

# POSTE ITALIANE 2017-2019

TRE ANNI DI OBIETTIVI, PROGETTI,  
RISULTATI RAGGIUNTI



**Posteitaliane**

# POSTE ITALIANE 2017-2019

TRE ANNI DI OBIETTIVI, PROGETTI,  
RISULTATI RAGGIUNTI





# Indice generale

Introduzione	4
Il ruolo di Poste Italiane per il Paese	7
Andamento dei principali indicatori finanziari	10
 1. I settori di business	16
 2. Corporate Governance	66
 3. Il modello organizzativo	86
 4. La valorizzazione delle persone	104



	5. La sicurezza	118
	6. Tematiche legali e regolatorie	142
	7. Le relazioni con le Istituzioni e con i Media	158
	8. La sostenibilità	176
	9. L'emergenza sanitaria: Covid-19	188
	Conclusioni: la responsabilità di essere Poste Italiane	208
	Riconoscimenti e Indici di sostenibilità	210



## Introduzione

A partire dall'aprile 2017 Poste Italiane ha intrapreso un percorso di trasformazione e innovazione, con l'obiettivo di **consolidare il valore della più importante rete nazionale di distribuzione. Una rete che, con oltre 126.000 dipendenti, 12.800 uffici, 35 milioni di clienti e 21 milioni di utenti web**, assume un ruolo trainante nel tessuto sociale e produttivo del Paese.

Il Piano Strategico Deliver 2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26 febbraio 2018, basato su obiettivi economico-finanziari chiari e definiti, ha tracciato una strategia di crescita sostenibile nel lungo periodo, grazie a un programma di trasformazione e a un piano di **investimenti per circa 2,8 miliardi di euro** nel periodo 2018-2022.

In un mercato in continua evoluzione, l'**innovazione** e la **trasformazione** digitale rappresentano per Poste Italiane la capacità di competere e la **chiave per promuovere il cambiamento**, ottimizzando i processi aziendali e sviluppando nuovi prodotti e servizi che soddisfino aspettative ed esigenze mutevoli del Cliente.

Evoluzione del servizio di recapito in linea con lo sviluppo dell'e-commerce, forti investimenti in infrastrutture tecnologiche e nella formazione continua del personale, consolidamento della leadership nel comparto assicurativo e forte miglioramento della redditività in quello finanziario. Sono questi i pilastri contenuti nel Piano Deliver 2022 che hanno consentito a Poste Italiane di **raddoppiare in soli tre anni l'utile netto**, garantendo un dividendo per azione in crescita progressiva del 5% l'anno.

Numeri raggiunti grazie a una **politica di trasformazione industriale e di investimenti in tecnologia** e nel mondo del digitale che, anche attraverso l'efficientamento e la riqualificazione delle risorse umane (dal 2017 a oggi sono stati effettuati circa 9 mila nuovi inserimenti nel Gruppo), ha visto concretizzarsi il **percorso di risanamento del settore Pacchi, Corrispondenza e Logistica** e il **mantenimento dei presidi aziendali** su tutto il territorio nazionale con i **12.800 Uffici Postali**.

Il Piano ha raccolto le sfide del nuovo contesto permettendo di incrementare valore attraverso iniziative diversificate in ciascuno dei settori in cui opera il Gruppo.

Dal 2017 al 2019 i **ricavi** della divisione collegati alla **consegna dei pacchi sono aumentati del 12%**, con una crescita del segmento B2C legato all'e-commerce a un passo superiore al mercato (+27% rispetto al +18% del mercato). I portalettere, grazie anche all'implementazione del Joint Delivery Model, hanno consegnato nel 2019 oltre **52 milioni di pacchi, il 50% in più rispetto al 2017**. E la capacità di smistamento ha raggiunto i 620.000 pacchi al giorno (+55% rispetto al 2017).



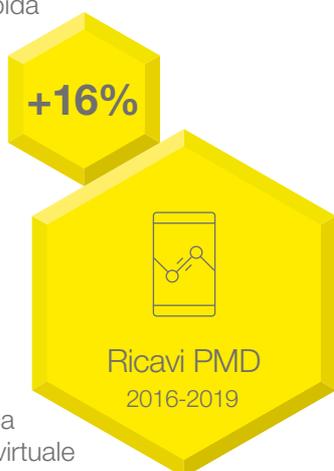
Nei passati tre anni, nel settore dei **Servizi Finanziari**, si è registrato un **trend positivo dei ricavi**, passati dai 5 miliardi del 2016 ai 5,2 miliardi di euro di fine 2019: un miglioramento di redditività in parte dovuto al mantenimento e alla crescita dell'8,7% della massa gestita. In questo ambito, dopo il rafforzamento della partnership nel Risparmio gestito con Anima Holding, è risultata centrale anche la costituzione di un centro di competenza finanziario in capo a BancoPosta Fondi SGR che ha permesso di attuare una strategia di gestione attiva degli impieghi della raccolta diretta e mirata.



Nel **ramo assicurativo** la **strategia aziendale ha confermato la sua efficacia**, adattandosi con successo a un contesto macroeconomico in continua evoluzione. Nel ramo Vita Poste Italiane è sempre leader di mercato, e alla fine del 2019 i ricavi si attestano a 1,7 miliardi di euro, in aumento del 34% rispetto al 2016.



Dal 2016 alla fine del 2019 i **ricavi del settore Pagamenti, Mobile e Digitale** sono **cresciuti** di oltre il **16%** (da 570 a 664 milioni di euro), consolidando la leadership dell'Azienda nel mercato dei pagamenti digitali in rapida crescita in Italia. Tutto ciò è stato reso possibile da una serie di importanti tappe realizzate nel triennio. Nel corso del 2018 è stata approvata da Banca d'Italia la costituzione di PostePay S.p.A., che ha assorbito parte delle attività di PosteMobile e ha iniziato a operare in veste di istituto di moneta elettronica "ibrido" e come operatore virtuale di telefonia cellulare. Questo ha contribuito alla circolazione di un crescente numero di carte Postepay, passate in 3 anni da 16,1 a oltre 21,5 milioni (merito anche del successo di Postepay Evolution) che hanno generato un sempre maggiore volume delle transazioni, sia sui canali fisici che su quelli digitali.



Il **prezzo del titolo** è aumentato da €6,295 di inizio 2018 al picco massimo di €11,205 di novembre 2019, con un incremento del 78,0%. Nel periodo da aprile 2017 a fine 2019 il titolo ha registrato una performance, misurata in termini di **Total Shareholder Return<sup>1</sup>**, pari a **+92%**, rispetto al +35% registrato dal FTSEMIB (principale indice di benchmark dei mercati azionari italiani) nello stesso periodo.



La **nuova dividend policy** è stata molto apprezzata e viene considerata uno dei punti fondamentali dell'**investment proposition** di Poste Italiane (il dividendo 2018 è stato pari €0,441, +5% rispetto al 2017 e il dividendo 2019 sarà pari a €0,463, +5% rispetto al 2018).

Dal 2019, in linea con le best practice di mercato, la Società ha deciso di riconoscere un **acconto sul dividendo** del 2019 di €0,154 (pari a un terzo del dividendo per azione previsto per il 2019 dal Piano Deliver 2022).

La **credibilità del Piano Strategico** e delle **azioni fin qui realizzate** si riflette in un maggiore consenso degli investitori istituzionali, la cui partecipazione è passata dal 21,5% (aprile 2017) al 24,6% del capitale sociale, garantendo continuità gestionale e solidità finanziaria.

1. Il Total Shareholder Return (TSR) misura il tasso di rendimento annuo per un investitore (ritorno complessivo dell'investimento per l'azionista) ed è calcolato sommando all'incremento del prezzo del titolo, in un determinato intervallo temporale, l'effetto dei dividendi per azione corrisposti nello stesso periodo.

In sintesi, la **strategia del Piano Industriale** ha trasformato Poste in un'azienda piattaforma in grado di offrire ai suoi 35 milioni di clienti un'ampia gamma di prodotti (Posta, Pacchi, Pagamento, Risparmio, Assicurativo e Telco), tramite la più estesa rete commerciale fisica del Paese affiancata, per alcuni prodotti, da reti terze (ad oggi sono stati convenzionati circa 30.000 tabaccai tramite la Federazione Italiana Tabaccai - FIT) nella distribuzione di prodotti del Gruppo o di terzi. La rete fisica è divenuta la base per il parallelo sviluppo dell'offerta digitale di Poste con un numero di "contatti digitali" con clienti che nel 2019 ha superato quelli fisici, grazie a 30 milioni di app scaricate, 21 milioni di clienti registrati e 2 milioni di utenti online giornalieri sui diversi prodotti della Piattaforma Poste.

La **capacità di Poste Italiane di generare reddito**, non ha alimentato soltanto le cedole, ma **ha gettato le basi per la crescita futura**.

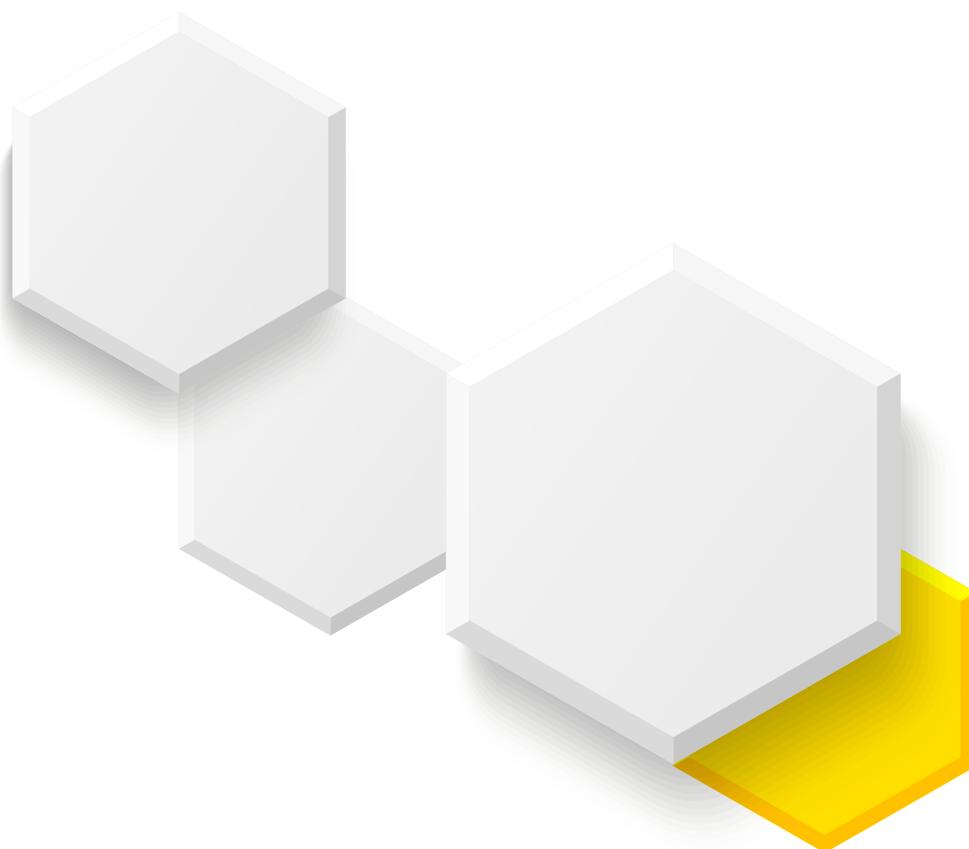
Ha **finanziato investimenti e ristrutturazioni** che hanno permesso di assumere giovani talenti, incentivando al tempo stesso esodi volontari; ha **consentito di valorizzare la logistica**, restituendo un ruolo centrale a trentamila portalettere, lungo un processo di trasformazione che punta sull'innovazione, ha permesso di fare di Poste Italiane un **hub del risparmio** con gli **accordi di distribuzione** siglati con Banca Intesa Sanpaolo e con UniCredit, con la partnership

con Moneyfarm; ha **dato vita a PostePay S.p.A.**, per cogliere le opportunità derivanti dalla crescita dei pagamenti digitali e confermare il ruolo strategico di rete di distribuzione più affidabile ed efficiente d'Italia; ha **costruito un modello di sostenibilità e di adesione ai principi ESG** (Environmental, Social, Governance) facendone una parte centrale e integrante del Piano Industriale; ha permesso di stringere una nuova **partnership con i Piccoli Comuni** per costruire valore **sull'importanza strategica della presenza capillare di Poste Italiane** e sulla sua capacità di collegare i territori alle istituzioni, accorciando le distanze e agevolando le relazioni.

Grazie alla **trasformazione industriale**, portata avanti negli ultimi anni, Poste Italiane è **un'azienda solida** e grazie a un modello di business diversificato è ben posizionata per affrontare **anche scenari di stress**, come l'emergenza sanitaria dichiarata il 31 gennaio 2020 con delibera del Consiglio dei Ministri per l'espandersi dell'epidemia da Covid-19.

\* \* \*

Il presente documento ripercorre tutte le tappe e i principali risultati raggiunti dal Gruppo Poste Italiane nel periodo 2017-2019. Un **triennio di risultati tangibili** che hanno permesso di consolidare il ruolo di Poste quale azienda di Sistema Paese, attenta a conciliare risultati di business con obiettivi sociali.





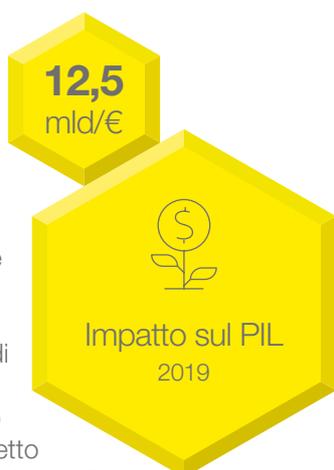
# Il ruolo di Poste Italiane per il Paese

In coerenza con la sua tradizione, oggi sapientemente rinnovata, Poste Italiane, negli ultimi tre anni, ha realizzato un processo di cambiamento che l'ha trasformata in una Società in grado di creare valore per i suoi stakeholder, rendendola un modello cui ispirarsi in tema di crescita sostenibile integrata negli obiettivi finanziari e operativi di Gruppo.

Grazie ai suoi investimenti, l'Azienda produce ricchezza e occupazione non solo con il proprio business, ma anche attraverso l'attivazione della catena di fornitura locale.

Per stimare le ricadute dell'attività economica dell'Azienda, per la società e per i suoi *stakeholder*, è stato utilizzato un modello di analisi degli impatti che consente di quantificare l'**impatto socio-economico** generato sul territorio sommando gli **impatti diretti**, conseguenze dirette dell'attività economica di Poste Italiane quelli **indiretti**, dovuti all'attivazione della catena di fornitura italiana, e quelli **indotti**, derivanti dalla spesa per consumi da parte dei lavoratori occupati nella filiera.

Il Gruppo ha generato nel 2019 importanti risultati sul fronte del **PIL**, per quanto riguarda l'occupazione, sul reddito da lavoro e attraverso i propri contributi alle Pubbliche Amministrazioni. Nel dettaglio l'**impatto totale sul PIL** è stato di **12,5 miliardi di euro**, di cui 8,7 miliardi diretto e di 3,8 miliardi tra indiretto e indotto. Quindi, ogni milione di euro speso da Poste Italiane ha generato un effetto di 5 milioni di euro sul PIL del Paese.



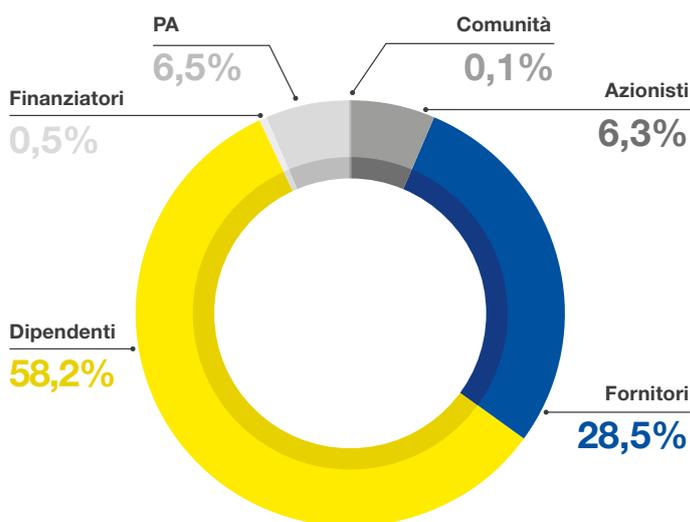
L'**impatto totale sull'occupazione** è stato di **189 mila occupati**, di cui 127 mila diretto e di 62 mila tra indiretto e indotto. Di conseguenza, ogni milione di euro investito da Poste Italiane ha portato all'occupazione di 73 persone nel Paese.

Sul **reddito da lavoro** l'impatto totale è stato di 7,5 miliardi di euro, di cui 5,9 miliardi diretto e di 1,6 miliardi tra indiretto e indotto. Dunque, ogni milione di euro investito dall'Azienda ha generato 3 milioni di euro sul reddito delle famiglie italiane.

Infine, l'impatto totale sui **contributi alle Pubbliche Amministrazioni** è stato di 2,1 miliardi di euro, di cui un miliardo diretto e 1,1 miliardi tra indiretto e indotto. Per cui, ogni milione di euro speso da Poste Italiane ha generato 1 milione di euro sul gettito fiscale del Paese.

Il **valore economico creato** nel 2019 ammonta a oltre **11 miliardi di euro**, di cui l'86% della ricchezza aziendale prodotta è stata distribuita ai propri stakeholder; in particolare, dipendenti e fornitori rientrano tra le categorie di stakeholder che beneficiano maggiormente della ricchezza prodotta dall'Azienda, rispettivamente per il 58,2% e il 28,5% del valore distribuito totale.

## Ripartizione valore economico distribuito



Questi risultati sono il frutto dell'esecuzione del Piano Industriale nel quale è stato integrato il **Piano strategico ESG - Environmental, Social and Governance** - ovvero il sistema di obiettivi di sostenibilità che l'Azienda ha definito in coerenza con la strategia di business.

Uno dei pilastri della crescita sostenibile è la **valorizzazione della reputazione**, un elemento chiave per l'Azienda, poiché crea valore di lungo periodo per gli azionisti e vantaggi competitivi di carattere distintivo e duraturo.

Consapevole dell'importanza della reputazione e della responsabilità che ne deriva, Poste ha avviato un complesso di iniziative di dialogo e confronto, in maniera diffusa su tutto il territorio italiano.

Poste costituisce da sempre, nella percezione collettiva, un **punto di riferimento ineludibile**. Soprattutto nelle comunità locali, gli Uffici Postali assicurano un presidio istituzionale e un sostegno all'economia locale, agevolando i rapporti tra cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione.

Per valorizzare il rapporto con il territorio Poste ha costituito una **struttura dedicata** alle relazioni con le istituzioni locali, affidando a un **team specializzato** la gestione delle criticità segnalate dai media locali, e realizzando un **portale dedicato** per la segnalazione di fatti e notizie che accadono sul territorio.

Tali iniziative nascono da un **confronto continuo e strutturato con le Istituzioni e con i media**: nel 2019, Poste Italiane ha incontrato oltre 1.500 Istituzioni, 2.000 amministratori locali e 300 redazioni.

Un segnale importante dell'attenzione costante che Poste Italiane dedica alle comunità sul territorio è la decisione, assunta nel 2018, di **mantenere aperti gli Uffici Postali nei Piccoli Comuni**, nonostante la c.d. "Legge sui Piccoli Comuni" (Legge n. 158 del 2017) ne consenta la chiusura o la rimodulazione oraria qualora ricorrano determinate condizioni.

In occasione dell'evento realizzato il 26 novembre 2018 e dedicato a 3.000 Sindaci - denominato "10 impegni per i vostri Comuni e per il nostro Paese" - l'Amministratore Delegato ha declinato gli impegni assunti da Poste nei confronti dei **Piccoli Comuni**. Tra questi: l'installazione di nuovi sportelli ATM, il servizio di Tesoreria in collaborazione con CDP, la fornitura di servizi presso la rete dei tabaccai e a domicilio tramite i portalettere nei 254 Comuni non serviti da un Ufficio Postale, nuovi investimenti per rafforzare la sicurezza dentro e fuori gli Uffici Postali, il servizio Poste Wi-Fi gratuito in tutti gli Uffici Postali dei Piccoli Comuni, il rafforzamento del servizio negli Uffici Postali dei Comuni turistici, l'abbattimento delle barriere architettoniche negli Uffici Postali di oltre 1000 Comuni.

Nel rispetto degli impegni assunti, **nel primo anno del programma**, grazie a proficue sinergie interne ed all'attiva collaborazione con le istituzioni locali e gli stakeholder interessati, sono stati raggiunti grandissimi risultati: **installati 430 nuovi ATM, sostituiti 329 ATM** in altrettanti Comuni, **abbattute 710 barriere architettoniche** in 336 Comuni, **installate 4.011 telecamere** in 1.188 Comuni, **installate 6.211 cassette rosse** in 1.773 Comuni, **installati 5.692 impianti Wi-Fi** in 3.116 Comuni.

## Impegni 2018-2019: nessun Ufficio Postale chiuso

dati al 31 dicembre 2019



**430** Nuovi ATM installati



**329** ATM sostituiti



**710** Barriere architettoniche



**4.011** Impianti di videosorveglianza



**6.211** Casette postali



**5.692** Wi-Fi

In continuità con il percorso avviato nel 2018, il 28 ottobre 2019, Poste Italiane ha organizzato la seconda edizione dell'evento "Sindaci d'Italia" con l'obiettivo di illustrare la realizzazione degli impegni assunti nel 2018 e di presentare un nuovo ed impegnativo programma di iniziative a favore dei Piccoli Comuni.

Per il **2020** l'Azienda ha dichiarato di **proseguire** con **alcuni degli impegni assunti nel 2018**, selezionati tra quelli più richiesti dal territorio, e nello specifico **nessuna chiusura di Uffici Postali nei Piccoli**

**Comuni, nuovi Postamat** per servizi innovativi sul territorio, **servizio di tesoreria** erogato insieme a Cassa Depositi e Prestiti, **installazione videosorveglianza interna ed esterna** agli Uffici, **abbattimento delle barriere architettoniche** per agevolare la fruibilità delle strutture, **progetti immobiliari di solidarietà sociale, rafforzamento delle risorse negli Uffici Postali delle zone turistiche.**

Il Gruppo ha poi **aggiunto nuove iniziative** a favore delle comunità e più nel dettaglio:

## Impegni 2018-2019



Eventi di educazione finanziaria, digitale e postale



Il Risparmio che fa Scuola



POS gratuiti



Cassette Postali Smart



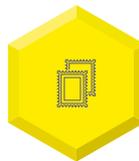
Nuovi mezzi green



Installazione Locker



Servizi informazione ai cittadini



Eventi di Filatelia

Sempre a dimostrazione dell'attenzione che l'Azienda pone alle realtà locali, nel corso degli ultimi anni è stato portato avanti anche un percorso di **valorizzazione dei servizi filatelici**, realizzando prodotti per celebrare le eccellenze del territorio italiano e 2.600 eventi per promuoverli.





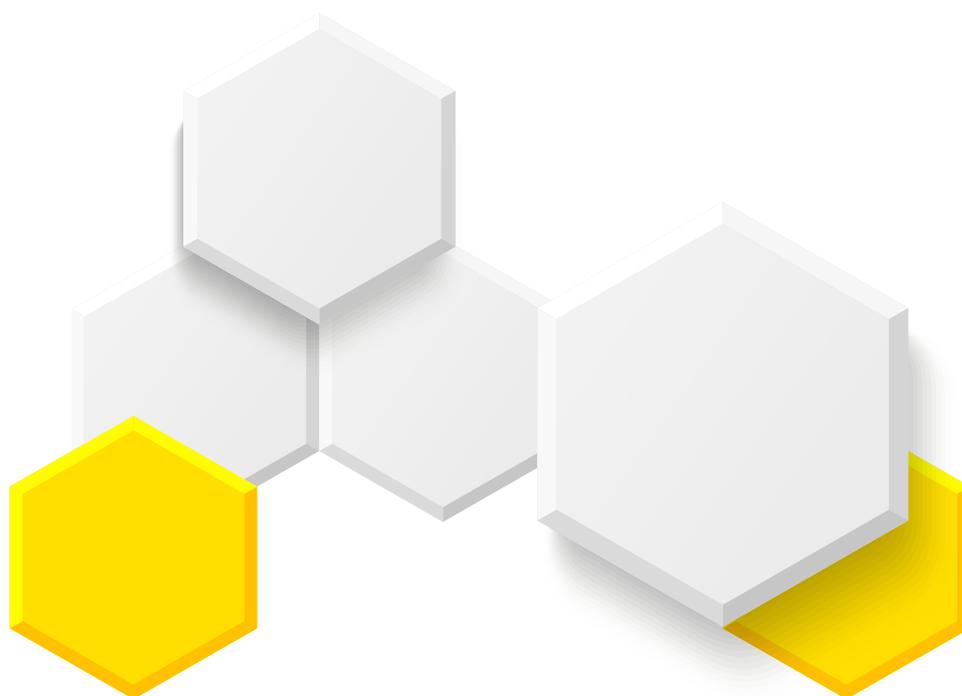
## Andamento dei principali indicatori finanziari

Nel 2017 è stata avviata una profonda rifocalizzazione strategica e operativa dell'Azienda per l'efficientamento della base costi e l'avvio di attività volte alla diversificazione dei ricavi, fino a quel momento molto dipendenti dalle plusvalenze rinvenienti dall'attività di intermediazione sui titoli di Stato che avevano contribuito per diversi esercizi per circa il 50% del margine operativo.

Nel 2017 è stata avviata una profonda rifocalizzazione strategica e operativa dell'Azienda con l'avvio di attività volte alla diversificazione dei ricavi, fino a quel momento molto dipendenti dalle plusvalenze rinvenienti dall'attività di intermediazione sui titoli di Stato (che avevano contribuito per diversi esercizi per circa il 50% del margine operativo) e l'efficientamento della base costi.

Di seguito l'andamento 2014-2019 dei principali indicatori economico-finanziari. Si evidenzia la riduzione sotto il 20% del peso delle plusvalenze da trading su BTP<sup>2</sup> (da oltre il 50% nel 2014) ed il raddoppio dell'utile netto nel periodo 2016-2019.

Dati in mld	2014	2015	2016	2017	2018	2019	CAGR '14/'19	CAGR '17/'19
Ricavi	10,6	10,4	10,6	10,6	10,9	11,0	0,8%	2,1%
Ebitda	1,4	1,5	1,6	1,7	2,1	2,6	13,2%	23,7%
Ebit	0,7	0,9	1,0	1,1	1,5	1,8	20,8%	27,9%
di cui incidenza plusvalenze nette su Ebit (%)	55%	48%	57%	56%	25%	19%		
Risultato netto	0,2	0,6	0,6	0,7	1,4	1,3	45,4%	36,3%

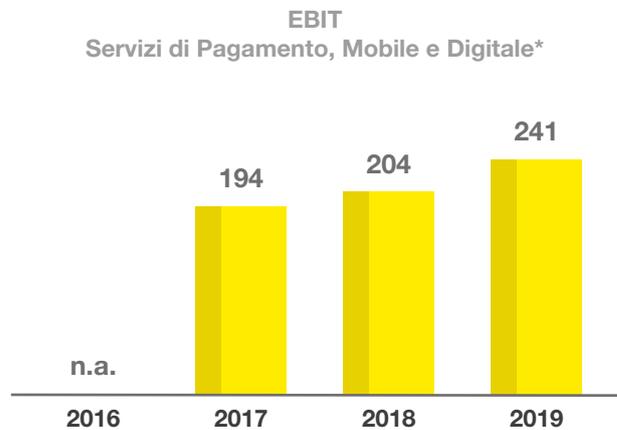
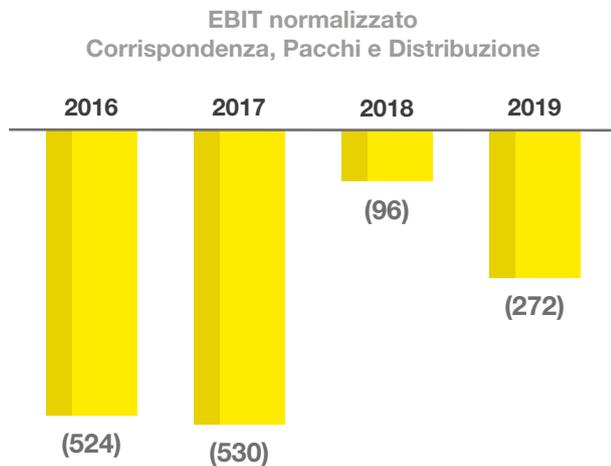


2. Poste Italiane è il primo possessore al mondo di Titoli di Stato Italiano con circa €140 miliardi di controvalore.

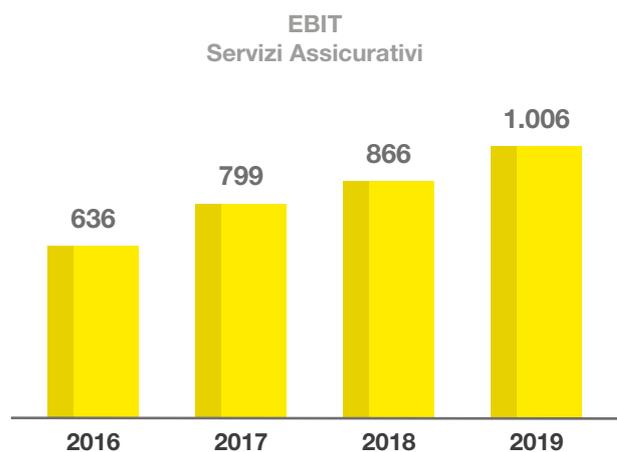
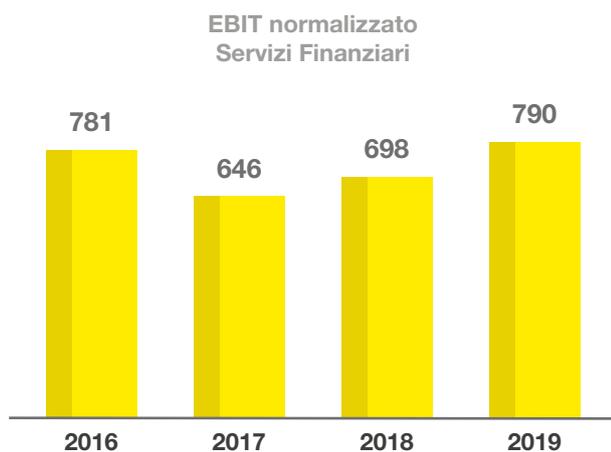
Nel grafico seguente si evidenzia il trend dell'Ebit normalizzato<sup>3</sup> dei 4 segmenti di business del Gruppo da cui si evince come, al miglioramento dei risultati economici complessivi abbiano concorso tutti i

business, nonostante la presenza di segmenti come la posta ed i bollettini caratterizzati da un declino inevitabile dei relativi volumi/ricavi.

Importi in mln



\* Nel 2016 i servizi di Monetica e Pagamento afferivano ai Servizi Finanziari e la società BancoPosta Fondi SGR ai Servizi Assicurativi; 2017 Pro-forma



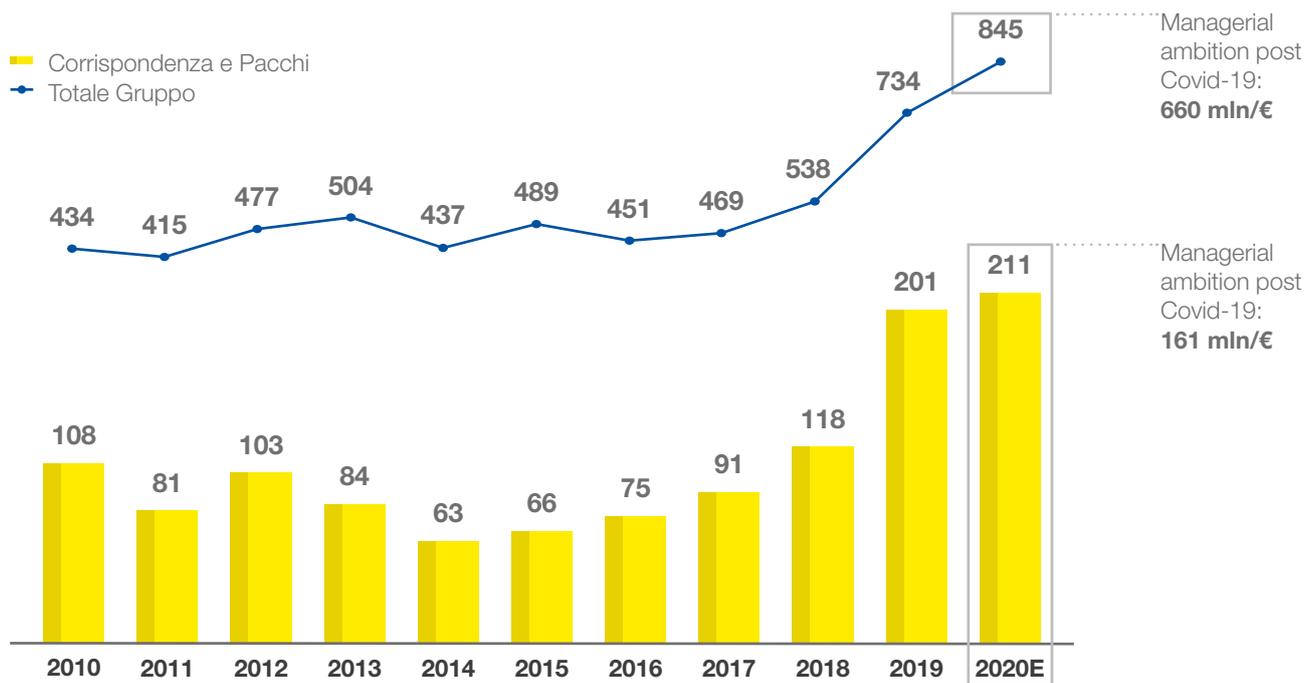
In particolare, il segmento Corrispondenza Pacchi e Distribuzione ha beneficiato della strategia di focalizzazione sulla crescita dei pacchi B2C, correlata allo sviluppo dell'e-commerce e delle iniziative di efficienza e di incremento delle produttività del network, con l'indicatore ricavi/FTE che è passato da 60K nel 2017 a 64K 2019.

I segmenti Servizi Finanziari hanno invece beneficiato della rifocalizzazione sui prodotti assicurativi più evoluti e di risparmio postale. Inoltre ha dato frutti importanti la strategia di cooperazione con alcune delle principali Banche nazionali, per la distribuzione di prodotti di finanziamento retail attraverso gli Uffici Postali.

Infine, l'ultimo nato, il segmento Pagamenti e Telefonia, ha visto risultati economici trainati dalla crescita dei ricavi e dal valore generato dall'offerta di prodotti in bundle fra servizi di telefonia e pagamento digitale.

Tali risultati economici sono stati raggiunti attraverso un impulso deciso al piano degli investimenti del Gruppo, come rappresentato nella seguente figura. Tali investimenti hanno sostanzialmente mutato il volto della catena del valore della corrispondenza e dei pacchi e hanno radicalmente trasformato l'infrastruttura IT del Gruppo.

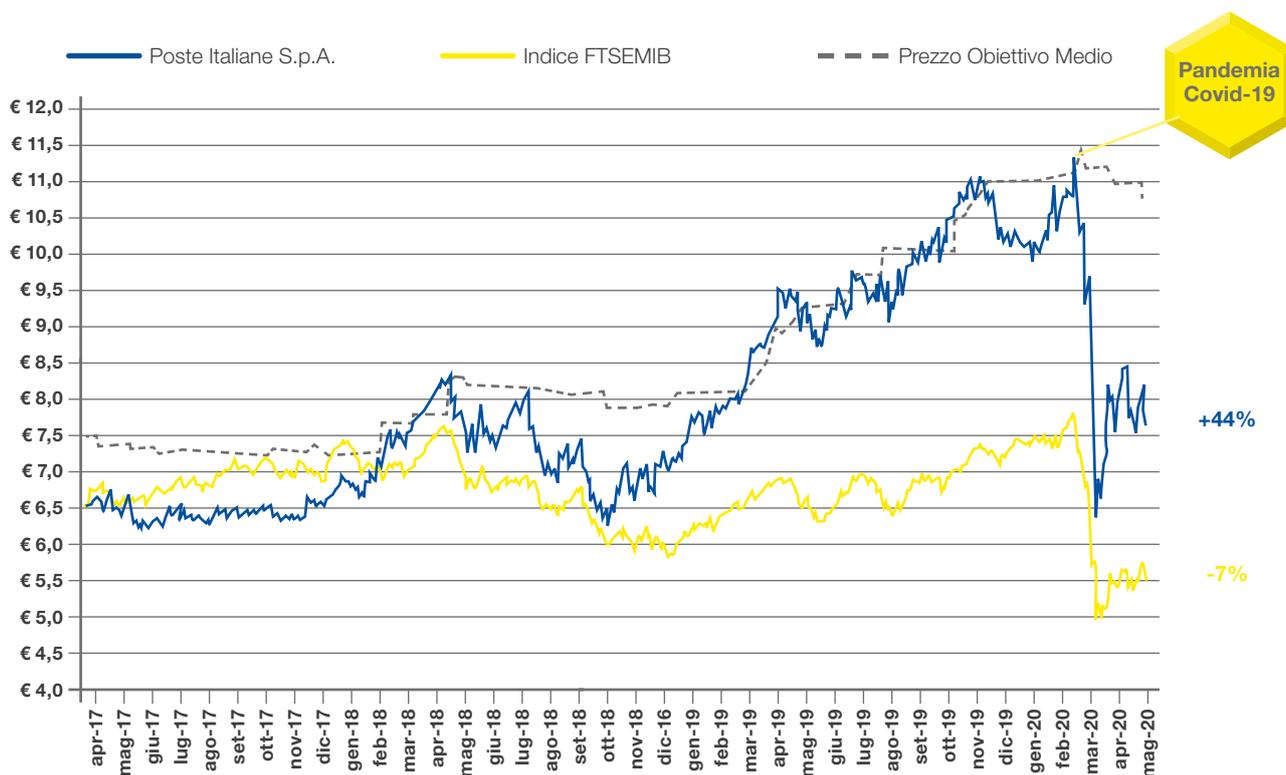
3. Principali componenti neutralizzate su Ebit normalizzato: plusvalenze nette su portafoglio titoli, plusvalenze/minusvalenze da valutazione a fair value su azioni Visa e relativo derivato, costo per esodi, accantonamenti a fondi immobiliari.



Nel grafico e la tabella seguente si riporta l'andamento del titolo azionario dall'IPO di ottobre 2015, con una netta sovraperformance rispetto all'indice italiano azionario dovuta a:

1. chiarezza strategica del Piano Deliver 2022, anche attraverso cambio nella governance;
2. visibilità sulla Dividend Policy (il dividendo 2018 è stato pari €0,441, +5% rispetto al 2017 e il dividendo 2019 sarà pari a €0,463, +5% rispetto al 2018);

3. aumento della redditività e riduzione del peso delle plusvalenze sui BTP;
4. riduzione dei costi HR e non HR;
5. chiara esplicitazione dei valori aziendali in merito all'ambiente, agli aspetti sociali e alla Governance (ESG), nell'ambito dei propri processi, scelte strategiche e politiche di investimento.



Come evidenziato nel precedente grafico, il Total Shareholders Return (TSR)<sup>1</sup> a fine 2019 mostra una crescita nel triennio 2017-2019 del 92% nettamente superiore rispetto all'indice borsistico italiano (+35%).

Da aprile 2017 al periodo pre-pandemia il titolo ha registrato una performance straordinaria con un TSR pari a +120% rispetto al +36% registrato dal FTSEMIB.

Anno	Da	a	Annuale		Cumulato <sup>2</sup>	
			Poste Italiane	FTSE MIB	Poste Italiane	FTSE MIB
2015	27/10/15	30/12/15	5,2%	-5,2%	5,2%	-5,2%
2016	04/01/16	30/12/16	-4,9%	-3,4%	-1,9%	-11,3%
2017	02/01/17	29/12/17	4,4%	14,9%	4,0%	3,6%
2018	02/01/18	28/12/18	17,3%	-13,6%	22,4%	-10,5%
2019	02/01/19	30/12/19	54,2%	33,8%	88,3%	19,8%
2020	02/01/20	31/03/2020	-24,3%	-28,2%	43,7%	-12,8%

1. Rendimento del titolo, rappresentato dai dividendi distribuiti e dall'apprezzamento del corso azionario.

2. Dalla data della quotazione in Borsa di Poste Italiane (27 ottobre 2015). Fonte: Bloomberg.

Dal 2019, in linea con le best practice di mercato, la Società ha deciso di riconoscere un acconto sul dividendo del 2019 di €0,154 (pari a un terzo del dividendo per azione previsto per il 2019 dal Piano Deliver 2022).

Anche la valutazione degli analisti è migliorata notevolmente, con la definizione di un prezzo obiettivo medio del titolo a fine aprile 2020 pari a €10,53 (rispetto a €7,34 di fine aprile 2017). Inoltre, l'interesse intorno all'azienda ha comportato l'incremento del numero di analisti finanziari che coprono il titolo da 12 a 14, di cui 5 italiani e 9 internazionali.

## COPERTURA ANALISTI - ULTIMO TARGET PRICE E RATING

BROKER	ANALISTA	TP	RATING	LAST UPDATE
BA	Alberto Cordara	€ 13,00	Neutral	24-Feb-20
JP Morgan	Ashik Musaddi	€ 12,60	Overweight	16-Sep-19
GS	Matija Gergolet	€ 12,50	Buy	25-Mar-20
Banca Akros	Enrico Esposti	€ 12,00	Accumulate	27-Jan-20
Equita	Giovanni Razzoli	€ 10,70	Buy	19-Mar-20
DB	Paola Sabbione	€ 10,50	Buy	27-Apr-20
Mediobanca	Gianluca Ferrari	€ 10,00	Outperform	30-Apr-20
Kepler Cheuvreux	AnnaMaria Benassi/Filippo Prini	€ 10,00	Buy	26-Mar-20
Intermonte	Alberto Villa	€ 10,00	Outperform	23-Mar-20
Fidentiis	Fabrizio Bernardi	€ 9,88	Hold	25-Jun-19
Banca IMI	Manuela Meroni/Elena Perini	€ 9,50	Buy	13-Mar-20
Citi	Mauro Baragiola	€ 9,50	Buy	13-Mar-20
MainFirst	Irene Rossetto	€ 9,20	Buy	2-Apr-20
UBS	Federico Braga	€ 8,10	Neutral	1-May-20
<b>TP Medio</b>		<b>€ 10,53</b>		

La credibilità del Piano Deliver 2022 si riflette in un maggiore consenso degli investitori istituzionali, la cui partecipazione è passata dal 21,5% (aprile 2017) al 24,6% del capitale sociale, garantendo continuità gestionale e solidità finanziaria.

In sintesi, la strategia del Piano Deliver 2022, presentato al mercato e agli stakeholder nel febbraio 2018, ha trasformato Poste in un'azienda piattaforma, in grado di offrire ai suoi 35 milioni di clienti un'ampia gamma di prodotti (Posta, Pacchi, Pagamento, Telco, Risparmio e Assicurativo), tramite la più estesa rete

commerciale fisica del Paese affiancata, per alcuni prodotti, da reti terze (ad oggi sono stati convenzionati circa 30.000 tabaccai tramite la Federazione Italiana Tabaccai - FIT) nella distribuzione di prodotti del Gruppo o di terzi. La rete fisica, che a tutt'oggi ancora vede circa 1,5 milioni di clienti al giorno negli UP, è divenuta la base per il parallelo sviluppo dell'offerta digitale di Poste con un numero di "contatti digitali" con clienti che nel 2019 ha superato quelli fisici, grazie a 30 milioni di app scaricate, 21 milioni di clienti registrati e 2 milioni di utenti online giornalieri sui diversi prodotti della Piattaforma Poste.

Le properties digitali durante il lockdown dovuto all'emergenza sanitaria in corso, hanno visto un ulteriore incremento con 2,5 milioni di utenti al giorno ed oltre 4 milioni di contatti; le app Postepay, BancoPosta e PostelD sono state le più "scaricate" nel mese di marzo 2020 nella categoria "finanza".

Il fattore abilitante della strategia dell'"azienda piattaforma" è la fiducia riposta dai clienti in Poste Italiane.

## Approccio al mercato

Il management a partire dal maggio 2017 ha avviato una fitta attività di relazioni con investitori e analisti organizzando per la prima volta un roadshow in Belgio, Olanda, Germania e Spagna, in Giappone e Singapore, nella West Coast in USA e in Canada, strutturando un dialogo continuativo, anche su tematiche ESG.

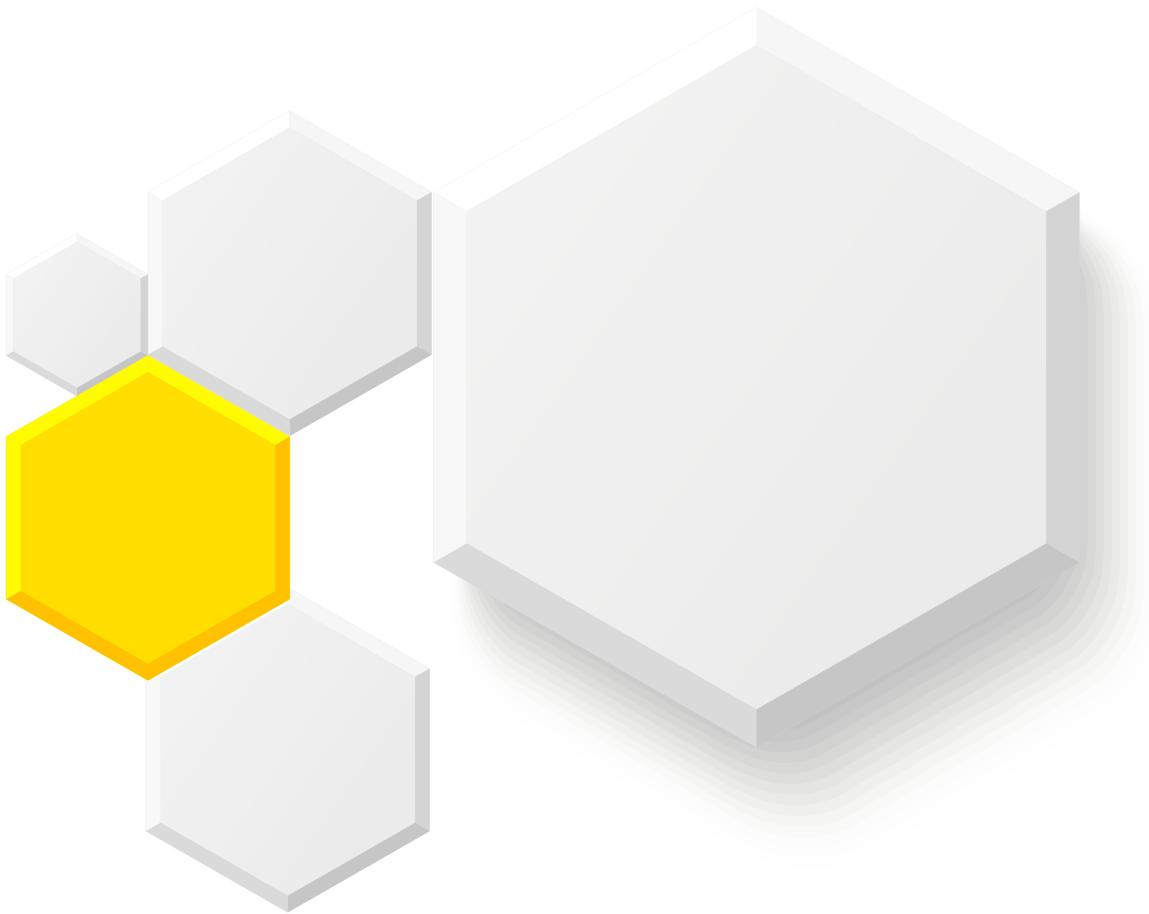
Nel medesimo solco si inquadrano i due incontri svolti con la comunità finanziaria per l'illustrazione del nuovo Piano Industriale Deliver 2022 (28 febbraio 2018) e dei risultati 2018 (19 marzo 2019), nonché gli incontri on-site presso la sede centrale e l'innovativo hub di smistamento pacchi di Bologna.

Il 24 gennaio 2020 si è infine svolto un incontro focalizzato sul tema dell'innovazione in Poste Italiane (Innovation Workshop), per analisti e comunità finanziaria, in cui sono stati illustrati i concreti passi avanti fatti da Poste sia internamente, che con l'attivazione di Joint Venture con start-up innovative, per velocizzare il processo di innovazione della società.

A servizio della trasparenza, sono stati strutturati flussi interni di creazione e condivisione delle informazioni ed è stato creato per la prima volta un Financial Data Base di Gruppo, accessibile e comprensibile per il mercato.

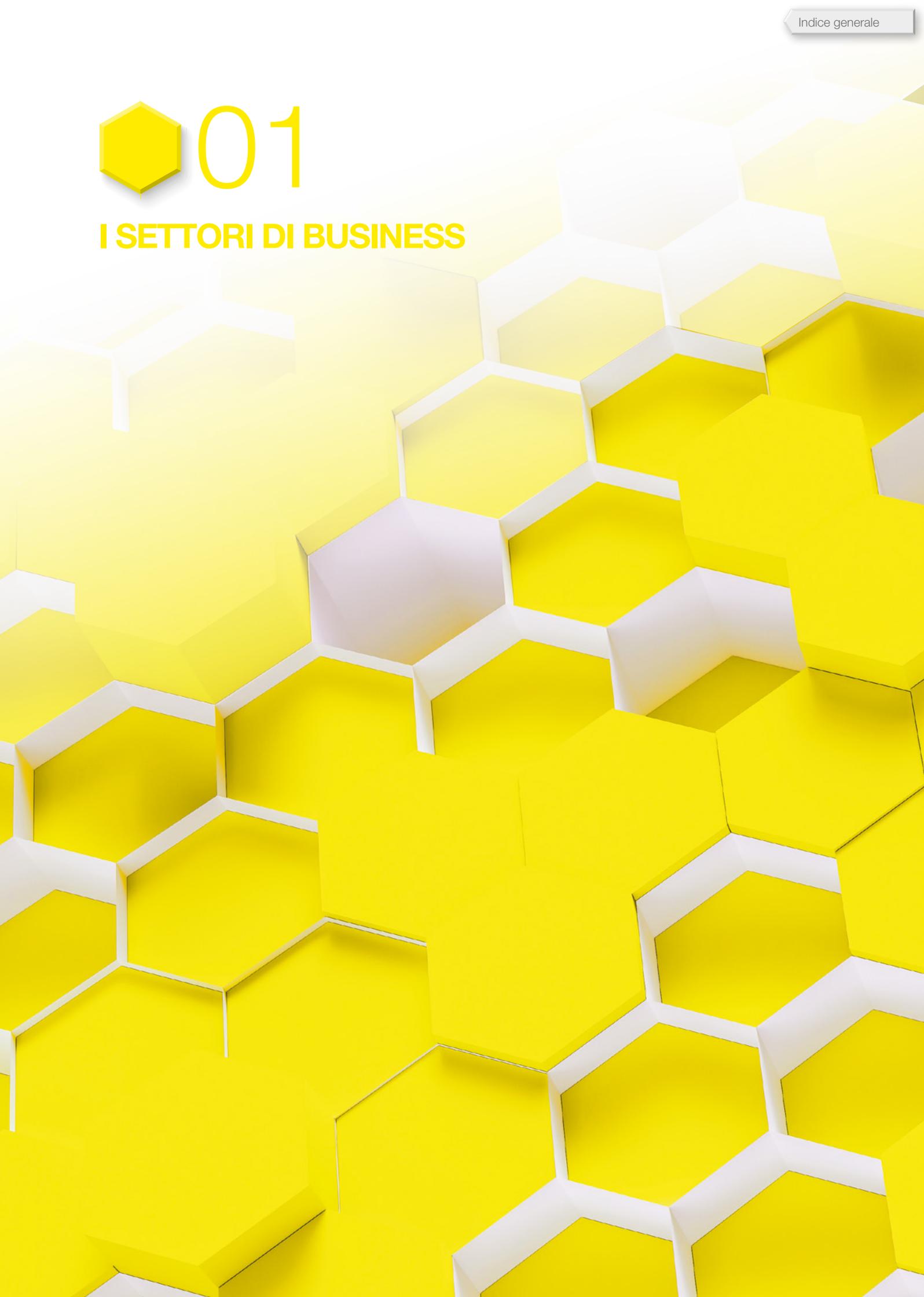
Queste attività hanno aumentato sensibilmente l'attenzione di analisti e investitori verso il titolo Poste ed hanno permesso di conseguire un importante riconoscimento di qualità e trasparenza della propria comunicazione corporate sul web, entrando nella **Top10 della classifica Webranking Europe 2019-2020**, che analizza i siti delle prime 500 aziende europee per capitalizzazione in Borsa, giudicandone la corretta diffusione delle notizie finanziarie, la corporate governance, le politiche di sostenibilità e la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder.

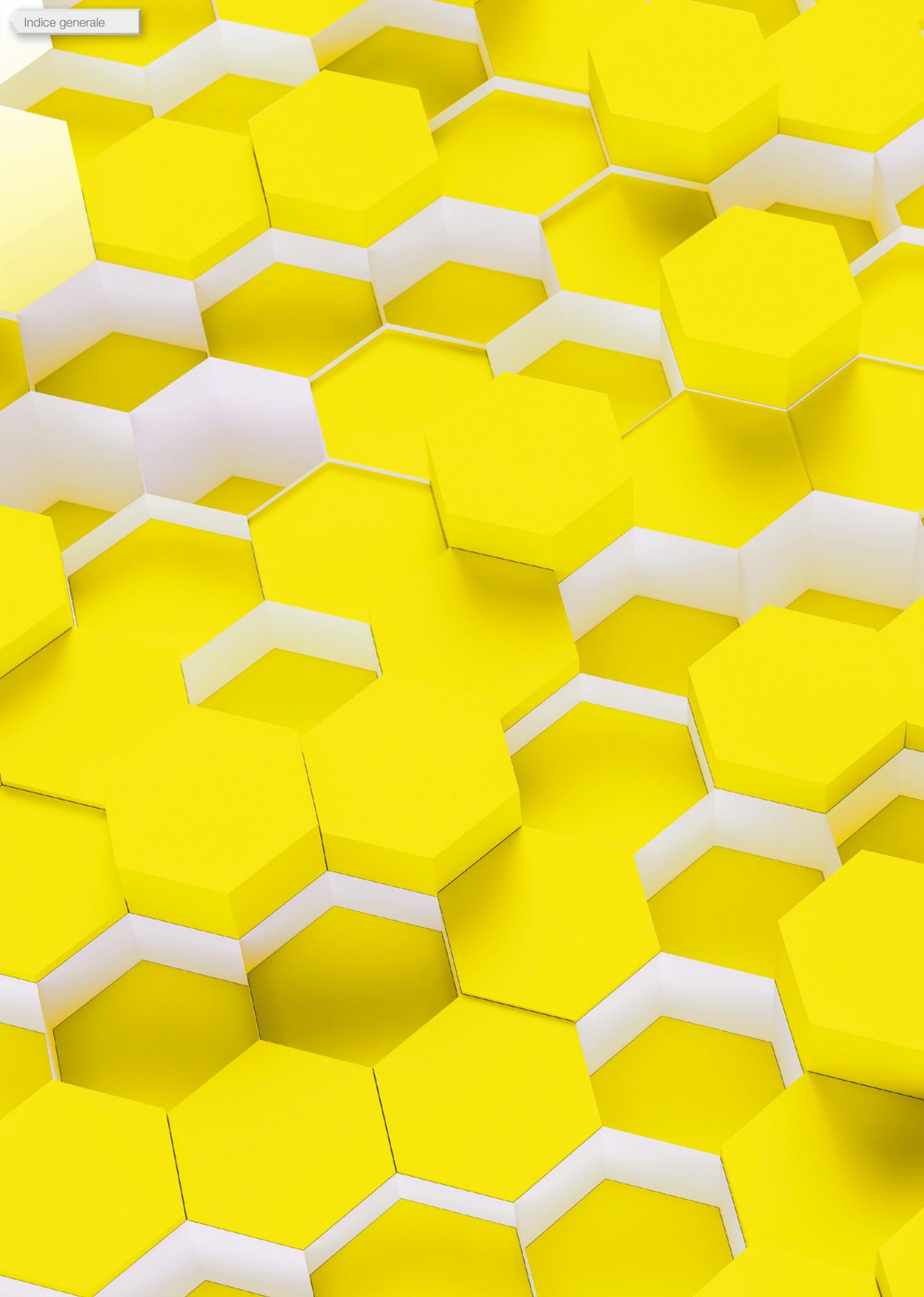




# 01

## I SETTORI DI BUSINESS







**01** I SETTORI  
DI BUSINESS

# Contenuti

<b>1. I SETTORI DI BUSINESS</b>	<b>20</b>
1.1 Il Settore Postale	20
1.2 Il Settore Finanziario e Assicurativo	36
1.3 Pagamenti, Mobile e Digitale	47
1.4 La rete distributiva	60

# 1. I settori di business

## 1.1 Il Settore Postale

Nel **2017** il **mercato postale** era caratterizzato dall'inevitabile **declino della posta tradizionale** in favore dell'uso, sempre più massivo e penetrante, della comunicazione digitale; inoltre, **l'esplosione del commercio elettronico** ha generato un aumento consistente del mercato dei pacchi e dei servizi di corriere.

Nello scenario di evoluzione e sviluppo delineato nel Piano Strategico, Poste Italiane, nel **triennio 2017-2019**, ha attuato la **seguente strategia**:

- **contrastare il calo della corrispondenza** con azioni di ottimizzazione della rete (Joint Delivery);
- **investire nella rete postale** (persone e infrastrutture – Lean Program);
- **aggredire il mercato dei pacchi B2C**, in forte crescita, trainato dall'e-commerce.

Dopo più di dieci anni, **nel 2018** la crescita **dei pacchi ha compensato il calo strutturale della corrispondenza. Un risultato storico grazie alla crescita dell'attività di recapito pacchi nell'ambito del B2C**, a risultati migliori del previsto per le attività di corrispondenza, all'implementazione del Joint Delivery Model ed alla trasformazione della rete in corso.

La qualità e la flessibilità offerte dal servizio, infatti, hanno permesso al Gruppo di **accrescere la competitività** nel **segmento pacchi** e di raggiungere **l'obiettivo del 2018 di 74 milioni di pacchi e-commerce** recapitati e di **148 milioni di pacchi nel 2019**.

Dal **2017 al 2019** i **ricavi** della divisione collegati alla consegna dei pacchi sono **umentati del 12%**, con una crescita del segmento B2C legato all'e-commerce a un passo superiore al mercato (+27% rispetto al +18% del mercato). I portalettere, grazie anche all'implementazione del Joint Delivery Model, hanno consegnato nel 2019 oltre 52 milioni di pacchi, il 50% in più rispetto al 2017. E la capacità di smistamento ha raggiunto i 620.000 pacchi al giorno (+55% rispetto al 2017).

Un **contributo determinante al miglioramento del risultato operativo** lo ha portato il **comparto B2B**, che ha beneficiato delle sinergie derivanti dal piano di ristrutturazione dell'intera catena logistica aziendale, passata anche attraverso l'adesione da parte dei colleghi ai nuovi valori della "Lean Production" che hanno introdotto il miglioramento continuo dei processi lavorativi dello smistamento, aumentando l'efficienza e la qualità finale.

Il **rinnovo della flotta aziendale** con mezzi green (in grado di migliorare ulteriormente le condizioni di sicurezza sul lavoro), insieme al lancio nel 2018 di PuntoPoste (grazie all'accordo con la FIT-Federazione Italiana Tabaccai, la rete dei punti di consegna alternativi che oggi ha superato le 8mila unità) e i recenti **accordi di collaborazione** con **sender GmbH**, per il **trasporto a lungo raggio** e con **Milkman**, per la **consegna dell'ultimo miglio** nelle principali città italiane, consentono di avere buone prospettive di miglioramento dei risultati economici anche per gli anni a venire.

## Il contesto di riferimento

L'evoluzione del mercato postale è determinata, essenzialmente, da due ordini di fattori:

- si assiste, da un lato, all'**inevitabile declino della posta tradizionale**<sup>4</sup> in favore dell'uso, sempre più massivo e penetrante, della comunicazione digitale;
- nello stesso tempo, l'**esplosione del commercio elettronico**<sup>5</sup> sta portando a un aumento consistente del mercato dei pacchi e dei servizi di corriere.

Il Piano Deliver 2022 è orientato a cogliere le opportunità di un mercato in profonda trasformazione, valorizzando la **presenza capillare sul territorio** come **asset fondamentale** di Poste, e puntando sull'**innovazione** di prodotto e di processo grazie alla **trasformazione digitale**.

Il grande sforzo collegato alla riorganizzazione del network e all'evoluzione dell'offerta di servizi di Poste Italiane, nella logica di assicurare l'accompagnamento della Pubblica Amministrazione e di cittadini, imprese, Piccoli Comuni, nella transizione all'ecosistema digitale, ha consentito di continuare ad assicurare un servizio universale sempre rispettoso delle esigenze degli utenti.

Questo positivo equilibrio e questi processi di trasformazione sono stati recepiti, da ultimo, nel **nuovo Contratto di Programma 2020-2022** sottoscritto tra il **Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)** e **Poste Italiane** il 30 dicembre 2019.

Nel nuovo contratto di programma, all'interno della cornice e del tetto al Contributo pubblico fissati dalla legge, si individuano i percorsi evolutivi del Servizio universale postale per i prossimi 5 anni, all'insegna della innovazione tecnologica, della digitalizzazione dei servizi e della flessibilità necessaria per un servizio sempre più disegnato in base alle reali esigenze di comunicazione dei cittadini. Si individuano, inoltre, le direttrici di possibile ulteriore sviluppo dei servizi universali (ossia garantiti senza discriminazione territoriale e a condizioni economiche accessibili e uniformi per tutti i cittadini italiani) che possono essere assicurati da Poste in materia di accesso ai servizi digitali, di gestione di pratiche, di documenti e dello scambio di informazioni tra cittadini e pubbliche amministrazioni, di inclusione digitale della popolazione e di logistica all'interno dei centri urbani.

Inoltre, nel nuovo contratto di programma sono previsti specifici interventi di potenziamento sia fisico che tecnologico della infrastruttura postale nei Piccoli Comuni, attraverso l'impegno a non chiudere gli Uffici Postali, a dotarli di ATM, Wi-Fi, impianti di videosorveglianza, ad abbattere le barriere architettoniche, in modo da rendere concreto l'impegno di fare sempre più di Poste Italiane la principale interfaccia tra Pubbliche Amministrazioni e cittadini, a tutti i livelli. L'impegno di potenziamento infrastrutturale riguarderà anche le reti dei locker e delle cassette di impostazione (con l'installazione di apparati di ultima generazione) per far evolvere i servizi in linea con le esigenze dell'utenza.

## Il contesto europeo

Il **mercato postale europeo** è contrassegnato dal **declino strutturale** della distribuzione di lettere, stampa e pubblicità per via dell'espansione delle

Il **mercato postale europeo** è contrassegnato dal **declino strutturale** della distribuzione di lettere, stampa e pubblicità per via dell'espansione delle comunicazioni elettroniche. Le tecnologie di comunicazione digitale stanno rivoluzionando, infatti, servizi e assetti di mercato, portando alla trasformazione/sostituzione dei servizi postali che abbiamo conosciuto nel corso dell'ultimo decennio. Cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione utilizzano sempre di più strumenti di comunicazione digitale in luogo delle comunicazioni cartacee (c.d. **e-substitution**) e, in un futuro molto prossimo, è probabile che tutto o quasi potrà essere scambiato e sottoscritto attraverso meccanismi di autenticazione e trasmissione elettronica.

4. In Italia, il fenomeno della **e-substitution** si innesta in un contesto di mercato già caratterizzato da un volume di invii pro-capite più basso che nel resto di Europa e da un elevato numero di operatori alternativi a Poste Italiane (circa 3mila nel 2019, a fronte di una media europea di 50 operatori alternativi). Rispetto al 2005, anno di picco degli invii, i **volumi postali trattati da Poste Italiane** si sono ridotti del 57%. Nel periodo 2014-2017, si è verificata una riduzione media annua del 6%. In considerazione dell'attenuazione attesa nel medio periodo del trend di flessione, il Piano Deliver 2022 prevede una **diminuzione** dei volumi e dei ricavi postali **del 5% medio annuo** (CAGR 2017-2022).

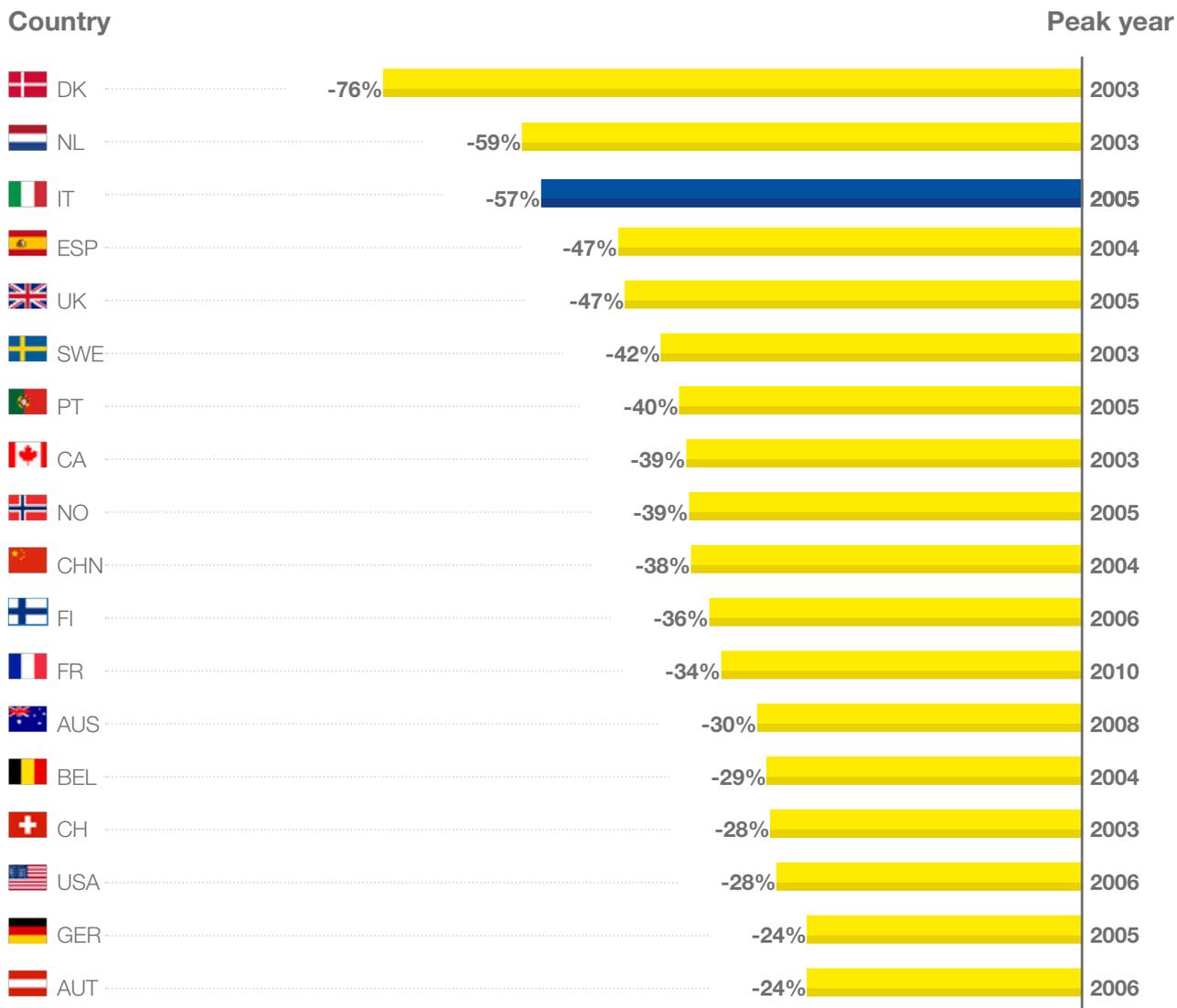
5. In Italia, **nel 2019** sono stati effettuati **acquisti online per un valore di 31,6 miliardi** di euro, con una crescita del 15% rispetto al 2018 e una penetrazione dell'online sui consumi totali del 7,3%. Ai settori merceologici "storici", quali abbigliamento e informatica, si aggiungono in misura sempre crescente i settori dell'Arredamento e Home Living (+30% rispetto al 2018) e del Food&Grocery (+42%) (Dati Osservatorio e-commerce B2C Netcomm - Politecnico di Milano, dicembre 2019).

**Poste Italiane** è, oggi, il **terzo operatore** nel mercato pacchi, con una **quota del 14,5%**, dopo BRT (corriere con capitale italiano per il 25,9%), e DHL Express (a controllo tedesco). Si tratta di un mercato fortemente concentrato, con i primi 6 player che realizzano complessivamente il 94% del giro di affari settoriale.

Al tempo stesso, **l'esplosione del commercio elettronico** sta portando a un aumento consistente del mercato dei pacchi e del corriere, incidendo non solo sul comparto della logistica e del trasporto ma, più in generale, sull'assetto delle reti territoriali e del lavoro.

Anche in Italia, sempre a partire dalla metà degli anni Duemila, il segmento Mail registra forti perdite sia in termini di volumi che di ricavi con una flessione ancora più marcata rispetto agli altri Paesi Europei per le specificità del nostro mercato postale come:

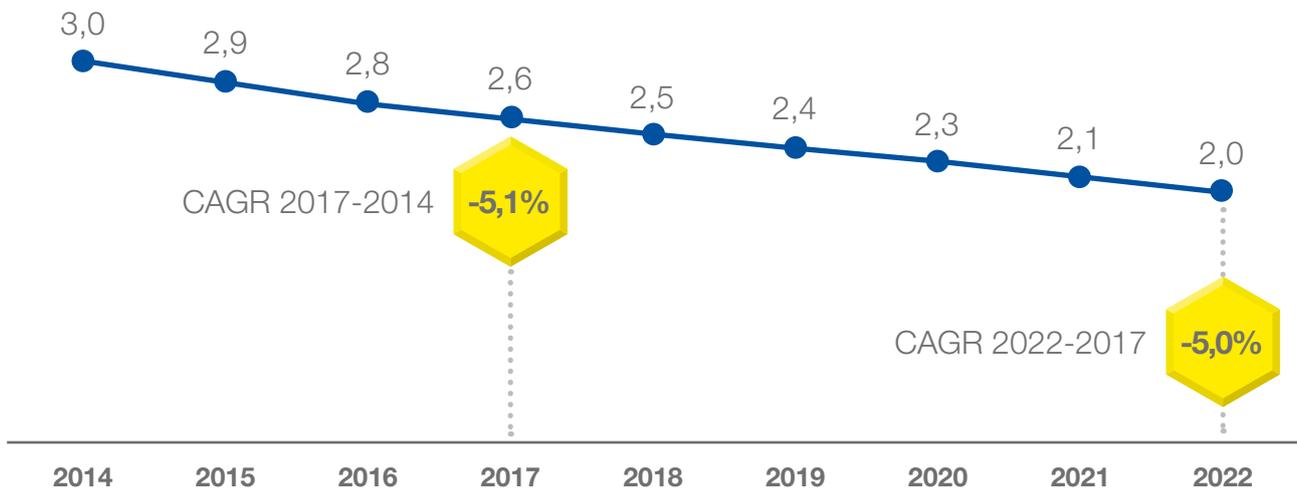
- l'elevato numero di operatori alternativi, circa 3mila nel 2019, valore di gran lunga superiore alla media europea di 50;
- il basso numero di invii pro capite: in Italia la media è di 50 pezzi rispetto alla media europea di 145, di 169 della Francia, di 159 della Germania e di 117 dei Paesi Bassi.



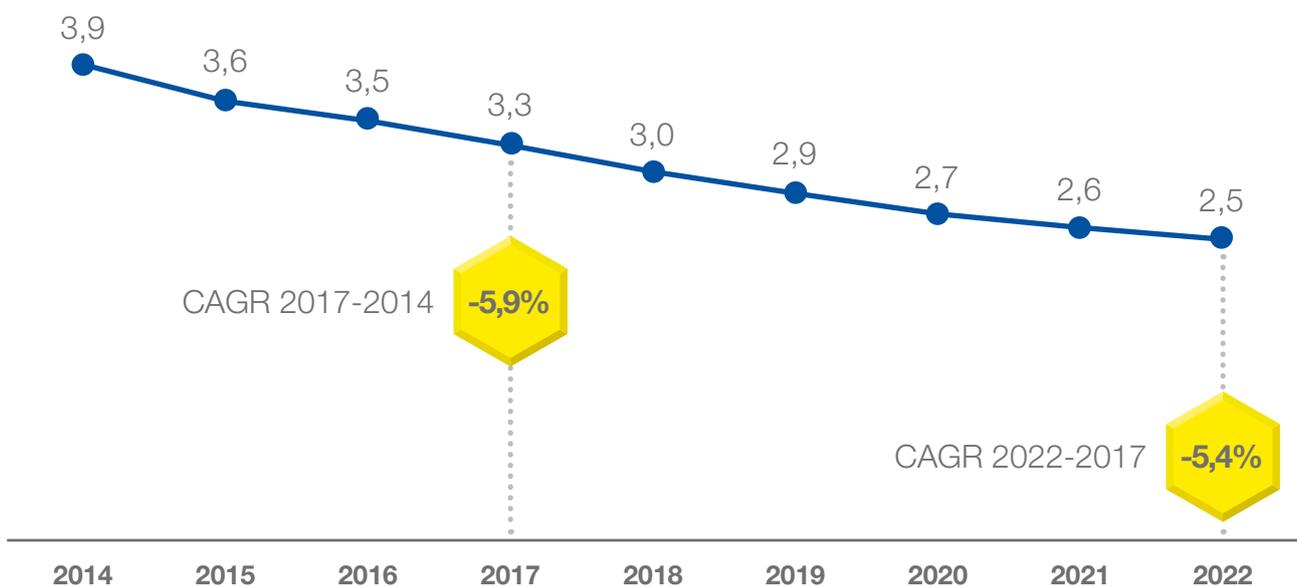
Rispetto all'anno di maggior picco degli invii di corrispondenza (il 2005 per l'Italia), si calcola una perdita a volumi del mercato pari al -57% e la crisi del comparto è legata in massima parte al citato fenomeno della e-substitution.

Nel periodo di Piano è attesa un'attenuazione del trend di flessione dei volumi con una diminuzione media annua del -5,4% (CAGR 2017-2022) rispetto al -6% del periodo 2014-2017. A valore è attesa, invece, una diminuzione del -5% medio annuo (CAGR 2017-2022) in linea con la diminuzione media del periodo 2014-2017.

### Trend mercato Mail a valore (b€)



### Trend mercato Mail a volumi (bp)

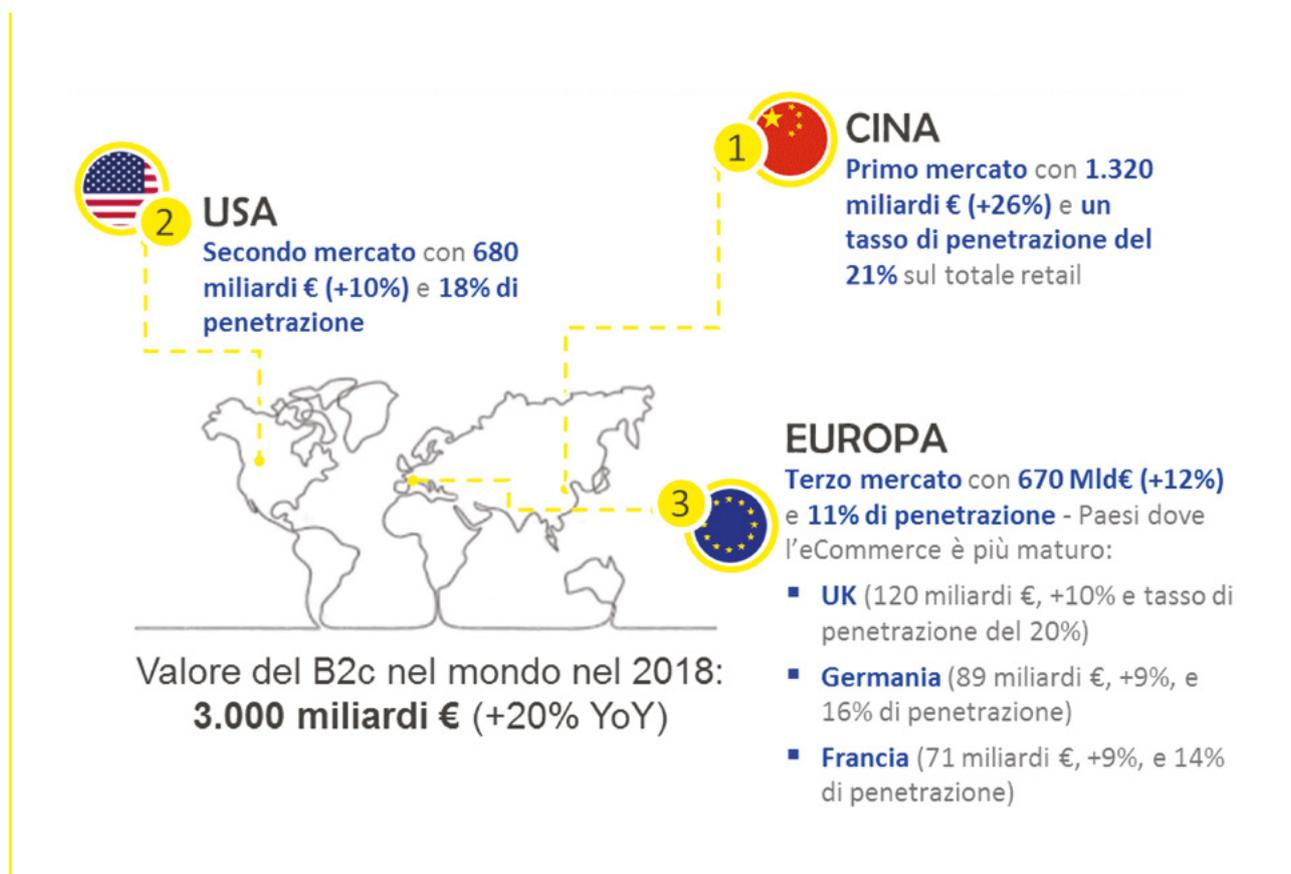


Il mercato dei servizi di **Corriere Espresso e Pacchi** presenta, invece, in tutto il mondo dinamiche di **crescita accelerate** con volumi più che raddoppiati nell'ultimo decennio. Motore della crescita del comparto è l'e-commerce.

In Italia il mercato sta crescendo a un ritmo del +5% (CAGR 2017-2020), principalmente trainato dal trend positivo della domanda e-commerce che favorisce ampi margini di sviluppo, considerando il basso tasso di penetrazione del commercio online in Italia. In particolare, nel 2019 si stima un valore del mercato di 5,8 miliardi di euro (+5,3% YoY) con quasi 650 milioni di pacchi movimentati (+8,6% YoY).

**L'e-commerce nel mondo:** nel 2019 le vendite online sono incrementate addirittura del +20% a livello mondiale rispetto al 2018, con oltre 3.000 miliardi di euro, con un ruolo sempre più predominante della Cina. Se Europa e Usa quasi si equivalgono (670 e 680 miliardi di euro nel 2019), con una penetrazione dell'online, rispetto al mercato retail, rispettivamente dell'11% e 18%, la Cina ha superato i 1.300 miliardi di euro (+26% rispetto al 2018), con un tasso di penetrazione del 21%.

## Valore del B2C nel mondo, 2019



## Valore della domanda eCommerce in Italia, 2019



**L'e-commerce in Italia:** secondo l'Osservatorio e-commerce B2C Netcomm - Politecnico di Milano, con 31,6 miliardi di euro, il valore degli acquisti online in Italia ha registrato nel 2019 un aumento del +15% rispetto al 2018. In particolare, il comparto dei prodotti ha raggiunto i 18,1 miliardi di euro crescendo del +21% spinto dalle ottime performance dei comparti sia storici (Abbigliamento e Informatica-Elettronica, che crescono, rispettivamente, del +16% e +19%) che emergenti quali Arredamento e Home Living (+30%) e Food&Grocery (+42%).

Cresce anche la penetrazione dell'online sui consumi totali che passa dal 6,5% del 2018 al 7,3% nel 2019.

In ambito **Parcel**, il **mercato** risulta fortemente **concentrato** con i primi 6 player che realizzano complessivamente il 94% del giro d'affari settoriale.

Di questi:

- quattro operatori sono filiali italiane dei principali player globali del trasporto espresso: DHL, GLS, FedEx-TNT, UPS;
- due sono realtà di grandi dimensioni con origine nazionale: BRT (controllata per il 74,1% da La Poste attraverso DPD) e il Gruppo Poste.

Il leader del settore è BRT che controlla circa un quarto del mercato; secondo operatore si conferma DHL Express. Il Gruppo Poste sale al terzo posto con una quota del 14% seguito da GLS, Fedex-TNT e UPS.

## Totale CEP

## Revenue Share, 2018

BRT	25%
DHL Express	17%
Gruppo Poste Italiane	14%
GLS	13%
Gruppo FedEx	13%
UPS	12%
Altri	6%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

## Il mercato postale italiano e il ruolo di Poste

Il **mercato postale italiano** presenta storicamente una serie di caratteristiche peculiari, su cui si sono innestati dapprima i processi di **liberalizzazione** e, poi, quelli di **trasformazione digitale** di cui si è detto, dando luogo a un assetto complessivo che per molti versi si distingue da tutti gli altri paesi europei.

Nello scenario di evoluzione e sviluppo delineato nel Deliver 2022, l'evoluzione del network logistico rappresenta il principale fattore abilitante all'implementazione di un modello di consegna efficiente e flessibile in grado di offrire servizi innovativi a valore aggiunto (Same day delivery, Scheduled Delivery, Instant Delivery).

Nel **segmento Corrispondenza e Pacchi** - il fulcro dell'attività di Poste Italiane - sono stati pianificati, per gli anni di Piano, **un miliardo di euro di investimenti** in nuove tecnologie di distribuzione, automazione e mezzi di consegna per sostenere la trasformazione (tra i quali, nuovi impianti di smistamento posta e pacchi, mezzi di trasporto più sicuri ed ecologici ed un nuovo sistema di tracciatura della posta).

In linea con quanto previsto nel programma di investimenti 2018 – 2022 a supporto degli obiettivi di Deliver 2022, circa il 25% degli investimenti dell'esercizio 2018 del Gruppo (133 milioni di euro) sono stati destinati al processo di trasformazione e realizzati per la quasi totalità dalla Strategic Business Unit dei Servizi di Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione.

In particolare circa 50 milioni di euro per **l'ammodernamento dell'infrastruttura tecnologica** e per il consolidamento dell'infrastruttura dei Data Center del Gruppo, oltre 40 milioni di euro per i nuovi impianti di smistamento presso i Centri di Meccanizzazione Postale (CMP) di Bologna e Milano Peschiera Borromeo, l'automazione degli Hub e il Lean Program finalizzati all'automazione dei processi operativi di Pacchi e Posta, circa 10 milioni di euro per il **Nuovo Modello di recapito "Joint Delivery"** avviato ad aprile che ha interessato la riorganizzazione di 350 Centri di Recapito e circa 7 milioni di euro per le attività di installazione LED in sostituzione delle lampade a fluorescenza, che hanno interessato 1.032 immobili.

Il primo passo del percorso di trasformazione della rete Pacchi di Poste Italiane, è rappresentato dal **nuovo Hub SDA di Bologna**, il centro di smistamento più grande della rete SDA Express Courier. Per la costruzione dell'Hub sono stati necessari circa 17 mesi, con l'impiego di 340 persone ed oltre 140 mila ore di lavoro. L'investimento complessivo è stato di circa 50 milioni di euro di cui 26 milioni relativi agli impianti di smistamento e 24 milioni relativi alla componente immobiliare.

Il nuovo complesso logistico rappresenta l'eccellenza in termini di eco-sostenibilità e di tecnologie impiegate con un ambiente lavorativo ad elevati standard di sicurezza sul lavoro ed ergonomia e con l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio offerto ai cittadini valorizzando la robustezza e l'affidabilità dei processi operativi. Lo stesso permetterà di incrementare la capacità complessiva di smistamento per supportare la crescita dei volumi da gestire.

Il Gruppo è impegnato nella progressiva introduzione di mezzi alternativi ad alimentazione elettrica per il recapito dei pacchi, in grado di migliorare le condizioni di sicurezza sul lavoro, valorizzando il percorso di "mobilità ecologica" già intrapreso negli ultimi anni.

Infine, circa il 33% degli investimenti dell'esercizio 2018 (178 milioni di euro) ha riguardato interventi di natura immobiliare, di sicurezza fisica e di information technology per garantire la continuità operativa del network degli Uffici Postali, Direzionali e di Recapito, anche questi con prevalenza realizzativa nella Business Unit dei Servizi di Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione.

Nello scenario di evoluzione e sviluppo delineato nel Piano Strategico, Poste Italiane, nel triennio 2017-2019, ha attuato la seguente strategia:

- **contrastare il calo della corrispondenza** con azioni di ottimizzazione della rete (Joint Delivery);
- **investire nella rete postale** (persone e infrastrutture);
- **aggregare il mercato dei pacchi B2C**, in forte crescita, trainato dall'e-commerce.

## Nuovi modelli di recapito: Joint Delivery

In un contesto che vede nascere nuove opportunità di business, soprattutto nel settore dei pacchi per l'e-commerce, Poste Italiane implementa una **nuova organizzazione del servizio postale** per assicurare continuità di recapito su tutto il territorio nazionale. Una sfida importante che va incontro alle nuove abitudini degli Italiani, in un contesto di sviluppo del mercato dell'e-commerce. L'introduzione del nuovo modello di recapito prevede consegne pomeridiane e nel weekend, investimenti in nuove tecnologie di distribuzione e automazione, ed una ridefinizione delle zone di recapito, il tutto per razionalizzare gli effort logistici e, al contempo, assicurare un servizio maggiormente in linea con le esigenze dell'utenza.

Il **Joint Delivery** infatti prevede una differenziazione del recapito in base alla densità abitativa e al numero dei prodotti da recapitare ed opera attraverso due distinte reti di servizio, integrate tra loro. La prima, denominata Rete di Base provvede alla consegna della corrispondenza sulla propria area di competenza predefinita, per tutti i prodotti postali. Ad essa si aggiunge una seconda rete, nuova, la Linea Business che opera quotidianamente attraverso l'impegno di circa 8.000 portalettere, orientata alla consegna dei pacchi, dei prodotti e-commerce, delle raccomandate e della posta prioritaria, anche in fasce orarie pomeridiane (fino alle ore 19.45) e nei weekend.

Il modello risponde alle esigenze sia dei grandi clienti sia dei singoli utenti con un servizio puntuale e garantito attraverso una maggiore flessibilità operativa ed uno strutturale incremento dei livelli di servizio, grazie a un'offerta di prodotti arricchita da diverse soluzioni di consegna, tra le quali la consegna serale. È un modello **economicamente efficiente, flessibile e scalabile**, in quanto la linea business, che non opera sulla base di itinerari prefissati, ma si modella quotidianamente sulla base degli input dei clienti (con un modello operativo analogo a quello dei corrieri) è dimensionata in base ai volumi da consegnare.

Il modello di recapito Joint Delivery prevede tre differenti modelli operativi:

- **aree regolate/rurali** (Legge di stabilità 2015 e Delibera Agcom 395/15/CONS, 24% della popolazione, 10 pezzi/km<sup>2</sup> al giorno). Le caratteristiche principali sono:
  - *recapito a giorni alterni*;
  - *rete Business temporanea*, attivabile per commesse, clienti, accordi specifici, (come ad esempio il cliente Amazon).
- **altri centri urbani** (68% della popolazione, ~80 pezzi/km<sup>2</sup> al giorno):
  - *rete di base con recapito a giorni alterni*;
  - *rete business con recapito quotidiano (fino alle ore 19.45)*;
  - *Recapito nel weekend*;
- **principali centri urbani** (8% della popolazione, ~600 pezzi/km<sup>2</sup> al giorno) Roma – Milano – Napoli:
  - *rete di base con recapito quotidiano*;
  - *rete business con recapito quotidiano (fino alle ore 19.45)*;
  - *recapito nel weekend*.

Nel corso del 2018 il modello è stato implementato su circa il 50% del territorio nazionale.

Nel 2019 è stata completata l'estensione del modello su tutto il territorio nazionale, offrendo consegne pomeridiane e nel weekend e contribuendo ad accelerare lo sviluppo dell'e-commerce in Italia. Al termine del progetto la situazione è la seguente:

- **numero Comuni "Modello a giorni alterni aree regolate"** in cui sono implementati i Nuovi Modelli di Recapito: **5.050** (popolazione interessata: ~**13.640.000** pari al ~23% della popolazione totale);
- con **rete integrativa** dedicata "editoria veloce" su **1.681** Comuni, popolazione interessata: ~**4.084.000** pari al ~6.8% della popolazione totale;
- **numero Comuni "Modello Altri Centri Urbani"** in cui sono implementati i Nuovi Modelli di Recapito: **2.853** (popolazione interessata: ~**41.600.000** pari al ~68% della popolazione totale);
- **numero Comuni "Modello Principali Centri Urbani"** in cui sono implementati i Nuovi Modelli di Recapito: **3** (popolazione interessata: ~**5.200.000** pari al ~9% della popolazione totale).

A supporto dell'implementazione del modello di recapito Joint Delivery e della crescita dei volumi nel comparto pacchi, sono stati rivisti i processi, gli strumenti ed i mezzi a sostegno dell'attività di consegna. In particolare, nell'ambito del processo di ammodernamento della flotta aziendale, Poste Italiane si è impegnata nella progressiva introduzione di **mezzi ad alimentazione elettrica** per il recapito dei pacchi con l'obiettivo di migliorare le condizioni di sicurezza sul lavoro, valorizzando altresì il percorso di "mobilità ecologica" intrapreso gli anni precedenti con l'introduzione dei quadricicli elettrici. Ad oggi i veicoli ad alimentazione ibrida/elettrica sono ~4.000.

La flessibilità offerta dal Joint delivery è stata valorizzata anche dall'**accordo** raggiunto con **Amazon** nel mese di giugno per la consegna di prodotti sul territorio nazionale. Grazie a tale contratto, di durata triennale, rinnovabile per ulteriori 2 anni, il Gruppo contribuirà ad accelerare lo sviluppo dell'e-commerce in Italia. L'accordo ha l'obiettivo di migliorare il servizio ai clienti grazie a un'offerta arricchita da soluzioni di consegna serali e nei week-end. Anche grazie a questo accordo nel 2020 i dipendenti impegnati nella logistica dei pacchi supereranno le 10mila unità.

Nell'ambito della partnership Poste Italiane ha lanciato una serie di nuovi servizi di consegna più innovativi, veloci e flessibili, con l'obiettivo di diffondere i vantaggi del commercio elettronico presso un numero crescente di famiglie di consumatori in tutta Italia.

Il Gruppo ha infatti attivato un nuovo servizio di consegna in giornata nelle principali città italiane (Bari, Bologna, Firenze, Milano, Napoli, Padova, Roma, Torino, Verona, Genova e Pescara) attraverso la rete dei portalettere con consegna estesa agli orari pomeridiani. È stato inoltre ampliato il numero dei centri presso i quali è in funzione il servizio di recapito nella giornata del sabato e quello delle località con servizi di consegna entro 24 ore, includendo Sicilia e Sardegna grazie a nuovi collegamenti aerei.

Lo sviluppo delle potenzialità della collaborazione con Amazon è coerente con la strategia di Poste Italiane di crescita nella logistica legata agli acquisti online, attraverso investimenti tecnologici, alleanze con partner strategici, e l'attivazione di servizi sempre più vicini alle esigenze dei cittadini che acquistano on line e delle imprese attive nella vendita di prodotti su Internet.

## Lean Program

Il percorso di **trasformazione** e **innovazione** del settore corrispondenza e logistica passa anche attraverso il Lean Manufacturing. Il Lean Program, ispirato ai programmi di **eccellenza operativa** adottati soprattutto nel settore automotive, ha una durata pluriennale ed un approccio a step attraverso il quale gli stabilimenti passeranno da un'organizzazione e gestione delle operations di tipo reattivo (ma comunque strutturata) a una di tipo proattivo.

Gli obiettivi che l'Azienda intende perseguire sono: **incrementare l'employability**, attraverso il re-engineering completo delle postazioni di lavoro; **incrementare la sicurezza sul lavoro** grazie al coinvolgimento diretto dei lavoratori; **standardizzare il modello produttivo** per eliminare gli sprechi; **incrementare il livello di servizio** e migliorare l'**efficienza operativa**, massimizzando il valore percepito dal cliente. Tale progetto permette di ottenere un elevato coinvolgimento del personale a tutti i livelli, costruendo un senso di squadra e propensione al cambiamento, e creare una "cultura" industriale ed un modello di gestione della produzione fondato sul presidio giornaliero di tutte le tematiche in materia di sicurezza, qualità e costi.

A supporto del programma sono stati previsti, nel triennio 2018-2020, **investimenti specifici** per circa 30 mln/euro finalizzati a riqualificare le aree di lavoro, introdurre nuove attrezzature per la logistica indoor e outdoor e introdurre soluzioni di light automation per ridurre le attività di movimentazione interna dei carichi (AGV – Automated guided vehicles), incrementare la produttività e migliorare l'employability (sistemi semiautomatizzati per la gestione di pacchi/plichi e corrispondenza voluminosa).

In termini di **formazione**, elemento determinante per la gestione del change management e per il trasferimento a tutto il personale operativo delle competenze tecniche necessarie, sono previste 60.000 ore nell'arco di piano.

Nel corso del **2018-2019** il modello è stato **implementato in 10 centri di smistamento**: Torino, Padova, Napoli, Firenze, Bari, Milano Peschiera Borromeo, Milano Roserio, Catania, Bologna e Roma. A seguire si procederà con l'implementazione su tutti i restanti centri di smistamento (già formati sui principi Lean).

## Brand image

Il Gruppo Poste Italiane ha avviato negli ultimi anni un **processo di costante miglioramento della propria brand image**. Nel corso del 2017, sono state ridefinite sia in termini di colori utilizzati che di caratteristiche generali degli indumenti, le dotazioni dei completi da lavoro da destinare al personale operativo di PCL (portalettere e addetti alle attività di smistamento e trasporto).

Nel corso del 2018 è stato completato il processo di fornitura di nuovi completi da lavoro per tutto il personale operativo applicato presso i Centri di Smistamento (ca. 8.000 divise fornite), a dimostrazione del percorso di trasformazione industriale dell'unità produttiva e con un'attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale (utilizzo di materie prime a basso impatto o di provenienza biologica e di materie prime naturali e di tinture non sintetiche ed inquinanti).

Nel 2019 è stato completato il processo di rinnovo delle divise e degli indumenti da lavoro di tutto il personale addetto alle lavorazioni di Recapito (circa 27.000 portalettere, dotati sia di divisa estiva che invernale).



Circa  
8.000

divise distribuite  
Centri di  
smistamento



Tali dotazioni sono caratterizzate da elementi di segnalazione ad alta visibilità utili a salvaguardare l'incolumità delle persone che operano sulla strada; è stata inoltre riservata massima attenzione ai requisiti green delle dotazioni (utilizzo di materie prime a basso impatto o di provenienza biologica e di materie prime naturali e di tinture non sintetiche ed inquinanti).

## Trasformazione digitale

La **digitalizzazione** è un processo evolutivo che ha cambiato radicalmente il modo in cui viviamo, lavoriamo e, soprattutto, comunichiamo. Su tale processo, già ben avviato, si sono innestati diversi interventi normativi che hanno segnato – come nel caso del Codice dell’Amministrazione Digitale - una profonda trasformazione del sistema amministrativo e dei modelli di interazione con cittadini e imprese. Il canale digitale diventa - laddove disponibile - la scelta preferenziale e obbligatoria per le Pubbliche Amministrazioni, fino alla completa sostituzione della carta.

Vanno in tal senso le norme che prevedono l’utilizzo della **Posta Elettronica Certificata (PEC)** in sostituzione delle comunicazioni fisiche a valore legale, ogni qual volta l’utente abbia reso disponibile il proprio domicilio digitale (processo telematico, notifiche delle violazioni del codice della strada, notifica degli accertamenti fiscali, etc.). L’effetto anche qui è rilevante, con un numero di PEC che crescono significativamente anno su anno, a discapito delle comunicazioni inviate a mezzo posta. Anche l’obbligo di fatturazione elettronica, previsto prima per le Pubbliche Amministrazioni, esteso poi alle imprese e da luglio 2019 anche ai clienti finali, sta contribuendo a spostare grandi volumi di comunicazioni cartacee sul digitale.

La e-substitution, quindi, sta disegnando un nuovo perimetro del mercato, prodotto dagli sconfinamenti del mercato digitale (comunicazioni elettroniche) e del segmento Corrieri Espresso e Pacchi, soprattutto per effetto della diffusione del commercio elettronico.

La trasformazione digitale di Poste Italiane, in termini di processi e servizi, è volta a garantire la soddisfazione delle mutate esigenze dei cittadini, favorirne l’inclusione digitale grazie anche a nuove modalità di accesso alle informazioni, ai prodotti e ai servizi, abilitando nella sostanza la c.d. cittadinanza digitale.

## Pubblica Amministrazione

Nel 2017 è stato lanciato il **servizio di Ritiro Digitale** delle raccomandate inesitate, attraverso il quale con PostelD abilitato a SPID, l’identità digitale di Poste Italiane, il cittadino può accedere in sicurezza al portale e ritirare le raccomandate comodamente da pc, tablet e smartphone, 24 ore su 24, tutti i giorni dell’anno.

In risposta alla liberalizzazione del mercato ed alle nuove norme che prevedono l’utilizzo in via prioritaria della PEC o Domicilio Digitale per la notifica di atti amministrativi è stato rilasciato il nuovo modello di **offerta dei servizi di notifica**. Questi nuovi servizi favoriscono la trasformazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni semplificando i processi legati alla gestione del cartaceo.

Rilasciato nella seconda metà del 2019 il nuovo servizio **Posteinpratica** che fornisce al cittadino una modalità alternativa di invio delle istanze alle Pubbliche Amministrazioni. Le istanze vengono accettate presso gli Uffici Postali o a domicilio tramite il Portalettere e successivamente inviate ai Centri documentali per la digitalizzazione delle istanze ed il successivo invio alla Pubblica Amministrazione destinataria. Il nuovo servizio favorisce la trasformazione digitale delle Pubbliche Amministrazioni semplificando i processi legati alla gestione del cartaceo.

## Business

Poiché la digitalizzazione coinvolge soprattutto le piccole e medie imprese, Poste ha rilasciato il nuovo portale di rendicontazione per la clientela Business per la gestione e il monitoraggio dei prodotti e servizi di corrispondenza e dei servizi integrati di notifica che migliora la customer experience e integra, in un unico ambiente, le funzionalità ad oggi disponibili su diversi portali verticali in logica “customer centric” di univocità di accesso.

Nel 2019 è stato lanciato **Scegli Tu**, il nuovo servizio dedicato agli operatori e-commerce che vogliono offrire ai loro clienti un modello alternativo di consegna, dando loro la possibilità di personalizzare i dati di consegna secondo le proprie esigenze.

Con Scegli Tu il destinatario ha la possibilità di modificare dove e quando ricevere i propri acquisti, scegliendo una tra le seguenti opzioni: consegna in altra data, ad altro indirizzo, consegna al vicino, in luogo sicuro (giardino, ingresso, garage), ritiro in Ufficio Postale, Rete PuntoPoste, giacenza per vacanze. Il servizio consente all’operatore e-commerce di aumentare la possibilità di recapito al primo tentativo, riducendo le chiamate al Customer Service per esigenze legate alla consegna.

Sempre in linea con l'evoluzione del mercato e delle esigenze degli e-Shopper, il Gruppo ha intrapreso un programma strategico basato sulla collaborazione con start-up innovative specializzate nella logistica "ultimi miglio" per lo sviluppo di servizi di consegna innovativi e tecnologicamente evoluti, quali:

- il servizio di "Scheduled Delivery" che consente all'e-Shopper di richiedere la consegna nel giorno desiderato e in una fascia oraria specifica (il servizio, offerto in partnership con Milkman, è attivo in via sperimentale con Amazon dal mese di luglio nella città di Milano e da ottobre anche nelle città di Roma e Torino);
- il servizio di "Instant Delivery" che introduce la possibilità per il destinatario di ricevere l'ordine a domicilio entro 1-3 ore dal momento dell'acquisto (effettuata a fine 2019 una sperimentazione del servizio di consegna del farmaco a domicilio in collaborazione con Pharmap su un Comune in provincia di Bologna).

Sempre in ottica di miglioramento della user experience nel 2019 è stata lanciata **Poste Delivery**, la gamma per inviare pacchi in Italia e nel mondo, con o senza confezione, dall'Ufficio Postale e online. La nuova gamma di servizi si caratterizza per completezza di offerta, semplicità di utilizzo essendo facilmente accessibile dagli oltre 12.000 Uffici Postali dal sito poste.it, oltre che per la nuova grafica e un'esperienza d'uso ottimizzata.

Attivato presso il Serravalle Designer Outlet, un centro per il confezionamento e le spedizioni nazionali e internazionali: dopo lo shopping, i clienti del Designer Outlet di Serravalle possono recarsi al centro di Poste Italiane, allestito direttamente in loco, per poter scegliere l'offerta migliore per confezionare e spedire i loro acquisti, in Italia e all'estero. Il Centro di Serravalle è la prima tappa del progetto "Pop Up Delivery Point" di Poste Italiane, pensato per soddisfare la domanda di spedizioni nazionali e internazionali nelle grandi aree commerciali attrezzate. Il progetto risponde al duplice obiettivo di generare volumi incrementali di spedizioni incontrando i bisogni di potenziali speditori e di incrementare la brand awareness di Poste Italiane con un servizio innovativo e moderno nell'ambito della Grande Distribuzione.

## Logistica

Considerato il valore sempre maggiore nel mercato dei pacchi, **SDA** gioca un ruolo centrale nella strategia del Gruppo grazie a una consolidata struttura logistica e a una rete di consegna composta da circa 4.500 corrieri. Nel corso del 2019 è stato avviato un percorso di riqualificazione della Società come Operational company a supporto dei processi logistici del Gruppo; al tempo stesso le attività di natura commerciale e di assistenza clienti saranno oggetto di riorganizzazione sulla base di un modello unico e coerente governato dalla Capogruppo, in forza del quale Poste Italiane sarà l'unico titolare dell'offerta. Tale operazione garantirà una focalizzazione del network operativo e logistico alla gestione dei pacchi del Gruppo per garantire la qualità attesa dal mercato di riferimento ed un posizionamento.

Nel corso del 2018 **Mistral Air** ha intrapreso un percorso di profonda ristrutturazione, attuando un *refocusing* sul business cargo, dismettendo l'attività passeggeri e cambiando nome in **Poste Air Cargo**. La nuova strategia di Mistral trova il suo fondamento sull'ampliamento delle attività di trasporto aereo svolte per conto di Poste italiane in sinergia con lo sviluppo della logistica dei pacchi trainata dal forte sviluppo dell'e-commerce. L'attuale Network Aereo Postale prevede sei collegamenti nazionali e, grazie all'accordo siglato tra Poste Italiane e Amazon, sono state introdotte alcune tratte aeree addizionali feriali e festive che coinvolgono le basi di Cagliari, Catania, Palermo e Bari.

## Servizi per incrementare la prossimità

Coerentemente con il ruolo di Poste Italiane e con la sua **vicinanza ai territori e ai cittadini**, il Gruppo intende valorizzare la **propria presenza sul tessuto sociale italiano**, con l'obiettivo di rendere più concreta e visibile la propensione dell'Azienda verso il territorio e l'innovazione.

A **partire da febbraio 2018** è attiva PuntoPoste, la **rete di prossimità complementare a quella degli Uffici Postali** per il ritiro degli acquisti online e la spedizione di resi e pacchi preaffrancati. Compongono la rete i **Locker**, chioschi automatizzati, e i **Collect Point**, punti di connessione e prossimità al cliente rappresentati da esercizi commerciali - bar, tabaccherie, edicole e supermercati - che, oltre alla propria attività core, gestiscono invio e ritiro di spedizioni. Il lancio di **PuntoPoste** rappresenta un passo importante nello sviluppo del business legato all'e-commerce. Al 31.12.2019 la rete si compone di oltre 6mila punti di Ritiro alternativi (350 Locker e circa 5.900 Collect Point) che si aggiungono agli Uffici Postali.

Un importante passo in avanti in questa direzione è rappresentato dall'**accordo** quadro di collaborazione raggiunto nel mese di maggio 2018 tra Poste Italiane e la **Federazione Italiana Tabaccai (FIT)** che prevede la possibilità per le tabaccherie di entrare a far parte della rete PuntoPoste (permettendo ai clienti di ritirare pacchi, consegnare resi ed effettuare spedizioni prepagate o preaffrancate). Al 31 dicembre 2019 risultano attivi circa 5.800 Tabaccai: ciò ha contribuito al raggiungimento nel 2019 dell'obiettivo di 6mila Punti di Ritiro della rete Punto Poste.

Poste Italiane ha raggiunto un **accordo con Zalando** per gestire i resi dei clienti in Italia che acquistano sulla piattaforma on line. Secondo un recente studio condotto da Netcomm sette e-shopper Italiani su dieci considerano la facilità di restituire un prodotto una priorità assoluta. Con questa nuova opzione di reso, che ha raggiunto un tasso di adozione medio superiore al 50% nei mercati in cui viene offerta insieme ad altri metodi, i clienti Zalando possono decidere come e quando restituire i loro prodotti in base alle loro esigenze, rivolgendosi agli oltre 12.000 Uffici Postali di Poste Italiane abilitati oppure alla rete PuntoPoste costituita da punti di ritiro alternativi distribuiti su tutto il territorio nazionale.

La capillarità degli Uffici Postali integrata con la rete PuntoPoste ha permesso di offrire una soluzione distintiva della reverse logistics che si è coniugata al meglio con la politica di Zalando focalizzata sulla semplicità del servizio di reso.

Al 31.12.2019 sono state affidate al Gruppo Poste oltre 1 milione di spedizioni di reso (circa il 35% rese attraverso il drop-off point).

## Attenzione alla sostenibilità del business

Nell'ambito del processo di **ammodernamento della flotta aziendale**, il Gruppo è impegnato nella progressiva introduzione di mezzi alternativi ad alimentazione elettrica per il recapito dei pacchi (veicoli a tre ruote), in grado di migliorare le condizioni di sicurezza sul lavoro, valorizzando altresì il percorso di mobilità ecologica già intrapreso negli ultimi anni con l'introduzione di tricicli e quadricicli elettrici.

Poste Italiane viaggia a energia pulita con l'introduzione di ~860 motocicli a tre ruote alimentati elettricamente al 100%, che si aggiungono agli attuali ~270 quadricicli elettrici già presenti sulla rete e che si inseriscono in un ampio piano di rinnovo del parco mezzi dei portalettere.

Il percorso di ammodernamento del parco mezzi rivolto a **ridurre le inefficienze di gestione, diminuire i costi di manutenzione ed aumentare la sicurezza dei portalettere** prevede ad oggi ~1.200 veicoli completamente elettrici.

La scelta dei veicoli a tre ruote consente non solo di ridurre l'impatto ambientale della logistica, ma anche di contribuire alla riduzione del fenomeno infortunistico che per il 42% è correlato all'uso dei motomezzi. Sulle "due ruote" si registra un tasso di infortunio pari a 5 volte quello delle "quattro ruote".

Nei primi mesi di utilizzo dei nuovi mezzi a tre ruote, il tasso di infortunio del personale che utilizza questa nuova tipologia di mezzo è comparabile a quello degli autoveicoli. Dunque, la scelta di questi mezzi si sta confermando - mese dopo mese - quale *safer solution* per la delivery di Poste Italiane.

Nell'ambito dei progetti di city logistics è stata avviata, nel Comune di Genova, la collaborazione con **Eco Consegne**, start-up locale per la gestione ecologica ed efficiente della logistica cittadina. Il Gruppo Poste Italiane metterà a disposizione le proprie infrastrutture con la finalità di valorizzare le potenzialità del territorio facendo leva sulla capillarità e sul radicamento della propria rete distributiva. Per Poste Italiane è la prima esperienza in questo mercato con l'obiettivo di esportarla in altre realtà metropolitane.

Il Gruppo Poste Italiane, prevede una selezione di prodotti e servizi ad hoc dedicata ai bisogni dei clienti over 65 (senior).

Nel 2017, nell'ambito del progetto "**Poste c'è**", è stato consegnato a ciascuno dei partecipanti un tablet con un'applicazione per restare sempre connessi con parenti ed amici, a cui sono poi seguite visite di sostegno a domicilio dello stesso portalettere. Obiettivo del progetto è la riduzione dell'isolamento sociale degli anziani grazie all'avvicinamento agli strumenti digitali.

Nel corso del 2018, è stata anche completata la fase di setup del Programma "Silver Economy" dedicato ai senior, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del Gruppo Poste su questo importante target, divenendo attore del processo di accompagnamento degli over 65 verso la digitalizzazione e l'innovazione in una logica di "independent living".



In occasione della 33esima Giornata internazionale del Volontariato, il 5 dicembre 2018 Poste Italiane ha presentato l'iniziativa **"Valori ritrovati"**, presso la Cittadella della Carità della Caritas Diocesana della Capitale. Obiettivo dell'iniziativa è stata quella di destinare il contenuto dei pacchi non ritirati, o non consegnati – i.c.d. "colli anonimi" o "colli abbandonati" – alle famiglie più bisognose tramite i canali di distribuzione degli "Empori della Solidarietà", il circuito di supermercati che fornisce gratuitamente prodotti di prima necessità alle famiglie bisognose.

Sfruttando il principio, in ottica di economia circolare, del riutilizzo della merce, "Valori ritrovati" rappresenta un esempio di soluzione concreta ed efficace in grado di preservare valore piuttosto che distruggerlo. Dall'inizio del progetto sono stati destinati in beneficenza circa 5.000 colli.

## Smart Boxes – La re-ingegnerizzazione delle cassette postali

Le cassette postali arricchite con device tecnologici (sensori, schermi e-ink, beacon, etc.) offrono una rete di nuovi servizi a valore aggiunto per soddisfare le esigenze di nuovi segmenti di mercato e ottimizzare processi e costi operativi.

In particolare, oltre a rappresentare delle vere e proprie "centraline" per la rilevazione di dati ambientali, le Smart Boxes consentono di segnalare la presenza di posta all'interno della cassetta ottimizzando le attività di raccolta con conseguente riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>.



Il piano di installazione prevede a regime **11.000 cassette** per il **"Monitoraggio presenza corrispondenza"** e la **"rilevazione ambientale in zone a basso traffico"** e circa **1.000 cassette** per il **marketing di prossimità** in zone ad alto traffico.

Nel 2020 è previsto l'avvio del piano con la dotazione di sensoristica su 300 cassette postali ubicate nei Piccoli Comuni e l'installazione delle prime 100 cassette dotate di schermi e-ink.

## Imballaggi green per l'e-commerce

- Utilizzo di materiale per il packaging riciclato al 100% e scatole di cartone con nastro di carta riciclabile;
- Produzione di buste/flyer da fornire ai merchant specificatamente disegnate per il riutilizzo in caso di reso;
- Creazione di un sistema di raccolta del packaging usato per le spedizioni con ritiro cartone/flyer presso l'U.P., a domicilio o tramite la rete Punto Poste. Questo modello di servizio non è così immediato da realizzare in quanto presuppone attività da parte di tutti i soggetti coinvolti: il merchant che produce l'imballaggio, l'eShopper che riceve il pacco, l'operatore logistico che può raccogliere il materiale da riciclare, le Pubbliche Amministrazioni e/o le società private impegnate nello smaltimento e recupero.
- Raccolta di materiali da consumo come le capsule per il caffè in alluminio. Il mercato del caffè in capsule genera in Italia circa 6mila tonnellate di rifiuti l'anno che non vengono riciclati in quanto considerati come rifiuto "indifferenziato"; Poste Italiane è impegnata nella definizione di un concept progettuale che prevede la creazione di una rete di raccolta e trasporto delle capsule usate che sarà a breve condiviso con merchant e Amministrazioni Pubbliche locali.

## Le nuove sfide

Il rafforzamento della posizione del Gruppo Poste nel business delle consegne è un elemento determinante per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Deliver 2022.

La qualità e la flessibilità offerte dal nuovo modello Joint delivery e la capillarità sul territorio nazionale degli Uffici Postali e delle reti alternative di recapito (PuntoPoste) hanno permesso al Gruppo di accrescere la competitività nel mercato dei pacchi, raggiungendo nel 2019 una quota di mercato nel segmento business-to-consumer pari al 35%.

L'evoluzione del contesto competitivo in atto ha portato all'interno del Gruppo Poste l'attivazione di un **presidio del mercato internazionale**, per poter cogliere le opportunità legate in particolare alla crescita del mercato e-commerce.

L'evoluzione organizzativa rappresenta il punto di arrivo di un percorso di maturità e consapevolezza sviluppato anche attraverso l'analisi continuativa dello scenario competitivo e l'identificazione di azioni di sviluppo per il Gruppo condotte dalla struttura.

Lo sviluppo dei pacchi internazionali B2C sta avvenendo con un approccio globale, che va a ricercare le opportunità di crescita direttamente dove i flussi nascono.

In questo senso, per il **mercato inbound**, il primo riferimento è il mercato cinese, che negli ultimi 6/7 anni ha visto il numero delle spedizioni e-commerce letteralmente esplodere (volumi verso l'Italia cresciuti di oltre 10 volte dal 2012 al 2018), tanto da suscitare l'interesse di tutti i grandi player ed operatori internazionali. La riduzione del "click to delivery" ed il miglioramento continuo della customer experience degli acquisti da estero sono i driver guida di Poste Italiane in Cina. Oltre all'offerta di soluzioni di consegna last mile verso operatori e-commerce e logistici (al riguardo si segnala la partnership con Alibaba e gli accordi con tutti i principali operatori logistici cinesi), caratterizzate da un eccellente rapporto costo/qualità, PI sta progressivamente ampliando il suo range di attività, spostandosi verso l'offerta di soluzioni proprietarie end-to-end, dal pick up e smistamento in territorio cinese, allo sdoganamento e recapito in territorio italiano.

Nel **mercato Outbound**, l'orientamento è duplice: 1. ampliare l'offerta dei servizi di spedizione per incentivare le vendite online, in linea con le strategie di sviluppo dei principali player globali, in particolare delle piccole e medie imprese (i.e. Made in Italy) utilizzando tecnologie di tracciatura e di garanzia del marchio e veridicità basate su blockchain; 2. ricercare soluzioni logistiche di eccellenza sui mercati internazionali, attraverso accordi e partnership, in grado di ottimizzare il rapporto costo/qualità offerto ai merchant italiani.

## L'ottimizzazione del trasporto a lungo raggio: da opportunità di business alla partnership con sennder

Poste ha avviato una collaborazione con il vettore tedesco sennder GmbH per la costituzione di una joint venture societaria in Italia allo scopo di ottimizzare l'operatività logistica di lungo raggio. sennder è una delle più innovative e promettenti start-up nel settore logistico e ha sviluppato una tecnologia proprietaria per l'organizzazione dei trasporti a lungo raggio con un approccio efficiente, intelligente e flessibile.

La partnership con sennder permetterà a Poste, mediante lo sviluppo e l'utilizzo di una piattaforma digitale innovativa, di migliorare la gestione strategica del trasporto nazionale su gomma, con lo scopo di attivare un percorso di ottimizzazione del network e il presidio dell'intera filiera distributiva, puntando anche sulla domanda di trasporto proveniente da terzi, beneficiando di economie di scala e di ottimizzazione tecnologica.

La partnership con sennder ha inoltre lo scopo di consolidare ulteriormente il ruolo del Gruppo Poste di attore istituzionale interessato allo sviluppo sostenibile del business, riducendo l'emissione di CO2 attraverso la massimizzazione del tasso di utilizzo dei mezzi e la riduzione dei km a vuoto revisionando la rete di trasporto attraverso l'impiego di algoritmi di ottimizzazione (riduzione annua stimata di c.a. 70.500 KgCO2).

Nel mese di novembre 2019, la partnership si è ulteriormente rafforzata con la sottoscrizione da parte di Poste di un aumento di capitale riservato in sennder pari a 2 milioni di euro, in seguito al quale Poste detiene una partecipazione dell'1,63% del capitale sociale della società tedesca. Inoltre, nel mese di febbraio 2020, è diventata operativa la JV italiana, in cui Poste deterrà una partecipazione pari al 75% del capitale sociale.

L'accordo rientra nella più ampia strategia del Gruppo Poste Italiane volta a migliorare la performance e ad accrescere l'innovazione, anche mediante collaborazioni con startup e contribuisce a realizzare gli obiettivi del Piano Strategico Deliver 2022 per la Business Unit Mail & Parcel, modernizzando la flotta e ottimizzando l'operatività logistica con soluzioni IT avanzate.

## L'innovazione nel modello di servizio Last Mile Delivery e la partnership con Milkman

Nel mercato del **Last Mile Delivery**, si stanno affermando aziende innovative che operano su base prevalentemente locale e che grazie a un forte grado di innovazione tecnologica e un modello di ingaggio flessibile basato su network di delivery non proprietari sono in grado di offrire alti livelli di customizzazione e servire con velocità i segmenti target (in particolare su verticali come Food e Pharma, che hanno importanti potenzialità di crescita legate al fast delivery).

Per presidiare con flessibilità la distribuzione dell'ultimo miglio, molti dei principali operatori tradizionali stanno integrando la propria rete e i propri servizi di delivery puntando su Network indipendenti tramite operazioni di diverso tipo (partnership commerciali, partecipazioni al capitale, acquisizioni).

La consapevolezza dello scenario delineato, unitamente allo scouting continuativo delle start-up operanti nel mercato last mile italiano ed europeo, ha portato ad identificare alcune realtà più di altre funzionali e abilitanti lo sviluppo del Piano Industriale di Gruppo con le quali avviare una collaborazione strutturata come ad esempio la collaborazione con Milkman.

In particolare ad aprile 2020 è stata firmata l'operazione societaria che ufficializza la Joint Venture tra Poste Italiane e Milkman, grazie alla quale l'offerta di corriere espresso Poste sul segmento e-commerce si arricchisce con servizi a valore aggiunto per l'e-shopper – lo Scheduled Delivery (consegna su appuntamento) e il Same Day (la consegna il giorno stesso dell'ordine) - che garantiranno un'esperienza nuova di consegna, all'insegna della flessibilità e della personalizzazione.

## 1.2 Il Settore Finanziario e Assicurativo

### Il settore finanziario

Con circa **13.000 Uffici Postali** e una media giornaliera di **1,5 milioni di visite**, Poste Italiane vanta in Italia la più **ampia rete di distribuzione di prodotti finanziari**: risparmio amministrato, risparmio gestito, prodotti assicurativi.

Partendo dall'assunto che il **sistema Bancario e Assicurativo italiano** sta **riducendo la propria presenza fisica** attraverso il processo di chiusura di filiali bancarie ed è caratterizzato da un **eccessivo numero di operatori attivi** che rende poco opportuna la concorrenza diretta da parte di Poste Italiane, si è definita una **strategia di cooperazione** con le **principali Banche** e Assicurazioni che prevede la distribuzione di prodotti bancari e assicurativi attraverso gli Uffici Postali nonché una **rifocalizzazione sul Risparmio postale, rivitalizzando la partnership con Cassa Depositi e Prestiti**.

Nello **scorso triennio** in questo settore si è registrato un **trend positivo dei ricavi, passati dai 5 miliardi del 2016 ai 5,2 miliardi di euro di fine 2019**: un miglioramento della redditività in parte dovuto al mantenimento e alla crescita dell'8,7% della massa gestita, passata da 493 miliardi di euro (dato 2016) ai 536 miliardi di euro dell'ultimo esercizio. In questo ambito, dopo il rafforzamento della partnership nel risparmio gestito con Anima Holding, centrale è stata anche la costituzione di un centro di competenza finanziario in capo a BancoPosta Fondi SGR che ha permesso di attuare una strategia di gestione attiva degli impieghi della raccolta diretta, mirata all'ottimizzazione del rendimento complessivo del portafoglio.

Un **contributo rilevante alla crescita dei ricavi** ricorrenti è stato dato **dall'efficacia della piattaforma di distribuzione** e **dall'ampliamento del portafoglio prodotti**, grazie anche alle **partnership commerciali** con **Banca Intesa Sanpaolo** per il settore dei prestiti e con **UniCredit** per la cessione del quinto.

Aspettative positive anche rispetto ad **accordi innovativi sottoscritti**, che prevedono l'**integrazione di nuove offerte** nella **raccolta del risparmio** con la **piattaforma e i canali digitali del Gruppo**.

### La partnership con Cassa Depositi e Prestiti a servizio della crescita del Paese

Il **Risparmio Postale**, nella forma di Libretti e Buoni Fruttiferi Postali, **rappresenta la parte più importante delle masse gestite** e amministrato in Poste Italiane, con un ammontare, al **31 dicembre 2019, pari a circa il 60% della ricchezza affidata all'Azienda**.

Attraverso la raccolta del risparmio postale emesso da Cassa Depositi e Prestiti, Poste Italiane contribuisce in modo significativo a indirizzare il risparmio degli italiani verso investimenti produttivi, determinanti per la crescita del Paese.

Dopo anni di contrazione dei volumi, a causa del contesto di mercato caratterizzato da tassi di interesse prossimi allo zero, il Piano Deliver 2022 ha riportato il risparmio postale al centro della strategia dell'azienda, come dimostrato dalla successiva stipula il 14 dicembre 2017 di un nuovo accordo sottoscritto con Cassa Depositi e Prestiti il 14 dicembre 2017 ("l'Accordo").

L'Accordo è finalizzato, da una parte, a consolidare il ruolo dei Buoni Fruttiferi Postali e dei Libretti di Risparmio come prodotti di punta per il risparmio degli Italiani - per i quali questi prodotti costituiscono un'opportunità di risparmio e investimento caratterizzata da semplicità, sicurezza e liquidabilità - e, dall'altra, di innovare e ampliare la gamma dei prodotti e dei servizi offerti, anche attraverso investimenti in tecnologia, comunicazione, promozione e formazione.

Nello spirito dell'Accordo e in considerazione della funzione sociale e di interesse economico generale del risparmio postale, già a partire dal 2017 è stato intrapreso con Cassa Depositi e Prestiti un processo di rivisitazione della gamma d'offerta proseguito gli anni 2018 e 2019 e attualmente in corso. A sostegno dell'ampliamento dell'offerta - sia in termini di tipologia di prodotto che di rendimenti - sono state lanciate diverse iniziative - affiancate da campagne di comunicazione sui principali mass media - che hanno riguardato nuovi prodotti, anche dedicati all'acquisizione di nuova liquidità, in grado di soddisfare le esigenze di risparmio garantito e senza costi per le famiglie italiane. Al contempo, sono stati realizzati interventi formativi per il personale di Poste addetto al servizio di raccolta presso il pubblico dei Buoni Fruttiferi Postali e dei Libretti.

Grazie all'impulso generato dall'Accordo, Poste Italiane ha avviato inoltre un importante processo di digitalizzazione del risparmio postale, realizzando una nuova sezione del sito [poste.it](http://poste.it) dedicata a Buoni e Libretti, e sviluppando nuove funzionalità per la sottoscrizione e gestione dei prodotti del Risparmio Postale H24 via web e in app. Nel 2019 i Libretti Smart digitali si attestano intorno al 28%, contro il 9% del 2018, segnando un incremento del 242% anno su anno. Sul fronte della Raccolta Lorda (BFP e OSS sottoscritti) nel 2019 abbiamo raccolto circa €2,2 mld (pari a circa il 6,5% della raccolta lorda totale), contro circa €1 mld (3,7% della raccolta lorda totale) nel 2018 con un aumento del 112%.

Con la finalità di agevolare l'evoluzione digitale della clientela attraverso un approccio multi-channel, è proseguito lo sviluppo dei servizi online che consentono ora l'acquisto di un Libretto Smart e l'attivazione di un Offerta Supersmart contestualmente all'apertura di un Libretto Smart sia da app che da web. Con la medesima finalità, nel mese di dicembre 2019, è stato rilasciato il "Salvadanaio Digitale BancoPosta", servizio disponibile in app BancoPosta, che permette di raggiungere obiettivi di risparmio attraverso accantonamenti sul Libretto Smart alimentati dalla Postepay Evolution o dal conto corrente BancoPosta.

Significativa, nell'ambito del processo di modernizzazione del risparmio, è stata inoltre la dematerializzazione del Libretto Postale, tradizionalmente conosciuto come uno strumento tipicamente cartaceo.

Il complesso di tali attività ha comportato, nel 2018, un'inversione di tendenza nell'andamento della raccolta netta complessiva, confermata nel 2019, con un ulteriore aumento della raccolta netta di oltre un miliardo.

La partnership con Cassa Depositi e Prestiti ha, inoltre, portato a un accordo, siglato il 31 maggio 2018, per l'erogazione dell'anticipazione nell'ambito del servizio di Tesoreria ai Comuni sotto i 5.000 abitanti (cfr. paragrafo Servizio Tesoreria Piccoli Comuni).

## Convenzioni con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)

Nell'ultimo trimestre del 2017 sono state rinnovate inoltre le Convenzioni che disciplinano la remunerazione delle attività che Poste Italiane svolge per conto dello Stato. In particolare, il 2 ottobre 2017 è stata rinnovata per il biennio 2017-2018 la Convenzione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) che disciplina il meccanismo di Remunerazione della giacenza dei conti correnti postali intestati a Pubbliche Amministrazioni, impiegata presso il MEF ed il 6 maggio 2019 la stessa è stata rinnovata per il 2019-2020. Il 16 novembre 2017 è stata rinnovata per il triennio 2017-2019 la Convenzione con il MEF, che regola i Servizi di Tesoreria e di movimento fondi per conto dello Stato. In riferimento a quest'ultima Convenzione, nell'ultimo trimestre del 2019, Poste e MEF hanno avviato i tavoli di lavoro per il rinnovo relativo al triennio 2020-2022 con l'intento di estendere il perimetro Convenzionale anche al servizio dei rimborsi fiscali disposti dall'Agenzia dell'entrate.

## Accordo Poste Italiane e Intesa Sanpaolo

In data 11 aprile 2018 Poste Italiane ha firmato un accordo quadro triennale con Intesa Sanpaolo sull'attività di distribuzione di prodotti finanziari che mira a garantire la distribuzione di specifici prodotti e servizi dei due Gruppi e ad ampliarne l'offerta.

Beneficiando della sinergia con la prima banca italiana, Poste Italiane mette a disposizione dei suoi 35 milioni di clienti un'offerta di mutui, prestiti personali e prodotti di *wealth & asset management*, collocati tramite la rete degli Uffici Postali, riuscendo così a rispondere al meglio all'evoluzione dei bisogni dei clienti.

Nell'ambito di tale accordo, in relazione all'asset management, è iniziata la distribuzione sulla rete di Poste Italiane di "BancoPosta Orizzonte Reddito", fondo comune di investimento frutto della collaborazione tra BancoPosta Fondi SGR ed Eurizon Capital SGR, società interamente controllata da Intesa Sanpaolo.

Il fondo BancoPosta Orizzonte Reddito, di tipo flessibile, ambisce a realizzare nel medio periodo, una crescita moderata del capitale investito - attraverso l'investimento diversificato dei suoi attivi.

In aggiunta, il 9 aprile 2019, è iniziato il collocamento del secondo fondo con partner Eurizon, denominato "BancoPosta Azionario Flessibile", atto a realizzare nel lungo termine un rendimento in linea con la performance storica degli indici azionari dei paesi occidentali mantenendo la volatilità annualizzata inferiore al 15%.

## Accordo Poste Italiane e UniCredit

Con l'obiettivo di arricchire l'offerta di Poste Italiane per i propri clienti, nell'ambito della strategia di open lending platform, è stato avviato a ottobre 2019 il collocamento presso parte della rete degli Uffici Postali, dei prestiti contro cessione del quinto dello stipendio e della pensione e dei prestiti contro delegazione di pagamento, erogati da UniCredit e riservati a pensionati e lavoratori dipendenti pubblici. L'avvio del collocamento ha dato seguito all'accordo di distribuzione siglato con UniCredit.

## Ristrutturazione rapporti con Anima

**Alla fine del 2017** è stato raggiunto un accordo con il Gruppo Anima per la ristrutturazione delle intese raggiunte nel dicembre 2016 tra Poste Italiane, Anima Holding e Cassa Depositi e Prestiti nell'ambito della partecipazione alla procedura di dismissione di Pioneer Global Asset Management.

Il vecchio accordo prevedeva, tra l'altro, il conferimento dell'intero capitale sociale di BancoPosta Fondi SGR (BPF SGR) in Anima Holding - mediante un aumento di capitale di quest'ultima riservato a Poste - e il contestualmente affidamento da Poste ad Anima SGR di almeno il 75% della raccolta effettuata dal Gruppo Poste tra fondi e gestioni patrimoniali.

L'uscita di BPF SGR dal perimetro del Gruppo Poste avrebbe tuttavia comportato una riduzione dell'EBIT del comparto risparmio gestito e una forte limitazione nella libertà di offerta al cliente.

A seguito di una importante negoziazione, nel **meese di dicembre 2017** è stato quindi sottoscritto un nuovo accordo con il Gruppo Anima che ha ridefinito i termini della partnership, preservando il modello di "piattaforma aperta controllata" in capo a BancoPosta Fondi SGR secondo le linee strategiche per il risparmio gestito definite nel piano Deliver 2022.

Con la nuova struttura dell'operazione si è inoltre evitato di incrementare la partecipazione di Poste in Anima Holding che, se fosse stata realizzata l'operazione societaria inizialmente teorizzata, sarebbe passata dal 10% al 25%.

In merito si ricorda che l'azione Anima nel periodo compreso tra luglio 2017 e oggi ha perso circa il 30% del proprio valore.

## Servizio Tesoreria Piccoli Comuni

Il **31 maggio 2018** Poste Italiane e Cassa Depositi e Prestiti hanno siglato una nuova convenzione per l'erogazione dell'anticipazione nell'ambito del servizio di tesoreria ai Comuni sotto i 5.000 abitanti, con l'obiettivo di mettere i propri rispettivi "asset" a disposizione del Paese e delle comunità locali più vulnerabili. Il servizio di tesoreria rientra tra gli impegni presi da Poste Italiane a favore delle comunità dei Piccoli Comuni. I Piccoli Comuni in base alla Legge 158 del 2017 sono infatti autorizzati ad affidare il servizio di Tesoreria a Poste Italiane senza ricorrere a procedure di gara rivelatesi purtroppo poco efficaci negli ultimi anni, a seguito della crescente disintermediazione delle Banche dai territori più periferici.

Inoltre, con il Decreto-Legge 26 ottobre 2019, n.124 è stata estesa la possibilità di ricorrere all'affidamento diretto anche alle Unioni dei Comuni costituite da Comuni < 5K abitanti.

Il servizio di tesoreria consiste in due macro-attività:

1. gestione di tutte le attività di incasso e pagamento dell'Ente;
2. gestione delle "anticipazioni di cassa", servizio offerto da Cassa Depositi e Prestiti, nei casi in cui gli Enti abbiano necessità di liquidità non presente al momento nel conto corrente di tesoreria.

Poste Italiane con il servizio di tesoreria completa l'offerta per le Pubbliche Amministrazioni Locali, proponendosi come punto di contatto principale con l'Ente per soddisfare tutte le sue esigenze nell'ambito degli Incassi e dei Pagamenti.

Il Servizio Tesoreria Poste-CDP è partito in fase pilota a metà ottobre 2018 e l'avvio della piena commercializzazione, attraverso il coinvolgimento di tutta la rete di vendita, è avvenuto dal mese di gennaio 2019. Dall'avvio del servizio sono state ricevute circa 450 richieste d'offerta da parte dei Comuni di cui c.a. 200 accettate.

## Partnership con Moneyfarm

Poste ha attivato una partnership con la società di gestione digitale del risparmio **MFM Investments Ltd** ("Moneyfarm") per **l'offerta di innovativi servizi di investimento digitali e di gestione del risparmio**. L'accordo prevede che Poste Italiane distribuisca presso i canali digitali una gestione patrimoniale investita in Exchange Traded Funds ("ETF") con 7 linee di investimento, di cui 2 sviluppate da Moneyfarm esclusivamente per clienti Poste. Nell'ambito di tale partnership Poste ha anche sottoscritto un contratto con MFM Holding Ltd ("MFM Holding" - società che possiede il 100% di Moneyfarm), che prevede un aumento di capitale da parte di quest'ultima per un valore di circa 40 milioni di euro (GBP 36 milioni), mediante l'emissione di azioni privilegiate convertibili che saranno sottoscritte da Poste Italiane, in qualità di lead investor, e da Allianz Asset Management GmbH (azionista di minoranza di riferimento di MFM Holding).

L'operazione di aumento di capitale prevede due fasi. Nella **prima fase**, conclusasi nel mese di **agosto 2019**, Poste Italiane ha **sottoscritto azioni MFM Holding per un valore complessivo di 15 milioni di euro, rappresentative del 9,70%** dei diritti di voto (10,36% dei diritti patrimoniali).

La **seconda fase**, che prevede la sottoscrizione da parte di Poste Italiane di ulteriori azioni MFM Holding per un valore complessivo di circa 9,5 milioni di euro, con un **incremento della partecipazione fino al 14,10%** dei diritti di voto (15,16% dei diritti patrimoniali), si perfezionerà nel corso del mese di maggio 2020, essendo state ottenute le necessarie autorizzazioni da parte delle autorità di vigilanza di Germania (Bafin) e Regno Unito (FCA).

## Consulenza a distanza

Nel 2020 un filone progettuale riguarda la possibilità per il cliente di operare a distanza attraverso molteplici modalità: presso l'Ufficio Postale, in modo autonomo tramite il canale digitale, con una proposta di consulenza ricevuta al telefono e con una proposta di consulenza ricevuta nella parte riservata del sito.

Entro il mese di maggio 2020 i Consulenti di Poste Italiane potranno contattare un Cliente, dialogare con lui, inviargli tramite posta elettronica una proposta di investimento, erogata in coerenza con i suoi bisogni ed adeguata al suo profilo Mifid, e la documentazione contrattuale ed informativa relativa al prodotto offerto (nell'ambito del bisogno crescita per esempio una Polizza di Ramo I). Il Cliente potrà scegliere se ricevere la proposta di investimento via telefono/mail oppure se prendere un appuntamento presso l'Ufficio Postale. La consulenza telefonica rappresenta quindi il primo step di un percorso che si concluderà nell'autunno del 2020 e potrà essere estesa anche ai prodotti di protezione. Attraverso la multicanalità Poste Italiane consentirà ai clienti di scegliere le modalità relazionali più consone per i loro bisogni e raggiungere le diverse tipologie di clientela.

## Migliorare l'inclusione sociale della clientela

Allo scopo di contribuire ad innalzare, tra la popolazione italiana, la conoscenza e le competenze finanziarie, assicurative e previdenziali, Poste Italiane ha lanciato, ad aprile del 2019, un **Progetto di Educazione Finanziaria** nei propri Uffici Postali. L'iniziativa ha l'obiettivo di rafforzare le politiche di inclusione e sostenibilità aziendali ed è aperta a tutti i cittadini e clienti di Poste Italiane che desiderino migliorare le proprie competenze finanziarie ed accrescere la propria consapevolezza ogni qual volta occorra prendere decisioni finanziarie importanti. Ad oggi, hanno partecipato all'iniziativa oltre 5.700 persone, tra cittadini e clienti, in oltre 270 sessioni didattiche che hanno interessato 34 Uffici Postali e 24 Filiali. Inoltre, a luglio 2019 all'Educazione Finanziaria si è affiancata una simile iniziativa sull'Educazione Digitale cui hanno partecipato ca. 800 cittadini e clienti in 27 sessioni didattiche svoltesi prevalentemente nelle 24 Filiali. Nel 2020 è previsto il lancio di un'area web dedicata all'Educazione Finanziaria e Digitale nella sezione «sostenibilità» del sito corporate [www.posteitaliane.it](http://www.posteitaliane.it), a disposizione dell'intera popolazione italiana.

Nel 2019 si è consolidata la creazione di una squadra di oltre 50 formatori altamente specializzati nei settori protezione, credito e investimento, per rafforzare, in modo continuativo, le competenze tecniche della rete di consulenti di Poste Italiane.

Fondamentale in questo scenario anche l'iniziativa **"Il Risparmio che fa Scuola"** nata dalla collaborazione tra Poste Italiane e Cassa Depositi e Prestiti con il contributo del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca. L'iniziativa si propone di diffondere la cultura al risparmio finanziario nelle scuole così da educare i più giovani.

Nel 2018 è stato distribuito in 6.500 Uffici Postali un **Vademecum Antitruffa**. Si tratta opuscolo con regole e consigli per aiutare i clienti a prelevare denaro in sicurezza, riconoscere un falso promotore finanziario, sapere cos'è il phishing e affrontare altre situazioni che potrebbero rivelarsi critiche.

Si tratta solo di alcuni esempi di come Poste interpreta la propria responsabilità sociale nei confronti della clientela.

Ad ottobre 2019, dopo due edizioni di successo, si ripete **Programma Senior**: l'iniziativa che pone al centro dell'attenzione del Gruppo Poste Italiane tutte le persone di almeno 60 anni. Si tratta di un percorso intrapreso nel 2017 che ha l'obiettivo di avvicinare sempre più la nostra Azienda a questo importante segmento di Clientela, in maniera trasversale alle diverse divisioni e Società del Gruppo e presentando Poste Italiane come un interlocutore unico in grado di soddisfare diversi bisogni. Lo slogan del 2019 è "Solo chi ti conosce da sempre può darti di più", infatti non solo quasi 10 Milioni di over 60 sono già clienti del Gruppo, ma l'intenzione è quella di curare sempre meglio il rapporto con questa clientela che è prevista in aumento nei prossimi anni (gli over 65, secondo le stime ISTAT, passeranno da 13,5 mln di individui nel 2015 a circa 34 mln entro il 2050). Poste Italiane conosce i bisogni di questo target e sa che i Senior del terzo millennio stanno modificando il loro stile di vita e le loro abitudini in diversi ambiti: dalla salute (sono dinamici, in forze e mentalmente attivi) al rapporto con la tecnologia (circa 1 su 2 possiede uno smartphone ed utilizza i social), dalla famiglia (sono sempre più presenti sia nell'educazione dei nipoti sia come sostegno economico per i figli) alla vita sociale e allo svago.

## Migliorare la sostenibilità dei prodotti di protezione ed investimento

Nel 2019 la sostenibilità è stato uno dei principi ispiratori in ambito di evoluzione dell'offerta di protezione ed investimento di BancoPosta. In merito alla previdenza complementare, nel mese di luglio 2019, il Piano Individuale Pensionistico **Postaprevidenza Valore** è stato ampliato con due nuovi profili di investimento (Dinamico e Guidato) in aggiunta al Garantito, con differente allocazione dei contributi versati tra la Gestione Separata Posta Pensione e il Fondo Interno Assicurativo Poste Vita Previdenza Flessibile. E' stata inoltre modificata la proposizione commerciale attraverso l'utilizzo di una nuova piattaforma dedicata che fornisce l'indicazione delle linee alle quali può aderire il cliente, individuandone una gerarchia da quella più adatta a quella non consigliata.

Ad ottobre 2019, coerentemente con altri progetti del Gruppo dedicati alla clientela Senior, è stato lanciato un prodotto di Ramo I **Posteserenità Senior** destinato ai clienti con età assicurativa minima di 80 anni.

In aggiunta, a gennaio 2020 è iniziato il collocamento della prima multiramo che fa dell'investimento progressivo uno dei fattori portanti della propria strategia, **Poste Nuovi Progetti Futuri**. L'obiettivo del prodotto è di aiutare i nostri clienti ad entrare in maniera graduale sui mercati finanziari seguendo un approccio che premia la prudenza. Date infatti le sfide demografiche dei nostri giorni, quale ad esempio l'aumento dell'aspettativa di vita, e lo scenario attuale caratterizzato da tassi d'interesse ai livelli minimi si rende necessario rivedere il modo di investire andando anche su asset class più rischiose degli investimenti tradizionali in un'ottica di ricerca di rendimento e maggiore diversificazione.

Nel comparto assicurativo danni, il 2019 ha visto il perfezionamento della gamma di prodotti offerti attraverso il restyling dell'offerta **Infortuni e Infortuni Senior** e il lancio del nuovo prodotto **Poste Salute** che ha permesso a Poste di posizionarsi ai vertici del mercato assicurativo ramo danni per la protezione della persona. Infine, dopo una prima fase pilota in corso a gennaio, a febbraio 2020 verrà lanciata la nuova offerta modulare **Poste Vivere Protetti** che mette il cliente sempre più al centro di una gamma di servizi assicurativi personalizzati in grado di coprire ogni sua esigenza. Poste Vivere Protetti semplifica la sottoscrizione dell'offerta, prevedendo un unico contratto per tutte le coperture presenti all'interno della linea protezione persona, patrimonio e animali domestici. Rimangono escluse dal contratto unico solo Poste Vivere Protetti Viaggi e i moduli relativi ai prodotti Vita relativi alla premiorienza (Postapersona Affetti Protetti) e perdita di autosufficienza (Postapersona Semprepresente). La sottoassicurazione degli italiani è legata sia alle loro scarse conoscenze finanziarie (testimoniata da numerose ricerche) sia a una incapacità nel percepire i rischi e le necessità di copertura nel lungo termine. Per questo Poste Italiane ha declinato il tema della centralità del cliente non solo con la preparazione di un'offerta modulare a 360 gradi, ma affiancando un servizio di consulenza in grado di analizzare puntualmente i bisogni assicurativi di ogni singolo cliente. La protezione è infatti oggi un'esigenza che viene prima ancora dell'investimento ed è propedeutica a una gestione più consapevole ed efficace dei risparmi dei nostri clienti. A parità di patrimonio, è possibile combinare un'efficace copertura assicurativa per ciascuna delle priorità per il futuro nostro e delle persone care, con una allocazione delle risorse finanziarie in strumenti d'investimento capaci di generare interessanti ritorni nel medio-lungo termine per far fronte a un nuovo rischio emergente che è quello di sopravvivere ai nostri risparmi.

## Il settore assicurativo

**La strategia del Gruppo** è quella di offrire risposte assicurative innovative ed efficaci alla clientela, **integrando prodotti di risparmio e protezione** in soluzioni semplici e altamente professionali.

Nel **ramo Vita** la Società sta proseguendo il consolidamento della posizione di leadership nel mercato, continuando ad investire nell'evoluzione della gamma Multiramo tramite campagne dedicate e con prodotti a maggiore valore aggiunto caratterizzati da un profilo di rischio rendimento comunque moderato e caratterizzati da una complessità non elevata, compatibile con le caratteristiche della clientela del Gruppo, ma potenzialmente con ritorni sugli investimenti più attrattivi. Nel **comparto Protezione e Previdenza** le attività intraprese negli ultimi anni hanno avuto l'obiettivo di completare l'arricchimento della gamma prodotti attualmente esistente che è stata evoluta in logica modulare per servire al meglio i bisogni dei clienti.

Nel ramo vita Poste Italiane punta alla **continua diversificazione**: dai **prodotti a capitale garantito** verso i **prodotti multiclass** nel ramo vita (tra cui il lancio di una nuova offerta di prodotti ad "accumulo"); al crescente contributo del ramo danni con l'innovativa offerta modulare, caratterizzata da soluzioni personalizzate di protezione, assistenza e servizi della clientela, beni e patrimonio integrabili e modulabili tra loro.

Si conferma l'efficacia della strategia aziendale che si adatta con successo a un contesto macroeconomico in continua evoluzione: alla fine del 2019 **i ricavi del settore assicurativo si sono attestati a 1.669 milioni di euro, in aumento del 34%** rispetto ai 1.242 milioni di fine 2016, grazie ai maggiori volumi e ai margini più elevati.

## Il contesto di riferimento

Il **16 maggio 2018** è stato pubblicato il Decreto attuativo della **Direttiva UE 2016/97** sulla distribuzione assicurativa (c.d. IDD). Entrato in vigore il 1° ottobre 2018, detto Decreto regola la distribuzione dei contratti di assicurazione e delinea la convergenza tra le regole per l'intermediazione assicurativa e quelle riferite al comparto dei servizi di investimento mutuandone modelli e presidi a tutela del cliente. Il recepimento di tali novità normative ha avuto effetti sui processi di product governance al fine di accrescere la protezione degli assicurati in tutti gli stati di produzione del prodotto, sulla profilazione della clientela e sulla valutazione di adeguatezza delle proposte effettuate e informativa al cliente, garantendo una maggiore aderenza tra i prodotti a catalogo e i bisogni i clienti.

Anche tenuto conto dell'introduzione della normativa IDD, si è provveduto a rafforzare e migliorare la gamma prodotti in termini di soddisfacimento dei bisogni della clientela, coperture e pricing.

Per quanto riguarda il **comparto Vita**, Poste Vita, recependo le evoluzioni dei mercati Italiani degli ultimi anni, ha focalizzato l'attenzione nell'ultimo anno nel lancio di prodotti **Multiramo** per fornire una valida alternativa ai clienti tenendo conto dei livelli minimi registrati sui tassi di rendimento dei titoli governativi. Inoltre, sempre osservando il contesto demografico e sociale italiano, sono stati promossi nuovi prodotti in ambito previdenziale che rappresentano strumenti di flessibilità ai fini pensionistici.

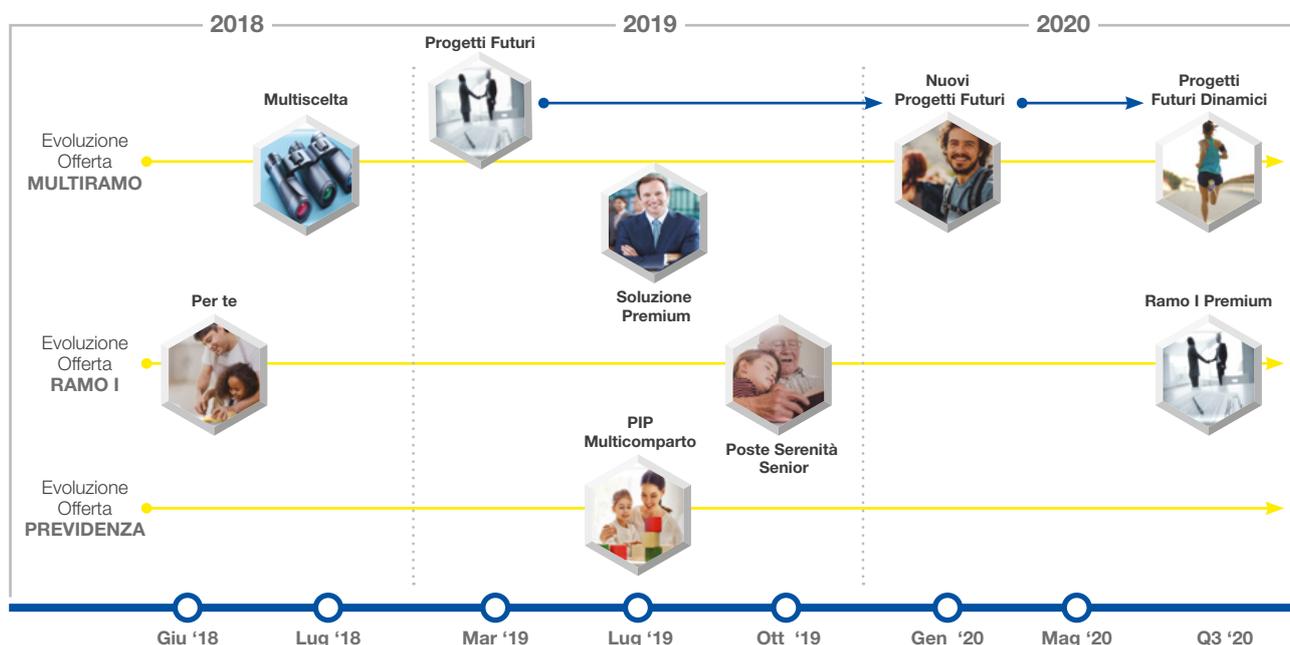
Relativamente al **comparto Protezione**, osservando il contesto demografico e sociale italiano, il Gruppo Poste Vita ha riconosciuto nella soddisfazione dei bisogni del cliente la possibilità di creare valore aggiunto. Tutte le attività avviate negli ultimi anni sono volte a rendere il cliente consapevole dei propri bisogni e cosciente del proprio prodotto garantendo un servizio accessibile nel momento del bisogno. La Compagnia, per questo motivo, è stato sviluppato un nuovo modello di protezione che si propone di offrire soluzioni assicurative standard, ritagliate sui bisogni dello specifico cliente attraverso una soluzione integrata ed un sistema di consulenza dedicato.

Con riferimento ai servizi assicurativi si registrano, per il 2019, ricavi totali pari a 1.669 milioni di euro (1.469 milioni di euro nel 2018) principalmente riconducibili al business Vita che ha contribuito con 1.509 milioni di euro, mentre la contribuzione del ramo Danni ammonta a 148 milioni di euro. Il business protezione tra il 2017 ed il 2019 è cresciuto del 70% (premi lordi da 141 del 2017 a 240 del 2019) nettamente al disopra della media di mercato che nel periodo è stata di 8%.

## Ramo Vita

L'evoluzione dell'offerta si è sviluppata su tre filoni:

- **Evoluzione della gamma multiramo** è culminata nello sviluppo di un prodotto dedicato alla clientela affluente che prevede un meccanismo di esposizione graduale al rischio per il cliente, ed un prodotto per la clientela premium che prevede la possibilità di selezionare i fondi di Ramo III nell'ambito di un bouquet di fondi selezionati dalla Compagnia.
- **Evoluzione della previdenza** attraverso l'arricchimento dell'attuale prodotto che è diventato un prodotto Multiramo, consentendo alla clientela più giovane di soddisfare meglio i propri bisogni di investimento che si articolano su un orizzonte temporale medio/lungo e sono meglio intercettati dalla componente di Ramo III.
- **Consolidamento del Ramo I** per mantenere la leadership di mercato in un prodotto che ha rappresentato per anni il flagship del gruppo a cui è stato aggiunto un prodotto dedicato alla clientela senior.



## Evoluzione gamma multiramo

- **Poste MultiScelta** – luglio 2018 – capostipite della nuova gamma, prevede tre combinazioni predefinite di investimento con differente ripartizione del Premio Investito tra la garanzia della Gestione Separata e la dinamicità del Fondo Interno Assicurativo.
- **Poste Progetti Futuri** – marzo 2019 – e la sua evoluzione **Poste Nuovi Progetti Futuri** – Gennaio 2020 - dedicata alla clientela Affluente, arricchisce le combinazioni di investimento previste dalla MultiScelta (portandole a 5 possibilità di combinazione tra Gestione Separata e Fondo Interno Assicurativo) con l'inserimento di un fondo interno con prospettive di rendimento più elevate rispetto al prodotto precedente.
- L'evoluzione del prodotto a gennaio 2020 ha introdotto un meccanismo di esposizione graduale al rischio per il cliente attraverso un percorso di investimento graduale sulla componente di Fondo Interno Assicurativo (Ramo III). Si parte con un investimento iniziale interamente su Gestione Separata e attraverso un meccanismo di switch automatici si arriva alla combinazione di investimento target scelta dal cliente.
- **Poste Premium** – luglio 2019 – dedicata ai clienti private che prevede linee di investimento libere e la possibilità di personalizzare la componente di Ramo III scegliendo uno o più fondi in un paniere aggiornato periodicamente.
- **Sviluppi in corso** – al momento è in corso l'ulteriore arricchimento della Nuovi Progetti Futuri, che completerà la sua progressiva sviluppo attraverso l'evoluzione del meccanismo di investimento progressivo che diventerà dinamico, in funzione dell'andamento dei mercati il percorso di investimento potrà essere accelerato o rallentato consentendo agli investitori di cogliere momenti favorevoli di mercato garantendo la consueta protezione, marchio di fabbrica del Gruppo Poste (rilascio previsto luglio 2020).

## Evoluzione Previdenza

il Piano Individuale Pensionistico **Postaprevidenza Valore** è stato ampliato con due nuovi profili di investimento (Dinamico e Guidato) in aggiunta al Garantito, con differente allocazione dei contributi versati tra la Gestione Separata Posta Pensione e il Fondo Interno Assicurativo Poste Vita Previdenza Flessibile. È stata inoltre modificata la proposizione commerciale attraverso l'utilizzo di una nuova piattaforma dedicata che fornisce l'indicazione delle linee alle quali può aderire il cliente, individuandone una gerarchia da quella più adatta a quella non consigliata.

## Evoluzione Ramo I

- **Poste Futuro Per te** giugno 2018, soluzione assicurativa in forma mista, a capitale garantito con partecipazione agli utili con rivalutazione annua delle prestazioni in base all'effettivo risultato conseguito dalla Gestione Separata Posta ValorePiù.
- **Poste Serenità Senior** ottobre 2019, soluzione assicurativa dedicata a clientela con più di 80 anni di età a capitale garantito con partecipazione agli utili con rivalutazione annua delle prestazioni in base all'effettivo risultato conseguito dalla Gestione Separata Posta ValorePiù.
- **Sviluppi in corso**, attualmente è in corso di sviluppo una soluzione di Ramo I per la Clientela Premium, anch'essa legata alla Gestione Separata Posta ValorePiù.

## Ulteriori sviluppi

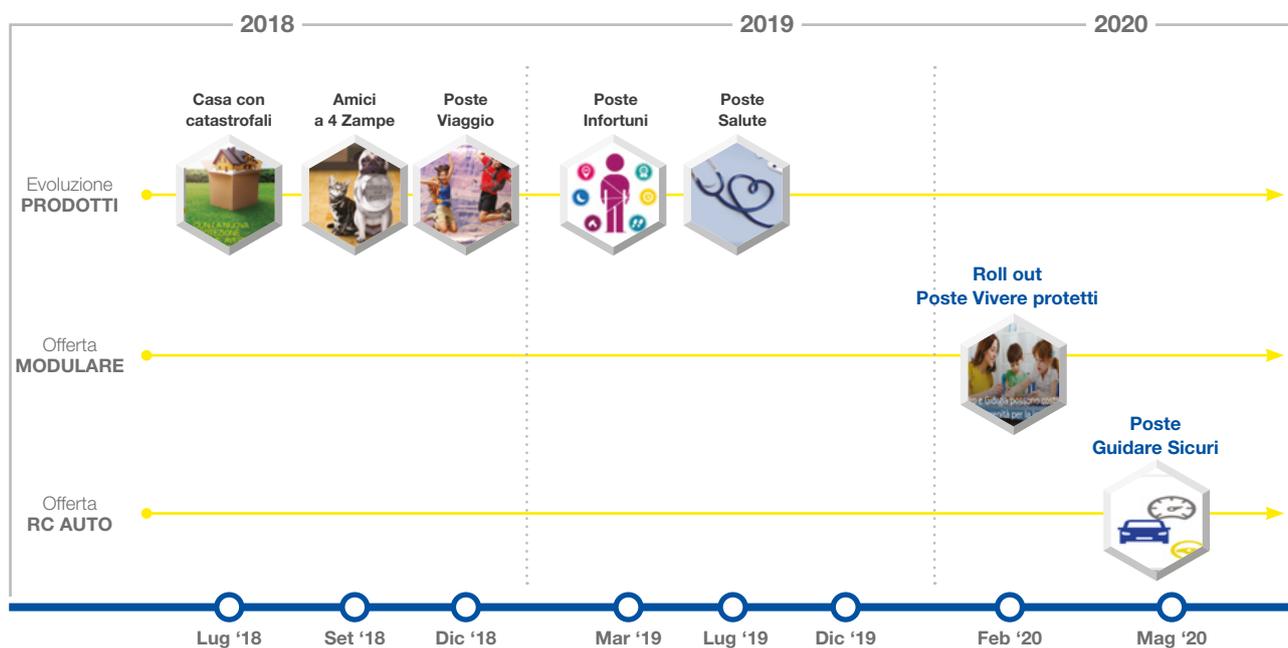
- **APE** (Anticipo pensionistico volontario), assicurazione temporanea caso morte connessa alle operazioni di anticipo pensionistico. Prevede, in caso di morte del Contraente/Assicurato, nel corso della durata contrattuale, l'estinzione del debito residuo attraverso la corresponsione della prestazione assicurata, in forma di capitale, all'istituto finanziatore beneficiario (rilasciato a maggio 2018).
- Dal 5 ottobre 2017 è, inoltre, attivo il servizio "Accumula Più", una polizza collettiva (stipulata tra BPF SGR e Poste Assicura) che permette ai sottoscrittori del Piano di Accumulo del Capitale (PAC) di importo superiore a 15.000 euro di beneficiare di una copertura assicurativa gratuita.

## Ramo Protezione

Particolare attenzione è stata rivolta al rafforzamento dei prodotti in ambito protezione che tenessero conto dei nuovi stili di vita e di consumo dei clienti. In questo senso, l'analisi dei Big Data esprime il potenziale legato al monitoraggio dei dati comportamentali dell'assicurato, che trova riscontro in polizze innovative e in servizi che puntano a migliorare la customer experience.

In tale contesto, l'evoluzione della gamma retail si è sviluppata in due step:

- Completamento e consolidamento delle garanzie offerte, arricchendo i prodotti in gamma per renderli più coerenti con i bisogni della clientela
- Evoluzione dell'offerta in logica modulare che ha previsto lo sviluppo di un'unica piattaforma di protezione che attraverso un singolo prodotto consente di offrire al cliente soluzioni assicurative standard ritagliate ad hoc sui propri bisogni



## Completamento gamma garanzie offerte

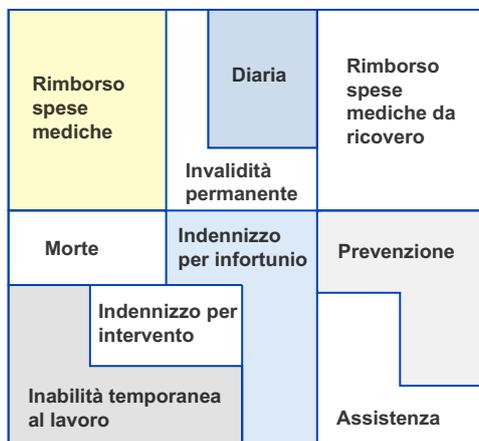
A giugno 2018, Poste ha scelto di rafforzare il proprio ruolo sociale includendo nella nuova **polizza Poste Casa 360** la copertura per eventi catastrofali come Terremoto e Crollo con la possibilità di usufruire dei benefici fiscali previsti dalla Legge di Bilancio 2018.

Tra gennaio e luglio 2019 sono stati rafforzate le garanzie dei prodotti della gamma **Poste Infortuni** e **Poste Salute** attraverso l'aumento dei massimali anche in caso di invalidità e l'introduzione di meccanismi di prevenzione differenziati per età prevedendo checkup differenziati a seconda dell'età dell'assicurato.

Significativi anche i prodotti per la tutela dei viaggi e degli animali domestici, la cui commercializzazione è stata avviata nel 2018.

## Evoluzione offerta modulare

### PERSONA



### PATRIMONIO



### ANIMALI DOMESTICI



### VIAGGI



A **febbraio 2020** è stato **completato il rollout** su tutta la rete **della nuova offerta modulare** attraverso il lancio del prodotto **Poste Vivere Protetti**. L'offerta modulare è un modello di proposizione dei prodotti di protezione che, attraverso un sistema di consulenza guidata, attraverso un rapido check up assicurativo, permette di creare soluzioni assicurative basate su garanzie-prodotti standard che rispondono ai bisogni espressi dal cliente. Il prodotto si adegua al ciclo di vita del cliente consentendo di adeguare le coperture ai bisogni emergenti attraverso l'arricchimento/sostituzione di moduli assicurativi predefiniti. Il prodotto ha una proposizione commerciale molto semplice che attraverso poche domande consente di inquadrare il profilo di protezione del cliente mettendo in evidenza a lui ed al consulente le coperture che meglio soddisfano i bisogni del cliente specifico e delle persone, beni ed animali che intende proteggere.

L'evoluzione della gamma prodotti è stata accompagnata dall'evoluzione dei servizi di post-vendita che consentono una maggior vicinanza al cliente nel momento del sinistro, attraverso il consolidamento del TPA di Gruppo e l'arricchimento dei servizi di assistenza (anche attraverso partnership dedicate). Inoltre, è stata completata l'evoluzione dei canali di denuncia sinistri (web e call center) oltre che l'introduzione di meccanismi innovativi per la gestione del sinistro quali la video perizia.

Nel corso del 2018, e nel primo semestre 2019, l'azione commerciale nel settore assicurativo enterprise/business è andata intensificandosi. Tale azione ha visto nella prima fase l'indirizzamento in via prioritaria di clienti medio-grandi, in numerica limitata, e con offerte customizzate per poi proseguire in seconda fase con allargamento della base clienti coinvolta (clienti Top ma anche Large e Medium nonché PAL ovvero Pubblica Amministrazione Locale) con l'impiego sia delle offerte customizzate che di quelle a scaffale (Piani Sanitari da Piano1 a Piano6). L'allargamento dell'azione commerciale ha avuto lo scopo di sfruttare al meglio l'ampia customer base business con la quale il Gruppo Poste Italiane ha già intensi e diversificati rapporti commerciali. Tale asset rappresenta infatti un ottimo punto di partenza per sviluppare anche in questo tipo di clientela il mercato dei servizi assicurativi attraverso una gamma d'offerta che spazia da quella a scaffale per i fondi sanitari alle polizze customizzate per le grandi aziende

Infine, per diffondere la conoscenza dei prodotti in ambito protezione Poste ha lanciato nel corso degli anni 2018/2019 diverse campagne promozionali sui vari prodotti in commercio, sperimentando anche offerte in "bundle" con i prodotti del ramo Vita.

In **ambito RC Auto** è in fase di avvio il **lancio di un prodotto pilota**, dedicato ai **dipendenti del Gruppo Poste**. Il prodotto è stato costruito in partnership con due dei principali player del mercato assicurativo italiano, sarà distribuito attraverso la rete degli Uffici Postali e rappresenta il punto di partenza per l'ingresso nel segmento auto da parte di Poste Italiane.

## Migliorare la sostenibilità dei prodotti di protezione ed investimento

Nel triennio, la sostenibilità è stato uno dei principi ispiratori in ambito di evoluzione dell'offerta di protezione ed investimento di BancoPosta. In merito alla previdenza complementare, nel mese di luglio 2019, il Piano Individuale Pensionistico **Postaprevidenza Valore** è stato reso più sostenibile, soprattutto per la clientela più giovane che ha un orizzonte di investimento più lungo e aspettativa di rendimenti più elevati, attraverso l'ampliamento dei profili e l'evoluzione del prodotto in logica Multiramo.

Ad ottobre 2019, coerentemente con altri progetti del Gruppo dedicati alla clientela Senior, è stato lanciato un prodotto di Ramo I **Posteserenità Senior** destinato ai clienti con età assicurativa minima di 80 anni.

In aggiunta, a gennaio 2020 è iniziato il collocamento della prima multiramo che fa dell'investimento progressivo uno dei fattori portanti della propria strategia, **Poste Nuovi Progetti Futuri**. L'obiettivo del prodotto è di aiutare i nostri clienti ad entrare in maniera graduale sui mercati finanziari seguendo un approccio che premia la prudenza. Date infatti le sfide demografiche dei nostri giorni, quale ad esempio l'aumento dell'aspettativa di vita, e lo scenario attuale caratterizzato da tassi d'interesse ai livelli minimi si rende necessario rivedere il modo di investire andando anche su asset class più rischiose degli investimenti tradizionali in un'ottica di ricerca di rendimento e maggiore diversificazione.

Nel comparto assicurativo danni, il 2019 ha visto il perfezionamento della gamma di prodotti offerti attraverso il restyling dell'offerta **Infortuni e Infortuni Senior** e il lancio del nuovo prodotto **Poste Salute** che ha permesso a Poste di posizionarsi ai vertici del mercato assicurativo ramo danni per la protezione della persona. Infine, dopo una prima fase pilota in corso a gennaio, a febbraio 2020 è stata lanciata la nuova offerta modulare **Poste Vivere Protetti** che mette il cliente sempre più al centro di una gamma di servizi assicurativi personalizzati in grado di coprire ogni sua esigenza. Poste Vivere Protetti semplifica la sottoscrizione dell'offerta, prevedendo un unico contratto per tutte le coperture presenti all'interno della linea protezione persona, patrimonio e animali domestici. Rimangono escluse dal contratto unico solo Poste Vivere Protetti Viaggi e i moduli relativi ai prodotti Vita relativi alla premiorienza (Postapersona Affetti Protetti) e perdita di autosufficienza (Postapersona Semprepresente). La sottoassicurazione degli italiani è legata sia alle loro scarse conoscenze finanziarie (testimoniata da numerose ricerche) sia a una incapacità nel percepire i rischi e le necessità di copertura nel lungo termine. Per questo Poste Italiane ha declinato il tema della centralità del cliente non solo con la preparazione di un'offerta modulare a 360 gradi, ma affiancando un servizio di consulenza in grado di analizzare puntualmente i bisogni assicurativi di ogni singolo cliente. La protezione è infatti oggi un'esigenza che viene prima ancora dell'investimento ed è propedeutica a una gestione più consapevole ed efficace dei risparmi dei nostri clienti. A parità di patrimonio, è possibile combinare un'efficace copertura assicurativa per ciascuna delle priorità per il futuro nostro e delle persone care, con una allocazione delle risorse finanziarie in strumenti d'investimento capaci di generare interessanti ritorni nel medio-lungo termine per far fronte a un nuovo rischio emergente che è quello di sopravvivere ai nostri risparmi.

## 1.3 Pagamenti, Mobile e Digitale

**Puntando sull'innovazione e cogliendo la trasformazione digitale nel mercato dei pagamenti**, Poste Italiane, partendo dalla prima carta Postepay lanciata nel 2003 per effettuare acquisti online, ha dato vita nel 2018 a PostePay S.p.A., società specializzata nell'ambito dello sviluppo e della gestione dei pagamenti mobili e digitali, oggi leader riconosciuto nel settore.

Questa scelta strategica ha contribuito alla **circolazione di un crescente numero di carte Postepay**, passate **in 3 anni da 16,1 a oltre 21,5 milioni** (merito anche del successo di Postepay Evolution). In leggera crescita anche il numero delle sim, in parte legato anche al lancio di Postepay Connect (l'innovativo prodotto che integra i servizi di telefonia con quelli di pagamento) mentre è letteralmente esploso il **numero delle app scaricate**, ormai **triplicato** rispetto al 2016, con il recente debutto di **Codice Postepay** per i pagamenti in mobilità presso il punto vendita.

Il numero crescente di carte Postepay e la crescita di volumi di transazioni, sia su canali fisici che digitali, ha determinato un **aumento del 16,5% nei pagamenti con carte**. Un dato che ha contribuito a consolidare la leadership di Poste nel mercato dei pagamenti digitali.

Dal 2016 alla fine del 2019 i **ricavi di questo settore aziendale sono cresciuti di oltre il 16%** (da 570 a 664 milioni di euro).

Sono cresciuti anche i **ricavi del comparto telecomunicazioni** (un settore sempre molto competitivo), trainati dal successo di iniziative commerciali che nel tempo hanno riposizionato e fidelizzato la clientela. Per il futuro, la crescita dei ricavi di settore punta soprattutto sui maggiori volumi delle transazioni dovuta alla convergenza tra pagamenti e mobile e tra canali fisici e digitali.

Significative, inoltre, le **partnership strategiche** con **SIA** per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche innovative nella gestione e sviluppo di soluzioni di pagamento e con la società svedese **Tink AB**, per la fornitura commerciale di soluzioni tecnologiche in ottica PSD2, anche attraverso la condivisione delle evoluzioni tecnologiche e lo sviluppo congiunto di soluzioni e servizi.

## Il contesto di riferimento

Secondo l'International Digital Economy and Society Index (I-DESI), strumento che controlla il livello di digitalizzazione dei vari paesi, l'Europa è in crescita sui temi del digitale ma i progressi non sono sufficienti a ridurre il divario esistente tra gli stati membri: da una parte quelli che sembrano stare al passo con le nazioni mondiali leader dell'innovazione e dall'altra i Paesi a medio e basso rendimento che rallentano il progresso digitale dell'UE.

L'**Italia** si posiziona al **25° posto** fra i **28 stati membri** dell'**Unione Europea** con un indice di digitalizzazione (strutturato in connettività, competenze digitali di base, utilizzo di Internet e digitalizzazione di imprese e Pubblica Amministrazione) del 47. Un incremento di quasi 3 punti rispetto al 2017 ma che comunque lascia distante l'Italia di circa 25 punti rispetto al primo posto della classifica, occupato dalla Danimarca con il suo 73,7.

Quanto al Mercato Digital in Italia, sono quasi **50 milioni le persone che accedono online e 35 milioni quelle presenti ed attive sui canali social**, rilevando una crescita rispetto al 2018 anche in termini di tempo trascorso online (circa 6 ore connessi ad internet ogni giorno, e 1 ora e 57 minuti sui social, in aumento rispetto al dato rilevato nel 2018, che si era fermato a 1 ora e 51 minuti). Per quanto riguarda le nuove tecnologie, **cresce di ben 5 punti percentuali rispetto allo scorso anno l'utilizzo di assistenti vocali da mobile o device dedicati (dal 30% al 35%)**, mentre non è una novità che l'utilizzo degli smartphone abbia raggiunto livelli (quasi) di saturazione: il 98% degli utenti social che si connette da dispositivi mobili.

Segnali positivi anche sul fronte e-commerce: sono aumentati infatti di 1-2 punti percentuali rispetto al 2018 gli indicatori rispetto alle ricerche online pre-acquisto (dall'86% all'87%) e l'acquisto effettivo di prodotti da qualsiasi device (dal 75% al 77%).

La digitalizzazione, inoltre, permette la riduzione degli impatti ambientali e favorisce l'inclusione sociale, grazie a nuove modalità di accesso alle informazioni, ai prodotti e ai servizi. In tale contesto, la rapida evoluzione tecnologica rende necessario dotarsi di sistemi di protezione sempre più avanzati di Cyber Security, tesi alla tutela dei dati personali, degli asset tangibili e intangibili e della proprietà intellettuale.

L'impegno verso l'innovazione digitale trova una sua traduzione concreta nel Piano Deliver 2022, nel quale viene illustrata la nuova organizzazione aziendale rinnovata nel settore operativo Pagamenti, Mobile e Digitale, costituita come centro di competenza a supporto dell'implementazione della nostra strategia digitale, con l'obiettivo di dare risposte ai nuovi bisogni dei clienti attraverso prodotti e servizi innovativi.



Nell'ambito della trasformazione in atto, Poste Italiane ha implementato, dal 2017 al mese di aprile 2020, una lunga serie di progetti specifici volti alla digitalizzazione di prodotti/servizi e processi.

In particolare, per l'ambito PostePay, a dicembre 2019 è stata rilasciata la nuova app Postepay 2.0 (oltre 11.2 milioni i download raggiunti, con un ragguardevole +32% yoy), che, oltre ad aggregare in un unico ecosistema Postepay una serie di servizi di pagamento, ha una grafica completamente rinnovata e servizi innovativi quali: ricariche automatiche e ricorrenti delle Postepay, il nuovo servizio di pagamento presso gli esercenti aderenti inquadrando il codice Postepay, il trasferimento fondi internazionale in partnership con Western Union, l'integrazione dei servizi di mobilità precedentemente gestiti in app Postepay + per acquisto sosta, carburante e biglietti e il pagamento contactless con Google Pay anche per le carte Postepay Standard oltre che per le carte Postepay Evolution. In questo modo, il focus dell'anno è stato incentrato su: l'evoluzione delle modalità di "funding" della carta (es. abilitazione ricariche ricorrenti, salvataggio dati carta); l'introduzione di nuove funzionalità di PFM (Personal Financial Management), per consentire ai clienti di avere un'informazione di dettaglio sui propri comportamenti di spesa; l'integrazione di servizi di pagamento di uso quotidiano (es. parcheggi, trasporti etc.); l'evoluzione delle modalità di pagamento in mobilità (Codice Postepay).

Tutte le funzionalità esposte hanno contribuito ai risultati importanti conseguiti. Ma, rivolgendo più in generale lo spettro della nostra osservazione, possiamo rilevare il numero di download totale del 2019, che è giunto complessivamente al ragguardevole numero di 30.8 milioni, suddivisi come da esposizione nella tavola che segue:

PERSONA	BANCOPOSTA	UFFICIO POSTALE	POSTEID	POSTEMOBILE
				
<b>11,2M</b> Download Stock	<b>6,1M</b> Download Stock	<b>4,6M</b> Download Stock	<b>4,8M</b> Download Stock	<b>4,1M</b> Download Stock
+32% YoY	+4% YoY	+49% YoY	+93% YoY	+20% YoY
<b>11,2M</b> Transazioni YTD	<b>26,2M</b> Transazioni YTD	<b>7,3M</b> Ticket prenotati YTD	<b>37,1M</b> Autorizzazioni concesse YTD	<b>425k</b> Ticket prenotati YTD
+52% YoY	+75% YoY	+26% YoY	3,2X YoY	
<b>1,75€Mld</b> Transato YTD	<b>5,18€Mld</b> Transato YTD			
+73% YoY	+106% YoY			
<b>597k</b> Utenti medi/ giorno YTD	<b>524k</b> Utenti medi/ giorno YTD	<b>64k</b> Utenti medi/ giorno YTD	<b>100k</b> Utenti medi/ giorno YTD	<b>55k</b> Utenti medi/ giorno YTD
<b>3,8</b> Rating Medio Android/iOS	<b>4,3</b> Rating Medio Android/iOS	<b>4,4</b> Rating Medio Android/iOS	<b>4,1</b> Rating Medio Android/iOS	<b>4,1</b> Rating Medio Android/iOS/Windows

Le crescite yoy a livello di download, transazioni e transato sono state ragguardevoli per tutte le APP, con particolari picchi per la "Postepay", la "Ufficio Postale", la "ID".

Il 2019 ha portato anche importanti novità dal punto di vista normativo per effetto dell'introduzione, con impatto sia in ambito BancoPosta che PostePay, degli obblighi della Direttiva 2015/2366/UE, nota come **PSD2**, che rappresenta sicuramente una delle milestone principali del processo evolutivo dei servizi digitali di pagamento.

Per rispondere ai nuovi requisiti, sono stati realizzati, nel primo semestre 2019, una serie di investimenti volti al raggiungimento della piena conformità alla **Direttiva PSD2** attraverso l'accrescimento dell'innovazione, della sicurezza dei pagamenti e della protezione del Cliente, e l'evoluzione dei touchpoint digitali impattati dalla nuova normativa.

In linea con le indicazioni di Banca d'Italia, PostePay dal **1 giugno 2019**, in anticipo di oltre tre mesi rispetto alla scadenza del 14 settembre 2019 indicata dalla Direttiva PSD2, ha avviato la fase operativa della piattaforma CBI Globe - **Global Open Banking Ecosystem**, che consente a chi dispone di un conto corrente online di effettuare pagamenti o ottenere informazioni sul proprio conto anche attraverso l'impiego di app di altri soggetti bancari e non, appositamente autorizzati ad operare in Italia.

Secondo le indicazioni della roadmap normativa, in data **12 settembre 2019** è stata rilasciata su tutti i canali digital (app e web) la nuova soluzione di **Strong Customer Authentication**, che offre ai clienti una user experience più consapevole e sicura in fase di autenticazione e autorizzazione delle operazioni di pagamento.

In **ambito BancoPosta**, sono inoltre stati perseguiti gli obiettivi di miglioramento continuo dell'esperienza digitale per i clienti del Risparmio Postale, mettendo a disposizione: nuovi processi di sottoscrizione online dei prodotti di risparmio (Buoni Fruttiferi Postali e Libretti Postali), anche con disponibilità del servizio H24; la gestione dei prodotti destinati ai minori; l'introduzione di nuovi servizi a supporto dell'avvicinamento al mondo del risparmio, quale il Salvadanaio Digitale.

Per la **Gestione Patrimoniale** attraverso canali digitali, sono stati introdotti nuovi strumenti quali la vista integrata del proprio patrimonio e le informazioni di contatto del proprio consulente, oltre che la predisposizione di una nuova piattaforma per la gestione digitale degli investimenti.

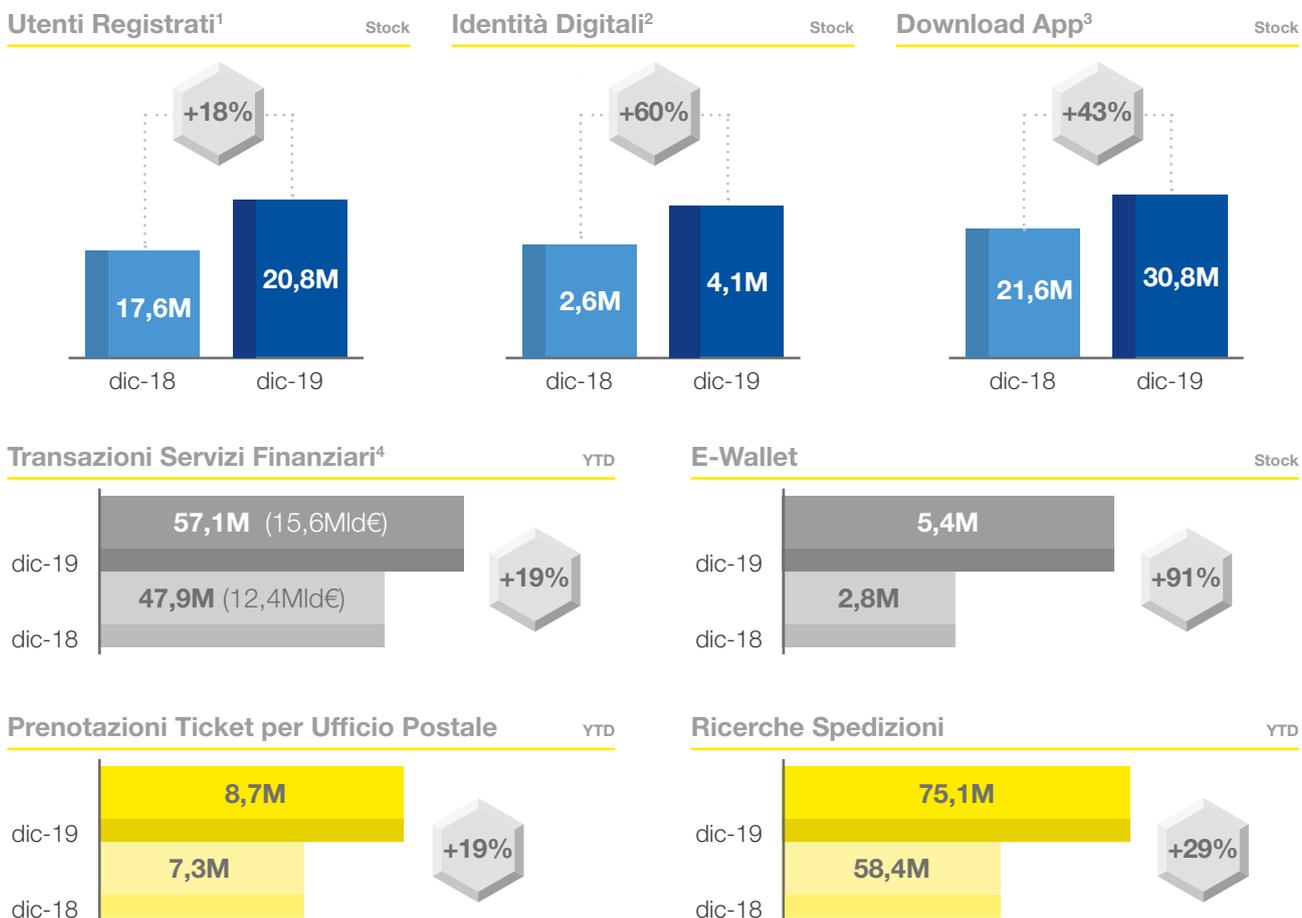
In **Mail & Parcels**, l'obiettivo digital per il 2019 è stato quello di assicurare l'aderenza all'evoluzione del contesto normativo e di mercato per presidiare il fenomeno di e-substitution in corso da anni. Contestualmente, sono stati realizzati ulteriori servizi per garantire ai grandi mittenti/fatturatori, che utilizzano il servizio di invio della corrispondenza offerto da Poste, una customer experience in linea con le esigenze sempre più evolute del mercato. Il progetto digitale ha previsto l'evoluzione e la semplificazione del servizio di Ritiro Digitale rivolto ai cittadini riceventi corrispondenza tracciata, anche al fine di guidarlo verso una logica di Recapito Digitale. Contestualmente il servizio verso i grandi speditori è stato evoluto per assicurare la massima flessibilità nella modalità di invio e la certezza dell'identificazione del mittente e dell'avvenuto invio in multicanalità (integrando anche l'invio sui canali digitali).

In ambito **Logistica e Pacchi** è stato perseguito l'obiettivo di garantire la massima flessibilità di ricezione degli acquisiti e-commerce, introducendo opzioni innovative di prossimità. Su questo fronte è stata introdotta la nuova soluzione "Punto Poste da Te", che consente ai riceventi di poter optare per la consegna h24 in un dispositivo collocato presso la sede aziendale di lavoro o il proprio condominio.

Per quanto concerne **l'Identità Digitale**, si è perseguita una strategia su 2 direttrici: sviluppo ed evoluzione del Sistema Pubblico d'Identità Digitale SPID e realizzazione del nuovo servizio di Identità Digitale privata di Poste (c.d. "Account di Poste"), abilitante ai processi di acquisto e fruizione sui canali digitali dei prodotti/servizi di Poste Italiane.

In merito a **SPID**, è stata realizzata una nuova procedura di identificazione da remoto per i possessori di un documento elettronico; sono state migliorate le procedure di autenticazione al fine di aumentare la semplicità per i Titolari; sono state implementate nuove funzionalità per assistenza in self-care; sono state implementate le funzionalità a supporto della fatturazione verso i Service Provider Privati. Relativamente all'Identità Digitale Poste, è stato lanciato il Servizio "Account di Poste" che consente a tutti i Clienti di avere un'identità digitale (base o forte in funzione del livello di identificazione) per l'acquisizione di nuovi servizi su canali digitali e la fruizione delle relative funzionalità. L'identità Digitale è stata, inoltre, elemento abilitante per la compliance PSD2/SCA prevista nell'ambito dei servizi finanziari.

In conclusione, per dare una più completa overview del successo delle Digital Properties di Poste Italiane e per avere una piena consapevolezza del livello quali-quantitativo raggiunto, la sintesi migliore e più esplicativa è data dalla scheda che segue:



1. Utenti consumer registrati alle properties digitali Web & App

2. Identità digitali rilasciate al netto delle annullate, cancellate e pending

3. App BancoPosta, App Postepay, App Ufficio Postale, App PosteID, App PosteMobile

4. Bollettini, RAV, Bollo Auto, F24, Bonifici, Postagiorno, Ricariche Ppay, Ricariche SIM, Girofondi, Servizi PP+

Come risulta evidente, tutte le Digital Properties aziendali sono in forte e verticale sviluppo. Ma quel che ci fornisce la vera dimensione della crescita e del successo della “Digital Acceleration” di Poste nell'ultimo triennio, è la tavola che segue, perfetta sintesi, nei numeri e nelle percentuali, del notevole sviluppo dell'intero comparto:

### Il percorso “digital acceleration” fino al 2019

	2016	Oggi	Delta #	Delta %
Download APP	10.0m	30.8m	20.8m	+208%
Ticket prenotati per UP	0.1m	8.7m	8.6m	+8600%
Visitatori giornalieri	0.6m	2.0m	1.4m	+233%
eWallet	0.5m	5.4m	4.9m	+980%
Clients Registrati	12.5m	20.8m	8.3m	+66%
Transazioni servizi finanziari	7.8m	57.1m	49.3m	+632%
Clients PosteID/SPID	0.6m	4,1mln	3.5m	+583%

Dati a Dicembre 2019

## PostePay S.p.A.

Puntando sull'innovazione e cogliendo la trasformazione digitale nel mercato dei pagamenti, Poste Italiane, partendo dalla prima carta Postepay lanciata nel 2003 per effettuare acquisti online, ha dato vita nel 2018 a PostePay S.p.A., società specializzata nell'ambito dello sviluppo e della gestione dei pagamenti mobili e digitali, oggi leader riconosciuto nel settore.

A valle dell'autorizzazione del 24 aprile 2018 conferita da Banca d'Italia a PosteMobile per esercitare l'attività di prestazione di servizi di pagamento ed emissione di moneta elettronica, ed espletati tutti i passaggi autorizzativi e societari, la società è diventata operativa come IMEL ibrido dal 1° ottobre 2018. In pari data, è diventato efficace il cambio di denominazione della società in PostePay S.p.A.: intermediario specializzato per la gestione un ecosistema di prodotti e servizi integrati di pagamento, che assicura la convergenza tra fisico, digitale e mobile.

PostePay S.p.A con più di **4.5 milioni di SIM PosteMobile**, oltre **28.7 milioni di carte di pagamento** in circolazione, **5.5 milioni di digital wallets** e oltre **1 miliardo di transazioni gestite nel 2019** è la prima vera risposta alle sfide del mercato e rappresenta una piattaforma unica per i pagamenti mobili e digitali. In linea con la strategia del Piano Deliver 2022, la nuova società mira ad integrare i servizi di telecomunicazione con la monetica e i sistemi di pagamento, puntando ai molteplici vantaggi del modello “ibrido”.

PostePay S.p.A. sta progressivamente modernizzando la sua infrastruttura IT e da leader nel settore consumer punta a divenire **innovatore nella fornitura di servizi per il Paese**, rappresentando un polo d'eccellenza focalizzato sui digital payments, caratterizzato dagli **asset** e la **solidità** di un **grande player tradizionale** e le **potenzialità** di una **fintech**.

La novità dell'ecosistema Postepay è quella di mettere in connessione **4,4 milioni di Piccole e Medie Imprese italiane** e i **35 milioni di clienti**, rendendo le operazioni di pagamento sempre più facili ed efficienti.

Postepay ha identificato l'opportunità di proporre un'offerta di acquiring completamente digitale e contribuirà ad **accelerare la trasformazione dell'Italia dall'utilizzo dei contanti** nei pagamenti **a soluzioni digitali**.

In un **mercato dei pagamenti** sempre più focalizzato su soluzioni **Innovative** e a basso costo per gli esercenti, Poste Italiane ha sviluppato un APP basata sul codice QR – Codice Postepay – che dà l'opportunità agli oltre 5 milioni di clienti che oggi utilizzano attivamente l'APP ed alle PMI, di beneficiare di una gamma di servizi a valore aggiunto.

## SIA

SIA rappresenta un **partner strategico per il Gruppo Poste Italiane**, contribuendo allo sviluppo di piattaforme tecnologiche innovative nella gestione e sviluppo di soluzioni di pagamento.

**FSIA**, veicolo **societario partecipato al 30% da Poste Italiane** (il restante 70% è controllato indirettamente da CDP Equity), ha incrementato la partecipazione detenuta in SIA, società leader in Europa nella progettazione, realizzazione e gestione di infrastrutture e servizi tecnologici dedicati alle Istituzioni Finanziarie, Banche Centrali, Imprese e Pubbliche Amministrazioni, nelle aree dei pagamenti, della monetica, dei servizi di rete e dei mercati dei capitali. Il Gruppo SIA, che nel 2018 ha registrato ricavi per circa €615 milioni e un EBITDA di oltre €200 milioni, eroga servizi in oltre 50 Paesi e opera anche attraverso controllate in Austria, Croazia, Germania, Grecia, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Ungheria e Sudafrica.

Grazie all'esercizio di un'opzione riconosciuta contrattualmente da alcune banche azioniste di SIA, FSIA detiene il 57,4% del capitale di SIA; la quota del capitale di SIA riconducibile a Poste è aumentata dal 14,9% al 17,2%.

L'operazione si è perfezionata il 24 ottobre 2019 in seguito all'ottenimento delle necessarie autorizzazioni da parte dell'Autorità Antitrust e della Banca d'Italia.

## Partnership con Tink!

In data **20 dicembre 2019** Poste Italiane ha sottoscritto degli accordi per la costituzione di una **partnership strategica** con la società svedese **Tink AB**, una delle **principali piattaforme di Open banking in Europa**. Tali accordi prevedono, oltre alla **fornitura commerciale di soluzioni tecnologiche in ottica PSD2**, una **collaborazione strategica** di lungo periodo quale fattore abilitante **all'espansione dell'offerta di servizi digitali del Gruppo Poste Italiane**, anche attraverso la condivisione delle evoluzioni tecnologiche e lo sviluppo congiunto di soluzioni e servizi. Gli accordi prevedono altresì l'adesione da parte del Gruppo Poste Italiane con altri investitori a un aumento di capitale della Società con un investimento di circa 20 milioni di euro, a seguito del quale il Gruppo deterrà una partecipazione del 4,8% nel capitale di Tink. La sottoscrizione dell'aumento di capitale si perfezionerà entro il primo trimestre 2020.

## Pagamenti

**A fine 2019** è stato lanciato il servizio **"Codice"**, **soluzione innovativa di incasso** che permette all'Esercente di **accettare pagamenti, tramite l'esposizione di un Qr Code, direttamente da app Postepay**. L'obiettivo di PostePay è diventare il leader dell'acquiring innovativo attraverso un'offerta plug&play PSD2 ready, abbattendo le barriere alla diffusione dei servizi di incasso tradizionali, valorizzando l'ecosistema di Postepay grazie alla connessione tra esercenti e clienti, creando sinergia con altri servizi già esistenti (es. cashback programma Sconti).

Il servizio consente agli esercenti di incassare pagamenti senza la necessità di dotarsi di POS, semplicemente esponendo in cassa un qr code. Il pagamento può essere effettuato in semplicità e sicurezza da tutti i titolari di app Postepay, inquadrando il Codice e autorizzando il pagamento direttamente in app.

**Il pilota è stato realizzato nella zona dell'EUR di Roma** e hanno aderito **all'iniziativa oltre 100 esercenti**.

**A partire da gennaio 2020** è stata avviata la **commercializzazione del servizio**, che nel primo periodo dell'anno avverrà in modo graduale in altri 100 "distretti" selezionati e distribuiti sull'intero territorio nazionale. Successivamente la vendita sarà aperta a tutti.

Per la commercializzazione del servizio Codice è stato disegnato un nuovo processo di vendita semplificato, grazie al quale è stato possibile velocizzare i tempi di vendita, anche fuori sede, e di attivazione. Sono anche in fase di attivazione due nuovi canali: web e contact center.

In ottica di estensione e rafforzamento dei servizi di acquiring dedicati ai grandi partner, **PostePay ha siglato un accordo con la Lottomatica LIS** per il servizio di acquiring in relazione all'accettazione di pagamenti riconducibili ai "bill payments" sui 54.000 punti vendita Lottomatica. Nel corso del 2019, il perimetro della collaborazione con Lottomatica è stato esteso anche al collocamento da parte di LIS IP dei servizi di acquiring Postepay sulla rete dei tabaccai convenzionati Lottomatica. In merito a tale ambito, a Dicembre 2019 è stato avviato il pilota relativamente alla commercializzazione del servizio di acquiring Fisico tramite l'integrazione del Portale di LIS IP con i sistemi di Poste, con commercializzazione da gennaio 2020.

È stata inoltre **ratificata la partnership con ENI** che, oltre al servizio di accettazione bollettini, **prevede l'erogazione dei servizi di acquiring, cashback e Sconti Poste a valere sulla rete di circa 4.000 Stazioni di Servizio**, con la possibilità di accettare anche transazioni di pagamento:

- in modalità tradizionale, tramite POS fisici presidiati e non presidiati (attended / unattended);
- in modalità digitale, tramite la soluzione di pagamento "app-to-app" Postepay-ENI Station.

Il servizio "cashback" è un servizio innovativo, ad oggi non ancora lanciato in Italia da nessun operatore o intermediario finanziario, che consente al titolare carta di ottenere un piccolo importo in contanti (max €100) presso i punti vendita ENI abilitati, contestualmente al pagamento con carta di debito/prepagata del rifornimento, mediante un'unica transazione di pagamento effettuata sul POS.

Questo servizio ha come obiettivo quello di soddisfare la piccola esigenza di contanti di chi paga prevalentemente con strumenti elettronici ed al tempo stesso di ridurre il contante nelle casse dei distributori di carburante.

In aggiunta, è stato **avviato un tavolo di lavoro Poste-Edenred** per la distribuzione dei servizi di acquiring PostePay sulla rete Edenred, che conta oltre 50 mila punti affiliati (bar, ristoranti e piccole catene di supermercati) tramite l'innovativa modalità del "Payment Facilitator" che consentirebbe di gestire tutti i punti vendita attraverso un unico accordo.

Nell'ambito dell'acquiring transit (trasporto pubblico), da Settembre è stato avviato, grazie a un accordo con ATAC, il servizio di pagamento in modalità contactless "Tap&Go" sui tornelli delle stazioni della Metropolitana di Roma per semplificare l'esperienza della clientela. Nel solo mese di Dicembre abbiamo registrato un incremento del 40% delle transazioni effettuate in questa modalità.

A completamento dell'offerta in ambito e-commerce, sono state rilasciate le nuove funzionalità relative al servizio di acquiring Virtual POS: card on file, recurring e MOTO. La commercializzazione e il lancio di queste evolutive sono previste nel corso del primo semestre 2020.

Per facilitare la proposizione commerciale e rendere più flessibile l'offerta, a **novembre 2019** è stata poi rilasciata la funzionalità di regolamento di tutti i servizi di acquiring PostePay sui conti correnti bancari.

Nell'ambito delle **evoluzioni sui servizi di ricarica**, nel corso del 2019 è stato lanciato il **servizio di ricarica da canali digitali della propria carta Postepay con carte di pagamento di istituti terzi**. Questo consentirà anche ai clienti di Postepay "non titolari" di un conto BancoPosta di ricaricare la propria Postepay direttamente on line ed in tempo reale. Inoltre, il servizio è stato ulteriormente ampliato con la possibilità di impostare ricariche ricorrenti in maniera automatica, a tempo o a soglia, di una propria Postepay. Relativamente all'ambito digital banking ed alle evoluzioni in APP, l'app Postepay è stata arricchita della funzionalità di PFM (Personal Financial Management) ed integrata con le funzionalità relative ai servizi di mobilità precedentemente gestiti in app Postepay + per acquisto sosta, carburante e biglietti, e pagamento contactless con Google Pay esteso anche alle carte Postepay Standard, oltre che alle Postepay Evolution. Inoltre, a Dicembre 2019 è stata rilasciata la nuova app Postepay 2.0 che, oltre ad aggregare in un unico ecosistema Postepay una serie di servizi di pagamento, propone una serie di servizi innovativi, associati a una grafica completamente rinnovata per una migliore funzionalità.

Nell'ottica di incrementare i servizi relativi all'offerta per il **target family**, è stata inoltre creata la possibilità per il genitore/tutore, già titolare di una carta Postepay, di visualizzare in app Postepay il saldo e la lista movimenti della carta Postepay Junior del figlio.

Nel **corso del 2019**, con l'obiettivo di rendere più competitiva l'offerta Postepay Connect con rinnovo annuale, è stato raddoppiato il bundle di Giga mensili, portati da 10 a 20 Giga, senza incremento di costo per i clienti, ed è stata estesa la possibilità di sottoscrivere l'offerta Postepay Connect anche ai clienti già in possesso di una Carta Postepay Evolution.

**Sempre nel 2019**, sono stati portati avanti i lavori finalizzati a gestire gli adeguamenti richiesti dalla nuova normativa PSD2, con l'obiettivo di raggiungere la piena conformità alla Direttiva PSD2 attraverso l'accrescimento dell'innovazione, della sicurezza dei pagamenti (nuove soluzioni di autenticazione SCA offerte ai clienti) e della protezione del Cliente. PostePay, inoltre, ad inizio 2019 ha deciso di ottemperare all'obbligo di consentire al cliente di accedere ai servizi informativi e dispositivi sul conto tramite Terze Parti (PISP, AISP, CISP) aderendo alla soluzione consortile di Gateway API, CBI Globe.

A **gennaio 2020**, è stato poi lanciato il nuovo servizio di trasferimento fondi internazionale dai canali digitali di PostePay (in prima fase da app PP), in partnership con Western Union.

Nel **comparto Incassi** le attività del 2019 sono state orientate al riposizionamento dell'offerta sia in logica Digital, sia di adeguamento agli standard AgID dei pagamenti a favore della PA.

**Dall'8 aprile 2019** è possibile effettuare il **pagamento del Bollo Auto da Ufficio Postale e da canali Web mediante circuito PagoPA** in linea con la roadmap dei rilasci previsti per la Trasformazione Digitale dei pagamenti per la Pubblica Amministrazione. Inoltre dall'1 Gennaio 2020 è possibile effettuare su PagoPA il pagamento di RAV a favore dell'Agenzia delle Entrate Riscossione.

Il mondo della PA è oggi interessato da un percorso di cambiamento che prevede di realizzare lo sviluppo e la diffusione dei pagamenti elettronici in ambito PA e facilitare le relazioni con i cittadini e le imprese. Il **17 Dicembre 2019** PostePay S.p.A. ha **aderito al sistema PagoPA** consentendo al Gruppo Poste Italiane di gestire tutti i possibili scenari derivanti dal contesto evolutivo della normativa in ambito pagamenti digitali e di intercettare volumi non compatibili con la soluzione Bollettino Postale.

E' stato **rinnovato da PostePay l'accordo con l'Agenzia delle Entrate per l'accoglimento dei modelli F24**, rafforzando la collaborazione tesa a riguardare l'obiettivo di migrazione al sistema pagoPA secondo il piano generale di digitalizzazione dei pagamenti.

## Reddito di Cittadinanza

Dal 6 marzo 2019, in riferimento al Decreto Legge n. 4 del 28 gennaio 2019, tutti gli Uffici Postali sono stati abilitati all'acquisizione della richiesta del **Reddito di Cittadinanza "RdC"** (assume la denominazione di Pensione di Cittadinanza qualora tutti i componenti del nucleo familiare abbiano età pari o superiore a 67 anni), che in caso di accettazione provvederanno alla successiva consegna della Carta sempre presso la rete degli Uffici Postali, a partire dal mese di aprile.

Nel primo trimestre 2019 PostePay S.p.A è entrata a far parte del raggruppamento temporaneo d'impresa costituito da Poste Italiane S.p.A. e Postel S.p.A. che, in esecuzione del servizio affidato ai sensi dell'articolo 81, comma 35, lettera b), del Decreto Legge 25 giugno 2008 n.112 relativamente alla Carta Acquisti, in ottemperanza a quanto previsto dal Decreto Legge del 28/01/2019 n.4, emetterà e gestirà le carte di pagamento necessarie per la fruizione del beneficio economico relativo al Reddito di Cittadinanza ed alla Pensione di Cittadinanza.

Il processo di rilascio delle carte RdC agli aventi diritto, iniziato ad aprile 2019, ha condotto a fine mese alla consegna di oltre 1 milione di Carte.

La carta consente di:

- effettuare acquisti solo su canale fisico in Italia, entro i limiti della disponibilità della Carta, per le categorie merceologiche definite e previste dalla norma;
- prelevare denaro contante presso gli ATM di Poste Italiane e gli ATM bancari in Italia;
- pagare le bollette delle utenze in Ufficio Postale;
- pagare mensilmente tramite un unico bonifico da Ufficio Postale la rata dell'affitto o del mutuo.

## Telefonia

**Nel corso del 2019** si è osservato un **trend al rialzo dei prezzi delle offerte mass market** commercializzate sul canale fisico e una **sostanziale stabilità della strategia acquisitiva** e di **pricing sul canale digital**. In particolare, i big players hanno confermato l'adozione di un doppio listino di offerta: un'offerta mass market che ha subito un progressivo aumento dei prezzi prevedendo un entry level a partire dai 12-15 euro e un'offerta "operator attack" con prezzi al di sotto della media di mercato, dedicata principalmente ai Clienti Iliad e ai Clienti degli Operatori virtuali, tra cui spicca PosteMobile. Dall'altro lato, i nuovi entranti Iliad e Ho.Mobile hanno confermato il proprio posizionamento con l'adozione di una politica di pricing aggressiva, con focus sulla componente dati. In tale contesto, PosteMobile ha consolidato il proprio posizionamento competitivo lavorando sia sul target mass market, con logiche di offerta premianti il valore del Cliente e la sua fedeltà per contrastare il churn, sia sui target strategici di Poste con offerte dedicate e differenzianti, anche in bundle con altri prodotti di punta, tra cui PosteMobile Casa e i prodotti di Risparmio Postale, Buoni e Libretti smart. Tra i principali lanci commerciali del 2019, si segnala il Piano Creami Relax 100, grazie al quale il portafoglio tariffario a canone è stato arricchito con un rinnovato meccanismo premiante la fedeltà del Cliente, prevedendo una logica di pricing decrescente e un ampliamento del bundle dati fino a 100GB, in funzione della longevità del cliente.

**Nel 2019** si conferma la crescita dell'online come canale strategico per l'acquisition del target smart e digitale. L'offerta commerciale dedicata all'online è stata arricchita dal lancio di Creami WeBack, il primo piano tariffario che prevede un'innovativa meccanica di cashback per i GIGA non utilizzati. Sono state realizzate 17 edizioni dell'iniziativa Flash Sales "Creami WOW Weekend" che, in corrispondenza di specifici weekend, propone un piano telefonico esclusivo, disponibile solo per pochi giorni e di forte appeal commerciale.

PostePay ha inoltre continuato ad investire **sull'offerta Connect**:

- da **gennaio 2019** è stata aperta in commercializzazione, in aggiunta all'offerta Postepay Connect con canone annuale, la versione che prevede il pagamento mensile del piano tariffario incluso nell'offerta.
- dal mese di **maggio 2019** è stata estesa la possibilità di sottoscrivere l'offerta Postepay Connect anche ai clienti già in possesso di una Carta Postepay Evolution. I titolari di Carta possono richiedere il piano tariffario Connect con rinnovo annuale e fruire di tutte le funzionalità Connect.
- nel mese di **settembre 2019**, con l'obiettivo di incentivare le acquisizioni di clientela fedele, si è resa ancor più competitiva l'offerta Postepay Connect con rinnovo annuale a cui è stato raddoppiato il bundle di Giga mensili portandoli da 10 a 20 Giga, senza incremento di costo per i clienti.
- dal mese di **ottobre 2019**, per rendere la gamma Connect sempre più flessibile e adatta a tutte le esigenze di spesa e consumo dei clienti, è stato introdotto un ulteriore piano tariffario con rinnovo semestrale. L'offerta è disponibile sia in vendita bundle con la Carta Postepay Evolution, sia per i già titolari di Carta.
- per festeggiare inoltre il primo anno di commercializzazione dell'offerta, si è intrapresa una iniziativa di customer care/retention sui clienti che hanno attivato la prima offerta Postepay Connect con rinnovo annuale, regalando al rinnovo ulteriori 10 Giga al mese, senza variazioni di costo.

Per quanto riguarda i servizi di telefonia fissa, nel corso del 2019 PosteMobile Casa ha arricchito la propria gamma d'offerta con due nuovi piani: "**PosteMobile Casa Facile**" e "**PosteMobile Casa Internet**".

"**PosteMobile Casa Facile**" è stato aperto in commercializzazione a partire dal mese di febbraio, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di tutti quei clienti che utilizzano il telefono fisso prevalentemente per effettuare chiamate verso numeri fissi nazionali e desiderano contenere le spese di telefonia domestica; il piano, infatti, include chiamate illimitate verso i numeri fissi nazionali - senza scatto alla risposta - e tutti i servizi supplementari di PosteMobile Casa a un canone promozionale.

Il lancio commerciale dell'offerta è stato supportato da due settimane di campagna di telepromozioni nel mese di febbraio sulle principali reti Rai e Mediaset replicate successivamente a maggio.

"**PosteMobile Casa Internet**" viene lanciato a fine settembre con l'obiettivo di ampliare l'addressable market a tutti quei clienti che usano internet da casa; il piano prevede chiamate illimitate verso i numeri fissi nazionali - senza scatto alla risposta - e traffico internet illimitato.

Il lancio di PosteMobile Casa Internet è stato supportato, nel mese di ottobre, da una promozione pensata per i dipendenti e, nel mese di dicembre, da tre settimane di campagna di telepromozioni sulle principali reti Rai, Mediaset e Sky.

## Gestione clienti e canali commerciali

### Pagamenti

PostePay, per migliorarla costantemente, ha proseguito nelle attività di analisi e monitoraggio della customer experience dei propri clienti sulle diverse fasi del ciclo di vita (Acquisto, Utilizzo, Ricarica/Fatturazione e Assistenza) e sui principali touchpoint di Ascolto (sito web, Ufficio Postale, call center, chat, app), al fine di identificare i principali *pain point* e attivare gli opportuni interventi tesi all'ottimizzazione del livello di servizio e al miglioramento della qualità erogata.

In tal contesto un focus particolare è stato attivato sul servizio di Full Acquiring, con l'obiettivo di strutturare un modello di analisi e ascolto, esteso a tutta l'offerta e ai differenti target, con un focus specifico riferito allo sviluppo dell'offerta sui canali digitali.

Sono proseguite le **campagne di ascolto dei clienti** in particolare sul prodotto carte Postepay, che hanno confermato l'**ottimo livello di apprezzamento da parte dei clienti**, sia per il prodotto Evolution (pari al 68%) sia per quello Standard (pari al 55%).

Nel **corso dell'ultimo trimestre 2019**, PostePay ha proseguito nelle consolidate attività di gestione dei clienti con l'obiettivo di mantenere tanto un elevato livello di servizio quanto la piena soddisfazione dei clienti. In questa fase dell'anno le attività di gestione del cliente titolare di Carta Postepay sono state finalizzate a garantire su tutti i canali di contatto il necessario supporto informatico per la migrazione alla **Strong Customer Authentication**, previsto dalle disposizioni normative relative all'entrata in vigore della normativa PSD2, avvenuta il 14 settembre 2019, per l'operatività sui canali digitali.

Le attività di supporto commerciale si sono focalizzate sulla razionalizzazione del modello contrattuale del servizio di Acquiring, con l'obiettivo di ottimizzare e semplificare le attività, in capo alla rete di vendita. Gli interventi individuati garantiranno una migliore qualità della documentazione contrattuale generata consentendo, inoltre, di ridurre i tempi medi di attivazione pratica.

## Telefonia

**Nel 2019**, PostePay ha dato seguito alle consolidate attività di gestione dei clienti con l'obiettivo di mantenere un elevato livello di servizio (Ambito Mobile: Livello di Servizio pari al 89%) e di soddisfazione dei clienti (Customer Satisfaction Index pari a 8 su 10). In ambito mobile, sono state introdotte modifiche nelle procedure di gestione dei reclami sulla copertura al fine di gestire il Cliente in ottica One call Solution.

In ambito della telefonia fissa a seguito del lancio di "PosteMobile Casa Internet" è stato avviato un focus sulle principali tematiche di assistenza nell'ottica di rafforzare le competenze dei Call Center impattati dal nuovo servizio. Restano invariati i volumi su "Postemobile Casa" dove i processi sono invariati e le competenze acquisite in questi mesi hanno permesso di erogare un servizio di assistenza sempre più in linea con le aspettative del Cliente.

L'attività di installazione ha visto inoltre, nell'ultimo trimestre dell'anno, un ampliamento dell'operatività in carico al Fornitore, conseguentemente al lancio dell'offerta "PosteMobile Casa Internet" che prevede, affianco al servizio di telefonia, anche la fornitura della componente dati per la navigazione in Internet.

## Ambito Programma di Qualità dei Processi

PostePay ha nel contempo accelerato il programma di iniziative ed interventi tesi al miglioramento della qualità dei processi, partendo da un approccio orientato al cliente, interno ed esterno, posto al centro di un sistema di ascolto. Il Programma Qualità si propone, infatti, di identificare i «punti di caduta» che i clienti hanno nell'uso dei prodotti e servizi di PostePay e, quindi, identificare i relativi interventi migliorativi, riferiti sia a semplici iniziative sia in una vera e propria reingegnerizzazione dei processi.

In ambito Acquiring, con il fine di migliorare i processi front office e back office, a partire dal mese di gennaio sono state realizzate una serie di ottimizzazioni, tra cui l'automazione del censimento massivo dei punti vendita della clientela Business che presenta numerosi punti vendita VPOS e POS Fisico.

Inoltre, sempre nell'ambito del programma di miglioramento della qualità dei processi sono stati realizzati i seguenti interventi:

- l'introduzione di un questionario da sottoporre al cliente nella fase di richiesta del servizio per la configurazione del POS fisico, che consente di individuare la tipologia del servizio ed apparato più adatto alle specifiche esigenze;
- la rimozione del vincolo sull'anzianità aziendale di almeno 12 mesi, ai fini della commercializzazione dei servizi di acquiring Postepay Tandem POS Fisico e Mobile POS, con l'obiettivo di promuovere il servizio anche verso il target di clienti aziendali più "giovani";
- al fine di semplificare i processi di analisi dei clienti e di ridurre i tempi di attivazione del servizio, è stata rilasciata l'automazione del processo di scoring della clientela, a disposizione sia del centro di back office, che gestisce il target dei gradi clienti, sia dell'Ufficio Postale, che invece gestisce il target delle imprese e dei piccoli operatori economici. Tale innovazione ha permesso di ridurre il tempo necessario a verificare l'idoneità dei clienti, portando l'attività di verifica a pochi minuti e fornendo, quindi, un esito istantaneo al cliente.

In ambito Issuing, il progetto di miglioramento dei processi, ha previsto l'estensione dei canali di richiesta di sostituzione delle carte Carta Libretto Postale, Carta Libretto Smart e di Carta di Debito su Conto Corrente Retail, abilitando anche il Call Center alla raccolta delle richieste per i casi di malfunzionamento, furto e smarrimento.

Per le Carte Postepay Standard, Postepay Evolution e Postepay Evolution Business sono state introdotte le seguenti novità a partire da aprile:

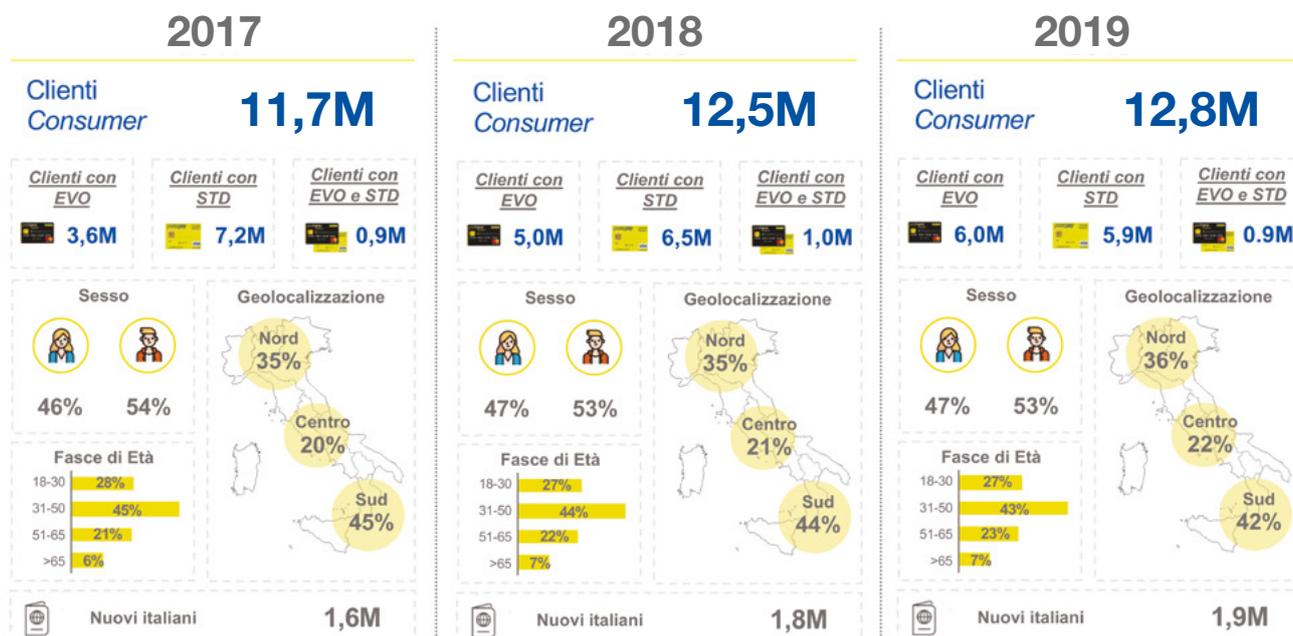
- **Mantenimento PIN** - in fase di rinnovo di una carta Postepay Standard, rinnovo o sostituzione di una Postepay Evolution e sostituzione di una Postepay Evolution Business viene inviata al domicilio del titolare solo la nuova carta, in quanto il titolare mantiene il PIN già in suo possesso.
- **Cambio PIN** - i titolari di carta Postepay Standard dotata di tecnologia contactless, Postepay Evolution e Postepay Evolution Business possono variare il PIN direttamente dal canale ATM, in estrema sicurezza.
- **Attivazione carte per sostituzione** - il processo di attivazione della carta Postepay Evolution o Postepay Evolution Business per sostituzione è stato esteso anche al canale ATM.
- **Rinnovo carta:** il rinnovo delle carte Postepay evolution Retail e Business è stato esteso al canale Web.

## I clienti di Postepay (prepagato)

I clienti consumer di PostePay, titolari di una carta standard, o di una evolution, nel periodo di riferimento sono cresciuti di 1.1 milioni (+9.4%). È da considerare che, oltre all'aspetto quantitativo, la customer base è migliorata anche sul piano qualitativo, essendo decisamente aumentati i clienti possessori di Postepay Evo, giunti nel 2019 a 6 milioni (rispetto al 2017, +2,4 milioni, per un +66,7%).

Il Sud si conferma il bacino migliore, con un 42% di penetrazione. Con fascia d'età 31-50.

Importante anche la rilevazione del dato dei nuovi italiani, giunto nel 2019 al nr di 1.9 milioni di clienti (+0.3 milioni rispetto al 2017, pari a un +19%), a testimonianza che PostePay costituisce anche uno strumento di integrazione.



## Regolamento organizzativo e di funzionamento (ROF)

A fine 2019, è stato realizzato ed approvato il **Regolamento organizzativo e di Funzionamento (ROF)**, documento teso a **formalizzare i meccanismi e i processi di funzionamento di PostePay**, sia per i servizi riconducibili al Patrimonio Destinato che per quelli riconducibili alle Telecomunicazioni, nonché i processi Trasversali, a sostegno **della crescita e dell'innovazione dei prodotti/servizi**, sulla base dell'analisi delle caratteristiche e dei bisogni della **clientela di riferimento** ed in coerenza con **la propensione al rischio definita per il Patrimonio Destinato IMEL**.

In particolare, per quanto attiene il **Patrimonio Destinato IMEL**, il **Regolamento Organizzativo e di Funzionamento** rappresenta **l'elemento centrale e di sintesi della normativa interna che disciplina lo svolgimento delle attività**. Infatti, le Disposizioni di Vigilanza sugli Istituti di Moneta Elettronica prevedono che il Consiglio di Amministrazione approvi la struttura organizzativa e l'attribuzione di compiti e responsabilità, **assicurando che gli stessi siano allocati in modo chiaro e appropriato e formalizzati in un apposito regolamento interno**.

L'impianto metodologico del **Regolamento Organizzativo e di Funzionamento (ROF)**:

- si focalizza su **tre "macro processi"** (Gestione del Cliente, Sviluppo del Business, Governo dei Rischi), e sui Processi di supporto al business definiti **«Trasversali»**, **attraverso cui si sviluppa la complessiva operatività della Società**;
- individua i processi caratteristici, **definendo ownership, ruoli e responsabilità** delle funzioni di PostePay e le principali **interdipendenze in ottica "end to end"**, identificando anche le **relazioni con Poste Italiane**;
- integra al suo interno anche le relazioni con la **Capogruppo**, sia per le **attività di indirizzo e coordinamento** che con riferimento ai processi oggetto di **esternalizzazione**.

## Certificazioni conseguite

Poste Italiane ha implementato un Sistema di Gestione Integrata certificato in riferimento a 2 norme internazionali:

1. **UNI EN ISO 9001:2015** – che definisce i requisiti per la creazione, implementazione e gestione di un Sistema di Gestione della Qualità.
2. **UNI ISO 37001:2016** – che definisce i requisiti per la creazione, implementazione e gestione di un Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione.

Il Sistema di Gestione Integrato ha come obiettivo principale quello di garantire una governance unitaria e assicurare l'efficacia e l'efficienza del processo di certificazione dei sistemi di Gestione, evidenziando i potenziali rischi e attuando le necessarie azioni di miglioramento, a supporto delle strategie aziendali.

Nell'ambito del **piano di ampliamento** del perimetro di certificazione del Gruppo Poste Italiane, volto ad ampliare il novero delle Certificazioni conseguite ed estenderle a tutti gli ambiti di operatività del Gruppo, **si colloca il percorso di certificazione di PostePay**.

A partire da settembre 2019, PostePay ha intrapreso il percorso di preparazione alla Certificazione del Sistema di Gestione Integrato Qualità e Anticorruzione a cura dell'Ente di Certificazione IMQ S.p.A.:

- la "fase 1" della certificazione di PostePay da parte dell'Ente si è svolta dal 2 al 3 dicembre 2019;
- la "fase 2" si è svolta dal 9 all'11 dicembre 2019.

Il percorso progettuale intrapreso ai fini della certificazione ha previsto lo svolgimento di:

- sessioni formative per il potenziamento del livello formativo del management e del personale, volto all'accrescimento della consapevolezza sul Sistema di Gestione Integrato e al rafforzamento dei presidi anticorruzione;
- interviste finalizzate alla redazione del risk assessment, integrate a cura rispettivamente della funzione CA/GRG/RMG di Poste Italiane (ambito anticorruzione), e RUO/ORP (ambito 231), finalizzate all'individuazione dei rischi sensibili ai fini della normativa di riferimento. Tali rischi sono stati condivisi con le funzioni interessate di PostePay;
- audit interni a cura della funzione CA/GRG/PSG di Poste Italiane, nell'ambito dei quali sono state coinvolte n. 10 funzioni aziendali. Il piano di audit si è concluso con l'emissione di n. 9 report di audit interni. Nel corso delle attività sono state rilevate alcune aree di miglioramento, anche in considerazione della recente implementazione del Sistema di Gestione Integrato, che sono state opportunamente indirizzate e condivise con i singoli owner.

L'implementazione del modello ha previsto, inoltre, la nomina della funzione di Revisione Interna a Funzione di Conformità per la Prevenzione della Corruzione (cd. FCPC), avvenuta in data 28 novembre 2019, tramite Ordine di Servizio n. 5/2019.

A seguito della suddetta nomina, in data 29 novembre 2019, sono stati svolti il Riesame del Sistema di Gestione Integrato PostePay da parte dell'FCPC e da parte dell'Alta Direzione (AD), come previsto dalla normativa ISO 37001, precedenti al Riesame dell'Organo Direttivo (CdA).

**Alla fine del percorso, il CdA di PostePay ha approvato il Riesame del Sistema di Gestione Integrato Qualità e Anticorruzione di PostePay S.p.A. (Certificazione ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016).**

## Highlights dei principali risultati

**Il primo anno di PostePay S.p.A. si è chiuso con risultati che sono stati ottenuti grazie a tutti i progetti intrapresi, le attività poste in essere, i prodotti lanciati nel corso del 2019.**

In relazione alla **Monetica**, si evidenziano infatti **21,5 milioni carte Postepay in essere**, delle quali circa **7,2 milioni sono rappresentate dalle Postepay Evolution**. Nel corso del 2019 le carte Postepay hanno sviluppato un transato complessivo per pagamenti di circa 17,4 miliardi di euro (12,9 miliardi a dicembre 2018, +34,6%).

Nell'ambito **Acquiring**, a fronte di **128 mila POS installati al 31 dicembre 2019 (+17% rispetto a dicembre 2018, con un incremento di 18,2 mila POS installati)**, è stato rilevato un transato di circa 17,9 miliardi di euro (+11% del transato rispetto allo stesso periodo del 2018, con un incremento di 1,7 miliardi di euro).

Sempre nel 2019, in relazione al segmento **Money Transfer**, si rileva per i servizi Moneygram un transato di circa **358 milioni di euro** (+2% rispetto a dicembre 2018, con un incremento di 8,6 milioni di euro) a fronte di 1,36 milioni di operazioni (+4% rispetto a dicembre 2018).

Al 31 dicembre 2019 sono state **vendute 232 mila Postepay Connect**, il primo prodotto che unisce la carta Postepay Evolution e la SIM PosteMobile.

**La giacenza media cumulata dei depositi delle Postepay è passato da 3,18 miliardi di euro del 2018, a 4,15 miliardi di euro nel 2019 (+30%).**

**La base clienti relativa ai servizi di telefonia mobile, con brand PosteMobile**, al 31 dicembre 2019, è pari a 4,2 milioni di linee, in crescita del 6% rispetto allo stesso periodo del 2018. Le acquisizioni risultano in crescita rispetto a quanto rilevato nello stesso periodo dell'anno precedente attestandosi a circa 1,25 milioni di linee (+0,24 milioni di linee rispetto a dicembre 2018).

**I volumi voce sviluppati nel corso del 2019 si attestano a circa 7,2 miliardi di minuti**, in crescita del 24% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, in calo i volumi eventi sms (pari a circa 501 milioni di eventi), mentre prosegue la forte crescita dei volumi relativi al traffico dati, che a al 31 dicembre hanno raggiunto 61,3 migliaia di Terabyte (+151% rispetto allo stesso periodo del 2018).

**Al 31 dicembre 2019 l'offerta PosteMobile Casa ha avuto un grande incremento** (+70% rispetto allo stesso periodo del 2018) passando dalle 118 mila linee di dicembre 2018, alle 200 mila del 2019.

## 1.4 La rete distributiva

Gli asset del Gruppo comprendono **circa 13 mila Uffici Postali, 5.700 Uffici Postali (UP)** dedicati all'erogazione di servizi di **Pubblica Amministrazione**, oltre **7.700 ATM**, oltre **6.700 Sale Consulenza**, circa **10.000 Uffici Postali con Wi-Fi gratuito**, circa **500 Sportelli** dedicati alla **vendita di prodotti e servizi di filatelia**. Ad oggi entrano negli Uffici Postali mediamente un **milione e mezzo di persone al giorno**.

La capillarità del network, con **percentuali di copertura** dei Comuni Italiani tra il **93%** e il **100%** nelle diverse aree geografiche, permette a Poste Italiane di offrire i propri prodotti a privati, imprese e numerosi enti della Pubblica Amministrazione, attraverso servizi innovativi, trasparenti e facili da usare, progettati per migliorare la vita dei cittadini e la competitività delle aziende.

La strategia di Poste affida un **ruolo centrale all'Ufficio Postale**, puntando alla creazione di un'unica rete ibrida che integri la rete digitale con quella fisica attraverso una **strategia multicanale**. L'obiettivo è offrire ai clienti un'**esperienza integrata** su tutti i punti di contatto, sia fisici che digitali.

In questo contesto è stato avviato il programma "**Nuovo Modello UP**" che ha l'obiettivo di abilitare tutti i fattori necessari per fornire ai Clienti un'esperienza unica in Ufficio Postale: nuovi spazi, nuove tecnologie, nuovi strumenti a supporto delle risorse, nuove competenze e sviluppo di modelli commerciali dedicati per singoli target di Clientela.

Il **Piano Industriale** è infatti supportato da un **efficace programma di investimenti** per la creazione di nuovi servizi digitali e di nuove customer journey "ibride" con l'obiettivo di migliorare la *customer experience* dei propri clienti e massimizzare le opportunità che derivano dalla convergenza tra canali fisici e digitali. In particolare, si interverrà sulla rete degli Uffici Postali (in parte già dotati di gestore attese integrato con app UP/app BP/ sito web e di connettività Wi-Fi) per renderli ancora più evoluti ed integrati digitalmente, anche attivando modalità di engagement digitali per accogliere e intrattenere i clienti in UP.

## La rete degli Uffici Postali una risorsa per l'Azienda e per il Paese

**Dal 2014 al 2016** sono stati realizzati **200 interventi di chiusura di Uffici Postali** e circa **500 interventi di razionalizzazione** (ovvero interventi di revisione del numero di giorni di apertura di un Ufficio Postale). Tali interventi hanno generato forti tensioni sul territorio, a livello sindacale, nonché un'eco mediatica.

Nel **2018** Poste Italiane **non ha presentato alcun piano di razionalizzazione** di Uffici Postali all'AGCom, tenendo conto delle esigenze derivanti dalla fase di implementazione del nuovo Piano Industriale del Gruppo. Inoltre, con l'obiettivo di conseguire un più efficiente utilizzo dei processi postali su tutto il territorio nazionale, della **rete degli Uffici Postali dislocati sul territorio nazionale**, Poste Italiane, nel rispetto dei vincoli normativi e degli impegni assunti con le Pubbliche Amministrazioni Locali, sta avviando un graduale **processo di ottimizzazione nel biennio 2019-2020**.

Si tratta di un piano di graduale potenziamento della rete, finalizzato ad un migliore bilanciamento tra offerta di servizi erogati da parte degli Uffici Postali e domanda di servizi da parte dei cittadini, anche mediante l'apertura di nuovi Uffici.

Il **piano di razionalizzazione**, invece, ha riguardato **84 Uffici Postali, all'interno di 27 Comuni sopra i 100.000 abitanti**.

A partire dal mese di **settembre del 2019**, l'Azienda ha avviato un **dialogo preventivo con tutte le Amministrazioni Comunali** anche memore dei precedenti piani su cui si è registrato un alto tasso di contenzioso con numerosi ricorsi accolti dalla giustizia amministrativa.

A seguito delle interlocuzioni preventive con i rappresentanti istituzionali locali l'Azienda ha dovuto rivedere alcuni interventi di chiusura, escludendo dal piano gli Uffici con alto valore sociale sia per le Amministrazioni sia per le comunità. **Ad Aprile 2020 sono 48 gli Uffici chiusi in 18 Comuni**.

## Il nuovo modello UP

### Nuovo gestore attese

A inizio 2019 l'ampliamento della copertura del Nuovo Gestore Attese ha raggiunto i 3.035 Uffici Postali.

È stato implementato il monitoraggio delle attese degli UP near real time e storico sfruttando la tecnologia cloud.

Nell'ambito del programma Nuovo Modello UP, appartenente al Piano Deliver 2020, è stata implementata la review del layout del Nuovo Gestore Attesa e realizzando quattro prototipi di layout da applicare a differenti UP.

A livello di identificazione del cliente è stata aggiunta anche l'accettazione della tessera sanitaria per permettere il riconoscimento tramite codice fiscale.

### NBEP – Nuovo Back End Postale

Le limitazioni tecnologiche del sistema di Back End in Ambito Postale, hanno a lungo impedito l'evoluzione di importanti aspetti del Business; questo ha portato all'idea di implementare un nuovo sistema che avesse obiettivi iso-funzionali con il precedente, nonostante la complessità dei processi presenti, e potesse configurarsi come fattore abilitante per le future evoluzioni.

Nasce così NBEP, il nuovo sistema che presiede la generazione accentrata di Codici di spedizione per Pacchi e Corrispondenza, la gestione dei processi di riconoscimento e bruciatura di invii prepagati.

Nel 2019 sono state realizzate le funzionalità core del sistema e l'impianto tecnico che lo rende funzionale per le attività di spedizione in modalità Self Service, Offerta Unica Pacchi, Processi di Reverse (Amazon e similari), Gestione della vendita massiva di prepagati, Processi di pre-accettazione online in coerenza con la pressante evoluzione del canale Digital.

### App Ufficio Postale

Nell'ambito del progetto "Digital Transformation", è stata realizzata un'evoluzione delle applicazioni già esistenti, tra cui l'APP "Ufficio Postale", pensata per tutti i cittadini non necessariamente intestatari di conto BancoPosta o di carte Postepay, che ha ampliato e semplificato i canali di accesso ai servizi di Poste Italiane.

Tra le operazioni possibili, l'app permette ai clienti di localizzare su mappa gli Uffici Postali e prenotare il proprio turno, contribuendo a ridurre i tempi di attesa. In particolare dal 2017 è possibile la prenotazione dei ticket anche per il giorno successivo e la prenotazione ritiro giacenza direttamente nell'Ufficio Postale in cui si trova il proprio prodotto in giacenza (inquadrandolo con la fotocamera il codice a barre sull'avviso di giacenza).

### Dematerializzazione attività in Ufficio Postale

Nell'ambito del continuo processo di dematerializzazione delle attività in Ufficio Postale, è stata realizzata la dematerializzazione delle attività di accettazione a sportello (raccomandata e assicurata) del target retail e delle attività di consegna (inesitate, invii in fermoposta o indirizzati a casella postale). Tale processo, nel corso del 2019, ha interessato le principali attività a sportello (assegni e vaglia, deleghe F23/F24, operazioni su Libretti e Buoni, pensioni e bonifici domiciliati, notifiche invii) e commerciali (riguardanti i prodotti Libretti, Buoni, conti correnti, PostePay, polizze, finanziamenti, fondi, full-acquiring, MiFID – consulenza, accettazione assicurate e raccomandate) e sala consulenza.

Il processo di digitalizzazione avviato da Poste ha portato un miglioramento dei servizi, una loro maggiore accessibilità e vantaggi in termini di impatti ambientali, in coerenza con la "Green Strategy" aziendale. Con l'implementazione dei processi digitalizzati si è operata anche una innovazione e semplificazione dei processi con vantaggi in termini di razionalizzazione delle operazioni a sportello e conformità dei dossier del cliente.

La dematerializzazione permette infatti di eliminare la stampa e la conservazione cartacea di milioni di pagine, risparmiare toner, ridurre le non conformità, cioè le incompletezze e gli errori a cui sono soggetti i processi non automatizzati.

È stata realizzata anche l'eliminazione della stampa dei documenti da consegnare al cliente, attraverso la possibilità dell'invio elettronico dei kit contrattuali, portando a un risparmio di carta e a una riduzione dell'impatto ambientale.

## NFID – Nuovo Front-End Identificazione

Nel corso del 2019 è stato realizzato l'applicativo NFID – Nuovo Front End Identificazione, con l'obiettivo di avere un'applicazione unica per la Gestione dell'Identificazione del cliente e per la gestione delle variazioni anagrafiche per le persone fisiche.

Grazie all'introduzione di questo strumento informatico, è stato reingegnerizzato il processo per effettuare il censimento, la verifica e l'aggiornamento dei dati anagrafici del cliente, in precedenza eseguiti su più front-end. In una logica di "customer centricity", NFID rappresenta il "building block" alla base dei successivi processi di vendita, al fine di fare eseguire una sola volta il processo di identificazione per un cliente, nell'ambito di una stessa sessione. Tutto questo a vantaggio dell'efficienza dell'operatività e di una user experience sensibilmente migliore.

## SFA Retail – Agenda e Cruscotto del Consulente

In ambito pianificazione commerciale e pre-vendita, il 2019 è stato dedicato all'introduzione e al rafforzamento degli strumenti commerciali a disposizione degli Specialisti Consulenti Finanziari di Sala e Mobili (SCF e SCM).

In particolare, in Piattaforma SFA Dynamics sono stati implementati:

- **Agenda** per la visualizzazione degli impegni giornalieri e la presa appuntamento con i clienti;
- **Cruscotto del Consulente** - per la gestione del portafoglio clienti, con indicatori su possesso e propensity, utili per la preparazione del contatto commerciale.

Entrambi gli strumenti sono in continua evoluzione per un utilizzo sempre più focalizzato sulle esigenze degli utenti finali, con l'obiettivo di garantire la "User Experience" e rappresentano un grande passo in avanti per una gestione del cliente in ottica multicanale.

## Consegna Inesitate (corrispondenza non recapitata)

Poste ha effettuato una complessa reingegnerizzazione del servizio di consegna della corrispondenza inesitate allo sportello. Nello specifico, a partire da aprile 2017, è stata attuata la progressiva riallocazione degli sportelli per il ritiro degli invii inesitati dai centri di recapito verso gli Uffici Postali, con l'obiettivo di agevolare il ritiro di tali invii da parte della clientela, in ottica di maggiore prossimità. Tra i risultati ottenuti si annoverano la maggiore capillarità degli sportelli che consegnano inesitate e, quindi, maggiore prossimità al cliente (da circa 10.000 a circa 12.300), la riduzione dei tempi di attesa per la consegna di ogni inesitata, una maggiore uniformità delle condizioni del servizio su tutto il territorio nazionale e l'abilitazione di tutti gli sportelli dell'Ufficio Postale alla consegna delle inesitate.

## Consulenza

Nel 2017 sono state completate alcune attività finalizzate a migliorare la consulenza finanziaria ai clienti retail, in particolare:

- estensione a tutti gli Uffici Postali con sala consulenza del modello di servizio che prevede una maggiore focalizzazione commerciale attraverso l'introduzione di consulenti specializzati per target di clientela, nonché nuove figure dedicate all'orientamento e all'accoglienza in sala
- completamento della copertura sull'intera rete degli Uffici Postali della piattaforma "**consulenza guidata**" che, oltre a supportare il personale nell'adempimento normativo in materia di investimento, rappresenta una guida finalizzata a individuare la migliore soluzione di investimento per i clienti.

Nel corso del 2018 è continuato il processo di estensione della rete delle sale consulenza (**150 nuove sale**) e di evoluzione organizzativa, finalizzato all'implementazione di un presidio commerciale sempre più attento e aderente alle esigenze dei segmenti privati e Small Business.

Nel 2018 è entrato in vigore il Regolamento Intermediari emanato da CONSOB in recepimento della Direttiva 2014/65/UE, c.d. “**Mifid II**”, con l’obiettivo di incrementare l’efficienza e la trasparenza dei mercati, innalzando il livello di tutela degli investitori e rafforzando alcuni requisiti organizzativi di norma e condotta per gli intermediari.

Per garantire l’adeguamento normativo richiesto, Poste Italiane ha ridefinito i criteri relativi alle conoscenze e competenze del personale addetto alla prestazione di consulenza in materia di investimenti, intervenendo sull’adeguamento dei sistemi informativi e sulla strutturazione di un piano formativo.

Inoltre, nell’ambito del processo di innovazione del modello di servizio, si è proseguito verso una gestione del cliente per “bisogni”, con il superamento della consulenza specializzata sul comparto e la riconversione delle sale assicurative e finanziamenti in generiche sale consulenza. **La consulenza con portafoglio**, introdotta nel 2017 sulla clientela affluent ed estesa alla clientela mass nel secondo semestre 2018, si inserisce nel nuovo modello di servizio con lo scopo di garantire un presidio continuo ed efficace della relazione con i diversi target di clientela.

Nel 2019 la rete delle sale consulenza si è ulteriormente estesa, con la realizzazione di 111 sale ed ulteriori 26 completate nel primo trimestre 2020.

Nel 2019 è stato inoltre avviato un programma di sviluppo di un modello di servizio dedicato ai clienti con patrimoni superiori a 500K€ (segmento Premium), nell’ambito del quale sono state realizzate 2 nuove sale dedicate. Il piano di sviluppo prosegue nel 2020 con 7 sale programmate.

È stata **potenziata la rete degli Specialisti Consulenti Mobili (SCM)** per la gestione dei portafogli clienti negli Uffici Postali privi di sala consulenza (da circa 850 a fine 2017 a circa 1.000 a fine 2019). Per potenziare il presidio di tali figure sull’intera rete, si è proceduto a una ridefinizione delle zone utilizzando i seguenti criteri:

- creazione bacini di prossimità
- geolocalizzazione dei competitors
- modellizzazione (valutazione del potenziale di ciascun bacino di prossimità, in termini interni, di mercato e di operatività)

Inoltre è stato avviato un **programma di induction per neo specialisti commerciali** con lo scopo di accompagnare le nuove figure nella fase di inserimento, di sostenere il loro sviluppo professionale in una logica di apprendimento continuo e di favorire il livello di coinvolgimento, motivazione e identità di ruolo.

Nel 2019 è stato avviato il potenziamento della rete fisica dedicata agli SCM, attraverso l’introduzione di un nuovo modello di allestimento di ridotto impatto, implementato in 13 UP; nel primo trimestre 2020 sono stati dotati di sala ulteriori 19 UP.

Il programma di **rinnovamento degli Uffici Postali**, passa anche attraverso la creazione di eccellenze. Se ne propongono, nel seguito, alcuni esempi:

#### a) Ufficio Postale del futuro

Inaugurato a Milano all’interno del **palazzo della Regione Lombardia l’Ufficio Postale del futuro**. Completamente rinnovato, offre ai clienti **soluzioni digitali evolute**, maggior comfort e sicurezza, il tutto con attenzione alla **sostenibilità energetica**.

#### b) Ufficio Postale a FICO Eatly World

Inaugurato, nel mese di novembre 2017, a Bologna, all’interno di FICO Eatly World, un **Ufficio Postale di oltre 400 metri quadrati** che è anche area-mostra di un patrimonio storico di 158 anni. Aperto 7 giorni su 7, mette a disposizione dei clienti di FICO un collect point per imballare e spedire i prodotti delle eccellenze italiane acquistati nel grande parco agroalimentare.

Lo spazio dedicato a Poste Italiane, all’interno di FICO Eatly World, è composto da 3 aree:

- **area Ufficio Postale** composta da due postazioni di lavoro per tutti i servizi offerti a sportello
- **area pacchi** dedicata alla spedizione di articoli/prodotti acquistati dai clienti del parco agroalimentare. L’area è composta da una postazione per l’accettazione e da due postazioni di confezionamento e spedizione della merce acquistata
- **area mostra** finalizzata a raccontare l’Azienda attraverso il proprio patrimonio storico, guidando i visitatori in un «percorso di brand» lungo i 158 anni di storia.

## Uffici Postali Multietnici

Il progetto, legato agli Uffici Postali etnici, nasce con l'obiettivo di offrire un servizio focalizzato sulle esigenze della fascia di clientela straniera.

Tali Uffici Postali si distinguono dagli altri grazie a un allestimento ad hoc e materiale di comunicazione/pubblicità tradotto nelle varie lingue del target individuato.

Ben dieci sono le lingue coinvolte complessivamente nel progetto: arabo, francese, spagnolo, rumeno, cinese, inglese, filippino, polacco, ucraino e ovviamente italiano.

Le risorse identificate assicurano lo svolgimento di tutti i servizi fruibili negli Uffici Postali tradizionali.

Nell'arco degli anni 2014/2018 sono stati attivati ben 27 uffici etnici, nel 2019 si è proseguito con il progetto che riscuote, per altro, particolare interesse dagli organi di stampa, tramite l'attivazione di altri due Uffici Postali: Roma 10 (inglese e spagnolo) e Bologna 14 (arabo, inglese e francese).

## Apertura nuovo Ufficio Postale

A **dieci anni dal terremoto che ha devastato L'Aquila**, Poste Italiane ha deciso di essere in prima linea nella rinascita della città, grazie all'**apertura del nuovo Ufficio Postale "L'Aquila Centro Storico"**, inaugurato dall'Amministratore Delegato in data **30 settembre 2019**.

Tale Ufficio si sviluppa su una superficie di 300 metri quadrati ed è stato realizzato con l'aiuto delle più moderne tecnologie; dispone di 6 sportelli polifunzionali, di due sale consulenza e uno sportello automatico Postamat di nuova generazione (disponibile 24 ore al giorno per prelievi di contante e altre operazioni), di un gestore delle attese di ultima generazione e connessione Wi-Fi gratuita per tutti i clienti.

Con "L'Aquila Centro Storico" sono ben diciassette gli Uffici Postali attivi nel Comune, dodici dei quali dotati anche di sportello Postamat per le operazioni automatiche di prelievo e pagamento.

## Coordinamento Vendita Finanziaria

Ad aprile 2019 la funzione Coordinamento Vendita Finanziaria, che ha l'obiettivo di ottimizzare il presidio della clientela Business e Pubblica Amministrazione relativamente ai prodotti/servizi finanziari e assicurativi, inizialmente costituita all'interno della funzione BancoPosta, è confluita nella funzione Mercato Privati.

Tra le operazioni di maggior rilievo si segnala la costituzione della partnership con ENI S.p.A., che ha consentito di consolidare la relazione con il cliente, accrescere la quota di mercato e aumentare la visibilità e redditività del Gruppo Poste Italiane. In data 10 ottobre 2019, è stato infatti siglato un accordo quadro nel campo dei pagamenti anche in ambito digitale (servizi di incasso bollettini su rete terza ENI, di acquiring PostePay, cashback, Sconti Poste a valere sulla rete delle stazioni di servizio ENI).

## Nuovo modello di servizio consulenti Small Business

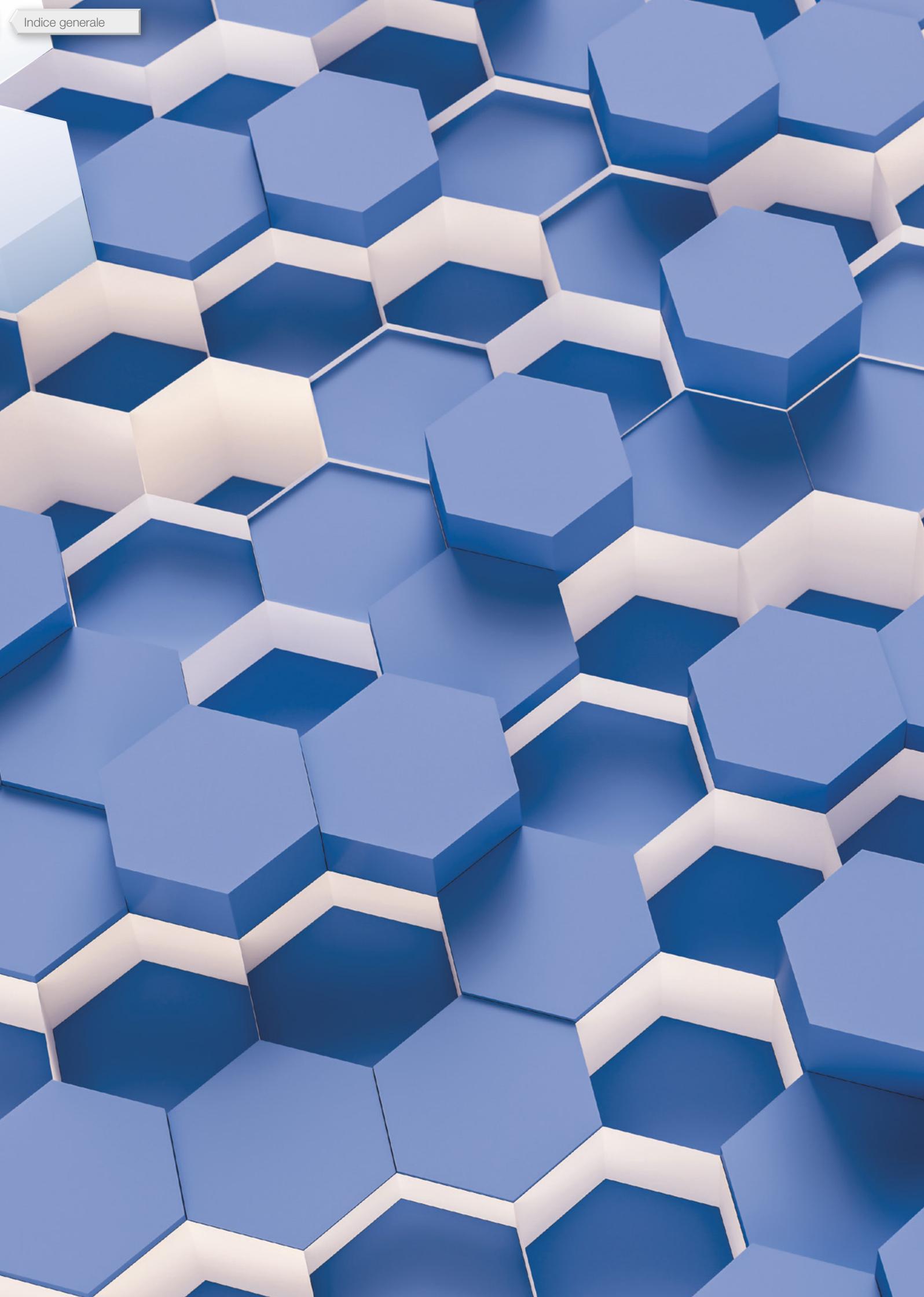
Nel corso dell'ultimo trimestre del 2019 è stato implementato il nuovo modello di servizio per la clientela small business, focalizzando l'attività della rete dei consulenti Small Business di Mercato Privati esclusivamente sui servizi finanziari. Per effetto di tale focalizzazione sono state create 577 zone e portafogli clienti assegnati ad altrettanti consulenti a copertura dell'intero territorio nazionale. Tra le altre principali novità del nuovo modello di commercializzazione da segnalare l'abilitazione alla vendita fuori sede dei consulenti.

— Pagina volutamente lasciata in bianco —

# 02

## **CORPORATE GOVERNANCE**







# 02 CORPORATE GOVERNANCE

# Contenuti

<b>2. CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>70</b>
2.1 Rafforzamento della Corporate Governance	70
2.2 Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del Gruppo Poste Italiane	75
2.3 Gestione integrata dei rischi	78
2.4 Antiriciclaggio di Gruppo	82
2.5 Sistema di Gestione e Controllo del Rischio Fiscale	83
2.6 Sistema Normativo Aziendale	84
2.7 Segregation of Duties (SOD)	85

## 2. Corporate Governance

Il **sistema di Corporate Governance** ha richiesto nell'ultimo triennio numerose azioni di **rafforzamento dei presidi** in ottica di integrazione delle funzioni di controllo, in linea con il nuovo assetto organizzativo aziendale e con le principali leading practice di riferimento.

Nel rispetto del complesso quadro regolatorio di riferimento, al fine di conferire la massima efficacia all'azione di governo della Capogruppo, sono stati **realizzati diversi interventi**.

### 2.1 Rafforzamento della Corporate Governance

#### Revisione poteri degli organi statutari

In coerenza con il Codice di Autodisciplina delle società quotate (ed. 2018) e le *best practices* in materia di Corporate Governance, si è proceduto alla revisione delle deleghe e dei poteri attribuiti agli organi statutari rafforzando **il ruolo di direzione e coordinamento della Capogruppo**.

In particolare, sono stati definiti i criteri generali per l'individuazione delle operazioni di significativo rilievo (cc. dd. "Criteri di significatività") effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Pertanto, al fine di allinearsi ai principi di autoregolamentazione delle società quotate, sono stati definiti i criteri per l'individuazione delle operazioni della Società e delle sue controllate aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la società stessa, in conformità alle vigenti prassi di mercato.

È stata inoltre introdotta, in attuazione dell'art. 2381, comma 5, Cod. Civ. , una informativa trimestrale al Consiglio ed al Collegio Sindacale sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Società e dalle sue controllate.

Conseguentemente, il sistema dei poteri aziendali è stato adeguato ai mutamenti dell'assetto organizzativo e di processo intervenuti.

#### Modifica Comitati endoconsiliari

Al fine di allinearli alle *best practices* delle società quotate ed alla evoluzione della normativa nazionale e internazionale, sono stati attribuiti i compiti in materia di *corporate governance* e sostenibilità rispettivamente al Comitato "Nomine" e al Comitato "Controllo e Rischi", ridenominati conseguentemente Comitato "Nomine e Corporate Governance" e Comitato "Controllo, Rischi e Sostenibilità".

## Linea guida relativa ai criteri di applicazione e alla procedura per la valutazione dell'indipendenza degli amministratori di Poste Italiane S.p.A.

La Linea Guida, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 1° agosto 2018, è stata redatta nel rispetto dei principi e dei criteri dettati dal citato **Codice di Autodisciplina** e contiene criteri di valutazione, circa il possesso del requisito di indipendenza da parte degli amministratori, ispirati a principi di rigore e di trasparenza. L'adozione della Linea Guida rappresenta un presidio di *governance* allineato alla best practice e caratterizzato da elementi di innovatività, tenuto conto che poche sono le società quotate ad aver adottato una procedura del genere.

La Linea Guida si riferisce alla posizione degli **Amministratori non esecutivi**, in relazione ai quali il Consiglio di Amministrazione è tenuto a verificare periodicamente il possesso del requisito di indipendenza, ai sensi del Codice di Autodisciplina, tenendo in considerazione le specificazioni e i criteri operativi ivi contenuti. La Linea Guida è stata predisposta con l'intento di adattarla alle specifiche caratteristiche di Poste, consente verifiche rapide ma, al tempo stesso, complete ed approfondite e rappresenta un valido supporto per le attività di valutazione.

I suoi contenuti saranno nuovamente valutati alla luce dell'entrata in vigore del nuovo Codice di Autodisciplina.

## Linea Guida Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR)

Nell'ottica di rafforzamento della Corporate Governance, il 19 febbraio 2018, su proposta dell'Amministratore Delegato e previo parere del Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane la Linea Guida Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR), aggiornata sulla base del nuovo assetto organizzativo e delle best practices e tendenze SCIGR.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi rappresenta un **elemento fondamentale** in quanto consente al Consiglio d'Amministrazione di perseguire **l'obiettivo prioritario di assicurare la creazione di valore nel medio-lungo periodo** definendo altresì la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi aziendali.

Attraverso tale iniziativa, il Gruppo Poste Italiane, quali fattori abilitanti dell'integrazione e della razionalizzazione del proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, ha deciso di traguardare:

- la definizione di un modello che metta in relazione le varie componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, abilitando le opportunità di miglioramento della copertura complessiva dei rischi medesimi, della semplificazione ed efficienza operativa e della qualità delle risk information;
- la convergenza delle funzioni di controllo, tramite la centralizzazione delle strutture di controllo all'interno delle funzioni Corporate (strutture centrali di indirizzo, coordinamento, controllo e servizio) per assicurare il governo unitario a livello di Gruppo;
- l'approccio per processi, tramite l'implementazione di un framework di riferimento che regoli i comportamenti e le attività; tale approccio include politiche, linee guida e procedure definite all'interno di un'architettura piramidale e coinvolge il Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore Delegato, il Management e tutto il personale del Gruppo Poste Italiane, realizzando, tra le altre cose, l'integrazione del SCIGR nei processi aziendali.

## Linea Guida Sistema di Segnalazione delle Violazioni (Whistleblowing)

Nel contesto del proprio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, Poste Italiane, nel mese di aprile 2018, ha emesso una nuova versione delle **linee guida** volte a disciplinare il **sistema per la segnalazione**, da parte del personale e di soggetti terzi, di fenomeni illeciti e comportamenti sospetti, di atti o fatti che possano costituire una violazione delle norme, interne ed esterne, che disciplinano l'attività di Poste Italiane S.p.A., dei principi e delle regole di comportamento contenuti nel Codice Etico del Gruppo Poste Italiane, nonché delle previsioni contenute nel Modello 231 di Poste Italiane.

Le suddette linee guida sono state aggiornate per recepire i recenti interventi normativi in materia. In particolare, la Legge 179 approvata il 30 novembre 2017, nell'integrare le previsioni del Decreto 231 rafforza le tutele del segnalante prevedendo l'uso di almeno un **canale informatico** per le **segnalazioni potenzialmente rilevanti ai fini 231**.

Un ulteriore elemento di novità introdotto nel 2018 con riferimento al processo di segnalazione delle violazioni del Modello è rappresentato dalla sostituzione del canale dedicato con il "**Portale Segnalazioni - Whistleblowing**", istituito e disciplinato all'interno della Linea Guida di Segnalazione delle Violazioni (Whistleblowing) del 19 aprile 2018.

Con riferimento alle segnalazioni delle violazioni ex D. Lgs. 231/2001, la funzione Governo dei Rischi di Gruppo/Presidio 231 in ambito Corporate Affairs fornisce all'Organismo di Vigilanza un'informativa periodica rispetto a segnalazioni e fatti di rilevanza 231, con evidenza delle decisioni assunte da parte del Comitato Whistleblowing. L'Organismo di Vigilanza può effettuare accertamenti per fatti rilevanti ai fini 231, avvalendosi, qualora necessario, delle funzioni aziendali di controllo.

Nelle attività di gestione delle segnalazioni è garantita la riservatezza dell'identità del segnalante. La Società inoltre garantisce il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati direttamente o indirettamente alla segnalazione. Sono altresì previste sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché nei confronti di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelino infondate, in linea con il sistema sanzionatorio della Società.

Il sistema interno di segnalazione delle violazioni di Poste Italiane, così come strutturato, assicura che vengano effettuate tutte le opportune analisi sui fatti segnalati mediante l'avvio di verifiche di audit, lo svolgimento di accertamenti di fraud management nei casi di presunti illeciti, oppure la richiesta di approfondimenti gestionali alle funzioni competenti.

A **novembre 2019** è stata emessa la **nuova Linea Guida Whistleblowing**. I principali aggiornamenti riguardano:

- la composizione del Comitato Whistleblowing. In particolare, è prevista la nomina di un Presidente esterno e la presenza permanente di un membro della funzione Governo dei Rischi di Gruppo - Presidio 231 in ambito Corporate Affairs, al fine di valutare la rilevanza delle segnalazioni pervenute;
- la previsione di un'informativa al responsabile della Funzione di Conformità della Prevenzione della Corruzione in merito alle segnalazioni riconducibili a potenziali eventi corruttivi, con evidenza delle decisioni assunte dal Comitato.

## Certificazione Anticorruzione ISO 37001:2016

Poste Italiane è stata la **prima azienda italiana** del settore della finanza e delle comunicazioni ad **ottenere la Certificazione IMQ-CSQ ISO 37001:2016** del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, attestazione che ha riguardato i processi di progettazione, indirizzo, controllo e coordinamento dei servizi postali e finanziari. La Società, impegnandosi nell'ottenimento di una certificazione di tipo volontario, volto alla riduzione di tali rischi, ha dato testimonianza di un'estrema responsabilità nei confronti del mercato e in generale di tutti gli stakeholder.

Il **2018** è stato caratterizzato da un impegno rilevante nel potenziamento del Sistema di Gestione Anticorruzione, adottato su base volontaria in conformità allo standard ISO 37001:2016 Anti Bribery Management System. Il processo è terminato positivamente con il conseguimento della Certificazione Anticorruzione per Poste Italiane S.p.A. rilasciata da uno degli organismi di certificazione accreditati più autorevoli a livello internazionale.

Ai fini della certificazione anticorruzione è stata effettuata anche un'attività di risk assessment su Poste Italiane che ha tenuto conto:

- dei processi che risultano sensibili ai reati di corruzione non solo attiva (ad es. rischi 231) ma anche passiva (es. omaggi ricevuti) e dei rischi connessi alla maladministration (attività poste in essere contro l'interesse e vantaggio dell'azienda);
- del sistema di controllo in essere, al fine di verificare la necessità di introdurre nuovi principi e standard di controllo anche in linea con la politica anticorruzione del Gruppo Poste Italiane.

Poste Italiane infatti, pur non essendo direttamente interessata dalla normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza prevista per le società di diritto privato controllate e partecipate dalle pubbliche amministrazioni, nell'ottica di rafforzare la cultura della legalità e della trasparenza si è dotata di una certificazione internazionale su base volontaria e, in linea con il SCIGR, di un sistema organico di regole e strumenti normativi finalizzati alla prevenzione e contrasto di tutte le possibili forme di corruzione, in ambito pubblico e privato.

L'ambito di certificazione ha riguardato l'insieme dei processi di progettazione, indirizzo, controllo e coordinamento dei Servizi Postali e Finanziari e per lo stesso perimetro di processi l'Azienda ha ottenuto, in ottica integrata, anche la certificazione ISO 9001: 2015 in materia di Qualità.

La Certificazione del sistema di gestione integrato secondo gli standard di qualità e anticorruzione, pur essendo un risultato rilevante, rappresenta solo una tappa di un percorso che condurrà progressivamente ad ampliare il novero delle certificazioni conseguite e ad estenderlo a tutti gli ambiti di operatività aziendale, sull'intero territorio nazionale.

Nel 2019, Poste Italiane ha proseguito il percorso di rafforzamento del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione, in linea con le iniziative del 2018 consentendo alla Società di mantenere la Certificazione IMQ-CSQ ISO 37001:2016 relativamente ai processi di progettazione, indirizzo, controllo e coordinamento dei servizi postali e finanziari. La Società, impegnandosi nell'ottenimento di una certificazione di tipo volontario, volto alla riduzione dei rischi, ha dato testimonianza di estrema responsabilità nei confronti del mercato e in generale di tutti gli stakeholder. In linea con tale orientamento, nel 2019, nell'ambito delle diverse iniziative volte al mantenimento della certificazione, è stato altresì aggiornato il risk assessment in ambito Anticorruzione.

Poste ha effettuato le seguenti attività per il mantenimento della Certificazione ISO 37001, che hanno avuto esito positivo, senza il rilievo di alcuna "non conformità" da parte dell'Ente certificatore:

- audit interni per la verifica della conformità del Sistema di Gestione Anticorruzione;
- monitoraggio dei rilievi emersi e gestione dei relativi piani di miglioramento;
- aggiornamento dei documenti inerenti il Sistema di Gestione Anticorruzione;
- estensione degli indicatori e dei controlli;
- pianificazione e coordinamento degli interventi di audit esterno.

Con specifico riferimento all'estensione delle certificazioni alle Società controllate PostePay e Poste Vita, sono state effettuate le seguenti attività:

- supporto all'implementazione del Sistema di Gestione Anticorruzione;
- formazione erogata alle funzioni impattate di PostePay a cura della funzione centrale Presidio Sistemi di Gestione in ambito Corporate Affairs;
- svolgimento di audit interni finalizzati alla verifica dei requisiti degli standard e all'individuazione di spunti di miglioramento;
- pianificazione e coordinamento degli audit esterni.

In un'ottica di continuo rafforzamento dei presidi e dei controlli in ambito anticorruzione, le Società Poste Italiane, PostePay e Poste Vita hanno effettuato un risk assessment anticorruzione, in linea con le indicazioni dello standard ISO 37001:2016, con l'obiettivo di integrare i propri sistemi di compliance e di risk management, mettere a fattor comune e razionalizzare i propri processi gestionali e di controllo.

## Linea Guida Gestione delle operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati

Nel **novembre 2018**, il consiglio di amministrazione di Poste Italiane S.p.A ha sottoposto a revisione triennale la Linea Guida Gestione delle operazioni con Parti Correlate e Soggetti Collegati, recependo tra l'altro, con riguardo alle operazioni riferite al Patrimonio BancoPosta, le indicazioni pervenute da Banca d'Italia nell'ambito del processo autorizzativo dell'Istituto di Moneta Elettronica.

Successivamente, il consiglio di amministrazione del 26 settembre 2019 ha aggiornato la Linea Guida per tener conto di ulteriori indicazioni di Banca d'Italia formulate nell'ambito del procedimento autorizzativo per l'esternalizzazione della gestione finanziaria di BancoPosta a BancoPosta Fondi SGR.

La procedura operativa, risalente al 2016, è stata adeguata alle modifiche organizzative e di processo intervenute da allora. La nuova procedura è stata **pubblicata il 2 agosto del 2019**.

Al fine di rafforzare il monitoraggio delle operazioni con parti correlate e soggetti collegati, sono state implementate:

- una **piattaforma informatica securizzata** volta all'aggiornamento del Perimetro Unico, per la condivisione in tempo reale del Data Base (DB) Perimetro Unico con tutte le funzioni aziendali/società del Gruppo - al fine della verifica preventiva dell'eventuale status di parte correlata della controparte di un'operazione - integrando il DB anche con i principali sistemi aziendali impiegati per il ciclo passivo e attivo;
- una **piattaforma informatica securizzata DB Operazioni**, che consente l'alimentazione da parte delle funzioni aziendali/società del Gruppo delle operazioni compiute con parti correlate, anche in vista della produzione delle informative periodiche verso il Comitato Parti correlate e soggetti collegati e il Consiglio di Amministrazione sulle operazioni concluse.

## 2.2 Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del Gruppo Poste Italiane

Il Modello di Poste Italiane è stato aggiornato alle evoluzioni normative in ambito D. Lgs. 231/01 ed è stato introdotto uno strumento normativo atto a disciplinare le modalità di coordinamento delle società controllate con riferimento agli aspetti 231.

### Aggiornamento del Modello

Al fine di garantire il recepimento delle novità introdotte nel quadro normativo di riferimento, nonché di adeguare i contenuti del Modello alle dinamiche evolutive interne organizzative e operative, in data **25 gennaio 2018** il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Modello Organizzativo di Poste Italiane S.p.A. (Modello 231), in sostituzione del modello organizzativo approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 17 maggio 2016.

Poste Italiane, in ottica di miglioramento continuo, ha avviato delle attività di risk assessment e gap analysis al fine di promuovere il rafforzamento dei presidi di controllo di ciascun processo sensibile identificata all'interno del proprio Modello 231.

Con riferimento al Modello 231, Poste Italiane ha provveduto ad aggiornare il documento in considerazione tra l'altro di:

- **novità normative**, tramite:
  - il recepimento del reato presupposto 231 di “Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro” (nuovo art. 603-bis del Codice Penale), introdotto dalla Legge 29 ottobre 2016, n. 199;
  - l'introduzione della fattispecie di istigazione alla corruzione tra privati (nuovo art. 62635-bis, c.c.) e la modifica sulla fattispecie di reato di corruzione tra privati (art. 2635 c.c.), con particolare riguardo al novero dei soggetti punibili e alla condotta;
  - l'inserimento dei “Reati di razzismo e xenofobia”, il cui impatto sull'operatività aziendale in termini di rischio-reato appare da una prima analisi comunque limitato e sarà tuttavia oggetto di prossimi approfondimenti a livello aziendale;
  - l'aggiornamento dei “Reati di Market Abuse” al fine di recepire la normativa di cui al Regolamento UE n. 596/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014;
- **modifiche organizzative** intervenute, quali ad esempio:
  - il recepimento del ruolo organizzativo attribuito alla funzione GRG;
  - la rivisitazione della composizione e del ruolo della Segreteria Tecnica dell'O.d.V;
- **riconduzione delle aree di rischio** direttamente alle responsabilità organizzative, con il **superamento**, pertanto, della previsione della formale individuazione e nomina della figura del **Key Officer**.

Inoltre, nel corso del 2018 la funzione Governo dei Rischi di Gruppo/Presidio 231, nell'ambito di Corporate Affairs, sulla base delle responsabilità organizzative attribuite ha fornito supporto specialistico alle Società del Gruppo al fine di garantire la coerenza dei Modelli 231 adottati dalle stesse, fermo restando il rispettivo ambito di responsabilità. Tale attività è stata svolta attraverso diverse modalità di intervento, quali ad esempio:

- analisi dei Modelli 231 delle Società del Gruppo;
- partecipazione su richiesta a riunioni degli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo;
- incontri periodici con gli Organismi di Vigilanza delle Società del Gruppo.

In data **5 novembre 2019** il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 di Poste Italiane al fine di recepire le evoluzioni organizzative aziendali e le novità del quadro normativo di riferimento.

Nel corso del triennio il Gruppo ha anche effettuato specifiche iniziative formative in ambito 231 ed ha emesso la Linea Guida 231 al fine di sensibilizzare ciascuna Società in merito all'importanza di dotarsi di un sistema di controllo interno aggiornato e idoneo a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri esponenti, dipendenti o apicali, partner e fornitori e di tutti coloro che operano nel suo interesse.

Una novità significativa della Linea Guida riguarda la modifica dei criteri di individuazione degli O.d.V. delle Società del Gruppo, come segue:

- due membri dell'O.d.V. – tra i quali il Presidente – sono individuati in professionisti esterni alla società che siano dotati di adeguate e documentate caratteristiche di professionalità, indipendenza e onorabilità;
- un membro dell'O.d.V. è individuato tra i responsabili delle funzioni nell'ambito del Gruppo cui non siano conferiti ruoli gestionali o comunque operativi e che presentino adeguati requisiti di indipendenza, professionalità e onorabilità.

L'introduzione di tali nuovi criteri è pertanto orientata a prevedere, tra l'altro, la piena separazione di funzioni tra O.d.V. e Collegio Sindacale.

Per quanto riguarda le novità normative, è stato necessario aggiornare il novero dei reati presupposto a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 167/2017 recante "Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea – Legge europea 2017", che ha richiesto l'introduzione del reato di "Propaganda e istigazione a delinquere per motivi di discriminazione razziale etnica e religiosa" (art. 604 bis c.p.), nonché di adeguati presidi di controllo generali e specifici volti a prevenire la commissione dello stesso, tra cui l'acquisizione del DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva) e l'utilizzo di specifiche clausole contrattuali standard per garantire un comportamento etico da parte dei fornitori.

## Formazione 231

Oltre all'aggiornamento periodico del Modello, Poste Italiane cura, in coerenza con le previsioni del Modello medesimo, la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi dedicati al Management aziendale, in un'ottica di sensibilizzazione e aggiornamento sui temi legati al D. Lgs. 231/2001, nonché di efficace attuazione del Modello nel contesto aziendale, anche mediante una maggiore consapevolezza dei ruoli e delle responsabilità volte al corretto presidio dei rischi. La formazione specifica rivolta al personale di Poste Italiane è considerata un importante elemento per un'efficace integrazione del Modello 231 all'interno della Società.

In particolare, nel corso dell'anno 2018 Poste Italiane ha effettuato specifiche iniziative formative in ambito 231 aventi a oggetto i seguenti temi: gli aggiornamenti normativi al D. Lgs. 231/2001, l'evoluzione del Modello 231 di Poste Italiane in un'ottica di gestione integrata del rischio, il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SSL) e un approfondimento sul tema della sicurezza informatica e la prevenzione del cybercrime.

Il **piano formativo 231**, progettato in collaborazione con la funzione Corporate University in ambito Risorse Umane e Organizzazione, ha previsto il coinvolgimento delle strutture aziendali a livello centrale e territoriale. In particolare:

- a livello centrale è stato realizzato un convegno (disponibile anche in streaming), che ha visto la partecipazione di autorevoli esponenti del mondo accademico;
- a livello territoriale sono state erogate cinque iniziative formative organizzate per area geografica (Nord Est – sede di Venezia; Nord Ovest – sede di Milano; Centro – sede di Roma; Sud – sede di Napoli; Sicilia – sede di Palermo).

Il piano formativo ha previsto anche la fruizione da parte dei dipendenti del corso di e-learning "Il D. Lgs. 231/2001. Il valore dei nostri comportamenti e le norme sulla responsabilità d'impresa".

Nel corso del 2019 sono state effettuate iniziative formative in ambito 231 sui seguenti temi:

- aggiornamenti normativi al Decreto
- evoluzione del Modello 231 di Poste Italiane

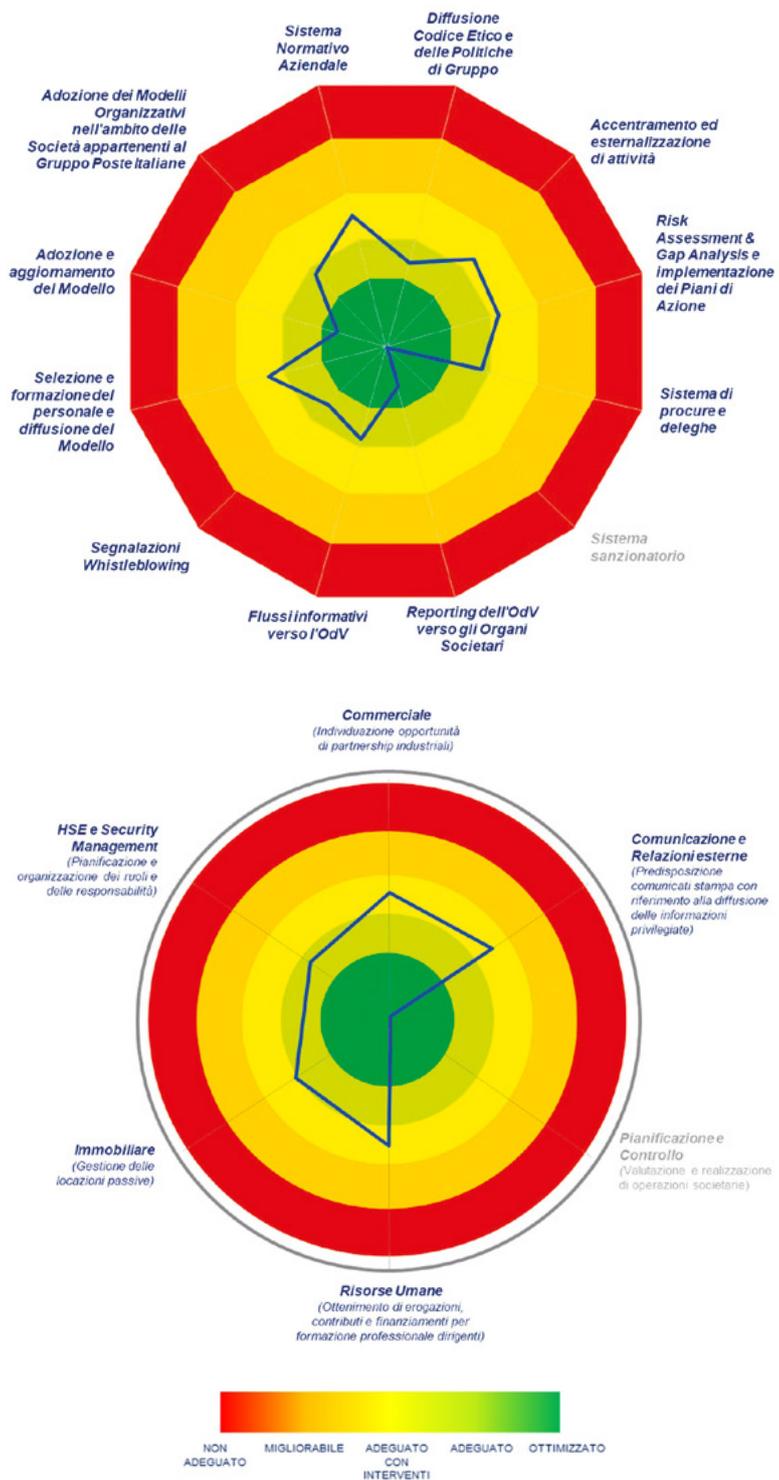
# Verifiche 231

Nel 2019 sono state avviate le verifiche di operatività dei presidi di controllo di rilevanza 231 che operano in maniera trasversale rispetto all'ente e che presidiano le attività sensibili collegate ai diversi Processi aziendali.

## Principali attività svolte



## Principali risultati emersi



## 2.3 Gestione integrata dei rischi

Poste ha avviato una revisione metodologica nell'ottica di strutturare un processo integrato e globale a livello di Gruppo, attraverso la definizione di metriche comuni, nonché l'integrazione/armonizzazione delle metodologie in uso presso i presidi specialistici.

### Risk Management di Gruppo

In data **20 marzo 2018** è stata approvata la Linea Guida "Risk Management di Gruppo (RMG)" che definisce il funzionamento del processo di Risk Management del Gruppo Poste Italiane. Attraverso l'attuazione del processo RMG, si perseguono i seguenti principali obiettivi:

- assicurare l'individuazione, valutazione e monitoraggio di tutti i rischi a cui il Gruppo è esposto;
- garantire l'armonizzazione e l'integrazione dei modelli e dei flussi informativi tra i presidi specialistici di secondo livello, le Società del Gruppo e gli Organi di controllo;
- promuovere la diffusione della cultura del risk management ad ogni livello aziendale al fine di gestire in modo sistematico i principali rischi dell'organizzazione e di identificare le potenziali opportunità.

Il processo RMG ha per scopo l'identificazione, la valutazione, il trattamento ed il monitoraggio dei principali rischi che interessano l'attività del Gruppo. Tale risultato è ottenuto attraverso un insieme coordinato di principi, regole, procedure, metodologie, strumenti e strutture organizzative che introducono nell'operatività aziendale presidi in grado di controllare in modo efficace ed efficiente i rischi, producendo al tempo stesso un continuo flusso d'informazioni a supporto dei processi decisionali.

Un approccio di questo tipo consente di gestire efficacemente l'esposizione del Gruppo ai rischi specifici del proprio business, di realizzare una pianificazione strategica risk-based e, laddove possibile, di trasformare i rischi in opportunità e vantaggio competitivo.

### Risk assessment strategico

La funzione Governo dei Rischi di Gruppo in ambito Corporate Affairs, **nel primo trimestre 2018**, ha condotto l'attività di Risk Assessment con l'obiettivo di identificare e valutare i rischi in ottica integrata che, potenzialmente, possono minare il pieno raggiungimento degli obiettivi aziendali definiti nel Piano Industriale Deliver 2022.

I rischi, gli indicatori e le azioni di trattamento, formalizzati nel Corporate Risk Profile 2018, sono stati individuati attraverso il processo di risk assessment, eseguito in base al framework ERM (Enterprise Risk Management), e condivisi con i risk owner e con le funzioni di controllo di secondo livello specialistiche (di seguito anche Specialist), competenti per ambito di rischio (rischi finanziari e assicurativi, rischi operativi, rischi di IT security, etc.). Si riporta di seguito una sintesi dei principali risultati emersi:

- 140 rischi rilevati (di cui 32 rischi tier 1 e tier 2, di cui 7 in ambito Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione, 13 in ambito Finanziario/Assicurativo/PMD, 12 trasversali);
- circa 200 indicatori associati a rischi tier 1 e tier 2;
- 65 azioni di trattamento associate a rischi tier 1 e tier 2.

La funzione Governo dei Rischi di Gruppo (GRG) in ambito Corporate Affairs supporta il Vertice aziendale nell'efficace implementazione e gestione del processo di risk management a livello di Gruppo, con riferimento a tutte le tipologie di rischi, nel rispetto dei requisiti normativi e regolamentari di riferimento. Inoltre GRG definisce, per ogni ambito di rischio, le politiche, gli

strumenti e le metodologie standard al fine di garantire un approccio integrato e globale a livello di Gruppo.

Nel **2019** la funzione Corporate Affairs ha attivato un ulteriore Risk Assessment Strategico.

Il processo è supportato dalla piattaforma RSA Archer, che permette a ciascun attore la visualizzazione delle informazioni in coerenza al proprio profilo e supporta la predisposizione della reportistica integrata.

**I principali risultati emersi:**

- **131 rischi rilevati** (di cui 32 rischi tier 1 e tier 2, di cui 8 in ambito Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione, 13 in ambito Finanziario/Assicurativo/PMD, 11 trasversali);
- circa **268 indicatori associati a rischi tier 1 e tier 2**;
- **60 azioni di trattamento associate a rischi tier 1 e tier 2**.

## Risk assessment integrato

Nel corso del 2018 sono state avviate le attività di **risk assessment integrato** a seguito dell'assessment sui rischi strategici del Piano Poste Deliver 22. L'obiettivo è stato quello di superare l'approccio per "silo" per ciascun ambito di rischio oggetto di analisi, al fine di individuare e valutare le seguenti aree/tipologie di rischio secondo una logica per processo:

- **Rischi operativi:** rischi legati alla possibilità di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi, oppure da eventi esogeni;
- **Rischi frode:** rischi collegati ad eventi di illecito messi in atto da personale interno o subiti dall'esterno;
- **Rischi di IT security:** rischi legati alla salvaguardia della riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni, siano esse in formato cartaceo, elettronico, intellettuale o date in outsourcing;
- **Rischi 231:** rischio di commissione di illeciti che potrebbero implicare la responsabilità amministrativa delle società e degli enti (ex D.lgs 231/01);
- **Rischi reputazionali:** rischi legati alla possibilità di ledere le aspettative dei diversi stakeholder con cui la società si relaziona.

Durante il Risk Assessment Integrato sono stati coinvolti circa 40 referenti per un totale di oltre 30 incontri, nell'ambito dei quali sono stati individuati più di 100 rischi. L'attività ha riguardato anche l'analisi delle relative procedure aziendali riconducibili ai rischi mappati, nonché altri documenti interni (es. istruzioni operative, report di funzione, etc.). A valle sono stati inoltre individuati oltre 300 controlli a presidio dei rischi.

Nel 2019 sono proseguite le attività di analisi trasversale di tutti i rischi che insistono sull'operatività aziendale, in ottica integrata secondo una logica per processi, al fine di sfruttare possibili sinergie e convergenze nonché di consolidare la vista complessiva del profilo di rischio integrato di Poste Italiane, superando così l'approccio per "silo" per ciascun ambito di rischio. È stata quindi effettuata l'applicazione – con riferimento alla funzione MP e quindi al processo commerciale - dell'approccio di analisi dei rischi integrato finalizzata all'individuazione e valutazione di diverse tipologie di rischio.

Un particolare elemento di novità ha riguardato l'individuazione e valutazione, nell'ambito del processo di Risk Assessment Integrato della funzione MP, dei rischi di Riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Nel primo trimestre 2020 è stato effettuato un refresh a seguito dell'aggiornamento metodologico in ambito 231. Tale attività ha ridotto il numero dei rischi top a 11.

## Piattaforma GRC – RSA Archer

La Piattaforma GRC di Gruppo (Governance, Risk & Compliance) – RSA Archer, rilasciata in produzione nel corso del 2018, è l'applicativo informatico che consente di rispondere alle specifiche esigenze dei diversi ambiti di rischio verticali e allo stesso tempo è lo strumento di raccordo e di integrazione, secondo una vista comune, del profilo di rischio di Gruppo.

**Nel corso del 2018** è stato completato il progetto di configurazione del sistema informatico di supporto al processo di risk management integrato, la Piattaforma GRC di Gruppo (Governance, Risk & Compliance) – RSA Archer, rilasciata in produzione a novembre e presentata al CCRS il 12 dicembre 2018.

Il sistema consente, in questa prima versione, l'analisi e la gestione dei rischi operativi, ex D.Lgs. 231/01, di frode, di sicurezza IT, strategici e reputazionali, nonché di compliance alle norme applicabili ai servizi finanziari e di pagamento. Progressivamente, dal 2019, la piattaforma sarà configurata per essere estesa ai vari altri ambiti di rischio che riguardano il Gruppo, a partire da quelli di privacy, fiscali e anticorruzione.

Si realizza così lo strumento per la massima integrazione del processo di risk management di Gruppo, in grado di assicurare la condivisione delle metodologie di analisi dei rischi tra tutte le funzioni di presidio specialistico che operano al 2° livello di controllo (risk specialist), il miglioramento della comunicazione verso i vertici e gli organi aziendali e tra le funzioni di controllo, la minimizzazione del rischio di informazioni carenti o ridondanti.

La soluzione implementata permette a ogni risk specialist di eseguire le valutazioni dei rischi appartenenti al proprio ambito, es. ex D.Lgs. 231/01, secondo i criteri e le metriche specifiche previste nel proprio modello di riferimento e, al tempo stesso, di valutare i medesimi rischi in un'ottica integrata di Gruppo, convertendo automaticamente le valutazioni specialistiche secondo metriche comuni. Il sistema consente altresì ai diversi presidi specialistici la produzione della reportistica relativa ai singoli ambiti verticali, conformi tra l'altro ai requisiti normativi e regolamentari che caratterizzano ciascuno di essi, nonché alla funzione Governo dei Rischi di Gruppo di predisporre la reportistica necessaria a fornire ai vertici e agli organi aziendali la vista di insieme dei rischi di Gruppo.

I processi aziendali sono uno dei principali elementi di integrazione, a cui ogni Risk specialist deve fare obbligatoriamente riferimento nell'individuazione dei rischi a sistema, a prescindere dall'ambito analizzato. La piattaforma contiene l'anagrafica dei processi, mantenuta costantemente aggiornata rispetto al Modello dei processi (o Business Process Model).

Altri elementi di integrazione sono:

- Risk model: supporta la classificazione dei rischi omogenea e coerente;
- Cataloghi dei rischi, dei controlli e delle azioni di trattamento e remediation actions: si arricchisce progressivamente con i nuovi elementi identificati nei diversi risk assessment e costituisce il patrimonio aziendale messo a disposizione di tutti gli utenti, minimizzando eventuali ridondanze o carenze.

**Nel corso del 2018** la piattaforma GRC - RSA Archer ha gestito le seguenti principali informazioni per 10 società del Gruppo e 5 settori di business/segment, coinvolgendo 95 strutture organizzative di I livello, 94 di II livello e 379 di III livello:

- 191 rischi totali (di cui 91 rischi tier 1 e tier 2) e 85 reati 231 totali (di cui 16 rischi legati ai nuovi reati);
- oltre 250 azioni di trattamento (di cui oltre 60 per i rischi tier 1 e tier 2);
- oltre 350 indicatori di rischio (di cui circa 200 per i rischi tier 1 e tier 2);
- circa 50 risk owner e 6 risk specialist;
- 15 processi di I livello e 57 processi di II livello;
- 10 obiettivi e 20 sotto-obiettivi;
- 65 sottocategorie da risk model riconducibili a 5 categorie;
- 97 stakeholder e 101 tematiche reputazionali.

**Nel corso del 2019** sono stati apportati consistenti miglioramenti evolutivi alla piattaforma:

- ampliamento delle funzionalità a supporto del processo di risk management integrato, tra cui quelle relative ai workflow autorizzativi e all'import automatico dei dati;
- realizzazione del modulo Privacy di analisi del rischio di conformità al GDPR;
- integrazione della piattaforma GRC con il sistema ad oggi adottato per l'analisi del rischio di IT Security;
- realizzazione del modulo TAX a supporto del processo di gestione dei rischi fiscali.

## Compliance Integrata

Ai fini del rafforzamento dei presidi di Governance e della continua evoluzione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi del Gruppo, **nel corso del 2019** la funzione Governo dei Rischi di Gruppo in ambito Corporate Affairs ha avviato un progetto volto alla **definizione di un Modello di Compliance Integrata a livello di Gruppo**.

I principali obiettivi del Modello di Compliance Integrata sono:

- consolidare e/o creare sinergie operative tra i diversi presidi specialistici dei rischi di non conformità;
- armonizzare i modelli e flussi informativi promuovendo l'integrazione e la razionalizzazione di rischi e controlli;
- rispondere all'esigenza di adeguamento a normative più stringenti e non sempre coordinate.

## Affidabilità aziendale

La tutela dell'affidabilità aziendale è un elemento chiave per Poste Italiane per rafforzare i processi operativi e commerciali che ha come obiettivo ultimo migliorare la reputazione e l'immagine dell'azienda.

Nel corso del 2018, il presidio di Affidabilità Aziendale ha effettuato un'analisi sul processo logistico-postale seguendo un approccio pilota che, partendo dalle informazioni desumibili dai sistemi informativi, ha permesso di ricostruire il processo sottostante.

In particolare, in ottica di Process Mining, sono state mappate le attività presenti sulle basi dati, rispetto al processo standard di recapito. La scomposizione del processo in sotto fasi, ha permesso di evidenziare eventuali disfunzioni di processo (ad es. i punti in cui i tempi di lavorazione sono superiori agli standard) fornendo indicazioni sia per l'efficiamento del processo, che per la creazione di punti di controllo manuali e automatici (robot process automation).

Nella fase di esecuzione delle attività - data la numerosità delle informazioni da processare - si è proceduto ad utilizzare strumenti di Data&Analytics (D&A) e Process Mining per l'elaborazione di grandi quantità di dati (es. reclami, dati sul recapito) che ha garantito, al contempo, efficienza, riduzione dei tempi di lavorazione, scalabilità e ripetibilità delle analisi, con lo scopo di una futura applicazione sui diversi prodotti postali.

Sono state effettuate, infine, delle analisi di correlazione dati per determinare i rapporti di causa-effetto e potenziali dipendenze tra le variabili sottostanti.

Nel corso del 2019, sono proseguiti gli interventi evolutivi per la messa a regime del processo di Affidabilità Aziendale. Nello specifico sono state condotte le seguenti attività:

- definizione del modello di funzionamento della funzione Affidabilità Aziendale (attribuzione di responsabilità e individuazione attività di competenza);
- disegno delle fasi del processo di Affidabilità Aziendale a regime;
- individuazione di strumenti operativi per lo svolgimento delle attività di competenza della funzione (es. indicatori e fonti di monitoraggio, sistemi IT, ecc.).

Sono state condotte analisi su tre "use case" finalizzati a verificare l'effettiva rispondenza dell'efficacia dei processi in ambito postale-logistico rispetto ai livelli attesi. Al fine di garantire l'accuratezza e la consistenza dei KPI utilizzati nell'ambito del Modello di Monitoraggio della Qualità dei prodotti postali, è stata effettuata la certificazione del Modello e dei processi di raccolta dei dati alimentanti il sistema di monitoraggio stesso.

È in corso di sviluppo un sistema informativo che supporta l'analisi integrata al fine di correlare i dati provenienti dalle diverse fonti (es. reclami, media tradizionali e social, reclami, dati qualità erogata. etc.)

## 2.4 Antiriciclaggio di Gruppo

Il modello preesistente in ambito Antiriciclaggio comportava la frammentazione dei processi di gestione e valutazione del cliente, con possibili lacune o duplicazioni/sovrapposizioni di ruoli e responsabilità, compromettendo anche l'efficacia degli interventi, nonché la presenza di flussi informativi verso il Vertice, gli Organi aziendali, gli Enti e le Istituzioni esterne non integrati, in alcuni casi ridondanti o, al contrario, frammentati, in relazione alle diverse tematiche.

In data **25 gennaio 2018** è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane S.p.A. la Linea Guida "Antiriciclaggio di Gruppo" che individuava i principi di riferimento di Gruppo e definiva i ruoli e le responsabilità per il contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.

Il **1 agosto 2018** è stato approvato dal CdA di Poste Italiane S.p.A. un aggiornamento della Linea Guida conformemente alle indicazioni della Banca d'Italia e dell'Ivass relative alla disciplina in materia dei esternalizzazione delle Funzioni di Controllo.

La **Linea Guida**, conformemente a quanto previsto dalla normativa:

- **promuove un approccio unitario** alla gestione del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, dedicando risorse, procedure, funzioni organizzative chiaramente individuate e adeguatamente specializzate;
- **prevede l'adozione di un modello di gestione accentrata** del rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo caratterizzato da:
  - accentramento in Poste Italiane S.p.A. della responsabilità dell'indirizzo, del coordinamento e dell'attuazione delle strategie e delle politiche di gestione del rischio;
  - attribuzione della responsabilità alla funzione Antiriciclaggio di Gruppo che gestisce il rischio per Poste Italiane S.p.A. e in outsourcing per i Soggetti Obbligati del Gruppo;
  - nomina del Responsabile Antiriciclaggio di Gruppo e del Delegato di Gruppo alla segnalazione di operazioni sospette (SOS) i quali sono anche chiamati a interloquire – coordinandosi con i Responsabili delle funzioni Governo dei Rischi di Gruppo e Corporate Affairs – con le Autorità di Vigilanza, l'Autorità Giudiziaria e le Forze di Polizia e U.I.F.;
  - costituzione di un presidio presso ciascun Soggetto Obbligato del Gruppo;
  - nomina di un Referente Antiriciclaggio per ciascun presidio che, operando in coordinamento con la funzione Antiriciclaggio di Gruppo, assicura alcune specifiche attività di consulenza/controllo e monitora l'efficacia delle altre attività di controllo affidate alla Funzione Antiriciclaggio di Gruppo.

La nuova Linea Guida Antiriciclaggio è stata approvata dal CdA a **novembre 2019** per recepire le disposizioni normative in materia, contiene:

- le scelte in tema di assetti organizzativi, procedure e controlli interni, adeguata verifica e conservazione dei dati;
- i dettagli delle procedure adottate per l'adeguata verifica della clientela secondo un approccio basato sul rischio;
- le misure da adottare con la clientela che opera con paesi terzi ad alto rischio di riciclaggio, inclusi specifici obblighi di comunicazione periodica delle transazioni effettuate.

**Nel corso del 2019** la funzione Antiriciclaggio di Gruppo ha:

- trasmesso alla UIF 21.680 segnalazioni di operazioni sospette, di cui 114 per terrorismo;
- applicato 4.501 misure di blocco dell'operatività;
- censito 6.985 soggetti nella black list aziendale;
- verificato 2.950 clienti a maggior rischio terrorismo e collaborato con l'Autorità Giudiziaria per l'approfondimento di ulteriori 590 posizioni finanziarie;
- avviato l'estinzione di n. 5.412 rapporti a maggior rischio (più del doppio rispetto al 2018);
- gestito 82 mila richieste di accertamenti giudiziari, 6,5 mila richieste di indagini finanziarie provenienti dall'Agenzia delle Entrate e dalla Guardia di Finanza, 10,5 mila provvedimenti di sequestri penali.

## 2.5 Sistema di Gestione e Controllo del Rischio Fiscale

Il Sistema di Gestione e Controllo del Rischio Fiscale (SGCRF) è definito come l'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi fiscali che interessano l'attività di Poste Italiane, fornendo, secondo una logica per processi, una rappresentazione integrata degli stessi e delle relative modalità di gestione.

La riforma del sistema fiscale ha introdotto nuove forme di comunicazione e di cooperazione tra imprese e Amministrazione Finanziaria (cd. Regime di Adempimento Collaborativo). L'adesione a tale regime richiede l'adozione di sistemi aziendali strutturati di gestione e di controllo del rischio fiscale.

Poste Italiane ha adottato il proprio Sistema di gestione e controllo del rischio fiscale (SGCRF), volto a istituire un efficace e costante presidio della fiscalità e degli obblighi tributari connessi alle operazioni aziendali. Il SGCRF adottato da Poste Italiane si realizza attraverso:

- l'identificazione e la misurazione dei rischi fiscali;
- la rilevazione e la valutazione dei presidi di controllo;
- il monitoraggio periodico dei rischi fiscali.

Il funzionamento del sistema di controllo del rischio fiscale adottato è descritto all'interno della relativa Linea Guida, predisposta anche con l'obiettivo di consentire agli stakeholder una maggiore comprensione delle modalità di gestione delle attività e degli obblighi fiscali per garantire il rispetto delle norme stabilite in ambito tributario.

Con provvedimento del Direttore Centrale Grandi Contribuenti dell'Agenzia delle Entrate del **24 dicembre 2019** Poste Italiane è stata ammessa al regime di Adempimento Collaborativo.

L'ingresso nel regime di Adempimento Collaborativo comporta un grosso passo avanti nella gestione della variabile fiscale in quanto, attraverso un'interlocuzione continua e preventiva con l'Agenzia delle Entrate, improntata sul principio della trasparenza, punta ad aumentare il livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti e a ridurre il rischio fiscale, anche penale.

L'accesso al regime ha comportato la definizione e l'implementazione di un sistema di gestione del rischio fiscale che è stato realizzato attraverso un grande lavoro di mappatura dei rischi e dei connessi presidi di controllo riepilogati nelle procedure che fanno parte integrante del Tax Control Framework.

## 2.6 Sistema Normativo Aziendale

Poste Italiane si è dotata di un sistema documentale a livello di Gruppo che formalizzasse, in un approccio standardizzato, principi di riferimento, architettura e ciclo di vita delle classi documentali.

In data **8 febbraio 2018** è stata approvata dall'Amministratore Delegato la **Linea Guida "Sistema Normativo Aziendale"** che ha l'obiettivo di disciplinare i principi di riferimento, architettura e ciclo di vita delle classi documentali, ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti, e di disciplinare il processo di gestione del Sistema stesso.

La Linea Guida definisce l'impianto complessivo del Sistema Normativo Aziendale finalizzato a:

- favorire la responsabilizzazione del Management sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, attraverso politiche di gestione integrata dei rischi;
- promuovere una definizione più robusta dei documenti normativi attraverso l'integrazione dei controlli interni nei processi aziendali in funzione del livello di rischio;
- favorire una maggiore omogeneizzazione degli strumenti normativi aziendali;
- razionalizzare il corpo normativo che regola i processi;
- favorire l'implementazione e il funzionamento del sistema di gestione integrato per la qualità aziendale, l'ambiente, la sicurezza del lavoro e la tutela della salute, la sicurezza delle informazioni, l'anticorruzione, la gestione dell'energia;
- rispondere alle esigenze di adeguamento alla normativa/regolamentazione esterna.

La "**Politica Integrata del Gruppo Poste Italiane**", approvata dal CdA di Poste il 7 novembre 2018, definisce i principi e le regole comportamentali da rispettare con riferimento a tutti gli ambiti presidiati dal Sistema di Gestione Integrato.

Inoltre, il 29 ottobre 2018 è stata emessa la **procedura "Gestione Documenti"** nella quale sono stati definiti i principi di riferimento e le modalità di gestione dei documenti aziendali per una gestione corretta ed efficace del Sistema di Gestione Integrato, al fine di:

- **promuovere una gestione univoca e controllata** a livello aziendale **dei documenti** e **delle informazioni** documentate dei Sistemi di Gestione presenti in Poste basati sulle normative ISO;
- **standardizzare le regole** e **le responsabilità** di redazione e aggiornamento dei documenti aziendali;
- **razionalizzare il corpo normativo** che regola i processi aziendali.

Un sistema di Governance corretto ed efficace non può prescindere da una formale attribuzione di poteri che sia coerente con il sistema organizzativo proprio dell'impresa, ma deve soddisfare e combinare vari elementi, tra loro a volte contrastanti.

La funzione Corporate Affairs nel corso del 2018 ha dedicato un'attenzione crescente alle **attività di conferimento** e di **revo-  
ca dei poteri aziendali**, affinando progressivamente i processi, sia nella direzione di una maggiore efficacia e tempestività, che del rafforzamento dei presidi ai sensi del Modello Organizzativo adottato dalla Società.

Nel corso del 2018 la funzione Governo dei Rischi di Gruppo in ambito Corporate Affairs – al fine del rafforzamento del sistema di controllo interno riferito al processo di conferimento dei poteri – ha inoltre definito le **seguenti regole**:

- previsione della **firma congiunta** per le attività caratterizzate da **bassa frequenza** e **alto rischio potenziale** di natura 231, 262 etc.;
- introduzione in caso di firma singola di **fasce di importo differenziate** e progressivamente inferiori in base al ruolo organizzativo ricoperto;
- **predisposizione di informativa preventiva** del soggetto delegato al diretto responsabile in caso di autorizzazione di spesa a firma singola;
- invio di un **report periodico delle operazioni svolte** al diretto responsabile da parte dei soggetti che esercitano un potere a firma singola.

## 2.7 Segregation of Duties (SOD)

Con riferimento alla tematica di Segregation of Duties (SOD), è stata completata l'integrazione del modulo GRC di SAP con il sistema SAP contabile, anche al fine di automatizzare i controlli preventivi sul rispetto dei principi SOD nella gestione delle utenze. A tal riguardo, nel corso del 2017 è stata emessa una specifica procedura sulla governance della SOD, pubblicata dal Dirigente Preposto.

# 03

## IL MODELLO ORGANIZZATIVO







 **03** IL MODELLO  
ORGANIZZATIVO

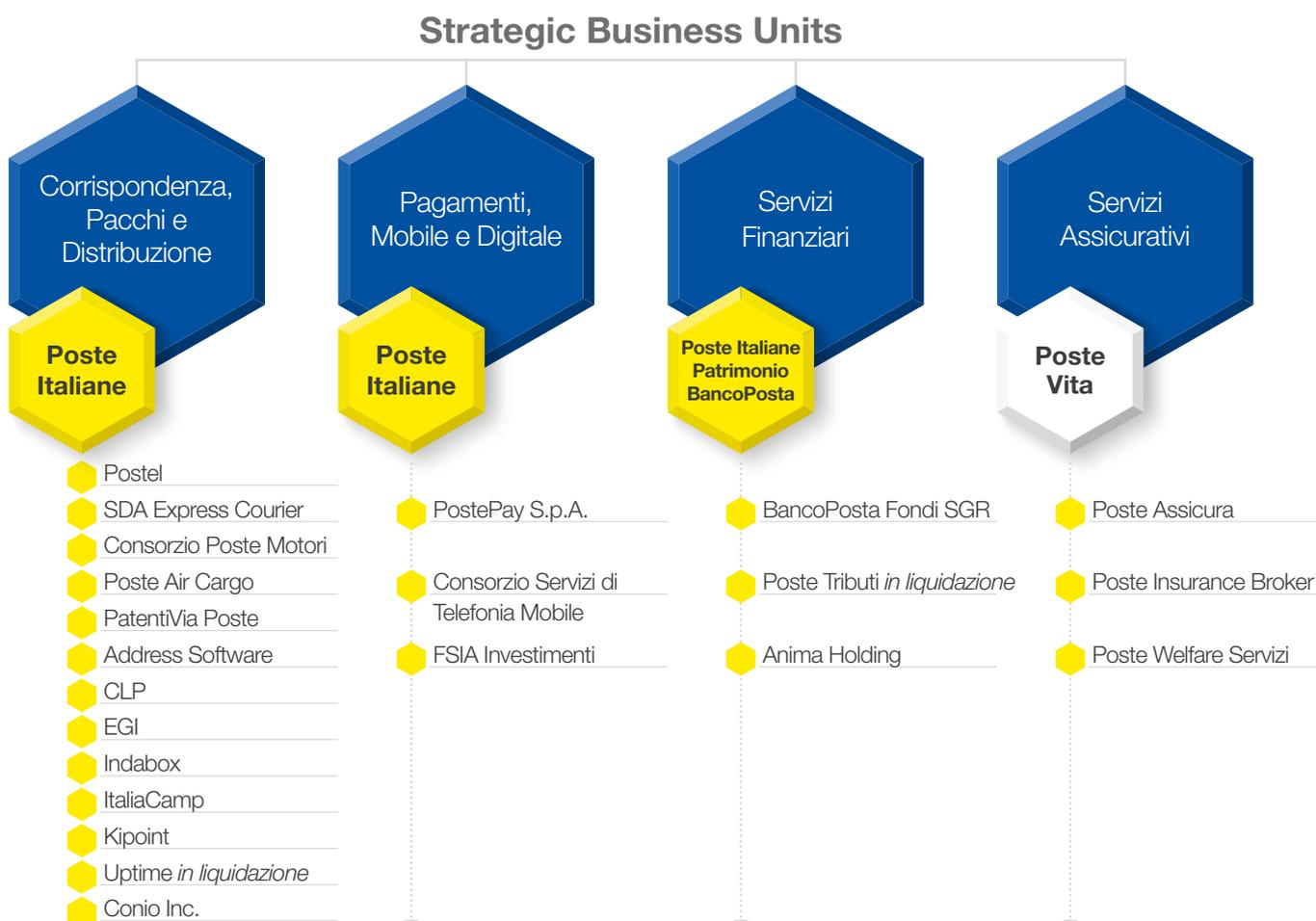
# Contenuti

<b>3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO</b>	<b>90</b>
3.1. Organizzazione e settori di attività del Gruppo	90
3.2. Evoluzione del modello organizzativo	91
3.3. Modello di acquisti di gruppo	92
3.4. Qualificazione fornitori	96
3.5. Evoluzione informatica	97
3.6. Customer experience	99
3.7. CRM unico di Gruppo	101
3.8. Tematiche amministrative e finanziarie	102

## 3. Il modello organizzativo

Con l'obiettivo di **incrementare l'efficienza operativa, valorizzare i business in crescita e rivedere i modelli di servizio** in ottica di **customer centricity**, sono stati **attivati numerosi interventi di revisione organizzativa**.

### 3.1. Organizzazione e settori di attività del Gruppo



L'attività del Gruppo, in coerenza con gli indirizzi strategici delineati nel Piano Industriale Deliver 2022, è rappresentata da quattro Strategic Business Units (definite anche settori operativi all'interno dei Bilanci di Poste Italiane): Servizi di Corrispondenza, Pacchi e Distribuzione; Servizi di Pagamenti, Mobile e Digitale; Servizi Finanziari; Servizi Assicurativi. A supporto delle Strategic Business Unit operano due canali commerciali dedicati rispettivamente ai clienti retail/small business (Mercato Privati) e ai clienti business e Pubblica Amministrazione (Mercato Business e Pubblica Amministrazione), cui si affiancano funzioni Corporate di indirizzo, governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto dei processi di business.

## 3.2. Evoluzione del modello organizzativo

Nell'arco del triennio 2017-2019, il programma di trasformazione del Gruppo è stato articolato sulla base di molteplici azioni. In particolare:

### 1. La revisione dell'assetto in ottica di accentramento ed ottimizzazione dei modelli organizzativi e dei processi.

Tale revisione ha permesso:

- l'**istituzione della funzione Corporate Affairs** nella quale è stata ricondotta la responsabilità di tutti i processi relativi a comunicazione, relazioni istituzionali e regolatorio, affari legali e societari, acquisti, immobiliare, Tutela Aziendale, governo dei rischi e antiriciclaggio di Gruppo, nonché il presidio della filatelia. La funzione garantisce il corretto svolgimento dei processi di funzionamento aziendale e il rispetto delle conformità, nonché la valorizzazione dell'immagine e degli elementi distintivi di Poste Italiane, operando come interlocutore di riferimento verso i principali stakeholder;
- l'istituzione di un presidio centrale, in ambito Corporate Affairs, per la gestione integrata dei rischi di gruppo individuato nella funzione **Governo dei Rischi di Gruppo**;
- il processo di compliance integrata nell'ambito della Funzione Corporate Affairs è stata istituita la funzione **Antiriciclaggio di Gruppo** ed il modello organizzativo adottato in tema di contrasto ai fenomeni di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo ha determinato l'accentramento dell'indirizzo, del coordinamento e dell'attuazione delle strategie e delle politiche di Gruppo per la gestione del rischio di riciclaggio;
- **processi di acquisto, amministrazione e assistenza clienti** in una logica di valorizzazione delle potenziali sinergie e con l'obiettivo di rispondere, in maniera sempre più incisiva, alle richieste del business e dei mercati di riferimento;
- la **costituzione di un unico punto di riferimento per tutti gli organi sociali** di Poste Italiane nella Funzione Affari Societari, che quindi opera come supporto nei confronti nel Consiglio di Amministrazione, del Collegio Sindacale e dei Comitati endoconsiliari.
- l'**accentramento degli adempimenti societari di Gruppo** nell'ambito del processo di valorizzazione delle sinergie infragruppo e di integrazione della governance, si è proceduto all'accentramento in Poste Italiane delle attività relative agli affari societari delle Società del Gruppo Poste Italiane, attività che si sostanziano nella gestione degli organi sociali e relative adunanze ed in altri adempimenti, tipicamente societari. Ciò ha comportato uniformità di comportamenti e di indirizzo nella gestione delle attività, rafforzando il ruolo di coordinamento per tutti gli organi sociali;
- la **costituzione della funzione Chief Operating Office per la realizzazione di un modello accentrato di servizi al cliente** e di back office, al fine di garantire eccellenza operativa e miglioramento della *customer experience*;
- l'**istituzione** della struttura **Affidabilità aziendale** al fine di implementare un presidio di ispezione segregato rispetto alle funzioni di business/operative, responsabile, fra l'altro, di verificare l'effettiva rispondenza dei processi operativi e commerciali ai livelli di servizio dichiarati negli indicatori di qualità e performance.
- la **riconduzione, nelle rispettive funzioni corporate, dei presidi di pianificazione e controllo di gestione, amministrazione, risorse umane, acquisti, comunicazione e affari legali precedentemente operanti nelle funzioni di business**;
- riorganizzazione dell'**attività di controllo di gestione**, superando la parcellizzazione organizzativa e geografica preesistente delle attività di pianificazione controllo e reporting, mediante accentramento organizzativo delle relative attività.

### 2. La semplificazione dell'assetto territoriale delle funzioni **Mercato Privati, Posta, Comunicazione e Logistica, Risorse Umane e Organizzazione, Affari Legali, Sistemi Informativi, Immobiliare, Tutela Aziendale e Governo dei Rischi di Gruppo** (attraverso la definizione del nuovo modello di funzionamento delle nuove aree territoriali (passate da nove a sei) e delle relative articolazioni organizzative.

### 3. Lo sviluppo del business attraverso:

- la **revisione del modello operativo** di **Recapito e Smistamento** (Modello Joint Delivery e Lean Program);
- la **riconfigurazione del modello organizzativo** di **BancoPosta** dalla logica di prodotto a quella per cliente.

4. A livello di **Società del Gruppo** i principali interventi sono stati:

- **costituzione di PostePay S.p.A.** per assicurare la sinergia tra i sistemi di pagamento e la telefonia mobile;
- riconfigurazione strategica di **BancoPosta Fondi SGR** che ha visto la scissione di un ramo d'azienda verso Anima ed il rafforzamento del suo ruolo nella gestione del portafoglio titoli di stato nel quale sono investiti i depositi della clientela BancoPosta;
- **focalizzazione dell'operatore aereo sul segmento cargo** (Poste Air Cargo).
- **riqualificazione** della controllata **SDA** come **Operational Company** a supporto dei processi logistici del Gruppo e al tempo stesso riorganizzazione delle attività di natura commerciale e di assistenza clienti sulla base di un modello unico e coerente governato dalla Capogruppo, in forza del quale Poste Italiane sarà l'unico titolare dell'offerta.

## 3.3. Modello di acquisti di gruppo

### Nuovo modello di acquisti

In coerenza con il percorso di innovazione intrapreso all'interno del Gruppo Poste Italiane, gli Acquisti hanno avviato nell'ultimo biennio un **processo di trasformazione verso un modello di Gruppo integrato**, volto alla **semplificazione** e **digitalizzazione** dei processi, all'**accelerazione dei tempi** di risposta, al continuo **rispetto della compliance** ed al rafforzamento della **partnership con il business**.

È stato dunque definito un **processo di accentramento delle attività di acquisto** con trasferimento di attività e risorse dalle **Società del Gruppo** alla funzione corporate centrale, disciplinando in specifici contratti di servizio i rapporti tra Poste Italiane e le diverse Società.

Tale percorso di accentramento, iniziato nel 2018 con la sottoscrizione dei contratti con PostePay e con il Gruppo Poste Vita, si è completato con la formalizzazione dei contratti di servizio con SDA, Postel, Mistral ed EGI (febbraio 2019) e BancoPosta Fondi SGR (aprile 2020).

Inoltre, nel 2019 si è conclusa una seconda fase del Progetto di **accentramento** con la chiusura di tutte le 9 **strutture territoriali** e contestuale revoca delle procure ad esse precedentemente conferite per acquisti fino a 400.000€. Le attività sono confluite nell'unica struttura corporate centrale, con piena realizzazione di un assetto organizzativo specializzato per ambiti merceologici.

Le operazioni di accentramento hanno consentito:

- il **consolidamento dei fabbisogni di Gruppo**, con una conseguente razionalizzazione dei costi in termini di economie di scala e di scopo;
- il **rafforzamento** della **governance** e della **compliance** normativa;
- l'**ottimizzazione** dei **processi** ed **efficientamento organizzativo**.

Nel percorso di innovazione intrapreso negli ultimi anni da Poste Italiane nel processo di acquisto, sono stati introdotti importanti cambiamenti anche in specifici ambiti quali la sostenibilità e il marketing d'acquisto che, nel 2019, hanno dato significativi risultati.

## Sostenibilità

In coerenza con l'indirizzo aziendale volto a promuovere una gestione responsabile della catena di fornitura in termini di sostenibilità, funzionalità e tracciabilità degli approvvigionamenti, la funzione Acquisti ha definito e **avviato un piano di sviluppo** funzionale all'**inclusione di requisiti ambientali e sociali all'interno dei processi di procurement**.

In tale contesto, in continuità con i precedenti anni, la funzione Acquisti ha recepito i criteri previsti dal **Green Public Procurement** (GPP – Acquisti verdi della Pubblica Amministrazione) al fine di coniugare la sostenibilità in termini di riduzione degli impatti ambientali e la razionalizzazione dei costi.

A conferma del rilievo attribuito a tali tematiche, nei processi di gara è stata incentivata l'**adozione** da parte dei **fornitori di standard etici di comportamento e di certificazioni** in materia sociale ed ambientale (a titolo di esempio ISO 9001 - ISO 14001 - SA 8000 - OHSAS 18001) e, per determinate categorie merceologiche (pulizia e igiene ambientale, ristorazione, logistica, lavori etc.), sono previsti **specifici percorsi di procurement** finalizzati alla massima valorizzazione degli aspetti legati alla sostenibilità.

A supporto di un **nuovo approccio strutturato e programmatico** ai temi sociali ed ambientali, in aggiunta a quanto già oggetto di rendicontazione nel passato, all'interno del bilancio integrato, già dal 2018, sono stati definiti degli **indicatori di misurazione** con l'obiettivo di **monitorare e garantire un miglioramento continuo** nel percorso di adozione di criteri ESG nei processi di approvvigionamento.

I **risultati** raggiunti nel **2019, in miglioramento** rispetto all'anno precedente, evidenziano che una gara su due presenta criteri ambientali e che tre gare su cinque presentano criteri sociali.

### Gare avviate con criteri ESG

	2018	2019	Var 2019 vs 2018
KPI Ambientale	34,1%	49,1%	15,0%
KPI Sociale	45,5%	57,7%	12,2%

## Marketing d'Acquisto

È stato attivato un percorso di sviluppo e trasformazione del processo di acquisto con l'**implementazione di strategie di marketing d'acquisto** attraverso lo studio e l'analisi di settore finalizzati allo scouting dei mercati di riferimento e l'utilizzo di strumenti procedurali, quali le richieste preliminari di informazioni, funzionali alla definizione delle politiche di approvvigionamento.

Il consolidamento di tali processi ha permesso di **ampliare la vendor list di Gruppo** garantendo la **massima competitività** nelle procedure di affidamento e di **supportare** in maniera efficace i **processi di sviluppo e di innovazione aziendale** attraverso la ricerca di alternative tecnologiche e di prodotto.

Nel 2019 sono stati effettuati ca **50 studi di settore** relativi prevalentemente ad ambiti merceologici non rientranti nel perimetro di copertura dell'Albo Fornitori di Gruppo (vedasi analisi di mercato su prodotti/servizi di automazione postale, servizi buoni pasto, servizi finanziari, servizi professionali, etc.).

Nell'ultimo biennio c'è stato l'ingresso di ca. **600 nuovi fornitori** (pari a circa il 35% del totale movimentato) e nei confronti competitivi sono stati **coinvolti circa 3.500 operatori economici**.

## Aggiornamento strumenti normativi

In materia di assegnazione contratti e selezione/qualifica dei fornitori innanzitutto è stata avviata un'azione di adeguamento della regolamentazione interna.

In particolare sono stati implementati i seguenti interventi:

- aggiornamento degli strumenti normativi (“Regolamento Interno per le procedure di affidamento degli appalti di lavori, servizi e forniture” di seguito anche “Regolamento”);
- processo di accentramento attività d’acquisto.

In data 9 novembre 2017 il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane ha approvato il “**Regolamento Interno per le procedure di affidamento degli appalti di lavori, servizi e forniture**” di seguito anche “Regolamento”, in coerenza con quanto previsto dal Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i., che dedica una parte specifica alla regolamentazione delle attività contrattuali dei soggetti operanti nei settori speciali, tra i quali rientra Poste Italiane ai sensi dell’art. 120.

In particolare, Poste Italiane, Società per azioni quotata a partecipazione pubblica, si qualifica come Impresa Pubblica ai fini dell’applicazione della normativa di riferimento nazionale e comunitaria.

Il Regolamento disciplina le procedure di assegnazione dei contratti passivi, compresi quelli di importo inferiore alla soglia comunitaria, nel rispetto delle prescrizioni del Codice e dei principi del Trattato UE a tutela della concorrenza. Il Regolamento disciplina altresì le modalità di assegnazione degli appalti esclusi.

In data 5 marzo 2018 è stata approvata la **Linea Guida “Sistema Qualificazione Fornitori”** che ha lo scopo di indicare i criteri e le modalità da seguire nel procedimento di qualificazione degli Operatori Economici da interpellare per l’affidamento di appalti di lavori, forniture e servizi relativi a comparti strategici del Gruppo.

Al fine di ottenere la qualificazione per un determinato comparto merceologico, le imprese dovranno soddisfare contemporaneamente i seguenti requisiti di idoneità di qualificazione:

- legali;
- economico finanziari;
- tecnico-organizzativi, quali ad esempio esperienza nel comparto per i quali si richiede la qualificazione, referenze, disponibilità di mezzi, numero minimo di risorse, etc.

È previsto inoltre che le imprese indichino l’eventuale possesso del rating di legalità, strumento volto alla promozione e all’introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale.

Il procedimento di qualificazione/rinnovo prevede che l’Operatore Economico possa inoltrare la propria candidatura esclusivamente attraverso il Portale Qualificazione.

Inoltre, a presidio del processo degli acquisti, in data 15 febbraio 2018 è stato emesso il **Disciplinare Albo Fornitori di Gruppo** che ha lo scopo di definire le modalità per la istituzione di un “Albo Imprese Qualificate”, suddiviso per Comparti.

Poste al fine di potenziare le attività di governo e controllo dei processi di approvvigionamento, nel corso del 2018, ha provveduto ad aggiornare e adeguare le procedure interne. Tra queste, a titolo di esempio, la “**Procedura generale di acquisto di lavori, servizi e forniture**”, pubblicata dalla funzione Acquisti della Capogruppo, disciplina il processo di acquisto sia relativamente agli appalti soggetti al Codice dei Contratti Pubblici, sia relativamente agli appalti esclusi dall’ambito di applicazione del Codice.

Inoltre, con l’obiettivo di implementare un modello acquisti di Gruppo integrato e di rafforzare il presidio del rischio procurement, nel 2018 è proseguito il percorso di accentramento in Corporate delle attività di acquisto delle società del Gruppo. Nello specifico, è stata regolata la centralizzazione degli acquisti della società PostePay e del Gruppo Poste Vita.

Nel 2019 la “Procedura Generale di Acquisto di lavori, servizi e forniture” è stata aggiornata con i seguenti elementi:

- la **gestione accentrata delle attività di acquisto** delle Società del Gruppo, con la funzione Acquisti della Capogruppo responsabile per la valutazione delle RdA, l’affidamento e la contrattualizzazione dei fornitori;
- l’utilizzo di Workflow Management BPM per l’espletamento delle attività di gestione degli approvvigionamenti (es. emissione e rilascio RdA, stipula del contratto, etc.);
- i criteri di nomina delle Commissioni di valutazione.

Le procedure che regolano il processo di acquisti costituiscono, congiuntamente al **Regolamento Interno** per le Procedure di Affidamento degli Appalti di Lavori, Servizi e Forniture (approvato a novembre 2017) e al **Codice dei Contratti Pubblici**, laddove applicabile, il principale presidio di governance e compliance normativa degli affidamenti della Capogruppo. Specifici Regolamenti Acquisti sono stati successivamente approvati dai rispettivi Consigli di Amministrazione dalle principali società del Gruppo, al fine di recepire i principi e i contenuti del Regolamento Corporate.

Emanata nel 2019, la **Linea Guida “Gestione dei rapporti con i dipendenti delle Società appaltatrici”** con l’obiettivo di rafforzare i presidi per un’efficace gestione in fase di esecuzione dei contratti di appalto in cui Poste è committente, garantendo la piena correttezza applicativa dei requisiti normativi e contrattuali. In particolare, il documento intende fornire al personale alcune istruzioni operative per la gestione dei rapporti con i dipendenti delle Società appaltatrici, al fine di disciplinare le regole di interazione necessarie alla gestione dei contratti di appalto ed assicurare la genuinità dei contratti medesimi, in linea con la normativa vigente.

## Evoluzione dei sistemi di supporto agli Acquisti

Poste Italiane ha avviato dal 2018 un importante processo di **dematerializzazione documentale** delle attività di acquisto articolato sostanzialmente in **2 fasi**:

1. digitalizzazione della **Richiesta di Acquisto**;
2. digitalizzazione delle fasi di **Affidamento**, **Contrattualizzazione** ed **Entrata Merce (Avvenuta Prestazione)**.

La **prima fase**, realizzata nel corso del **2018**, ha trapiantato il completamento della prima release del sistema relativa alla **“Digitalizzazione RdA”**.

Nel **2019**, con la **seconda fase**, è proseguita la diffusione dello strumento di Workflow Management presso le varie strutture richiedenti ed acquisti, includendo le ulteriori macro-fasi di **Affidamento**, **Contrattualizzazione** ed **Entrata Merce (Avvenuta Prestazione)**.

Inoltre, è stata **realizzata una webapp**, utilizzabile anche da dispositivi mobili (Tablet, cellulare), con un’interfaccia utente evoluta ed intuitiva che consente di **svolgere** in modalità automatica tutti gli **step autorizzativi** e di **sottoscrivere contratti/ accordi quadro** gestendo firme digitali con marca temporale e protocollazione dei documenti di acquisto.

Nel corso del 2019, oltre agli interventi evolutivi/adequativi dettati dalle normative vigenti, in ambito **portale “PosteProcurement”**, strumento in uso da diversi anni in Poste Italiane per lo svolgimento in modalità telematica delle gare (nelle varie forme e procedure previste dalla normativa in vigore), sono state realizzate **funzionalità aggiuntive** per l’automazione dei processi di selezione e rotazione dei fornitori da invitare alle gare/competizioni in ambito Acquisti ICT e Lavori.

In sintesi, l’introduzione del sistema di **Workflow Management**, la contestuale **dematerializzazione documentale** e l’integrazione con il **portale “PosteProcurement”** hanno rappresentato una trasformazione importante del processo di procurement comportando vantaggi e benefici in termini di:

- **piena tracciatura del processo**, delle attività/ruoli e delle relative responsabilità, con un significativo miglioramento degli indicatori di trasparenza e compliance;
- **semplicità di monitoraggio** dell’avanzamento del processo;
- **contributo** al progetto di **sostenibilità aziendale**, con la completa eliminazione del cartaceo;
- **riduzione dei costi** sia della stazione appaltante che degli operatori economici;
- **riduzione dei tempi di attraversamento**, registrando nel 2019, per alcuni tipi di procedure, un abbattimento della durata del processo di affidamento del 30% rispetto all’anno precedente;
- **gestione integrata** del processo di procurement “end to end” (dall’inserimento della Richiesta di Acquisto alla Contrattualizzazione) su unico strumento informatico.

## Appalti trasparenti

Nel corso del 2019 è proseguita la pubblicazione sul portale “Contratti Aperti e Trasparenti” delle informazioni sulla gestione degli appalti e subappalti affidati dall’Azienda, a garanzia di continua trasparenza.

I dati pubblicati riguardano contratti sottoscritti a fronte di procedure competitive relative a forniture di beni e servizi, di rilevanza comunitaria, e di lavori soggetti al Codice dei contratti pubblici oltre a quelli relativi a forniture di beni, servizi e lavori esclusi dal Codice dei contratti pubblici.

Navigando nel sito è possibile conoscere il dettaglio dei singoli contratti del mese, stipulati all’esito delle procedure competitive di cui sopra, con il relativo importo, durata, ambito merceologico, procedura di affidamento, tipologia, posizione geografica e nome dell’aggiudicatario oltre a quelli dei subappaltatori, oppure visualizzare il numero complessivo dei contratti sottoscritti nell’anno da Poste Italiane articolati per ambito merceologico e valore economico.

### 3.4. Qualificazione fornitori

Al fine di dotare il Gruppo di operatori economici con capacità tali da soddisfare i requisiti richiesti e di adottare criteri di selezione certi e trasparenti nelle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori, Poste Italiane, in linea con la normativa vigente (art. 134 dell’attuale Codice dei Contratti Pubblici), ha istituito un proprio **Albo Fornitori**, le cui modalità di accesso da parte degli operatori economici sono state nel tempo riviste con l’obiettivo di semplificare le procedure di affidamento, assicurando nel contempo omogeneità tra i soggetti selezionati in ciascun ambito merceologico e trasparenza verso il mercato.

I fornitori e partner di Poste Italiane sono selezionati tramite un sistema di qualificazione in grado di garantire trasparenza, libera concorrenza ed economicità, in linea con quanto descritto all’interno del “**Disciplinare Albo Fornitori di Gruppo**”, approvato in data 9 febbraio 2018. Ai fini della qualificazione, gli operatori economici devono garantire di rispettare il Codice Etico e il Modello di Organizzazione e gestione ex D. Lgs. 231/2001.

La formazione e la gestione dell’Albo è regolata, pertanto, dal Disciplinare dell’Albo dei Fornitori che regola il Sistema di Qualificazione nell’Albo Fornitori, nonché dal Regolamento del Sistema di Qualificazione che disciplina il sistema e il procedimento di qualificazione di ciascuna singola e specifica categoria merceologica. Possono qualificarsi come fornitori tutti i soggetti appartenenti ai Paesi membri della UE o a Paesi terzi firmatari del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). **L’Albo Fornitori è pertanto strutturato in categorie merceologiche** (es. pulizia e igiene ambientale, multiservice, ICT, ecc.) articolate, in base alla complessità, in sottocategorie e classi. Le categorie hanno una durata di tre anni decorrenti dalla data indicata sull’avviso di istituzione riferito alla specifica categoria merceologica, pubblicato sulla GUUE (Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea).

L’Albo Fornitori di gruppo è composto da 24 comparti merceologici ai quali afferiscono oltre 3.000 distinti operatori che nel corso del 2018 hanno seguito l’iter di qualificazione. L’attività di qualificazione può essere attivata sia per richiesta spontanea di qualificazione da parte dell’Operatore Economico, sia per rinnovo della qualificazione dopo il tempo massimo di validità di una precedente qualificazione. L’accesso all’Albo Fornitori, per ognuna delle categorie merceologiche, può avvenire in qualsiasi momento con la presentazione dell’istanza corredata della documentazione richiesta, in riferimento alla categoria merceologica di interesse. A tutti i fornitori che fanno richiesta di qualificazione all’Albo Fornitori è richiesto il possesso, oltre che di requisiti generali (di ordine morale e di idoneità professionale) anche di requisiti speciali di natura economico-finanziaria e tecnico-organizzativa. Inoltre, nei rapporti con fornitori di lavori, servizi e forniture, Poste Italiane opera sulla base di clausole contrattuali standard che possono essere revisionate in base a eventuali nuove disposizioni normative e alle particolari esigenze manifestate dal cliente interno. L’adozione di standard contrattuali uniformi diventa così una modalità necessaria per velocizzare il processo, contraendo il più possibile le tempistiche per la contrattualizzazione e, soprattutto, per migliorare i presidi su date tematiche.

Nel corso del 2018 sono stati aggiornati i processi e le procedure al fine di dotare il Gruppo di un Albo Fornitori tale da garantire livelli irrinunciabili di funzionalità e qualità degli approvvigionamenti, adottando criteri di selezione certi e trasparenti nelle procedure di acquisto.

In particolare, le principali novità introdotte nel processo di Qualifica Fornitori hanno riguardato:

- l’istituzione del **Comitato Qualificazione imprese** per la condivisione delle informazioni e l’attribuzione delle responsabilità in conformità al quadro normativo generale, ai valori etici, di sostenibilità e innovazione di Poste;

- l'istituzione del **Gruppo Operativo Valutazione** (GOV) per la valutazione e condivisione delle informazioni, costituito dalle funzioni di acquisto e linee tecniche interessate;
- lo sviluppo della **Robotic Process Automation** a supporto del processo di qualifica e valutazione dei fornitori finalizzata alla riduzione dei costi, tempi e rischi operativi connessi al procedimento di qualificazione (per il dettaglio si rimanda al box "Presidi e/o azioni in essere per la gestione del rischio");
- l'integrazione del **Vendor Rating** nel processo di qualificazione al fine di valutare come l'Operatore Economico qualificato metta effettivamente in atto capacità (tecnico-qualitative, ecc.) che gli sono riconosciute in sede di iscrizione in Albo Fornitori;
- l'introduzione di un presidio di secondo livello di controllo per la verifica preventiva sugli affidamenti diretti.

Nel 2018, inoltre, è stata realizzata un'analisi delle **Anagrafiche Fornitori SAP** esistenti ai fini del relativo aggiornamento. L'attività di **Data Cleaning** ha riguardato circa 620.000 record. L'attività di bonifica anagrafica ha coinvolto circa 460.000 fornitori ed ha permesso di rilevare le difformità esistenti e di aggiornare i dati relativi al 35% delle anagrafiche esistenti.

## 3.5. Evoluzione informatica

A maggio 2017 l'Information Technology di Poste Italiane presentava una serie di inefficienze e di aree critiche. In particolare si evidenziavano i seguenti principali pain point:

- Time to Market molto elevato, con progettualità che avevano una durata di circa 10-12 mesi, ed una capacità limitata da parte delle fabbriche di rispondere tempestivamente alle richieste del Business.
- Forte obsolescenza dell'infrastruttura, sia da un punto di vista tecnologico che applicativo, con un elevato livello di frammentazione delle applicazioni, distribuite su molteplici Data Center, una forte verticalizzazione ed un consistente overlap funzionale.
- Elevato ritardo negli adeguamenti in ambito compliance, con conseguente necessità di predisporre un piano di rientro verso Banca d'Italia per un investimento pluriennale di oltre 70 milioni di euro.
- Organico IT con skill e competenze non allineati alle esigenze di mercato e composto prevalentemente da figure di management piuttosto che profili di delivery.
- Qualità dei servizi erogati non adeguata, con un alto tasso di disservizi e tempi medi di risoluzione molto elevati.
- Investimenti IT destinati prevalentemente ad attività di tipo "run" piuttosto che a attività di tipo "change".

A partire dal 2017, il Vertice aziendale ha perseguito l'obiettivo di far diventare Poste Italiane una "**Piattaforma Ecosistemica**" aperta ed integrata negli Ecosistemi Digitali, in grado di esporre propri servizi a terzi e di integrare servizi di provider terzi. Per supportare efficacemente e proattivamente la realizzazione del suddetto piano strategico, la funzione Sistemi Informativi ha definito un **articolato Programma di Trasformazione IT** che nel corso dell'ultimo biennio ha riportato le seguenti evidenze:

- una **sostanziale riduzione del Time to Market**, come dimostrato da diverse iniziative quali ad esempio il Reddito di Cittadinanza (realizzato in solo 3 mesi), accompagnata anche da un incremento della capacità di sviluppo di circa il 50%, che ha consentito di indirizzare nei tempi un numero di iniziative richieste dalle linee di business che è cresciuto significativamente anno su anno, sia in numero che in complessità. Tra queste iniziative vanno annoverati anche programmi estremamente complessi come quello del lancio di PostePay (IMEL) nel 2018. Tali risultati sono stati possibili grazie ad una serie di interventi sia tecnologici che di processo, quali:
  - l'**adozione di soluzioni Cloud**, che hanno consentito una maggiore velocità di "provisioning" e di configurazione delle macchine virtuali;
  - l'**adozione di nuovi processi di delivery in ottica Agile**, favorendo un costante allineamento delle strutture IT con il Business ed indirizzando una maggiore collaborazione e flessibilità;
  - l'**introduzione di nuovi approcci al Program Management** di iniziative particolarmente complesse in termini di system integration e di numerosità di fabbriche coinvolte;
  - l'**avvio del programma di accentramento dell'IT delle Società del Gruppo**, attraverso un percorso di trasformazione verso una «One IT Company» che consente di indirizzare tematiche di efficienza e di standardizzazione.
- la **messa in campo del programma Banca d'Italia**, con rispetto delle milestone del piano di rientro per adeguamento alla compliance normativa. Il programma è nato per assicurare gli interventi di adeguamento normativo e di conformità inerenti le disposizioni interne ed esterne BancoPosta, e comprende interventi di adeguamento derivanti da rilievi di Banca d'Italia sulla governance, i rischi operativi ed informatici e la Business Continuity.

- **l'evoluzione dell'organico IT**, con un turnover di circa il 20% nell'ultimo biennio ed un importante inserimento di profili STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) nella funzione, che rappresentano oggi circa il 34% dello staffing complessivo ed hanno consentito di incrementare gli skill necessari a supportare un processo di delivery efficiente e di qualità.
- un **sostanziale incremento della qualità del servizio**, con un abbattimento dei tempi del 92%, passando dalle 2.461 ore del 2017 a 205 ore nel 2019, e una riduzione del 77% di disservizi registrati nel biennio.
- un **netto cambiamento nella distribuzione degli investimenti IT**, con incremento della quota "change" fino a circa il 60% del totale degli investimenti annui ed un incremento della spesa del 48% per far fronte alle importanti progettualità realizzate negli ultimi 2 anni;
- un **significativo percorso di efficientamento e messa in campo di ottimizzazioni della macchina IT** che hanno consentito di ridurre i costi operativi dell'8% nonostante gli ingenti investimenti nella trasformazione effettuati nell'ultimo biennio;
- il **superamento dell'obsolescenza tecnologica**, la razionalizzazione ed innovazione della infrastruttura tecnologica attraverso importanti programmi di trasformazione, tra cui tra i principali si annoverano:
  - il **progetto di Data Center Transformation**, che si è posto come obiettivo la trasformazione dell'Infrastruttura IT al fine di abbattere l'obsolescenza e ottimizzare l'infrastruttura dei Data Center; tale progetto ha già consentito il consolidamento dei data center a partire dai 12 iniziali fino ad 8, ed ha come ulteriore obiettivo il consolidamento finale da 8 a 3 Data Center attraverso la chiusura di Pomezia, Rozzano e Settimo Milanese entro il 2020;
  - il **progetto di Disaster Recovery Unico**, con la realizzazione di un unico sito di Disaster Recovery presso il Data Center di Torino ed il rinnovo dell'infrastruttura mainframe negli ambienti di Produzione e Disaster Recovery;
  - il **progetto di adozione di soluzioni Cloud**, sia di tipo IaaS (Infrastructure as a Service) che di tipo PaaS (Platform as a Service) e SaaS (Software as a Service), che è stato avviato con la migrazione delle applicazioni in ambito postale e logistica, ed ha l'obiettivo di realizzare una "Hybrid Cloud Infrastructure" con un "Private Cloud" Poste Italiane e due "Public Cloud Provider";
  - l'**adozione di software e soluzioni Open-Source** (es. RedHat) più flessibili ed aperte, abilitanti per la realizzazione di paradigmi architetturali e applicazioni Cloud-Ready (es. container), in grado di sfruttare a pieno le potenzialità del Cloud;
  - la **trasformazione dell'architettura tecnologica e applicativa in un'architettura moderna, aperta e flessibile**, in cui:
    - le funzionalità delle componenti applicative core e trasversali sono fruibili attraverso Open API, per facilitarne il riuso;
    - lo scambio e l'allineamento dei dati è realizzabile in tempo reale, secondo il paradigma dell'Event-Driven Architecture;
    - le componenti e le capability trasversali che consentono di implementare una reale "Customer-Centricity" (e.g. Processi di Gestione Cliente e di Interazione con il Cliente, Processi di Gestione dei Prodotti) sono centralizzate e riutilizzabili per tutte le linee di Business del Gruppo (i.e. CRM Unico);
    - l'integrazione di service provider terzi risulta realizzabile in modo flessibile e semplificato, come avvenuto per l'integrazione di Moneyfarm e Milkman.

## 3.6. Customer Experience

L'Azienda ha, nel suo complesso, circa **35 milioni di clienti** su tutto il territorio nazionale, clienti che si rivolgono a Poste Italiane per soddisfare bisogni variegati ed importanti per il loro vivere quotidiano, quali comunicare con le parole (mail) e con la voce (telefonia), ricevere e scambiare prodotti, effettuare pagamenti fisici e digitali, gestire il proprio denaro, assicurare sé stessi ed i propri cari e beni.

La gestione sempre più avanzata e integrata dei dati consente infatti di incrementare le performance operative, di elaborare modelli evoluti di customer profiling funzionali ad arricchire la conoscenza della clientela del Gruppo, di elaborare i dati in tempo reale, per un'azione immediata, capace di soddisfare efficacemente i bisogni del cliente, nel momento e nel contesto del loro manifestarsi.

Tutto questo si concilia comunque con la volontà di mantenere intatto il rapporto fiduciario con i clienti e il ruolo sociale svolto da Poste Italiane nel Paese, attraverso un utilizzo etico dei dati dei clienti.

Nell'ambito della realizzazione del Piano Industriale Deliver 2022, è stata istituita una struttura dedicata che ha visto la confluenza di oltre 5.500 risorse di assistenza clienti e back office – finanziari e postali - distribuite su circa 85 siti a livello nazionale. Tale manovra organizzativa formalizza un chiaro indirizzo strategico finalizzato al raggiungimento dell'eccellenza in ambito processi operativi di business, attraverso la creazione a livello di Gruppo del One Contact Center e del One Back Office.

In termini di volumi vengono **gestiti ogni anno oltre 21 milioni di richieste di assistenza e 400 mila reclami** e oltre **300 milioni di transazioni di business** (es. bollettini, assegni, successioni, contratti finanziari e postali business, notifica atti giudiziari, richieste permessi di soggiorno, etc.).

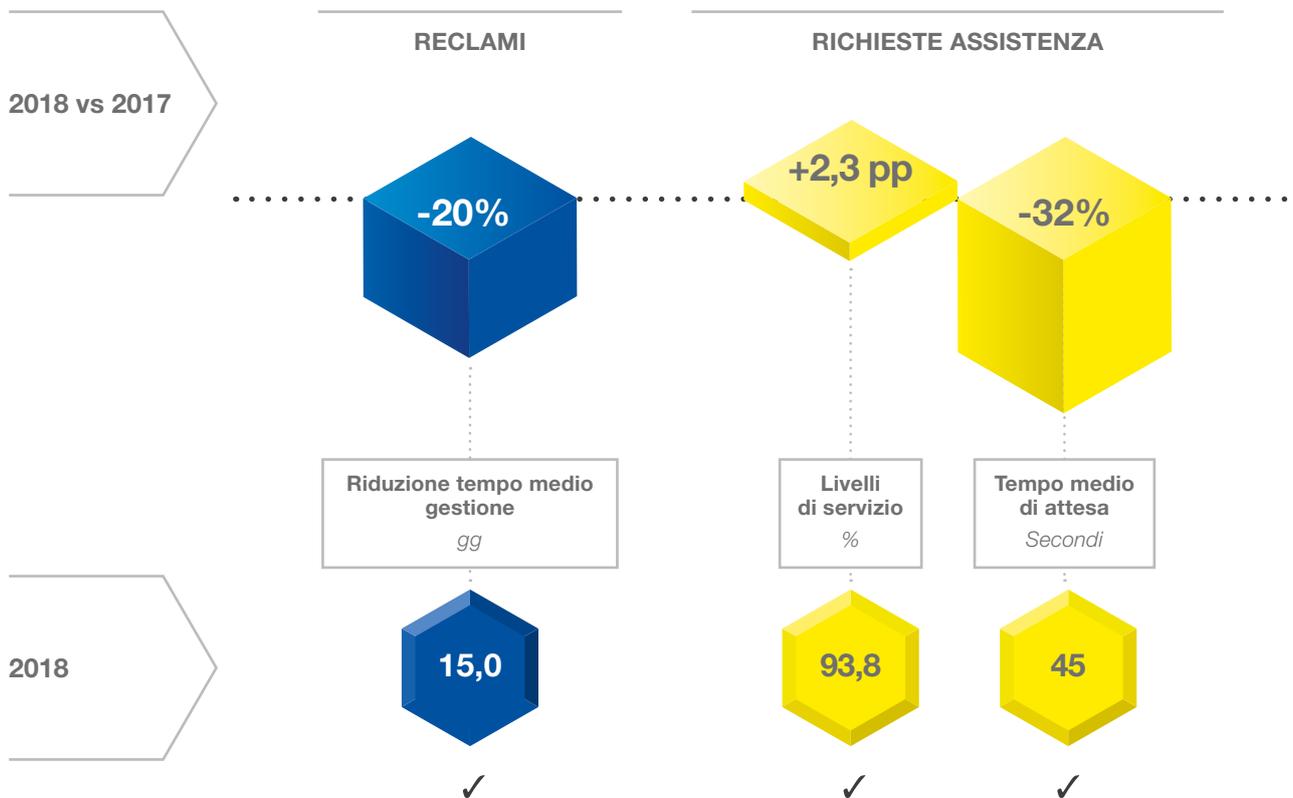
Il Gruppo ha raggiunto nel corso degli ultimi mesi risultati importanti e visibili, anche da parte dei clienti finali attraverso un processo di profonda trasformazione partito a fine 2017 e attualmente ancora in corso. In particolare:

- è stata completata una radicale riorganizzazione della struttura attraverso la creazione, in ambito back office, di veri e propri shared services per la gestione documentale e il data entry, e specializzando strutture/siti per prodotto laddove richiesto anche a livello normativo (i.e. operations BancoPosta e PostePay);
- è stata avviata, in ambito assistenza clienti, l'evoluzione del modello di servizio per offrire ai clienti una esperienza sui diversi canali coerente con il profilo e le attese del *cliente* stesso, e con accentramento a livello di Gruppo della gestione dei reclami;
- dal punto di vista tecnologico, sia il back office sia l'assistenza clienti, sono oggetto di una profonda trasformazione attualmente in corso, che vede nell'automazione delle operazioni e nel ricorso anche all'intelligenza aumentata i driver primari di intervento, e ciò con lo scopo di incrementare la qualità erogata al cliente finale lungo tutto il ciclo di vita della sua relazione con il Gruppo;
- a livello territoriale è stato implementato un modello di tipo Hub & Spoke attraverso l'individuazione di 25 siti primari a governo degli altri 60 siti, finalizzato anche a una più veloce implementazione del modello operativo target e alla valorizzazione delle risorse impiegate;
- è stata realizzata la piattaforma Voice of Customer finalizzata all'analisi dei feedback dei clienti per il miglioramento continuo dei processi alla base dei prodotti e servizi del Gruppo.

Questo nuovo modello ha consentito ridurre i tempi di lavorazione in ambito back office, di consentire una gestione efficiente dei livelli di servizio in ambito assistenza clienti (calcolato come rapporto tra chiamate risposte e chiamate ricevute) pur in presenza di fenomeni ad alto impatto (es. PSD2), di il tempo medio di gestione dei reclami.

**Il grado della customer experience dei clienti negli Uffici Postali cresce dall'8,4% del 2016 all'8,7% nel 2018.**

## Performance Assistenza clienti 2018 (vs 2017)



Per il raggiungimento dei risultati sopra menzionati, dal 2017 ad oggi sono state realizzate alcune importanti iniziative, tra le quali il **Panel Community di Clienti e Dipendenti "DilloaPosteitaliane" e "Dilloa NoidiPoste"**.

Le Panel Community di Clienti e Dipendenti, attualmente formate da oltre 20.000 clienti del Gruppo Poste Italiane, rappresentano un Asset di grande valore e testimoniano in modo tangibile verso l'esterno e verso l'interno la volontà del Gruppo di mettere il Cliente al centro della propria strategia.

Il coinvolgimento dei Dipendenti nelle attività di co-progettazione, al pari dei Clienti, stimola una loro partecipazione spontanea e in piena collaborazione con l'Azienda che intende valorizzarne i contributi puntando allo spirito di appartenenza. Clienti e Dipendenti diventano due facce della stessa medaglia e "Ambassador" del percorso di innovazione cliente-centrico intrapreso dall'Azienda.

Nel 2019 è stato sviluppato lo strumento "Assistente Digitale di Poste Italiane" con l'obiettivo di migliorare e semplificare l'interazione tra cliente e azienda grazie all'utilizzo di tecnologie di intelligenza artificiale per valorizzare il ruolo del servizio clienti anche attraverso un'evoluzione dei mestieri. Lo scopo dell'assistente, roBOT completamente digitale, è aiutare tutti i clienti supportandoli e guidandoli sull'intera offerta di Poste Italiane fornendo informazioni necessarie e assistenza in presenza di difficoltà nell'utilizzo. Allo stesso tempo, il bot funge anche da braccio destro del contact center, prevenendo le esigenze dei clienti e ponendosi come proattivo nella ricerca di soluzioni pratiche ed efficaci.

Si registra un miglioramento dei risultati relativi alle misurazioni della customer satisfaction per l'anno 2019 pari a circa 83% (+2% rispetto al 2018).

## 3.7. CRM unico di Gruppo

A supporto di una vista unica del cliente e dello sviluppo di campagne di Gruppo, è stata avviata la creazione di un CRM Unico di Gruppo, partendo dall'aggregazione delle Data Peripheral Units di ciascuna business unit e facendo confluire tali dati Data Lake del Gruppo Poste Italiane.

Il progetto ha visto la costruzione del primo tool di Intelligenza Artificiale proprietario di Poste Italiane (c.d. *Autoclient Protocol*), che permette di estrarre pattern comportamentali noti e non noti tra variabili, per la spiegazione di specifici fenomeni di business. Partendo dal Data Lake, che integra indicatori afferenti ad aree di business diverse (dati finanziari, socio-demo e geografici, ecc.), il protocollo estrae i patterns sottostanti, la cui conoscenza comportamentale è preziosa per indirizzare il *go to market* e la comunicazione commerciale dei nuovi prodotti. Dal 2019 il protocollo è in *execution* su Poste Assicura.

Sono stati inoltre sviluppati internamente diversi moduli di ottimizzazione di processi.

Autoroute e Mailcast ottimizzano i processi di consegna e forniscono strumenti di pianificazione, con l'obiettivo di adattare la capacità operativa alla variabilità della domanda. Autoroute, in particolare, è un sistema di ottimizzazione delle route in funzione della quantità di poste descritte e pacchi che ogni Centro Distributivo (CD) gestisce; Mailcast, invece, è un sistema predittivo della domanda su ogni singolo CD, per consentire il giusto dimensionamento delle risorse. I modelli assicurano una ripartizione ottimale con riduzione degli spostamenti dei portalettere un miglioramento nella qualità e nei tempi di consegna.

Il sistema POQUET (Post Office Queue Equalization Tool) ha l'obiettivo di migliorare la soddisfazione del cliente e la Customer Experience negli Uffici Postali di un intero Bacino Territoriale, attraverso l'ottimizzazione dei tempi di attesa e la conseguente distribuzione più efficiente possibile delle risorse presenti in ogni filiale.

La piattaforma di Geointelligence permette infine di sviluppare modelli di ottimizzazione e valorizzazione del potenziale, facendo leva sulla dimensione territoriale, attingendo e integrando data source interni (clienti, UP, Merchant, transazioni) ed esterni (open data e dataset di mercato).

I principali ambiti di applicazione dei predetti moduli di ottimizzazione dei processi sono molteplici:

- i. nel dimensionamento e dislocazione della forza vendita di Mercato Privati,
- ii. in ambito S.O.R.T (insieme di modelli per valutare e classificare gli UP per produzione e potenziale),
- iii. per la pianificazione delle nuove aperture 2020, supportate dal modello di analisi Greenfield,
- iv. nel progetto Codice Postepay, per la definizione dei distretti commerciali,
- v. nel progetto PUNTOPOSTE, per il sizing e la localizzazione della rete, con individuazione e valutazione delle singole location in cui attivare un punto di consegna,
- vi. per la definizione e localizzazione della rete commerciale per il lancio dell'RC-Auto.

## 3.8. Tematiche amministrative e finanziarie

Il nuovo corso gestionale ha attribuito particolare rilevanza all'approccio al mercato e alla governance finanziaria realizzando diversi interventi di carattere strutturale.

### Finanza aziendale

Nel corso del 2019 è stato attivato un sistema di governance finanziaria di Gruppo, che ha disciplinato in modo unitario e standardizzato le diverse attività finanziarie del Gruppo, in un'ottica di centralizzazione e minimizzazione dei rischi finanziari.

Su questa base, è stato implementato un nuovo modello di tesoreria centralizzata mirato a ottimizzare e accentrare la liquidità di Gruppo, mediante tecniche di cash pooling automatico sui conti correnti bancari e postali delle principali controllate.

Più operativamente, nel corso del 2018 è stata completata l'informatizzazione del sistema di controllo interno per la gestione della tesoreria e dei conti correnti postali di servizio centrali e periferici, con particolare riferimento alla gestione delle abilitazioni dispositive sui conti per incassi e pagamenti, a fronte di precedenti criticità legate alla gestione manuale dei controlli sui poteri di firma di una pluralità di delegati.

### Servizi amministrativi

Nel biennio 2017 – 2018 è stato realizzato un progetto di centralizzazione e trasformazione dei servizi amministrativi di Gruppo, con revisione di processi, sistemi e organizzazione, con una forte valorizzazione delle competenze delle persone verso attività a valore aggiunto e impatti significativi su costi del personale, spazi occupati, costi di gestione delle attività contabili gestionali e maggiori garanzie dei controlli. Il progetto nel 2019 ha ottenuto il Business International Finance Award, rivolto alle imprese che si distinguono nel panorama nazionale per innovazione e trasformazione dei processi aziendali.

Nel 2018 è stata semplificata la gestione della piccola cassa contante in dotazione dei direttori degli Uffici Postali per alcune limitate tipologie di acquisti minuti e urgenti, con l'eliminazione di circa 5000 fondi cassa e con un conseguente risparmio su costi operativi, smobilizzo liquidità e riduzione del rischio di gestione del denaro contante.

Dal punto di vista dei controlli, nel 2018 sono state poste in essere azioni per il rafforzamento di presidi per la mitigazione dei rischi di perdite operative in seguito ad azioni di pignoramento di terzi ed è stato definito il modello per il monitoraggio dei livelli di servizio della funzione Servizi Amministrativi. In tal senso, dal 2019 la piattaforma integrata dell'andamento dei principali KPI è usufruibile come soluzione web all'interno della rete di Poste Italiane.

Nel 2019 è proseguita la trasformazione, con la standardizzazione dei processi amministrativi delle società del Gruppo e l'uniformazione ai sistemi già in uso in Poste Italiane (CRM/Billing, VIM, BPM, SAP S/4), con conseguenti benefici in termini di efficienza, univocità e tempestività dei dati.

Nel 2019 la Società ha investito nel sistema SAP S/4 HANA, un'unica piattaforma di Gruppo in *cloud* per la gestione semplificata e integrata dei processi amministrativi (Progetto ONE ERP).

Con SAP S/4 HANA è stato introdotto un nuovo modello di controllo di gestione che, integrando la contabilità analitica con quella civilistica, riduce le attività di riconciliazione periodica e introduce la contabilità per commessa, assicurando il monitoraggio dei servizi resi e la profittabilità di specifici progetti. L'unificazione delle anagrafiche e l'applicazione di modelli di controllo operativi e fiscali omogenei per tutte le Società del Gruppo agevola il processo di analisi dei dati e le chiusure periodiche.

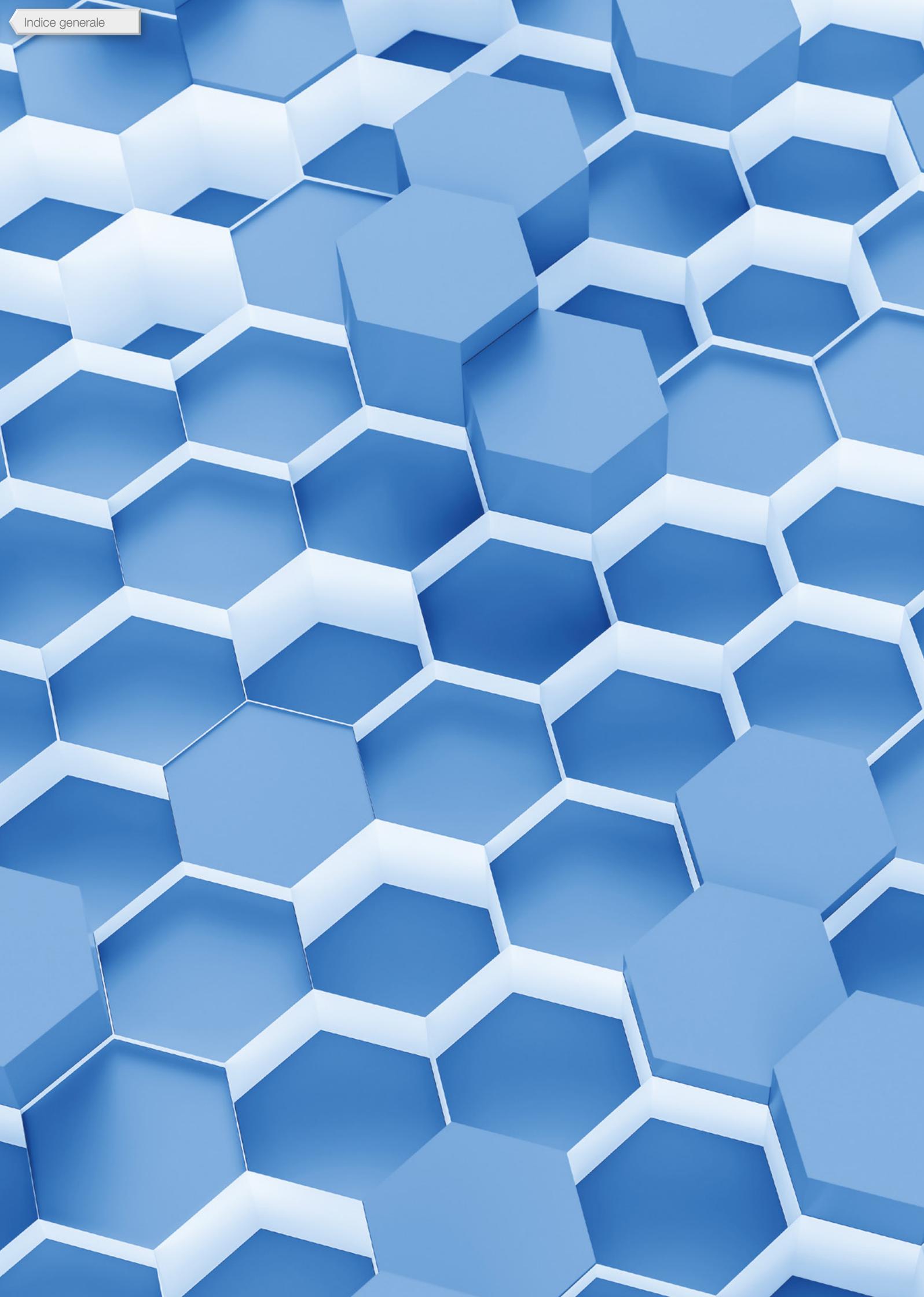
Nella prima wave, rilasciata il 20 gennaio 2020, sono migrate sulla piattaforma Poste Italiane, Poste Air Cargo, EGI, Patenti Via Poste, Poste Motori, Fondazione Cyber GC, Fondazione Poste Insieme, IndaBox, CLP, KiPoint e Address Software.

Con SAP S/4 HANA è stato introdotto inoltre il nuovo modulo di Real Estate Flexible per la gestione dei canoni locativi (11.000 canoni di locazione per circa 8 €mln mensili), che assicura l'integrazione con le anagrafiche immobiliari, eliminando le criticità connesse ai disallineamenti tra i contratti di locazione e gli immobili di riferimento, a supporto dell'applicazione del principio IFRS 16.

— Pagina volutamente lasciata in bianco —

# 04

## LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE





# 04 LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

# Contenuti

<b>4. LA VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE</b>	<b>108</b>
4.1 Le relazioni industriali	109
4.2 Politiche di valorizzazione delle competenze	111
4.3 Welfare aziendale	114
4.4 Comunicazione Interna	115

## 4. La valorizzazione delle persone

Poste Italiane, con **126.445 dipendenti**<sup>6</sup>, è la prima azienda italiana per numero di addetti, ed assume dunque un ruolo di grande responsabilità nel concorrere a consolidare un **mercato del lavoro stabile e sicuro** che riconosca come prioritari i temi dell'inclusione e della responsabilità sociale, in un settore - come quello postale - caratterizzato da un'elevata frammentarietà sotto il profilo contrattuale e da scarse tutele.

L'organico puntuale di Gruppo, al 31 dicembre 2019, è in riduzione di circa 10.300 FTE rispetto a quello del 31 dicembre 2016. Tale decremento è stato realizzato con strumenti volontari ed ha riguardato anche la popolazione dirigente con circa 200 uscite (al 31 dicembre 2019 l'organico complessivo dei dirigenti del Gruppo è di 675 risorse) che hanno consentito di implementare sia un processo strutturato di sviluppo manageriale di risorse già presenti in Azienda (promozioni alla dirigenza) sia un piano di ingressi di elevate professionalità specialistiche.

Le dinamiche gestionali attuate hanno determinato un **incremento della popolazione femminile** dell'**1%** circa (con passaggio dal 53% al 54% del totale), un **aumento della scolarizzazione media** (con passaggio dei laureati da circa l'11,7% del 2016 a circa il 15,1% del 2019) ed hanno contenuto a soli 5 mesi la crescita dell'età media (passata da 49 anni e 1 mese a 49 anni e 6 mesi a fronte dell'incremento inerziale di tre anni).

In particolare, il contenimento della crescita dell'età media è il frutto dell'uscita volontaria di risorse appartenenti alle fasce di età più alte e delle politiche attive del lavoro che hanno permesso l'ingresso di numerose risorse con meno di 40 anni.

Più in generale, oltre alla riqualificazione delle professionalità esistenti attraverso le leve che verranno descritte nei paragrafi successivi, gli inserimenti dal mercato del lavoro hanno offerto un contributo rilevante per l'acquisizione delle professionalità e delle competenze che costituiscono, in coerenza con il Piano Deliver 2022, le leve fondamentali a sostegno della crescita del business del Gruppo.

Il Piano 2018-2022 ha infatti previsto l'**assunzione circa 10.000 risorse** su tutto il territorio nazionale, anche attraverso la sottoscrizione di accordi sindacali sulle **Politiche Attive del Lavoro**.

L'accordo sulle **Politiche Attive** del 2018 ha previsto un incremento di organico pari a **6.000 FTE**, da realizzare nel triennio attraverso stabilizzazioni di lavoratori con precedente contratto di lavoro a tempo determinato (3.000 FTE), assunzioni (1.500 FTE) e conversioni da part time a full time (1.500 FTE equivalenti a 3.000 conversioni di risorse part time al 50%).

Attraverso un successivo accordo sindacale, la definizione di tale manovra è stata anticipata nel tempo e sono stati previsti - per il biennio 2019-2020 - ulteriori interventi finalizzati al rafforzamento del recapito e delle attività di front end (operatori di sportello) in specifiche realtà territoriali: al mese di maggio 2020 sono stati stabilizzati in ambito recapito circa 5.200 ex lavoratori con contratto a tempo determinato mentre nella rete degli Uffici Postali sono stati inseriti circa 580 nuovi operatori di sportello con contratto a tempo indeterminato part time.

Tra giugno 2018 e maggio 2020 sono inoltre state realizzate, nell'ambito delle azioni di Politiche Attive per il biennio 2018-2019, circa 1.700 conversioni da part time a full time per portalettere e operatori di sportello e circa 1.200 trasferimenti in ambito nazionale che hanno consentito di dare positiva risposta alla richiesta di avvicinamento a casa di molti lavoratori.

Gli interventi di rafforzamento del front end commerciale hanno inoltre visto l'inserimento nel ruolo di **specialista consulente finanziario** di circa 1.500 giovani laureati (prevalentemente in discipline economiche) e di ulteriori 500 risorse con specifica esperienza e competenze tecnico specialistiche. Un ulteriore ambito di intervento (circa 100 assunzioni di operatori di sportello) ha riguardato i cosiddetti **Uffici Postali "critici"**, ovvero situati in località logisticamente "disagiate", e quelli caratterizzati da un bacino di clientela **multilingue**.

Al rafforzamento degli Uffici Postali sono state anche prevalentemente dedicate le circa 300 assunzioni effettuate, in diverse province d'Italia, ai fini del rispetto degli adempimenti previsti dalla Legge 68/99 (categorie protette).

6. Full Time Equivalent (FTE) al 31 dicembre 2019.

Il remix qualitativo, oltre che per le strutture operative, si è reso necessario anche per i profili manageriali e - più in generale - per le funzioni di governance dell'Azienda che hanno visto l'inserimento di circa 550 risorse: da un lato, giovani talenti da orientare all'apprendimento dei mestieri emergenti (es. data scientist), dall'altro, professionisti in possesso delle competenze necessarie a supportare il processo di trasformazione tecnologica e digitale dell'Azienda.

Gli obiettivi di remix qualitativo sono stati raggiunti anche grazie all'adozione di una strategia di Employer Branding che ha portato l'Azienda ad aprirsi al mercato del lavoro, comunicando con trasparenza le opportunità professionali offerte (career day, recruiting day, presentazioni aziendali/recruiting session presso le principali Università, tirocini e stage, project work, campagne di comunicazione online dedicate al recruiting).

Altrettanta attenzione è stata rivolta al mercato del lavoro interno: al fine di valorizzare le competenze interne ed ingaggiare le persone, arricchendo le competenze professionali e la conoscenza dei diversi ambiti organizzativi e di business, è stato dato un forte impulso all'utilizzo del **Job Posting** come strumento prioritario per la mobilità delle risorse tra le diverse funzioni aziendali e del Gruppo.

Da ottobre 2017 a maggio 2020 sono stati pubblicati circa 170 annunci di job posting ed individuate circa 950 risorse di personale con un profilo in linea con il fabbisogno richiesto.

Sono state inoltre adottate azioni di engagement, utili a fidelizzare i talenti aziendali con specifiche iniziative rivolte a diversi target (i.e. breakfast con l'AD per i giovani di recente assunzione; molteplici convention e workshop rivolti a target diversificati su argomenti di interesse generale come, ad esempio, Poste Talks).

## 4.1 Le relazioni industriali

Le relazioni con le organizzazioni sindacali sono state rafforzate come dimostra la ricca stagione di accordi che si è concretizzata nel triennio 2017 - 2019.

In data **30 novembre 2017** è stato sottoscritto con le OO.SS. il **nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** per il personale non dirigente di Poste Italiane e delle Aziende del Gruppo rientranti nel relativo campo di applicazione. La vigenza del contratto è stata fissata in tre anni con decorrenza dal 1 gennaio 2016 e scadenza al 31 dicembre 2018 e molteplici sono le iniziative previste.

Sotto il **profilo economico**, è stato definito l'incremento dei minimi tabellari, da erogarsi in due tranches, ed è stato riconosciuto a copertura della "vacatio" contrattuale un importo a titolo di una tantum. Il nuovo contratto di lavoro prevede, nello specifico, un aumento di 103 euro medi pro capite, la corresponsione di una tantum di circa mille euro a tutto il personale in servizio per il periodo di vacatio contrattuale, nuovi istituti di welfare aziendale (principalmente di un fondo sanitario con la compartecipazione della Società) e modifiche all'impianto delle politiche del lavoro sul fronte delle assunzioni a Contratto a Tempo Determinato (CTD), dell'apprendistato ma anche, tra gli altri, della mobilità e delle ferie. Detto contratto prevede, inoltre, un incrementato del contributo a carico dell'Azienda in materia di previdenza complementare e l'introduzione del Fondo di Assistenza Sanitaria per i dipendenti di Poste Italiane.

In questo scenario si inseriscono anche l'adozione di due importanti protocolli relativi al tema degli "Appalti" ed alle "Molestie e violenza nei luoghi di lavoro".

Sotto il **profilo relazionale** è stato recepito il testo unico sulla rappresentanza siglato tra Confindustria e Organizzazioni Sindacali in data 10 gennaio 2014 ed in generale si registra un rafforzamento del sistema della partecipazione.

Tenuto conto che il CCNL di Poste Italiane è scaduto il 31 dicembre 2018, le OO.SS., all'esito del percorso assembleare con i lavoratori, in data 11 dicembre 2019 hanno presentato la piattaforma unitaria e chiesto formalmente l'avvio del negoziato, iniziato l'8 gennaio 2020.

**Poste Italiane è il principale datore di lavoro in Italia** e Deliver 2022 prevede proprio un programma di trasformazione incentrato sui dipendenti e su un ricambio generazionale della forza lavoro: **i dipendenti hanno un'età media di circa 50 anni**. Detto ricambio generazionale, previsto attraverso un piano di esodi volontari incentivati e interventi di politiche attive, nel triennio 2018-2021, fa prevedere non meno di 3.000 stabilizzazioni di contratti a tempo determinato, 3.000 conversioni da part-time a full-time e 1.550 assunzioni da mercato esterno.

Il 13 giugno 2018 Poste Italiane ha firmato un Accordo Nazionale - condiviso e sottoscritto da tutte le 6 sigle sindacali presenti in Azienda - in materia di **Politiche Attive del Lavoro** per il triennio 2018-2020, che prevede azioni occupazionali attraverso le seguenti leve:

- **assunzioni di personale** che ha già lavorato per Poste Italiane con contratti a tempo determinato (cd «stabilizzazioni CTD»);
- **conversioni da Part Time in Full Time;**
- **assunzioni «da mercato esterno»**, prevalentemente su attività di front end.

Nell'ambito dell'Accordo è stata inoltre definita l'attivazione della mobilità volontaria, a livello provinciale, regionale e nazionale sulla base delle disponibilità indicate annualmente dall'Azienda.

L'intesa sopra citata, insieme ad ulteriori accordi sottoscritti nel corso del 2019, contribuisce alla creazione di nuove opportunità di lavoro e alla promozione dei temi dell'inclusione e della responsabilità sociale.

Relativamente alle azioni definite nell'Accordo del 13/06/2018 e nelle successive intese in materia sono stati realizzati, tra giugno 2018 e fine 2019, i seguenti interventi:

- circa 5.600, pari a circa 4.700 FTE (di cui 1.260 in ingresso entro il primo semestre del 2020), stabilizzazioni di contratti a tempo determinato (portalettere);
- circa 1.650 (di cui 520 realizzate nel 2020) conversioni di contratti da Part Time a Full Time, a fronte di oltre 3.000 proposte di passaggio;
- circa 1.200 assunzioni di Specialisti Consulenti Finanziari;
- circa 70 assunzioni di Operatori Sportello per Uffici Postali collocati in zone geograficamente «disagiate»;
- circa 520 (di cui 110 in ingresso entro gennaio 2020), pari a 260 FTE, assunzioni di Operatori Sportello Part-Time per il rafforzamento del front end e il potenziamento del servizio per gli UP collocati in località turistiche;
- circa 1.200 trasferimenti volontari in ambito nazionale, prevalentemente in direzione nord-sud, che hanno consentito di dare risposta positiva alla richiesta di avvicinamento a casa di molti lavoratori.

**Nel corso del 2019 sono state realizzate tutte le stabilizzazioni previste per l'anno e anticipate quelle inizialmente previste per il 2020;** pertanto, entro il primo semestre 2020, verranno realizzate complessivamente 5.600 stabilizzazioni rispetto alle 3.000 inizialmente previste per l'intero triennio 2018/2020.

Per il primo trimestre 2020, inoltre, è stata avviata una manovra straordinaria volta al rafforzamento del front end, attraverso l'inserimento di 325 risorse a sportello provenienti dal mondo del recapito, 300 assunzioni di operatori di sportello part-time e 300 clausole elastiche per il periodo marzo-settembre 2020.

Gli ulteriori interventi di Politiche Attive per il 2020 saranno definiti nel corso del primo trimestre.

Poste Italiane e le Organizzazioni Sindacali, nell'ottica di efficientare la competitività e la produttività dell'Azienda salvaguardando al contempo la conciliazione dei tempi di vita con quelli di lavoro, hanno sottoscritto tre importanti accordi in materia di «smonetizzazione» delle festività coincidenti con la domenica, cessione solidale delle ferie e fruizione del congedo parentale ad ore.

Particolarmente significativa è stata e continua ad essere **la fase di relazioni sindacali correlata all'emergenza sanitaria da COVID-19** che viene descritta in un successivo paragrafo dedicato ai principali interventi realizzati con riferimento alla pandemia.

## 4.2 Politiche di valorizzazione delle competenze

Lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze delle persone rappresentano una leva fondamentale a sostegno della crescita del business del Gruppo che trova fondamento nella logica meritocratica, nel rispetto dei valori aziendali e nel modello di leadership declinato a tutti i livelli organizzativi.

In tal senso le iniziative e gli investimenti del Gruppo sono stati molteplici.

A partire dal 2017 è stato introdotto, per i manager del Gruppo, il **sistema di Valutazione delle Prestazioni** a 180° (facendo cioè ricorso alla valutazione dei pari livello oltre che a quella del responsabile). Nel 2018, inoltre, è stata avviata, per i Primi e Secondi livelli, la valutazione a 360° che include anche la valutazione da parte dei collaboratori.

È attivo il **Percorso Orientamento Professionale (POP)** che costituisce un programma di sviluppo consolidato e continuativo, gestito da un gruppo interno di assessor certificati. Il suo obiettivo è quello di individuare - tra le risorse best performer con una limitata seniority aziendale - le persone da sviluppare verso l'area Quadri. Dal 2017 a dicembre 2019 l'iniziativa ha coinvolto circa 900 risorse appartenenti al Gruppo Poste Italiane.

Sono state realizzate numerose campagne di **Skill Assessment** che hanno coinvolto circa 2.500 persone appartenenti a diversi ambiti aziendali. L'obiettivo di queste iniziative è la valutazione delle competenze di mestiere (tecnico-specialistiche), consentendo - da un lato - di individuare e valorizzare i "champion" di competenza e - dall'altro - di identificare i gap rispetto al ruolo atteso ed intervenire per colmarli.

Da ottobre 2017 Poste Italiane ha avviato inoltre il programma denominato **Percorsi per l'Innovazione** che si inserisce nel novero delle iniziative aziendali dedicate alla Digital Transformation. L'obiettivo è quello di supportare la diffusione di un mindset digitale attraverso la generazione di idee di cambiamento in piena coerenza con il Piano Deliver 2022. L'iniziativa, fino ad oggi, ha coinvolto in 9 edizioni un totale di 430 persone di tutte le funzioni aziendali e di tutti i territori ed ha portato alla presentazione di 67 progetti innovativi.

Un'altra rilevante iniziativa è rappresentata dal **Managerial Lab (MLab)**, ovvero il processo di scouting dedicato ai quadri best performer di Poste Italiane. Si tratta di un programma ciclico, che dal 2017 ad oggi ha interessato circa 400 persone, finalizzato ad individuare risorse con una consolidata esperienza in ruoli da quadro da far crescere su posizioni di maggiore complessità manageriale, anche di peso dirigenziale.

Ancora, nel febbraio 2018 è stato avviato il **Programma di Mentoring** che nasce come ulteriore strumento di sviluppo delle risorse ad alto potenziale, individuate sia attraverso i processi di scouting, sia attraverso i sistemi di pianificazione manageriale. Ha coinvolto, ad oggi, 230 tra *mentor* e *mentee*, appartenenti a realtà territoriali e funzioni aziendali diverse.

Le iniziative di sviluppo hanno ovviamente un rilevante interrelazione con quelle formative costituendo congiuntamente un fattore abilitante per la valorizzazione e la crescita delle persone del Gruppo Poste Italiane e, al tempo stesso, per la creazione di un vantaggio competitivo ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Poste Italiane ha previsto a sostegno del Piano di Deliver 2022 l'erogazione di 20 milioni di ore di formazione in 5 anni; di questi 6,5 milioni sono rivolti alle persone di Poste che operano in campo finanziario.

**L'azienda da un punto di vista organizzativo si è dotata di una Corporate University** deputata a garantire lo sviluppo delle competenze strategiche, manageriali, tecniche e operative utilizzando e sperimentando nuove metodologie, processi, format di formazione e strumenti di knowledge sharing. Tutto ciò avvalendosi sia delle migliori società di formazione presenti sul mercato sia di una Faculty costituita da personale interno - esperto di contenuti - che mette a disposizione le proprie conoscenze per lo sviluppo e la crescita dei colleghi.

Nel triennio di piano si è investito molto sia sulla formazione tecnico specialistica che quella comportamentale/manageriale, erogando - fino ad aprile 2020 - **12,3 milioni di ore di formazione** così ripartite:

- **da maggio 2017 a fine 2018: 5,8 milioni di ore** (50% in aula e 50% on line);
- **nel 2019: oltre 5 milioni di ore** (pari ad un incremento del 49% rispetto al 2018) che hanno consentito di raggiungere il 98% di coverage. La formazione è stata erogata per il 63% in modalità online e per il 37% in aula;
- **nel primo quarter 2020** sono state consuntivate circa **1,5 milioni di ore** di cui l'80% on line ed il 20% in aula.

Oltre ad un focus particolare dedicato alla sicurezza sul lavoro (1,7 milioni di ore nel triennio), le iniziative hanno riguardato tutti i comparti di business.

La **formazione finanziaria**, focalizzata prevalentemente sulla rete di vendita, è relativa alle competenze in ambito banking, assicurativo e compliance.

In particolare, i percorsi formativi adottati mirano a garantire il mantenimento e lo sviluppo delle competenze richieste al personale che presta consulenza ai clienti in materia di investimenti e di prodotti assicurativi, in coerenza con le disposizioni normative ESMA -MIFID II e IVASS (percorsi di 30/60 ore annuali, test di verifica, assessment per rilevare gap di conoscenza e quindi riorientare la formazione)

In tale ambito, sono stati previsti percorsi mirati di formazione per il personale neo inserito sul ruolo di consulente finanziario tesi a sviluppare la conoscenza del contesto finanziario, delle normative, dei processi/procedure e dei prodotti finanziari. Queste iniziative formative si integrano con un percorso strutturato di affiancamento al personale più esperto.

Una specifica attenzione è stata rivolta ai Consulenti Premium (dedicati alla clientela più evoluta) per i quali è stato progettato un programma a supporto della proposizione e vendita di una specifica gamma di prodotti e servizi dedicati a tale segmento di clientela.

Nel triennio sono state inoltre avviate e sviluppate attività formative a supporto della profonda trasformazione dei **processi logistici**, collegata all'implementazione e la diffusione di metodi e strumenti della Lean Production. Le iniziative, volte a sostenere lo sviluppo di una cultura del servizio basata sul miglioramento continuo, hanno coinvolto tutte le figure professionali della filiera logistica, dai portalettere al personale operante nei centri di distribuzione fino alle figure manageriali.

In particolare:

- nel 2019 è stato introdotto un **nuovo percorso di "induction" per i portalettere neo-inseriti**, focalizzato sul tema della responsabilità come Incaricato di Pubblico Servizio;
- è stata dedicata molta attenzione alla **formazione sui capi intermedi**, con la finalità di migliorare la consapevolezza del ruolo e comprendere le variabili che motivano e influenzano il rendimento dei collaboratori;
- è stato realizzato un **piano formativo relativo alla Sicurezza Aerea**, con l'obiettivo di far conoscere e applicare tutti gli aspetti normativi, procedurali e comportamentali per agire al meglio il controllo di sicurezza delle spedizioni postali.

Per la rete di vendita **MBPA** si è intervenuto con la finalità di rafforzare le competenze dell'intera forza vendita anche tramite piani di addestramento sulle nuove piattaforme tecnologiche specificatamente dedicate ai processi di vendita.

Per le risorse operanti nella funzione **BancoPosta**, le principali attività formative sono state finalizzate al knowledge sharing tra BancoPosta, Mercato Privati, Società di Prodotto e funzioni di post-vendita, con l'obiettivo di sviluppare una nuova modalità di ascolto strutturato tra le diverse funzioni coinvolte per l'individuazione delle migliori soluzioni a temi di interesse comune. Particolare attenzione è stata inoltre rivolta alla formazione dei trainer interni operanti nella funzione BP/Marketing Territoriale, in relazione al loro ruolo di docenti per le risorse operanti nella rete di vendita territoriale.

Per la funzione **Chief Operating Office** la formazione ha supportato il complesso processo di trasformazione organizzativa realizzato, soprattutto con riferimento alle risorse operanti nell'ambito dei Servizi di Back Office. L'obiettivo è stato quello di facilitare il processo di comprensione della profonda trasformazione in atto da parte di tutte le risorse della funzione.

Significativo è stato anche il coinvolgimento degli operatori del Contact Center in attività formative finalizzate al rafforzamento del nuovo modello di Assistenza Clienti che richiede un cambiamento culturale basato su un approccio distintivo e innovativo nella relazione con il cliente.

Trasversalmente alle diverse funzioni aziendali sono poi stati implementati importanti piani formativi relativi alla **compliance normativa** (D.Lgs 231/01, Privacy, Qualità e Anticorruzione, Antiriciclaggio, Antiterrorismo e Sicurezza Informatica)

Tutte le iniziative formative descritte sono state realizzate in un contesto di forte **innovazione** della Corporate University, declinato su più fronti con l'obiettivo di introdurre una nuova Learning Experience basata su un approccio discendente centrato.

A partire dal 2019 sono state introdotte piattaforme di open learning nelle quali sono stati messi a disposizione delle persone molteplici contenuti multimediali a cui le persone possono accedere liberamente in logica di autoformazione, scegliendo i percorsi formativi in base alle specifiche necessità. Sono state inoltre adottate alcune nuove metodologie come il chatbot, un "istruttore digitale" disponibile H24 sulle postazioni di lavoro di oltre 20.000 risorse tra addetti alle lavorazioni interne e portalettere che supporta il personale nello svolgimento delle attività di formazione.

A sostegno di un così significativo impegno in formazione, Poste Italiane è ricorsa ai previsti meccanismi di recupero dei costi sostenuti tramite il "Fondo Interprofessionale Fondimpresa", il "Fondo di Solidarietà per il Sostegno del Reddito, dell'Occupazione, della Riconversione e Riqualificazione Professionale del Personale del Gruppo Poste Italiane" e "Fondirigenti".

Nel periodo maggio 2017 – aprile 2020 sono stati recuperati oltre 53 milioni di euro, di cui circa 24 milioni di euro da Fondimpresa e 29 milioni di euro dal Fondo di Solidarietà.

Nello scenario di complessiva attenzione che l'Azienda dedica alle proprie persone attraverso il suo complessivo sistema di gestione si colloca l'importante percorso di **Employer Branding** avviato, anche in partnership con Università, al fine di rafforzare la conoscenza di Poste Italiane e delle opportunità professionali offerte ai giovani universitari e neolaureati. Dal 2017 a maggio 2020, infatti sono state:

- oltre 45 le partecipazioni a Career day e Recruiting Day ed eventi in partnership;
- numerose presentazioni aziendali/recruiting session presso le principali università;
- oltre 110 gli stage e tirocini attivati;
- numerosi Project Work, collaborazioni per tesi, docenze e Company Visit effettuate.

Gli sforzi in precedenza rappresentati, volti ad acquisire le competenze e le professionalità necessarie alla realizzazione del Piano Deliver 2022, hanno richiesto una particolare attenzione al **processo di selezione di tutto il personale** (dipendenti e dirigenti), presidiato centralmente da Poste Italiane per tutte le società del Gruppo, e disciplinato da apposite procedure redatte tenendo conto, tra l'altro, dei principi di controllo previsti dal vigente modello organizzativo che la Società ha adottato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, ed in considerazione dei più alti principi di integrità e trasparenza.

La presenza di fabbisogni di personale distribuita sull'intero territorio nazionale, anche su base temporanea, e i trasparenti criteri di accesso all'iter selettivo consentono a Poste Italiane di offrire opportunità di lavoro ai candidati in prossimità della località di residenza, secondo un principio di equità di trattamento, assicurando al tempo stesso una concorrenza sufficiente di candidature per l'ottenimento di un adeguato livello di professionalità. L'attenzione ai principi di integrità e trasparenza è stata altresì accompagnata dall'utilizzo di strumenti di selezione innovativi.

Gli sforzi complessivi, in termini di attenzione e valorizzazione delle persone, hanno prodotto risultati concreti e riconosciuti da enti esterni. Poste Italiane ha infatti ottenuto la certificazione Top Employers del Top Employers Institute, è stata inserita nella classifica "Most Attractive Employers Italy" di Universum, nel "World's Best Employers 2019" di Forbes e in quella "Best Employers of Choice" di Cesop.

È stata infine avviata una profonda attività di **reshaping della reward strategy**, che ha avuto l'obiettivo di valorizzare le performance e le qualità professionali delle risorse idonee a perseguire proficuamente gli obiettivi strategici, ESG e di business del Gruppo. I pilastri alla base della nuova strategia remunerativa sono i) l'allineamento degli interessi fra la società e i suoi azionisti, ii) la responsabilizzazione sugli obiettivi del Piano strategico e iii) la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

In particolare, sono stati definiti **nuovi piani di incentivazione variabile a lungo termine** a favore di una più ampia platea di beneficiari arrivando a coinvolgere anche i quadri. L'ILT Performance Share, inoltre, è il primo piano di incentivazione a lungo termine basato su Azioni Ordinarie, che ha ottenuto un largo consenso in occasione dell'Assemblea degli azionisti del 2019 (il più ampio consenso sul mercato italiano per piani comparabili).

In ottica di trasparenza, al fine di approfondire le politiche di remunerazione di Poste Italiane ed agevolare il confronto con gli azionisti di minoranza, sono stati realizzati cicli strutturati di incontri anche in materia di remunerazione con i principali investitori istituzionali e proxy advisor. Per la prima volta, è stata costituita in Poste Italiane, una **Task Force interfunzionale fra RUO, AFC e CA** per un confronto con gli operatori di mercato, su tematiche di Governance, Remunerazione e ESG in un'ottica integrata, in linea con le migliori pratiche di mercato anche internazionale.

In conclusione, si deve osservare come il ricco ed articolato sistema di interventi volti alla valorizzazione delle persone di Poste ha anche comportato - nel periodo maggio 2017-aprile 2020 - un sensibile calo sia del tasso di conflittualità tra lavoratori ed Azienda sia del numero di episodi aventi rilevanza disciplinare.

Il contenzioso del lavoro attivo, infatti, si è ridotto del 27%, anche in ragione di un'ancor più netta flessione delle nuove vertenze (-38%). Quanto al piano disciplinare, pur a fronte di una intensa attività di verifica e controllo da parte delle competenti funzioni aziendali, il numero di misure sanzionatorie si è ridotto del 25%, rendendo complessivamente evidente una maggiore aderenza dei comportamenti alle norme ed alle disposizioni vigenti.

Gli sforzi complessivi in termini di attenzione e valorizzazione delle persone hanno prodotto risultati concreti e riconosciuti da enti esterni. Poste Italiane ha infatti ottenuto la certificazione Top Employers del Top Employers Institute, è stata inserita nella classifica "Most Attractive Employers Italy" di Universum e nel "World's Best Employers 2019" di Forbes.



## 4.3 Welfare aziendale

Un capitolo dedicato meritano le numerose iniziative di Welfare. La centralità del dipendente nelle strategie del Gruppo Poste ha portato alla definizione di nuovi piani di welfare aziendale con l'obiettivo di aumentare la soddisfazione dei lavoratori in risposta alle loro specifiche esigenze. In tale contesto, l'Azienda si è impegnata nella salvaguardia del benessere delle persone, attraverso una molteplicità di servizi e prestazioni orientati a favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata, l'impatto intergenerazionale ed il rafforzamento del sistema di sicurezza sociale in chiave inclusiva.

Un intervento particolarmente rilevante è rappresentato dal **Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa**, introdotto con il CCNL del 30 novembre 2017.

Il Fondo si rivolge al personale non dirigente di Poste Italiane e delle Società del Gruppo e rappresenta una forma di assistenza sanitaria complementare a gestione convenzionata che integra le prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale con una rete di servizi di elevato valore, la cui disponibilità consente di migliorare l'effettivo godimento del diritto fondamentale alla salute, per i dipendenti e per i loro familiari ai quali può essere estesa la copertura.

Fino ad ora si è iscritto al Fondo ben il 75% degli aventi diritto (pari ad oltre centomila dipendenti). Nello specifico, sono circa 80.000 i colleghi che hanno aderito al Piano Base, a totale carico dell'Azienda, e oltre 20.000 quelli che hanno aderito al Piano Plus, che estende le garanzie attraverso il pagamento di una quota aggiuntiva a carico dell'iscritto.

In aggiunta, con l'accordo del 23 maggio 2019 è stata anche prevista - a decorrere dal 1° gennaio 2020 - l'adesione automatica a carico dell'Azienda (salvo recesso) di tutti i dipendenti aventi diritto alle coperture del pacchetto Base. Ciò consentirà di estendere a tutto il personale interessato questo importante strumento di prevenzione e protezione della salute, che qualifica in termini distintivi la contrattazione collettiva postale.

Con l'obiettivo di rafforzare le misure di tutela della salute delle persone contagiate dal Covid-19, l'Azienda ha ampliato le coperture sanitarie previste dal pacchetto Base predisposto dal Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa: in particolare, l'iniziativa prevede l'introduzione, in caso di ricovero ospedaliero, di una diaria specifica - differenziata in caso di degenza in terapia intensiva - nonché di un indennizzo forfettario nei casi di quarantena presso la propria abitazione imposta a seguito di positività al Covid-19. Le citate prestazioni sono cumulabili tra loro, operano retroattivamente ed avranno efficacia fino al 31 dicembre 2020.

Sempre nell'ambito dei servizi di prevenzione e tutela della salute a favore dei dipendenti si colloca il **Progetto Health & Caring** attraverso il quale la Società mira a definire un programma di servizi sanitari medico-infermieristici e di eventi formativi e clinico-diagnostici per migliorare la prevenzione dei propri dipendenti.

Sono stati inoltre sottoscritti accordi a condizioni agevolate per visite mediche urologiche, oculistiche, fisiatriche, oncologiche presso la sede di Roma Eur e sono proseguite le iniziative dedicate alla prevenzione che hanno consentito a 400 dipendenti in 11 città di usufruire di visite specialistiche gratuite realizzate presso le sedi aziendali. Nel contempo, l'attenzione alla prevenzione ha portato alla realizzazione di seminari dedicati alla prevenzione delle patologie a tutela delle giovani generazioni, quali la prevenzione dei rischi correlati al fumo e a scorretti stili alimentari.

Per gli anni 2018 e 2019 sono stati inoltre sottoscritti due accordi sul Premio di Risultato (PdR) che prevedono la possibilità per i dipendenti di optare per la conversione dello stesso - per l'intero valore del premio o quota di esso - in beni e servizi di welfare a impatto sociale (ad es. spese per scuola e l'istruzione, assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, salute e benessere, tempo libero e intrattenimento, cultura e formazione, trasporto pubblico, oltre alla previdenza complementare e al fondo sanitario integrativo).

Per la realizzazione dell'iniziativa è stata implementata una piattaforma telematica a cui hanno aderito - nella prima edizione del programma - circa 2.700 dipendenti e che ha consentito agli stessi di accedere a un ampio paniere di beni e servizi personalizzabili e di cogliere le opportunità fiscali e contributive previste dalla legge, unitamente ad un bonus aggiuntivo riconosciuto dall'Azienda sul valore convertito. In via complementare alle opportunità di conversione in welfare del PdR, per gli aderenti è stato previsto anche l'accesso ad alcuni prodotti/servizi del Gruppo a condizioni particolarmente vantaggiose.

La finalità del programma di welfare è quella di potenziare il benessere organizzativo ed offrire un contributo al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, con particolare attenzione alle esigenze di semplificazione quotidiana ed al sostegno alle eventuali situazioni di fragilità.

La piattaforma è stata realizzata valorizzando tutti gli asset competenziali e tecnologici disponibili all'interno del Gruppo Poste Italiane.

Nell'ambito delle azioni volte a modernizzare le modalità e le condizioni di lavoro all'interno dei contesti organizzativi, ha preso avvio in azienda, in via sperimentale, a seguito dell'accordo con le Organizzazioni sindacali, il lavoro agile come esperienza evolutiva rispetto ai sistemi di flessibilità spazio-temporale già adottati dall'Azienda e come ulteriore strumento per agevolare la conciliazione vita-lavoro.

Inoltre, i piani aziendali di welfare hanno contribuito alla valorizzazione della visione intergenerazionale attraverso lo sviluppo di azioni di orientamento scolastico e professionale dedicate ai figli dei dipendenti.

In materia di **cultura e istruzione**, sono state erogate borse di studio - annuali ed estive - per soggiorni all'estero riservate ai figli meritevoli dei dipendenti, sostenute interamente dall'Azienda per promuovere l'importanza dell'educazione internazionale e del multiculturalismo.

Per quanto riguarda invece l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani, sono state realizzate **azioni di orientamento dedicate a figli dei dipendenti - universitari e laureati - attraverso i Talent Day** per aiutarli ad avvicinarsi alle future professioni in modo più consapevole e mirato rispetto alle proprie inclinazioni personali e alle prospettive di mercato.

Infine, l'Azienda mantiene alta l'attenzione rispetto alle proprie strategie per una corretta valorizzazione delle diversità espresse dalle persone. I **programmi di Diversità e inclusione** si inseriscono quindi all'interno di un contesto ampio, per agire contemporaneamente su cultura e valorizzazione delle differenze dei singoli e per ridurre situazioni di fragilità individuale e dell'intero sistema organizzativo nei confronti dei cambiamenti culturali, tecnologici e produttivi. In tale quadro, si inseriscono tutte le iniziative a sostegno dell'equilibrio di genere e della genitorialità attiva tra le quali il progetto MAAM e le azioni di integrazione a favore dei figli disabili attraverso i soggiorni estivi residenziali dedicati.

L'attenzione dell'Azienda ai principi Environmental Social and Governance (ESG) ha portato inoltre, alla fine del 2019, alla costituzione di un presidio organizzativo (People Care e Diversity Management) con la responsabilità di curare – in raccordo con Corporate Affairs e le altre funzioni aziendali interessate - l'adozione di politiche di inclusione verso i dipendenti, contribuendo alla diffusione di una cultura volta all'integrazione, alla valorizzazione delle diversità negli ambienti di lavoro e alla rimozione degli ostacoli di carattere tecnico/organizzativo e relazionale/culturale che impediscono la piena inclusione lavorativa.

## 4.4 Comunicazione Interna

Nel corso del triennio sono state realizzate numerose iniziative per coinvolgere i dipendenti, quali:

- **indagine di clima:** nell'ambito del percorso di ascolto del personale, Poste Italiane ha avviato un'indagine denominata «V.A.L.O.R.E. Attività di ascolto del personale di Poste Italiane», finalizzata ad analizzare la percezione dell'ambiente lavorativo, la promozione di processi di miglioramento e il livello di coinvolgimento dei collaboratori. In particolare l'attività di ascolto mira ad approfondire la percezione delle azioni intraprese da Poste Italiane all'interno del Deliver 2022, il programma di trasformazione Aziendale avviato nel 2018 che mira a rafforzare la leadership di Poste Italiane nella distribuzione di corrispondenza e pacchi e nella distribuzione dei prodotti finanziari e assicurativi.
- **nazionale di Poste Italiane:** il progetto è parte di un disegno di ampio respiro con il quale l'azienda punta alla valorizzazione dello sport come veicolo di integrazione e coesione tra colleghi favorendo lo spirito di squadra e diffondendo un messaggio di partecipazione e di leale competizione. Nella fase di lancio dell'iniziativa sono state registrate oltre 700 iscrizioni, con importanti rilanci su social network e stampa nazionale e locale. Con lo scopo di promuovere le azioni di solidarietà attraverso l'organizzazione di partite di beneficenza è stato sottoscritto un accordo con la Nazionale Cantanti con cui la Nazionale di Calcio di Poste Italiane ha partecipato attivamente a iniziative di raccolta fondi per Associazioni Onlus.
- **seniores:** ai colleghi con 25 e 45 anni di anzianità aziendale è stata inviata una lettera di ringraziamento a firma dell'Amministratore Delegato per il lavoro svolto e per il legame con l'azienda. Nel 2019 l'iniziativa ha coinvolto circa 50.000 dipendenti.
- **redazione diffusa:** rete di contenuti e redattori (43, di cui 20 più attivi) dal territorio. Da ottobre 2019 sono stati pubblicati circa 2 articoli a settimana. I commenti hanno sentiment positivo.
- **camera con vista:** è stata avviata una riqualificazione di alloggi di servizio in località di interesse turistico da destinare ai dipendenti, individuati tra i colleghi con specifici requisiti reddituali, con l'obiettivo di fornire l'opportunità di effettuare vacanze a condizioni agevolate sfruttando le strutture messe a disposizione dall'azienda. Sono 80 mila i colleghi in possesso dei requisiti. Sono state **213 le prenotazioni effettuate nel 2019 per 9 località, 14 alloggi, 180 settimane.**

- **posteaperte tutto l'anno:** il progetto dedicato alle famiglie dei dipendenti, prevede l'attivazione di un filo diretto con i loro figli, attraverso iniziative in vari ambiti come l'orientamento scolastico, seminari formativi, corsi di lingua, laboratori. Le varie attività prevedono il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei bambini e dei ragazzi. La prima iniziativa è stato l'evento Posteaperte che ha avuto come tema la sostenibilità ambientale e ha coinvolto circa 1.000 bambini in 13 sedi aziendali. La prossima iniziativa è sempre in tema sostenibilità aziendale e prevede l'invio di una cartolina con dei semini piantabili a tutti i figli dei dipendenti (circa 23.000) di età compresa fra i 3 e i 10 anni.
- **app NoidiPoste:** Il 4 giugno 2019 è stata lanciata l'App NoidiPoste uno strumento, semplice e intuitivo per l'utilizzo di funzionalità accessibili dal proprio smartphone sia informativo che di ascolto. Attraverso l'App, infatti, sarà possibile partecipare alle Survey per i dipendenti su prodotti e servizi dell'azienda. Ad inizio 2020 sono stati raggiunti 70 mila download. L'app consente di poter accedere a molti servizi in mobilità: news della intranet con notifiche push, rubrica della intranet con le informazioni di contatto di tutti i colleghi, trasferte di lavoro, inserimento malattie e visualizzazione dello storico assenze, calendario e richiesta ferie, job posting per le offerte di lavoro interne, valorizzazione delle news dedicate al mondo della filatelia, una pagina dedicata ai social media di Poste Italiane, sezione pausa pranzo con le informazioni sui servizi legati a mensa e Buoni pasto con il saldo ticket restaurant, il sistema di booking di Camera con vista, Posteaperte tutto l'anno e Cedolino.
- **«La tua opinione conta»** è il percorso di coinvolgimento delle persone per valorizzare interessi personali, promuovere nuove occasioni di aggregazione, scoprire esigenze e idee sulle iniziative di Poste, prodotti e servizi. Alle consuete modalità di indagine approfondita è stata affiancata recentemente la modalità sondaggio veloce, utile ad orientare gli sviluppi dei servizi, per un confronto volto a valorizzare in modo sempre più attento gli interessi personali dei singoli. Sono 20mila survey concluse nel corso dell'anno 2019.
- **Community Management:** è l'attività volta a valorizzare il dialogo tra i dipendenti e l'Azienda con l'obiettivo di facilitare la condivisione di esigenze e informazioni funzionali allo sviluppo della cultura aziendale e all'ingaggio. Attraverso un ascolto attivo la community permette uno scambio di idee, informazioni e proposte che accorci le distanze tra l'Azienda e il dipendente. Nel triennio sono stati ricevuti 41K commenti, segno di una community molto attiva cui sono seguite risposte con un trend crescente.

## House Organ Poste News

Nel 2018 la comunicazione di Poste Italiane ha rinnovato nome, veste grafica e contenuti del magazine aziendale (House Organ PosteNews), che è entrato con cadenza mensile e un nuovo formato tabloid nelle case dei dipendenti e delle loro famiglie, circa 500.000 lettori e 140.000 copie stampate per numero.

Il distintivo radicamento sul territorio dell'azienda ha favorito una scelta editoriale ben precisa: raccontare l'azienda attraverso storie ed esperienze dei dipendenti. Storie ma anche reportage fotografici e video, che hanno contribuito a consolidare l'immagine di Poste Italiane, che cresce e si innova non dimenticando mai la tradizione e il ruolo inclusivo irrinunciabile e di motore per il sistema paese.

Nei dodici numeri del mensile sono stati coinvolti e citati:

- circa 150 Uffici Postali di grandi metropoli e di Piccoli Comuni;
- circa 90 Direttori di Filiale e Ufficio Postale;
- circa 80 addetti allo sportello;
- 170 portalettere;
- circa 340 dipendenti;
- circa 10 centri di recapito.

L'intento è stato quello di valorizzare l'immagine dell'azienda attraverso i dipendenti che nel lavoro e nella vita privata vivono e mettono in pratica i valori aziendali. Come dire: le persone di Poste sono esse stesse parte integrante e artefici della reputazione e immagine dell'azienda.

Nei dodici numeri del mensile, nel 2018, sono stati trattati numerosi articoli e temi. Tra questi:

- 38 temi strategici;
- 30 sulla sostenibilità;
- 25 sul welfare;
- 130 di cultura e tradizione aziendale (Archivio storico e Filatelia);
- 63 di innovazione;
- 120 sul tema recapito;
- 180 sul tema finanziario e fintech;
- 140 sul tema assicurativo.

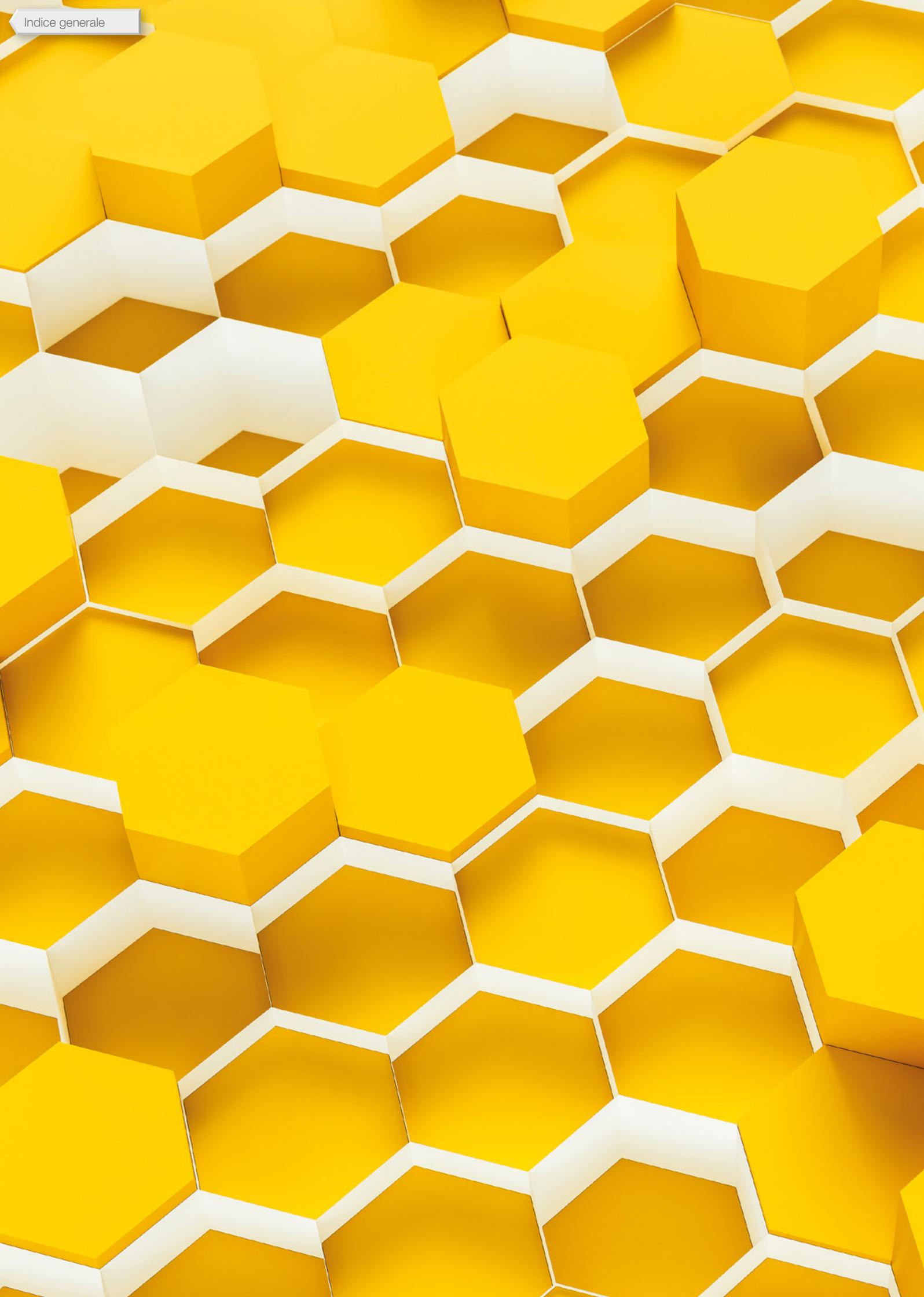
Nel corso dei 10 numeri del 2019 sono stati raccolti e selezionati dalla redazione:

- 9 reportage di frontiera, con oltre 35 colleghi intervistati e 15 centri coinvolti;
- 6 speciali Noi di Poste con oltre 1.200 colleghi fotografati;
- 3 nuove rubriche: “Parliamo di noi”, “Le nostre famiglie”, “Il nostro lavoro”;
- 11 interviste a personaggi famosi;
- 1 numero speciale dedicato all’evento con i Piccoli Comuni.

# 05

## LA SICUREZZA







05 LA SICUREZZA

# Contenuti

<b>5. LA SICUREZZA</b>	<b>122</b>
5.1 Ecosistema Salute e Sicurezza sul Lavoro	122
5.2 Coperture assicurative	125
5.3 Sicurezza Fisica	126
5.4 Sicurezza informatica e Cyber-Risk	128
5.5 Privacy	132
5.6 Frodi e analisi controparti	133
5.7 Interventi di natura immobiliare	136

## 5. La sicurezza

### 5.1 Ecosistema Salute e Sicurezza sul Lavoro

La **tutela della salute e la sicurezza sul lavoro** sono per il Gruppo Poste Italiane **valori fondanti** e, in questa ottica, la **prevenzione è il cardine** intorno a cui sono ruotate tutte le misure volte a garantire la riduzione degli incidenti, degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.

In tal senso, l'implementazione, la corretta attuazione e il mantenimento di **sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro (SGSL)** è la scelta che Poste Italiane ha fatto, con l'obiettivo del rispetto continuo della conformità legislativa e, conseguentemente, del miglioramento dei livelli di salute e sicurezza sul lavoro, quindi di ridurre i rischi a cui possono essere esposti i lavoratori.

I SGSL delle unità produttive di Poste Italiane sono in via di certificazione. Uniformemente a Poste Italiane, tutte le Società del Gruppo, da ultimo PostePay e BancoPosta Fondi, hanno conseguito la certificazione del proprio SGSL.

L'adozione dei SGSL in Poste Italiane e nelle Società del Gruppo, a maggior ragione se certificati, comporta vantaggi in termini di:

- efficace gestione di tutti i processi atti a garantire non solo il rispetto degli obblighi di legge (conformità normativa), ma anche il miglioramento continuo delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori attraverso la costante misurazione e valutazione delle performance attese;
- efficientamento e ottimizzazione dei processi tramite applicativi informatici (DVR elettronico con firma digitale e data certa; GGS, piattaforma per la gestione e il controllo degli stabili aziendali; GIW, piattaforma per la registrazione e il monitoraggio degli infortuni sul lavoro; etc.);
- progettazione di sistemi web che agevolano la gestione di tutte le attività finalizzate alla tutela della salute e alla sicurezza sul lavoro, sia come strumenti di input (ad esempio, il database degli edifici aziendali) sia di output (ad esempio, il fabbisogno formativo dei ruoli aziendali coinvolti nel processo di gestione della salute e sicurezza del lavoro);
- concreti benefici economici, quale la riduzione del premio INAIL;
- efficacia esimente in ordine alla responsabilità amministrativa ex D.Lgs. 231/2001;
- rafforzamento del posizionamento di Poste Italiane nell'ambito delle gare d'appalto a cui partecipa quale fornitore di servizi;
- rafforzamento della posizione dell'Azienda in occasione delle verifiche ispettive da parte degli organi di controllo esterni (ASL, etc.).

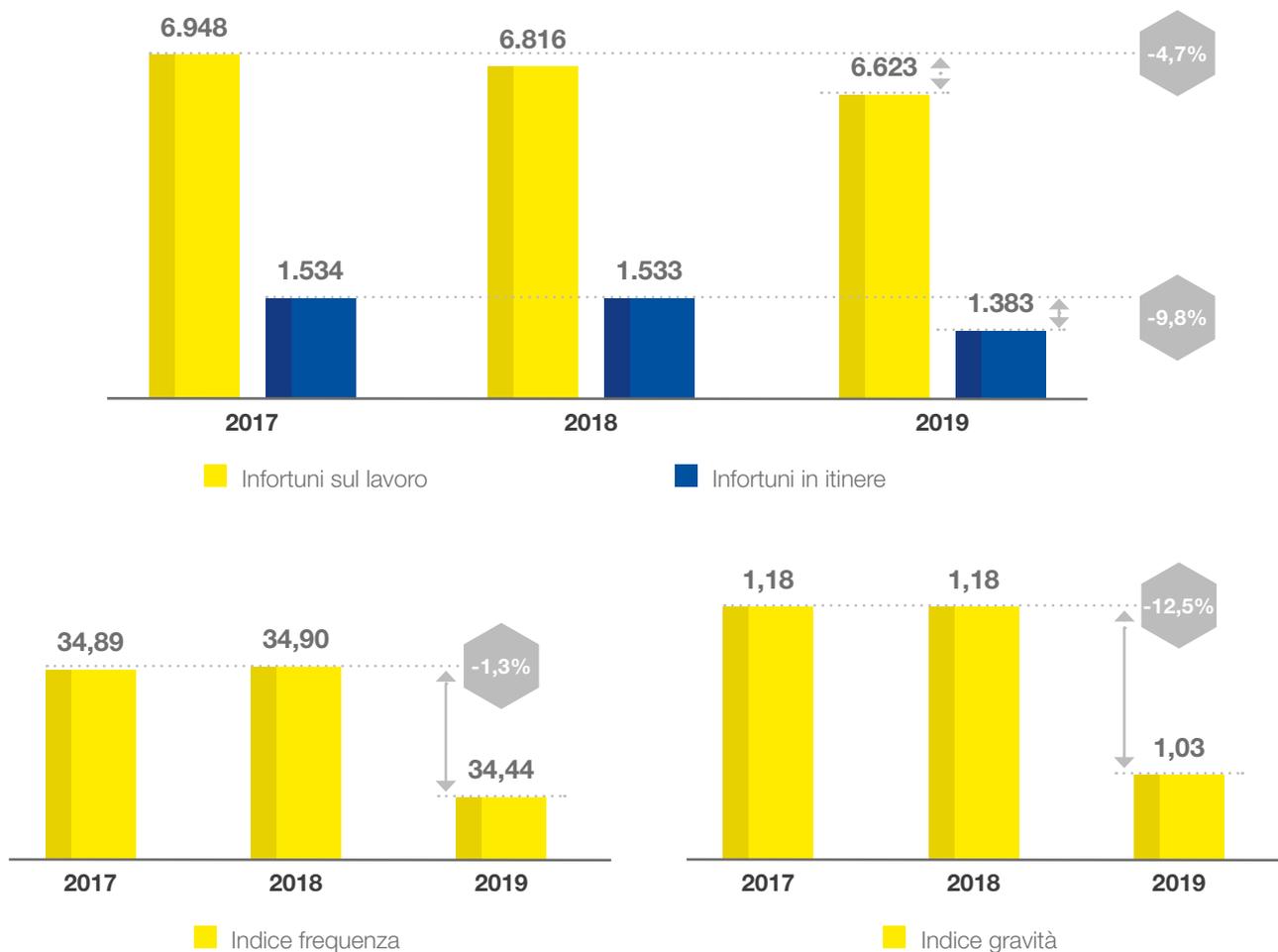
Già **a partire dal 2017**, l'Azienda ha intrapreso numerose **iniziative volte al rafforzamento dei presidi in ambito SSL**, in particolare:

- verifica controsoffitti e solai UP, anche attraverso prove di carico, svolta dalla funzione Immobiliare, con il supporto di professionisti esterni, che ha riguardato 13.201 siti;
- implementazione di una piattaforma informatica per la gestione delle principali informazioni anagrafiche relative a tutti gli edifici occupati da Poste Italiane sul territorio nazionale (ad esempio: aspetti per la gestione delle emergenze, presenza di amianto, di radon e relativi risultati di monitoraggio);
- implementazione di un sistema documentale informatico per l'archiviazione dei documenti tecnici di riferimento per la valutazione dei rischi;
- rivisitazione del processo di definizione del Piano Safety (piano di investimento aziendale per il mantenimento ed il miglioramento continuo dei livelli di sicurezza) con un progetto pilota che ha coinvolto l'Unità Produttiva Mercato Privati. Il nuovo processo, supportato anche da una specifica piattaforma web, ha lo scopo di ottimizzare ed omogenizzare su tutto il territorio nazionale i principi di redazione del piano di investimento e di controllo della relativa attuazione.

- Implementazione di una piattaforma informatica denominata EPI (Emergenze Poste Italiane) per la gestione degli incaricati alle emergenze, al fine di permettere una agevole gestione degli stessi in funzione della loro ubicazione all'interno dei complessi immobiliari direzionali, ossia degli edifici aziendali con maggiore superficie e maggior numero di applicati, quale, ad esempio, il complesso denominato Roma Eur.
- Implementazione di una piattaforma dedicata ai contesti di rischio (CdR) Aziendali Uffici Postali e Centri/Presidi di Distribuzione, contenente le informazioni anagrafiche necessarie e propedeutiche alla valutazione dei rischi.
- Aggiornamento della valutazione dei rischi SSL, anche con particolare riguardo a:
  - **valutazione dei rischi da inquinamento atmosferico:** nel corso del 2019, Poste Italiane, in collaborazione con il Medico Coordinatore Centrale dell'Azienda, e con il supporto del Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale, ha affidato ad un autorevole Ente di Ricerca (Università degli Studi "Sapienza" di Roma), uno studio dal quale, partendo da un piano di campionamenti personali per misurare il livello di esposizione per inalazione agli agenti chimici atmosferici di ciascun lavoratore, sia determinata una correlazione tra tali valori con le concentrazioni rilevate dalle centraline fisse dell'ARPA installate ai sensi del D.Lgs 155/10.  
Le misurazioni hanno interessato alcune delle zone di Roma che sono state caratterizzate dall'inquinamento atmosferico più alto negli ultimi anni.  
Il progetto, che ha visto anche la collaborazione dell'ARPA Lazio - Dipartimento stato dell'ambiente/Servizio qualità dell'aria e monitoraggio degli agenti fisici, ha come fine ultimo l'individuazione di un metodo innovativo per la valutazione del rischio da inquinamento atmosferico per i lavoratori di Poste Italiane che effettuano servizi all'esterno.
  - **Valutazione del rischio da Stress Lavoro correlato:** l'Azienda ha provveduto all'aggiornamento della valutazione del rischio da stress lavoro correlato ricalcando fedelmente il percorso, suggerito da INAIL, basato su un approccio partecipativo, con il coinvolgimento attivo dei lavoratori e di tutte le figure della prevenzione.  
La complessità organizzativa dell'azienda ha richiesto una impegnativa preparazione e gestione delle attività connesse alla valutazione, in un percorso strettamente condiviso con l'OPN (Organismo Paritetico Nazionale che presiede, a livello centrale, alle attività di informazione e consultazione).
  - **Nuovo approccio alla valutazione del rischio da movimentazione manuale dei carichi (MMC) per soggetti con patologie:** l'Azienda ha fatto proprio il nuovo approccio indicato dal Decreto N. 16750 del 21/12/2017 della Regione Lombardia in tema di rischio da movimentazione manuale dei carichi (MMC) che prevede la possibile applicazione a mansioni che espongono al rischio MMC anche per soggetti portatori di patologie, purché le stesse e/o le relative postazioni di lavoro siano opportunamente modificate.  
A tale scopo, il Servizio di Prevenzione e Protezione di Poste Italiane, di concerto con le linee di business aziendali coinvolte, ha esaminato, nell'ambito dei processi di lavoro esistenti, e, laddove necessario, modificato tutte le sotto fasi costituenti le mansioni interessate e le relative postazioni di lavoro, per la corretta applicazione delle normative tecniche di riferimento.  
Il nuovo approccio risulta a vantaggio dei lavoratori, che vedono garantita la loro salute da peggioramenti, secondo le più recenti indicazioni della medicina del lavoro e dell'ergonomia. Nondimeno, il reinserimento nel ciclo produttivo del lavoratore portatore di patologia anche grave comporta, talvolta, positivi risvolti sociali tutt'altro che trascurabili.
- Ammissione di Poste Italiane alla riduzione del premio assicurativo INAIL a fronte della valutazione, come fattore premiante, dell'efficace attuazione del Sistema di Gestione per la SSL, conforme agli standard OHSAS 18001/ISO 45001.
- Verifiche in ambito SSL in 405 siti territoriali.
- 69 per audit SGSSL (OHSAS 18001).
- 96 per interventi di sensibilizzazione del personale su temi SSL (Centri di recapito e Uffici Postali).
- 240 per Technical Audit (audit di conformità impiantistico-strutturale).

## Trend infortuni

Riportiamo di seguito alcune considerazioni relative all'andamento del fenomeno infortunistico, nel Gruppo, **nel triennio 2017-2019**. L'analisi del fenomeno infortunistico evidenzia una **diminuzione di 325 eventi (-4,7%)**.



- L'indice di frequenza degli infortuni è diminuito del 1,3%.
- Le giornate perse per infortunio sono diminuite in valore assoluto di 36.501 unità (-15,6%) rispetto al 2017.
- L'indice di gravità è diminuito del 12,5%.
- Nel 2019, la lavorazione più soggetta ad infortuni è quella del recapito con motomezzo (35,6% degli eventi infortunistici).
- Nell'ambito delle attività di vendita dei servizi postali e di retrosportelleria è rilevante il rischio rapina, con il 2,3% degli infortuni in Poste Italiane.
- Erogata, nel 2019, formazione in ambito SSL a 58.627 dipendenti.

## Certificazioni

- Certificazione OHSAS 18001, ottenuta con riferimento alle Unità Produttive di Poste Italiane in ambito SC, MP, PCL, BP, MBPA e COO.
- Certificazione ISO 45001: le società BancoPosta Fondi SGR e PostePay S.p.A. hanno conseguito la Certificazione ISO 45001:2018.

## 5.2 Coperture assicurative

Nel corso del triennio in osservazione è stato arricchito il perimetro delle coperture assicurative, pur nel rispetto della cornice di budget prevista e realizzando, in alcuni casi, economie rispetto al livello di copertura garantita.

Tali risultati sono stati possibili anche grazie ad un attento e costante monitoraggio del rischio sia in fase di analisi delle esigenze assicurative aziendali rapportate alla mutevole realtà del mercato assicurativo a cui trasferire il rischio, sia effettuando una puntuale disamina della sinistrosità occorsa, al fine di poter apportare le dovute azioni proattive destinate all'adeguamento delle coperture ed al loro miglior piazzamento in sede di acquisto.

Di seguito alcune delle nuove coperture acquistate nel periodo 2017/2019:

- **Polizza Infortuni Squadra Calcio Nazionale Poste:** la polizza garantisce i componenti e staff della Squadra Nazionale di calcio di Poste, per i rischi di Morte e Invalidità Permanente occorsi a seguito di infortuni subiti dagli assicurati durante allenamenti e partite.
- **Polizza All Risks Fine Art Opere d'Arte:** la polizza garantisce le Opere d'Arte di proprietà aziendale, censite dalla nostra Azienda e dislocate presso i diversi siti aziendali, anche in occasione di mostre presso terzi, contro il rischio di furto e danneggiamento.
- **Polizza RC Vettoriale Amazon:** la copertura è stata stipulata in osservanza degli obblighi contrattuali nascenti dall'accordo perfezionato tra Poste Italiane, SDA ed Amazon. Con tale polizza si garantisce l'Assicurato di quanto questi sia tenuto a pagare, quale civilmente responsabile, per risarcimenti da lui dovuti, ai sensi e nei limiti di legge, in qualità di vettore, a titolo di responsabilità contrattuale per perdita o avaria delle cose consegnategli per il trasporto su strada.
- **Polizza Trasporti Valori:** la copertura è stata stipulata da Poste Italiane all'esito della fusione di Poste Tutela in Poste Italiane, con la premessa che la Capogruppo non è una società di trasporto valori, ma solo una società che si occupa di affidare il trasporto dei valori a vettori terzi. La copertura garantisce sino alla concorrenza del massimale indicato, le perdite e/o i danni, materiali e diretti, avvenuti e scoperti durante la validità della presente polizza, subiti dai "valori" affidati dall'"Assicurato" agli "Istituti Affidatari" ed opera a secondo rischio rispetto alle polizze Trasporto valori stipulate dalle ditte affidatarie, le cui polizze sono emesse con vincolo a favore di Poste.

In relazione alla **polizza D&O** si segnala che nel 2017 è stato adeguato il massimale assicurativo, portandolo da 75mln di euro a 100mln, suddiviso su cinque layers a garanzia della copertura.

Inoltre sempre nell'ambito della copertura **D&O** è stata specificamente prevista, quale assicurato, la figura del **DPO** (Data Protection Officer), in osservanza a quanto previsto dal GDPR 2016/679.

Oltre a ciò si segnala che diverse esigenze assicurative, sorte nel periodo di riferimento, sono state soddisfatte mediante l'emissione di apposite Appendici nell'ambito di coperture assicurative già vigenti per Poste Italiane, come nei casi sotto rappresentati:

- Appendice di estensione a polizza All Risks per rischio Furto e danneggiamento dei locker di Poste Italiane nell'ambito del progetto Digital Poste Italiane S.p.A.
- Appendice dichiarativa di inclusione della copertura RCT/O ed All Risks per gli alloggi aziendali destinati al progetto "Camera con Vista".

È altresì in costante monitoraggio l'attività di ottimizzazione del perimetro assicurativo delle Società del Gruppo, in un'ottica di razionalizzazione ed ottimizzazione delle relative coperture, permettendo l'adesione di diverse Società, quali ad esempio Postel, al programma assicurativo di Poste riferito a rischi di primaria rilevanza, quali la RCT/O e gli Infortuni dei Dirigenti.

## 5.3 Sicurezza Fisica

### TVCC (Televisione a circuito chiuso)

Sono stati realizzati numerosi interventi di protezione delle persone e dei beni/patrimonio di Poste Italiane con l'obiettivo di mitigare il rischio di atti predatori (rapine, furti, attacchi ATM, atti vandalici, etc.).

Nel **corso dell'esercizio 2017** sono proseguite le **attività di potenziamento della sicurezza attiva** degli Uffici Postali, attraverso l'implementazione, integrazione e sostituzione di impianti di allarme e di videosorveglianza tecnologicamente avanzati, nonché della sicurezza passiva attraverso l'implementazione dei sistemi di protezione antirapina.

Vengono realizzate iniziative di rafforzamento continuo dei presidi in essere, anche al fine di uniformare a livello di Gruppo le strategie e gli strumenti di prevenzione e protezione.

Nell'ambito della **sicurezza attiva** nel **2017** sono state implementate soluzioni innovative per contrastare la recrudescenza di atti predatori in specifiche aree nazionali. Tali soluzioni contemplano:

- funzionalità di **"guardia remota"**: sistema che si configura come un valido complemento delle misure di sicurezza attiva e passiva già operative, simulando la presenza, presso l'Ufficio Postale, di una Guardia Particolare Giurata, tramite un collegamento audiovisivo con la control room dedicata;
- impianti **"nebbiogeni"** in corrispondenza delle aree interne adiacenti agli ATM: in caso di attacco ATM, i sensori dedicati, oppure l'operatore da remoto presso il CST (dopo aver visionato le immagini) attivano la scarica di una nebbia densa e persistente che disorienta i malviventi e previene il compimento dell'atto predatorio.

**Nel corso del 2018** sono proseguite le attività di potenziamento della sicurezza attiva degli Uffici Postali, attraverso la sostituzione, l'implementazione, l'integrazione di impianti di allarme e di videosorveglianza tecnologicamente avanzati, nonché della sicurezza passiva attraverso l'introduzione dei sistemi di protezione antirapina.

Sono state **implementate soluzioni innovative** per contrastare la recrudescenza di atti predatori. Tali soluzioni contemplano:

- funzionalità di **"guardia remota"** - sistema che si configura come un valido complemento alle misure di sicurezza attiva e passiva già operative, simulando la presenza, presso l'Ufficio Postale, di una Guardia Particolare Giurata, tramite un collegamento audiovisivo con la control room dedicata; oltre ai 13 Uffici postali già partiti in sperimentazione nel 2017, si è proceduto ad integrare i sistemi di sicurezza attiva con quello della "Guardia Virtuale Live" in altri 12 UU.PP., nella provincia di Palermo;
- **sistemi intelligenti di analisi video delle scene**, che utilizzano algoritmi in grado di generare segnalazioni di allarme nel caso in cui fosse rilevata la presenza di persone e/o oggetti sulla scena, al fine di prevenire e rilevare automaticamente possibili attacchi predatori aventi per oggetto gli ATM. L'implementazione ha coinvolto 65 Uffici Postali;
- una **sperimentazione di dispositivi** in grado di **rilevare l'eventuale malore** (es.: assenza di movimento, uomo a terra) di un operatore isolato, con attivazione automatica della richiesta di soccorsi; tale segnalazione viene veicolata attraverso la rete dati aziendale dedicata, verso i sistemi di tele/videosorveglianza gestiti dai dieci Centri Servizi Telesorveglianza di Security Room.

**Nel corso dell'anno 2019** è stato effettuato un riesame complessivo del sistema di gestione della Sicurezza Fisica in Poste Italiane al fine di colmare criticità intrinseche ed esogene attraverso l'individuazione ed attuazione di adeguate misure correttive e preventive.

Dall'analisi dei sistemi, delle procedure e dell'organizzazione di Poste Italiane, anche alla luce degli eventi criminosi e degli atti predatori perpetrati ai danni dell'Azienda, sono state intraprese le seguenti iniziative:

- **l'organizzazione dei Centri Servizi Telesorveglianza (CST)**, strumento di prevenzione (attraverso la manutenzione degli impianti esistenti ed il continuo aggiornamento tecnologico) e di contrasto all'attività predatoria proveniente dall'esterno attraverso l'individuazione tempestiva di eventi criminosi, è stata oggetto di un progetto di riassetto organizzativo (in corso di completamento nel 2020), che prevede la riduzione da dieci CST a quattro Situation Room (SR) dotate di risorse ed infrastrutture adeguate a garantire un livello di efficacia ed efficienza aggiornato allo stato dell'arte della tecnologia esistente in materia di Sicurezza Fisica;
- presso gli Uffici Postali collocati nei "Piccoli Comuni d'Italia" (con meno di 5.000 abitanti) particolarmente vulnerabili agli eventi criminosi nel 2019 sono state **installate 4.011 telecamere di videosorveglianza** attraverso un progetto dedicato al potenziamento della sicurezza fisica che proseguirà negli anni 2020 e 2021 con l'obiettivo di dotare di un impianto di videosorveglianza tutti gli Uffici Postali dei "Piccoli Comuni d'Italia";

- **soluzioni di video analisi intelligente** delle immagini di videosorveglianza con l'utilizzo di tecnologie di intelligenza artificiale per la correlazione degli eventi.

Per quanto concerne la **sicurezza passiva**, sono stati:

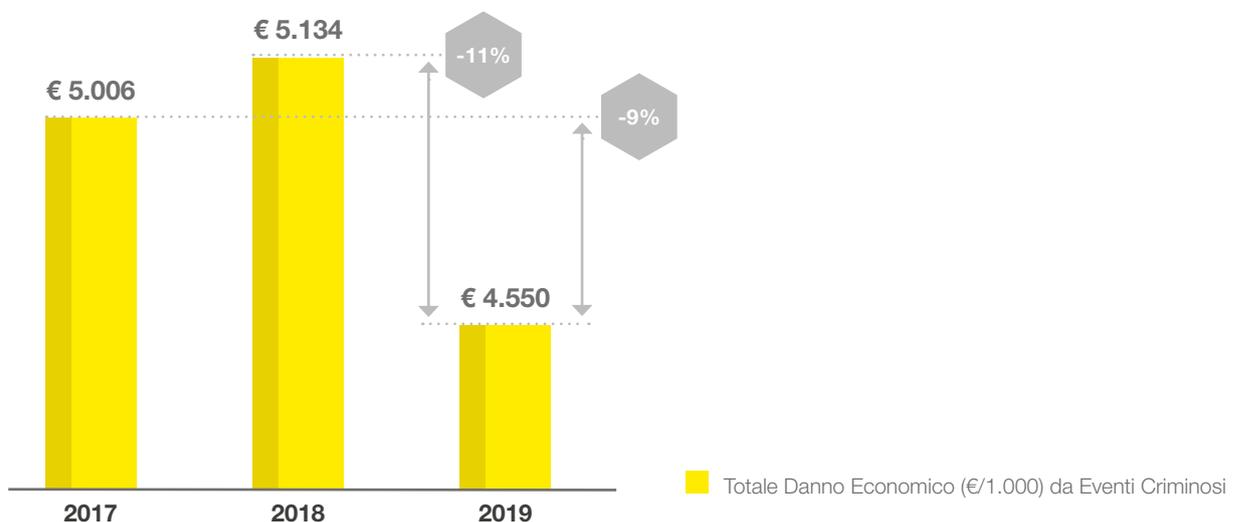
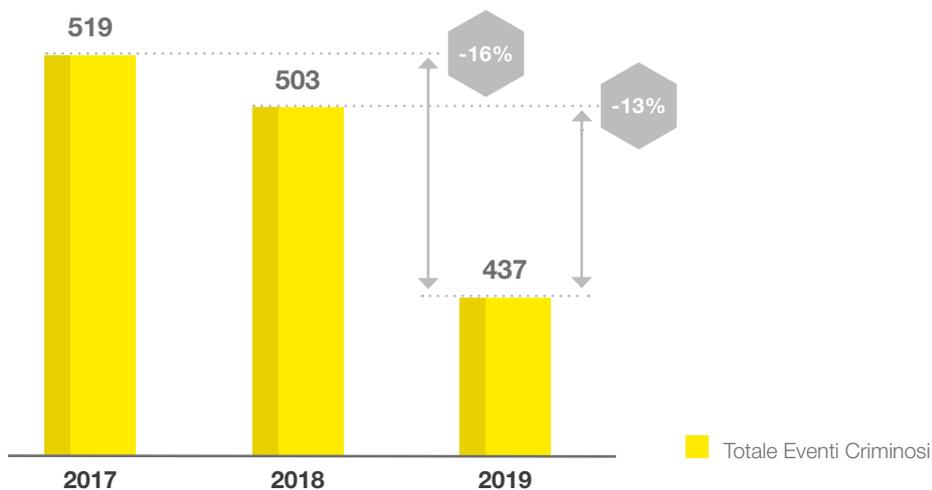
- distribuiti nuovi sistemi di protezione antirapina e antifurto;
- proseguiti gli sviluppi sui sistemi informativi a supporto (sistema di analisi dati e correlazione eventi; sistema di gestione attestazioni di prestatore servizio di vigilanza armata).

Inoltre, sono stati avviati i seguenti ulteriori progetti di adeguamento:

- del modello di rischio in ambito sicurezza fisica, in coerenza con la norma ISO 31000 e il modello di Risk Management di Gruppo, con l'obiettivo di fornire un'unica metodologia di analisi;
- delle infrastrutture di sicurezza nei siti di Logistica, con l'installazione dei sistemi di sicurezza per 17 siti (di recapito e industriali).

Le iniziative sopra descritte, unitamente alle risorse tecnologiche ed al patrimonio di esperienze e conoscenze acquisite ed in costante aggiornamento, costituisce l'**Ecosistema della Sicurezza Fisica di Poste Italiane**, gestito con l'approccio caratteristico del miglioramento continuo, misurato attraverso specifici indicatori prestazionali.

Il **risultato** della progressiva implementazione delle misure di sicurezza attiva e passiva ha consentito di **stabilizzare i fenomeni di furto e rapina**, per i quali si registra un **trend in diminuzione del 13% rispetto al 2018**. Con riferimento al danno complessivo, si registra una sostanziale diminuzione rispetto al 2018, pari all'11,8%.



## Trasporto multimodale aereo-stradale di “merci pericolose”

La spedizione di merci classificate «pericolose» per la sicurezza del trasporto aereo e stradale come prodotti di uso comune (profumi, prodotti per la cosmesi, dispositivi elettronici alimentati da batterie al litio, prodotti farmaceutici) previsti dalla normativa «ICAO T.I./DGR<sup>7</sup>» ed «ADR<sup>8</sup>». Sono stati realizzati interventi per assicurare la compliance rispetto a suddette normative.

Pertanto Poste si è dotata di una struttura organizzativa e di procedure operative per il trasporto su gomma di tale tipologia di merce tramite la nomina di un “Consulente alla Sicurezza per il trasporto stradale di merci pericolose” ed alla costituzione di un team interno di esperti, certificati Lead Auditor opportunamente formato anche in ambito di sicurezza aerea e trasporto aereo di merci pericolose.

Sono stati organizzati appositi corsi formativi progettati ed erogati per certificare il personale coinvolto e campagne informative per la clientela degli Uffici Postali. Infine sono state standardizzate, attraverso un confronto tecnico con il Team Ispettivo dell'ENAC, le procedure operative che regolamentano il processo presso gli Aeroporti ed i tre siti logistici di PCL interessati.

Poste Italiane in qualità di Operatore Postale Designato può trasportare solo alcune tipologie di merci «pericolose» nel rispetto dei limiti imposti da UPU e previa autorizzazione rilasciata da ENAC. È stato pertanto avviato il processo di autorizzazione da parte dell'Ente al trasporto di merce pericolosa ammessa (es. batterie al litio installate all'interno del dispositivo elettronico).

## 5.4 Sicurezza informatica e Cyber-Risk

La **tutela della sicurezza** delle informazioni rappresenta una **priorità per il Gruppo Poste** per **evitare perdite di dati rientranti nel patrimonio informativo aziendale, accessi non autorizzati ai sistemi aziendali, compromissione delle caratteristiche di riservatezza, integrità e disponibilità del dato.**

L'avvento della rivoluzione digitale ha portato sotto i riflettori il **fenomeno della cyber security**. Negli ultimi anni infatti le minacce informatiche sono aumentate e, di pari passo con lo sviluppo tecnologico, si sono trasformate in termini di varietà e qualità, al punto che gli attacchi sono diventati sempre più sofisticati e mirati.

A tale proposito, **nel corso dell'ultimo triennio** è stato sviluppato un modello di **approccio sistemico per il governo della sicurezza**, che indirizza in maniera strutturata, omogenea e continuativa tutti i processi di gestione dei rischi derivanti dalla compromissione della riservatezza, dell'integrità e della disponibilità dei servizi e delle informazioni trattate, in un progetto di adeguamento continuo dei presidi di prevenzione e protezione delle risorse informative, sia dal punto di vista della tutela del business sia del contrasto agli eventi di tipo cybercrime.

Il modello, formalizzato nel **Testo Unico di Sicurezza Informatica** - la cui prima versione è stata approvata dal **Consiglio di Amministrazione** di Poste Italiane il **13 dicembre 2018**.

Parallelamente, sulla base delle evidenze derivanti dalle diverse analisi, e della conseguente valutazione dello stato di effettiva realizzazione ed efficacia dei presidi di sicurezza informatica in ambito tecnologico, organizzativo e di processo, sono indirizzate opportune iniziative progettuali che confluiscono nei **cantieri del Piano Permanente di Sicurezza**.

Il Piano è composto da tutti gli interventi trasversali e progetti tecnologici necessari per **garantire adeguati livelli di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati** e dei servizi erogati alla clientela.

Il Piano Permanente di Sicurezza rappresenta lo strumento progettuale fondante del modello di governance e gestione del rischio dei Sistemi Informativi nonché della roadmap evolutiva e di sviluppo dell'infrastruttura tecnologica e di servizio.

7. International Civil Aviation Organization Technical Instructions e Dangerous Goods Regulations.

8. Accordo europeo relativo al trasporto internazionale su strada delle merci pericolose.

## Certificazioni, accreditamenti e laboratorio di sicurezza informatica accreditato

La strategia digitale adottata **nel triennio 2017–2019** è stata finalizzata ad **accompagnare cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione** verso la **nuova economia digitale**, tramite un'offerta di servizi di qualità, semplici, trasparenti e affidabili.

In tale ambito si colloca la scelta di Poste Italiane di operare come **Gestore delle Identità Digitali a livello nazionale (SPID)** e di altri servizi fiduciari qualificati, quali **Posta Elettronica Certificata, Firma Digitale, Marca Temporale e Conservazione a Norma**.

Tutti questi servizi devono soddisfare degli specifici requisiti, definiti dagli schemi di accreditamento nazionali ed internazionali, con riferimento alla normativa europea eIDAS, e sono sottoposti a controllo e monitoraggio da parte di organismi governativi e di enti di Certificazione accreditati, deputati alle verifiche periodiche di conformità e certificazione. A tale scopo Poste Italiane ha adottato un approccio sistemico al governo della sicurezza informatica, basato su un framework di misure idonee a garantire i necessari standard di sicurezza volti a minimizzare i rischi consentendo, al contempo, la fruizione dei più avanzati strumenti offerti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Tutto ciò si sostanzia nell'implementazione del Sistema di Gestione Integrato "Servizi ICT e Sicurezza Informatica di Poste Italiane", certificato rispetto alle norme ISO di riferimento nell'ambito della "Qualità verso il Cliente" (ISO 9001:2015), "Gestione Servizi Informatici" (ISO 20000:2011) e "Sicurezza delle Informazioni" (ISO 27001:2013) e integrato all'interno del contesto complessivo del Sistema di Gestione di Poste Italiane.

Poste Italiane, perseguendo questa visione strategica, ha avviato specifiche attività progettuali per l'accreditamento presso Accredia di un laboratorio di "Sicurezza Informatica", avente l'obiettivo di svolgere verifiche tecniche di sicurezza (Vulnerability Assessment e Penetration Test) secondo lo standard UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018.

Tale approccio soddisfa i recenti obblighi normativi riferiti all'attuazione delle verifiche tecniche di sicurezza svolte sui servizi fiduciari e SPID. In particolare, accreditare il "laboratorio di Sicurezza Informatica", significa assicurare competenza tecnica e imparzialità, necessarie a garantire l'affidabilità dei servizi erogati dal laboratorio stesso.

## Cybersecurity & Resilience

L'avvento della rivoluzione digitale ha influenzato radicalmente il modo di operare di Poste Italiane: innovazione tecnologica, Cloud e soluzioni digital sono infatti alla base di tutti i nuovi servizi implementati dall'azienda per permettere una stretta relazione con i propri clienti, anche a distanza.

Nel corso del triennio la funzione CERT in ambito Corporate Affairs-Tutela Aziendale ha implementato un **Modello di nuova generazione**, orientato alla gestione *dei Big Data* e all'uso di moderni strumenti di *Data Analysis* e di *Business Intelligence*, all'utilizzo sempre più frequente di algoritmi e tecniche di *Artificial Intelligence*, *Machine Learning* e *Data Mining*. Tale Modello consente la centralizzazione di tutte le informazioni attinenti al dominio della Sicurezza di Poste Italiane; in funzione di ciò il CERT, oltre ad erogare i servizi tipici, rappresenta la funzione di coordinamento per la gestione degli incidenti rilevanti di qualsiasi natura, della Continuità Operativa e delle Crisi che possano interessare il Gruppo.

Poste Italiane ha avviato nel corso degli ultimi anni il **Progetto "Big Data"**, con servizi di monitoraggio e analisi continuative delle informazioni raccolte dai diversi sistemi utilizzati per erogare i servizi di business (circa 14 Mln/giorno di log). Le tecnologie e le tecniche di analisi introdotte supportano le attività di *anomaly detection* e *pattern recognition* per individuare, eventi e potenziali incidenti di sicurezza e/o account compromessi, sia in maniera reattiva che proattiva.

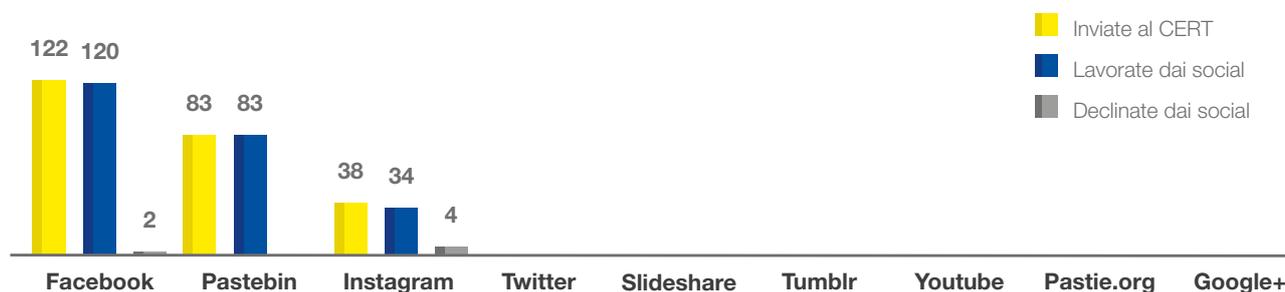
## Cyber Intelligence

L'attività di **Information Sharing** consente la **raccolta**, l'**analisi** e la **condivisione** degli **indicatori di compromissione (IOC)** provenienti da network qualificati e riconosciuti a livello nazionale e internazionale su tematiche di **Cyber Security**. **Nel 2019** Poste Italiane ha gestito **1.651 segnalazioni** verso le strutture di competenza per apportare le adeguate contromisure tecniche.

L'attività di **Brand Protection** è un servizio pensato come supporto all'azione legale, volto all'identificazione di violazioni del diritto quali la Vendita di Materiale Contraffatto e Ricettazione, la Violazione della proprietà intellettuale, la Violazione dei copyright e della legge di protezione sui marchi, ecc.; inoltre vuole essere un mezzo per tutelare l'uso indiscriminato e illegittimo di marchi registrati da parte di concorrenti sulla rete internet, individuando tutti i possibili usi impropri. L'attività viene svolta attraverso il monitoraggio del Web, con particolare focus sui canali social, in merito alla diffusione non autorizzata o al trattamento illecito di informazioni e marchi di proprietà di Poste Italiane e delle società del Gruppo, che si riferiscono a Clienti, al personale dipendente, ai prodotti e più in generale all'azienda stessa.

Nel **corso del 2019** Poste Italiane ha inviato **243 richieste di rimozione** per **uso improprio dei marchi registrati delle Società del Gruppo**.

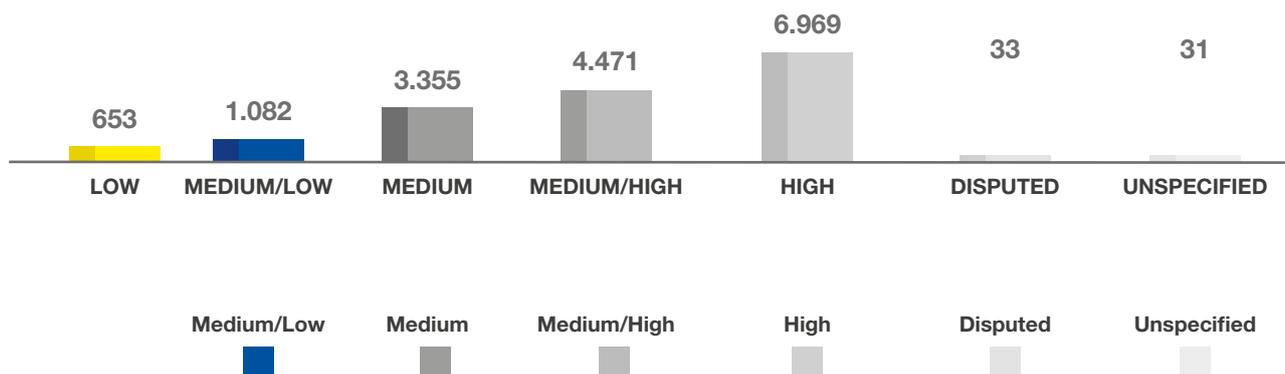
### Distribuzione delle segnalazioni per canale social nel 2019



Nel **2019** Poste Italiane ha elaborato **16.594 vulnerabilità** emesse con **1.607 bollettini** alle strutture competenti.

Il grafico mostra la distribuzione delle vulnerabilità elaborate nel 2019 in base alla classificazione attribuita.

### Distribuzione vulnerabilità per classificazione nel 2019



## Gestione Incidenti

La Funzione CERT governa il processo di **gestione degli eventi e degli incidenti di sicurezza informatica di Gruppo**, effettuando la classificazione e l'individuazione delle modalità di remediation degli incidenti informatici occorsi, svolgendo anche il ruolo di raccordo con le funzioni aziendali per incidenti di sicurezza riguardanti specifiche normative o policy aziendali.

Nell'anno 2019 sono stati gestiti complessivamente **33 incidenti di sicurezza informatica**.

## Verifiche Infrastrutturali e Applicative

Le verifiche di sicurezza infrastrutturale consentono tramite *tool* automatizzati di rilevare in modo preventivo le vulnerabilità note che caratterizzano i sistemi IT e in particolare tutti quelli della rete pubblica di Poste Italiane. **Nel 2019** sono state individuate **250 vulnerabilità rilevanti** effettuando scansioni mensili su un numero medio di **427 indirizzi IP** di Poste Italiane esposti su rete pubblica.

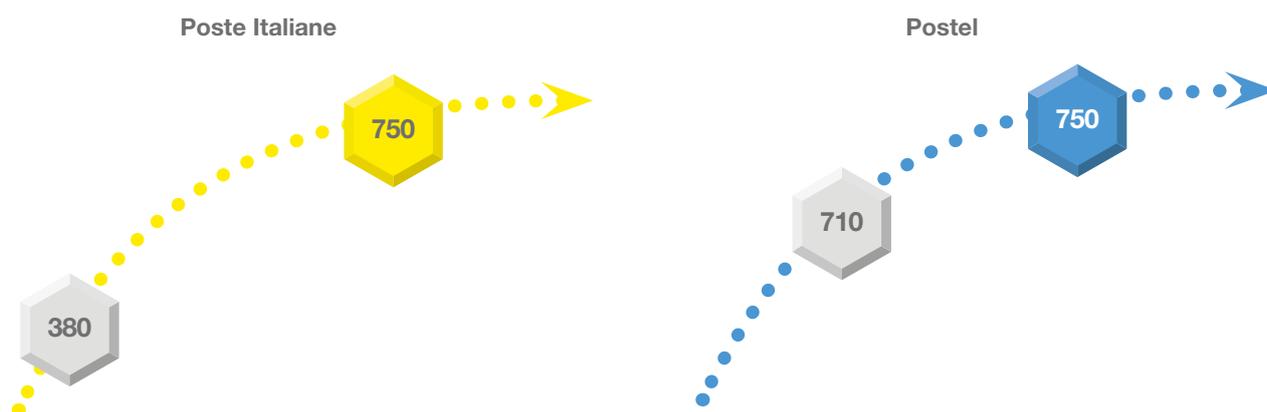
Analogamente, attraverso le verifiche di sicurezza applicative, condotte a campione, sono state rilevate **13 vulnerabilità** a livello applicativo.

## Rating di sicurezza

Il servizio di rating di Sicurezza fornisce una classificazione oggettiva sulla postura di sicurezza Internet dell'azienda attraverso la valutazione di una serie d'informazioni (di sicurezza) che caratterizzano le risorse pubblicamente esposte dal Gruppo Poste Italiane. Il servizio, applicando un sofisticato algoritmo matematico, attribuisce al Gruppo un security rating che va da 250 a 900 punti categorizzato in basic (250/640), intermediate (640/740) e advanced (740/900). Le organizzazioni con valutazioni elevate hanno storicamente ottime prestazioni di sicurezza ed espongono un rischio più basso.

Le **azioni intraprese nell'ultimo triennio** hanno permesso di ottenere una **crescita del rating di sicurezza** di Poste Italiane e Postel:

Figura 7 – RATING NEL 2018 E NEL MESE DI RIFERIMENTO DEL 2020



## Certificazione ISO/IEC 27001:2013

Poste Italiane ha rinnovato la certificazione ISO/IEC 27001:2013 del proprio sistema di gestione della sicurezza delle informazioni, estendendo l'ambito ai nuovi servizi introdotti (big data analysis e produzione e diffusione di contenuti di sensibilizzazione e miglioramento della consapevolezza sulle tematiche di sicurezza informatica) e riconfermando che le attività vengono svolte secondo le best practice internazionali sulla sicurezza delle informazioni e gli obiettivi prefissati.

## 5.5 Privacy

In merito agli aspetti regolamentati dal GDPR, a partire dal 2017 si sono rese necessarie specifiche iniziative dirette a fronteggiare situazioni di possibili esposizioni a rischio dei diritti degli interessati nelle operazioni di trattamento dei propri dati.

Al fine di istituire un presidio unico, a livello di Gruppo, per tutte le attività e le responsabilità inerenti l'ambito della Privacy, **nel 2017** stata **costituita la Funzione Privacy in ambito Corporate Affairs**, con il compito di garantire la corretta applicazione dei principi e delle regole di protezione dei dati personali. La struttura si occupa, inoltre, di assicurare gli adempimenti connessi alla normativa in materia di protezione dei dati personali, con specifico riferimento alle innovazioni introdotte a seguito dell'entrata in vigore del General Data Protection Regulation (GDPR). La Funzione rappresenta, altresì, l'interlocutore unico dell'Autorità Garante Privacy, con la responsabilità di curare i rapporti e i flussi informativi con la stessa, fornendo i necessari elementi informativi e chiarimenti.

Nell'ottica di una gestione uniforme dei dati personali e di compliance rispetto alle richieste normative in materia, il Gruppo si è dotato di:

- **Linee Guida Privacy**, adottate per garantire una gestione conforme alle disposizioni del Regolamento Europeo sulla Protezione dei Dati (Regolamento UE 2016/679, "General Data Protection Regulation" - GDPR) e della normativa italiana di cui al D.Lgs. 196/03 (Codice Privacy) e al D.Lgs. 101/18, valide per Poste Italiane SpA e le società controllate, direttamente o indirettamente, previo processo di recepimento;
- **Linea Guida Sistema di Gestione della protezione dei dati personali**, volta a garantire un sistema di gestione dei dati personali uniforme a livello di Gruppo e conforme alle disposizioni del GDPR e alla normativa italiana vigente. In particolare, la Linea Guida illustra il modello privacy aziendale, i principi di Privacy by Design e Privacy by Default, che sanciscono rispettivamente l'incorporazione della privacy fin dalla progettazione e la garanzia per impostazione predefinita, nonché i principali processi adottati dal Gruppo Poste Italiane e le relative responsabilità, ai fini dell'efficace gestione dei rischi in materia di protezione dei dati personali.

Oltre alle Linee Guida negli ambiti privacy e sistemi di gestione della protezione dei dati personali, di una **Politica in materia di protezione dei dati personali** con lo scopo di disciplinare la gestione delle attività di riesame della Direzione, in conformità al regolamento GDPR, al fine di assicurare il rispetto dei principi in materia di protezione dei dati personali.

Sono state portate avanti tutte le attività previste nel 2017, tra cui in particolare il progetto di "Adeguamento al General Data Protection Regulation", volto a garantire la conformità al GDPR, curato dalla Funzione Privacy in ambito Tutela Aziendale. Il Progetto ha previsto la costituzione di 9 Cantieri di Lavoro nell'ambito dei quali, nel corso del 2018, sono state realizzate specifiche attività in ottemperanza a quanto previsto dal Regolamento. In particolare:

- è stato effettuato il censimento dei dati personali e dei relativi trattamenti al fine di procedere con l'implementazione del Registro Trattamenti;
- sono stati aggiornati i contratti di procurement e i relativi atti di nomina dei Responsabili Esterni al Trattamento, anche attraverso la predisposizione di Procedure Operative per il Governo del Processo;
- dal punto di vista organizzativo, è stata aggiornata la funzione Privacy in linea con le responsabilità definite dal Regolamento (Titolare, Contitolari, Responsabili, Incaricati e la nuova figura del Data Protection Officer);
- è stata aggiornata l'Informativa Privacy, con contestuale definizione del processo di Gestione dei Consensi, compliant al Regolamento;
- sono stati implementati i nuovi processi in conformità alle nuove disposizioni normative, tra cui ad esempio le modalità di accesso, rettifica, oblio e portabilità dei dati da parte dell'interessato e il processo di gestione dei data breach.

In aggiunta ai presidi procedurali già esistenti (Linee Guida Privacy, la Linea Guida Sistema di Gestione della protezione dei dati personali e la Procedura sul Riesame della Direzione), nel  **mese di marzo 2019** Poste italiane ha emanato una **Policy aziendale in materia di protezione dei dati personali**, finalizzata a costituire un ulteriore impulso alla promozione della gestione della protezione dei dati personali come parte integrante del sistema dei valori del Gruppo Poste Italiane. Nel documento sono individuate le principali azioni attraverso cui viene attuata la politica della protezione dei dati personali.

È stato **istituito un presidio unico Data Privacy Officer (DPO) responsabile per tutte le Società del Gruppo**.

Sempre nel **2019** è proseguito il progetto di “**Adeguamento al General Data Protection Regulation**” per garantire la conformità al GDPR, curato dalla Funzione Privacy in ambito Corporate Affairs. Il progetto ha previsto lo svolgimento di diverse attività previste dal Piano 2019, tra cui:

- aggiornamento dei processi e delle procedure aziendali, della documentazione richiesta dal GDPR nonché del Sistema delle Informative;
- definizione delle misure tecniche ed organizzative per la tutela dei dati personali e verifica della corretta applicazione dei principi di Privacy by Design & by Default;
- valutazione dello stato e del livello di maturità dei presidi privacy;
- infine, a partire dal mese di ottobre 2019 è stato avviato il processo di Riesame della Direzione 2019, che ha coinvolto tutte le Funzioni Aziendali di Poste italiane e tutte le Società del Gruppo. Ad oggi circa l'80% delle Società e/o Funzioni ha terminato la raccolta delle informazioni e inviato alla Funzione Privacy i risultati del Riesame 2019. A conclusione di tale processo di riesame, gli esiti contribuiranno a definire ambiti ed obiettivi del Piano Privacy di Gruppo 2020, nel quadro del Miglioramento Continuo del Sistema di Gestione Privacy per la Compliance al GDPR.

## Linea Guida “Comunicazione al Vertice Aziendale degli eventi critici”

La Linea Guida “Comunicazione al Vertice Aziendale degli eventi critici”, emanata nel 2019, è finalizzata a garantire un corretto e tempestivo flusso informativo per un'efficace gestione del processo di comunicazione al Vertice Aziendale e verso l'esterno.

L'obiettivo è quello di disciplinare il flusso di attività ed informazioni funzionali ad un'efficace gestione del processo di comunicazione al Vertice Aziendale in particolari circostanze e/o in occasione di eventi critici, al fine di attivare un corretto, tempestivo e condiviso flusso informativo anche verso l'esterno.

Il documento descrive sinteticamente il processo che di norma può essere attuato per la comunicazione degli eventi critici rilevanti. In particolare:

- al verificarsi di un evento critico il Responsabile della Funzione della SdG coinvolta, sulla base delle informazioni ricevute e secondo le procedure di riferimento, ne verifica l'entità. Quindi, inoltra la comunicazione alle funzioni aziendali coinvolte ed attua l'escalation verso le funzioni di CA competenti;
- il Vice Direttore Generale di Poste Italiane, ricevuta la comunicazione dalle funzioni di CA competenti, valuta l'evento critico ed attua l'escalation, ove opportuno, verso l'Amministratore Delegato di Poste Italiane;
- l'Amministratore Delegato di Poste Italiane, su proposta del Vice Direttore Generale, decide la strategia di comunicazione definitiva verso l'esterno e, se necessario, la attua direttamente (es. Conferenza Stampa).

## 5.6 Frodi e analisi controparti

Nel 2017 era stata rilevata la presenza di numerosi rapporti con soggetti/controparti non dotati di necessaria affidabilità ed onorabilità, con conseguenze a livello reputazionale per l'intero Gruppo, a partire dal 2017 sono **state avviate attività di verifica, valutazione e monitoraggio di soggetti e controparti** (analisi societarie, finanziarie e patrimoniali su società ed esponenti, analisi dei rapporti esistenti con Poste Italiane) volte all'individuazione di tutti gli elementi di dettaglio operativo e reputazionale necessari alla verifica dell'affidabilità e onorabilità di soggetti/controparti.

Potenziare le attività di prevenzione di fenomeni illeciti, attraverso l'analisi integrata di informazioni interne ed esterne a Poste Italiane, consente oggi a Poste Italiane di rilevare relazioni dirette ed indirette che evidenzino possibili criticità.

Il contrasto ai fenomeni fraudolenti viene, quindi, attuato attraverso un processo di monitoraggio continuo del grado di esposizione al rischio di frode e dei fattori di rischio, mediante la raccolta e l'analisi delle segnalazioni e degli indizi di potenziali illeciti, l'esame dei processi e l'adozione di adeguate misure di governance e controllo sempre più rigorose per la prevenzione delle frodi.

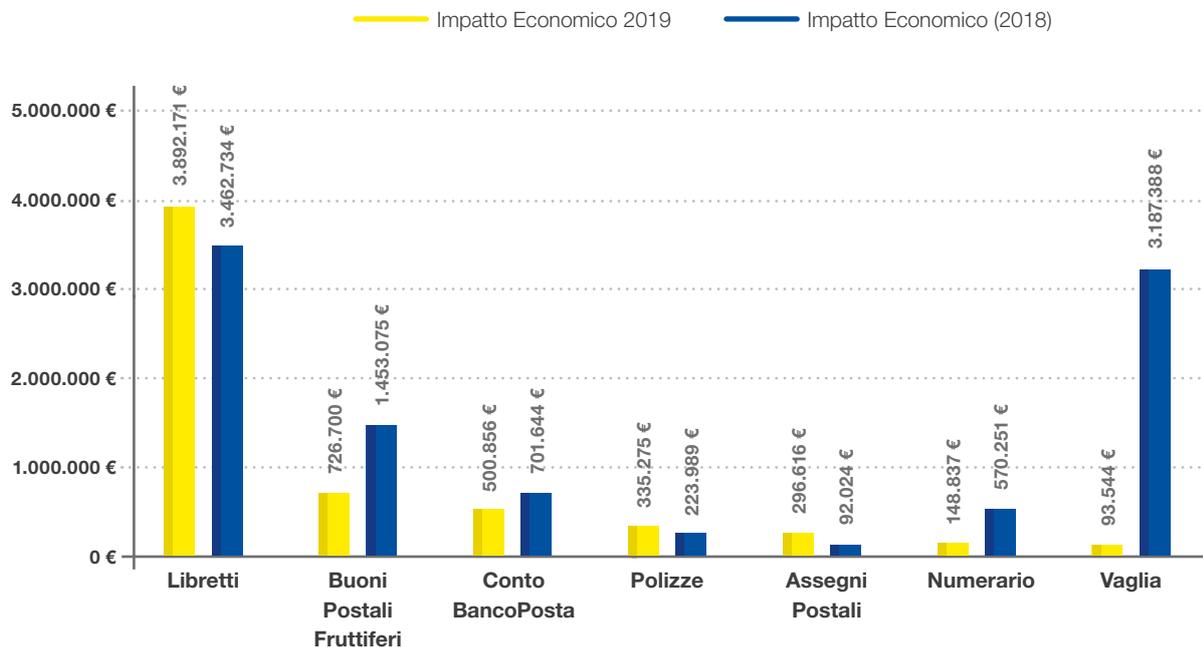
Le **attività di prevenzione e monitoraggio transazioni** hanno consentito di **sventare tentativi di frode** per un importo complessivo pari a circa **7,9 mln di euro**, di cui:

- circa 2,3 mln di euro sui servizi On line assicurati (pari al 42% del danno registrato);
- circa 1,9 mln di euro sulle segnalazioni sospette rilevate nelle fasi di verifica identità cliente, che rappresenta il 56% (contro il 76% registrato nel 2018) dell'Importo Danno Percepito che si attesta a € 3.324.331 (-72% rispetto al FY/2018);
- circa 3,8 mln di euro sul blocco preventivo degli account compromessi (circa il 62% in meno rispetto ai € 10.140.900 del 2018). Il calo di accessi analizzati e conseguente blocco delle utenze compromesse è legato agli sviluppi per la messa in produzione della Risk Based Authentication, con migrazione parziale dei flussi verso la soluzione Adaptive Authentication.

Nel 2019, rispetto al 2018, il valore economico (€ BPS) del Fraud Rates<sup>9</sup> delle operazioni disconosciute rispetto al transato complessivo è aumentato da 1,38 a 1,81 (+30%); risulta pressoché invariato sul valore numerico (# BPS) delle transazioni non riconosciute, passato da 2,13 a 2,08 (-2%). In particolare, il numero delle frodi nel 2019 rispetto all'anno precedente, rilevati sui sistemi di monitoraggio, risultano:

- in aumento per il numero di eventi in frode del 19% (da 277.131 a 330.198), in corrispondenza di un incremento complessivo delle transazioni pari al 22%;
- in aumento per gli importi del 43% (da 19,7 mln a 28,2 mln), in corrispondenza di un incremento complessivo del transato pari al 10%.

Con particolare riferimento al fenomeno della **riscossione in frode dei vaglia circolari**, la funzione Governo dei Rischi di Gruppo in ambito Corporate Affairs ha attivato, nel secondo trimestre del 2018, l'esclusione dei pagamenti a vista in circolarità dei vaglia, permettendone il pagamento soltanto negli Uffici Postali di emissione, dove si presume una maggiore conoscenza del cliente emittente. Nel **2019 l'intervento ha prodotto effetti positivi**, contribuendo a determinare una riduzione dell'impatto economico del 97% da circa 3,2 mln a meno di 1 mln di euro (dati 2017-2018-2019).



Nel 2019 è stata emessa la **Linea Guida "Prevenzione e Gestione degli eventi illeciti"** ha l'obiettivo di disciplinare le attività per la prevenzione, valutazione, gestione e mitigazione degli eventi illeciti verificatisi ai danni dell'Azienda, del Gruppo e della clientela.

9. Il Fraud Rates è il rapporto tra le transazioni frodate e il totale delle transazioni misurato in Basis Point (BPS) centesima parte di un punto percentuale 1‰.

## Verifica controparti e controlli antiterrorismo

Le attività di verifica, valutazione e monitoraggio di soggetti e controparti prevedono analisi societarie, finanziarie e patrimoniali sulle società e sugli esponenti, analisi delle posizioni esistenti con Poste Italiane e l'individuazione di tutti gli elementi di dettaglio operativo e reputazionale necessari alla verifica dell'affidabilità e onorabilità dei soggetti.

L'analisi delle controparti ha l'obiettivo di:

- limitare i rischi derivanti da operazioni con terzi;
- garantire un'adeguata rotazione dei fornitori;
- minimizzare le perdite derivanti dall'inesigibilità dei crediti.

A supporto delle analisi di controparti è stata implementata una soluzione informativa per le verifiche di compliance (Visual Company Analyzer) per il rafforzamento delle attività di prevenzione di fenomeni illeciti, attraverso l'analisi integrata di informazioni interne ed esterne a Poste Italiane, che consente di rilevare relazioni dirette ed indirette che evidenzino possibili criticità.

Le analisi effettuabili permettono l'integrazione di più banche dati esterne e interne (ACI, Catasto, Fonti dati Camerali, SAP, Web e Social Network) con correlazione delle informazioni, redazioni di report specifici, realizzazione grafica di scenari relazionali temporali e georeferenziati, riduzione dei tempi decisionali.

Nel 2019 è stata aggiornata la Procedura Antiterrorismo, nella quale sono disciplinate le regole ed i processi per la prevenzione di atti con finalità di terrorismo o eversione dell'ordine democratico.

## 5.7 Interventi di natura immobiliare

Nel triennio 2017-2019 sono stati individuati una serie di rischi rilevanti relativi agli immobili strumentali, per i quali sono stati posti in essere interventi immediati e capillari su tutto il territorio nazionale.

### Verifiche Controsoffitti/Solai

I controsoffitti sono tra gli elementi “non strutturali” più diffusi negli edifici e risultano tra i più critici riguardo al tema della sicurezza degli ambienti di lavoro.

Nell’ottica di contrastare il naturale processo di degrado che interessa tali elementi edilizi e di individuare eventuali criticità costruttive, è stata condotta un **piano di verifica su 13.200 siti aziendali** per la verifica dei controsoffitti e dello sfondellamento dei solai.

Nel corso delle verifiche si è accertato che le principali cause dei potenziali cedimenti sono:

- Pendinaggio inadeguato / sfilamento del sistema di fissaggio
- Degrado dei materiali
- Infiltrazioni dal piano di copertura
- Aumento del carico

L’attività di verifica è stata svolta mediante professionisti abilitati che hanno rilasciato una relazione asseverata attestante il livello di rischio di ogni sito.

Dove il grado di **rischio è risultato alto si è intervenuti immediatamente per la messa in sicurezza**. Per i restanti siti, ritenuti con un livello di rischio da basso a medio, si è provveduto a ridurre il livello di rischio stesso ed è stato avviato un mirato piano di interventi.

### Verifica infissi vasistas (a ribalta)

**È stato condotto un piano di verifica delle potenziali criticità degli infissi a ribalta (tipologia “vasistas”)** presenti nei siti di Poste italiane. Tali infissi sono presenti per la maggior parte in immobili realizzati negli anni ‘80 e ‘90 dalla società Italtel.

Le verifiche in programma sono state concluse su 2.591 siti.

Contestualmente alle verifiche sono stati effettuati tutti gli interventi di messa in sicurezza degli infissi ed i successivi ripristini, sostituendo i componenti ammalorati, e prevedendo per ogni infisso idoneo dispositivo anticaduta.

### Riposizionamento Centri di Distribuzione Postale

È stato avviato il piano di riposizionamento dei Centri di Distribuzione Postale con la realizzazione, nel 2017-2018 di 10 nuovi centri e, nel 2019 di 34 ulteriori nuovi siti precedentemente collocati in immobili con criticità in termini di sicurezza sul lavoro.

Per ulteriori 20 centri si prevedeva la fine lavori nell’ultimo bimestre 2020; in considerazione dell’emergenza sanitaria in corso si prevede che se ne ultimeranno 8 (sono in corso le riprogrammazioni).

## Investimenti per adeguamenti sicurezza sul lavoro

Nel triennio 2017-19 sono stati sostenuti investimenti per complessivi **236 milioni di €** (di cui 66 milioni di € nel 2017, 67,6 milioni di € nel 2018 e 102,7 milioni di € nel 2019) finalizzati all'adeguamento degli immobili strumentali per rispondere ai requisiti di SSL.

Gli interventi hanno riguardato principalmente:

- attività di prevenzione incendi
- bonifiche amianto
- adeguamento degli impianti elettrici
- interventi per sanare le principali non conformità emerse dalla verifica dei controsoffitti
- adeguamento/miglioramento degli impianti di climatizzazione
- ergonomia delle postazioni di lavoro
- adeguamento servizi igienici

Nel **corso del 2019** sono stati ultimati complessivamente **2.613 interventi**.

## Progetto «riqualificazione aree verdi e riduzione CO<sub>2</sub>»

Nell'ambito degli immobili in uso a Poste Italiane sono presenti, in altrettanti siti, **943 serbatoi interrati di combustibile** per riscaldamento, di cui 615 non più utilizzati su cui sono state eseguite prove di tenuta. Una parte di questi ultimi (ca. 300) verrà **riconvertita in depositi idrici** per la raccolta di acqua piovana all'interno del cd. **“Progetto Verde”**.

Tale progetto coniuga diverse esigenze e si propone come un'iniziativa integrata che consente:

- riqualificazione delle aree a verde;
- riduzione CO<sub>2</sub> attraverso la piantumazione di alberi ad alto fusto in grado di assorbire anidride carbonica;
- realizzazione di un sistema di raccolta delle acque meteoriche da destinare ad irrigazione con riqualificazione dei serbatoi interrati per combustibile da riscaldamento non più in uso.

Gli interventi si focalizzeranno nella riqualificazione delle aree a verde anche attraverso l'espianto degli alberi a rischio caduta, con pacciamatura previo posizionamento di eco-stuoie.

Per soddisfare le esigenze di innaffiamento è prevista la realizzazione di un sistema idrico di raccolta delle acque piovane, mediante la riqualificazione dei serbatoi interrati di combustibile da riscaldamento non più in uso da destinare all'accumulo dell'acqua. Qualora gli stessi dovessero risultare strutturalmente non più idonei si procederà con la sostituzione.

Il Progetto, realizzato secondo quanto indicato, **permetterà anche di eliminare il potenziale rischio di inquinamento ambientale** legato alla presenza di serbatoi di combustibile dismessi.

## Servizi di pulizia e igiene ambientale

I capitolati relativi al servizio di pulizia e igiene ambientale sono stati predisposti nel rispetto del Green Public Procurement con l'adozione dei **“Criteri Ambientali Minimi”** (CAM) che prevedono procedure finalizzate a ridurre l'impatto sull'ambiente.

In particolare nell'ambito del servizio di pulizia ed Igiene ambientale, l'adozione dei CAM ha comportato la fornitura e l'utilizzo di prodotti di pulizia e materiali di consumo con certificazione Ecolabel Europeo, o equivalente, l'utilizzo di macchinari e attrezzature a basso impatto energetico e ambientale, nonché, l'adozione di ulteriori misure di gestione ambientale finalizzate alla riduzione degli impatti energetici ed ambientali, quali ad esempio l'utilizzo di automezzi a basso impatto ambientale (es. alimentati a metano, GPL, EURO 6, ibridi, elettrici, bi-fuel), la fornitura di contenitori portarifiuti prodotti con materiale riciclato per la raccolta differenziata e divise del personale addetto al servizio prodotte con tessuti a marchio Ecolabel.

## Progetto Piccoli Comuni

Poste Italiane si è impegnata verso i Comuni con meno di 5.000 abitanti a prevedere azioni mirate a rafforzare il suo presidio sul territorio mediante l'erogazione di servizi utili per la collettività; in particolare nel 2019 sono stati eseguiti i seguenti interventi:

- **installazione Wi-Fi negli Uffici Postali:** l'attività, che ha previsto l'installazione di 5.690 Wi-Fi, è stata eseguita in 9 mesi e ha comportato una spesa complessiva pari a 5,8 mln €;
- **abbattimento delle barriere architettoniche:** l'attività consiste nell'eliminazione degli impedimenti comunemente definiti "barriere architettoniche", per consentire l'accesso agli UP alle persone diversamente abili. Nel corso del 2019 sono state eliminate 710 barriere rendendo accessibili alle persone con disabilità i relativi Uffici Postali per l'espletamento di tutti i servizi;
- **offerta in comodato d'uso gratuito ai Comuni di aree/immobili non più strumentali,** da utilizzare d'intesa con le amministrazioni locali a beneficio dei cittadini. Sono stati perfezionati in totale 13 atti, di cui 7 di comodato gratuito pluriennale e 6 di cessione gratuita.

## Censimento e valorizzazione del patrimonio culturale di Poste Italiane

Sono state **censite 291 opere d'arte** presenti nell'ambito del patrimonio artistico di Poste Italiane.

Nello stesso periodo è stata avviata **l'attività di verifica dello stato di conservazione di 104 opere d'arte** mediante l'utilizzo di accordi quadro aggiudicati a restauratori, al fine di garantire le prescrizioni sulla tutela e conservazione delle opere previste per legge.

È stata stipulata **polizza assicurativa per 113 opere d'arte** e predisposto il sistema informativo integrato per la mappatura e consultazione via web delle stesse.

## Mobilità Sostenibile

Con riferimento alla flotta operativa, circa **3.200 motorini termici (del 2006-2012) sono stati sostituiti con 1.200 tricicli elettrici** (di cui 350 acquistati e 850 noleggiati) **e 2.000 nuovi motocicli Euro4 a minore impatto ambientale.**

Con riferimento ai veicoli ad uso promiscuo, assegnati ai dirigenti e ad alcuni quadri commerciali, è stata aggiornata la relativa car list ampliando le 80 tipologie di veicoli disponibili e selezionabili con modelli ed elettrici.

Per incentivare la scelta delle vetture elettriche ivi inserite, è stato offerto l'utilizzo, a chi sceglierà una vettura elettrica, di una vettura termica per 30 giorni all'anno per i lunghi spostamenti (vacanze).

Infine, presso la sede centrale dell'EUR, sono state inserite 5 colonnine (con 10 stalli) per la ricarica dei veicoli elettrici alimentate con impianto fotovoltaico, ed è stata formalizzata una fornitura per le carte di ricarica elettriche presso le colonnine pubbliche

## Camera con vista

L'operazione ha portato alla **ristrutturazione e successiva trasformazione di ex alloggi di servizio in appartamenti ad uso casa vacanza** da offrire settimanalmente in forma gratuita ai **dipendenti di Poste Italiane aventi reddito annuo inferiore a 25.000€**, per complessive **550 settimane annue.**

È stata presentata e approvata a **febbraio 2020** una nuova Autorizzazione di Investimento per lo sviluppo dell'iniziativa mediante la riqualificazione e trasformazione di ulteriori 6 nuovi alloggi per 150 settimane aggiuntive.

## Predisposizione ricarica mezzi elettrici aziendali

È stato avviato un **piano di realizzazione di colonnine di ricarica** per i mezzi elettrici aziendali per complessive **850 colonnine** per tricicli nel biennio 2019/20 **da installare su 133 siti** (di cui 57 facenti parte dei Piccoli Comuni).

Le predisposizioni eseguite nel corso del 2019 sono state 608 su 81 centri a fronte di un investimento pari a 1,43 mln€.

Nel 2020 verranno effettuati i lavori di predisposizione impiantistica per 242 colonnine per tricicli su 52 siti. Ad oggi i lavori sono stati ultimati in 18 centri.

Nel biennio 2019-2020 al mese di aprile risultano consegnate 825 colonnine per la ricarica a fronte delle totali 850. Ne risultano installate circa 700, mentre i tricicli già funzionanti e regolarmente utilizzati dai Portalettere nei centri sono 517 su 69 CD.

A fronte di un investimento di € 1,42 milioni di euro, oltre all'ultimazione dei lavori di predisposizione impiantistica edile per le colonnine di infrastrutture di ricarica per i tricicli e per i quadricicli si prevede altresì di effettuare le seguenti ulteriori attività:

- impiantistica colonnine per infloattamento di due siti full green (primo scouting da parte dell'IMM sui possibili centri);
- predisposizione colonnine 2021/2022.

## Efficientamento energetico: Led

Il progetto prevede l'**installazione di lampade LED** sui siti di Poste Italiane per la riduzione dei consumi elettrici. Nel corso del triennio **2017-2019** sono stati **installati complessivamente ca. 200.000 LED**, per un totale di **20,5 milioni di euro di investimenti**, di cui 2,5mln€ nel 2017, 7mln€ nel 2018 e 11 mln€ nel 2019.

Il progetto ha interessato nel triennio 2017-2019 circa 2.400 edifici strumentali (n. 351 nel 2017, n. 1.032 nel 2018, n. 977 nel 2019), privilegiando i siti maggiormente energivori di medie e grandi superfici, che rappresentano il 43% circa di avanzamento nella sostituzione dei corpi illuminanti, calcolato in termini di kWh consumati dai siti oggetto di intervento, rispetto al perimetro complessivo degli immobili strumentali di Poste.

Le misurazioni a valle degli interventi hanno dimostrato il beneficio atteso di **riduzione dei consumi** pari a circa il **50% rispetto ai consumi precedenti**.

L'investimento unitario è progressivamente aumentato negli anni a causa dei seguenti fattori:

- aggiunta di driver in grado di regolare la potenza della lampada; questo elemento può consentire ulteriori risparmi modulando l'accensione in funzione dell'effettiva esigenza (luminosità esterna/turni di lavoro);
- aggiunta di pendinatura per evitare di aggiungere peso alle controsoffittature;
- ricertificazione dei controsoffitti a valle degli interventi;
- estensione interventi anche agli ambiti industriali e ai perimetri esterni, più complessi da effettuare rispetto agli uffici.

## Protocollo d'intesa tra il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, il Consiglio Nazionale degli Ingegneri e Poste Italiane

Il **Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco** (CNVVF), il **Consiglio Nazionale Ingegneri** (CNI), e **Poste Italiane** hanno firmato un importante **Protocollo d'intesa**, della durata di **cinque anni**, atto a **promuovere e divulgare** la **cultura** dell'ingegneria della **sicurezza e della prevenzione incendi**.

I cardini del protocollo sono la sicurezza sui luoghi di lavoro, la formazione del personale e la diffusione della cultura della prevenzione dei rischi.

Il memorandum firmato il 21 febbraio 2020 pone le basi per una stretta collaborazione e intende stabilire un nuovo modello di rapporti che favorisca la diffusione della cultura della prevenzione degli incendi.

In questo quadro il protocollo definisce una serie di attività formative e informative allo scopo di introdurre il modello di **"Fire safety engineering"**, un innovativo approccio ingegneristico di progettazione in vista degli interventi di messa in sicurezza e adeguamento degli edifici che Poste Italiane sta per realizzare sul proprio patrimonio immobiliare costituito da oltre 13.700 sedi sul territorio nazionale.

Poste, CNVVF e CNI daranno forma concreta alla loro intesa promuovendo i principi e i valori della sicurezza e della prevenzione. A tale fine, costituiranno gruppi di lavoro per elaborare proposte utili alla stesura delle regole tecniche in materia di sicurezza e prevenzione degli incendi, daranno vita ad iniziative mirate sul tema e lavoreranno alla produzione di pubblicazioni divulgative rivolte ad enti e imprese.

Con il supporto del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco e del Consiglio Nazionale degli Ingegneri, Poste Italiane organizzerà inoltre sessioni di formazione e di aggiornamento professionale per il personale tecnico alla luce delle novità normative introdotte dalla riforma del Codice di prevenzione incendi.

— Pagina volutamente lasciata in bianco —

# 06

## TEMATICHE LEGALI E REGOLATORIE





# 06 TEMATICHE LEGALI E REGOLATORIE

# Contenuti

<b>6. TEMATICHE LEGALI E REGOLATORIE</b>	<b>146</b>
6.1 Tematiche legali	146
6.2 Tematiche regolatorie	152

## 6. Tematiche legali e regolatorie

### 6.1 Tematiche legali

Grandissima attenzione è stata rivolta nel **triennio 2017-2019** alla gestione dei rischi rinvenienti da tematiche legali. In particolare numerosi sono stati gli interventi:

- **gestione dei provvedimenti sanzionatori** emessi **dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato** a seguito di segnalazioni da parte dei competitors in merito a presunte pratiche scorrette di Poste Italiane;
- soluzioni per garantire la **continuità operativa di alcune entità del Gruppo**;
- processo dei pignoramenti;
- sentenze sfavorevoli;
- procedimenti penali.

### Gestione dei provvedimenti sanzionatori

#### Provvedimento AGCM A/493

Con provvedimento adottato in data 13 dicembre 2017 e notificato a Poste in data 15 gennaio 2018, AGCM ha emesso nei confronti di Poste una sanzione amministrativa per aver tenuto – dal 24 settembre 2014 ad oggi – un “abuso di natura escludente”, contrario all’articolo 102 del TFUE, finalizzato ad ostacolare l’effettiva concorrenza nei mercati del recapito degli invii multipli di corrispondenza ordinaria. Avverso il predetto provvedimento, Poste ha presentato ricorso al Tar del Lazio con richiesta di sospensiva che, all’udienza del 14 marzo 2018, è stata respinta ed è stato aperto un tavolo di dialogo con l’AGCM per definire le proposte di ottemperanza. Con il medesimo provvedimento, è stata fissata l’udienza di merito al 5 dicembre 2018. L’udienza in questione non si è tenuta, la causa è stata cancellata dal ruolo e potrà essere riassunta entro il 5 giugno 2019 ad istanza della Società. Si evidenzia che il Consiglio di Stato, con ordinanza n° 2941/18 in data 27 giugno 2018, decidendo sulla sospensiva richiesta da Poste Italiane, ha invitato l’AGCM a valutare consapevolmente e responsabilmente, con assoluto rigore e serietà, le conseguenze collaterali (anche indirette) che potrebbero discendere da interventi proattivi messi in campo nel periodo intercorrente tra la data di adozione della decisione e la data di definizione del processo di primo grado, anche astenendosi dall’assumere decisioni idonee a complicare gravemente ed ulteriormente il quadro della ridetta vicenda contenziosa.

Fermo restando quanto sopra, la Società in data 3 ottobre 2018, senza che ciò costituisca acquiescenza o ammissione di responsabilità, rispetto alle condotte controverse e fermo il diritto di far valere le proprie ragioni nelle opportune sedi, ha provveduto al pagamento della sanzione e ha trasmesso all’Autorità una relazione di ottemperanza al provvedimento.

Il 4 marzo 2019 è stato notificato dall’AGCM il provvedimento AGCM A/493 adottato nell’adunanza del 20 febbraio 2019 con il quale l’**Autorità ha riconosciuto la piena ottemperanza di Poste** alla luce delle risultanze istruttorie e delle iniziative adottate dalla stessa, deliberando pertanto che:

- non sussistono i presupposti per l’irrogazione della sanzione;
- Poste Italiane prosegua nell’offerta a favore degli operatori alternativi concorrenti del servizio equivalente a Posta Time; Poste Italiane entro 30 giorni dalla notifica del provvedimento informi l’Autorità mediante documentazione scritta in merito ai livelli di estensione raggiunti del servizio equivalente a Posta Time.

In data 4 aprile 2019, Poste Italiane ha inviato all’Autorità una relazione documentata a conferma dell’attività posta in essere ai fini dell’ottemperanza.

Rimane tuttora pendente il ricorso al TAR del Lazio, con riferimento al quale l’udienza di merito, inizialmente fissata per il 5 dicembre 2018, è stata rinviata al 20 luglio 2020.

## Soluzioni per garantire la continuità operativa di alcune entità del Gruppo

### SDA

SDA, nel corso del 2018, si è dedicata al mantenimento e rafforzamento delle relazioni con le OO.SS. sia Confederali che Autonome così da consentire il buon andamento operativo dell'azienda nella gran parte dei siti. Il contenzioso tra OO.SS. e fornitori si è pertanto ridotto, anche a beneficio della Società che non ha infatti registrato scioperi di particolare rilevanza.

Nel mese di novembre 2019, inoltre, si è concluso l'accertamento fiscale avviato ad aprile 2018 da parte della Guardia di Finanza. Il principale rilievo contenuto nel verbale di constatazione finale, riguarda la detrazione Iva relativa alle note di variazione emesse dalla società in relazione agli sconti accordati ai propri clienti a seguito dell'incremento del numero delle spedizioni. Tali sconti si traducono in una riduzione dei prezzi originariamente praticati dalla società, al momento della prestazione del servizio di spedizione e si configurano quindi come abbuoni o sconti previsti contrattualmente. Il rilievo formulato, a parere dei consulenti fiscali della società, appare privo di fondamento sia in fatto che in diritto e SDA si è riservata di avanzare le dovute contestazioni nelle competenti sedi amministrative e/o giudiziali.

Il Bilancio chiuso al 31 dicembre 2018, è stato predisposto in base al principio della continuità aziendale sulla base anche dell'impegno irrevocabile dell'azionista unico Poste Italiane S.p.A. a supportare patrimonialmente e finanziariamente SDA anche per l'intero esercizio 2019.

In data 20 giugno 2019 l'Assemblea straordinaria di SDA Express Courier e in data 27 giugno 2019 il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane hanno deliberato la scissione parziale, in favore di Poste Italiane, del ramo d'azienda afferente alle attività commerciali e di assistenza clienti relative ai servizi di Corriere Espresso Pacchi SDA.

L'operazione si colloca nell'ambito del progetto "Offerta Unica", che ha l'obiettivo di rendere più competitivo ed efficace il posizionamento del Gruppo Poste sul mercato del Corriere Espresso attraverso la creazione di un'offerta unica e completa per tutti i clienti, con la riorganizzazione della forza commerciale e dell'assistenza clienti. La scissione ha avuto efficacia a decorrere dal 1° novembre 2019.

### Poste Air Cargo (precedentemente Mistral Air)

Mistral Air ha conseguito un risultato negativo netto di 4.279 migliaia di euro, chiudendo con un patrimonio netto positivo di 846 migliaia di euro.

Tale risultato risente delle dinamiche di conto economico già previste per il completamento della riorganizzazione industriale in atto a cui si sono aggiunte svalutazioni di crediti per circa 1,2 mln/Euro riferiti all'attività di trasporto passeggeri.

In relazione alle perdite dell'esercizio 2018, il capitale sociale non è diminuito di oltre un terzo ed inoltre, il piano aziendale approvato lo scorso 22 febbraio 2018, riporta il conseguimento di un modesto utile nel 2019 a fronte del quale non si evidenziano particolari problematiche da rilevare. Il 2018 è stato caratterizzato dalla prosecuzione dei servizi erogati, con volumi e ricavi significativi, incrementati dalle attività di linea.

L'attività dell'azienda è stata volta a ridurre al minimo l'impatto economico, cercando di coniugare la riduzione dei costi da sostenere con la necessità di velocizzare al massimo i processi di ristrutturazione. La riorganizzazione industriale si è conclusa come da programma nel 2018 e per l'anno in corso – al netto di eventuali eventi straordinari – il management della compagnia prevede di raggiungere l'equilibrio economico e l'incremento del patrimonio netto senza ricorrere ad ulteriori ricapitalizzazioni.

Nell'ambito della strategia di sviluppo sul mercato pacchi prevista dal Piano Industriale Deliver 2022, è stato realizzato il progetto di riorganizzazione industriale della compagnia aerea Mistral Air.

Tale iniziativa ha comportato:

- la revisione del posizionamento strategico;
- la rifocalizzazione sul business logistico pacchi e conseguente dismissione delle attività passeggeri;
- il ridimensionamento degli organici;
- la riconfigurazione della flotta;
- il rebranding in «Poste Air Cargo».

## PatentiViaPoste S.c.p.A.

La Società Consortile p.a. “Patenti Via Poste” affidataria del servizio di “Stampa e recapito delle patenti di guida”, a seguito di gara bandita dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti in virtù di un contratto di appalto della durata di un quinquennio a decorrere dal 9 gennaio 2014 e, pertanto, scaduto l’8 gennaio 2019.

Nell’ambito della compagine societaria erano state raggiunte intese tra i soci consorziati al fine di definire le modalità e le attribuzioni delle diverse attività tecnico-operative oggetto dell’affidamento aggiudicato con riguardo, in particolare, alla ripartizione pro quota delle stesse all’interno della società consortile esecutrice del servizio oggetto dell’Allegato A al regolamento consortile.

Alla scadenza del contratto il MIT ha disposta la proroga del servizio per un periodo di sei mesi, a far data dall’8 gennaio 2019, in attesa dell’espletamento delle procedure per il successivo riaffidamento del servizio; ed ancora, con successiva nota dell’8 giugno 2019, lo stesso Ministero ha richiesto che la Società proseguisse ancora nello svolgimento del servizio “per il periodo da 9 luglio 2019 al 31 dicembre 2020”.

In relazione alla richiesta prosecuzione il Consiglio di Amministrazione della Società, in data 25 febbraio 2019, come da Verbale n. 3/2019, ha deliberato di modificare lo “Scope of Work” della società rideterminando le quote di esecuzione del servizio dei soci consorziati, quali erano state originariamente fissate nello Statuto (e recepite all’art. 2 del regolamento consortile) secondo un criterio di speculare corrispondenza con le quote di rispettiva partecipazione azionaria alla Società consortile a loro volta riflettenti, come ricordato, le quote dichiarate in sede di offerta.

Rispetto a tale determinazione, tuttavia, è intervenuto un successivo ripensamento, a seguito di opportuno approfondimento di ordine legale sull’immodificabilità delle quote di attività e sulla invalidità della modifica intervenuta.

Per l’effetto il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 25 giugno 2019, ha deciso di ripristinare le originarie quote di ripartizione delle attività con conseguente conferma di quelle fissate nella primitiva versione dello Scope of Work costituente l’Allegato A del regolamento consortile.

Nella medesima seduta inoltre si è dato atto, e si è deliberato, di accettare l’ulteriore richiesta del MIT - pervenuta in data 7 giugno 2019 - di successiva estensione del servizio sino al 31 dicembre 2020, giustificata dalle medesime ragioni attinenti all’espletamento della nuova procedura di gara per la relativa riassegnazione, confermando la disponibilità della Società ad acconsentire la facoltà della stessa Amministrazione di recesso anticipato con preavviso nonché il miglioramento delle condizioni economiche rispetto ai corrispettivi previsti nell’originario contratto.

A far data dal 9 gennaio 2019 le immobilizzazioni materiali ed immateriali necessarie per rendere i servizi affidati in esecuzione, erano state trasferite all’Amministrazione in conformità a quanto previsto dall’art. 11, 1° comma del contratto di cui trattasi.

Conseguentemente è stato operato dal Ministero lo scorporo del corrispettivo relativo alla stampa delle patenti ridotto da euro 0,40 ad euro 0,1998.

## Processo dei Pignoramenti

Ogni anno vengono notificati migliaia di atti di pignoramento che vedono Poste Italiane coinvolta quale soggetto terzo o come debitore principale. Le due vicende sono strettamente correlate. Poste Italiane, infatti, può subire l'aggressione delle proprie disponibilità anche nel caso in cui, seppur originariamente citata come terzo pignorato, non adempie ai propri obblighi nei modi e nei tempi previsti dalla normativa che regola la materia (es. evasione tempestiva della richiesta della dichiarazione di capienza ovvero ritardata/parziale ottemperanza all'esecuzione dell'ordinanza di assegnazione).

In quest'ultima fattispecie, Poste subentra negli obblighi del debitore originario, subendo direttamente il pignoramento delle proprie disponibilità.

Il processo dei pignoramenti in Azienda è presidiato da numerose funzioni aziendali.

Per rafforzare il sistema dei controlli sul processo, sono stati definiti specifici interventi di tipo organizzativo, di revisione dei processi e di sistemi informativi a supporto:

- integrazione e unificazione del processo attraverso la riconduzione graduale di tutta la gestione dei pignoramenti BP (in qualità di terzo pignorato) su un unico sito operativo (Genova);
- formalizzazione e diffusione della procedura "Precetti e pignoramenti contro Poste debitore" che riorganizza i processi di ricezione, gestione e pagamento anche in ambito procedure esecutive;
- regia unica del processo pignoramenti end to end in ambito Affari Legali con obiettivi di tempi e di pratiche definiti. A tal riguardo, è stata di recente istituita, con Ordine di Servizio del 24 gennaio 2019, nell'ambito di CA/Affari Legali una struttura organizzativa a cui è attribuita tale responsabilità di regia unica dell'intero processo di gestione dei pignoramenti, anche con riferimento alla rendicontazione e puntuale presidio delle varie procedure.

Infine, è stato previsto l'avvio di una opportuna interlocuzione con le Istituzioni per il miglioramento della cornice normativa di riferimento.

## Lavori ditte appaltatrici

Poste Italiane è parte di molteplici ricorsi al giudice del lavoro da parte di dipendenti delle ditte appaltatrici, che rivendicano la costituzione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato con la Società o la responsabilità solidale di quest'ultima nel pagamento di retribuzioni e contributi previdenziali.

Nell'ambito di tale filone, rientrano i ricorsi intentati dai lavoratori di General Engineering S.p.A. nel mese di aprile 2018, i quali hanno contestato a Poste: appalto non genuino, interposizione fittizia – somministrazione irregolare di manodopera, richiesta di rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Al riguardo, con sentenza del Tribunale di Roma resa nel giudizio 28198/2017, il Giudice si esprime a favore della Società, ripercorrendo con un'ampia motivazione l'istituto dell'appalto di manodopera, alla luce dei criteri giurisprudenziali di individuazione degli indici della subordinazione, e smentendo la tesi di controparte secondo cui il lavoratore sarebbe stato "inserito" nell'organizzazione di Poste Italiane. Tale pronuncia e le due successive del pari favorevoli, che hanno anch'esse riconosciuto la liceità dell'appalto di Poste (1846/2019 e 1841/2019 Tribunale Lavoro Roma), rappresentano importanti precedenti per questa tipologia di contenzioso.

Nei primi mesi del 2018 è stato costituito un Gruppo di Lavoro interfunzionale (Corporate Affairs, Chief Operating Office, Risorse Umane e Organizzazione) per definire le regole di gestione più efficaci a contenere il fenomeno crescente del contenzioso con i lavoratori delle ditte appaltatrici. Il Gruppo ha predisposto alcuni documenti procedurali in materia, tra cui:

- l'istruzione operativa "Adempimenti Responsabile del Procedimento e Direttore Esecuzione – Area Sistemi Informativi";
- Linea Guida "Gestione dei rapporti con i dipendenti delle Società appaltatrici".

## Sentenze sfavorevoli relative a contenziosi di varia natura potrebbero comportare significative perdite per il Gruppo

### Crediti pregressi per conti correnti postali con saldo negativo

Nel periodo 1999-2018, nell'ambito della gestione delle attività di bancoposta, si è generata una quantità rilevante di posizioni creditorie che derivano da rapporti di conto corrente con saldo negativo, il cui ammontare complessivo è stato già integralmente svalutato in bilancio. Si tratta di crediti generatisi non in relazione a fidi o scoperti accordati alla clientela, attività quest'ultima che la Società non può svolgere, ma per specifiche casistiche relative ad addebiti effettuati su conti anche se incapienti (cd. causali forzanti), riconducibili principalmente a spese di tenuta conto, commissioni della carta postamat, nonché a imposta di bollo ovvero ad addebiti non andati a buon fine per incapienza del conto stesso (cd. causali anomale, tra cui addebiti automatici tipo telepass, etc.). Il volume di posizioni e di connesse informazioni, via via accresciutesi negli anni, richiede complesse attività di tracciatura, monitoraggio e indagini finalizzate al loro recupero e alla loro corretta rilevazione, valutazione e gestione dal punto di vista contabile e fiscale.

Nel corso del 2019 il sistema dei controlli a presidio del processo di gestione dei saldi negativi dei conti correnti postali intestati a clienti BancoPosta è stato rafforzato attraverso l'adozione del partitario contabile dedicato a tale fattispecie di eventi. Lo strumento consente la ricognizione analitica delle informazioni di dettaglio relative ai singoli titolari dei conti in oggetto, ed è stato pertanto possibile, grazie allo stesso, ricostruire, analizzare e classificare i numerosi crediti in essere, procedendo ad una loro dettagliata istruttoria.

Sulla base di tali analisi, la Società ha inoltre acquisito ragionevole certezza del grado di recuperabilità residua di ciascuno dei crediti in commento, allo scopo di poterne individuare, in via definitiva, il trattamento più corretto secondo i principi contabili di riferimento adottati. Per la maggior parte delle posizioni, sussistendone le condizioni, è stata effettuata l'operazione di integrale stralcio dal bilancio 2019, a fronte dell'utilizzo del corrispondente fondo di svalutazione accantonato. Per la restante parte, residuale, potranno invece espletarsi le procedure di recupero dalla clientela.

### Buoni Postali Fruttiferi

In relazione ai profili legali connessi alle richieste che venivano (e vengono) presentate dai titolari di BPF che ritenevano/ritengono di avere diritto ad un rendimento maggiore di quello quantificato da Poste, il 20 febbraio 2020 la Corte costituzionale ha depositato la sentenza n. 26 /2020, in pieno accoglimento di tutte le tesi difensive proposte da Poste Italiane.

La sentenza, ha respinto la questione di legittimità costituzionale sollevata dal Tribunale ordinario di Rossano Castrovillari avverso l'articolo 173 del D.p.r. n. 156/1973, (Approvazione del T.U: delle disposizioni legislative in materia postale di bancoposta e telecomunicazioni) per violazione degli articoli 3 e 47 e 97 e 43 della costituzione nella parte in cui consentiva di estendere con decreto del Ministro del Tesoro assunto di concerto con il Ministro per le Poste e le Telecomunicazioni le modifiche peggiorative dei tassi di interesse ad una o più serie di buoni postali fruttiferi emesse precedentemente al decreto ministeriale stesso.

Nello specifico la Consulta ha in primo luogo dichiarato inammissibili le censure relative agli articoli 43 e 97 della Costituzione, evocati unicamente nel dispositivo dell'ordinanza di rimessione. Da ultimo, il Collegio ha respinto anche le doglianze relative alla presunta violazione dell'articolo 47 della Costituzione in tema di tutela del risparmio. Anche tale profilo di contrasto, infatti, fondava il proprio presupposto sul carattere asseritamente retroattivo delle variazioni sfavorevoli del saggio di interesse già ritenuto infondato dalla Corte.

In ogni caso la Consulta accogliendo la puntualizzazione della nostra difesa nel corso dell'udienza pubblica del 29 gennaio u.s. udienza, ha sottolineato come "la possibilità di variazione anche in senso sfavorevole, dei tassi di interesse sui buoni fruttiferi postali consentita dalla disposizione in esame, riflettesse un ragionevole bilanciamento fra la tutela del risparmio e un'esigenza di contenimento della spesa pubblica; contenimento che, in caso di titoli emessi da enti a soggettività statale, implicava appunto la previsione di strumenti di flessibilità atti ad adeguare la redditività di tali prodotti all'andamento dell'inflazione e dei mercati."

L'effetto positivo di questa pronuncia in termini economici è particolarmente significativo anche in relazione al contenzioso pendente.

## Procedimenti penali

Rischio di incorrere in procedimenti penali che riguardano la società per reati commessi nell'ambito delle proprie attività.

Il **Consorzio Poste Motori** è stato interessato da una vicenda di rilevanza penale relativa a presunte criticità legate alla fatturazione di determinate operazioni ritenute inesistenti, da cui è anche scaturita una corrispondente indagine tributaria per gli anni 2014-2017.

Nel prosieguo delle indagini relative al proc. Pen. N. 36768/13 r.g. P.M. – cd. inchiesta “Labirinto” – nel quale Poste Italiane ha depositato nomina di difensore della persona offesa, il 15 novembre 2018 è stata notificata al Consorzio Poste Motori “un’ordinanza applicativa di misure cautelari e decreto di sequestro preventivo” emessa dal Gip di Roma, in esecuzione della quale è stata applicata la misura personale della custodia cautelare in carcere nei confronti di uno dei due dirigenti indagati, in qualità di consigliere delegato del consorzio stesso, ed è stato eseguito il sequestro preventivo di euro 4.619.052 sul conto corrente nella disponibilità del predetto Consorzio.

Si è avuta notizia della notifica, nei confronti dei predetti soggetti indagati, del provvedimento di conclusione indagini e di fissazione dell’udienza preliminare.

Con riferimento a quest’ultima, nel 2019, il Consorzio ha ricevuto dalla Guardia di Finanza il relativo Processo Verbale di Costatazione e, successivamente, dall’Agenzia delle Entrate gli avvisi di accertamento per gli stessi anni di imposta.

- In relazione alla responsabilità penale, nel mese di giugno 2019 si è concluso il procedimento a carico dell’attuale rappresentante del Consorzio con una sentenza di non luogo a procedere perché il fatto non costituisce reato.
- Per quanto riguarda il contenzioso tributario, la Società sta tentando di definire in via stragiudiziale le pretese avanzate dall’agenzia delle Entrate, e ha pertanto attivato la procedura di accertamento con adesione. È attualmente in corso di svolgimento il relativo contraddittorio con l’Agenzia medesima per il raggiungimento di un accordo. Nel frattempo, si stanno valutando le diverse ulteriori strategie percorribili anche in un eventuale giudizio tributario, nel caso in cui non si riuscisse a conciliare in tutto o in parte le pretese dell’ente.

Sotto il coordinamento della funzione Corporate Affairs, sono state fornite alla Guardia di Finanza tutte le informazioni e la documentazione relativa alla gestione di Poste Motori, nell’ottica della piena collaborazione e massima trasparenza. Al momento non risultano ulteriori richieste pendenti da parte delle Autorità inquirenti.

In data 12 giugno 2019 il Tribunale, riesaminando la vicenda, ha emesso sentenza di non luogo a procedere nei confronti dell’attuale Consigliere delegato e ha revocato il sequestro preventivo precedentemente eseguito nei suoi confronti.

Ad oggi non si registrano novità sostanziali se non la circostanza, a seguito delle verifiche svolte dalla Corte dei Conti, relativa all’avvenuta registrazione da parte degli organi di controllo competenti del Decreto Dirigenziale, recante l’approvazione dell’Atto Aggiuntivo e Modificativo del contratto di concessione, nell’ambito del quale sono stati soppressi i servizi relativi alla Quota “B”.

## 6.2 Tematiche regolatorie

### Quantificazione dell'Onere del Servizio Universale

Il nuovo contesto del mercato postale ha comportato l'esigenza di una revisione delle norme che governano il servizio universale, per garantire una maggior sostenibilità della fornitura dello stesso.

Nella verifica dell'Onere del Servizio Universale (OSU) sostenuto da PI per il 2015 e 2016, AGCom ha quantificato l'onere, rispettivamente, in 389 milioni e 356 milioni di euro. È stato garantito, quindi, l'obiettivo della piena esigibilità dei finanziamenti statali previsti per detti anni. Recependo inoltre le argomentazioni di PI, l'Autorità ha dimostrato la propria disponibilità a valutare l'ampliamento del perimetro di calcolo dell'onere per gli anni futuri.

Il 2 luglio 2019 è stata pubblicata la Delibera AGCom 214/19/CONS "Verifica del calcolo del costo netto del Servizio Postale Universale per gli anni 2015 e 2016" che, oltre a stabilire che l'onere presenta carattere di iniquità, ha quantificato l'onere del Servizio Postale Universale per gli anni 2015 e 2016, rispettivamente in 389 e 356 milioni di euro, a fronte di contributi previsti nel Contratto di Programma, pari rispettivamente a 329 e 262 milioni di euro. In pari data, l'Autorità ha comunicato l'avvio del procedimento di verifica del costo netto per gli anni 2017 e 2018. In data 1° ottobre 2019 la Società ha notificato ricorso al TAR Lazio avverso la suddetta delibera.

In data 30 dicembre 2019 è stato sottoscritto il nuovo Contratto per gli anni 2020-2024, che è stato formalmente pre-notificato alla Commissione Europea per le consuete valutazioni, tuttora in corso, legate alla disciplina europea sugli aiuti di Stato.

Il nuovo contratto di programma 2020-2024, è stato sottoscritto dal Ministero dello Sviluppo Economico e da Poste Italiane il 30 dicembre 2019 entro i termini di scadenza del precedente contratto.

All'interno della cornice e del tetto al contributo pubblico (262,4 milioni di euro annui) fissati dalla legge, sono state **individuare le direttrici di ulteriore sviluppo dei servizi**, anche digitali, che Poste Italiane si è impegnata a offrire a cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni. È in corso il procedimento di verifica in materia di aiuti di Stato da parte della Commissione Europea dell'ammissibilità dei finanziamenti statali previsti dal contratto.

### Evoluzione dello scenario regolatorio

#### Delibera AGCom 350/19/CONS

A settembre 2019, l'AGCom ha pubblicato la Delibera 350/19/CONS contenente i risultati preliminari dell'analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi effettuata. Dall'analisi svolta non sono emerse situazioni di significativo potere di mercato in capo a uno o più operatori, l'Autorità ha quindi proposto di concentrare l'azione regolamentare in materia di trasparenza delle condizioni tecniche ed economiche delle offerte rivolte al pubblico, nonché in materia di requisiti e obblighi richiesti ai titolari di autorizzazione, in modo da renderli conformi e adeguati allo sviluppo nel settore. Il provvedimento finale è atteso entro il 2020.

#### Regime tariffario servizi universali

A ottobre 2019, l'AGCom ha annunciato l'avvio del procedimento istruttorio di analisi del mercato dei servizi di corrispondenza e determinazione delle tariffe massime dei servizi postali universali, con l'obiettivo di aggiornare il regime tariffario dei servizi universali alla luce del mutato contesto competitivo e delle nuove esigenze dell'utenza. Poste ha chiesto una maggiore flessibilità tariffaria, con particolare riferimento ai servizi retail e agli atti giudiziari, sinora sottoposti a vincoli più stringenti (attesi +25 mln di euro nel periodo 2020-2022). Anche in questo caso il provvedimento finale è atteso entro il 2020.

È stata inoltre ottenuta l'approvazione, nell'immediato, di più favorevoli modalità tariffarie per le comunicazioni connesse agli Atti Giudiziari CAN e CAD (ora forfettizzate). Infine, è in corso di discussione, la manovra sulla tariffa di recapito degli stessi AG e quella di PosteDelivery Standard (ex pacco ordinario).

## Analisi Bilanci del Settore Postale

A ottobre 2019 l'AGCom ha effettuato un'analisi di mercato dei servizi di consegna dei pacchi con l'obiettivo di definire i mercati rilevanti ai fini della regolamentazione ed esaminare gli effetti della crescita del commercio elettronico.

Lo studio ha evidenziato i principali trend del settore:

- progressivo calo nel mercato della corrispondenza tradizionale (-4,9%) e contestuale crescita dei servizi di corriere espresso e pacchi (+5%);
- rilevante riduzione del numero di dipendenti;
- calo del margine operativo lordo (EBITDA) per Poste (-1,4%) e contestuale crescita dei margini per i competitor (+1,8%).

## Iniziative di sensibilizzazione degli stakeholder istituzionali

Una volta individuate le sfide future per la regolamentazione del mercato postale, sono state svolte una serie di iniziative (quali la pubblicazione di un opuscolo intitolato "Verso un nuovo postal act" e, convegni) volte ad indicare e promuovere una direzione di riforma e a condividere tale visione con gli stakeholder istituzionali nazionali ed europei.

## Qualità del servizio

La funzione CA/ARRA garantisce il rispetto degli adempimenti regolatori, e supporta le funzioni di business nell'adozione di modelli di servizio conformi agli obblighi stabiliti dall'Autorità di regolamentazione anche in tema di qualità del Servizio Postale Universale.

La normativa di settore prevede che Poste Italiane trasmetta all'AGCom, i risultati di qualità conseguiti nei servizi inclusi nel Servizio Universale, salvo quelli relativi alla posta ordinaria, il cui monitoraggio è effettuato dall'organismo specializzato indipendente incaricato dall'Autorità medesima. L'Autorità verifica il rispetto degli obiettivi e pubblica annualmente i risultati, unitamente a quelli rilevati dall'organismo indipendente sulla posta ordinaria.

Nel corso del 2017 sono stati trasmessi all'AGCom i risultati conseguiti nell'anno 2016 sulla posta registrata, massiva, prioritaria e pacco ordinario. Inoltre, sono stati trasmessi i risultati della qualità degli atti giudiziari per i quali, in mancanza di obiettivi regolatori stabiliti dall'Autorità, sono state rilevate le performance conseguite in conformità alla Legge di stabilità 2015 e assumendo a mero riferimento gli indici della posta registrata.

Sono stati altresì trasmessi all'AGCom i risultati per l'anno 2016 conseguiti nelle aree interessate dal recapito a giorni alterni. I risultati 2016 sono stati resi pubblici dall'Autorità in data 25 maggio 2017.

È stata istituita nel 2017 la struttura Affidabilità aziendale, in ambito Corporate Affairs, al fine di implementare un presidio di ispettorato segregato rispetto alle funzioni di business/operative, responsabile, fra l'altro, di verificare l'effettiva rispondenza dei processi operativi e commerciali ai livelli di servizio dichiarati negli indicatori di qualità e performance.

A partire dal 2017 è stato intrapreso un complesso di attività volte al rafforzamento dei presidi della qualità in ambito PCL.

Nel corso del 2018 sono stati trasmessi all'Autorità i risultati di qualità conseguiti sulla posta registrata, massiva, prioritaria (anche con riferimento alle aree alterne) e pacco ordinario, relativi all'anno 2017. Per gli atti giudiziari le performance sono state rilevate con riferimento agli obiettivi della posta registrata. In data 8 maggio 2018 l'AGCom ha reso pubblici i risultati conseguiti nel recapito dei prodotti del Servizio Postale Universale.

Infine, con la Delibera 77/18/CONS sono stati definiti dall'Autorità gli obiettivi regolatori di qualità per il servizio di notifica a mezzo posta di atti giudiziari e violazioni del Codice della Strada.

A marzo e ad aprile 2019, l'AGCom ha pubblicato le **“Verifiche sulla Qualità dei servizi postali universali”** per l'anno 2018. Le performance conseguite sono risultate in linea con gli obiettivi regolatori annui, ad eccezione della posta ordinaria (scostamento del 2,1% in J+4 e dell'1,3% in J+6) e della posta raccomandata J+6 (lieve scostamento dello 0,1%). Pertanto:

- per la posta ordinaria, l'AGCom ha avviato un procedimento sanzionatorio, a seguito del quale Poste ha pagato una sanzione in misura ridotta (20.000 euro);
- per la posta raccomandata, l'AGCom ha comunicato, il 19/07/2019, l'archiviazione della preistruttoria, considerata la lieve entità dello scostamento.

Con riferimento ai risultati di qualità dell'anno 2019 conseguiti nel recapito dei prodotti rientranti nel servizio universale rispetto agli obiettivi annuali regolatori, le performance conseguite sono in linea con il primo obiettivo su tutti i prodotti, mentre sul secondo obiettivo si registrano alcuni lievi scostamenti rispetto ai prodotti “Raccomandata”, “Atto giudiziario” e “Avviso di ricevimento 23L”.

**Delibera 395/15/CONS:** nell'ambito degli interventi mirati a ridefinire il Servizio Postale Universale, l'AGCom ha autorizzato un modello di recapito a giorni alterni. La riorganizzazione si è sostanzialmente conclusa a marzo 2019, interessando complessivamente circa 5.000 comuni.

**Delibera 189/19/CONS** (giugno/2019): l'AGCom, per garantire agli utenti la certezza della data di spedizione delle fatture da parte dei gestori dei servizi di pubblica utilità, ha stabilito l'obbligo per gli operatori postali di predisporre, entro 6 mesi dalla delibera, modalità operative per fornire agli utenti informazioni sulla tracciatura di tali invii.

Nei mesi di **novembre 2019** e **gennaio 2020** l'AGCM ha eseguito accessi ispettivi presso le sedi di Poste Italiane in tema di recapito delle raccomandate, con particolare riguardo al secondo tentativo di consegna in caso di assenza del destinatario.

La Società ha reso disponibile sul proprio sito, a partire dallo scorso marzo, un'applicazione che consente ai clienti di verificare le informative inerenti la propria fattura.

## Accesso alla rete e replicabilità delle offerte

In tema di accesso alla rete di recapito universale, la nuova disciplina introdotta da AGCom (Delibera 384/17/Cons), su richiesta di Poste Italiane, ha alleggerito il carico regolatorio sul FSU (es. escludendo obblighi di accesso agli UP per la giacenza delle raccomandate) e ha definito un sistema di accesso cost-oriented per le sole aree non coperte da nessun concorrente (c.d. EU2, ad oggi circa il 6 % della popolazione) funzionale al corretto inquadramento della nuova disciplina della replicabilità delle offerte. È attualmente in corso il procedimento per la revisione di alcuni aspetti che disciplinano il meccanismo di verifica della replicabilità, segnatamente per la parte di definizione del perimetro delle aree EU2 e del meccanismo del c.d. “raddoppio” dei volumi di gara ricadenti nelle aree non coperte dai concorrenti.

## Contributi per agevolazioni tariffarie editoriali

Il **principale obiettivo strategico** è stato rappresentato dalla **garanzia della continuità dell'affidamento del SIEG “agevolazioni tariffarie” e del relativo finanziamento**. A tal fine, ha assunto particolare importanza l'approvazione da parte della Commissione europea, a luglio 2019, delle compensazioni a favore di Poste Italiane per il periodo 2017-2019, per un importo massimo di 171,74 Mln€. Successivamente, con il DL162/2019 (come convertito dalla Legge 28 febbraio 2020, n. 8), l'incarico del SIEG editoriale a Poste Italiane e le relative compensazioni pubbliche, in scadenza al 31 dicembre 2019, sono stati prorogati per tutta la durata dell'affidamento del SU (ovvero fino ad aprile 2026). L'erogazione delle compensazioni è soggetta a preventiva autorizzazione da parte della Commissione europea. In riferimento agli stanziamenti pubblici per i rimborsi delle agevolazioni editoriali, la Legge di Bilancio 2020 (Legge 27 dicembre 2019, n. 160), stabilisce i seguenti importi: 53,1 milioni di euro per il 2020, di 53,2 mln/€ per il 2021 e di 52,5 mln/€ per il 2022.

Un **secondo obiettivo strategico** è stato quello relativo al **mantenimento della redditività dei servizi a fronte dello strutturale calo dei volumi**. In tal senso, è stata avviata una interlocuzione con AGCom che ha consentito di effettuare, con efficacia dal 2018, un intervento di incremento dei prezzi – precedentemente fermi da 15 anni – e un conseguente incremento delle compensazioni per PI, senza alcun impatto negativo a carico dei clienti. L'incremento della compensazione media unitaria a favore di PI – tra il 2017 e gli anni successivi – è stato di circa il 50%. Le compensazioni fatturate da PI per il triennio 2017-2019 sono state pari a circa 163 milioni di euro.

## Liberalizzazione degli Atti Giudiziari

Una volta definito il quadro regolamentare e autorizzatorio di questi servizi, l'obiettivo che si è perseguito è stato quello di guidare uno sviluppo della concorrenza che sia, comunque, volta a garantire il perseguimento degli interessi pubblici sottesi alla notifica di tali documenti. È stata, quindi, definita la posizione di Poste Italiane nei confronti di AGCom, MISE e ANAC su questo aspetto, raccogliendo il consenso di AGCom sulle criticità di alcune gare e ottenendo l'avvio di un Tavolo tecnico ANAC (con MISE e AGCom), tuttora in corso, per revisionare le linee guida sulle gare del settore con l'obiettivo di definire le norme specifiche in materia di AAGG.

## Pricing delle offerte ai clienti business e Pubbliche Amministrazioni

Nell'ambito dell'applicazione delle norme sulla replicabilità delle offerte formulate ai clienti business o nelle gare pubbliche con valore superiore ai 500.000 euro/anno, è stata assicurata la compatibilità del pricing con i principi antitrust e regolamentari attraverso apposite linee guida e l'esecuzione di circa 50 test di replicabilità nel primo anno di applicazione della delibera.

## Regime cd. “picchi produttivi”

In linea con quanto proposto da Poste Italiane, la Delibera AGCom 600/18/CONS in materia di notifiche a mezzo posta abilita il regime dei “picchi produttivi”. L'art. 2 della suddetta Delibera sancisce il principio dell'inapplicabilità agli “invii multipli” del regime ordinario di indennizzi. Ciascun operatore definisce il livello di concentrazione temporale e geografica ammesso per le spedizioni. Oltre tali soglie, l'operatore non assume la responsabilità nei confronti del mittente per il mancato rispetto degli obiettivi di qualità previsti per gli invii singoli. All'interno della Carta dei servizi postali, Poste Italiane ha definito le soglie di invii ammessi per singolo CAP, ad ogni conseguente effetto in termini di responsabilità nei confronti del mittente, estendendo tale regime anche alle registrate. I risultati di qualità per l'anno 2019 sono stati inviati all'Autorità fornendo evidenza separata delle spedizioni in picco produttivo, successive al 4 novembre 2019, data a decorrere dalla quale la prenotazione di spedizioni sopra i 5.000 è stata resa obbligatoria.

## PosteDelivery Standard

Dal 10 marzo 2019, a seguito della Delibera AGCom 728/13/CONS “Determinazione delle tariffe massime dei servizi postali rientranti nel servizio universale”, Poste Italiane ha modificato le tariffe del Servizio Universale Pacco ordinario nazionale (contestualmente ri-denominato PosteDelivery Standard) con l'introduzione di tariffe a carnet.

## Regolamentazione dei casi di anomalie orarie degli UP

Fino ad oggi, le anomalie orarie che necessariamente interessano gli Uffici Postali sul territorio nazionale (chiusure improvvisate, aperture ritardate e chiusure anticipate), dovute ad eventi improvvisi a carico del personale impiegato (infortunio, malattia, ecc.) sono state oggetto di procedimenti sanzionatori da parte dell'AGCom, nonostante le numerose difese della Società volte a sostenere l'assoluta fisiologicità e marginalità del fenomeno.

Pertanto Poste Italiane ha predisposto una proposta, in corso di finalizzazione, volta a riportare a sistema le suddette anomalie orarie, attraverso la definizione di specifici obiettivi di regolarità e puntualità del servizio e correlato sistema di penali in caso di mancato raggiungimento degli stessi. La sistematizzazione della materia, attraverso un intervento dell'Autorità, produrrebbe infatti effetti positivi verso l'Azienda, riducendo l'esposizione al rischio sanzionatorio e facilitando la gestione operativa della rete UP.

## Regolamentazione Digitale

In un contesto attraversato da rapide e profonde trasformazioni dettate dalla cosiddetta rivoluzione digitale che sta cambiando assetti e mercati, abitudini e preferenze, anche Poste Italiane ha intrapreso un percorso di vera e propria trasformazione digitale, in termini di processi e servizi, per soddisfare le mutate esigenze dei cittadini, favorirne l'inclusione e la coesione sociale e, abilitando nella sostanza la c.d. cittadinanza digitale.

## Passaggio al Full Digital

La Funzione si è posta l'obiettivo di supportare lo sviluppo di servizi innovativi contribuendo alla definizione di requisiti per il passaggio dei sistemi di Poste Italiane ad un'ottica di Full Digital.

La trasformazione digitale di PI, in termini di processi e servizi, ha richiesto anche la gestione di un periodo transitorio nel quale i servizi tradizionali si affiancano a quelli innovativi ed i modelli di business si adeguano al nuovo contesto digitale.

La regolamentazione si è mossa definendo un framework dei fattori abilitanti al cambiamento come l'identità digitale (unica di Poste Italiane) che dovrà consentire l'accesso trasversale a tutti i servizi digitali di Poste.

I principali risultati sono stati:

- **definizione delle linee guida regolamentari della nuova ID privata di PI**, lanciata a luglio 2019, con l'obiettivo di certificare la Customer Base esistente (e futura) e renderla trasversale su tutto il mondo Poste Italiane; e, grazie ad una chiave di accesso, unica, sicura e semplice da utilizzare, semplificare i processi di vendita online e creare nuove opportunità di up e cross-selling, valorizzando il rapporto di fiducia con i clienti;
- **definizione e condivisione delle Linee guida sull'utilizzo della Firma Elettronica Avanzata**, con riferimento al perimetro di applicazione, alle modalità di utilizzo, alle garanzie di sicurezza e riconducibilità della firma al soggetto identificato, tutti elementi necessari ai fini dell'utilizzo nell'ambito dei servizi digitali di Poste Italiane (quale ad esempio il Ritiro Digitale);
- **definizione di una strategia regolamentare per la valorizzazione dell'infrastruttura postale ai fini dell'inclusione digitale** funzionale alla gestione e al superamento del digital divide, corroborati da documenti di approfondimento e di posizionamento sulla tematica. Tali iniziative sono state incluse nel nuovo Contratto di Programma;
- avviato anche **un tavolo con AGID per l'evoluzione della PEC in conformità con il Regolamento eIDAS e** gli standard ETSI.

Sempre nell'ottica di promuovere e sviluppare processi di innovazione, è stato sottoscritto un Protocollo di Intesa con il MISE "Per la integrazione del sistema federato nazionale di "Wifi.Italia.it" con le reti Wi-Fi degli Uffici postali", con l'impegno di includere progressivamente, nel sistema nazionale di "WiFi.Italia.it", gli UP presenti sul territorio nazionale.

## Cloud PA

In linea con la strategia della trasformazione digitale (Piano Triennale) la PA deve seguire nella definizione di un progetto o nello sviluppo di nuovi servizi il principio del "Cloud First", acquisendo solo servizi/prestazioni in cloud qualificati da AGID.

Ciò considerato, è stato avviato un Gruppo di Lavoro istituito con l'obiettivo di definire i requisiti per la qualificazione dei servizi SaaS e dell'infrastruttura Cloud (come CSP), fare un *assessment* dei servizi in essere e in corso di sviluppo per capire le priorità anche sulla base delle offerte del mercato ed infine qualificare i servizi ritenuti prioritari.

I servizi ad oggi qualificati sono «Tutto in Cloud Multe» di Postel con la relativa infrastruttura (come CSP) e in corso di qualifica la piattaforma di welfare di PWS.

## SPID/AGID

Nel corso del triennio, Poste italiane si è occupata di gestire le evoluzioni regolamentari relative al sistema SPID in coerenza con la strategia aziendale. A riguardo si ricorda l'approvazione delle linee guida AGID per la realizzazione di un modello di Registration Authority pubblica (possibilità di far effettuare l'identificazione alle PA aderenti), per l'introduzione del protocollo Open ID Connect, per la realizzazione delle SPID professionali, per la definizione delle Regole tecniche sulla sottoscrizione elettronica di documenti mediante SPID ex. art. 20 del CAD, modifiche alle convenzioni esistenti per garantire la gratuità del rilascio di SPID alle persone fisiche e il listino da applicare ai Service Provider privati.

## Progetti di logistica sostenibile

La transizione all'ecosistema digitale e lo sviluppo dell'e-commerce hanno comportato una vera e propria rivoluzione nelle abitudini dei consumatori, con effetti significativi su diversi settori e in particolare su quello della logistica.

Poste Italiane, in coerenza con i principi Environment Social Governance ("ESG"), sta proponendo alle amministrazioni cittadine, anche in collaborazione con piccole start-up locali, soluzioni innovative di mobilità sostenibile.

In tale contesto, l'Azienda si è posta l'obiettivo di supportare le funzioni interne nello sviluppo di nuovi modelli di business in ambito logistico urbano/rurale definendo delle linee guida conformi con i Piani di mobilità Sostenibile delle varie realtà territoriali e della normativa europea in materia.

Un primo progetto pilota è stato lanciato nella città di Genova in collaborazione con la società Eco-Consegne srl, una start-up locale ben radicata sul territorio, per il recapito green nel centro storico (ZTL).

A questo seguiranno presto altre realtà tra cui Bologna, Bergamo e Torino.

A tali iniziative se ne aggiunge una in ambito logistica rurale, INDIMO – Inclusive Digital Mobility Solutions, un progetto europeo finanziato con i fondi della Commissione Europea (ca. 200k euro).

## Rapporti Internazionali

L'obiettivo di Poste Italiane a livello Europeo ed Internazionale nel triennio 2017-19 è stato quello di curare gli interessi del Gruppo e posizionare l'azienda in modo strategico anche al di fuori dei confini nazionali.

## Unione Europea

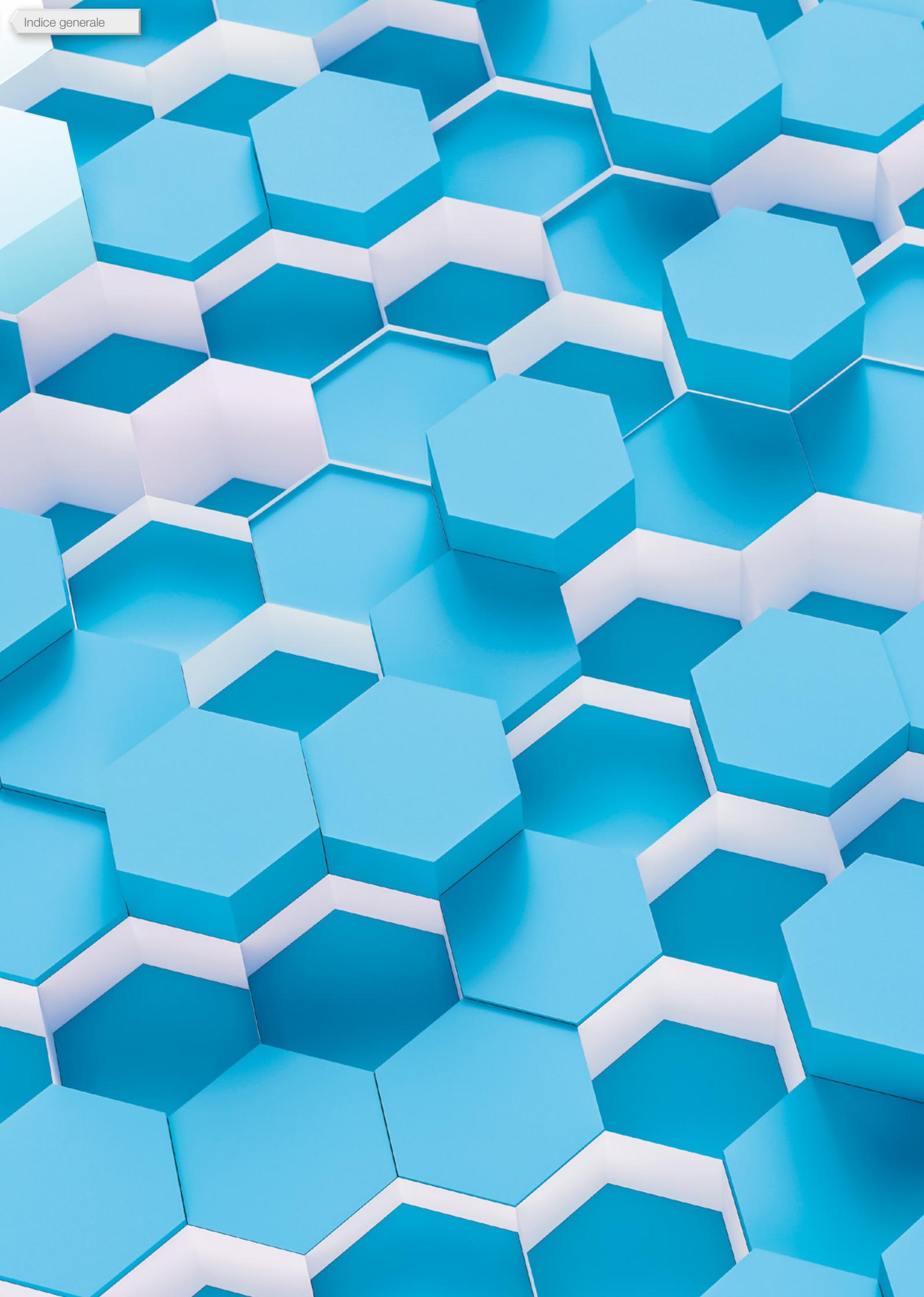
La salvaguarda degli interessi del gruppo a livello Europeo ha riguardato in particolare gli studi della Commissione Europea uscenti sulle tematiche di una nuova direttiva postale, l'entrata in vigore dal 1 gennaio 2021 della nuova direttiva sull'IVA, il dibattito su Regolamento pacchi transfrontalieri e sugli atti giudiziari. La proiezione e la cura degli interessi del gruppo verso le Istituzioni dell'Unione Europea su queste tematiche è stata attuata da un lato in accordo con le istituzioni nazionali e dell'altro, ove possibile, insieme agli altri operatori postali. **Il ruolo svolto da Poste Italiane nella community postale europea è stato riconosciuto attraverso l'elezione, ad ottobre 2019, dopo 15 anni, nel board di PostEurop.** In questo triennio sulle diverse questioni Poste ha contribuito a convincere i policy maker europei della necessità di un quadro regolamentare che al tempo stesso sia flessibile e ponga attenzione a un level playing field per non creare delle discriminazioni nei confronti degli *incumbent*.

## Supporto alle attività del Gruppo

A livello di scambi di corrispondenza e pacchi è stata, tra gli altri, è stata bloccata l'introduzione di nuovi prodotti postali che avrebbero cannibalizzato il mercato dei pacchetti (impatto 20 milioni l'anno), aumentata la remunerazione pacchetti e-com (+15% annuo da Paesi industrializzati), identificata soluzione al remailing che impatta negativamente sui ricavi del gruppo, evitata l'uscita USA dall' UPU. Inoltre il triennio passato ci ha visti impegnati assieme al MISE a impostare una riforma del sistema contributivo all'UPU così che non risulti troppo svantaggiosa per lo stato italiano e a cascata per Poste Italiane (30% del contributo del totale).

# 07

## LE RELAZIONI CON LE ISTITUZIONI E CON I MEDIA





# 07 LE RELAZIONI CON LE ISTITUZIONI E CON I MEDIA

# Contenuti

<b>7. LE RELAZIONI CON LE ISTITUZIONI E CON I MEDIA</b>	<b>162</b>
7.1 Sostegno alle comunità locali	162
7.2 Nuovo rapporto con le Istituzioni centrali e locali	165
7.3 L'attenzione del Legislatore ad alcune tematiche aziendali	166
7.4 Cassa Unica Assegni Familiari (CUAF)	168
7.5 Rinnovato dialogo con i Consumatori	171
7.6 Inversione della percezione di Poste Italiane presso i Media	172

## 7. Le relazioni con le Istituzioni e con i Media

Uno dei pilastri del programma di trasformazione intrapreso dal management nell'ultimo triennio è rappresentato dalla **valorizzazione del ruolo di Poste Italiane sul territorio**.

Poste ha avviato un complesso di iniziative di dialogo e confronto, con le istituzioni e i media locali per instaurare un confronto continuo con le comunità e promuovere iniziative condivise nell'interesse della collettività sia territoriale che nazionale.

### 7.1 Sostegno alle comunità locali

Detto dialogo è inteso in una logica di reciproco beneficio in quanto con un preventivo confronto trasparente col decisore pubblico viene rappresentata la posizione dell'Azienda in ordine a determinate tematiche unitamente alle ricadute positive sulle Istituzioni stesse.

L'Azienda ritiene fondamentale, per una crescita sostenibile, trovare un adeguato bilanciamento tra esigenze di mercato e del territorio, coniugando la propria missione industriale con quella sociale.

Il management di Poste Italiane, conscio del ruolo dell'Azienda per le comunità locali, ha posto in essere un confronto continuo e strutturato con le Istituzioni territoriali che ha portato alla condivisione di progetti di sviluppo economico e sociale del territorio.

La relazione con le istituzioni locali ha consentito di individuare soluzioni condivise per accompagnare l'implementazione dei processi di riorganizzazione aziendale mostrando attenzione alle specificità dei diversi territori al fine di favorire la più efficace erogazione del servizio alla cittadinanza, la soddisfazione dei bisogni sociali della comunità e, al tempo stesso, l'accrescimento della competitività e la continuità del business.

In particolare, al fine di avviare un nuovo percorso di relazione con le comunità locali, il 26 novembre 2018, Poste Italiane ha riunito, a Roma, i **Sindaci dei Piccoli Comuni d'Italia** con l'obiettivo di promuovere un dialogo diretto sulle esigenze del territorio e presentare 10 impegni concreti a favore di tali realtà con l'intento di "restituire" valore alle comunità in cui opera. Trovare un adeguato bilanciamento tra esigenze di mercato e del territorio, coniugando la propria missione industriale con quella sociale, come sta facendo Poste Italiane, è fondamentale per la crescita sostenibile del nostro Paese. All'evento hanno partecipato oltre 3.000 Sindaci. In continuità con l'evento precedente, Poste Italiane ha dato un nuovo appuntamento ai Sindaci dei Piccoli Comuni, che hanno raccolto l'invito ancor più numerosi, ed il 28 ottobre 2019 in oltre 4.000 hanno condiviso con l'Azienda i risultati degli impegni assunti ed hanno avuto modo di apprezzare gli ulteriori impegni.

**L'impegno principale**, che ha segnato il cambiamento di passo rispetto alle scelte manageriali precedenti, è stato quello di **non chiudere nessuno degli Uffici Postali ubicati nei Piccoli Comuni**.

Impegno ribadito anche nella seconda edizione dell'evento e che è stato recepito anche nel Piano Industriale dell'Azienda. Ciò nonostante la normativa di settore, ricorrendone le condizioni, ne consenta la chiusura/rimodulazione oraria.

La riflessione che ha condotto a tale scelta si fonda sul fatto che **un Ufficio Postale costituisce da sempre**, nel sentimento degli italiani, **un presidio dello Stato** e la sua presenza rappresenta un elemento di fiducia nel futuro oltre che un indubbio sostegno all'economia locale e alla pubblica amministrazione stessa per lo svolgimento di alcuni servizi pubblici.

L'attenzione di Poste Italiane ai Piccoli Comuni non si esaurisce in tale iniziativa in quanto nel corso dell'evento del 26 novembre l'Amministratore Delegato, Matteo Del Fante, ha pubblicamente assunto altri impegni nei confronti di tali territori, sostenendone così la crescita e lo sviluppo.

- **Ufficio dedicato a supporto dei Piccoli Comuni.** Istituito presso la Sede Centrale di Poste Italiane, un indirizzo mail dedicato a cui gli amministratori possono fare riferimento per richiedere informazioni e promuovere iniziative. Sono state gestite, dalla partenza del progetto, oltre 1.670 richieste istituzionali ed oltre 1.100 incontri con Istituzioni locali.
- **Nuovi ATM per agevolare i servizi sul territorio.** Ad oggi ne sono stati installati 796, dando priorità ai 254 Comuni senza ufficio postale, attivando, quindi, un servizio molto sentito dalla cittadinanza e rafforzando la capillarità dell'Azienda sul territorio.
- **Sono stati sostituiti 328 ATM, con apparati di nuova generazione.**
- **Portalettere a domicilio e accordo con i tabaccai.** Nei 254 Piccoli Comuni senza Uffici Postali, è stata garantita l'erogazione dei principali servizi postali attraverso il servizio a domicilio dei portalettere, senza costi aggiuntivi rispetto a quelli praticati in Ufficio Postale, a cui si aggiungono alcuni PuntoPoste presso i tabaccai, grazie all'accordo tra Poste Italiane e la Federazione Italiana Tabaccai. Con questo impegno Poste Italiane risponde ad una delle "facoltà" offerte dalla Legge sui "Piccoli Comuni" di istituire centri multifunzionali per le prestazioni di varie attività tra cui i servizi postali provvedendo essa stessa, senza che vi sia stata alcuna istanza istituzionale, a rendere operativa la disposizione.
- **Wi-Fi gratuito negli Uffici Postali di tutti i Piccoli Comuni.** Sono stati installati e attivati circa 5.700 impianti di WI-FI gratuito coprendo tutti gli Uffici Postali dei Piccoli Comuni. **Più sicurezza negli Uffici Postali.** Per rafforzare la sicurezza e l'accessibilità degli Uffici Postali, sono state installate circa 4.272 impianti di videosorveglianza in 1.815 Comuni.
- **Abbattimento delle barriere architettoniche. Sono state abbattute, allo stato attuale, 754 barriere architettoniche presenti in 724 Uffici Postali di Comuni meno densamente abitati.**
- **Progetti immobiliari di solidarietà sociale.** Per contribuire al progetto di riqualificazione e decoro urbano, sono stati ceduti ai Piccoli Comuni – in comodato d'uso gratuito- 13 immobili, realizzati 14 murali sulle facciate di altrettanti Uffici Postali e installate circa 5.000 nuove cassette postali rosse.
- **Rafforzamento del servizio negli Uffici Postali dei Comuni turistici.** La copertura degli Uffici Postali è stata ampliata e garantita sulla base dei flussi turistici registrati in 219 Uffici Postali di 211 Comuni turistici, andando, pertanto, oltre i criteri di cui al DM del 28 giugno 2007 recante "Nuovi standard minimi degli Uffici Postali nei periodi estivi" (c.d. "Decreto Gentiloni"), come integrato dalla Delibera 293/13/CONS.
- **Servizio di tesoreria per i Piccoli Comuni.** Poste Italiane, come sopra accennato, eroga in partnership con Cassa Depositi e Prestiti il servizio di tesoreria per i comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti con l'obiettivo di mettere i propri rispettivi "asset" a disposizione delle comunità locali più vulnerabili. **Ad oggi sono già oltre 160 i Comuni che hanno attivato il servizio di tesoreria con Poste Italiane.**

La quasi totalità dei 10 impegni è **stata completata entro il 31 dicembre 2019**. Nel rispetto degli impegni assunti, Poste ha stanziato oltre 30 milioni di euro, investendo concretamente nelle Comunità meno densamente abitate.

Nel principio di massima trasparenza e con l'obiettivo di valorizzare il grande lavoro svolto, Poste Italiane - sin da subito - ha pubblicato online un portale dedicato ai Piccoli Comuni dove è possibile ricercare per ciascun Comune ogni singolo intervento realizzato.

Nella **nuova edizione dell'evento**, tenutasi il 28 ottobre 2019, Poste Italiane ha **confermato 7 impegni dell'anno precedente**<sup>10</sup> ed assunto **8 nuovi impegni**:

- **Programmi di educazione finanziaria e digitale.** Con l'obiettivo di contribuire ad ampliare la conoscenza e le competenze in materia finanziaria, postale e digitale, Poste Italiane ha dato il via ad una serie di eventi nei Piccoli Comuni nella prima parte dell'anno. Si sono svolti in totale 25 eventi in collaborazione tra azienda ed Istituzioni che hanno suscitato l'interesse dei cittadini sia nelle fasce di popolazione più anziana che in quelle più giovani. Tra gli eventi che si sono tenuti in tutta la penisola hanno riscosso maggiore successo quello di Celleno (VT) che ha registrato la presenza di più 70 partecipanti e quello di Gibellina (TP) con 63 partecipanti. La formula si è sviluppata sull'interazione in quanto i cittadini dopo ogni modulo si sono sottoposti ad un test online con il quale hanno avuto modo sia di cimentare le loro capacità digitali sia di esprimere il loro grado di conoscenza relativamente ai temi trattati. L'evento ha visto la presenza di un moderatore istituzionale e di un esperto relatore per ogni modulo trattato.

10. Si tratta in particolare dei seguenti: nessuna chiusura di Ufficio Postale, installazione di nuovi sportelli ATM, servizio "Tesoreria", più sicurezza negli Uffici Postali, abbattimento barriere architettoniche, progetti immobiliari di solidarietà sociale, rafforzamento del presidio negli Uffici Postali dei Comuni turistici.

- **“Il Risparmio che fa Scuola”**, programma sulla cultura e il valore del risparmio, dedicato agli studenti di ogni ordine e grado, implementato sulla base di un protocollo d'intesa sottoscritto con il MIUR e CDP, con lo scopo di coinvolgere, 7.530 scuole entro il 2022, pari al 65% del totale delle scuole presenti sul territorio dei Piccoli Comuni;
- **Servizio di pagamento e pos gratuiti per i Comuni.** Al fine di soddisfare le esigenze delle Amministrazioni Locali Poste Italiane doterà i Comuni di almeno 2 POS in comodato d'uso gratuito con commissioni di accettazione gratuita per tutte le carte di Poste Italiane.
- **Punto Poste da Te per i Piccoli Comuni.** In tutti i Comuni senza Ufficio Postale o con un solo ufficio aperto a giorni alterni, Poste Italiane si impegna, su richiesta del Comune, ad installare il locker “Punto Poste Da Te” nei locali a disposizione, in uno spazio accessibile ai dipendenti e al pubblico. Il locker permetterà il ritiro e la spedizione dei pacchi, l'invio dei resi e-commerce, il pagamento di bollettini postali, le ricariche Postepay, le ricariche SIM e, in futuro, il ritiro della corrispondenza a firma.
- **Cassette Postali Smart.** Poste Italiane si è impegnata ad installare nel Paese entro il 2022, 11.000 cassette di impostazione SMART; circa la metà saranno presenti nei Piccoli Comuni. Le cassette ad elevata tecnologia sono in grado di verificare la presenza effettiva di corrispondenza, rilevare dati ambientali (temperatura, umidità, inquinamento) e offrire spazio digitale per informazioni utili ai Comuni di pertinenza.
- **Servizi di informazione per cittadini.** L'Azienda si è, altresì, impegnata a dotare le amministrazioni locali di un servizio di comunicazione multicanale con la propria comunità per gestire in completa autonomia, via SMS e/o email, o attraverso la posta tradizionale, comunicazioni di interesse pubblico verso i cittadini, come avvisi relativi a strade non percorribili, eventi straordinari o eventi turistici o culturali.
- **Programmi di Filatelia.** Poste Italiane realizzerà eventi di valorizzazione del territorio nel corso dei quali alla Comunità locali verranno presentati i temi della filatelia e della scrittura legati alle tradizioni ed al patrimonio culturale della Comunità. Saranno coinvolti 20 dei Comuni più piccoli di ogni Regione, fino a un totale di 400 Comuni interessati nel corso del 2020. Al termine di ciascun evento verrà realizzato un annullo filatelico dedicato.
- **Nuova flotta green con riduzioni emissioni (-40%).** Poste Italiane sostituirà entro il 2022 l'intero parco di 26 mila automezzi aziendali. Gli attuali veicoli saranno sostituiti con mezzi di ultima generazione a emissioni limitate: il 50% di queste vetture verrà destinato ai Piccoli Comuni. Complessivamente l'obiettivo è di ridurre le emissioni dovute al trasporto del 40%.
- **Valorizzazione opere e iniziative dedicate a Dante Alighieri presenti nei Piccoli Comuni.** L'obiettivo, da raggiungere in collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, è valorizzare le opere e le iniziative dedicate al Sommo Poeta in occasione delle celebrazioni dei 700 anni dalla sua morte che si terranno nel 2021. A tal fine, l'Azienda ha selezionato attraverso una apposita attività di indagine **70 Piccoli Comuni** che, a seguito dell'annuncio dell'Amministratore Delegato durante la seconda edizione di Sindaci d'Italia, sono legati alla vita del Poeta oppure posseggono opere o sono citati nelle vicende della Divina Commedia.

Sono stati selezionati **70 Piccoli Comuni**, a diverso titolo sono **collegati alle vicende artistiche e alla vita di Dante**: presenza di opere dedicate alla memoria del Poeta, citazione del Comune nella Divina Commedia o riferimento storico-culturale presente sul territorio comunale.

Lo scorso **10 gennaio 2020** è stato organizzato un incontro con i comuni selezionati alla presenza, oltre che dell'Amministratore Delegato di Poste Italiane, anche del Ministro per i beni e le attività culturali, Dario Franceschini.

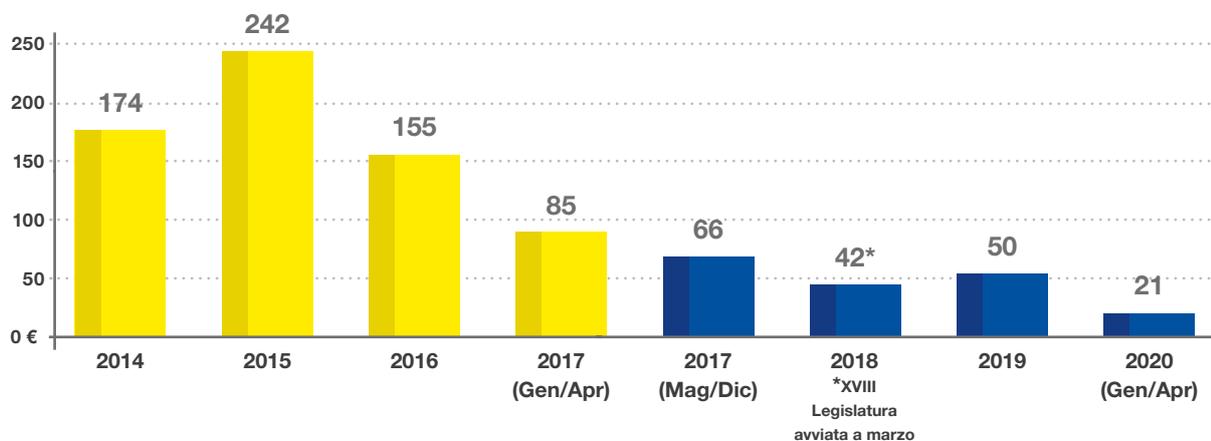
In tale sede erano presenti quasi tutti i rappresentanti delle amministrazioni locali dei Comuni selezionati, e quattro di essi hanno illustrato il loro legame con il Poeta e le iniziative che vorrebbero portare avanti in collaborazione con Poste.

Nei prossimi mesi saranno analizzate tutte le proposte dei Comuni sino a giungere ad una sinergia condivisa.

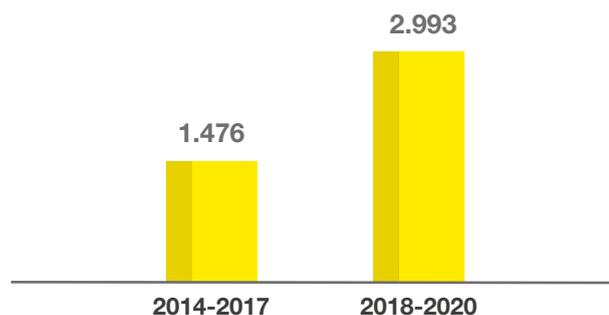
## 7.2 Nuovo rapporto con le Istituzioni centrali e locali

A testimonianza dell'attenzione che il Gruppo ha assunto nei confronti delle comunità locali e alle istanze delle Istituzioni, si è riscontrato a partire da maggio 2017 un andamento progressivamente decrescente del numero delle interrogazioni parlamentari che, come noto, raccolgono le richieste e/o lamenti delle Istituzioni.

### Numero Atti



Il numero<sup>11</sup> di richieste da parte delle comunità locali per l'implementazione dei servizi o per richieste di informazioni è cresciuto sensibilmente, di seguito un raffronto tra il 2014-2017 ed il 2018-2020:



Poste Italiane è, come già accennato, attenta anche a rappresentare alle Istituzioni e alle comunità locali eventuali riorganizzazioni dei servizi; per rappresentare le modalità di attuazione del servizio ed il corretto svolgimento dello stesso nonché a trovare, laddove necessari, correttivi specifici per ciascun territorio.

11. Le Istanze locali più numerose hanno, peraltro, riguardato nel periodo 2018-2019 gli impegni assunti dall'Azienda con i Piccoli Comuni. Infatti, ben 1.614 istanze sono pervenute da tali Amministrazioni Locali ed intensa è stata altresì l'attività di interlocuzione diretta essendo stati effettuati, nel corso del presente anno, 1.113 incontri istituzionali.

In particolare, nell'attuare il nuovo modello di recapito Poste Italiane, sin dalla seconda metà del 2017, ha posto in essere un costante dialogo sia direttamente con i singoli Comuni interessati, sia attraverso le associazioni che rappresentano i Comuni (ANCI ed UNCEM) mediante una serie di incontri specifici. Sono state avviate collaborazioni anche con singoli Comuni per risolvere criticità nella toponomastica e consentire, mediante ampie sinergie a livello istituzionale, una migliore erogazione del servizio alla cittadinanza.

Con questo nuovo approccio, si è resa possibile una più attenta attività istituzionale basata su una strategia **preventiva**, volta ad informare le Istituzioni locali della nuova modalità di erogazione del servizio con incontri ad hoc e tavoli di confronto istituzionali, **su richiesta**, per verificare sempre in ottica di massima collaborazione con le Istituzioni, tutte le criticità emerse in seguito all'implementazione dello stesso.

Dalla partenza del Nuovo Modello di Recapito sono stati effettuati in tutta Italia circa 300 incontri istituzionali, con un totale di più di 1000 amministratori.

L'attività è stata sviluppata a stretto contatto con la funzione di Media Relations per assicurare la diffusione della notizia sui media locali. La collaborazione ha prodotto non solo una risposta positiva da parte delle Istituzioni, ma anche l'incremento del numero di articoli positivi sul tema.

## 7.3 L'attenzione del Legislatore ad alcune tematiche aziendali

Poste Italiane per il ruolo e la natura delle attività che svolge è strettamente collegata al sistema socio-istituzionale del Paese, per questo, la collaborazione fattiva e trasparente con le Istituzioni è stata considerata dal management un valore fondamentale non solo per il riconoscimento degli interessi aziendali ma anche, in ottica di sistema, per il conseguimento di benefici che riguardano anche la collettività. Ciò ha comportato l'adozione da parte del Legislatore di specifiche soluzioni normative ad alcune tematiche aziendali.

La collaborazione con le Istituzioni è infatti intesa in una logica di reciproco beneficio in quanto con un preventivo confronto trasparente col decisore pubblico viene rappresentata la posizione dell'Azienda in ordine a determinate tematiche. In tal modo non solo si prevencono problematiche di tipo normativo ma, spesso, si generano opportunità, potendo il decisore valutare, con una più ampia gamma di elementi, l'impatto e le possibili conseguenze di una determinata normativa.

### Servizi di tesoreria e di cassa

I **Servizi di tesoreria per i Piccoli Comuni** sono erogati da Poste Italiane in partnership con Cassa Depositi e Prestiti per i comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti con l'obiettivo di mettere i propri rispettivi "asset" a disposizione delle comunità locali più vulnerabili.

La legge n. 158 del 2017 c.d. "Legge sui Piccoli Comuni" ha infatti previsto (art. 9 co. 3 lett. b) la possibilità da parte di tali Istituzioni di affidamento diretto dei servizi di tesoreria e di cassa a Poste Italiane; la legge di bilancio 2018 (art. 1 co 878) ha autorizzato CDP, nell'ambito del servizio di tesoreria prestato da Poste Italiane, a concedere anticipazioni di tesoreria in favore degli enti locali, sulla base di apposite convenzioni e «nel rispetto dei principi di accessibilità, uniformità di trattamento, predefinitività e non discriminazione».

Successivamente, il legislatore, nell'ambito della legge di bilancio 2019 (art. 1, comma 908), ha esteso la possibilità di affidare in via diretta i **Servizi di tesoreria e di cassa** a Poste Italiane anche alle **amministrazioni pubbliche operanti nei Piccoli Comuni** e, da ultimo, in una visione ancor più organica e per la migliore operatività della previsione normativa, ha previsto, nell'ambito del decreto legge fiscale, collegato alla manovra finanziaria 2020, (art. 42, comma 1 bis), che **l'affidamento diretto possa essere disposto dai Piccoli Comuni anche in forma associata**, mediante unione di comuni o convenzione.

## Infrastrutture logistiche inagibili a causa di eventi catastrofici

Ulteriore esempio è stata la manifestata necessità dell'Azienda di assicurare la continuità del **servizio pubblico a tutela del soddisfacimento dei bisogni fondamentali delle popolazioni interessate da eventi catastrofici** consentendo ai concessionari di servizi pubblici (in particolare Poste Italiane quale fornitore del servizio postale universale) la possibilità di continuare ad erogare i servizi di pubblica utilità anche nel caso di inagibilità delle infrastrutture logistiche utilizzate per lo svolgimento degli stessi. Il legislatore ha raccolto tale istanza con apposita previsione normativa contenuta nella legge di bilancio 2019 (art. 1, co. 1021) prevedendo per i suddetti concessionari di utilizzare le aree rese disponibili, al fine di insediare container finalizzati al regolare svolgimento dei loro servizi, già resi negli immobili dichiarati inagibili.

## SIEG servizi digitali della P.A.

Anche allo scopo di **favorire la digitalizzazione del Paese**, tenuto conto che le Pubbliche Amministrazioni, nella grande maggioranza dei casi, approcciano il tema del digitale in modo episodico e non organico il legislatore è intervenuto con l'obiettivo strategico di superare ogni forma di discriminazione nell'accesso agli strumenti di cittadinanza digitale e garantire in tal modo a tutti i cittadini il diritto di partecipare alla vita civile, anche in forma digitale, rimuovendo tutti gli ostacoli di ordine sociale, economico, geografico e tecnologico attraverso una specifica previsione normativa contenuta nel DL n. 34/2019 c.d. "decreto crescita".

In particolare, al fine di favorire la digitalizzazione del Paese, è stato costituito un **Servizio di Interesse Economico Generale (SIEG)** volto a consentire alle pubbliche amministrazioni l'accesso alle aree dei servizi digitali di propria titolarità attraverso strutture e piattaforme tecnologiche di Poste italiane, consentendo l'accesso dei cittadini ai servizi della PA, l'ottimizzazione dei processi burocratici e amministrativi di cittadini e imprese, il miglioramento dell'efficienza dell'intero sistema.

Lo scopo della disposizione è quindi quello di favorire la Cittadinanza digitale e il superamento del digital divide, assicurando la coesione sociale e territoriale e facendo in modo che il fornitore del servizio universale, in possesso dell'infrastruttura fisica e digitale e della funzione di prossimità con il territorio, possa supportare le Pubbliche Amministrazioni nel processo di modernizzazione e switch-off digitale.

Tale norma, è stata, peraltro richiamata da nuovo Contratto di Programma 2020–2024 tra lo Stato e la Società.

## 7.4 Cassa Unica Assegni Familiari (CUAF)

La questione relativa alla CUAF nasce come oggetto di un contenzioso intercorrente tra INPS e il Gruppo Postel relativamente al periodo 2009-2011, attualmente pendente presso la Corte di Cassazione.

L'erogazione degli assegni familiari<sup>12</sup> è assicurata da una apposita gestione INPS ed è finanziata mediante il pagamento da parte del datore di lavoro di un contributo interamente a suo carico (c.d. CUAF - Cassa Unica Assegni Familiari).

La contribuzione CUAF è prevista in due misure:

- **armonizzata** – con **aliquota 0,68%** calcolata sul reddito imponibile a fini previdenziali - per le aziende rientranti nell'ambito dell'Assicurazione Generale Obbligatoria (c.d. AGO), è, pertanto, applicata alla generalità delle imprese private in Italia.
- **non armonizzata** applicabile alle Aziende non rientranti nell'AGO **è pari al 4,40%** in quanto il legislatore non ha previsto, per i regimi previdenziali speciali, tra cui rientra il Gruppo Poste Italiane, la riduzione della percentuale.

La problematica, **oggi risolta dal legislatore**, nasceva dal fatto che il regime "ex Ipost" (che rientra tra le forme esclusive dell'AGO) non prevede versamenti contributivi per i c.d. contributi minori e sia la Capogruppo che le Società nelle quali Poste Italiane detiene una partecipazione azionaria di controllo (eccetto quelle espressamente escluse ossia Poste Air Cargo e SDA), hanno da sempre corrisposto direttamente ai propri dipendenti gli assegni familiari loro spettanti.

Per quanto riguarda Poste Italiane la stessa è *ab origine* esclusa dall'applicazione della disciplina in materia di assegni familiari in ragione della specificità del sistema previdenziale di appartenenza (c.d. ex Ipost), che mantiene una connotazione pubblicistica **che pone in capo ai lavoratori il diritto di percepire il relativo trattamento dalla Società anziché dall'Ente Previdenziale**.

In forza del suddetto regime di derivazione pubblicistica e della conseguente specificità anche sul versante della contribuzione applicata, l'Ente previdenziale ha mantenuto, a tutt'oggi, l'inquadramento di Poste Italiane come **Ente Pubblico esercente attività nel settore industria**. Sul punto si fa presente che l'art. 79 del T.U. delle norme concernenti gli assegni familiari (DPR n. 797 del 1955) riporta **tra il personale escluso dall'applicazione della relativa normativa quello degli "enti pubblici"**.

Per i medesimi motivi le società del Gruppo sono state esentate dalla relativa contribuzione provvedendo anch'esse direttamente e a proprie spese all'erogazione degli assegni.

### Il contenzioso

A partire dall'anno 2012, la sede territoriale INPS di Genova ha emesso nei confronti di Postel e di Postelprint alcune note di rettifica con le quali è stato richiesto il pagamento di contributi, tra cui la CUAF, che, a dire dell'Istituto, le due società avrebbero omesso.

Avverso le richieste formulate, sono stati proposti ricorsi, dapprima in via amministrativa al Comitato Amministratore Fondo Pensioni Lavoratori Dipendenti, e poi in via giudiziale, a decorrere dal 2014, al Tribunale di Genova, al fine di farne accertare l'infondatezza.

Con sentenza del Tribunale di Genova del 2017 è stata, però, riconosciuta la debenza all'INPS della contribuzione CUAF, nella misura allora richiesta dall'Istituto dello 0,68%, in ragione della circostanza che Postel non rientra tra le tipologie di soggetti (amministrazioni dello Stato, province, comuni e altri enti pubblici) che la legge esonera dal versamento dell'aliquota. La Corte di appello il 28 novembre 2018 ha confermato la suddetta pronuncia nonostante l'INPS nel corso del giudizio abbia avanzato richiesta di contribuzione al 4,40%.

La Corte, infatti, ha ritenuto che si tratti di nuova domanda e pertanto improcedibile in appello.

Il giudizio pendente in Cassazione si dovrebbe definire entro un anno.

A seguito della citata soccombenza in giudizio di Postel, senza attendere la conclusione del giudizio in Corte di Cassazione, l'INPS con proprio messaggio n. 3635 dell'8 ottobre 2019 ha chiesto l'applicazione della contribuzione CUAF nella misura non

12. Si tratta di una prestazione istituita per aiutare le famiglie dei lavoratori dipendenti e dei pensionati da lavoro dipendente, i cui nuclei familiari siano composti da due o più persone e il cui reddito complessivo familiare sia al di sotto delle fasce reddituali stabilite di anno in anno dalla legge.

armonizzata del 4,40% per i lavoratori delle aziende del Gruppo Poste iscritte al Fondo speciale ex-Ipost, con esclusione della Capogruppo Poste Italiane S.p.A..

Nel suindicato messaggio, l'INPS ha, infatti, specificato che le peculiarità del regime previdenziale di Poste Italiane, che le norme sovente assimilano a quello dei dipendenti pubblici, richiedono specifici approfondimenti.

Le Società del Gruppo che rientrano nel capo di applicazione del messaggio INPS, a decorrere da ottobre 2019, pur formalmente contestando la debenza del versamento contributivo, con ampia riserva di ripetizione di quanto corrisposto, stanno ottemperando alla richiesta contenuta nel suddetto messaggio al solo fine di non pregiudicare il rilascio della dichiarazione di regolarità contributiva (DURC).

## Le ricadute economico-finanziarie connesse al verificarsi del rischio

È stato definito l'impatto economico derivante dall'applicazione dell'emendamento contenuto nel decreto milleproroghe, che prevede l'assoggettamento delle Società del Gruppo rientranti nel perimetro ex Ipost alla contribuzione CUAF nella misura armonizzata dello 0,68% a far data dal 1 gennaio 2020. L'onere complessivo ammonta a circa 500.000 € annui.

La disposizione in esame implica anche che, per il periodo pregresso e fino a prescrizione (5 anni precedenti), le Aziende interessate debbano corrispondere la contribuzione nella misura non armonizzata del 4,40%. Relativamente a tale aspetto, il costo annuo si attesta su circa 3 milioni di euro, con un esborso complessivo di circa 15 milioni di euro. Si precisa che il riferimento temporale relativo alla prescrizione ha una portata più ampia rispetto al quinquennio precedente, in quanto l'INPS ha compiuto atti interruttivi con effetto dal 2009 (con conseguenti contenziosi in corso, sia in sede amministrativa che giudiziale). A copertura del maggior periodo, l'Azienda in questione ha effettuato specifici accantonamenti di bilancio.

Qualora, in assenza di emendamento, anche la Capogruppo fosse stata assoggettata all'obbligo di versamento della contribuzione CUAF in misura non armonizzata (4,40%), l'onere sarebbe stato di circa 150 milioni di euro su base annua, con un esborso, per i 5 anni pregressi, pari a circa 750 milioni di euro.

Tutti gli importi indicati individuano oneri aggiuntivi per le Aziende, cioè si riferiscono alla differenza tra la contribuzione dovuta ad INPS e l'importo degli assegni familiari che le Società non sono più tenute a versare ai propri dipendenti, in quanto il relativo obbligo passa in capo all'Istituto Previdenziale.

## Azioni poste in essere nel passato

**L'azienda, a partire dal 2012, ha posto in essere azioni volte alla risoluzione della questione attraverso un intervento del legislatore.**

Tali iniziative, in una prima fase, hanno avuto esito negativo in quanto il MEF/RGS sosteneva che con le modifiche legislative proposte si sarebbero introdotti nuovi e maggiori oneri per la finanza pubblica (a carico INPS).

**Il legislatore attraverso un intervento del 2013** (articolo 7, comma 9-sexies DL n. 101 del 2013) ha **risolto il tema dell'iscrivibilità o meno all'IPOST di tutti i dipendenti in forza a Postel e Postelprint con la soluzione auspicata da Poste Italiane di iscrivibilità.**

Sul punto, la sezione territoriale dell'INPS di Genova (contenzioso Postel/Postelprint) si è espressa limitando tale previsione ai soli contributi IVS (invalidità superstiti e vecchiaia) e non, alla CUAF.

Nonostante il parere diverso del Ministero del Lavoro, espresso attraverso la risposta ad un'istanza di Poste, il Tribunale di Genova e la Corte di Appello hanno ritenuto fondata la tesi dell'INPS portando avanti il contenzioso innanzi la Corte di Cassazione.

Al fine di chiarire la vicenda Poste ha tentato di dirimere la questione attraverso un intervento legislativo nel corso del 2018 che non venne portato avanti in quanto i consulenti legali scongiurarono di porre in essere attività legislative valutando preferibile attendere gli esiti del giudizio in corso.

## La soluzione

Concretizzatosi con il messaggio di ottobre 2019 dell'INPS, l'Azienda ha avviato una proficua interlocuzione con il Ministero del lavoro e il Mef al fine di rappresentare la necessità di un intervento per precisare che l'ambito applicativo della norma del 2013 è da riferirsi ai contributi previdenziali ed anche assistenziali e per prevedere l'obbligo della contribuzione nella misura armonizzata (0,68%) a decorrere dal 1° gennaio 2020 sia per la Capogruppo che per le società del Gruppo rientranti nell'obbligo. Prevedendo, altresì, come suggerito in un primo momento dalla RGS, una maggiorazione dei contributi Invalidità Vecchiaia e Superstiti dello 0,35% così come avvenuto per le Aziende rientranti nell'AGO al momento dell'armonizzazione dell'aliquota CUAF allo 0,68%.

Il **Ministero del Lavoro** condividendo l'illogicità dell'esistenza di una discriminazione tra aziende dove la maggior parte (quelle iscritte all'AGO) versa la misura armonizzata a differenza di quella cui avrebbe potuto soggiacere il Gruppo Poste Italiane (4,40%) con conseguente corresponsione di un importo ritenuto non equo e anticoncorrenziale.

Il **Ministero dell'Economia e Finanze** ha approfondito la tematica coinvolgendo sia la RGS che l'Inps.

Il Ministero del Lavoro ha fatto richiesta di **reformulare** la proposta normativa non utilizzando la norma di interpretazione autentica e non facendo espressamente salvi i crediti non prescritti considerato il giudizio in corso. Stante quanto sopra si sarebbe applicato lo 0,68 alla Capogruppo a decorrere dal 1° gennaio 2020, con esclusione di qualsivoglia pregresso, e lo 0,68 alle società del Gruppo con medesima decorrenza senza "salvare" il pregresso.

L'INPS ha fatto **una ulteriore proposta** – che però ha comportato l'eliminazione della formulazione in forma di proroga - e la norma è stata riformulata di conseguenza prevedendo il mantenimento dell'attuale regime di esenzione dal versamento della contribuzione CUAF da parte della Capogruppo, con conseguente corresponsione diretta degli assegni familiari ai dipendenti aventi diritto, e il versamento a decorrere dal 1° gennaio 2020 dei contributi CUAF nella misura armonizzata dello 0,68% da parte delle società del Gruppo, con copertura della differenza rispetto al 4,40%, ferma restando la situazione contributiva pregressa a causa del giudizio in corso. Stante il perdurare del medesimo regime in capo alla Capogruppo si è esclusa la maggiorazione IVS dello 0,35%.

È stato pertanto necessario per la RGS, sulla base della RT dell'INPS, trovare l'adeguata copertura per la citata differenza contributiva connessa alle società del Gruppo.

La norma, pertanto, è stata presentata dal Ministero dell'Economia come emendamento governativo, bollinato pertanto dalla RGS, in sede di conversione del Decreto-Legge Milleproroghe, tale ipotesi non ha avuto il pieno consenso della maggioranza. Pertanto la proposta è stata formalizzata attraverso un subemendamento presentato sia da esponenti della maggioranza (PD, di Leu) che dell'opposizione (Lega e Forza Italia). Tale proposta emendativa è stata considerata inammissibile per materia dal Presidente della I commissione affari costituzionali della Camera (Pres. Brescia M5S).

Dopo una ampia rappresentazione della posizione aziendale è stata presentata una proposta emendativa sottoscritta da tutti i gruppi Parlamentari a dimostrazione della solida espressione di volontà politica del Parlamento in aderenza alle tesi portate avanti dall'Azienda. Tale proposta è attualmente inserita nel disegno di legge di conversione, all'esame del Senato (in data 26 andrà in Assemblea) e dovrà essere pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 29 febbraio.

Al comma 5-bis dell'articolo 11 la norma approvata definisce l'applicazione per Poste dal 1° gennaio 2020 della contribuzione CUAF nella misura armonizzata dello 0,68% parificandola a quella del Fondo pensioni lavoratori dipendenti.

## 7.5 Rinnovato dialogo con i Consumatori

Nel 2018 è stato rinnovato l'**Accordo Quadro triennale tra Poste Italiane e 20 Associazioni dei consumatori**, rafforzando una lunga e proficua collaborazione di trasparenza e condivisione delle informazioni a beneficio dei cittadini. Obiettivo sotteso a tale iniziativa è quello di essere propulsore per il raggiungimento della massima eccellenza sia nella qualità dei servizi offerti, che nella tutela e cura del consumatore. L'Accordo, oltre a definire le modalità relazionali fra le parti, impegna l'Azienda alla realizzazione mensile del **tavolo permanente, "Cantiere Consumatori"** - in cui sono esaminate in anteprima tutte le iniziative intraprese aventi un impatto sui consumatori - e a quella della **Newsletter "Dialogando con i consumatori"** rivolta ai rappresentanti locali delle Associazioni dei consumatori realizzata con una redazione congiunta, composta da rappresentanti dell'azienda e rappresentanti delle Associazioni.

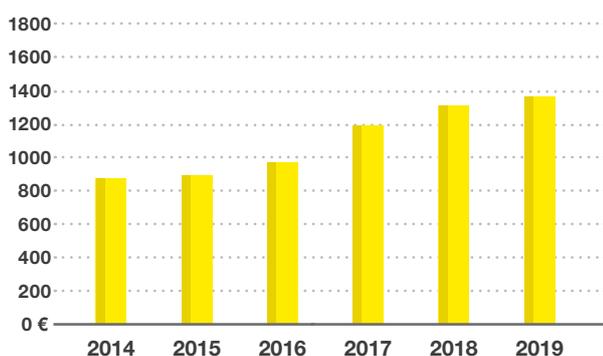
Pertanto, trasparenza e correttezza nei comportamenti cui si aggiunge chiarezza ed esaustività nelle informazioni sono gli elementi chiave con cui Poste Italiane rinnova ogni giorno il rapporto di fiducia con i consumatori e i loro rappresentanti.

Con l'intento di offrire, inoltre, un ulteriore strumento a supporto dei clienti che hanno riscontrato difficoltà con l'Azienda, Poste Italiane nel triennio 2017/2019 ha implementato anche le cosiddette "procedure di conciliazione". Tali procedure rappresentano un sistema di risoluzione extragiudiziale delle controversie, realizzato in collaborazione con le Associazioni dei Consumatori riconosciute dal Ministero dello Sviluppo Economico, e hanno come obiettivo la risoluzione bonaria delle controversie con conseguente diminuzione del contenzioso a fronte di una maggiore soddisfazione del Cliente reclamante. Tali procedure nate per i servizi postali sono state sviluppate anche per i servizi del conto corrente BancoPosta (solo persone fisiche) e per i servizi PosteMobile (ora PostePay).

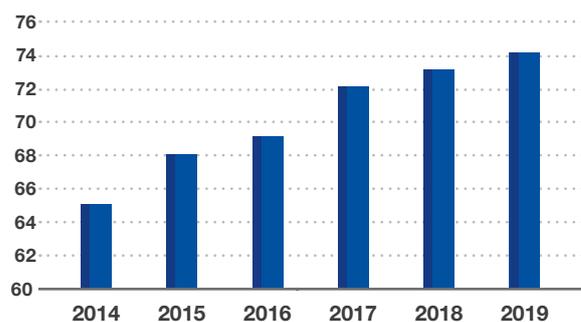
Lo **strumento delle Conciliazioni è risultato conosciuto e affidabile.**

Lo dimostra l'aumento in percentuale degli accordi sottoscritti con i clienti: nel triennio 2017-2019 sono state discusse circa 4.500 conciliazioni (+22%) ed è stato raggiunto un accordo con i clienti nel 73% dei casi, a fronte del 67% del triennio precedente. In generale, la maggiore diffusione della pratica conciliativa ha arginato il fenomeno dei contenziosi, offrendo al cittadino/consumatore soluzioni sicure e gratuite. La pratica della Conciliazione ha altresì rafforzato i rapporti di collaborazione tra Poste e le Associazioni, a livello centrale e territoriale, creando sinergie per obiettivi comuni, anche in sedi istituzionali.

Numero conciliazioni



Percentuale conciliazioni



Inoltre, sempre nel corso del triennio, Poste Italiane ha siglato con le Associazioni dei consumatori tre **specifici protocolli di Conciliazione, collegato all'iniziativa di tutela realizzata dall'Azienda per salvaguardare l'investimento dei sottoscrittori delle quote dei Fondi Immobiliare:**

- nel 2017 la procedura per il **"Fondo Invest Real Security (IRS)"**
- nel 2018 la procedura per il **"Fondo Europa Immobiliare1"**
- nel 2019 la procedura per il **"Fondo Obelisco"**

Attraverso le domande di Conciliazione ai clienti con particolari situazioni di difficoltà (legate a problemi economici e/o di salute), è stato riconosciuto l'indennizzo in contanti riservato agli ultra ottantenni, invece della polizza assicurativa gratuita riservata a tutti i sottoscrittori del Fondo. Le 168 domande pervenute all'Azienda sono state tutte chiuse positivamente con un accordo con il cliente.

## 7.6 Inversione della percezione di Poste Italiane presso i Media

Poste Italiane come azienda Paese è esposta quotidianamente sui media tradizionali e digitali a livello nazionale e territoriale considerata l'interazione con cittadini, imprese e pubblica amministrazione e la capillarità territoriale rappresentata dai portali lettere e dagli Uffici Postali.

Nel 2017, soprattutto a valle di una scelta aziendale basata su una forte razionalizzazione della presenza a livello territoriale con chiusure degli Uffici Postali e limitazione nella consegna della corrispondenza l'azienda veniva esposta ad una forte pressione mediatica con una reputazione profondamente negativa e con una relazione compromessa sia a livello di fiducia dei territori sia di continua tensione con gli organi di stampa, a livello nazionale e locale.

### Strategia industriale e relazioni con i media: un'inversione a U

L'azienda, a partire dal 2017 - in totale discontinuità con l'operato dei precedenti Vertici - ha scelto di rafforzare la propria presenza nei territori meno densamente abitati invertendo completamente il precedente indirizzo strategico.

Di conseguenza sono stati organizzati a livello centrale e territoriale sistematici incontri con editori e giornalisti per spiegare la nuova strategia, diffondere le scelte aziendali, rafforzare la vicinanza alle comunità locali.

Con lo scopo di monitorare la presenza aziendale sui media Poste Italiane si avvale di società terze che, attraverso metodologie certificate a livello internazionale, analizzano la "visibilità" (quantità, dimensione e rilevanza degli articoli) e la "qualità" (spazi, titoli, immagini associate e contenuti) della esposizione mediatica dell'azienda.

### Risultati media in crescita esponenziale

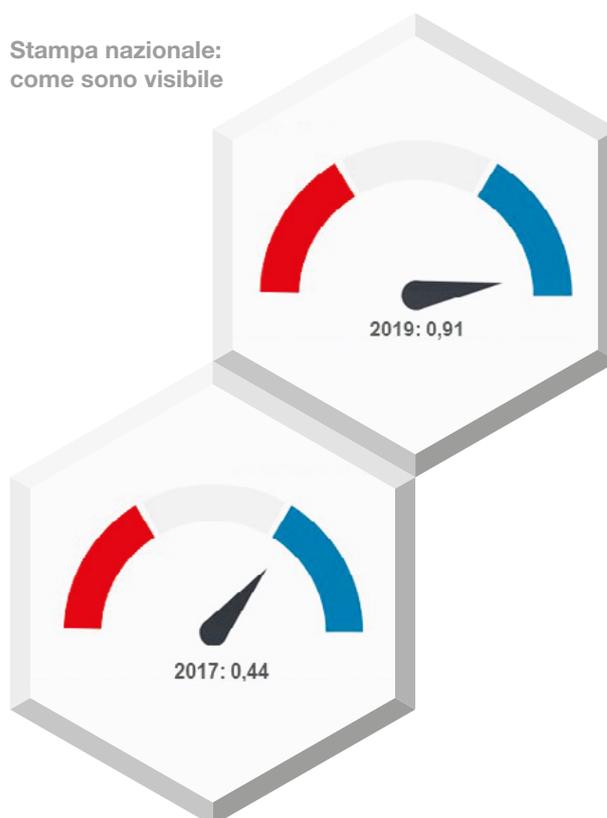
Nel 2017 l'esposizione mediatica di Poste Italiana riportava risultati appena positivi sulla stampa quotidiana nazionale e con il segno meno sulla stampa quotidiana locale.

Attraverso un importante lavoro di comunicazione delle nuove strategie aziendali e delle ottime performance finanziarie del Gruppo, supportate dal lancio di nuovi prodotti e servizi in ambito corrispondenza e pacchi, e dallo sviluppo dei pagamenti digitali e delle attività di risparmio e investimento, la presenza **di Poste Italiane sui media è sensibilmente migliorata, sia a livello nazionale sia sui media locali.**

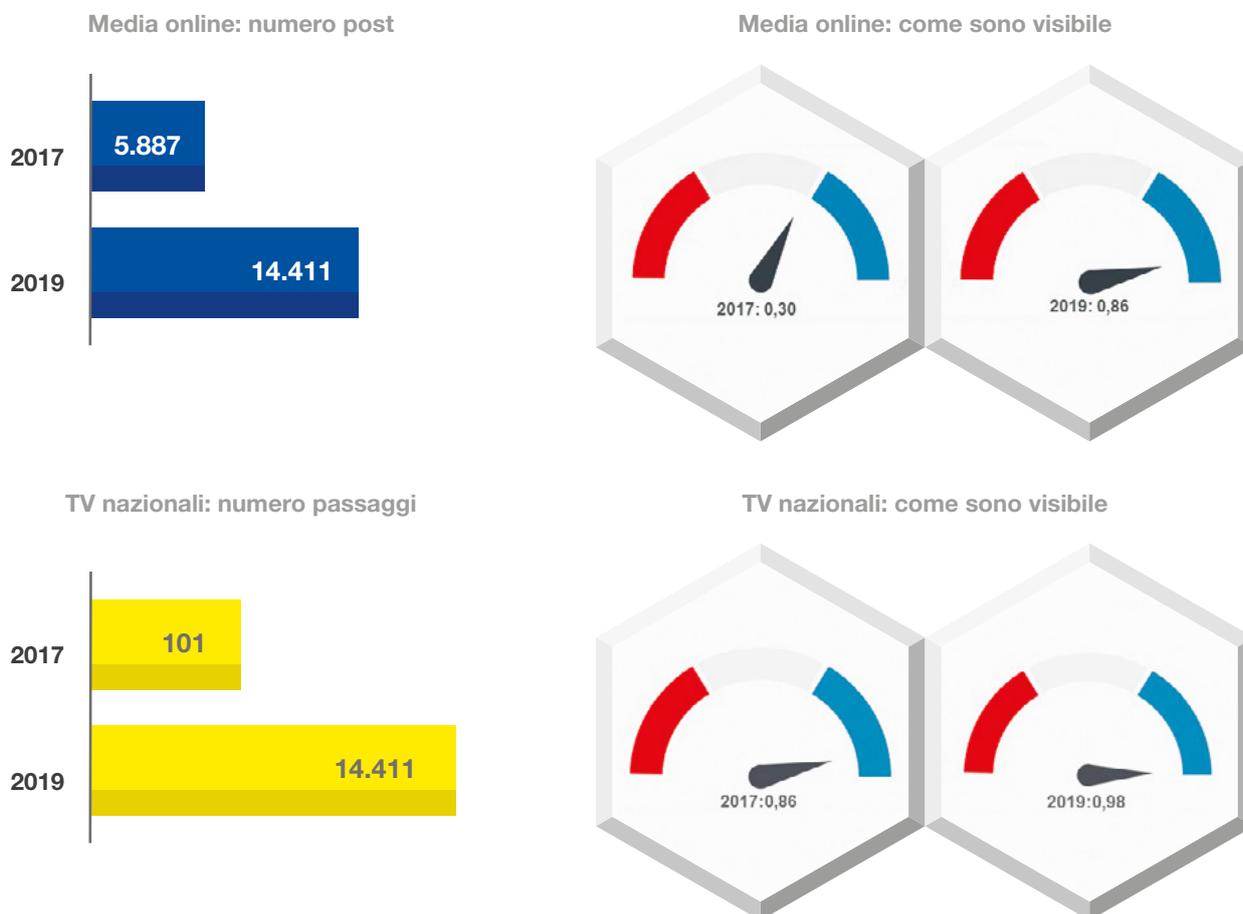
Di seguito possiamo constatare il raddoppio della visibilità aziendale sulla stampa nazionale (quotidiani e periodici) che è passata da un indice dello 0,44 nel 2017 all'ottimo risultato 0,91 del 2019.

Sui media locali la performance è ancora più evidente, passando da un dato negativo pari a -0,01 ad un dato nettamente positivo di 0,46. Questa performance è particolarmente significativa considerata la numerosità dei mezzi di comunicazione locali e la presenza capillare dell'azienda, dei suoi uomini e dei servizi offerti su tutto il territorio nazionale.

Stampa nazionale:  
come sono visibile



Anche la presenza annuale e i risultati sulle televisioni (nazionali e locali) e sui media digitali (siti editoriali) si è profondamente trasformata, incrementando la presenza e contestualmente migliorando la qualità degli articoli, dei commenti e della reputazione aziendale.



Un grande sforzo per raccontare, spiegare e illustrare il nuovo percorso industriale e il diverso modo di relazionarsi con le comunità locali, i clienti, le imprese e la pubblica amministrazione e i mezzi di comunicazione, strumenti essenziale per raggiungere il numero più ampio possibile di cittadini del nostro Paese.

## Sindaci d'Italia

In linea con la propria missione, il 26 novembre 2018, l'Azienda per la prima volta ha organizzato a Roma, presso la sede del centro congressi La Nuvola, un'iniziativa che ha coinvolto oltre 3.000 Sindaci delle aree meno densamente abitate, con lo scopo di ascoltare le esigenze e di accogliere le richieste delle Comunità locali, anche grazie alla preziosa collaborazione delle Associazioni di rappresentanza ANCI e UNCEM con le quali il dialogo è stato continuo e proficuo.

All'iniziativa hanno partecipato, circa 3.000 amministratori locali, numerose Istituzioni centrali dello Stato - il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro dell'Interno, il Ministro della Pubblica Amministrazione, il Vice Ministro dell'Economia e delle Finanze - e decine di parlamentari della Repubblica; molti i rappresentanti di associazioni cardine delle Comunità locali e giornalisti di media nazionali e locali a testimonianza di un concreto interesse dei territori per l'iniziativa.

La **seconda edizione** dell'evento tenutasi il **28 ottobre 2019** ha avuto un **notevole impatto mediatico** con oltre **1.600 uscite su quotidiani (364), web (868) e Servizi TV, Video web e Radio (232)** ed **agenzie di stampa (155)**. La sezione del sito istituzionale [www.posteitaliane.it](http://www.posteitaliane.it) dedicata ai Piccoli Comuni ha registrato 25.000 visite, mentre sui Social Network proprietari di Poste Italiane sono stati realizzati 85 Post, che hanno generato 2,8 milioni di visualizzazioni, oltre 18.000 like e interazioni e 2.200 condivisioni. Anche i social network di terze parti hanno registrato oltre 2.000 condivisioni nella sola giornata dell'evento. Il passaparola social ha portato gli hashtag #posteitaliane e #postesindaciditalia in "trending topic", la classifica in tempo reale degli argomenti più trattati su Twitter.

## Eventi: in continua relazione con dipendenti e stakeholder

Poste Italiane, negli anni 2018 e 2019, ha coinvolto circa 30.000 dipendenti appartenenti alle sue business unit, funzioni e Società del Gruppo per un efficace allineamento sulle strategie e gli obiettivi di business, coinvolgendoli in iniziative territoriali e nazionali.

Poste ha, inoltre, interagito, nello stesso biennio, con oltre 11.000 stakeholder all'anno grazie ad eventi di natura istituzionale, commerciale e formativi per descrivere e rafforzare la centralità del suo ruolo per il Paese costruendo consenso e migliorando la propria reputazione.

A rafforzare il ruolo centrale dell'Azienda nella società italiana hanno contribuito anche le iniziative sviluppate per promuovere l'alfabetizzazione digitale e finanziaria declinate con modalità e strumenti diversi a seconda delle caratteristiche dei pubblici coinvolti: "Il Risparmio che fa Scuola", iniziativa rivolta ad insegnanti e studenti di scuole elementari, medie inferiori e superiori e gli "eventi di educazione finanziaria, digitale e postale" rivolti a clienti/cittadini adulti e senior.

## Digital Media

I canali proprietari di Poste Italiane nel corso degli ultimi tre anni sono stati oggetto di un notevole riposizionamento nei contenuti e nelle funzionalità e hanno raggiunto un ruolo primario tra i media digitali italiani. In particolare, il **portale web di Poste**, con **un'audience di circa 13 milioni di utenti unici al mese** (reach pari al 33% del totale della popolazione digitale italiana), si colloca al 24esimo posto tra tutti i siti web in Italia (dato Comscore di Dicembre 2019), secondo solo ai grandi player web internazionali (Google, Facebook, ecc) ed ai siti di editori italiani (Corriere, Repubblica, ecc).

A partire dal 2017 è stato completamente ridisegnato il portale corporate, arricchito con le sezioni **"Contratti Aperti e Trasparenti"**, **"Sostenibilità"**, **"Whistleblowing"** e **"Piccoli Comuni"**. Questo lavoro ha portato Poste Italiane, nel corso del 2019, ad ottenere un importante riconoscimento internazionale per la qualità e la trasparenza della propria comunicazione corporate sul web entrando nella **Top10 della classifica "Webranking Europe 2019-2020"** di Comprend, guadagnando ben 256 posizioni rispetto al 2016. La ricerca analizza i siti corporate delle prime 500 aziende europee per capitalizzazione in Borsa, giudicandone la corretta diffusione delle notizie finanziarie, la corporate governance, le politiche di sostenibilità e la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder.

Inoltre nel 2019 Poste Italiane è stata anche giudicata come **azienda a "Cinque stelle" per la trasparenza della comunicazione online**. A inserirla nel ristrettissimo novero delle sette società tricolori di eccellenza è la ricerca "Webranking Italy 2019-2020".

**Nel corso del triennio 2017-2019** Poste ha **incrementato la propria presenza sui principali social network** (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube) e, nel 2018, ha lanciato il profilo Instagram, raggiungendo un seguito di oltre 2,2 milioni di followers complessivi. In particolare, sui profili social proprietari, nel 2019, sono stati pubblicati in media oltre 6 contenuti al giorno (+240% vs 2017), per un totale che supera i 2.300 post dedicati ai prodotti e servizi offerti, alle iniziative e alle attività promosse dai vertici aziendali, con l'obiettivo di sostenere il posizionamento dell'azienda sia in merito ai business di riferimento che in relazione al suo ruolo in ambito sociale e culturale (eventi, Corporate Social Responsibility, partnership, collaborazioni).

Negli ultimi tre anni è stata anche **incrementata e sviluppata l'assistenza ai clienti sui canali social** di Poste portando a superare le **391 mila interazioni e richieste di assistenza nel 2019** e garantendo, allo stesso tempo, un elevato livello di risposta sia in termini di tempestività che di percentuale di risposte in relazione al numero di richieste. Grazie a queste attività, Poste Italiane, a partire dal 2018, si è collocata stabilmente nella top 10 delle aziende italiane nella classifica "Socially devoted", stilata dalla società SocialBakers, leader mondiale nelle soluzioni di monitoraggio dei social network.

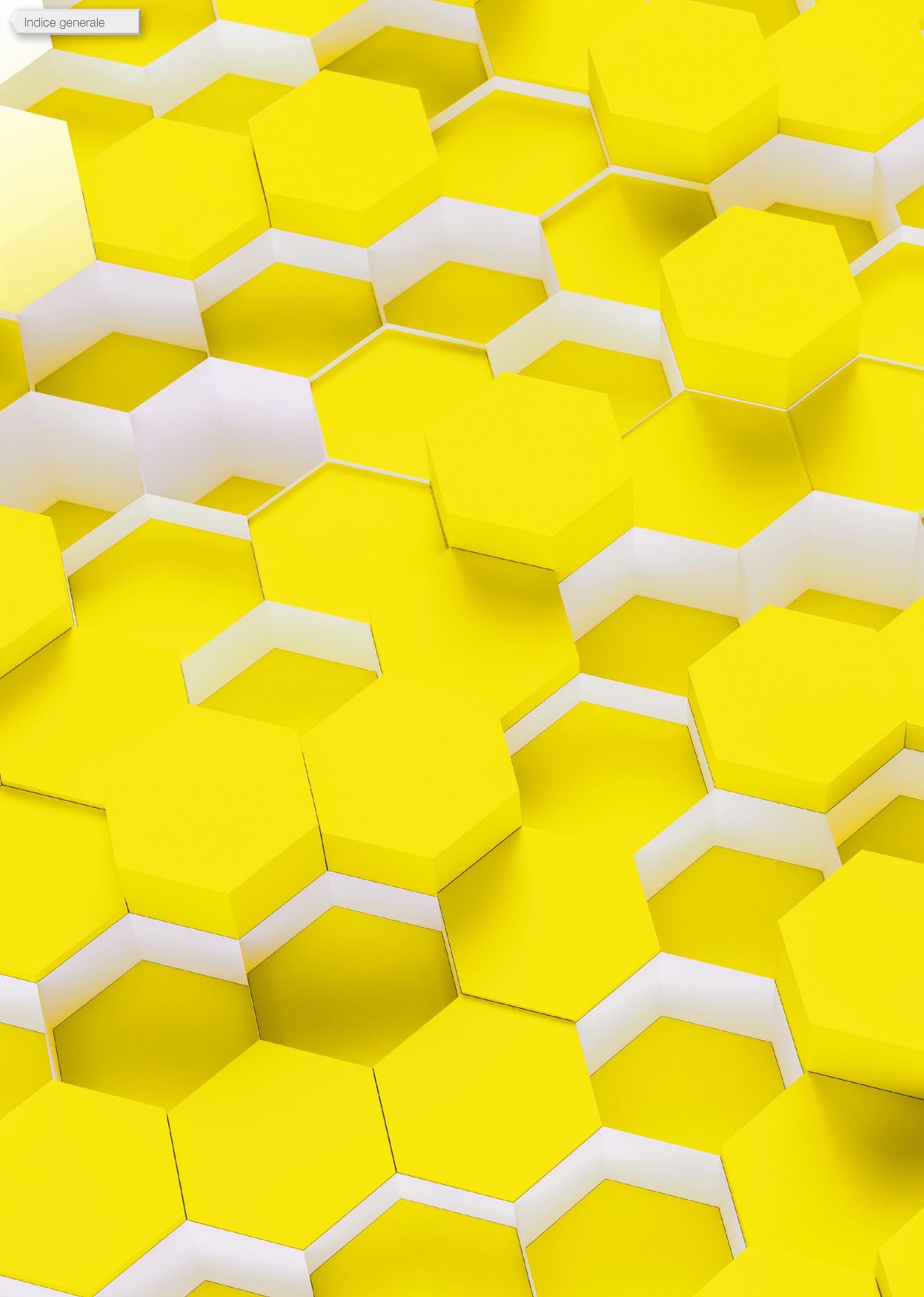
— Pagina volutamente lasciata in bianco —



# 08

## LA SOSTENIBILITÀ







08 LA SOSTENIBILITÀ

# Contenuti

<b>8. LA SOSTENIBILITÀ</b>	<b>180</b>
8.1 Linea Guida Environmental Social and Governance (ESG)	180
8.2 Codice Etico	181
8.3 Piano di Sostenibilità 2018-2019	181
8.4 Politiche di Sostenibilità di Gruppo	182
8.5 Indici di Sostenibilità	186
8.6 Bilancio Integrato 2018	186
8.7 Piano di Sostenibilità 2019-2020	187

## 8. La sostenibilità

Poste Italiane, consapevole del ruolo strategico ricoperto per lo sviluppo del Paese, pone grande attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale di impresa ed il primo passo in questa direzione si è tradotto nella predisposizione del **Bilancio di Sostenibilità 2017**, riprendendo un percorso che si era interrotto nel 2012.

L'Azienda, alla luce dell'evoluzione degli indirizzi e dei principi internazionali in materia di sostenibilità e sulla base delle evidenze emerse nell'ambito delle analisi di materialità, ha definito il proprio indirizzo strategico ESG relativamente agli ambiti e ai temi prioritari di intervento.

A inizio 2018, riprendendo un percorso che si era interrotto nel 2012, l'Azienda ha deciso di andare oltre gli obblighi di legge e porre le basi per la definizione di un piano di sostenibilità che prevede azioni concrete e obiettivi di medio-lungo periodo.

E' importante ribadire che la strategia si fonda su diverse tipologie di capitale in cui Poste Italiane investe e che sono parte integrante del suo modello di business: finanziario, fisico-strutturale, intellettuale, umano, sociale-relazionale e naturale. L'utilizzo di questi capitali consente a Poste Italiane di offrire sul mercato prodotti e servizi e creare impatti di tipo economico, ambientale e sociale.

La corretta gestione dei capitali anche in un'ottica ESG fa parte della visione di Poste Italiane di "azienda sostenibile" e il percorso intrapreso nell'ultimo triennio è costituito da molte tappe rappresentative di questa visione che hanno coinvolto la strategia, la governance e i sistemi di reporting e hanno determinato importanti trasformazioni evolutive che in breve tempo hanno portato l'Azienda a raggiungere nel 2019 numerosi traguardi.

### 8.1 Linea Guida Environmental, Social and Governance (ESG)

Il Gruppo Poste Italiane ha intrapreso a partire dal 2017 un percorso che mira, da un lato, a migliorare la consapevolezza e la conoscenza del rischio reputazionale e dall'altro ad integrare a tutti gli effetti la sostenibilità nella strategia Aziendale.

Il processo ESG nel Gruppo Poste Italiane è l'insieme di principi, regole, procedure, metodologie, strumenti e strutture organizzative volte a garantire la definizione di indirizzi di sostenibilità che salvaguardino la Società da rischi reputazionali e che vadano ben oltre gli obblighi di legge, in una sempre crescente attenzione alle esigenze di tutti gli stakeholder ed in un percorso coerente di integrazione della sostenibilità nella stessa strategia Aziendale. Attraverso l'attuazione di tale processo si perseguono i seguenti principali obiettivi:

- individuare e coinvolgere gli stakeholder nelle varie fasi del processo;
- individuare le principali aree rilevanti (materialità) per la realizzazione di una politica di Sviluppo Sostenibile da parte del Gruppo Poste Italiane;
- identificare i rischi reputazionali con particolare attenzione a quelli ESG;
- implementare le azioni definite e condivise, attraverso il coordinamento delle diverse funzioni coinvolte;
- utilizzare strumenti e modelli di monitoraggio delle iniziative in ambito sostenibilità;
- garantire il reporting integrato rivolto principalmente agli investitori, che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, consentono di creare valore lungo il breve, medio e lungo termine;
- promuovere la diffusione di una cultura Aziendale sempre più orientata ad uno sviluppo sostenibile, attraverso la definizione di specifiche policy e di idonee campagne di comunicazione sia verso l'esterno che verso l'interno.

## 8.2 Codice Etico

Il Nuovo Codice Etico, approvato al Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane S.p.A. nel mese di aprile 2018, è applicabile a tutto il Gruppo e definisce i principi etici e le regole di comportamento a cui devono ispirarsi le attività ed i comportamenti degli Amministratori, Organi di controllo, Management, tutti i Dipendenti e coloro che operano, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, per perseguire gli obiettivi di Poste Italiane.

Il Codice Etico sancisce principi e regole di comportamento quali legalità, imparzialità ed equità, rispetto e valorizzazione delle persone, trasparenza e completezza, riservatezza e qualità, diligenza e professionalità. Lo stesso prevede che i destinatari del Codice si astengano da attività, anche occasionali, che possano generare un conflitto con gli interessi del Gruppo o che possano interferire con la capacità di assumere decisioni coerenti con gli obiettivi aziendali.

Poste Italiane si è dotata, a tal fine, di un sistema di segnalazione e gestione dei conflitti di interesse. I principi e le regole di comportamento sanciti dal Codice Etico contribuiscono ad affermare la credibilità del Gruppo Poste Italiane nel contesto civile ed economico, con l'obiettivo di tradurre in vantaggio competitivo l'apprezzamento dei valori che caratterizzano il modo di operare dell'Azienda.

I principi e le regole comportamentali previsti dal Codice Etico di Gruppo sono ulteriormente rafforzati dall'adozione del Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che rappresenta uno strumento fondamentale per la definizione di regole organizzative e gestionali che favoriscano il rispetto dei principali valori della responsabilità sociale di Poste Italiane. La Società si impegna, inoltre, a diffondere il proprio Codice Etico a tutti i livelli della propria organizzazione affinché i destinatari ne osservino i contenuti, e a predisporre ogni possibile strumento che ne favorisca la piena applicazione.

Oltre ai principi generali di comportamento, le linee guida descritte dal Codice Etico di Poste Italiane si riferiscono in particolare modo alla tutela di:

- diritti e dignità dei lavoratori;
- patrimonio aziendale e trattamento delle informazioni;
- luoghi di lavoro.

Il nuovo Codice Etico del Gruppo Poste Italiane supera i precedenti codici comportamentali (Codice Etico, Codice Deontologico BancoPosta e Codice di Comportamento Fornitori e Partner), al fine di integrare le regole di condotta e i rapporti con tutti gli stakeholder e allineare tale strumento normativo aziendale alle best practice adottate da altre società quotate.

## 8.3 Piano di Sostenibilità 2018-2019

Il Piano Strategico ESG programmato per il periodo 2018-2019, ha previsto cinque componenti che hanno avuto l'obiettivo di integrare i principi ESG nella strategia, nella governance e nei processi aziendali, al fine di posizionare il Gruppo tra i sustainability leader a livello nazionale e internazionale.

La Strategia, frutto di un percorso che ha coinvolto tutto il management aziendale e i rappresentanti degli stakeholder durante le varie attività di coinvolgimento, ha portato all'elaborazione oltre che del Piano Strategico ESG anche di Politiche di Sostenibilità. Infatti, principi generali, obiettivi qualitativi e modalità di gestione sono inglobati all'interno di policy di Gruppo che disciplinano i temi individuati nell'analisi di materialità e gli ambiti richiesti dal Decreto, mentre obiettivi e target specifici – quantitativi e qualitativi – sono contenuti nel Piano Strategico.

In particolare, l'integrazione della sostenibilità all'interno del sistema normativo aziendale ha portato alla definizione e pubblicazione di policy che disciplinano principi generali, obiettivi qualitativi e modalità di gestione relativamente all'ambiente, la comunità, i diritti umani, la fiscalità, l'anticorruzione, l'assicurazione, l'investimento (cfr. paragrafo 4.3 "Politiche di sostenibilità di Gruppo").

In aggiunta, il Piano strategico ESG si basa su 6 pilastri fondamentali di sostenibilità riconducibili agli ambiti ambientale (E), sociale (S) e governance (G). Ogni pilastro prevede obiettivi specifici che l'Azienda si impegna a raggiungere tramite una corretta gestione dei temi materiali e che sono stati definiti considerando i target individuati a livello globale dalle Nazioni Unite negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs).

## 8.4 Politiche di Sostenibilità di Gruppo

Nell'ambito del percorso di rafforzamento della sostenibilità, Poste Italiane ha deciso nel 2018 di dotarsi di un impianto normativo strutturato ed emettere le seguenti politiche di sostenibilità: **politica dei diritti umani, strategia fiscale, politica integrata del Gruppo, politica sulle iniziative per la comunità, politica in materia di diversità degli organi di amministrazione e controllo** e la **politica di sostenibilità ambientale** a presidio di tematiche ESG di particolare rilevanza per il Gruppo.

### Politica in materia di tutela e protezione dei Diritti Umani

Il Gruppo Poste Italiane è consapevole di svolgere un ruolo di preminente rilevanza per il Paese e, per tale ragione, ritiene necessario proporsi come soggetto economico attivo nella salvaguardia del benessere delle persone che lavorano nell'Azienda e per l'Azienda, che collaborano con essa o che, semplicemente, vivono nelle comunità in cui opera.

Il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane, in data 13 dicembre 2018, ha approvato la Politica Aziendale in materia di tutela e protezione dei Diritti Umani, in prossimità dalla Giornata mondiale dei Diritti Umani, una celebrazione sovranazionale che si tiene in tutto il mondo il 10 dicembre di tutti gli anni per ricordare la proclamazione, avvenuta il 10 dicembre 1948 da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani.

La Politica definisce un approccio chiaro sul tema, più ampio di quello previsto dalla legge e che consente di monitorare e gestire rischi e opportunità legati ai Diritti Umani in tutte le loro forme, anche confermando l'impegno del Gruppo a perseguire un'attività di investimento e di gestione socialmente responsabile.

La Politica rafforza quanto già affermato nel Codice Etico di Gruppo e costituisce un manifesto che impegna Poste Italiane a promuovere la tutela dei diritti umani concentrandosi su alcune categorie di stakeholder, quali lavoratori propri, fornitori e partner, migranti, bambini, persone con disabilità, persone vittime di discriminazione e qualsivoglia forma di violenza, comunità locali e clienti. Costituisce, inoltre, documento di primario riferimento nel cui quadro l'Azienda si impegna ad operare al fine di concorrere al raggiungimento delle finalità e degli standard previsti dal Piano di azione nazionale "Impresa e Diritti Umani", predisposto dal Comitato interministeriale dei diritti umani del Ministero degli Affari Esteri ed adottato dal Governo italiano.

Poste Italiane verifica l'efficacia dell'approccio adottato principalmente attraverso strumenti dedicati, che consistono in procedure di identificazione e valutazione periodica dei rischi all'interno e all'esterno del Gruppo, sistema di segnalazione delle violazioni, sistema sanzionatorio e attività di dialogo con gli stakeholder.

### Politica sulle iniziative per la comunità

Tale Politica rappresenta l'impegno in ambito sociale di Poste Italiane a supporto della comunità, nell'ambito del quale le esigenze locali vengono messe in connessione con gli obiettivi aziendali fino a identificare quei progetti e quelle iniziative che rispondono a interessi condivisi, mobilitando il proprio personale, le proprie capacità e risorse al fine di generare un impatto concreto e misurabile sulla comunità.

La presenza capillare sul territorio, la missione di servizio e la vicinanza storica alle comunità in cui opera caratterizzano Poste Italiane come un attore fondamentale per la promozione dello sviluppo socio-economico del territorio e del benessere delle comunità locali. Per queste ragioni, Poste è quotidianamente impegnata ad accompagnare le comunità territoriali nei processi di modernizzazione e digitalizzazione e a contribuire al loro progresso economico e sociale.

In continuità rispetto a quanto già affermato nel Codice Etico, nella Politica Integrata di Gruppo in termini di anti-corrruzione e nella Politica in materia di Diritti Umani, Poste Italiane contribuisce a soddisfare le necessità del contesto socio-economico in cui opera e della collettività di riferimento, sia attraverso attività tipiche di business, caratterizzate dall'offerta di prodotti e servizi a carattere fortemente inclusivo, sia mediante specifiche iniziative di utilità e solidarietà sociale, in grado di incidere positivamente e apportare benefici alla collettività, sfruttando la rete capillare degli Uffici Postali e attraverso il coinvolgimento del volontariato aziendale e/o il sostegno di specifiche progettualità a valenza comunitaria con erogazioni liberali e sponsorizzazioni. Tali iniziative pongono attenzione a tutte quelle categorie di persone più vulnerabili che vivono in situazioni di disagio a causa delle loro condizioni fisiche, psichiche, familiari, economiche, etniche e sociali.

Le relazioni con le comunità costituiscono, infatti, un pilastro dell'approccio inclusivo adottato dall'Azienda, nella convinzione che guardare ai bisogni e alle priorità della collettività permetta di soddisfare i bisogni sociali espressi direttamente attraverso il proprio modello di business. Convinzione di Poste Italiane è che l'ascolto, il dialogo e la partecipazione attiva dei cittadini siano alla base della costruzione di una relazione che porti ad un percorso di creazione e condivisione di valore con il territorio, in ottica di continuità e di conciliazione dei relativi e legittimi interessi. Per questo motivo, l'Azienda ha adottato un processo strutturato di stakeholder engagement che consente di avere un confronto continuo con tutti i suoi interlocutori e con quei soggetti che sono influenzati dalle sue attività e il cui contributo consente di raggiungere l'obiettivo aziendale di creazione di valore nel lungo periodo.

Parte fondamentale di tale processo è costituita dalle costanti attività di dialogo intraprese dall'Azienda con istituzioni e associazioni del terzo settore, finalizzate alla ricerca di soluzioni condivise nell'interesse della collettività, sia a livello territoriale che in ambito nazionale, in un continuo processo circolare che valorizza sistematicamente il principio bottom up. Tali attività si riflettono nell'attuazione di specifici protocolli di intesa con istituzioni ed enti locali, per mettere a sistema le iniziative di sviluppo sociale e ambientale di cui l'Azienda è promotrice e connetterle, in maniera integrata e coesa, con le relative politiche poste in essere dai decisori istituzionali.

## Politica di sostenibilità ambientale

La "Politica di Sostenibilità ambientale del Gruppo Poste Italiane", rafforzando quanto già affermato nel Codice Etico di Gruppo, sancisce l'impegno di Poste Italiane a promuovere la tutela dell'ambiente lungo tutta la sua catena del valore. In primo luogo, Poste Italiane si impegna a prevenire, gestire e, ove possibile, ridurre gli impatti ambientali generati direttamente attraverso le proprie attività operative, in particolare quelle provenienti dall'utilizzo degli immobili e dalle attività logistiche e di trasporto, siano esse svolte direttamente o tramite fornitori e partner. In secondo luogo, l'Azienda ha integrato principi di sostenibilità ambientale anche nelle attività di investimento e assicurazione, favorendo comportamenti virtuosi per tutto il Sistema Paese.

Oltre a garantire il pieno e sostanziale rispetto delle prescrizioni legislative in materia ambientale, il Gruppo si propone di applicare i principi emanati da organizzazioni nazionali e internazionali di riferimento. In particolare, Poste Italiane si impegna a partecipare alle iniziative significative promosse nell'ambito di:

- Agenda 2030, per lo sviluppo sostenibile e relativi 17 obiettivi (Sustainable Development Goals - SDGs), con un'attenzione particolare agli SDG 7 "Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni" e "Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze";
- Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (United Nations Environment Programme - UNEP);
- Principi delle Nazioni Unite per la finanza responsabile (Principles for Responsible Investment-PRI e Principles for Sustainable Insurance - PSI);
- programmi sviluppati dai principali organismi internazionali di settore, quali l'Unione Postale Universale (UPU), l'International Post Corporation (IPC) e l'Associazione degli Operatori postali pubblici europei (PostEurop).

L'approccio adottato da Poste Italiane si ispira ai principi di:

- efficienza nell'uso delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività di business, siano esse svolte in proprio o tramite fornitori e business partner;
- innovazione a supporto di un'economia low-carbon, attraverso la dematerializzazione di processi, prodotti e servizi;
- prevenzione e riduzione dell'impatto sull'ambiente, sia attraverso l'analisi dei potenziali rischi ambientali importanti per Poste Italiane, sia attraverso la riduzione dei rifiuti prodotti e l'eliminazione degli sprechi, in una prospettiva di avvicinamento al principio di economia circolare;
- promozione della cultura dell'ambiente, sia attraverso la propria rete di volontariato aziendale, incoraggiando dipendenti, partner e, in generale, tutte le controparti ad assumere comportamenti virtuosi e collaborando con associazioni ambientaliste riconosciute a livello nazionale, sostenendo progetti mirati che possano costituire delle prassi di riferimento.

## Sistema di gestione e controllo del rischio fiscale

La strategia fiscale di Poste Italiane definisce gli obiettivi e l'approccio adottato dal Gruppo Poste Italiane nella gestione della variabile fiscale. La relativa Linea Guida è stata emanata dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane S.p.A. e resa disponibile a tutti gli stakeholder, in conformità alle norme aziendali, ed è aggiornata tempestivamente ogni qualvolta intervengano cambiamenti a livello strategico od operativo degli elementi essenziali.

Il Gruppo Poste Italiane, nel rispetto e nell'autonomia delle proprie scelte gestionali ed in linea con la propria politica di sostenibilità, intende perseguire una strategia fiscale ispirata a principi di onestà, correttezza e osservanza della normativa tributaria, caratterizzata da comportamenti collaborativi e trasparenti nei confronti dell'Amministrazione Finanziaria e dei terzi, al fine di minimizzare ogni impatto sostanziale in termini di rischio, sia esso fiscale o reputazionale.

A tale scopo, il Gruppo si impegna a perseguire i seguenti obiettivi:

- gestire la variabile fiscale tutelando gli interessi di tutti gli stakeholder, incluso il Governo, gli azionisti, i dipendenti e la comunità in cui si opera, anche a livello locale, essendo consapevole che il gettito derivante dai tributi costituisce una delle principali fonti di contribuzione allo sviluppo economico e sociale del Paese;
- operare sempre in conformità alla normativa tributaria con riguardo sia alla lettera delle norme, sia alla ratio sottesa, monitorando e presidiando le novità normative, anche mediante continue interlocuzioni con le istituzioni a ciò preposte a livello nazionale e internazionale;
- assumere decisioni in materia tributaria in linea con le best practice a livello nazionale ed internazionale e con le linee guida dettate dagli organismi di settore, nonché in coerenza con i propri obiettivi strategici e con la propria propensione al rischio;
- promuovere la diligenza professionale nella gestione delle attività e dei processi a rilevanza fiscale, nonché garantire che le relative procedure siano appropriate;
- assicurare un'adeguata formazione tecnica a tutti i dipendenti coinvolti nella gestione degli adempimenti e delle attività a rilevanza fiscale;
- istituire flussi informativi completi e accurati verso gli organi di gestione e le Autorità Fiscali;
- favorire lo sviluppo di relazioni costruttive, professionali e trasparenti con le Autorità Fiscali, basate sui concetti di integrità, collaborazione e fiducia reciproca.

I principi e le regole emanati si rendono applicabili nella gestione della fiscalità del Gruppo Poste Italiane, non solo con riguardo agli obblighi in qualità di "contribuente", ma anche con riguardo agli adempimenti dovuti in qualità di "intermediario" (ad es. FATCA, CRS, Monitoraggio fiscale).

## Politica di investimento responsabile

La politica descrive l'approccio seguito nella gestione dei rischi e delle opportunità connessi a fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) all'interno dei tradizionali processi di investimento. Tale scelta deriva dalla convinzione che valutare rischi e opportunità ESG consenta di influenzare positivamente la gestione dei portafogli di investimento e dare, allo stesso tempo, una risposta concreta ai bisogni sociali e ambientali espressi dalla società. Attraverso la Politica, Poste Vita e BancoPosta Fondi SGR intendono:

- definire principi che consentano alle Società di includere considerazioni di aspetti ESG nella gestione delle proprie attività d'investimento, tenendo sempre conto della specificità di ogni singola operazione;
- contribuire positivamente agli impatti economici, sociali e ambientali degli emittenti degli asset presenti nei propri portafogli finanziari e dei relativi gestori, sempre nell'ottica di soddisfazione delle aspettative degli investitori;
- comunicare a tutti gli stakeholder, tra cui il personale, le imprese, la comunità finanziaria e le istituzioni, la propria visione di responsabilità sociale verso la gestione degli impatti economici, sociali e ambientali generati dalle imprese e dagli istituti finanziari con cui la Compagnia entra in rapporto come investitore;
- aderire concretamente ai principi e alle linee guida riconosciute a livello nazionale ed internazionale per l'integrazione di criteri di sostenibilità nei tradizionali processi d'investimento.

## Politica di assicurazione responsabile

La politica descrive l'approccio nella gestione dei rischi e delle opportunità connessi a fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) all'interno dei tradizionali processi di assicurazione. Tale scelta deriva dalla convinzione che valutare rischi e opportunità ESG favorisca lo sviluppo di soluzioni innovative e contribuisca alla gestione del business, dando allo stesso tempo una risposta concreta ai bisogni sociali e ambientali espressi dalla comunità. Attraverso la Politica, Poste Vita intende:

- definire i principi che consentano al Gruppo Poste Vita di includere considerazioni di aspetti ESG nella gestione delle proprie attività, tenendo sempre conto della specificità di ogni singola operazione;
- comunicare a tutti gli stakeholder, tra cui il personale, le imprese, la comunità finanziaria e le istituzioni, la propria visione di responsabilità sociale verso la gestione dei rischi economici, sociali e ambientali generati dai clienti con cui la Società entra in contatto a titolo di assicuratore;
- aderire concretamente ai principi e alle linee guida riconosciute a livello nazionale ed internazionale per l'integrazione di criteri di sostenibilità nei tradizionali processi assicurativi.

Le politiche sopra menzionate sono in linea con il Piano di Sostenibilità del Gruppo Poste Italiane e confermano l'impegno di Poste a integrare le tematiche ESG nella propria strategia anche con specifico riferimento al settore assicurativo e investimenti.

Il Piano Strategico di sostenibilità, le Politiche, l'ESG risk assessment (cfr. paragrafo 2.2 "Risk Assessment Integrato"), l'analisi degli impatti trovano la loro rappresentazione nel primo Bilancio Integrato del Gruppo Poste Italiane.

## Politica Diversità e Inclusione

In ottica di miglioramento continuo, il Gruppo ha recentemente emesso una politica in materia di diversità e inclusione.

Approvata dal CdA a febbraio 2020, in linea con le migliori prassi in materia di diversità e inclusione, questa politica è stata emanata per rendere trasparenti le strategie messe in campo dalla società al fine di stimolare un ambiente di lavoro collaborativo, solidale e aperto ai contributi di tutti i dipendenti e le dipendenti. L'obiettivo è quello di favorire la diversità in tutte le sue dimensioni, cogliendo al massimo le opportunità che ne derivano, generando valore all'interno degli ambienti di lavoro e ottenendo anche un vantaggio competitivo.

La politica è stata redatta cambiando il paradigma di fondo, evolvendo l'approccio da tutela ed integrazione della diversità ad un approccio proattivo per il superamento di ogni stereotipo culturale, identificando e arginando i fattori che impediscono alle persone l'inclusione lavorativa e la loro completa valorizzazione. Quest'ottica è in linea con quanto già affermato nella "Politica aziendale in materia di tutela e protezione dei Diritti umani" e nel Codice Etico di Gruppo, che riconosce il valore di un ambiente di lavoro libero da ogni forma di molestia o discriminazione.

L'Azienda integra le politiche di Diversità e Inclusione nel proprio modello di gestione dei rischi, monitorandole mediante indicatori in raccordo con la funzione Governo Rischi di Gruppo, in ambito Corporate Affairs. A tal fine, verrà istituita una task force interfunzionale costituita da rappresentanti di tutte le funzioni aziendali interessate per apprezzare scenari, obiettivi e metriche di valutazione.

## 8.5 Indici di Sostenibilità

Nel 2017 l'obiettivo del Gruppo era quello di valutare anche l'inclusione nell'indice etico Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – primo indice di sostenibilità a livello mondiale – e posizionarsi tra i leader a livello nazionale e internazionale nella gestione della sostenibilità, anche al fine di accedere alla raccolta di capitali dagli investitori etici.

A partire dal 2019 ha debuttato nell'indice Dow Jones Sustainability World Index e successivamente nel FTSE4GoodIndex, nel Euronext Vigeo-Eiris 120, nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2020, nel Sustainability Yearbook 2020, nel Stoxx Europe 600, nel Integrated Governance Index (IGI), nel Institutional Shareholder Services Inc. (ISS).

## 8.6 Bilancio Integrato 2018

Il **primo Bilancio Integrato del Gruppo** descrive le modalità attraverso cui la strategia, la governance, il modello di business, le prospettive future e le performance legate all'organizzazione contribuiscono alla creazione di valore. I 6 pilastri di sostenibilità a supporto della strategia di business sono l'Integrità e la trasparenza, la Valorizzazione delle persone, il Sostegno al territorio e al Paese, la Customer Experience, la Decarbonizzazione di immobili e logistica e la Finanza sostenibile.

In coerenza con l'indirizzo Aziendale volto a promuovere una gestione responsabile della catena di fornitura in termini di sostenibilità, funzionalità e tracciabilità degli approvvigionamenti, la funzione Acquisti ha definito e avviato un piano di sviluppo funzionale all'inclusione di requisiti ambientali e sociali all'interno dei processi di procurement.

In tale contesto, in continuità con i precedenti anni, la funzione Acquisti ha recepito i criteri previsti dal Green Public Procurement (GPP – Acquisti verdi della Pubblica Amministrazione) al fine di coniugare la sostenibilità in termini di riduzione degli impatti ambientali e la razionalizzazione dei costi.

A conferma del rilievo attribuito a tali tematiche, nei processi di gara viene incentivata l'adozione da parte dei fornitori di standard etici di comportamento e di certificazioni in materia sociale ed ambientale (a titolo di esempio ISO 9001 - ISO 14001 - SA 8000 - OHSAS 18001) e, per determinate categorie merceologiche (pulizia e igiene ambientale, ristorazione, logistica, lavori etc.), sono previsti specifici percorsi di procurement finalizzati alla massima valorizzazione degli aspetti legati alla sostenibilità.

A supporto di un nuovo approccio strutturato e programmatico ai temi sociali ed ambientali, in aggiunta a quanto già oggetto di rendicontazione nel passato, con il bilancio integrato 2018 sono stati definiti dei nuovi indicatori di misurazione con l'obiettivo di monitorare e garantire un miglioramento continuo nel percorso di adozione di criteri ESG nei processi di approvvigionamento.

## Poste Italiane insieme all'United Nations Global Compact

Poste Italiane si unisce alle aziende provenienti da 160 paesi nel mondo che hanno aderito al **United Nations Global Compact (UNGC)**, il patto mondiale delle Nazioni Unite che incoraggia le aziende a promuovere attivamente i principi di condotta etica e di business responsabili. L'adesione al Global Compact impegna Poste Italiane a coniugare i principi sanciti dal Patto con gli obiettivi definiti dal Piano Strategico ESG e a integrarli nei processi decisionali, consolidando il proprio ruolo di impresa socialmente responsabile e di leader nella sostenibilità. L'adesione al Global Compact induce ancor di più il Gruppo ad adottare **comportamenti in linea ai criteri economici, sociali e ambientali** che contribuiscono al successo aziendale e al benessere della comunità.

## 8.7 Piano di Sostenibilità 2019-2020

Nel 2019 Poste Italiane ha proseguito nel percorso evolutivo volto ad acquisire e consolidare maggiore conoscenza e consapevolezza sul tema della sostenibilità identificando i temi “materiali” (e dunque significativi) che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder e incidere sulla strategia aziendale. Alla luce dell’evoluzione degli indirizzi e dei principi internazionali in materia di sostenibilità e sulla base delle evidenze emerse nell’ambito delle analisi di materialità, Poste ha definito il proprio indirizzo strategico ESG relativamente agli ambiti e ai temi prioritari di intervento.

**Il Piano Strategico ESG** programmato per il periodo **2019-20**, prevede sei componenti che hanno l’obiettivo di integrare i principi ESG nella strategia, nella governance e nei processi aziendali di reporting, al fine di consolidare la posizione del Gruppo tra i sustainability leader a livello nazionale e internazionale.

Poste Italiane è impegnata e attenta a garantire un dialogo strutturato, sistematico e continuativo con i propri stakeholder attraverso diversi strumenti che possono operare in continuità per lo scambio di idee utili alla creazione di valore condiviso. Tra queste, in particolare, il Multi Stakeholder Forum ha rappresentato – così come già avvenuto nel 2018 - un importante momento di confronto diretto tra Poste Italiane e i suoi interlocutori, utile per comprendere al meglio l’ambiente esterno e consolidare le basi della strategia di sostenibilità del Gruppo.

**Il Multi Stakeholder Forum del 19 novembre 2019**, giunto alla terza edizione, ha rappresentato un’opportunità di dialogo e di confronto sui temi di sostenibilità rilevanti del settore per poter scambiare idee e progetti utili alla creazione di valore condiviso con i principali rappresentanti di istituzioni, associazioni, partner, collaboratori e altri importanti interlocutori con cui Poste interagisce. I portatori di interesse hanno assunto il ruolo di promotori del cambiamento e dell’evoluzione di strategie di sostenibilità del Gruppo, ed è stato svolto in sessioni plenarie e sessioni di gruppo. Nel 2019 i dibattiti si sono concentrati sui sei pilastri di sostenibilità definiti nell’ambito del Piano Strategico Deliver 2020 (integrità e trasparenza, valorizzazione delle persone, sostegno al territorio, customer experience, decarbonizzazione e finanza sostenibile) a cui si sono aggiunti ulteriori due nuovi pilastri (Diversità e Inclusione, Innovazione).

**L’evento ha visto la partecipazione di 400 stakeholder**, tra rappresentanti delle comunità locali, del mondo finanziario e delle società di rating, delle associazioni di categoria e delle organizzazioni sindacali, del terzo settore, del mondo delle imprese e delle professioni e dei dipendenti.

Inoltre, in occasione delle sessioni specifiche, i vari gruppi di stakeholder sono stati chiamati a selezionare, tra i temi di sostenibilità già oggetto di valutazione, quelli per loro prioritari e ad esporre il proprio punto di vista in merito, con l’obiettivo di condividere possibili scenari evolutivi che possono condizionare Poste Italiane nella gestione dei temi selezionati. Grazie alle attività di ascolto, è stato possibile per Poste Italiane avere una chiara idea delle istanze dei soggetti esterni rispetto al proprio operato e delle possibilità a disposizione per creare benefici sociali e ambientali sfruttando le proprie capacità operative.

A supporto dell’elaborazione di strategie aziendali efficaci e in accordo con le principali linee guida internazionali in materia di sostenibilità, la funzione Responsabilità Sociale d’Impresa, in collaborazione con le competenti funzioni aziendali rappresentate in modo permanente nell’ambito del GIS, ha coordinato la realizzazione dell’analisi di materialità, in linea con la metodologia indicata dagli standard internazionali Global Reporting Initiative (GRI). Tale analisi è stata supportata dall’individuazione delle tematiche più significative per la Società e per gli stakeholder, interni ed esterni all’Azienda, attraverso un’attenta disamina degli impatti economici, sociali e ambientali generati dalle attività, valutandone la rilevanza rispetto alle priorità aziendali e alle principali aspettative degli stakeholder. A partire dalle informazioni così ottenute e dalla considerazione congiunta della loro rilevanza interna ed esterna, sono state individuate le c.d. aree prioritarie e di materialità.

In particolare, è stata elaborata una Matrice di Materialità, che sintetizza graficamente l’interrelazione esistente tra i valori di ponderazione attribuiti alle varie tematiche da parte di Poste Italiane rispetto agli stakeholder.

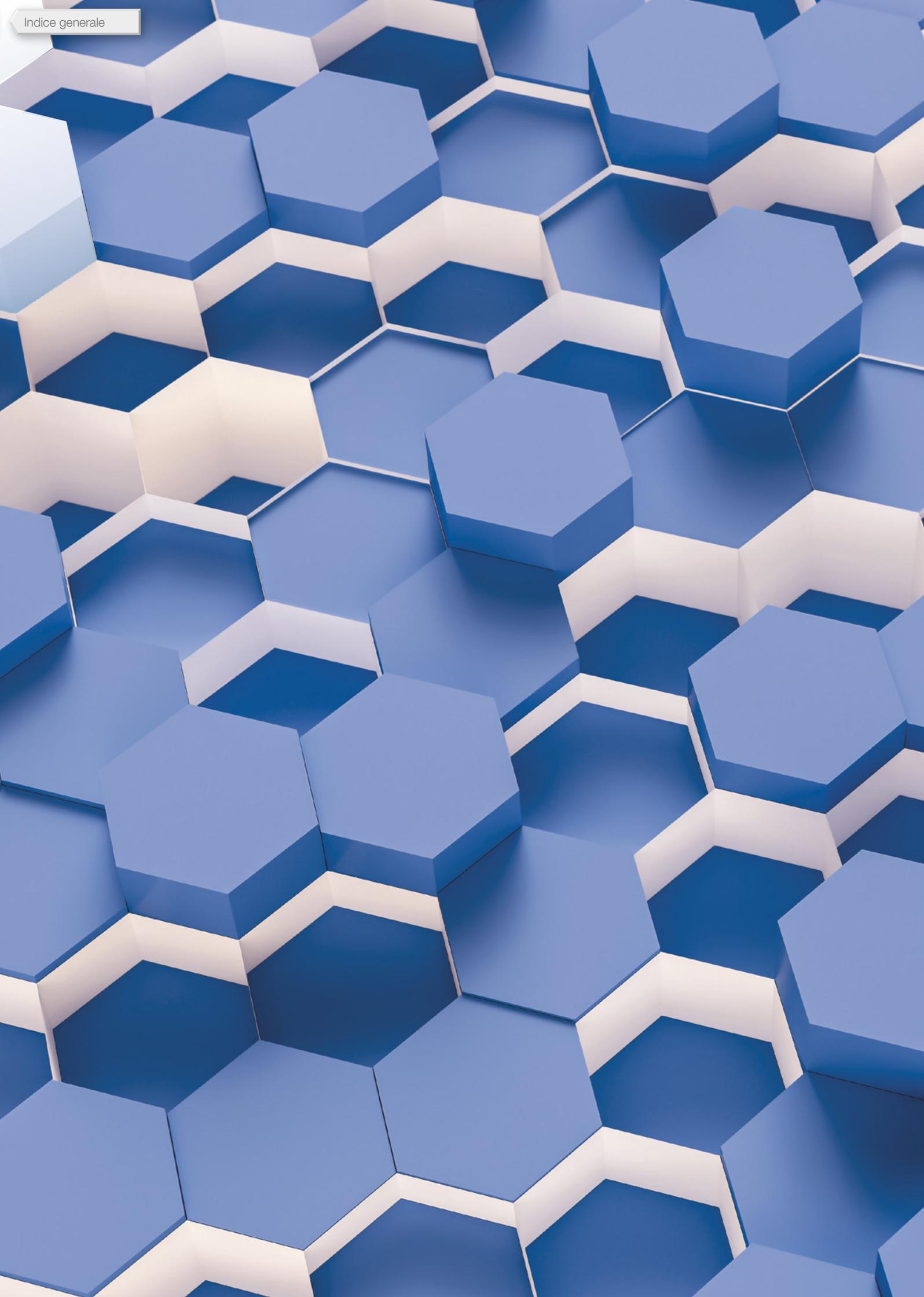
Nello specifico, nel corso della recente edizione, gli stakeholder riuniti nei focus group hanno individuato come maggiormente rilevanti i pilastri relativi a:

- Integrità e trasparenza, ivi incluso il tema, particolarmente attenzionato, della legalità e trasparenza del processo di approvvigionamento;
- Customer experience, con particolare riferimento al tema dell’innovazione e digitalizzazione di prodotti, servizi e processi;
- Valorizzazione delle persone, con specifico focus sul tema della tutela dei diritti umani in azienda.

# 09

## **L'EMERGENZA SANITARIA: COVID-19**







 **09 L'EMERGENZA SANITARIA:  
COVID-19**

# Contenuti

<b>9. L'EMERGENZA SANITARIA: COVID-19</b>	<b>192</b>
9.1 Cabina di regia per il governo della crisi	192
9.2 Misure di Prevenzione	194
9.3 Azioni organizzative finalizzate al contenimento	197
9.4 Gestione delle riunioni degli organi sociali e modifica degli Statuti	197
9.5 Gli interventi in ambito Risorse Umane	198
9.6 Copertura sanitaria	199
9.7 Attività di comunicazione	200
9.8 Gestione delle relazioni istituzionali	202
9.9 Rimodulazione dell'operatività degli Uffici Postali	203
9.10 Rimodulazione operatività della Rete Logistica	203
9.11 Interventi per il pagamento delle pensioni	204
9.12 Normativa connessa all'emergenza Covid-19	205
9.13 Impatto dell'emergenza sui principali indicatori finanziari	207

## 9. L'emergenza sanitaria: Covid-19

Nel momento di emergenza, nel pieno della battaglia per arginare il diffondersi dell'epidemia di coronavirus, Poste Italiane ha saputo **dare continuità ai servizi essenziali** sia sul lato **del recapito** che sul lato degli **Uffici Postali**, garantendo la **sicurezza di dipendenti e cittadini**.

Poste Italiane ha seguito costantemente l'evoluzione dell'emergenza Coronavirus e ha, sin da subito, adottato provvedimenti stringenti con l'obiettivo primario di **assicurare la tutela dei suoi circa 130mila dipendenti** distribuiti in **12.809 Uffici Postali**, **1.574 Centri di Distribuzione** e **159 Uffici di back office** e sedi direzionali e degli **oltre 35 milioni di clienti**.

**L'impegno di Poste Italiane** è stato principalmente volto all'individuazione di soluzioni atte, da un lato, a **contrastare la diffusione del virus** e, dall'altro, a **ridurre**, per quanto possibile, gli **impatti sull'erogazione del servizio di recapito** e dei **servizi offerti dagli Uffici Postali**, continuando ad offrire, quindi, un sostegno al tessuto sociale ed economico delle comunità maggiormente impattate, in un momento molto difficile per il Paese.

### 9.1 Cabina di regia per il governo della crisi

Per far fronte all'emergenza Coronavirus, Poste Italiane ha istituito **organi e strumenti finalizzati al governo unitario e coordinato a livello nazionale delle azioni di contenimento e prevenzione**.

#### 1. Comitato per la gestione del rischio Coronavirus

In ottemperanza alla Linea Guida per la gestione delle Crisi, è stato costituito il Comitato, presieduto dall'Amministratore Delegato e dal Vice Direttore Generale, al quale partecipano tutti i Datori di Lavoro di Poste Italiane, le strutture tecniche competenti alla gestione della crisi e le altre strutture aziendali di supporto.

L'efficacia delle azioni attuate è costantemente monitorata da un Comitato di Crisi, appositamente istituito in seno ai vertici aziendali già a far data dal 21 febbraio u.s., che si riunisce con cadenza costante nonché ogniqualvolta sia necessario attivare ulteriori misure di prevenzione in funzione dell'evoluzione dello scenario di crisi.

#### 2. Struttura operativa per la gestione dell'emergenza

Il comitato strategico, nell'ambito dell'attività di coordinamento, ha coinvolto oltre 500 persone delle diverse strutture aziendali: da Tutela Aziendale all'Immobiliare, dagli Acquisti alla Comunicazione, dalle Risorse Umane agli Affari Istituzionali, dagli Affari Regolatori ai Sistemi Informativi e a tutte le Funzioni di Business. Un'imponente catena operativa con il compito preciso di mettere in campo azioni per tutelare al meglio la salute dei nostri colleghi impegnati in ogni attività.

#### 3. Rapporti con organi competenti

Poste Italiane ha attivato sin dall'inizio dell'emergenza contatti con gli organismi governativi deputati alla gestione della crisi, quali Protezione Civile, Prefettura, Forze dell'ordine, Codise e Coban.

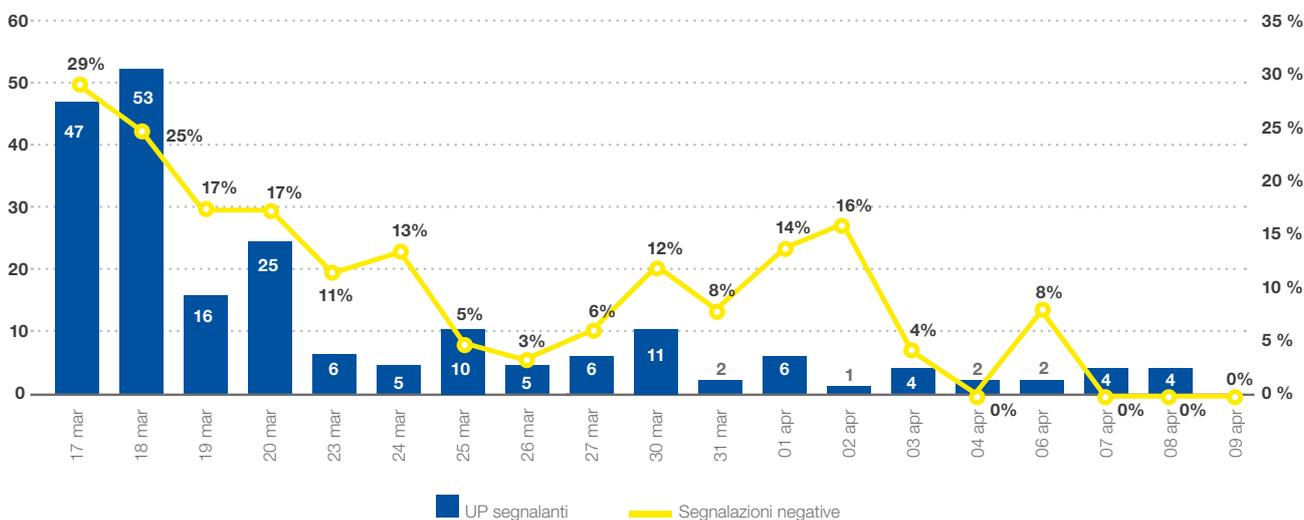
## Strumenti per le segnalazioni

Sono stati attivati 3 diversi strumenti per la gestione delle segnalazioni interne e per ridurre il gap informativo tra il territorio e la cabina di regia centrale:

1. un **portale internet per le segnalazioni dal territorio** da parte degli Uffici Postali;
2. un **numero verde dedicato ai dipendenti** per assistenza in materia COVID-19 e informazioni sulla consegna dei DPI;
3. **Mailbox territoriali** (per macro area) e **centrali** dedicati ai Dirigenti Delegati dai Datori di Lavoro.



### Portale delle segnalazioni dal territorio



A partire dai primi giorni di aprile si è registrato, via via, un progressivo azzeramento delle segnalazioni dal territorio.

## Azioni intraprese

Tutte le azioni messe in atto da Poste Italiane sono state realizzate con l'obiettivo di tutelare la salute e la sicurezza di colleghi e i clienti, e hanno riguardato principalmente: **misure di prevenzione, azioni organizzative finalizzate al contenimento del contagio e un'intensa attività di comunicazione rivolta ai dipendenti, alle oo.ss, ai clienti e alle Istituzioni locali e Autorità regolatorie.**

## 9.2 Misure di Prevenzione

### Dispositivi di Protezione

L'Azienda, ha anticipato, fin da subito, iniziative che sono state successivamente recepite anche nei provvedimenti delle Autorità preposte.

In tempo antecedente alla dichiarazione di emergenza nazionale ed in via precauzionale erano state già approvvigionate circa 150.000 mascherine filtranti (materiali, poco dopo, non più reperibili sul mercato, alla stregua dei gel igienizzanti per le mani).

In uno scenario globale nel quale Governi, Istituzioni, altre aziende di tutto il mondo si adoperavano per reperire i dispositivi di protezione, Poste ha contattato e attivato canali in tutto il mondo per approvvigionarsi di mascherine, gel disinfettanti e guanti monouso.

È stata creata una nuova rete logistica, ad hoc, di approvvigionamento per importare tutti i dispositivi di sicurezza necessari.

Quando alle prime avvisaglie dell'epidemia si sono sviluppate delle "guerre di approvvigionamento" di mascherine e gel, Poste ha fatto una scelta vincente, decidendo di acquistare spazi commerciali su voli di linea per molte settimane consecutive, poiché la Cina stava ripartendo con la produzione. Questa scelta, ha cambiato lo scenario, e ha consentito a Poste, una volta reperiti i fornitori, di poter caricare e ricevere materiali in maniera continuativa, proprio nel momento in cui istituzioni e aziende incontravano sia difficoltà di approvvigionamento che di trasporto. Questa intuizione, ha dato la possibilità a Poste di creare un magazzino di stoccaggio in Italia e di poter rifornire giornalmente le strutture operative.

Ad oggi, tutti i nostri dipendenti hanno in dotazione mascherine giornaliere. La rete di Poste ha bisogno di circa 65.000 mascherine al giorno, a cui aggiungere gel, guanti e disinfettanti.

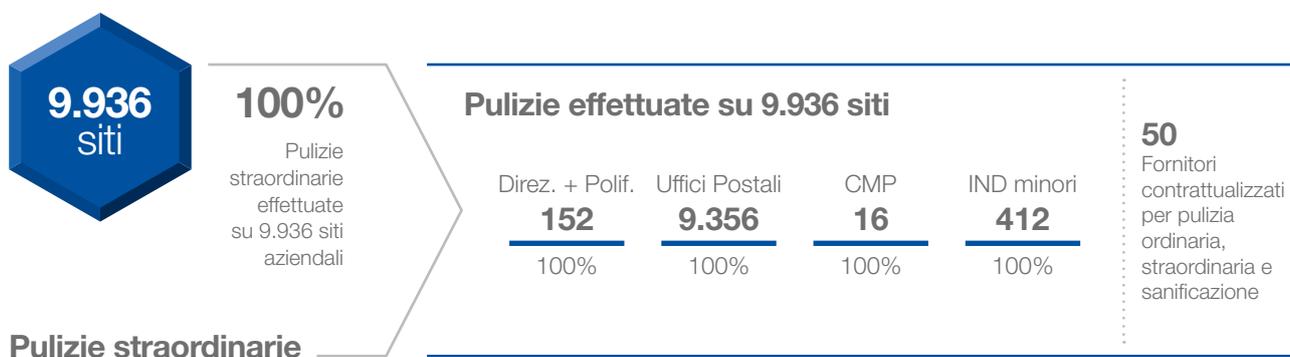
I principali dispositivi distribuiti e le misure di prevenzione realizzate (alla data del 16 aprile) sono i seguenti:

- **Distribuzione di 1,9 mln di mascherine, 195 mila gel disinfettanti e 79 mila paia di guanti monouso** privilegiando il personale a contatto con il pubblico.
- **Fornitura di più di 54 mila flaconi** di disinfettante per le superfici.
- **Posa in opera di oltre 4.800 linee di distanza** rispetto alle postazioni degli operatori postali in circa 4.000 Uffici Postali.
- **Acquisto e installazione di 229 bagni chimici** per utilizzo da parte di terzi (es. fornitori).

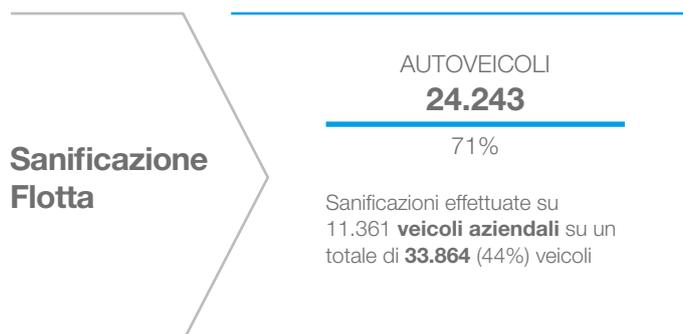


## Sanificazione e pulizia

Parallelamente all'approvvigionamento di dispositivi di protezione è stata realizzata una straordinaria opera di **igienizzazione e sanificazione di oltre 13 mila sedi, siti produttivi, uffici direzionali, Uffici Postali**, con un serratissimo cronoprogramma che ha interessato e interessa centinaia di diverse sedi ogni giorno con grandi difficoltà di ingaggiare imprese specializzate.



Sono stati **acquistati dispositivi** che, attraverso la nebulizzazione, **sanificano i veicoli aziendali**: si tratta di una procedura veloce ed efficace, in pochi minuti i mezzi di trasporto vengono completamente igienizzati.



Presso oltre 11 mila siti aziendali è in fase di completamento la **sanificazione dei filtri dei condizionatori**.



## Termocamere

Sono state attivate circa **40 termocamere** per il controllo della temperatura per tutte le aree di accesso obbligato presso la sede direzionale di Roma EUR (che ospita oltre 6.000 dipendenti) e presso 18/19 Centri di Smistamento, monitorando oltre 10 mila risorse interne.

Il piano di installazione prevede l'estensione delle installazioni in 108 siti, 3 hub di SDA e la sede di Poste Vita, potendo **monitorare la temperatura corporea di oltre 23.000 risorse interne e 1.000 risorse esterne**.



## Schermi in Plexiglass

Un intervento massivo è stata, senza dubbio, l'**installazione di oltre 20 mila schermi in plexiglass** presso oltre **6.500 Uffici Postali** non blindati a protezione dei colleghi che lavorano agli sportelli, portando il livello di protezione di questi uffici alle medesime condizioni dei cosiddetti Uffici Postali blindati.

In una prima fase sono stati installati quasi 12.000 kit, per oltre 14.000 schermi in plexiglass, includendo anche i 300 centri di accettazione dedicati alla clientela business.

Nel corso di una settimana, è stato messo in piedi un processo operativo imponente che va dalla progettazione all'ingaggio di oltre 30 fornitori, dal ritiro diretto da parte della nostra logistica dei prodotti all'installazione presso gli Uffici Postali: un'operazione senza precedenti.

In una seconda fase l'installazione è stata estesa ai **3.064 Uffici Postali in riapertura nel mese di aprile** e a quasi **7.000 sale consulenza presenti negli UP**.

## 9.3 Azioni organizzative finalizzate al contenimento

Con il fine di contenere la diffusione del contagio, Poste ha **sospeso**, sin dai primi giorni della diffusione del virus le **trasferte** internazionali, nazionali, intraregionali, salvo quelle che presentavano un'assoluta indifferibilità; tutti i **corsi di formazione in presenza**, gli **eventi interni** e le **partecipazioni a eventi esterni**, l'**accesso dei consulenti**, dei prestatori di servizio e dei visitatori nelle sedi direzionali. In una seconda fase, sono stati **chiusi bar interni e mense aziendali**.

Per tutte le risorse di staff è stato utilizzato lo strumento dello **smart working**, che ha prodotti risultati per oltre l'80% di adesioni. Il 24 marzo 2020, settimana di picco del contagio, sono state registrate circa 50 mila dipendenti presenti su un totale di oltre 125 mila in organico.



## 9.4 Gestione delle riunioni degli organi sociali e modifica degli Statuti

Nella situazione emergenziale indotta dalla pandemia Covid 19, l'Azienda, oltre a diramare tempestivamente istruzioni sulla sicurezza, si è preoccupata, prima ancora che venissero emanate specifiche disposizioni normative, di individuare **modalità telematiche** per la **gestione delle riunioni degli organi sociali** di tutte le Società del Gruppo, prevedendo la **partecipazione a distanza** della totalità dei partecipanti garantendo in ogni caso il regolare svolgimento; assicurando quindi adeguate garanzie di salvaguardia del dibattito e preservando, nel contempo, la sicurezza ed il rispetto delle disposizioni governative.

Gli approfondimenti condotti nella circostanza, hanno indotto l'Azienda a voler introdurre stabilmente, per tutto il Gruppo, le predette soluzioni più flessibili, moderne ed aperte alle nuove tecnologie - sempre all'insegna del rispetto dei diritti e dei principi societari - avviando sin da subito le modifiche statutarie necessarie.

## 9.5 Gli interventi in ambito Risorse Umane

L'irruzione repentina e drammatica della pandemia ha richiesto interventi altrettanto veloci e decisi a tutela della salute delle persone di Poste Italiane, che sono stati realizzati grazie allo straordinario contributo di tutte le funzioni aziendali.

In particolare, per quanto riguarda gli aspetti di Risorse Umane, si è passati in due settimane da circa 600 lavoratori in Smart Working/Telelavoro ad oltre 15.000 smartworker per poi attestarsi, nell'arco di ulteriori due settimane, a circa 16.500.

Per fare questo è stato necessario imprimere – con il contributo della funzione Sistemi Informativi - una forte accelerazione al piano di Adoption Office 365 e alla relativa formazione, che hanno consentito di mettere a disposizione di tutti i dipendenti interessati un set di efficaci strumenti di comunicazione e collaborazione da remoto.

Si tratta di un **percorso di cambiamento** che è appena iniziato, non legato esclusivamente ad una contingenza ma che continuerà nel prossimo futuro per diventare poi strutturale.

Le evidenze positive raccolte sull'esperienza dello Smart Working - sia pure in un contesto estremamente difficile dal punto di vista emotivo e nonostante la sua implementazione sia stata realizzata nel pieno dell'urgenza - rappresentano le condizioni per proseguire e rafforzare - in modo più strutturato - un percorso che segni il passaggio dello Smart Working dall'essere un modo di lavorare, al diventare una vera e propria "filosofia di lavoro", che richiede un adeguato e diverso stile di leadership, differenti paradigmi in termini di people management - basati su fiducia, delega e senso di responsabilità - oltre che coerenti soluzioni organizzative.

Un **primo ambito** di intervento ha riguardato la **formazione**, determinando una significativa riconfigurazione dell'offerta perché fosse adatta e coerente al nuovo modo di lavorare che il distanziamento sociale ha imposto.

È stata avviata la completa riprogettazione del piano formativo 2020 che porterà ad una profonda ridefinizione dell'ecosistema di apprendimento per Poste Italiane, determinando una significativa innovazione degli strumenti e dei format, per renderli più snelli, più mirati, più essenziali, pensati nativamente per una fruizione in remote learning e funzionali all'apprendimento continuo.

Sono già stati avviati una serie di programmi di smart learning – con la modalità del webinar - sulle tematiche più cogenti a garanzia della Business Continuity: dalla gestione delle emozioni nell'emergenza, alla leadership per lo smart working, alla comunicazione organizzativa per gestire il personale a distanza.

Altrettanto rilevanti sono gli impatti sulle **iniziative di sviluppo** che richiederanno molteplici interventi, in parte già avviati, a partire dalla riprogettazione del modello di Leadership che richiederà una revisione del set di competenze manageriali necessarie nel prossimo futuro.

Sono in corso di revisione i programmi di sviluppo delle competenze soft come, ad esempio, i percorsi di sviluppo manageriale (MLAB), attraverso l'adozione di un approccio fully virtual, introducendo strumenti e prove da gestire da remoto, pur salvaguardando l'interazione dei partecipanti come gruppo.

Sono state avviate una serie di riflessioni relative alla riconfigurazione delle modalità di svolgimento dell'attività di vendita anche da remoto.

Anche il programma di scouting dei talenti aziendali (POP) si sta riconfigurando con una modalità da gestire on-line, assicurando la necessaria formazione ai Developer interni certificati che sono dedicati a tale programma. È stato rivisitato anche il progetto il Mentoring, a partire dalla gestione remota degli incontri di group-coaching finalizzati alla formazione dei mentor interni.

Analogamente, in linea con gli stessi principi e al fine di consentire la prosecuzione delle attività, tutti i **processi di selezione delle risorse** hanno previsto l'adozione di strumenti che consentono l'interazione con i candidati da remoto (i.e. testing on line e colloqui in video). Analogamente è proseguita l'assunzione di personale con un nuovo processo di on boarding con l'espletamento delle formalità amministrative e di induction svolte da remoto.

In questo scenario complesso e di profonda trasformazione, è stato e continua ad essere fondamentale il contributo delle relazioni sindacali che hanno assicurato il costante e necessario dialogo con le Organizzazioni Sindacali basato su trasparenza e collaborazione.

A seguito della manifestazione dei primi casi di COVID-19, **Azienda e Organizzazioni Sindacali** firmatarie del CCNL hanno sottoscritto congiuntamente alcune intese finalizzate a garantire, mediante l'adozione di misure di prevenzione, la sicurezza dei dipendenti, dei clienti e dei fornitori ed il contenimento del virus.

A tale proposito, al fine di monitorare l'evolversi della situazione ed adottare misure straordinarie per dare concreta attuazione ai provvedimenti volta per volta assunti dalle competenti Autorità, è stato istituito a livello nazionale un **Comitato OPN**, con il compito di applicare e verificare le regole individuate dal "**Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro**" sottoscritto da Governo e Parti Sociali il 14 marzo 2020 ed aggiornato il successivo 24 aprile 2020. Tale Comitato opera in stretta sinergia con gli Organismi Paritetici Regionali, al fine di valorizzare la conoscenza delle specificità territoriali e nell'intento di favorire un efficace e tempestivo coordinamento tra centro e territorio. Nello specifico, sono state adottate misure di tutela volte a garantire lo svolgimento dell'attività lavorativa (es. dotazione mascherine, gel, guanti, rispetto della distanza interpersonale, pulizia e sanificazione), rimodulando le attività lavorative per ridurre il più possibile la presenza dei lavoratori in servizio e quindi la loro concentrazione all'interno dei luoghi di lavoro.

In data 30 aprile 2020 u.s, sempre in relazione all'emergenza epidemiologica COVID-19, Azienda ed Organizzazioni Sindacali hanno sottoscritto l'accordo in materia di ricorso al Fondo di Solidarietà per i dipendenti delle Aziende del Gruppo che applicano il CCNL per il personale non dirigente di Poste Italiane. L'attivazione del Fondo di Solidarietà, che rappresenta lo strumento di ammortizzazione sociale alternativo alla Cassa Integrazione Guadagni, riguarda le assenze conseguenti alla sospensione o riduzione dell'attività lavorativa, quelle connesse alle esigenze di procedere alla sanificazione degli ambienti di lavoro, nonché quelle derivanti dai tempi di fornitura dei dispositivi di protezione/sicurezza. Per tali assenze l'Azienda si è resa disponibile a garantire il 100% della retribuzione fissa e continuativa spettante, facendosi carico di integrare il trattamento economico che il Fondo di Solidarietà riconosce negli importi massimi previsti per gli ammortizzatori sociali; i periodi saranno considerati utili anche ai fini della maturazione degli istituti economici e normativi diretti, indiretti, immediati e differiti (es. ferie, PIR, Ex Festività, ratei di 13<sup>^</sup> e 14<sup>^</sup>, TFR) e non determineranno decurtazioni di punteggio nelle procedure di Mobilità territoriale e nazionale.

Con la medesima intesa è stato definito che il personale avrà tempo fino al 30 settembre 2021 per recuperare i permessi concessi dall'Azienda per venire incontro alle esigenze dei dipendenti che, in relazione all'emergenza sanitaria, si siano trovati nell'impossibilità di svolgere la prestazione lavorativa (figli minori di 14 anni, familiari conviventi in situazioni di disabilità o immunodepressione, soppressione dei mezzi di trasporto pubblico, ecc.). In alternativa al recupero, i lavoratori interessati potranno optare, su loro richiesta, per la fruizione di ferie, PIR o permessi per festività sopresse.

Per quanto concerne le azioni di solidarietà e vicinanza alle persone, in data 14 aprile 2020, è stato sottoscritto con Assidipost-Federmanager un accordo sulle iniziative di sostegno nei confronti delle Istituzioni maggiormente impegnate nell'emergenza sanitaria e nei confronti dei colleghi – e delle loro famiglie – colpiti dal contagio. Su base volontaria, infatti, i dirigenti dell'azienda potranno donare parte della propria retribuzione lorda e giornate di ferie.

A seguire, in **data 30 aprile 2020**, è stato sottoscritto l'accordo sulla c.d. **Ora Etica** relativo ai dipendenti del Gruppo che potranno donare, su base volontaria, l'importo equivalente alla retribuzione netta di un'ora del proprio lavoro, attraverso una trattenuta sulla busta paga. Il Gruppo Poste Italiane, a sua volta, contribuirà all'iniziativa attraverso una donazione pari alla somma raccolta tra i dipendenti. I contributi saranno versati sul conto corrente del Dipartimento della Protezione Civile, con l'obiettivo di fornire un concreto supporto nelle azioni volte a contrastare la diffusione del contagio e a far fronte alle necessità della popolazione connesse all'emergenza epidemiologica.

Infine, tenendo conto dello sforzo collettivo senza precedenti in cui è impegnato l'intero Paese, **l'Azienda ha deciso di decurtare il 50% del bonus "MBO 2020"** per tutto il management del Gruppo (oltre 1.300 beneficiari).

## 9.6 Copertura sanitaria

Poste, nell'ambito della polizza sanitaria che, dal primo di gennaio 2020, copre il 100% dei dipendenti, ha esteso a tutti i titolari una copertura "COVID-19" che riconosce ai dipendenti "positivi", 3 tipologie di indennizzo:

- al dipendente "positivo" in quarantena sono riconosciuti 1.000 euro *una tantum* indipendentemente dal numero di giorni di assenza dal lavoro;
- per il dipendente "positivo" ospedalizzato è prevista una diaria di 100 euro il giorno, fino ad un massimo di 45 giorni;
- al dipendente ricoverato in reparto di terapia intensiva sono riconosciuti 200 euro al giorno fino a un massimo di 21 giorni.

Tali specifiche coperture sono anche cumulabili.

## 9.7 Attività di comunicazione

Poste ha dialogato costantemente con i propri **130.000 dipendenti**, comunicando tutte le misure preventive adottate, in linea con le indicazioni ricevute dalle Autorità Sanitarie, sia attraverso strumenti digitali che affissioni, quali 20 locandine nelle sedi direzionali, oltre 30 comunicazioni via mail, intranet e push app e 4 videomessaggi dell'Amministratore Delegato.

### Dipendenti

Poste ha dialogato costantemente con i propri 130.000 dipendenti comunicando tutte le misure preventive adottate in linea con le indicazioni ricevute dalle Autorità Sanitarie sia attraverso strumenti digitali che affissioni.

NoidiPoste



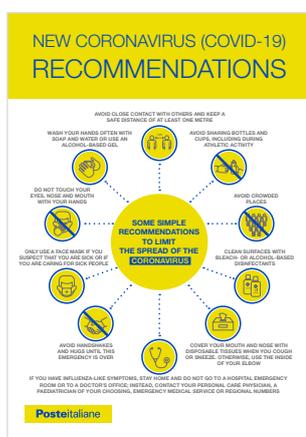
L'Azienda ha proceduto, inoltre, ad aggiornare costantemente le **organizzazioni sindacali** rispetto al rafforzamento delle misure di contenimento dei contagi e alle misure tese a garantire la continuità operativa.

Con riferimento agli **stakeholder esterni**, sono state emesse oltre **50 comunicazioni** specifiche per il contenimento dell'affollamento negli Uffici Postali e sui comportamenti da seguire in ottemperanza alle disposizioni delle Autorità.

## Clienti

Poste ha informato i clienti sull'utilizzo degli ATM, in alternativa allo sportello, per il ritiro del contante nonché sull'utilizzo dei canali digitali per accedere alle altre operazioni, qualora possibile.

Sono state emesse comunicazioni specifiche per il contenimento dell'affollamento negli Uffici Postali e sui comportamenti da seguire in ottemperanza alle disposizioni delle Autorità.



### NUOVO CORONAVIRUS (COVID-19) AVVISO ALLA CLIENTELA

Si comunica che questi locali sono sottoposti ad un intervento di disinfezione.

L'ufficio sarà regolarmente aperto a partire da domani.

Posteitaliane

### NUOVO CORONAVIRUS (COVID-19) ALCUNI COMPORTAMENTI DA SEGUIRE PER ACCEDERE ALLA SALA AL PUBBLICO DI QUESTO UFFICIO POSTALE



INDOSSA UNA MASCHERINA



DISINFETTA LE MANI:

- 1) EROGA IL DISINFETTANTE SUI PALMI DELLE MANI
- 2) STROFINALO SUL DORSO, TRA LE DITA E SOTTO LE UNGHIE DI ENTRAMBE LE MANI PER ALMENO 40-60 SECONDI

Per tutti i comportamenti da seguire per la prevenzione dal contagio è possibile far riferimento al sito [www.salute.gov.it/nuovocoronavirus](http://www.salute.gov.it/nuovocoronavirus).

Se hai febbre o tosse e pensi di poter essere stato contagiato, contatta i numeri 1500 e/o 112 per ricevere indicazioni sui comportamenti da adottare.

Posteitaliane

Poste Italiane ha costantemente informato **Istituzioni Locali e Autorità Regolatorie** sulle misure adottate per prevenire la diffusione della malattia, con l'obiettivo di contemperare l'esigenza di riduzione della diffusione del contagio e garantire la continuità del servizio.

L'attività di contatti istituzionali ha portato alla condivisione dell'appello di ridurre al massimo l'affluenza dei cittadini presso gli Uffici Postali pubblicizzata, con affissioni comunali e sui social da oltre 50 Comuni.

In seguito al piano di chiusure e rimodulazioni degli Uffici Postali e del Recapito è stato messo in atto un coordinamento con i vari livelli istituzionali locali e sono state realizzate azioni mirate di comunicazione dedicate a tutti i Comuni impattati nelle realtà rilevanti.

Sono state inviate oltre **35.000 comunicazioni** ai Sindaci di tutti i Comuni Italiani, alle prefetture e all'AGCOM per informare e coordinare le azioni di rimodulazione dell'operatività della rete degli Uffici Postali e della rete logistica e il processo di erogazione anticipata delle pensioni.

## 9.8 Gestione delle relazioni istituzionali

Nel corso dell'attuale **emergenza epidemiologica da Covid-19**, la **strategia di ascolto e vicinanza alle Istituzioni** è stata decisiva per offrire in un arco di tempo limitato una soluzione alle criticità ogni giorno emergenti.

Poste Italiane, in linea con la normativa vigente, si è vista **costretta a dover ridurre l'operatività degli Uffici Postali** e dei centri di recapito per proteggere la salute di utenti ed impiegati pur garantendo quotidianamente i servizi essenziali. In questo senso si è proceduto dapprima ad una chiusura e riduzione oraria di molti Uffici, che una volta sanificati e dotati dei dispositivi di protezione stanno gradualmente riaprendo per iniziare un percorso che ci porterà verso una nuova normalità.

In ottica di sostenibilità, **sono stati raggiunti vari accordi** che hanno permesso il **mantenimento della garanzia dei servizi**. Per il recapito della corrispondenza, coniugando le esigenze del cliente a quelle di prevenzione, in accordo con AGCOM si è deciso di poter immettere in cassetta tutta la posta a firma o in alternativa ritirala presso gli Uffici Postali ma con un tempo di giacenza raddoppiato rispetto al consueto.

Inoltre, in vista del **pagamento delle pensioni ed in accordo con INPS**, si è provveduto a:

- **suddividere l'erogazione delle riscossioni in ordine alfabetico operativo già dal mese di aprile 2020;**
- stipulare un **accordo con l'Arma dei Carabinieri** per cui i cittadini sopra i 75 anni possono delegare al ritiro della pensione accreditata in contante direttamente il Comandante della Stazione del proprio Comune di residenza operativo dalle prime settimane di aprile.

Per di più, in alcune Regioni e Comuni che lo hanno richiesto, **Poste si è fatta gratuitamente partner per la consegna delle mascherine alla popolazione.**

In questo particolare momento, la vicinanza si configura in primis attraverso un dovere di informazione e di trasparenza rispetto all'organizzazione degli Uffici Postali.

Oltre all'interlocuzione quotidiana dei nostri referenti territoriali con gli amministratori locali, tutte la mole di informazioni è stata organizzata in diverse campagne diffuse di comunicazioni istituzionali ben definite ed indirizzate ai primi cittadini e ai Prefetti di tutti i territori del Paese con finalità di sensibilizzazione e veicolazione alla cittadinanza.

Nello specifico, **dall'inizio della fase emergenziale** sono state inviate circa **35 mila comunicazioni dedicate a tutti i Sindaci** di comuni interessati da chiusure o razionalizzazioni degli Uffici Postali con un particolare focus su alcune zone rosse della Lombardia e dell'Emilia Romagna.

**In vista del pagamento delle pensioni** di aprile e maggio sono state inviate circa **8.000 comunicazioni** a tutti i Sindaci e Prefetti italiani, che sono stati informati della definizione di un calendario, progettato sulla base di un criterio alfabetico ben preciso di consegna su più giornate, adattato in seguito a ciascun Comune in base alle giornate di apertura degli Uffici Postali razionalizzati.

In questa occasione dopo una prima fase di fisiologiche perplessità da parte dei Sindaci, si è venuta a creare una proficua collaborazione con questi ultimi, resa possibile da azioni di comunicazione mirate, sviluppate direttamente dai Comuni tramite le pagine social istituzionali o i siti web con le quali gli amministratori, spesso anche con parole incisive e con immensa creatività nell'utilizzo dei loghi di Poste e del Comune, hanno comunicato ai cittadini le giornate di consegna e sensibilizzato gli stessi ad un corretto utilizzo dei servizi postali.

Inoltre, in vista del ripristino dell'operatività di alcuni Uffici Postali nel mese di aprile, in ottica di massima collaborazione, sono state inviate comunicazioni personalizzate a tutte le istituzioni territoriali.

Per una prima fase di riapertura di 1.110 Uffici Postali sono state inviate un totale di 892 comunicazioni istituzionali (95 alle Prefetture, 192 ai Sindaci dei Piccoli Comuni e 604 ai Sindaci dei Comuni superiori ai 5.000 abitanti).

In una seconda fase che ha invece visto la riapertura di 1.021 Uffici (per un totale quindi di più di 2.000 Uffici Postali ripristinati) sono state inviate 775 comunicazioni istituzionali (102 alle Prefetture, 212 ai Sindaci dei Piccoli Comuni e 461 ai Sindaci dei Comuni sopra ai 5.000 abitanti).

A questi numeri, vanno aggiunti ulteriori 68 Uffici Postali riaperti nei primi giorni del mese di aprile per urgenti priorità segnalate all'Azienda dalle istituzioni tramite un importante lavoro di interlocuzione.

La linea aziendale generale è stata quella di privilegiare l'operatività degli Uffici nei Piccoli Comuni per limitare gli spostamenti e garantire un presidio sociale per il disbrigo delle operazioni indifferibili, sempre in ottica di un miglioramento del rapporto di fiducia e stima azienda-istituzioni.

## 9.9 Rimodulazione dell'operatività degli Uffici Postali

Poste Italiane ha agito sempre in linea con le misure Governative via via emanate; in particolare già a partire dai primi decreti - il DPCM 11 marzo 2020 e il Decreto legge Italia del 17 marzo - che avevano esteso a tutto il territorio nazionale le misure di contenimento adottate nelle zone rosse, l'Azienda è intervenuta immediatamente, adottando in una prima fase la riduzione dell'operatività sia in ambito Mercati Privati sia nell'attività di Recapito, che nelle Aree di Staff, e successivamente in linea con i provvedimenti governativi e l'andamento del contagio, ha proceduto ad una graduale riapertura dei servizi.

Sulla **rete degli Uffici Postali**:

- **Fase 1** - è stato disposto di disattivare il turno pomeridiano su 1.234 uffici normalmente aperti su doppio turno; chiuso 3.350 uffici normalmente aperti su monoturno mattutino e rimodulato l'orario settimanale di 2.643 uffici.
- **Fase 2** - Inoltre, facendo seguito al Decreto Cura Italia, è stata razionalizzata ulteriormente l'operatività degli Uffici Postali con la riduzione dei giorni di apertura, sia con riferimento all'intera rete nazionale che con riferimento all'entità della popolazione per ciascun comune. Queste misure solo in ambito Mercato Privati hanno consentito una riduzione in termini di risorse applicate pari a circa al 60%.
- **Fase 3** - Dal 14 aprile e dal 20 aprile us, in raccordo con le Istituzioni, sono stati riaperti al pubblico gradualmente oltre 2.100 Uffici Postali.
- **Fase 4** - dal 4 maggio sono stati riaperti al pubblico gradualmente oltre 50 Uffici Postali.

## 9.10 Rimodulazione operatività della Rete Logistica

Per quanto concerne il **servizio di recapito**, per garantire la distanza di sicurezza minima interpersonale:

- **Fase 1** - è stata sin da subito ridotta la concentrazione di personale all'interno dei siti operativi nelle medesime fasce orarie e ridotto il fabbisogno quotidiano di personale operativo, sia in ambito rete logistica sia in ambito recapito adottando diverse iniziative.
- **Fase 2** - nell'ambito del Decreto Cura Italia i provvedimenti più significativi sono stati certamente l'immissione in cassetta di raccomandate e assicurate e la distribuzione dei pacchi a domicilio in luogo concordato con il destinatario nonché l'estensione della modalità di recapito straordinaria a tutti i destinatari degli invii, compresi aziende e uffici. Anche in questo caso questi provvedimenti hanno consentito di ridurre il personale di servizio fino al 25%, sia per i portalettere che per gli stabilimenti.
- **Fase 3** - a partire dal 20 aprile si è proceduto alla riapertura delle Accettazioni Business per il prodotto Posta Target e con decorrenza 4 maggio è stata ripristinata la consegna al sabato mediante la riattivazione di 3.300 Linee Business con svolgimento della prestazione a 6 giorni.

## 9.11 Interventi per il pagamento delle pensioni

Il pagamento delle pensioni negli Uffici Postali ha rappresentato un momento particolarmente delicato, nel quale è stata coniugata la sicurezza dei colleghi negli Uffici Postali con la sicurezza dei nostri clienti, persone anziane che in quei giorni si sono recate in massa per riscuotere la pensione.

È stata avanzata un'esplicita verso il MEF, la Protezione Civile, il Ministero del Lavoro, l'Inps e la Banca d'Italia per trovare una modalità di pagamento delle pensioni in forma scaglionata, ottenuta attraverso un'ordinanza che ha disposto i termini anticipati del pagamento delle pensioni a partire dal 26 marzo fino all'1 aprile.

Per garantire la sicurezza fisica sono stati contrattualizzati oltre 500 istituti di vigilanza e preso contatti con tutti i Prefetti, la Polizia Postale, l'Arma dei Carabinieri e la Protezione Civile per richiedere collaborazione nella gestione di possibili assembramenti all'esterno degli Uffici Postali. È stato garantito il complicato lavoro di approvvigionamento fondi presso gli uffici postal con oltre 15 mila operazioni di trasporto valori in un contesto di ridotta capacità operativa del settore a causa di un importante tasso di assenteismo, della chiusura di quattro sedi di Banca d'Italia tutte nelle aree critiche, con conseguente indisponibilità di approvvigionamento contante presso le stesse.

È stata attivata, una grande campagna di comunicazione sia a sostegno delle iniziative del governo, sia con un'importante attività informativa per la gestione dei flussi dei pagamenti delle pensioni; tutto ciò ha prodotto una copertura media totale su tutte le reti televisive, sul digitale e sulla carta stampata.

Infine, per venire incontro ulteriormente alle esigenze dei cittadini più anziani, che rappresentano anche la fascia d'età più esposta all'epidemia, **Poste Italiane e l'Arma dei Carabinieri** hanno sottoscritto una **convenzione** grazie alla quale: Tutti i cittadini di età pari o superiore a 75 anni che percepiscono prestazioni previdenziali presso gli Uffici Postali, che riscuotono normalmente la pensione in contanti, possono chiedere di ricevere gratuitamente le somme in denaro presso il loro domicilio, delegando al ritiro i Carabinieri.

I pensionati possono contattare il numero verde 800 55 66 70 messo a disposizione da Poste o chiamare la più vicina Stazione dei Carabinieri per richiedere maggiori informazioni.

### Anticipo sociale ClG

Poste ha attivato, in partnership con BNL Finance, per far fronte all'emergenza COVID-19, la possibilità per tutti i propri Clienti titolari di conto corrente BancoPosta e Postepay Evolution con accredito dello stipendio di richiedere l'anticipo delle misure di Cassa integrazione guadagni ordinaria e in deroga, senza costi aggiuntivi per il Cliente, in attesa della liquidazione della stessa da parte dell'INPS. L'anticipazione è richiedibile sia in modalità completamente online che in UP.

## 9.12 Normativa connessa all'emergenza Covid-19

### Normativa in materia di lavoro

Il Legislatore, in considerazione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e nell'ottica di sostenere il sistema produttivo e salvaguardare la forza lavoro, ha consentito, in deroga alle disposizioni vigenti, la possibilità di accedere agli ammortizzatori sociali anche ai datori di lavoro che procedono al rinnovo o alla proroga dei contratti a tempo determinato in corso, anche a scopo di somministrazione.

La ratio sottesa a tale previsione introdotta dall'articolo 19-bis del Decreto Legge 17 marzo 2020 n. 18 cd Cura Italia, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, è, evidentemente, quella di sostenere la continuità occupazionale anche dei dipendenti a contratto a tempo determinato e garantire il sostegno alle Aziende in considerazione dell'eccezionale situazione epidemiologica in atto, nonché di consentire, in una situazione economica e produttiva di grave difficoltà, di attivare - pur in costanza di interventi di sostegno al reddito - nuove assunzioni di lavoratori con contratto a tempo determinato per disporre di un importante strumento di flessibilizzazione della prestazione, che assicuri l'integrità e la prosecuzione dei processi produttivi nei settori/aree geografiche maggiormente colpiti dall'epidemia.

Pertanto, la norma, che trae origine dalla eccezionale situazione di difficoltà in cui attualmente versa il nostro Paese, è volta a fornire, in sinergia con gli altri strumenti che il Governo ha predisposto o sta predisponendo, un ulteriore supporto alle aziende nel difficile compito di gestire ed organizzare la propria attività, in totale coerenza con la finalità perseguita dal legislatore di non aggravare l'attuale situazione di crisi.

### Normativa in materia di servizio postale

Il Legislatore - in un'ottica di contemperamento tra l'esigenza di assicurare l'adozione delle misure di tutela sanitaria approntate dal Governo per fronteggiare la crisi epidemiologica da Covid-19 e quella di garantire il regolare svolgimento del servizio postale - ha inteso disciplinare le modalità di consegna degli invii a firma e dei pacchi e la notificazione a mezzo posta degli atti giudiziari e delle multe del codice della strada fino al 30 giugno 2020 con la previsione di cui all'articolo 108 del sopracitato Decreto Cura Italia.

Le modalità di recapito individuate per gli invii a firma e per i pacchi consentono l'espletamento del servizio evitando contatti interpersonali ravvicinati, a tutela della salute, tanto dei lavoratori del settore, quanto dei destinatari delle consegne postali.

In particolare, il Legislatore ha previsto che tali consegne avvengano mediante preventivo accertamento della presenza del destinatario o di persona abilitata al ritiro, senza raccogliergli la firma, con successiva immissione dell'invio o del pacco nella cassetta della corrispondenza dell'abitazione, dell'ufficio o dell'azienda o nel luogo indicato contestualmente dal destinatario o dalla persona abilitata al ritiro. La firma è, poi, apposta dall'operatore postale sui documenti di consegna in cui è attestata anche la suddetta modalità di recapito.

Nella versione dell'art 108 del citato Decreto, le suddette modalità di recapito erano contemplate anche per le notificazioni a mezzo posta, nonché, con una modifica approvata dal Senato in sede di conversione in legge del decreto, si è espunto il riferimento a quest'ultime e si è stabilito che gli operatori postali procedano alla consegna dei plichi o con procedura ordinaria di firma ai sensi dell'articolo 7 della legge 20 novembre 1982, n. 890, oppure, con scelta discrezionale degli operatori postali stessi, con il deposito in cassetta postale dell'avviso di arrivo della raccomandata o altro atto che necessita di firma per la consegna.

La modifica introdotta per via parlamentare, con relativo doppio regime, alternativo e non vincolato, risulta, ovviamente, incompatibile con il rispetto delle norme igienico-sanitarie volte a contenere il diffondersi della pandemia e con la tutela della salute tanto dei lavoratori del settore, quanto dei destinatari delle notificazioni.

In particolare, appare del tutto contraria alle esigenze primarie costituzionalmente garantite di tutela della salute pubblica, e, pertanto, inapplicabile, la consegna del piego nelle mani proprie del destinatario o ad altra persona cui può farsi la consegna, prevista dalla attuale versione della norma in sede di applicazione discrezionale da parte dell'operatore postale.

Alla luce di quanto sopra, quindi, risulta chiaro che - nonostante l'attuale testo della disposizione la consideri come eventuale ed in attesa di un auspicato provvedimento normativo di natura emergenziale e temporanea che ripristini la situazione ex ante - l'unica modalità di recapito coerente con la ratio della norma per lo svolgimento dei servizi di notificazione a mezzo posta appare quella per cui l'operatore postale effettua le notificazioni mediante deposito del piego presso il punto di giacenza più vicino al destinatario e del deposito viene data notizia al destinatario mediante avviso di giacenza ed avviso in busta chiusa a mezzo lettera raccomandata con avviso di ricevimento (cd. CAD) immesso nella cassetta della corrispondenza dell'abitazione, dell'ufficio o dell'azienda.

Inoltre, sempre **al fine di consentire il rispetto delle norme igienico-sanitarie volte a contenere il diffondersi della pandemia**, il Legislatore ha consentito, in via del tutto eccezionale e **fino al 31 maggio 2020, il pagamento in misura ridotta delle sanzioni al codice della strada fino a trenta giorni** dalla notifica **e non già entro i cinque giorni ordinariamente previsti** (art. 108 comma 2 del decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 cd Cura Italia, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27).

## 9.13 Impatto dell'emergenza sui principali indicatori finanziari

Nell'emergenza sanitaria e umanitaria che il Covid-19 ha causato, la priorità del Gruppo è stata fin da subito quella di tutelare la salute dei propri dipendenti e della clientela, supportando le istituzioni nazionali nella gestione della crisi, e garantendo un livello continuativo di servizi di pubblica utilità su scala nazionale. **L'ingente sforzo organizzativo ed economico** effettuato nel mese di marzo, ha consentito al Gruppo di adeguare tutta la rete degli Uffici Postali e del recapito ai nuovi standard di sicurezza, spesso anticipando le indicazioni del Governo; ciò rappresenta una garanzia di continuità operativa per l'Azienda, un asset per le Istituzioni per la gestione dell'emergenza ed un punto di riferimento per tutte le aziende nazionali in quella che sarà la "nuova normalità".

Poste Italiane affronta il nuovo contesto facendo leva sulle sue caratteristiche di azienda sistemica, dorsale fondamentale del Paese, soprattutto per garantire servizi essenziali nei momenti di emergenza. Il **business model diversificato** permette a Poste Italiane di **gestire la crisi in maniera elastica**; sebbene dunque vi siano segmenti penalizzati, ve ne sono altri come quello dei pacchi, dove la domanda ha ricevuto un forte stimolo dagli ordini dell'e-commerce.

Le **digital properties** del Gruppo (sito internet e app) e le reti terze, **assicurano il servizio anche fuori dagli Uffici Postali**. La capacità di generare cassa è rimasta solida e la posizione finanziaria netta ampiamente positiva. Poste ha affrontato l'emergenza partendo da una situazione di indebitamento finanziario estremamente limitato ed un contenuto fabbisogno di cassa legato ai piani di rimborso per il biennio 2020/21. Rimane ancora ampia la capacità di ricorrere all'indebitamento, attingendo alle linee di credito in essere, quasi completamente non utilizzate.

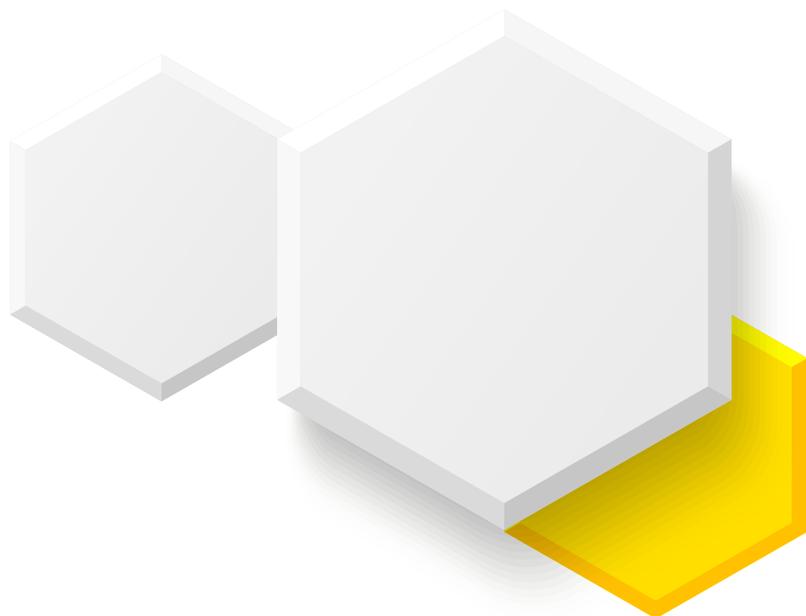
**BancoPosta e Poste Vita** godono di un **elevato livello di solidità patrimoniale**, come dimostrato dal CET1 di BancoPosta e dal Solvency Ratio del Gruppo Assicurativo.

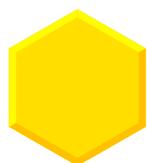
Il *business model* di BancoPosta, i cui impieghi sono limitati alla sottoscrizione di titoli emessi da investitori istituzionali, si dimostra essere resiliente alle fluttuazioni di rischio di credito, oltre che capital light.

**Sul fronte dei costi, il Gruppo ha già attivato un ampio e severo programma di riduzione**, con l'obiettivo principale di ottenere risparmi strutturali di medio e lungo termine.

Inoltre, **durante il mese di aprile** il Gruppo ha **deciso di decurtare del 50% il bonus 'MBO 2020'** per tutto il proprio management (oltre 1.300 beneficiari). Proseguirà anche nei prossimi mesi il ricorso allo Smart Working per le risorse applicate ad attività compatibili (oltre 12.000).

Il Gruppo ha inoltre **sospeso tutte le spese per consulenze e revisionato** il piano degli investimenti per verificarne la coerenza con le caratteristiche peculiari della "nuova normalità" (es. distanziamento sociale, preferenza verso soluzioni full digital, ecc.) e per tenere in considerazione la ridotta capacità produttiva dei fornitori.





## Conclusioni: la responsabilità di essere Poste Italiane

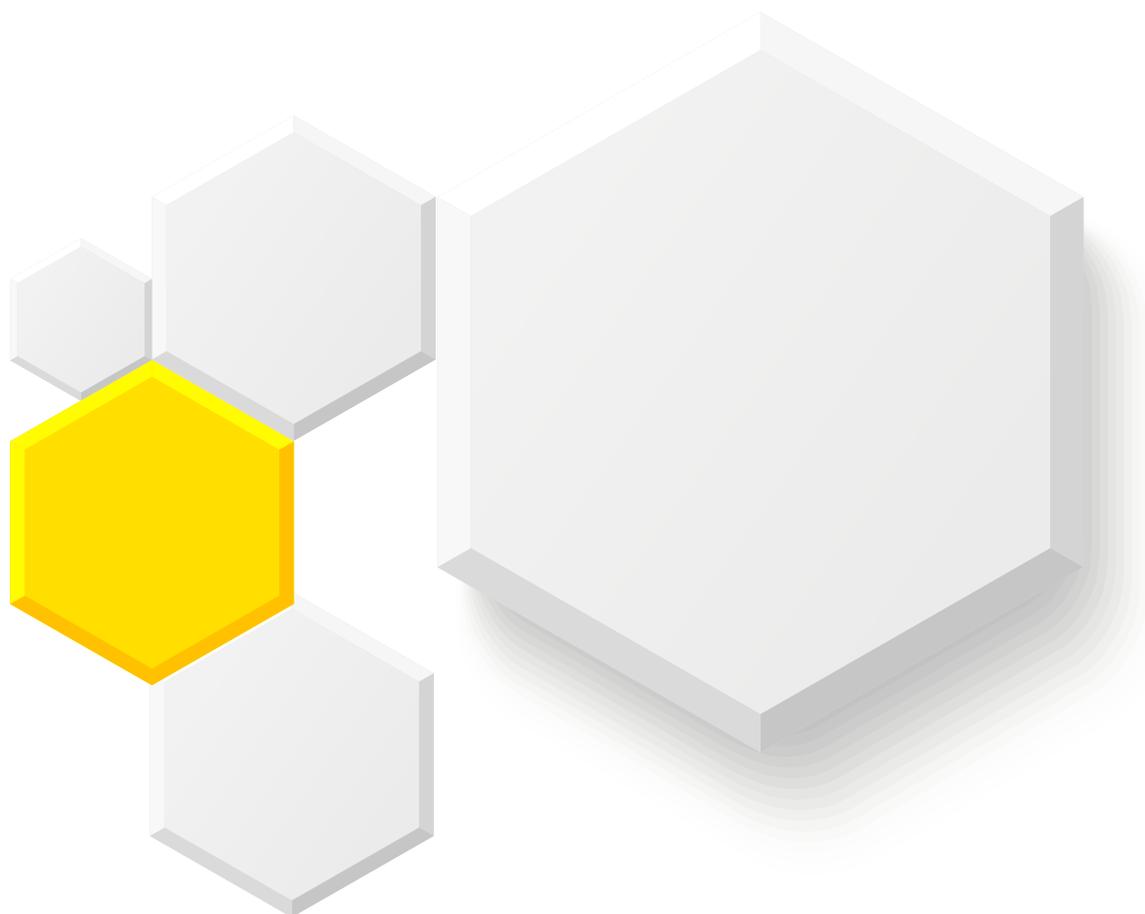
Poste Italiane nel **triennio 2017-2019** ha definito un modello di gestione che le ha consentito di **contribuire alla crescita economica e culturale del Paese**.

Poste non solo ha saputo **rispondere alle esigenze della collettività**, ma anche ne ha **indirizzato la crescita**, facendo leva sulla **capillarità della rete**, sulla **multicanalità di accesso**, su **130.000 persone** che tutti i giorni danno voce e volto all'Azienda nei confronti dei cittadini, delle imprese e della Pubblica Amministrazione.

Poste Italiane ha confermato ulteriormente **il ruolo di Azienda di Sistema Paese** anche nella gestione dell'emergenza Covid-19 che ha saputo affrontare con una reazione forte e immediata basata sul contributo delle migliaia di dipendenti quotidianamente in prima linea e a contatto con il pubblico.

Il successo del complesso delle azioni manageriali intraprese in questo triennio, è testimoniato non soltanto dall'andamento del titolo, ma anche dai **numerosi riconoscimenti ottenuti dalla business community**.

Tali riconoscimenti sono la testimonianza di una realtà di eccellenza imprenditoriale tutta italiana e stimolano il Gruppo a proseguire nel percorso di crescita e innovazione intrapreso, sempre impegnandosi ad integrare obiettivi finanziari e operativi con una chiara valorizzazione delle tematiche ambientali, sociali e di governance.



— Pagina volutamente lasciata in bianco —

# Riconoscimenti e Indici di sostenibilità

## Riconoscimenti ottenuti

In un contesto economico-finanziario in cui il valore di mercato delle aziende deriva sempre più dai suoi asset intangibili, la reputazione rappresenta un patrimonio straordinario per Poste Italiane, in quanto crea un forte impatto su business e strategie aziendali e diventa leva di competitività per l'impresa per affrontare (e vincere) le sfide di un mercato sempre più evoluto dove i confini dei business tradizionali sono sempre più labili e la fiducia diventa elemento di scelta da parte dei consumatori.

Una misura della reputazione ottenuta da Poste Italiane è rappresentata dai molteplici premi e riconoscimenti conseguiti nel corso dell'ultimo triennio, che rafforzano maggiormente la sua immagine e confermano l'efficacia delle attività intraprese.

## 2018



### Tra le prime 20 aziende più trasparenti – Webranking (2018)

Poste Italiane scala la classifica delle aziende più trasparenti, sulla base dell'indagine Webranking by comprend (le maggiori Società quotate italiane) in collaborazione con Lunquist.



### Top Manager Reputation

L'Osservatorio permanente di *Reputation Science*, che monitora la reputazione online delle figure apicali delle principali aziende italiane, ha rilevato per la prima volta l'ingresso in "Top 15" dell'Amministratore Delegato di Poste Italiane, che guadagna due posizioni e conquista il quattordicesimo posto con 51,28 punti (+10 posizioni rispetto alla precedente rilevazione), anche grazie all'annuncio del Deliver 2022, agli obiettivi ambiziosi (come la leadership nei prodotti finanziari e assicurativi venduti allo sportello, le diecimila nuove assunzioni e la promessa di non chiudere nei comuni con meno di 5.000 abitanti).



### Most Attractive Employers 2018 - Top 10 delle aziende più ambite dai giovani

Poste Italiane compare nella Top 10 2018 delle aziende più desiderate e attrattive del panorama lavorativo italiano, per i giovani professionisti con alle spalle un percorso universitario in economia e un'esperienza lavorativa tra 2 e 12 anni.



### Qualità della visibilità

L'analisi della qualità della visibilità sulla stampa di Poste Italiane comparata con le principali 10 aziende italiane posiziona Poste al secondo posto in classifica.



### Top Ten Socially Devoted

Nel 2018, sui canali social di Poste sono state gestite oltre 650 mila interazioni e richieste di assistenza. Grazie a queste attività, Poste Italiane nel 2018 si è collocata stabilmente nella Top 10 delle aziende italiane nella classifica "Socially Devoted", stilata dalla società SocialBakers, leader mondiale nelle soluzioni di monitoraggio dei social network.



### Talent Awards – Best Employer Brand

Al 2° posto nella classifica "Talent Awards - Best Employer Brand with 10.000 + Employees on LinkedIn" che premia i brand che sono riusciti ad utilizzare al meglio la piattaforma per finalità di "employer branding".



### Premio per Financial Innovation

- La **app BancoPosta** si è aggiudicata il premio "*Financial Innovation - Italian Award*" promosso da AIFIn (Associazione Italiana *Financial Innovation*).
- "**POSTEPAY CONNECT**" ha ottenuto il secondo posto nella categoria Nuovi servizi retail.
- "**PostePay Tandem Mobile POS**" ha ottenuto il terzo posto nella categoria Prodotti e servizi di pagamento Business.
- "POSTEPAY +" ha ottenuto il terzo posto nella categoria Prodotti e servizi di pagamento Retail.



### Premio Prodotto dell'Anno 2018

- La **app BancoPosta** è stata eletta Prodotto dell'Anno 2018, indetto da Prodotto dell'Anno, nella categoria dei "Servizi Finanziari" e Servizi Pianificazione e Gestione delle Spese".
- La **app Ufficio Postale** è stata eletta Prodotto dell'Anno 2018, indetto da Prodotto dell'Anno, nella categoria "Servizi Saltafila".
- La **app PostePay+** è stata premiata nella categoria "Servizi di Mobilità e Pubblica Utilità" per i Servizi PostePay+, indetto da Prodotto dell'Anno.



### Premio Marketing – AIFIn

Poste ha avuto una menzione speciale nella categoria "Marketing" con il progetto "Extra Sconti" e ha ricevuto un'altra menzione speciale nella categoria "Pagamenti" con il progetto "PostePay Evolution Business" e offerta "Acquiring Tandem".

# 2019



## Tra le prime 10 aziende più Sostenibili

Poste Italiane risulta tra le 10 aziende più virtuose nella Governance Integrata secondo l'indice che misura l'integrazione della sostenibilità nelle strategie.



## Best Performance nei 500 Top Brand

Tra i nove marchi italiani che sono riusciti ad entrare nella "Global 500" 2019, Poste Italiane è riuscita ad ottenere la performance migliore (+47%) soprattutto grazie alla buona reputazione presso chi acquista prodotti assicurativi, al dinamismo in soluzioni come Postepay e alla conseguente buona prospettiva di crescita, ed ha così conquistato la valutazione di "AAA" ("estremamente forte").



## Top 10 Brand italiani

Poste Italiane è l'azienda che ha scalato più posizioni nella top 10 della classifica Brand Finance Italy 2019, posizionandosi al 6° posto. La classifica è stilata per calcolare le ricadute sul business attribuibili al marchio.



## Top 100 mondiale delle assicurazioni per «Valore del Brand»

Al 15° posto nella graduatoria mondiale 2019 per reputazione e valore del marchio stilata da Brand Finance per il settore assicurativo, e sale in vetta alla classifica nazionale.



## Prima posizione in Italia nel settore assicurativo per «Valore del Brand»

Al primo posto nella classifica nazionale per reputazione e valore del marchio stilata da Brand Finance per il settore assicurativo.

## Nona posizione nel mondo nel settore assicurativo per «Forza del Brand»

Al nono posto nella classifica mondiale per «forza del marchio» stilata da Brand Finance per il settore assicurativo.



### Top Job

Secondo l'indagine dell'istituto tedesco qualità e finanza (Itqf) sono 300 le migliori aziende in cui lavorare in Italia e tra queste c'è Poste. Vengono misurati su tutto il web in lingua italiana (social media, blog, forum, portali news,) commenti in ambito di cultura aziendale e carriera.

Per cultura aziendale s'intende: clima di lavoro, sostenibilità, valori aziendali, orientamento al cliente, welfare aziendale. Per carriera: network di carriera, sviluppo professionale, prospettive di crescita, incentivi lavorativi e riqualificazione.

Poste si colloca al 100% nella categoria "servizi pubblici" ottenendo il sigillo "Top Job".



### Tra le prime 10 aziende più trasparenti – Webranking (2019)

Secondo la Webranking Italy 2019-2020 l'azienda sale al 7° posto nella Top ten delle quotate migliorando di cinque posizioni rispetto alla precedente edizione della graduatoria.



### Most Attractive Employers 2019

Poste Italiane premiata nel corso dell'evento "Universum Awards Professionals 2019", per essersi classificata tra i datori di lavoro più attrattivi per i professionisti con curriculum economico. In particolare, Poste si classifica al primo posto tra le aziende del settore Logistico.

Il riconoscimento è stato attribuito dalla società svedese Universum, che si occupa di progetti di ricerca e consulenza nell'ambito dell'*employer branding*, sulla base di una ricerca condotta su un campione di 8.000 giovani professionisti e circa 4.000 senior.



### Forbes Best Italian Manager (Web reputation - Financial Institutions)

L'Amministratore Delegato di Poste Italiane, secondo l'osservatorio Reputation Science, viene indicato come miglior manager del settore finanziario in Italia per *Web Reputation*.



### Leader nelle comunicazioni media

EIKON Strategic Consulting, attraverso la ricerca *Top Ten*, analizza e compara l'immagine stampa delle principali 10 aziende italiane sulle principali 10 testate del Paese. Poste scala 9 posizioni. In un range tra 0 e 1 l'azienda è passata dal fondo della classifica con 0.37 nel 2017 alla sostanziale leadership con 0.93 nel 2019.



### Il Fondo DEO ottiene la valutazione Green Star

Poste ottiene la massima valutazione nel settore *Real Estate* coniugando attenzione ai risultati economici e responsabilità sociale.



### Premio Innovazione HR & Organization Innovation Award

Poste ottiene il primo posto al progetto "*Chatbot for digital learning*" per l'adozione di un sistema di intelligenza artificiale applicato all'apprendimento.



### International Finance Award per i Processi Amministrativi e finanziari

Il riconoscimento premia il valore di un nuovo modo di fare impresa con metodi di finanziamento innovativi e volti a rendere sempre più sostenibile il business.



### Premio Innovazione SMAU

Poste viene premiata per l'innovazione nel piano di trasformazione dell'assistenza clienti in ambito logistico e spedizioni, finanziario, assicurativo e dei servizi di pagamento digitali.



### Premio "5 stelle" per la trasparenza della comunicazione digitale 2019

Poste Italiane raggiunge l'eccellenza nella classifica "*Webranking Italy*" di Lundquist per la trasparenza nella comunicazione digitale. In 2 anni sono state scalate 150 posizioni a livello mondiale.



### Premio FEIEA per l'APP NoidiPoste

L'App NoidiPoste, lo strumento di comunicazione interna rivolto ai dipendenti, si è distinta tra le prime cinque a livello europeo, classificandosi per il "*best use of social media application*".



### Marchio più influente tra le aziende quotate italiane

Poste guadagna il 23° posto nella Global Top 100 per la responsabilità sociale d'impresa, confermando la percezione del pubblico sui risultati raggiunti in termini di sostenibilità scalando ben 10 posizioni in due anni.



### MVNO Awards2019

PostePay S.p.A. è stata premiata come *Most Successful* MVNO nell'ambito del MVNO World Congress secondo la giuria internazionale, composta da esperti del settore, PostePay S.p.A. si è distinta come azienda leader per il percorso di innovazione costruito negli anni, grazie alla sua capacità di differenziarsi dal mercato delle telecomunicazioni unendo servizi telefonici e di pagamento in un'unica offerta digitale, come PostePay Connect.



### A Poste Vita il premio Governance

Capital Finance International ha assegnato a Poste Vita il premio "Best Pension Fund Governance" per aver coniugato i principi Environmental, Social and Governance (ESG) con la performance richiesta dagli investitori.



### World's Best Employers 2019

Secondo la classifica stilata da Forbes, che individua le prime 500 aziende al mondo per qualità della vita lavorativa, Poste Italiane si posiziona al secondo posto a livello globale nel settore "Life & Health Insurance" e al quarto tra tutte le aziende italiane. È evidente un notevole progresso nella classifica rispetto al passato.



### posteitaliane.it scala la classifica europea

Nel Webranking Europe 2019-2020 Poste Italiane si colloca in nona posizione, avanzando di otto gradini rispetto alla graduatoria 2018. All'interno della Top Ten, il portale [www.posteitaliane.it](http://www.posteitaliane.it) si classifica al secondo posto assoluto in ambito finanziario/assicurativo.

# 2020

## Poste scala cento posizioni tra i marchi più influenti al mondo

Poste italiane si conferma tra le aziende mondiali più performanti per immagine e reputazione per il secondo anno consecutivo e lo fa con un risultato migliore rispetto a quello dell'anno precedente - grazie al balzo, di oltre cento posizioni, dal 161° al 53° posto nella graduatoria "Global 500" elaborata da Brand Finance, conquistando il massimo brand rating di AAA.

La classifica globale di Brand Finance mette in fila i 500 trademark mondiali per capacità di influenza originata da immagine e reputazione (*Brand Strength Index*, BSI). Nel caso di Poste, il miglioramento nell'attenzione all'ambiente e alle tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*), la qualità della comunicazione, la trasparenza e l'integrità, il netto miglioramento dell'indicatore *value for money* e della *brand financial performance* - quest'ultima sostenuta dalle migliorate prospettive di profittabilità (misurate da *loyalty*, fatturato, margini) - sono le componenti che più hanno contribuito all'aumento del BSI.



## Poste ottiene la certificazione Top employers 2020

Poste Italiane ottiene la certificazione 2020 *Top Employers* per l'impegno nell'offrire ai dipendenti migliori condizioni di lavoro e nel potenziare le Best Practice in materia di risorse umane.

Il Top Employers Institute dal 1991 valuta a livello globale le società che mettono in campo le migliori politiche a favore dei dipendenti in base a una serie di criteri: *talent Strategy, workforce planning, talent acquisition, on-boarding, learning & development, performance management, leadership development, career & succession management, compensation & benefits, culture*.



# Indici di Sostenibilità

Poste Italiane si conferma azienda ai più **alti livelli di sostenibilità** in **ambito globale** e a partire dal 2019 ottiene nuovi **riconoscimenti in ambito ESG**, primo tra tutti l'accesso di settembre 2019 nell'indice Dow Jones Sustainability World Index.

## 2019



### Poste Italiane debutta negli indici Dow Jones Sustainability Index

La leadership di Poste Italiane in tema di sostenibilità ottiene un importante riconoscimento con il debutto dell'Azienda nel Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) e nell'Europe Dow Jones Sustainability Index.

Il Dow Jones Sustainability Index è tra i più prestigiosi indici di sostenibilità al mondo e include solo le società valutate migliori nella gestione del proprio business. Queste vengono valutate, secondo i criteri di responsabilità economica, sociale e ambientale, dalla società RobecoSAM che ha condotto la valutazione.



### Poste Italiane entra in FTSE4GoodIndex

L'indice FTSE4Good valuta la performance delle aziende che sono globalmente riconosciute per gli alti standard di responsabilità sociale. Gli indici FTSE4Good Europe e FTSE4Good Developed, nei quali fa esordio Poste, includono le aziende che si distinguono per gestione trasparente e applicazione di criteri sostenibili. È la prima volta che Poste Italiane viene inclusa nell'indice.

2020



### Poste Italiane entra in Euronext Vigeo-Eiris 120

Poste Italiane si conferma azienda ai più alti livelli di sostenibilità in ambito globale e ottiene nuovi riconoscimenti con l'ingresso nell'indice Euronext Vigeo-Eiris World 120. L'indice Euronext Vigeo-Eiris seleziona due volte l'anno le 120 società quotate col livello più alto di capitale flottante in Europa, Nord America e Asia-Pacifico analizzando le più avanzate prestazioni ambientali, sociali e di governance.

L'Azienda, inoltre, conquista il terzo posto nella valutazione delle performance ESG - *Environmental, Social and Governance* - svolta da Vigeo Eiris sia tra le 134 aziende a livello mondiale, sia tra le 46 a livello europeo del settore "Transports and Logistics".



### Poste Italiane entra nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2020

L'ingresso nel GEI (*Gender-Equality Index*) si aggiunge al riconoscimento che ha visto Poste Italiane con un punteggio più elevato dell'indice di diversità di genere (Gender

Diversity Index, GDI) tra le principali aziende europee appartenenti all'indice Stoxx Europe 600. *Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2020* è il principale indice di misurazione delle performance aziendali, della rendicontazione trasparente dei dati e delle informazioni sulle tematiche dell'uguaglianza di genere e include 325 aziende operanti in 50 diversi settori con sede in 42 paesi.

L'Azienda si impegna, quindi, a monitorare periodicamente le proprie performance in relazione alla parità di genere e a rendicontarle attraverso specifici indicatori di performance all'interno dei documenti pubblici aziendali.



### Poste Italiane inclusa tra gli "industry mover" del Sustainability Yearbook 2020

Poste Italiane si colloca tra le migliori aziende in termini di performance sulla sostenibilità all'interno del *Sustainability Yearbook 2020*, l'annuario di sostenibilità pubblicato da S&P Global in collaborazione con la società di rating ESG RobecoSAM, che valuta le performance di sostenibilità delle principali aziende a livello globale.

Poste viene premiata come "Industry Mover" per aver ottenuto la miglior variazione di punteggio sull'anno precedente rispetto ai peer di settore selezionati, risultando, inoltre, l'unica azienda ad aver ottenuto questo riconoscimento all'interno del settore "Insurance".



### Poste Italiane conquista il novantottesimo posto fra i maggiori Gruppi del listino Stoxx Europe 600 nella classifica Gender Diversity Index (GDI) stilata dall'organizzazione "European Women on Boards" (EWOB).

Il nuovo riconoscimento colloca il Gruppo ai primi posti in Europa per la presenza femminile in posizioni di responsabilità. L'indicatore EWOB ha un range compreso tra 0 e 1 e Poste Italiane con un GDI pari a 0,69 supera la media europea che è pari a 0,53.



**Poste Italiane è al sesto posto della classifica generale dell'Integrated Governance Index (IGI)**, in salita di ben quattro posizioni rispetto alla precedente edizione e si attesta al quinto posto nella categoria speciale dedicata alle risorse umane.



**Il Gruppo di Poste Italiane ha ottenuto un rating pari a 1, considerato il più alto possibile, negli ambiti Environment e Social, nel Institutional Shareholder Services Inc. (ISS).**



Edizione maggio 2020

**Poste Italiane S.p.A.**  
Sede legale: Viale Europa, 190  
00144 Roma - Italia  
[www.posteitaliane.it](http://www.posteitaliane.it)

**Posteitaliane**