

Rapporto sulla situazione

La Posta è attiva nei mercati della comunicazione, della logistica, dei servizi finanziari e dei trasporti di persone. L'azienda totalizza l'86% circa del fatturato in regime di libero mercato. Il restante 14% deriva invece dal monopolio sulle lettere fino a 50 grammi, settore in cui l'azienda è esposta alla concorrenza delle offerte elettroniche. L'85% del fatturato è conseguito in Svizzera.

Ampia copertura delle esigenze della clientela

Attività commerciale

Mercati, soluzioni, servizi e innovazione

La Posta è attiva nei quattro mercati della comunicazione, della logistica, dei servizi finanziari e dei trasporti di persone. All'interno dei singoli mercati l'azienda copre le esigenze fondamentali della clientela commerciale e privata grazie a un ampio ventaglio di soluzioni, prodotti e servizi.

La Posta totalizza l'86% circa del fatturato in regime di libero mercato. Il restante 14% deriva invece dal monopolio sulle lettere fino a 50 grammi, settore in cui l'azienda è esposta alla concorrenza delle offerte elettroniche.

L'offerta per i clienti privati comprende lettere, pacchi, invii espresso e per corriere, servizi finanziari (pagamenti, risparmio, investimenti, previdenza, finanziamenti) e servizi di trasporti di persone. A questi si aggiunge una gamma di prodotti di terzi con un forte orientamento alla clientela, in vendita in 1562 uffici postali.

L'offerta per i clienti commerciali comprende, da un lato, soluzioni lungo tutta la catena di creazione del valore nel settore dell'e-commerce e, dall'altro, prodotti e servizi specifici per i quattro mercati.

Mercato della comunicazione

Lettere

Varie tipologie di spedizione per invii singoli e in grandi quantità in Svizzera e all'estero (invii urgenti, invii prioritari, invii non urgenti, lettere con tracciamento degli invii), presa in consegna e recapito, soluzioni di affrancatura automatiche, gestione indirizzi, tool online e offerte ibride che combinano le potenzialità dei mezzi cartacei ed elettronici in sede di ricezione e recapito.

Marketing diretto

Invii pubblicitari indirizzati e non per la Svizzera e l'estero, soluzioni di marketing diretto personalizzate e soluzioni complementari, gestione degli indirizzi, gestione delle risposte.

Media stampati

Recapito nazionale e internazionale di giornali e riviste in abbonamento, quotidiani e mensili, testate locali e regionali, recapito mattutino e speciale, logistica editoriale, gestione abbonamenti, attività di lettershop e distribuzione alle edicole.

Gestione documenti

Gestione di uffici postali interni e di centri di trattamento della posta in entrata, call center e centri stampa. Trattamento completo della posta in entrata, tra cui richieste, ordinazioni, fatture, reclami, denunce di sinistro e documentazione del traffico dei pagamenti. Recapito elettronico sicuro di invii commerciali.

Mercato logistico

Mercato dei pacchi nazionale/internazionale

Soluzioni logistiche su misura per la spedizione di pacchi in Svizzera e all'estero. Collegamento della logistica materiale con soluzioni informatiche integrate e prestazioni orientate al destinatario. Invio internazionale di documenti e merci in circa 200 paesi con prestazioni complementari quali sdoganamento e Track & Trace per il tracciamento degli invii.

Trasporto e magazzino

Logistica di trasporto e contrattuale nazionale e internazionale da un'unica fonte con prestazioni complementari come cross docking e trasporto combinato su strada e su rotaia. Sedi di deposito e sistemi di stoccaggio centrali per tutte le merci.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

E-commerce

Gamma completa di prestazioni lungo l'intera catena di creazione del valore nell'e-commerce, dallo shop online all'ordinazione fino alla consegna. La soluzione logistica YellowCube copre l'intera logistica: stoccaggio, composizione e imballaggio dei pacchi, spedizione e gestione degli invii di ritorno.

Innight/Espresso/Corriere

In qualità di fornitore leader della logistica notturna, la Posta trasporta ogni notte decine di migliaia di invii e li recapita, prima dell'inizio della giornata lavorativa, direttamente dove servono, ad esempio nel veicolo dell'assistenza tecnica, in officina, nel punto vendita, oppure davanti alla sala operatoria. L'offerta è valida anche per gli invii provenienti dall'estero. Con corriere ed espresso, gli invii urgenti giungono direttamente ai destinatari in brevissimo tempo.

Mercato dei servizi finanziari

PostFinance è uno dei principali operatori finanziari in Svizzera. Il suo core business comprende i settori del traffico dei pagamenti e del risparmio. Nell'ambito del traffico dei pagamenti offre prodotti e servizi per transazioni cartacee ed elettroniche, nazionali e internazionali, ai clienti privati e commerciali, e modelli globali di risparmio. Inoltre, PostFinance vanta un'offerta semplice per investimenti, previdenza e finanziamenti.

Mercato dei trasporti di persone

AutoPostale Svizzera SA è l'azienda leader nel trasporto pubblico su strada in Svizzera. AutoPostale rafforza la sua presenza nelle città e negli agglomerati svizzeri, si propone sempre più come fornitore di servizi di trasporto sostenibili e combinati e assume sempre più un ruolo di primo piano nel settore attraverso servizi pionieristici di gestione di sistemi e di management, collegati all'introduzione di sistemi di gestione e informativi per i passeggeri nonché di sistemi di vendita, compresa l'intera infrastruttura informatica.

Sviluppo e innovazione

«Sviluppo e innovazione» è il nome della nuova unità in cui la Posta riunisce e sviluppa le proprie attività d'innovazione. Il suo compito è quello di sostenere l'innovazione nei mercati chiave, di individuare nuove idee commerciali e curarne lo sviluppo fino a trasformarle in un settore di attività vero e proprio. Questa unità si avvale della forza innovativa di circa 63'000 collaboratori, crea una rete tra le unità della Posta e porta avanti i progetti riguardanti l'intero gruppo.

Distribuzione geografica

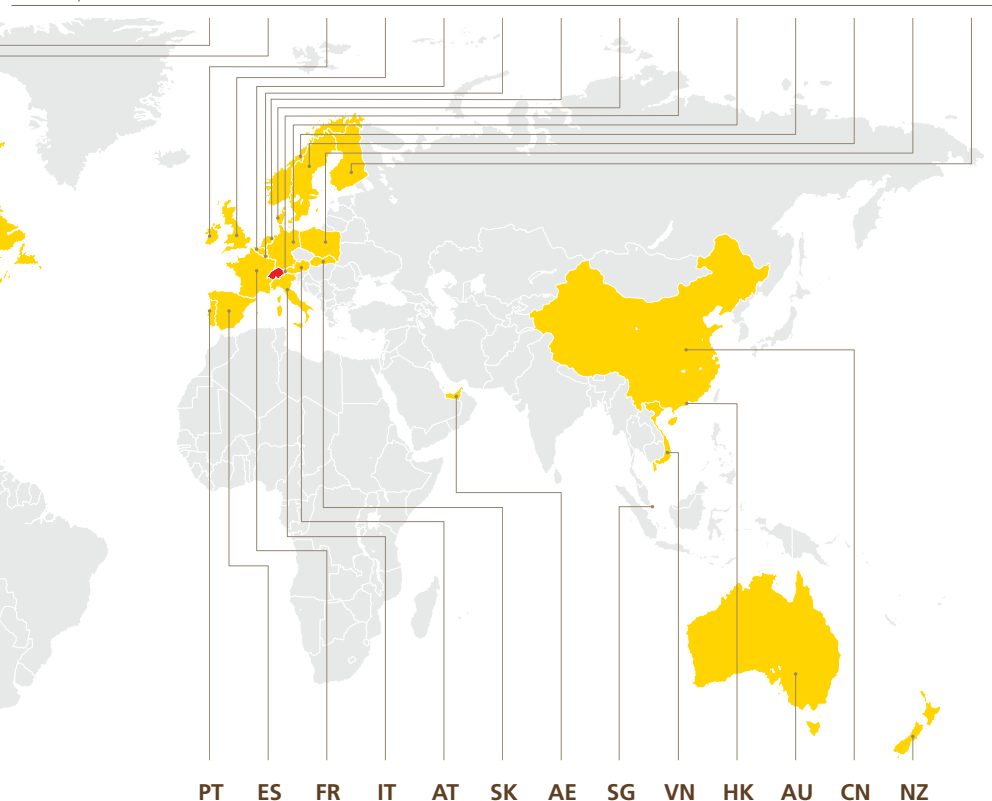
La Posta opera in 27 paesi. A seconda delle esigenze locali, l'azienda è rappresentata da società del gruppo, partner, partner in franchising e agenti di vendita in Europa, Nord America e Asia (cfr. grafico della pagina accanto) e ha accesso a una rete logistica planetaria grazie alla collaborazione con svariati partner esteri. Attraverso circa una dozzina di società del gruppo, AutoPostale gestisce parecchie reti di autobus in Francia e l'intera rete dei trasporti regionali nel Liechtenstein. L'85% del fatturato del gruppo viene conseguito in Svizzera, il 15% all'estero.

Presente in Svizzera
e in mercati selezionati all'estero

La Posta all'estero

2014

	US	CA	IE	UK	BE	LU	NL	DK	FL	DE	NO	SE	PL	FI
Lettere internazionali	■ ²			■ ²	■ ²		■ ²	■ ²		■ ²	■ ²	■ ²		■ ²
Trasporti di persone									■					
Soluzioni per documenti	■	■	■	■	■	■	■			■		■ ¹	■ ¹	



	PT	ES	FR	IT	AT	SK	AE	SG	VN	HK	AU	CN	NZ
Lettere internazionali	■ ²	■		■ ²	■ ²			■ ²		■ ²		■	
Trasporti di persone				■									
Soluzioni per documenti	■ ¹	■	■	■	■	■	■ ¹	■	■	■	■ ¹		■ ¹

1 Partner

2 Paesi in cui sono presenti società della joint venture Asendia

Punti di accesso per i clienti in Svizzera

Una rete di distribuzione unica con punti di accesso orientati ai clienti

La rete di distribuzione della Posta in Svizzera è una delle più efficienti, capillari e multiformi del mondo e copre i mercati della comunicazione, della logistica, dei servizi finanziari e dei trasporti di persone.

Grazie a 1562 uffici postali, 660 agenzie e 1278 servizi a domicilio distribuiti su tutto il territorio nazionale, la Posta offre alla sua clientela svariate possibilità di accesso con contatto personale. Per i contatti diretti relativi ai servizi finanziari i clienti hanno a disposizione, inoltre, una rete di 43 filiali PostFinance e 58 luoghi di consulenza esterni. 168 collaboratori di PostFinance offrono anche un servizio di consulenza alle piccole e medie imprese sul posto. Nel mercato dei trasporti di persone, i passeggeri di AutoPostale sono assistiti personalmente dal personale conducente in circa 2200 veicoli.

In tutta la Svizzera sono disponibili 24 ore su 24 985 Postomat, oltre 15'000 buche delle lettere e circa 231'400 caselle postali. La Posta sta inoltre costituendo una rete di sportelli automatici per pacchi, dove i clienti possono impostare e ritirare i propri pacchi in qualsiasi momento della giornata. Grazie a PickPost è possibile ritirare pacchi e lettere raccomandate presso più di 700 uffici postali, stazioni di servizio e stazioni ferroviarie a scelta, ben oltre gli abituali orari di apertura degli uffici postali. Per le esigenze speciali della clientela commerciale sono disponibili oltre 46 punti di accettazione con collegamento diretto alla lavorazione di lettere o pacchi e 375 sportelli dedicati installati all'interno degli uffici postali.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6 Attività commerciale
12 Organizzazione
13 Sviluppi
16 Strategia del gruppo
22 Gestione finanziaria
24 Sviluppo aziendale
44 Rapporto sui rischi
49 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52 Struttura del gruppo e degli azionisti
52 Rendiconto regolatorio
52 Struttura del capitale
53 Consiglio di amministrazione
58 Direzione del gruppo
61 Indennità
63 Ufficio di revisione
63 Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

65 Gruppo
143 La Posta Svizzera SA
151 PostFinance SA

La Posta continua a sviluppare la sua rete di vendita in maniera orientata ai clienti e li serve attraverso i punti di accesso e canali che meglio rispondono alle loro esigenze. La formula dell'agenzia permette all'azienda di essere presente in punti strategici e di garantire orari di apertura prolungati, mentre quella del servizio a domicilio offre ai cittadini la possibilità di effettuare operazioni postali direttamente a casa. Con pick@home i clienti privati possono gestire individualmente la presa in consegna degli invii di ritorno. Nelle aree con una forte concentrazione di aziende, la Posta propone soluzioni per l'impostazione di lettere e pacchi pensate espressamente per le esigenze dei clienti commerciali. Nei Comuni più grandi la Posta predilige soluzioni orientate alle esigenze, sotto forma dei tradizionali uffici postali, di uffici postali con nuova immagine e/o di agenzie.

Oltre a ciò, la clientela privata e commerciale può avere accesso al mondo postale anche online (su www.posta.ch, www.postshop.ch, www.postfinance.ch e www.autopostale.ch) e attraverso applicazioni per cellulare (ad es. Post-App, PostFinance App e l'app di AutoPostale). Gran parte dell'utenza coglie anche l'opportunità di interagire con la Posta sui social network.

Per maggiori informazioni sullo sviluppo della rete e del servizio di base si rimanda alle pagine 24-25 del Rapporto di gestione.

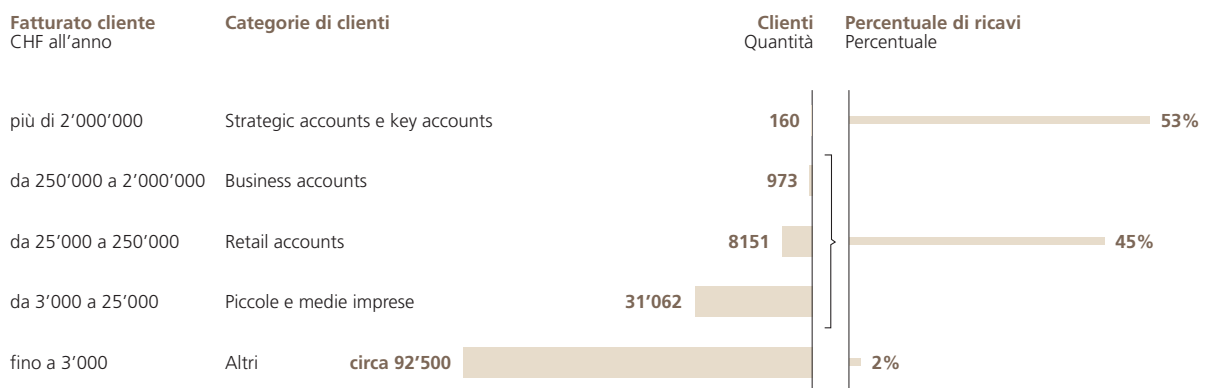
Nel mercato dei trasporti di persone AutoPostale offre ai viaggiatori in Svizzera 869 linee di trasporto pubblico con una lunghezza complessiva di 11'869 chilometri e 11'368 fermate, oltre a linee turistiche, scuolabus (ScolaCar) e, in oltre 122 stazioni, il sistema di bike sharing PubliBike con più di 1100 biciclette.

Clienti

I clienti della Posta nel mercato logistico e della comunicazione sono costituiti, da un lato, da milioni di privati e, dall'altro, da circa 133'000 aziende, dalle piccole imprese alle multinazionali. La Posta totalizza la fetta maggiore del fatturato logistico con questo secondo gruppo, in particolare con 160 clienti maggiori, a cui deve il 53% circa dei ricavi del settore commerciale. Tra i clienti commerciali figurano anche 973 business accounts con un fatturato annuo tra i 250'000 e i 2 milioni di franchi, 8151 retail accounts (fatturato tra i 25'000 e i 250'000 franchi) e 31'062 piccole e medie imprese (PMI; fatturato tra i 3000 e i 25'000 franchi). Gli altri circa 92'500 clienti commerciali del mercato logistico e della comunicazione sono microimprese con un giro d'affari non superiore ai 3000 franchi.

I clienti maggiori generano il 53% del fatturato logistico

Mercato logistico e della comunicazione | Ricavi totalizzati con i clienti commerciali
2014, struttura clienti e percentuale di ricavi



Nel mercato finanziario retail la situazione è molto simile: alla fine dell'anno in esame, PostFinance intratteneva relazioni commerciali con 2,6 milioni di clienti privati e 309'000 clienti commerciali (di cui 669 banche).

Marchi

La Posta è uno dei marchi più conosciuti in Svizzera e, in quanto tale, gode di grande popolarità. Grazie alle attività postali i valori guida dell'azienda «in modo affidabile, proficuo e sostenibile» sono fortemente radicati nella popolazione e nella clientela commerciale elvetica.

L'ininterrotta elevata fiducia nella Posta si basa su una strategia del marchio in continuo sviluppo, che garantisce un'immagine aziendale coerente del marchio principale e dei due sottomarchi PostFinance e AutoPostale. L'interazione sul piano contenutistico, formale e temporale degli strumenti di comunicazione produce sinergie e rende fruibili i marchi attraverso tutti i punti di contatto.

Marchi e mercati



Forte dei suoi valori guida consolidati, la Posta ha potenziato il suo marchio con gli attributi «innovativo», «dinamico» e «flessibile» e si è presentata in tutta la sua versatilità e completezza con la campagna di posizionamento integrata «La Posta è anche questo», rivolgendo particolare attenzione alla clientela commerciale. Spot televisivi, inserzioni, manifesti e format online ricordano, attraverso oggetti di colore giallo, che la Posta è un partner competente anche nei settori in cui nessuno se lo aspetta. La campagna è stata lanciata con successo nel gennaio 2014.

Il test condotto dopo la prima fase della campagna ha confermato il raggiungimento degli obiettivi previsti. Questa campagna riceve grande attenzione, suscita emozioni e comunica in modo convincente i messaggi chiave. Grazie alla campagna di posizionamento a livello nazionale, nel 2014 la Posta ha creato un'importante base comunicativa che sarà ampliata nei prossimi anni e che comprende anche un nuovo orientamento di altri strumenti di comunicazione del gruppo, come l'attività di sponsor del marchio principale o la presenza alle fiere nazionali.

Nel 2014, per accompagnare la campagna di posizionamento, al livello del marchio principale è stato introdotto il nuovo claim «Dinamismo giallo», che sottolinea la volontà della Posta di fare la differenza per i propri gruppi d'interesse nonché di creare, attraverso offerte innovative, un vero valore aggiunto per la popolazione e l'economia svizzera. La Posta intende semplificare le operazioni dei suoi clienti in un ambito complesso e aiutarli ad avere più tempo a disposizione.

Per ottenere il posizionamento auspicato del marchio in linea con gli orientamenti strategici e la nuova vision della Posta, occorre continuare a puntare attivamente sulle caratteristiche di forza innovativa, dinamicità e flessibilità. Dall'ultima misurazione della reputazione emerge che la Posta continua a vantare una posizione di leader nel suo core business, con una notorietà pari al 95%. Anche in termini di «simpatia», «cortesia» e «competenza» il giudizio espresso sull'azienda si riconferma positivo. Ciononostante i cittadini e gli imprenditori svizzeri associano la Posta in primo luogo ai servizi legati a lettere e pacchi nonché alla caratteristica di affidabilità, e solo in misura minore ai valori di innovazione, dinamismo e flessibilità. L'80% circa degli intervistati ha ancora poca dimestichezza con le nuove competenze e offerte di servizi che collegano realtà fisica e digitale e pertanto non riconosce alla Posta sufficiente professionalità in questo ambito.

Le persone intervistate che invece conoscono già bene o molto bene le nuove competenze e offerte considerano la Posta un'azienda dinamica, flessibile e innovativa e la riconoscono in molti punti essenziali giudizi notevolmente migliori rispetto agli utenti del core business tradizionale. Tale successo

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE	CHIUSURA ANNUALE		
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

sottolinea l'importanza strategica delle nuove offerte di servizi fisico-digitali dal punto di vista economico e ne mette in evidenza il potenziale per il consolidamento del marchio principale e della posizione di mercato della Posta.

Grazie all'interazione di realtà fisica e digitale delle offerte di servizi, la Posta stabilisce nuovi standard nei propri mercati target. Le competenze alla base del punto d'incontro tra queste due realtà devono pertanto confluire in modo mirato nella futura comunicazione dei marchi e rafforzare la percezione della Posta come fornitore leader di prodotti e sistemi. In questo modo, la Posta può integrare il proprio ruolo di colonna portante del servizio di base e posizionarsi sempre di più come un'azienda «risolutrice di problemi», in grado di capire le esigenze dello Stato e dei clienti commerciali e privati e di generare grandi vantaggi per la clientela con offerte online e offline facilmente accessibili e a misura di utente.

Sostenibilità

La sostenibilità
contribuisce al valore
aggiunto della Posta

Nei quattro mercati in cui opera, la Posta crea un valore aggiunto attraverso una gestione aziendale sostenibile e fornisce i propri servizi quanto più possibile nel pieno rispetto dell'ambiente. Tutto ciò grazie a edifici e veicoli a efficienza energetica, processi logistici ottimizzati, tecnologie alternative innovative e l'impiego di energie rinnovabili. La Posta dà inoltre ai propri clienti la possibilità di agire nel rispetto dell'ambiente grazie a offerte quali l'invio «pro clima» a impatto climatico zero.

Consapevole della propria responsabilità sociale in qualità di terzo datore di lavoro del paese, la Posta opera conseguentemente rispondendo alle moderne esigenze. Oltre a promuovere la formazione, il perfezionamento e la salute del personale, l'azienda offre costantemente a circa 800 apprendisti la possibilità di accedere al mondo del lavoro. Si impegna per la società offrendo anche posti di lavoro nelle aree rurali e assumendosi la responsabilità della propria catena di distribuzione.

Organizzazione

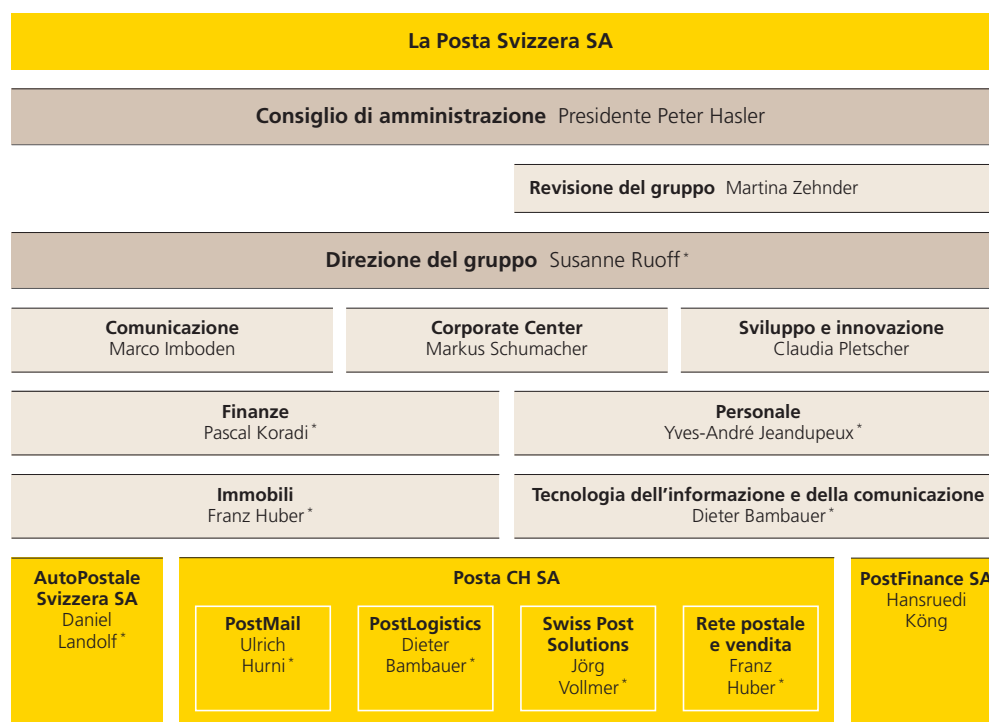
La Posta è composta da sei unità operative del gruppo: PostMail, Swiss Post Solutions e Rete postale e vendita sono attive nel mercato della comunicazione, PostLogistics si concentra sul mercato logistico, PostFinance sul mercato dei servizi finanziari e AutoPostale sul mercato dei trasporti di persone. Nella chiusura annuale sono presentate come singoli segmenti.

Le unità di gestione e le unità servizi (Finanze, Personale, Comunicazione, Corporate Center, Sviluppo e innovazione, Tecnologia dell'informazione e della comunicazione, e Immobili) coadiuvano le unità responsabili di prodotti nella guida del gruppo e nell'erogazione delle prestazioni. Nel conto annuale i risultati di queste unità figurano alla voce «Altri».

Sul piano giuridico, la struttura è composta dalla holding «La Posta Svizzera SA» e dalle società del gruppo strategiche AutoPostale Svizzera SA, Posta CH SA e PostFinance SA, che a loro volta comprendono proprie società facenti parte del gruppo.

Organigramma

1.1.2015



* Membro della Direzione del gruppo

Fino a fine 2014 l'unità del gruppo Swiss Post Solutions è stata diretta ad interim da Thomas Pieper. Dal 1° gennaio 2015 è Jörg Vollmer il responsabile di Swiss Post Solutions.

Dal 1° gennaio 2015 è stato introdotto un nuovo modello a tre pilastri all'interno dell'unità Informatica: in futuro, l'unità servizi Tecnologia dell'informazione e della comunicazione e i servizi informatici decentralizzati saranno completati da una nuova unità organizzativa Informatica diretta dal CIO (Chief Information Officer).

Maggiori informazioni sul Consiglio di amministrazione e sulla Direzione del gruppo alle pagine 53–56 e 58–60.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Sviluppi

Tendenze

Politico-legali: liberalizzazione

Liberalizzazione al banco di prova

L'Unione europea ha completato la liberalizzazione del settore postale alla fine del 2013. Le esperienze raccolte finora all'interno dell'UE dimostrano che la concorrenza si sviluppa seppur con lentezza anche nei mercati delle lettere completamente liberalizzati. Un discorso a parte merita il settore dei pacchi e degli invii espresso, in cui la concorrenza è invece piuttosto attiva. In Svizzera il legislatore ha respinto finora la decisione di procedere a una liberalizzazione immediata e completa del mercato delle lettere. Entro tre anni dall'entrata in vigore della nuova Legge sulle poste (1° ottobre 2012), il Consiglio federale dovrà presentare al Parlamento un rapporto in cui valuta la procedura da seguire riguardo all'apertura del mercato. La Posta consegue il proprio fatturato in un ambiente caratterizzato da profondi cambiamenti tecnologici e sociali, in cui le esigenze dei clienti evolvono di conseguenza. Nel settore del monopolio (lettere nazionali fino a 50 grammi) è esposta alla concorrenza dei mezzi di comunicazione elettronici. La liberalizzazione del mercato pone il legislatore e le aziende postali di fronte all'importante sfida di creare premesse che consentano di continuare a garantire su scala nazionale un servizio di base di qualità elevata e finanziabile. Il monopolio detenuto dalla Posta sulle lettere nazionali fino a 50 grammi contribuisce al finanziamento del servizio di base. Una totale apertura del mercato renderebbe pertanto necessario ridiscutere le condizioni quadro e l'entità del servizio di base.

Economico-sociali: trasformazione della cultura del consumo

Fusione tra realtà fisica e digitale

L'impiego di moderni apparecchi terminali come smartphone o tablet, l'utilizzo di internet con l'ampio ventaglio di possibilità di comunicazione che esso offre (social network, community, forum, blog, chat ecc.), sono diventati parte integrante della vita quotidiana di molte persone e ne hanno radicalmente mutato le abitudini di consumo e gli stili di vita. Lo scambio simultaneo di informazioni si traduce in ritmi sempre più frenetici della vita privata e lavorativa. I clienti si attendono prodotti e servizi ritagliati sulle rispettive esigenze individuali. E acquistare online sta diventando la norma per un numero crescente di consumatori (indipendentemente dall'età, dal reddito e dal luogo di residenza). La Posta è chiamata a tenere il passo con le crescenti aspettative dell'utenza che richiede processi flessibili, trasparenti e affidabili.

Tecnologiche: digitalizzazione

L'inarrestabile sviluppo dello stile di vita digitale porta con sé una forte dinamica di cambiamento. Le aziende combinano i propri programmi online e offline, nonché la loro immagine nei settori dell'e-commerce, del mobile commerce e del social commerce. Da questa combinazione deriva una rapida crescita del volume di dati; soltanto le aziende in grado di memorizzarli, classificarli e di sfruttare in maniera mirata le conoscenze che essi forniscono potranno trarne vantaggi competitivi decisivi nell'era digitale. Il settore della produzione industriale dovrà far fronte ai profondi cambiamenti che porterà ad esempio la stampa 3D. La digitalizzazione comporta tutta una serie di nuovi modelli di business e competenze, alle cui opportunità ed esigenze la Posta si orienta in maniera flessibile e rapida.

Economiche: globalizzazione e concorrenza

Il dinamico andamento economico e la globalizzazione della concorrenza impongono alle imprese un utilizzo più efficiente delle risorse e spingono la Posta a sfruttare maggiormente i vantaggi comparativi derivanti dalla posizione geografica per ottimizzare i costi. Allo stesso tempo gli svantaggi derivanti dalle dimensioni o dal raggio d'azione geografico possono essere neutralizzati attraverso cooperazioni mirate.

Ecologiche: efficienza delle risorse

La progressiva diminuzione delle risorse naturali aumenta la sensibilità dei clienti, degli investitori e dei legislatori nei confronti dello sviluppo sostenibile e fa lievitare la domanda di prodotti sostenibili. Un mix ottimale di efficienza energetica ed energie rinnovabili diventerà per le aziende un fattore cruciale per rompere la spirale dei costi o, in alcuni casi, per creare nuovi vantaggi competitivi.

Gruppo | Tendenze del contesto economico

2014



Tendenze del mercato

Mercato della comunicazione

Inviati pubblicitari ed elaborazione dei documenti: potenziale da sfruttare

Nel mercato delle lettere la Posta assicura la fornitura del servizio di base in tutto il paese. L'azienda adempie tale mandato grazie al monopolio residuo di cui gode per legge per le lettere fino a 50 grammi. Circa il 70% dei volumi è esposto già oggi al libero mercato (giornali, invii non indirizzati e invii indirizzati di peso superiore a 50 grammi). La sfida principale di PostMail e di Rete postale e vendita resta però la sostituzione operata dai canali elettronici: la crescente tendenza dei clienti a passare ai servizi elettronici continua a provocare un calo nei volumi delle lettere e una diminuzione della domanda di servizi classici all'interno degli uffici postali. Con l'inasprimento della concorrenza e l'aumento della pressione sul margine, aumenta la necessità di flessibilità di prezzi e costi all'interno del settore e di uno sviluppo mirato della rete postale. Nel contempo il mercato offre delle opportunità di crescita per gli invii pubblicitari. Il mercato internazionale delle lettere resta caratterizzato da una marcata competitività e lascia presagire altre fusioni e partnership per assicurarsi le posizioni di mercato. Spinte dalle possibilità tecnologiche esistenti, le grandi aziende tendono sempre più a esternalizzare i processi commerciali che fanno uso di mezzi cartacei, attività che non rientrano necessariamente nel loro core business. Questo settore continua a presentare un grande potenziale di crescita che Swiss Post Solutions sfrutta in modo sistematico elaborando soluzioni clienti specifiche e innovative.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Crescita: l'e-commerce come motore trainante della logistica

Mercato logistico

Nel mercato logistico la competitività si fa sempre più intensa. Si tratta infatti di un mercato caratterizzato da un forte inasprimento della concorrenza, tendenzialmente di respiro internazionale, e da un aumento della pressione sui prezzi e sui margini che investe sempre più anche il settore dei pacchi e degli invii espresso. La clientela, in particolare quella commerciale, è molto sensibile alle tariffe, pur continuando a esigere una qualità estremamente elevata. Vengono richiesti servizi flessibili per i destinatari e soluzioni globali, compresi servizi transfrontalieri come sdoganamento e reti internazionali. L'esigenza di tempi di elaborazione più brevi nel mercato corriere, espresso e pacchi (CEP) è destinata ad acuirsi, il che comporterà un aumento dei pacchi PRIORITY. Gli aumenti dei costi del personale non possono essere compensati attraverso misure tariffarie. Il mercato logistico possiede complessivamente un forte potenziale di crescita alimentato dal rapido aumento delle operazioni di e-commerce. La logistica deve trasformare in nuovi modelli commerciali redditizi la domanda dei clienti di ulteriori possibilità di acquisto globali. Si fanno poi sempre più labili i confini tra la logistica dei pacchi da una parte e la logistica delle merci dall'altra. PostLogistics consolida la posizione di Lead Logistics Provider (processi logistici snelli, reti logistiche ottimizzate e costante miglioramento e abbattimento dei costi) e intensifica la presenza nell'ambito della logistica cittadina. Con la digitalizzazione e la maggiore trasparenza dei processi commerciali i clienti richiedono, accanto al flusso delle merci, il collegamento elettronico ai dati lungo l'intera catena di trasporto fino all'interno delle aziende. Nel settore della logistica delle merci la Svizzera non può sottrarsi alla crescente internazionalizzazione delle strutture di rete. Inoltre, l'introduzione di tasse ambientali e d'incentivazione come la tassa sul traffico pesante commisurata alle prestazioni e quella per le emissioni di CO₂ ha un'influenza diretta sul margine realizzabile.

Pressione sui margini e crescente digitaliz- zazione

Mercato dei servizi finanziari

Il persistere di un livello molto basso dei tassi d'interesse sui mercati monetari e dei capitali incide pesantemente sullo sviluppo dei ricavi. Per quanto riguarda i clienti, lo sviluppo del mercato dei servizi finanziari è dominato dalla digitalizzazione. Nuovi soggetti innovativi (start up o anche gruppi internazionali) costituiscono ulteriori fonti di concorrenza e rappresentano una sfida per le società esistenti. Soprattutto nel settore del traffico dei pagamenti emergono nuove soluzioni che influenzano l'interfaccia clienti di PostFinance. Per garantire e consolidare la posizione di mercato attuale PostFinance sta quindi al passo con gli sviluppi del mercato e lancia nuove soluzioni cliente come TWINT, l'app integrata per i pagamenti e lo shopping.

Mobilità ecologica e combinata

Mercato dei trasporti di persone

Le esigenze di mobilità dei clienti impongono sempre più lo sviluppo di offerte flessibili, variegata e combinabili tra loro, in grado di integrarsi e completare la rete dei trasporti pubblici. Ad esempio, l'utilizzo collettivo di biciclette tradizionali ed elettriche – complemento ideale dei mezzi di trasporto pubblici e privati – acquista sempre più importanza nello spazio urbano. Al tempo stesso, i cambiamenti ambientali sottolineano la necessità di una mobilità rispettosa dell'ambiente. Il settore attraversa una fase di intenso sviluppo delle nuove tecnologie che comporta investimenti più cospicui.

Disponendo di minori risorse finanziarie, la Confederazione e i Cantoni, i principali committenti nel settore dei trasporti pubblici regionali, potranno offrire indennizzi più modesti alle aziende di trasporto. Poiché le esigenze sempre maggiori a livello di mobilità non consentono uno smantellamento dei servizi di trasporto pubblico, sarà necessario erogare servizi a costi inferiori o accettare indennizzi meno sostanziosi da parte dell'amministrazione pubblica. Si prevede inoltre un maggior numero di gare d'appalto per i servizi di autobus. Il mercato svizzero presenta per le aziende estere un'attrattiva limitata in quanto la crescita è piuttosto modesta e oggi le principali reti urbane non vengono appaltate. Sul mercato internazionale la concorrenza si rafforza notevolmente, non da ultimo grazie alle fusioni aziendali. AutoPostale è pertanto costretta a difendere la sua posizione sulla scena nazionale e internazionale di fronte a una concorrenza sempre più agguerrita.

La Posta crea valore aggiunto per la Svizzera, i clienti, i collaboratori e la proprietaria

Strategia del gruppo

La vision e la strategia della Posta derivano dalla legislazione sulle poste e dalle disposizioni della proprietaria, contenute a loro volta negli obiettivi strategici del Consiglio federale che vengono rielaborati ogni quattro anni. Da questi ultimi derivano anche i sei obiettivi strategici della Posta riassumibili come segue: creare valore aggiunto per la Svizzera, i clienti, il personale e la proprietaria, garantendo un servizio di base di qualità e un operato redditizio e sostenibile, rafforzando la soddisfazione della clientela e l'impegno dell'organico e raggiungendo gli obiettivi finanziari fissati dalla Confederazione attraverso posizioni di mercato stabili. La Posta intende conseguire tali obiettivi attraverso cinque orientamenti strategici. All'interno di vari poli di sviluppo la Posta vaglia una serie di opzioni di crescita attraverso nuovi modelli di business.

Gruppo | Strategia

2014-2016

Mandato legale e obiettivi strategici del Consiglio federale

Vision e valori guida La Posta – semplicità e sistema					
«affidabile»		«proficuo»		«sostenibile»	
Obiettivi strategici Creare valore aggiunto per					
la Svizzera		i clienti	il personale		la proprietaria
Servizio di base rendiconto regolatorio Sostenibilità aumento dell'efficienza di CO ₂ del 10% entro fine 2016		Soddisfazione dei clienti almeno 78 punti (scala 0-100)		Impegno del personale almeno 80 punti (scala 0-100)	Finanze CHF 700-900 mln EBIT Posizione di mercato leader in Svizzera e nell'e-commerce
Orientamenti strategici					
Impiego e partecipazione attiva all'elaborazione delle condizioni quadro		Tutela e sviluppo del core business	Sviluppo commerciale e crescita in mercati selezionati	Ottimizzazioni dei costi e incrementi dell'efficienza	Prezzi in linea con il mercato
Misure strategiche					

Linee guida

Condizioni legislative quadro

Rivista e approvata nel dicembre 2010 dal Parlamento, l'attuale legislazione postale è entrata in vigore nell'ottobre 2012. L'obiettivo della revisione era far convivere un sistema concorrenziale efficace con un servizio di base di alta qualità. L'obiettivo della Legge sulle poste è garantire un servizio di base sufficiente e a prezzi ragionevoli a tutti i gruppi della popolazione e in tutte le regioni del paese. La Posta ha infatti l'incarico di erogazione del servizio di base per i servizi postali e i servizi connessi al traffico dei pagamenti. Nell'Ordinanza sulle poste il Consiglio federale ha assegnato i due incarichi in modo più differenziato rispetto al passato, creando quindi i presupposti per un'offerta rispondente alle esigenze, orientata alla clientela e finanziabile. Il monopolio detenuto dalla Posta sulle lettere nazionali fino a 50 grammi costituisce un pilastro importante per il finanziamento del servizio di base.

Il servizio postale di base, da un lato, si orienta alle esigenze dei mittenti con disposizioni sull'assortimento, sulla qualità e sui prezzi. D'altro, con gli elevati requisiti per il recapito a domicilio della Posta (relativi al tipo e alla copertura del territorio), tiene conto anche delle esigenze dei destinatari. Tra le offerte del servizio di base rientrano la Posta A e B, che devono soddisfare dei requisiti molto elevati

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

nel confronto internazionale sui tempi di consegna (il 97% delle lettere e il 95% dei pacchi deve essere consegnato puntualmente). L'offerta degli invii singoli del servizio di base è disponibile negli uffici e nelle agenzie postali. I punti di accesso dovrebbero essere raggiungibili per il 90% della popolazione in 20 minuti a piedi o con i mezzi pubblici. Per le aree in cui la Posta offre un servizio a domicilio, i minuti sono 30. Oltre a queste offerte, la Posta è autorizzata anche a offrire ulteriori servizi al di fuori del servizio di base.

Il servizio di base per servizi del traffico dei pagamenti include l'apertura di un conto, i bonifici, i versamenti e i pagamenti. I servizi del traffico dei pagamenti devono essere accessibili per il 90% della popolazione in 30 minuti a piedi o con i mezzi pubblici. Diversamente dal servizio postale di base, l'offerta relativa al traffico dei pagamenti è formulata senza riferimento a tecnologie specifiche, facilitando così l'introduzione di offerte più moderne e orientate alla clientela.

Gruppo | Il sistema dei servizi

2014	Servizi in regime di monopolio	Servizi in regime di libero mercato
Prestazioni del servizio di base	Lettere indirizzate fino a 50 grammi	Ad es. lettere oltre i 50 grammi, pacchi fino a 20 kg, traffico dei pagamenti
Prestazioni esterne al servizio di base		Ad es. invii non indirizzati, invii espresso e per corriere, conto di risparmio

Obiettivi strategici del Consiglio federale

Tenere testa alla concorrenza con innovazione, orientamento al cliente e redditività

In qualità di proprietario della Posta, il Consiglio federale fissa con i suoi obiettivi strategici altre disposizioni che l'azienda è tenuta a rispettare. Per il periodo 2013–2016, il Consiglio federale auspica che la Posta fornisca un servizio di base erogato in tutta la Svizzera secondo gli stessi principi e di qualità. Nell'ambito della sua attività di base nei mercati della comunicazione, della logistica, dei servizi finanziari e dei trasporti di persone, la Posta è chiamata a offrire prodotti e servizi di alta qualità, capaci di affermarsi sul mercato e innovativi, generando una crescita redditizia e rafforzando la redditività dell'impresa grazie a incrementi dell'efficienza. Nei limiti delle proprie possibilità finanziarie e personali, alla Posta è concesso avviare cooperazioni (partecipazioni, alleanze, fondazione di società e altre forme di collaborazione) sia in Svizzera sia all'estero. In questi casi la Posta e le sue società del gruppo devono essere gestite in maniera unitaria. Dal punto di vista finanziario, il Consiglio federale ha chiesto alla Posta di assicurare e aumentare il valore aziendale sul lungo periodo e di conseguire rendimenti in linea con il settore in tutti i suoi settori di attività. Gli utili realizzati sono destinati alla costituzione del capitale proprio di cui PostFinance SA necessita conformemente al diritto bancario, nonché alla distribuzione degli utili alla Confederazione. L'indebitamento netto non può superare il valore dell'utile operativo (EBITDA). La Posta continuerà a essere all'altezza della fiducia dei propri collaboratori con una politica del personale all'avanguardia e socialmente responsabile, offrendo condizioni d'impiego interessanti e competitive e promuovendo la conciliabilità tra vita privata e professionale nonché una rappresentanza equilibrata dei sessi e delle regioni linguistiche.

La Posta – semplicità e sistema

Vision

Nel 2014 la Posta ha definito un nuovo punto di riferimento comune per lo sviluppo futuro del gruppo.

La Posta – semplicità e sistema

Collegiamo realtà fisica e digitale e creiamo nuovi standard di riferimento con i nostri prodotti e le nostre soluzioni integrate. In questo modo semplifichiamo le operazioni dei nostri clienti in un ambito complesso e li aiutiamo ad avere più tempo a disposizione.

A guidare l'operato della Posta sono le esigenze in continua evoluzione dei clienti. Facendo affidamento sulle sue capacità nei vari ambiti, comunicazione, logistica, servizi finanziari e trasporti di persone, la Posta punta maggiormente sulle soluzioni integrate e continua a offrire singoli prodotti e servizi modulari. L'azienda comprende la realtà, collega e getta ponti tra il mondo fisico e quello digitale, con l'intento di convincere la propria clientela mediante offerte facilmente accessibili e applicabili e creare un'unica esperienza clienti attraverso tutti i punti di contatto. In questo modo l'azienda assicura anche lo sviluppo e la qualità elevata del servizio di base.

Per l'attuazione della vision la Posta adotta un operato in linea con i suoi valori guida: affidabile, proficuo e sostenibile.

Quadro strategico

Con il suo quadro strategico la Posta fissa le linee guida e i principi per una comprensione condivisa dei principali temi strategici. Nell'ambito di tali linee guida le unità operative hanno la possibilità di rispondere in modo tempestivo alle attuali esigenze del mercato.

In particolare, il quadro strategico racchiude una serie di considerazioni relative a temi quali la comprensione del cliente, il core business, le posizioni di mercato, le strategie competitive, il contesto geografico, la redditività, la sostenibilità, la forza innovativa, lo stile gestionale e l'orientamento informatico.

Obiettivi

Attraverso sei obiettivi strategici la Posta fissa le sue priorità e stabilisce il metodo che intende seguire per affrontare le sfide del contesto in cui opera e soddisfare le disposizioni superiori.

Valore aggiunto per la proprietaria:

- la Posta, in base alla strategia approvata dal Consiglio di amministrazione nel dicembre 2014 con attuazione a partire dal 1° gennaio 2015, intende raggiungere un EBIT annuo compreso tra i 700 e i 900 milioni di franchi (cfr. pag. 28)
- in Svizzera punta a conquistare posizioni di leadership nei settori in cui opera e nell'e-commerce (cfr. pag. 25)

Valore aggiunto per i clienti:

- la Posta continua a godere di una soddisfazione elevata da parte della clientela pari ad almeno 78 punti su una scala da 0 a 100 (cfr. pag. 39)

Valore aggiunto per il personale:

- l'impegno del personale rimane su un livello elevato pari a 80 punti su una scala da 0 a 100 (cfr. pag. 40)

Valore aggiunto per la Svizzera:

- la Posta garantisce la fornitura di un servizio di base di elevata qualità (cfr. pag. 43)
- entro la fine del 2016 si impegna a incrementare la sua efficienza in termini di CO₂ del 10% (anno di riferimento 2010, cfr. pag. 42)

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Orientamenti

Per raggiungere tali obiettivi la Posta persegue cinque orientamenti strategici.

- Impiego e partecipazione attiva all'elaborazione delle condizioni quadro
 Affinché la Posta possa continuare a svilupparsi in modo sostenibile nel lungo periodo, è determinante sfruttare in maniera ottimale le nuove condizioni quadro legali, soprattutto nell'ottica di un orientamento ancora più marcato alle esigenze della clientela e di un rafforzamento della competitività.
- Tutela e sviluppo del core business
 La Posta offre ai clienti privati e commerciali servizi di qualità in modo continuativo e costante, a partire dallo sviluppo dei prodotti fino ad arrivare al contatto quotidiano con loro, attraverso tutti i canali. L'azienda garantisce così un forte orientamento alla clientela, miglioramenti continui dei servizi e dei processi, nuovi prodotti innovativi e un'assicurazione e un controllo efficienti della qualità.
- Sviluppo commerciale e crescita in mercati selezionati
 La Posta orienta la sua crescita allo sviluppo proficuo e sostenibile; in Svizzera e all'estero adotta una pianificazione proiettata in modo sistematico sul lungo periodo e procede per gradi: questo le consente di controllare e garantire una crescita proficua.
- Ottimizzazioni dei costi e incrementi dell'efficienza
 Operando in un contesto sempre più dinamico la Posta deve definire e sviluppare la sua efficienza tenendo conto delle esigenze del mercato; in tale processo, soprattutto nel mercato della comunicazione, l'azienda è interessata da cambiamenti radicali che saprà affrontare anche in futuro con soluzioni equilibrate e socialmente responsabili.
- Prezzi in linea con il mercato
 Per fornire servizi di qualità la Posta dovrà continuare ad assicurare anche in futuro prezzi in linea con il mercato; questo le permetterà in particolare di finanziare un servizio di base ben funzionante.

Poli di sviluppo

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici la Posta impiega le sue risorse lungo i poli di sviluppo di tutta l'azienda e crea nuovi modelli di business all'interno di ciascuno di essi.

E-commerce

All'interno di questo polo di sviluppo la Posta raggruppa in modo mirato prodotti specifici di e-commerce provenienti dai mercati della comunicazione, della logistica e dei servizi finanziari. Riunendo le offerte modulari dei singoli mercati per dare vita a soluzioni integrate e orientando coerentemente il portafoglio dell'offerta e i servizi alle esigenze dei mittenti e dei destinatari, la Posta può posizionarsi come importante fornitore di servizi lungo tutta la catena di creazione del valore nell'ambito dell'e-commerce. Da leader di sistema in Svizzera, l'azienda vanta un portafoglio completo di soluzioni in grado di coprire l'intera catena di creazione del valore dell'e-commerce. Da metà 2014, grazie all'introduzione dell'impianto di immagazzinamento e commissionamento altamente automatizzato denominato YellowCube, i commercianti online possono delegare alla Posta tutte le attività legate al settore logistico.

Marketing diretto

Il marketing diretto figura tra i più efficaci strumenti di marketing per l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti. La Posta propone alla clientela commerciale un'ampia offerta di prodotti e servizi diversificati relativi alla lettera pubblicitaria. Il posizionamento nel mercato pubblicitario, attraverso ad esempio l'integrazione del marketing diretto come categoria mediatica propria nello studio intermediale MA Strategy (strumento di pianificazione per pubblicitari) della società WEMF AG für Werbemedienforschung o il posizionamento di invii pubblicitari cartacei nel commercio online, offrono ulteriori prospettive di crescita.

Clienti di successo
 grazie alle soluzioni
 integrate della Posta

Mobile banking

Lo sviluppo tecnologico accelera lo spostamento del traffico dei pagamenti verso canali digitali. La Posta potenzia pertanto il suo ruolo di pioniere nel traffico dei pagamenti mobile e digitale rivolgendo un'attenzione particolare ai clienti e alle clienti che gestiscono autonomamente le proprie finanze. Oltre a e-finance come portale d'accesso l'azienda offre numerosi nuovi servizi, tra cui il mobile banking, l'e-fattura o e-cockpit (visualizzazione specifica del traffico dei pagamenti del cliente). La Posta lancia inoltre un'innovativa applicazione integrata per i pagamenti e lo shopping denominata TWINT. Questa soluzione è a disposizione di tutti i privati, indipendentemente dai collegamenti bancari e di telecomunicazione individuali, ed è pensata per essere impiegata come modalità di pagamento principalmente per acquisti presso dettaglianti e operatori di e-commerce.

ePosta

Puntando sull'ePosta l'azienda porta avanti una serie di iniziative di crescita ibride e digitali in ambito postale e dà vita a sistemi ibridi come E-Post Office, la cassetta delle lettere intelligente in internet che permette al destinatario di scegliere come ricevere la corrispondenza: in formato elettronico o cartaceo. La Posta trasferisce inoltre l'elevata fiducia dei clienti nel mondo digitale offrendo un ecosistema postale digitale con una gamma di prodotti affidabili e sicuri (ad es. l'invio sicuro di e-mail con Inca-Mail). Con l'iniziativa eHealth (sanità elettronica) la Posta amplia l'attenzione del settore nei confronti del mercato sanitario.

Gestione documenti

La Posta utilizza in modo mirato a livello nazionale e internazionale l'esternalizzazione di processi commerciali innescata dall'industrializzazione dei processi di amministrazione. In qualità di principale operatore al mondo nei settori della gestione documenti e della gestione di processi basati su documenti, l'azienda beneficia della crescita del mercato attraverso modelli di business innovativi con crescente orientamento settoriale.

Soluzioni di mobilità

A causa del collegamento crescente dei singoli mezzi di trasporto e del fenomeno che spinge gli utenti della strada a rinunciare sempre più al possesso di un veicolo proprio optando per un utilizzo condiviso (cosiddetto sharing), la mobilità delle persone sta subendo una radicale trasformazione. A partire dall'ampia base clienti del trasporto persone e della gestione parco veicoli, la Posta sviluppa nuove soluzioni di mobilità come ad esempio il bike sharing e la rete di car pooling, con l'obiettivo di diventare un fornitore leader di sistemi nel mercato della mobilità.

Mercati

Le diverse strategie di mercato costituiscono altri elementi chiave per garantire il raggiungimento degli obiettivi.

Comunicazione

PostMail

Avvalendosi di tecnologie all'avanguardia, PostMail offre il massimo livello di affidabilità e qualità, garantendo un rapporto qualità/prezzo eccellente. Attraverso interventi mirati, l'azienda presenta la lettera come uno strumento di comunicazione che si contraddistingue per un maggiore effetto rispetto agli altri media concorrenti. All'interno del settore si profilano nuove opportunità di crescita nel marketing diretto, all'estero con Asendia (joint venture al 50% con la società francese La Poste) nelle operazioni internazionali B2C e con lo sviluppo di offerte e soluzioni innovative in grado di collegare realtà fisica e digitale.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions (SPS) rafforza la sua posizione di operatore leader nella fornitura di servizi completi nell'ambito dell'elaborazione dei documenti e di soluzioni per l'esternalizzazione di processi commerciali cartacei. I suoi 7466 collaboratori offrono assistenza ai clienti commerciali nel settore assicurativo, bancario, delle telecomunicazioni, mediatico, commerciale, energetico e nel settore dei viaggi e dei trasporti. SPS è attiva a livello internazionale in tutti i principali spazi economici. I suoi mercati chiave restano la Svizzera, la Germania, la Gran Bretagna e gli USA.

Rete postale e vendita

Rete postale e vendita intende fornire i propri servizi nei settori della comunicazione, della logistica e del traffico dei pagamenti in modo redditizio e tenendo conto delle esigenze della clientela. A tale scopo l'azienda potenzia costantemente la propria rete di vendita e l'offerta di prodotti di terzi, oltre a semplificare ulteriormente la gamma di prodotti logistici per i privati rendendola accessibile attraverso nuovi canali.

Logistica

PostLogistics

PostLogistics si è posizionata come leader per qualità e costi nei settori di mercato pacchi in Svizzera e all'estero, collettame e magazzino, Innight, espresso, corriere e commercio elettronico. L'azienda intende sviluppare ulteriormente il suo core business, costituito dal mercato nazionale dei pacchi, attraverso una gestione sistematica dei costi, un aumento del grado di automazione e un ampliamento delle prestazioni complementari per i mittenti e i destinatari. Nel mercato internazionale dei pacchi, PostLogistics si posiziona come leader di mercato nella logistica transfrontaliera e nello sdoganamento. L'offerta è completata da varie prestazioni complementari per il collettame e lo stoccaggio, nonché i servizi Innight, espresso e corriere. Nell'ambito del trasporto transfrontaliero l'unità punta a rafforzare la sua presenza e assicurarsi il collegamento a reti internazionali. La soluzione logistica YellowCube firmata PostLogistics costituisce una prestazione centrale nel settore dell'e-commerce.

Servizi finanziari

PostFinance

PostFinance consente alla propria clientela di gestire il denaro con la massima semplicità. Per questo costituisce la prima scelta per tutti i clienti privati e commerciali che amministrano autonomamente le proprie finanze, in qualsiasi momento e ovunque si trovino. PostFinance pone a loro disposizione soluzioni che li agevolano nelle loro questioni finanziarie e creano valore aggiunto. I clienti individuali vengono assistiti con un'offerta personalizzata che si adegua in modo ottimale alla loro catena di creazione del valore.

Trasporti di persone

AutoPostale

AutoPostale rafforza la sua posizione di azienda leader nel trasporto tramite autobus su strada, si differenzia dalla concorrenza offrendo il miglior rapporto qualità/prezzo e si propone sempre più come fornitore di servizi di trasporto sostenibili e combinati. L'azienda intende continuare a essere il numero uno in Svizzera nel core business traffico regionale, consolidare la sua posizione di mercato nelle città, negli agglomerati e nel settore delle soluzioni di mobilità e di sistema (ad es. con PubliBike, la principale società di bikesharing della Svizzera) e continuare a crescere in modo mirato all'estero.

Assicurare il valore aziendale sul lungo periodo

Gestione finanziaria

La gestione finanziaria all'interno del gruppo Posta è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi finanziari definiti dal Consiglio federale. Questi ultimi prevedono che la Posta debba garantire e possibilmente incrementare il valore aziendale nel tempo. Si ha valore aggiunto se il risultato d'esercizio rettificato è superiore ai costi del capitale medio investito. Oltre al conto economico, questo principio considera anche i rischi e l'impiego del capitale. Il Consiglio federale auspica inoltre che la Posta autofinanzi i propri investimenti con il cash flow derivante dalla propria attività.

Per consentire il raggiungimento degli obiettivi sopra citati, la gestione finanziaria all'interno del gruppo Posta è assicurata fondamentalmente sulla base degli accordi sugli obiettivi e della responsabilità del risultato. Tutte le unità sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi concordati. Oltre al valore aggiunto aziendale, utilizzato come indice anche nel calcolo della componente variabile legata al rendimento nella remunerazione dei quadri (cfr. anche la procedura di definizione delle indennità nel Rapporto di gestione), un obiettivo finanziario fondamentale è il risultato d'esercizio (al lordo delle tasse di gestione e di licenza e della compensazione dei costi netti). Nell'ambito della pianificazione strategica le unità dispongono di un ampio margine di libertà. Per singoli interventi come investimenti, progetti o acquisti di partecipazioni con notevoli conseguenze finanziarie o per progetti di rilevanza strategica, la decisione viene presa, a seconda della necessità di fondi o del tipo di operazione, dalla Direzione del gruppo o dal Consiglio di amministrazione della Posta.

Il rendiconto finanziario della Posta si basa su due strumenti principali: il rendiconto di gestione e il conto del gruppo. Il rendiconto di gestione mette in luce il contributo delle unità del gruppo e dei mercati, il successo finanziario delle aree di mercato strategiche e delle categorie di prodotti e fornisce indicazioni sia sul raggiungimento degli obiettivi annuali sia sull'attuazione delle misure strategiche. Tale documento serve principalmente alla gestione delle unità e del gruppo e poggia sulla stessa base di valori utilizzata per l'allestimento del conto del gruppo.

Il conto del gruppo, stilato in conformità agli International Financial Reporting Standards (IFRS), fotografa l'andamento economico delle unità giuridiche della Posta e serve così principalmente alla stesura del rendiconto generale dell'azienda e dei segmenti. Conformemente agli IFRS 8 il rendiconto dei segmenti è effettuato per unità del gruppo e secondo le attività in Svizzera, all'estero e per regioni.

La gestione del gruppo Posta e delle unità si avvale dei seguenti strumenti:

- conto economico, bilancio e conto del flusso di denaro
Questi documenti costituiscono la base del controllo finanziario a livello di unità e gruppo. Il rapporto del conto economico è presentato mensilmente, mentre quello del bilancio e del conto del flusso di denaro a cadenza trimestrale.
- obiettivi annuali
Questi obiettivi devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi quantitativi e qualitativi formulati nelle strategie e coprono i seguenti settori: mercato, erogazione di prestazioni, risorse, gestione e organizzazione. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali ha luogo con cadenza trimestrale.
- cifre
Le cifre, suddivise nelle categorie finanze, clienti, collaboratori, misure strategiche e processi, riflettono da un lato lo sviluppo economico e finanziario delle unità e del gruppo e dall'altro costituiscono una base per gli accordi sugli obiettivi stipulati con la direttrice generale. L'andamento delle cifre è analizzato nel rapporto mensile.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

- attestato aree di mercato strategiche e calcolo per gruppi di prodotti
L'attestato delle aree di mercato strategiche, delle categorie di prodotti e delle misure strategiche è utilizzato come strumento di gestione finanziaria per le unità del gruppo. Il relativo rapporto viene redatto ogni sei mesi.
- commento
Il commento, che costituisce parte integrante del rendiconto a tutti i livelli, si prefigge di illustrare i principali sviluppi, progetti, problemi e misure dell'unità corrispondente e di riassumere la valutazione della direzione dell'unità. Oltre agli scostamenti dal piano e dall'anno precedente, il commento analizza anche il grado di raggiungimento delle aspettative. La frequenza con cui viene stilato dipende dall'indice di base e dal relativo scostamento.

Sviluppo aziendale

Cifre

Lieve incremento dell'utile del gruppo

Tutti e quattro i mercati hanno contribuito al raggiungimento del risultato positivo della Posta. Nel 2014 la Posta ha raggiunto un utile del gruppo pari a 638 milioni di franchi. Il risultato d'esercizio (EBIT) è diminuito attestandosi a 803 milioni di franchi (valore normalizzato anno precedente: 911 milioni). Questa riduzione di 108 milioni di franchi è dovuta all'assenza dei riadeguamenti dei valori contabilizzati nell'anno precedente e della necessità di ulteriori rettifiche di valore del portafoglio nel periodo in esame.

Gruppo Indici		2014	2013
2014 e confronto con l'anno precedente			
Risultato			
Ricavi d'esercizio	mln di CHF	8'457	8'575 ¹
conseguiti all'estero ²	mln di CHF	1'233	1'132 ⁵
	% dei ricavi d'esercizio	14,6	13,2
servizi riservati ³	mln di CHF	1'213	1'237
	% dei ricavi d'esercizio	14,3	14,4
Risultato d'esercizio	mln di CHF	803	911 ¹
come percentuale dei ricavi d'esercizio	%	9,5	10,6
conseguito all'estero ²	mln di CHF	72	60 ⁵
	% del risultato d'esercizio	9,0	6,6
Utile del gruppo	mln di CHF	638	626 ¹
Collaboratori			
Organico del gruppo	unità di personale	44'681	44'105
estero	unità di personale	7'627	6'779
Finanziamento			
Totale di bilancio	mln di CHF	124'671	120'383
depositi dei clienti (PostFinance)	mln di CHF	112'150	108'923 ⁵
Capitale proprio	mln di CHF	5'010	5'637
Investimenti			
Investimenti	mln di CHF	443	453
altre immobilizzazioni materiali e immateriali	mln di CHF	250	249
stabiliamenti	mln di CHF	124	115
immobili mantenuti come immobilizzazioni finanziarie	mln di CHF	64	48
partecipazioni	mln di CHF	5	41
Quota di investimenti autofinanziati	%	100	100
Creazione di valore			
Flusso di denaro derivante dall'attività commerciale operativa	mln di CHF	-1'925	-367
Creazione di valore ⁴	mln di CHF	5'220	5'328
Valore aggiunto dell'azienda	mln di CHF	207	125

1 Valori normalizzati

2 Definizione di estero in linea con la segmentazione del Rapporto finanziario

3 Lettere fino a 50 grammi

4 Creazione di valore aggiunto = risultato d'esercizio + costi per il personale + ammortamenti - risultato dalla vendita di immobilizzazioni materiali, immateriali e partecipazioni

5 Valori rettificati (cfr. allegato al conto annuale consolidato punto 2, Basi di allestimento dei conti, Adeguamento dell'allestimento dei conti)

Per altre cifre e relative spiegazioni si rimanda alle tabelle (per la fonte di riferimento cfr. pag. 182).

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Fattori trainanti

Economia globale

Secondo la Banca nazionale svizzera, nel 2014 l'andamento economico globale è stato disomogeneo. USA, Gran Bretagna e Cina hanno registrato una crescita solida, mentre lo sviluppo nella zona euro è rimasto debole. Nel 2014 l'andamento dell'economia svizzera si è rivelato moderato. Secondo le prime stime, la crescita reale del prodotto interno lordo si è attestata al livello dell'anno precedente, più o meno ampia a seconda del settore. La crescita è avvenuta in particolare nel terzo trimestre, quando sono aumentate le esportazioni di merci. Tuttavia, l'andamento economico della Svizzera, principale mercato di sbocco della Posta, è rimasto al di sotto della media stabilita sul lungo termine.

Mercato della comunicazione

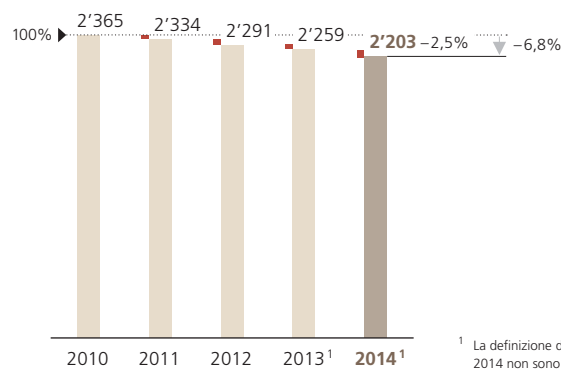
Sviluppo eterogeneo dei volumi nel mercato della comunicazione

I prodotti del mercato della comunicazione hanno conosciuto sviluppi differenti. Nel 2014 le lettere indirizzate di PostMail e Rete postale e vendita hanno subito un calo del 2,5% rispetto all'anno precedente, mentre gli invii non indirizzati, sono aumentati del 2,6% circa rispetto al 2013 per via delle acquisizioni. Le mutate abitudini dei clienti hanno nuovamente influito in modo negativo sul volume dei giornali recapitati (-2,6%). Rete postale e vendita ha registrato un calo dei volumi dei prodotti logistici lettere e pacchi. I volumi dell'import e dell'export (corrispondenza) sono scesi del 3,5% rispetto all'anno precedente. Swiss Post Solutions ha fatto segnare un aumento dei ricavi provenienti dai servizi erogati rispetto al 2013.

Il calo dei volumi di lettere indirizzate continua

Mercato della comunicazione | Lettere indirizzate

Dal 2010 al 2014 con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi quattro anni
 2010 = 100%, in milioni



Continua lo sviluppo positivo del volume di pacchi

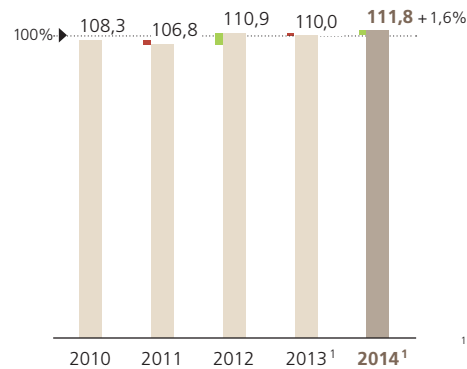
Mercato logistico

L'inasprimento della concorrenza e la crescente pressione sui prezzi continuano a caratterizzare il mercato logistico nazionale e internazionale. I clienti sono molto sensibili ai prezzi ed esigono la qualità. A causa della liberalizzazione e delle mutate esigenze della clientela, i settori d'attività corriere, espresso e pacchi si sovrappongono sempre più spesso con quelli della spedizione classica. Il volume dei pacchi in Svizzera ha avuto sviluppi positivi rispetto all'anno precedente (+1,8%). I volumi trattati nell'importazione ed esportazione si sono mantenuti al livello dell'anno precedente. Nel complesso, si è avuto un incremento dei volumi trattati pari all'1,6%.

Aumento soddisfacente del volume di pacchi

Mercato logistico | Pacchi

Dal 2010 al 2014 con variazione rispetto all'anno precedente
2013 = 100%, in milioni



¹ La definizione del volume di pacchi nel 2013 e 2014 è stata modificata. I valori 2013 e 2014 non sono pertanto confrontabili con quelli dal 2010 al 2012.

Mercato dei servizi finanziari

I patrimoni dei clienti comprendono i depositi dei clienti che ammontano a oltre 110,1 miliardi di franchi e i prodotti di terzi per un importo di 7,1 miliardi. L'analisi dello sviluppo dei patrimoni dei clienti, accresciuti nell'anno in esame del 3,2% per un totale di 117,2 miliardi di franchi, avviene nel contesto della nuova partnership tra Swissquote e PostFinance, annunciata nel 2014. Nell'ambito della collaborazione PostFinance diventa gestore dei depositi. Dal punto di vista strategico, in futuro si perseguirà una crescita più solida nell'ambito dei depositi, mentre la tradizionale crescita di bilancio in futuro sarà garantita in misura maggiore solo dall'«andamento del mercato».

Nel gennaio 2015 la Banca nazionale svizzera ha abbassato di 0,5 punti percentuali, fino a -0,75%, il tasso d'interesse per i depositi sui conti giro che superano una determinata franchigia. Dal 22 gennaio 2015 PostFinance paga un tasso di interesse negativo sulla parte di capitale, detenuto in conto giro presso la Banca nazionale, che eccede il limite d'esenzione. L'andamento dei tassi d'interesse sarà monitorato costantemente e, ove necessario, saranno attuate adeguate misure per la gestione dei depositi dei clienti.

PostFinance ha registrato un afflusso nei patrimoni medi dei clienti rispetto all'anno precedente. L'istituto finanziario della Posta continua a godere della fiducia di coloro che gestiscono le proprie finanze autonomamente e apprezzano la semplicità e la convenienza dell'offerta. Nel 2014, l'ammontare medio dei patrimoni dei clienti era di 117'186 milioni di franchi, pari a un incremento del 3% circa rispetto all'anno precedente. Il grafico seguente illustra l'andamento del nuovo indice Patrimoni dei clienti negli ultimi cinque anni.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6	Attività commerciale
12	Organizzazione
13	Sviluppi
16	Strategia del gruppo
22	Gestione finanziaria
24	Sviluppo aziendale
44	Rapporto sui rischi
49	Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52	Struttura del gruppo e degli azionisti
52	Rendiconto regolatorio
52	Struttura del capitale
53	Consiglio di amministrazione
58	Direzione del gruppo
61	Indennità
63	Ufficio di revisione
63	Politica dell'informazione

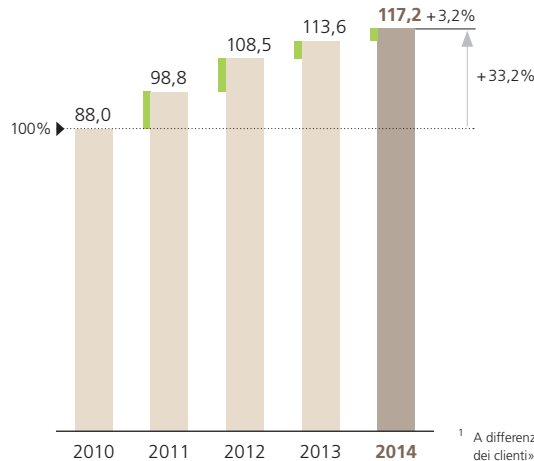
CHIUSURA ANNUALE

65	Gruppo
143	La Posta Svizzera SA
151	PostFinance SA

Incessante crescita dei patrimoni dei clienti

Mercato dei servizi finanziari | Patrimoni medi dei clienti¹

Dal 2010 al 2014, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2010 = 100%, mld di CHF



¹ A differenza dell'indice finora indicato «Depositi medi dei clienti», l'indice «Patrimoni dei clienti» include, oltre ai depositi in denaro dei clienti, anche i loro patrimoni in fondi (prodotti di terzi).

Mercato dei trasporti di persone

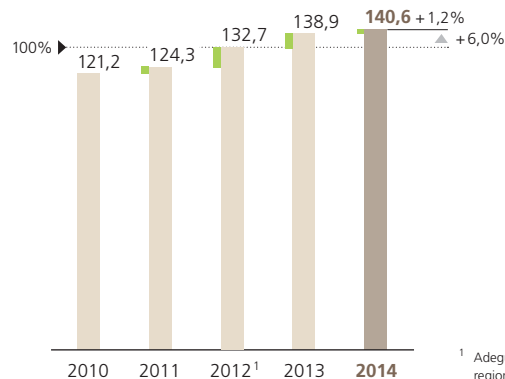
Fiorente mercato dei trasporti di persone

Il mercato nazionale dei trasporti di persone è in costante crescita. A causa del nuovo taglio delle risorse attuato dall'amministrazione pubblica in quanto committente dei servizi di trasporto, la pressione sui prezzi è destinata ad aumentare, frenando l'ulteriore ampliamento della rete del trasporto pubblico. AutoPostale gestisce da anni anche reti urbane e linee di autobus in Francia. Nel complesso, nel 2014 AutoPostale ha aumentato il volume di chilometri percorsi del 3%, portandolo a 138 milioni di chilometri. Un contributo in questo senso è stato rappresentato dal potenziamento dell'offerta in Svizzera e in Francia. In Svizzera, circa 141 milioni di passeggeri hanno viaggiato con AutoPostale nel 2014, ovvero l'1,2% in più rispetto all'anno precedente.

Ancora aumentato il numero di viaggiatori in Svizzera

Mercato dei trasporti di persone | Numero viaggiatori (Svizzera)

Dal 2010 al 2014, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi tre anni
2012 = 100%, numero viaggiatori in milioni



¹ Adeguamento degli indici a causa del passaggio a rilevamenti basati sul sistema nelle regioni Ticino e Vallese

Aumento del valore aggiunto dell'azienda

Situazione reddituale

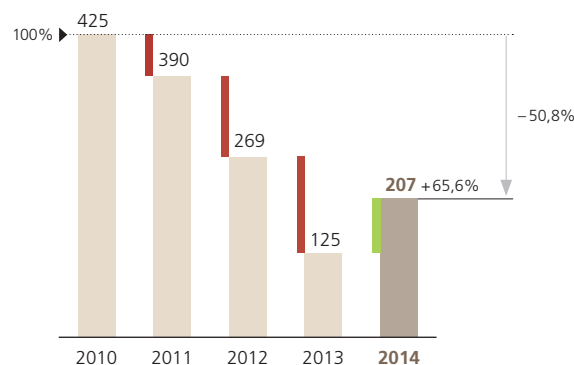
Valore aggiunto dell'azienda

Conformemente agli obiettivi finanziari del Consiglio federale, la Posta deve consolidare in maniera sostenibile il valore aggiunto dell'azienda e incrementarlo. Si ha un valore aggiunto aziendale quando il risultato d'esercizio rettificato supera i costi del capitale medio investito. Oltre al conto economico, questo principio considera anche i rischi e l'impiego del capitale. Per raggiungere questo obiettivo finanziario, il valore aggiunto dell'azienda confluisce sotto forma di indice anche nel calcolo della componente variabile legata al rendimento della remunerazione dei quadri (cfr. anche la procedura di definizione delle indennità a pag. 61).

Sviluppo positivo del valore aggiunto dell'azienda

Gruppo | Valore aggiunto dell'azienda

Dal 2010 al 2014, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2010 = 100%, mln di CHF



Il valore aggiunto dell'azienda nel settore della logistica si calcola sottraendo i costi del capitale (tasso di costo del capitale logistica x capitale medio investito) dal risultato d'esercizio rettificato. Nel mercato dei servizi finanziari esso corrisponde all'utile al lordo delle imposte secondo gli IFRS meno i costi del capitale (tasso di costo del capitale del mercato dei servizi finanziari x entità del capitale medio rilevante).

Al 31 dicembre 2014 la Posta soddisfaceva le aspettative finanziarie del Consiglio federale, con un valore aggiunto per l'azienda pari a 207 milioni di franchi. L'incremento rispetto all'anno precedente è dovuto, da una parte, ai minori costi del capitale ascrivibili agli interessi nell'anno d'esercizio appena trascorso e, dall'altra, all'assenza degli effetti straordinari degli oneri fiscali latenti che ha influito negativamente sul valore aggiunto aziendale dell'anno precedente.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

- 6 Attività commerciale
- 12 Organizzazione
- 13 Sviluppi
- 16 Strategia del gruppo
- 22 Gestione finanziaria
- 24 Sviluppo aziendale
- 44 Rapporto sui rischi
- 49 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

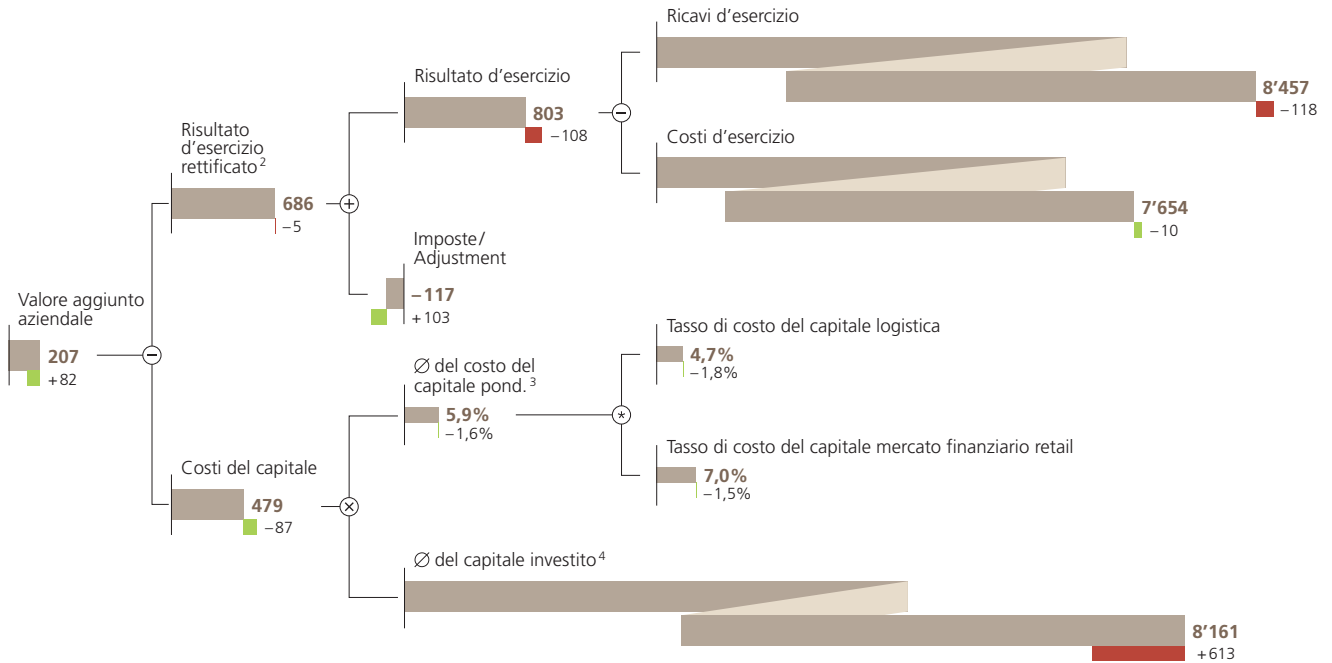
- 52 Struttura del gruppo e degli azionisti
- 52 Rendiconto regolatorio
- 52 Struttura del capitale
- 53 Consiglio di amministrazione
- 58 Direzione del gruppo
- 61 Indennità
- 63 Ufficio di revisione
- 63 Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

- 65 Gruppo
- 143 La Posta Svizzera SA
- 151 PostFinance SA

Effetti positivi del calo dei costi del capitale sul valore aggiunto dell'azienda

Gruppo | Valore aggiunto dell'azienda
2014 con variazione rispetto all'anno precedente¹
mln di CHF, punti percentuali



⊙ Ponderato con il capitale medio investito nella logistica e nel mercato finanziario retail (PostFinance)
¹ La definizione del risultato d'esercizio rettificato 2013/2014 è stata adeguata.
² Net Operating Profit After Tax (NOPAT)
³ Corrisponde al Weighted Average Cost of Capital (WACC, costo del capitale medio ponderato) al netto delle imposte per la logistica e al tasso di costo del capitale proprio per il mercato finanziario retail (PostFinance).
⁴ Per PostFinance corrisponde al Ø capitale proprio in linea con quanto previsto da Basilea II (4111 mln di CHF) e per le unità logistiche al Ø Net Operating Assets (NOA) di 4050 mln di CHF.

Conto economico

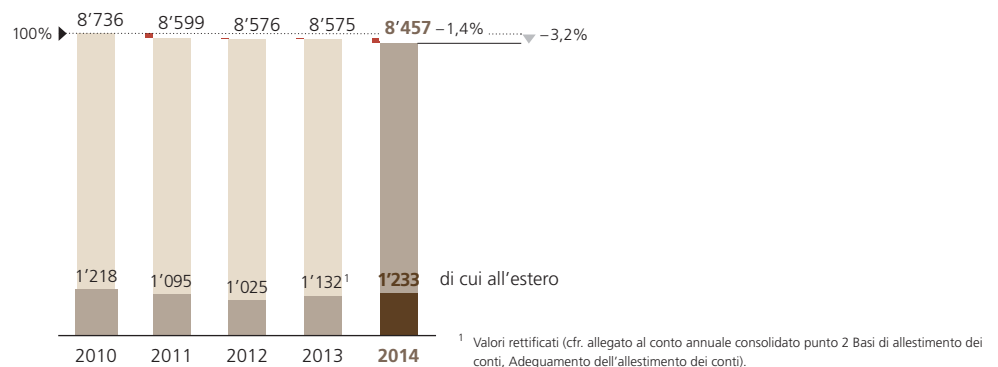
Ricavi d'esercizio

Nel 2014 i ricavi d'esercizio ammontavano a 8457 milioni di franchi (valore normalizzato anno precedente: 8575 milioni). La riduzione di 118 milioni di franchi è dovuta essenzialmente al venir meno dei riadeguamenti dei valori contabilizzati nell'anno precedente nonché ai minori ricavi sul portafoglio d'investimenti.

Ricavi d'esercizio in calo

Ricavi d'esercizio in calo nel periodo in esame

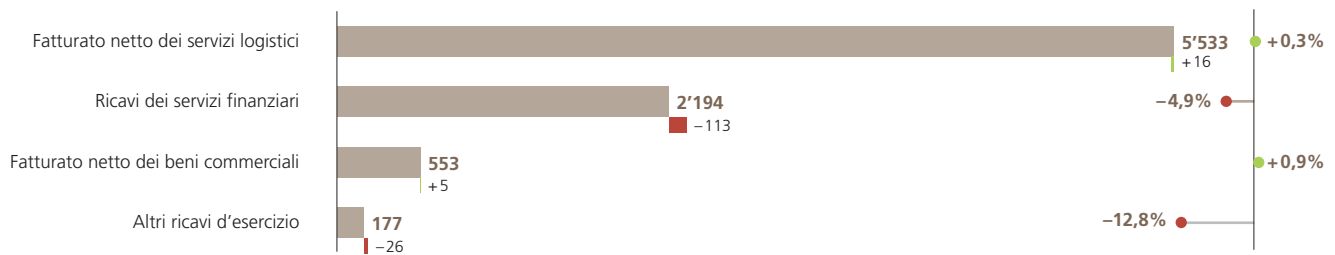
Gruppo | Ricavi d'esercizio
Dal 2010 al 2014, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2010 = 100%, mln di CHF



Il fatturato netto dei servizi logistici è aumentato di 16 milioni di franchi rispetto all'anno precedente, raggiungendo 5533 milioni. Il fatturato netto dei beni commerciali è rimasto invece stabile. Nel 2014, i ricavi da servizi finanziari non comprendevano le valorizzazioni e il basso livello dei tassi ha comportato minori entrate sul portafoglio d'investimenti. Rispetto all'anno precedente, gli altri ricavi d'esercizio si sono ridotti di 26 milioni di franchi, a causa dei minori ricavi dalle vendite di beni patrimoniali.

Ricavi d'esercizio influenzati dal calo nei servizi finanziari

Gruppo | Ricavi d'esercizio
2014 con variazione rispetto all'anno precedente
mln di CHF, %



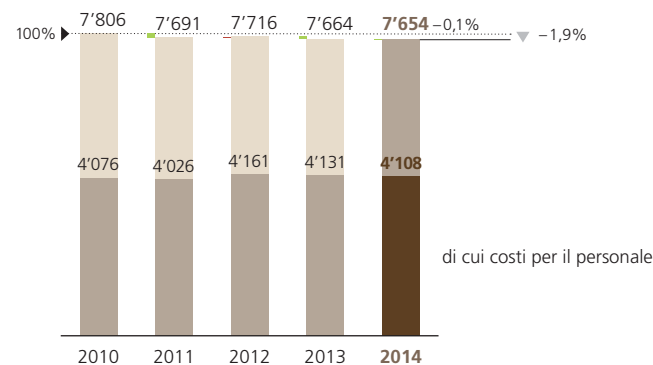
Costi d'esercizio stabili

Costi d'esercizio

Rispetto all'anno precedente, i costi d'esercizio sono scesi di 10 milioni di franchi, passando a 7654 milioni (valore normalizzato anno precedente: 7664 milioni). Rispetto alla totalità dei costi d'esercizio del 2014, i costi per il personale sono rimasti stabili attestandosi intorno al 54%.

Costi d'esercizio analoghi a quelli dell'anno precedente

Gruppo | Costi d'esercizio
Dal 2010 al 2014 con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2010 = 100%, mln di CHF



La diminuzione dei costi per il personale rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente è dovuta principalmente ai minori oneri previdenziali. I costi per beni e servizi commerciali sono aumentati di 27 milioni di franchi a causa dei maggiori volumi. I costi per servizi finanziari sono aumentati lievemente a causa della costituzione di necessarie rettifiche di valore del portafoglio. Gli altri costi d'esercizio sono rimasti stabili rispetto all'anno precedente, mentre i costi degli ammortamenti sono scesi lievemente.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6	Attività commerciale
12	Organizzazione
13	Sviluppi
16	Strategia del gruppo
22	Gestione finanziaria
24	Sviluppo aziendale
44	Rapporto sui rischi
49	Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

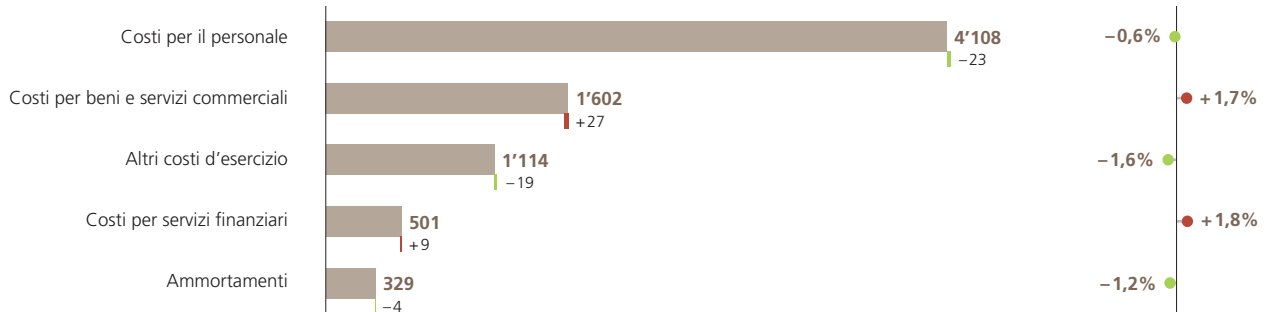
52	Struttura del gruppo e degli azionisti
52	Rendiconto regolatorio
52	Struttura del capitale
53	Consiglio di amministrazione
58	Direzione del gruppo
61	Indennità
63	Ufficio di revisione
63	Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

65	Gruppo
143	La Posta Svizzera SA
151	PostFinance SA

I vari tipi di costi mostrano un andamento stabile

Gruppo | Costi d'esercizio
2014 con variazione rispetto all'anno precedente
mln di CHF, %

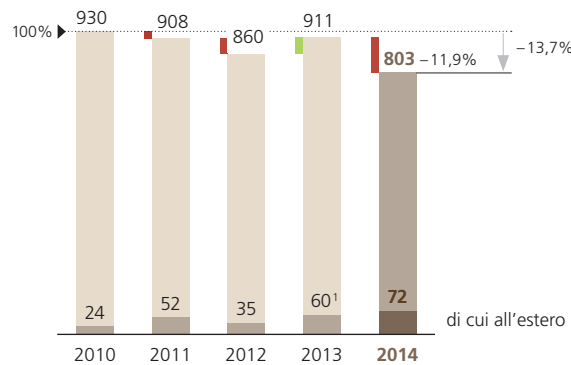


Risultato d'esercizio

Nel 2014 la Posta ha registrato un risultato d'esercizio pari a 803 milioni di franchi, che corrisponde a un calo di 108 milioni di franchi rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente. La ragione di questo calo risiede principalmente nell'assenza di riadeguamenti del valore nel 2014 e nella costituzione di ulteriori rettifiche di valore del portafoglio.

Il risultato d'esercizio diminuisce a causa delle rettifiche di valore del portafoglio

Gruppo | Risultato d'esercizio
Dal 2010 al 2014, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2010 = 100%, mln di CHF



¹ Valori rettificati (cfr. punto 2 Basi di allestimento dei conti, Adeguamento dell'allestimento dei conti).

Utile del gruppo
leggermente
superiore all'anno
precedente

Utile del gruppo

Il risultato delle società associate e joint venture è stato pari a 16 milioni di franchi, quindi superiore al livello dell'anno precedente (7 milioni). Rispetto all'anno precedente, i ricavi finanziari si sono ridotti di 2 milioni di franchi, mentre gli oneri finanziari di 36 milioni, a causa dei minori costi degli interessi sugli impegni di previdenza professionale. Gli oneri d'imposta sull'utile hanno subito una riduzione di 77 milioni di franchi rispetto all'anno precedente, riconducibile al venir meno degli effetti straordinari degli oneri fiscali latenti del 2013. Ne è risultato nel 2014 un utile del gruppo di 638 milioni di franchi.

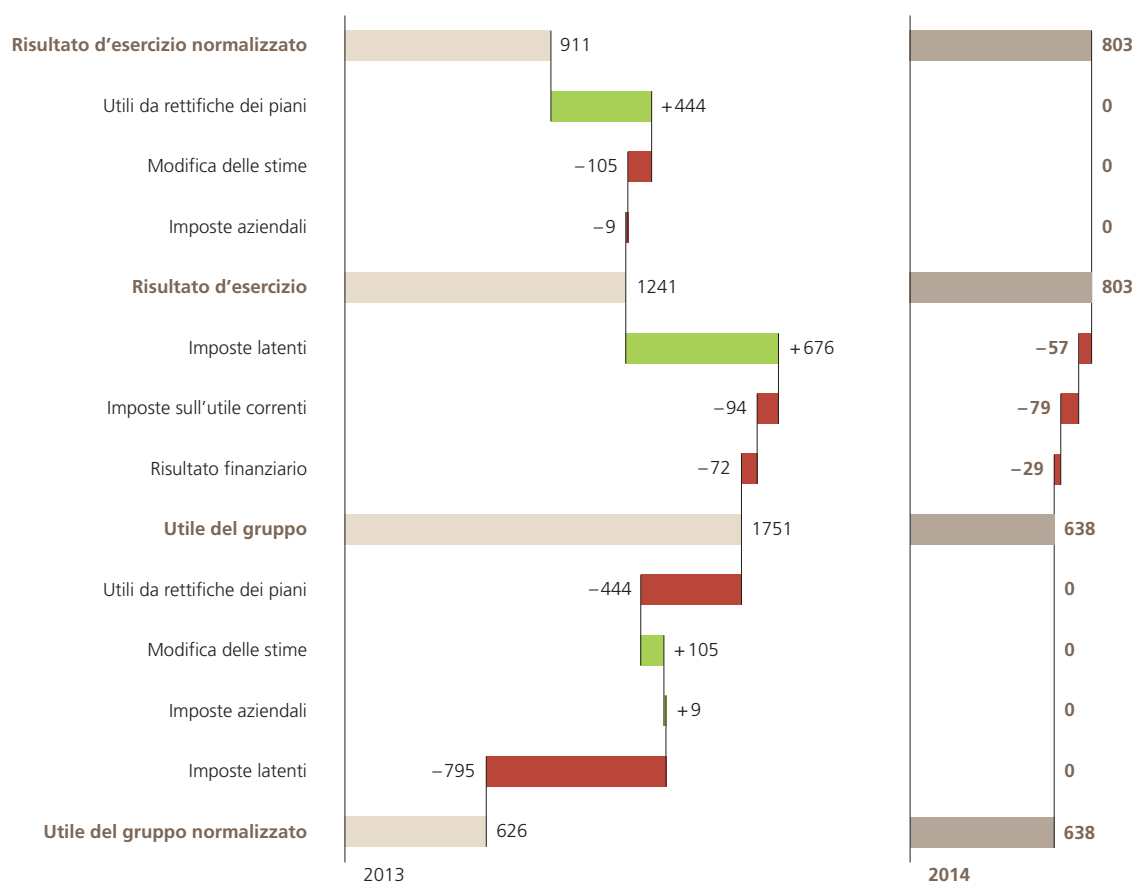
Effetti straordinari 2013, assenti nel 2014

Nel 2013 il risultato finanziario della Posta è stato caratterizzato dai seguenti effetti straordinari (normalizzazione):

- ricavi dall'imposta sull'utile risultanti dalla contabilizzazione iniziale di imposte latenti insorte in seguito all'obbligo fiscale integrale in vigore dal 1° gennaio 2013 nonché dalla contabilizzazione di ulteriori imposte aziendali
- gli utili da rettifiche dei piani in relazione al piano di risanamento della Cassa pensioni Posta hanno provocato una riduzione degli oneri previdenziali
- nuove informazioni sull'ammontare degli obblighi della Posta verso il pubblico nell'ambito delle vendite di francobolli prima del 2012 hanno causato una modifica delle stime che ha portato a un accantonamento con effetti negativi sul risultato

Nel periodo in esame 2014 non si sono verificati effetti straordinari

Gruppo | Utile del gruppo
2013 e 2014
mln di CHF



Scala divergente: 100 mln di franchi corrispondono a 3 mm.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6 Attività commerciale
12 Organizzazione
13 Sviluppo
16 Strategia del gruppo
22 Gestione finanziaria
24 Sviluppo aziendale
44 Rapporto sui rischi
49 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52 Struttura del gruppo e degli azionisti
52 Rendiconto regolatorio
52 Struttura del capitale
53 Consiglio di amministrazione
58 Direzione del gruppo
61 Indennità
63 Ufficio di revisione
63 Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

65 Gruppo
143 La Posta Svizzera SA
151 PostFinance SA

Risultati per segmento

Panoramica

Tutti i mercati hanno contribuito al conseguimento di un risultato d'esercizio positivo.

Gruppo | Risultati per segmento

dall'1.01 al 31.12.2014 e confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente
mln di CHF, %, unità di personale

	Ricavi d'esercizio ¹		Risultato d'esercizio ^{1,2}		Margine ³		Organico ⁴	
	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013
Mercato della comunicazione	4'848	4'891	246	238	5,1	4,9	30'953	30'601
PostMail	2'887	2'959	334	324	11,6	10,9	16'979	17'212
Swiss Post Solutions	659	616	12	5	1,8	0,8	7'466	6'798
Rete postale e vendita	1'663	1'697	-100	-91			6'508	6'591
Mercato logistico								
PostLogistics	1'562	1'581	141	133	9,0	8,4	5'304	5'426
Mercato dei servizi finanziari								
PostFinance ⁵	2'261	2'377	382	537			3'466	3'439
Mercato dei trasporti di persone								
AutoPostale ⁶	835	812	30	28	3,6	3,4	2'789	2'487
Altri ⁷	886	897	4	-25			2'169	2'152
Consolidamento	-2'296	-2'364	-	-				
	8'457	8'575	803	911			44'681	44'105

1 I ricavi e il risultato d'esercizio per segmento vengono presentati al lordo delle tasse di gestione e di licenza nonché della compensazione dei costi netti.

2 Il risultato d'esercizio corrisponde al risultato al lordo del risultato finanziario non operativo e delle imposte (EBIT).

3 Il mercato dei servizi finanziari (PostFinance) usa l'indicatore del rendimento del capitale proprio (return on equity); per «Altri» non si calcola alcun margine, i margini negativi non sono presentati.

4 Organico medio convertito in impieghi a tempo pieno

5 PostFinance SA applica anche le direttive di diritto bancario DAC (direttive contabili). Tra i risultati ai sensi delle DAC e quelli ai sensi degli IFRS vi sono alcune divergenze.

6 Nell'ambito dei trasporti pubblici regionali AutoPostale Svizzera SA è sottoposta all'Ordinanza del DATEC sulla contabilità delle imprese concessionarie (OCIC). Tra i risultati ai sensi dell'OCIC e quelli ai sensi degli IFRS vi sono alcune divergenze.

7 Include unità servizi (Immobili e Tecnologia dell'informazione) e di gestione (fra cui Personale, Finanze e Comunicazione).

8 Valori normalizzati

Mercato della comunicazione

PostMail

PostMail: superato il risultato dell'anno precedente

Nel 2014 PostMail ha realizzato un risultato d'esercizio di 334 milioni di franchi, migliorando così di 10 milioni il valore normalizzato dell'anno precedente.

I ricavi d'esercizio sono diminuiti di 72 milioni di franchi, portandosi a quota 2887 milioni. Il calo dei volumi delle lettere indirizzate ha influito negativamente sui ricavi d'esercizio e non è stato compensato dai moderati aumenti dei prezzi dei giornali. A causa dei volumi inferiori dell'import e dell'export, anche i ricavi d'esercizio conseguiti con gli invii internazionali sono scesi rispetto all'anno precedente.

Rispetto all'anno precedente è stato possibile ridurre i costi d'esercizio di 82 milioni di franchi, per un importo di 2553 milioni (valore normalizzato anno precedente: 2635 milioni). La riduzione dei costi d'esercizio è dovuta al calo dei costi per il personale, inclusi i minori oneri previdenziali, e al calo degli altri costi d'esercizio.

L'organico è diminuito di 233 unità di personale rispetto all'anno precedente, come conseguenza degli effetti persistenti delle ottimizzazioni dei processi e del calo dei volumi.

Swiss Post Solutions: sviluppo positivo del risultato d'esercizio

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions ha conseguito un risultato d'esercizio pari a 12 milioni di franchi, migliorando il risultato di 7 milioni rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente.

I ricavi d'esercizio sono aumentati di 43 milioni di franchi, raggiungendo 659 milioni. La crescita dovuta all'acquisizione ha contribuito a tale incremento con 39 milioni di franchi. In Germania Swiss Post Solutions ha registrato una crescita di 11 milioni di franchi, in particolare grazie all'acquisizione di clienti rinomati nei settori del trattamento dei documenti (Document Processing) e dei servizi di corriere interni (Mailroom). Anche negli USA, in Francia e in Vietnam Swiss Post Solutions ha potuto registrare ricavi d'esercizio maggiori grazie all'acquisizione di nuovi clienti e all'aumento dei volumi. A ciò si contrappone tuttavia un andamento negativo degli affari nelle attività Mailroom in Svizzera e Global Services in Germania.

I costi d'esercizio, pari a 647 milioni di franchi, hanno registrato un aumento di 36 milioni rispetto all'anno precedente (valore normalizzato anno precedente: 611 milioni). Oltre all'incremento dovuto alle acquisizioni, i costi d'esercizio sono aumentati soprattutto in rapporto con la crescita del fatturato.

Rispetto all'anno precedente l'organico medio è passato da 668 a 7466 unità di personale, un aumento riconducibile alle società acquisite nonché al nuovo personale di Swiss Post Solutions negli Stati Uniti e in Vietnam.

Rete postale e vendita

Nel 2014 Rete postale e vendita ha conseguito un risultato d'esercizio pari a -100 milioni di franchi, con una riduzione di 9 milioni rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente. I risparmi sui costi non sono riusciti a compensare interamente la flessione delle vendite di prodotti logistici.

Rispetto all'anno precedente i ricavi d'esercizio sono diminuiti di 34 milioni di franchi, attestandosi a 1663 milioni (valore normalizzato anno precedente: 1697 milioni). Il calo dei volumi dei prodotti logistici lettere e pacchi ha provocato una flessione dei ricavi di 33 milioni di franchi; soprattutto nelle lettere si è avuto un forte calo dei volumi, incrementato dalla distribuzione di francobolli gratuiti ai nuclei familiari. La flessione nel trattamento del denaro allo sportello postale ha provocato una riduzione dei ricavi di 10 milioni di franchi. L'andamento delle vendite di articoli di marca è stato invece soddisfacente, riuscendo a registrare un aumento di 11 milioni di franchi rispetto all'anno precedente.

Rispetto all'anno precedente è stato possibile ridurre i costi d'esercizio di 25 milioni di franchi, fino a 1763 milioni (valore normalizzato anno precedente: 1788 milioni). L'andamento negativo dei volumi dei prodotti postali ha causato una riduzione pari a 16 milioni di franchi dei costi per la spartizione, i trasporti e il recapito di lettere e pacchi destinati a clienti privati. I costi per il personale si sono ridotti di 15 milioni di franchi. L'ampliamento della rete di agenzie ha avuto come conseguenza un aumento delle indennità di distribuzione. Grazie allo sviluppo della rete di uffici postali è stato possibile ridurre di 4 milioni di franchi gli altri costi d'esercizio. I costi per beni commerciali sono aumentati di 7 milioni di franchi grazie al successo nelle vendite di marchi.

Nonostante l'integrazione del centro clienti Kriens con 30 unità di personale, a seguito degli sviluppi intervenuti nella rete di uffici postali, l'organico si è attestato a 6508 collaboratori: in tutto 83 unità di personale in meno rispetto all'anno precedente.

Mercato logistico

PostLogistics

Nel 2014 PostLogistics ha conseguito un risultato d'esercizio di 141 milioni di franchi, evidenziando un aumento di 8 milioni rispetto al valore normalizzato di 133 milioni dell'anno precedente. Tale incremento è stato causato principalmente dai risparmi sui costi a seguito delle ottimizzazioni dei processi nonché dai migliori risultati nella gestione del parco veicoli e nelle soluzioni di logistica dei valori.

I ricavi d'esercizio sono diminuiti di 19 milioni di franchi, passando a 1562 milioni. In questo caso la flessione è dovuta alla perdita di clienti nel trasporto a collettame e nel settore dello stoccaggio nonché al calo dei ricavi nel comparto dei carburanti. L'aumento dei volumi di pacchi ha compensato solo in parte la diminuzione dei ricavi d'esercizio.

Rete postale e vendita: il core business in calo grava sul risultato d'esercizio

PostLogistics: risultato d'esercizio superiore all'anno precedente

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Rispetto all'anno precedente i costi d'esercizio si sono ridotti di 27 milioni di franchi, raggiungendo i 1421 milioni (valore normalizzato anno precedente: 1448 milioni). L'aumento dei volumi di pacchi ha comportato maggiori costi per spartizione e recapito, comunque più che compensati grazie alle ottimizzazioni nel trasporto a collettame e nel settore dello stoccaggio. Inoltre, è stata impiegata meno forza lavoro temporanea.

L'organico medio ha registrato un calo di 122 unità di personale e si è attestato a 5304 unità, grazie alle ottimizzazioni già menzionate e allo scioglimento di due società del gruppo.

Mercato dei servizi finanziari

PostFinance

Nel 2014 PostFinance ha registrato un risultato d'esercizio pari a 382 milioni di franchi, corrispondente a un calo di 155 milioni rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente. Questa diminuzione è dovuta essenzialmente all'incremento nelle rettifiche di valore del portafoglio. Mentre, nell'anno precedente, una serie di valorizzazioni di investimenti finanziari per un ammontare di 66 milioni di franchi influiva positivamente sul risultato, nel 2014 è stato necessario procedere a ulteriori deprezzamenti per 88 milioni per ragioni legate al mercato e alle posizioni interessate.

I ricavi d'esercizio si sono ridotti di 116 milioni di franchi, attestandosi dunque a 2261 milioni. Rispetto all'anno precedente i ricavi da operazioni sugli interessi sono diminuiti di 64 milioni di franchi. I ricavi derivanti da commissioni e da servizi hanno registrato un andamento positivo e sono aumentati rispetto all'anno precedente soprattutto grazie al nuovo pricing per i conti introdotto nel marzo 2013 e ai ricavi aggiuntivi conseguiti con le carte di credito, i fondi e le assicurazioni sulla vita. Per quanto riguarda i ricavi da immobilizzazioni finanziarie, sono stati conseguiti ricavi maggiori grazie alla vendita di posizioni azionarie e obbligazionarie.

Rispetto allo scorso anno i costi d'esercizio sono cresciuti di 39 milioni di franchi, raggiungendo i 1879 milioni (valore normalizzato anno precedente: 1840 milioni). La riduzione di 85 milioni di franchi dei costi degli interessi rispetto all'anno precedente è stata controbilanciata dall'aumento delle spese di cancelleria e amministrazione, dalle spese per operazioni progettuali e dalla costituzione delle già menzionate rettifiche di valore del portafoglio.

L'organico è diminuito di 27 unità di personale rispetto all'anno precedente, passando a un organico medio di 3466 unità di personale.

Mercato dei trasporti di persone

AutoPostale

Nel 2014 AutoPostale ha registrato un risultato d'esercizio pari a 30 milioni di franchi, corrispondente a un incremento di 2 milioni rispetto al valore normalizzato dell'anno precedente. Questo sviluppo positivo è dovuto all'incremento nella vendita di servizi di sistema, e all'aumento delle entrate nel trasporto comunitario così come dei chilometri percorsi.

I ricavi d'esercizio sono aumentati di 23 milioni di franchi, raggiungendo 835 milioni, grazie al maggior numero di chilometri percorsi in Svizzera e in Francia. Inoltre, le modifiche della chiave di ripartizione delle comunità tariffarie a favore di AutoPostale hanno avuto come effetto un aumento dei ricavi d'esercizio pari a 2 milioni di franchi.

Rispetto all'anno precedente i costi d'esercizio sono aumentati di 21 milioni di franchi, raggiungendo 805 milioni (valore normalizzato anno precedente: 784 milioni). Tale incremento è stato perlopiù influenzato dall'aumento dei chilometri percorsi e del numero di collaboratori. Questi effetti sono stati in parte controbilanciati dall'andamento dei prezzi del carburante.

L'organico si è attestato a 2789 unità di personale, con un aumento di 302 unità, di cui quasi la metà riconducibile alla crescita in Francia.

PostFinance: forte calo del risultato d'esercizio

AutoPostale: la crescita aumenta la redditività

Unità di gestione e servizi: equilibrio di costi e ricavi

Unità di gestione e servizi

Nel 2014 il segmento Altri ha conseguito un risultato d'esercizio di 4 milioni di franchi (valore normalizzato anno precedente: – 25 milioni).

I ricavi d'esercizio sono stati pari a 886 milioni di franchi, ossia 11 milioni in meno rispetto all'anno precedente. Questo calo è sostanzialmente riconducibile ai minori ricavi derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali.

Rispetto all'anno precedente i costi d'esercizio sono diminuiti di 40 milioni di franchi, raggiungendo 882 milioni (valore normalizzato anno precedente: 922 milioni). Tale riduzione si è verificata in relazione con lo scioglimento di accantonamenti non più necessari e con la diminuita necessità di accantonamenti nel 2014.

L'organico si è attestato a 2169 unità di personale, con un aumento di 17 unità.

Acquisizioni

Svizzera

Posta CH SA con sede a Bern ha acquisito in data 30 dicembre 2014 Asendia Press D4M AG con sede a Kriens. Grazie a tale acquisizione PostMail rafforza la propria competenza e offerta nella gestione editoriale. Asendia Press D4M AG, fusa il 30 dicembre 2014 nella società Direct Mail Company AG con sede a Basilea, è attiva in Svizzera e impiega 15 collaboratori.

Belgio

Swiss Post SAT Holding AG con sede a Berna ha acquisito in data 24 aprile 2014 la Société d'Affrètement et de Transit S.A.T. SA con sede a Bruxelles (BE). Tale acquisizione consente a PostLogistics di rafforzare la sua offerta internazionale e le proprie competenze in materia di sdoganamento. La società S.A.T. SA fornisce i propri servizi in maniera quasi del tutto automatizzata con l'ausilio di un software e non ha pertanto collaboratori in loco.

Gli effetti delle acquisizioni di cui sopra sul conto del gruppo sono irrilevanti.

Per maggiori dettagli sulla variazione del perimetro di consolidamento si rimanda a pagina 136.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6	Attività commerciale
12	Organizzazione
13	Sviluppi
16	Strategia del gruppo
22	Gestione finanziaria
24	Sviluppo aziendale
44	Rapporto sui rischi
49	Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52	Struttura del gruppo e degli azionisti
52	Rendiconto regolatorio
52	Struttura del capitale
53	Consiglio di amministrazione
58	Direzione del gruppo
61	Indennità
63	Ufficio di revisione
63	Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

65	Gruppo
143	La Posta Svizzera SA
151	PostFinance SA

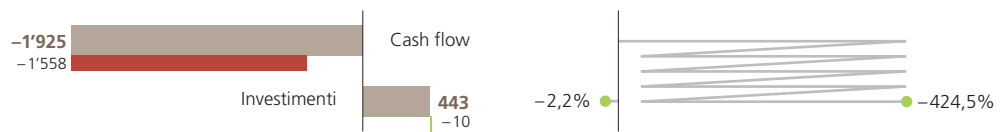
Situazione patrimoniale e finanziaria

Cash flow e investimenti

Nel 2014 l'ammontare del flusso di denaro da attività commerciali operative è stato di – 1925 milioni di franchi rispetto a – 367 milioni nel periodo di confronto 2013. Il deflusso del 2014 è da ricondurre in modo determinante alle operazioni finanziarie. Per ulteriori informazioni sulla variazione del conto del flusso di denaro consolidato si rimanda a pag. 70.

La variazione delle immobilizzazioni finanziarie si traduce in un cash drain operativo

Gruppo | Autofinanziamento
 con variazione rispetto all'anno precedente
 mln di CHF, %



Gli investimenti in immobilizzazioni materiali (320 milioni di franchi, prevalentemente stabilimenti e veicoli), in immobili mantenuti come immobilizzazioni finanziarie (64 milioni), in immobilizzazioni immateriali (54 milioni) e in partecipazioni (5 milioni) hanno registrato complessivamente un calo di 10 milioni rispetto all'anno precedente. Senza tenere conto degli effetti rilevanti per il bilancio dei servizi finanziari, il cash flow è risultato sufficientemente alto per autofinanziare gli investimenti. Anche nel corso del prossimo anno la Posta intraprenderà una serie di misure di automazione volte a incrementare l'efficienza, il che comporterà – rispetto all'anno d'esercizio appena trascorso – un aumento degli investimenti previsti dell'ordine di 500–600 milioni di franchi. Tali investimenti saranno effettuati in primo luogo nell'ambito delle immobilizzazioni materiali e in particolare in Svizzera.

Indebitamento netto

Per l'indice indebitamento netto / EBITDA (risultato d'esercizio al lordo di interessi, imposte, svalutazioni e ammortamenti) la Posta si è fissata l'obiettivo del valore massimo pari a 1. Nel calcolo di tale parametro non si tiene conto dei depositi dei clienti né delle immobilizzazioni finanziarie di PostFinance SA. Eventuali superamenti del valore prefissato sono possibili a breve termine. Quando l'indice si colloca al di sotto del valore soglia si ha un maggiore margine di manovra finanziario. Al 31 dicembre 2014 l'obiettivo è stato raggiunto.

Bilancio del gruppo

Crediti verso istituti finanziari

Rispetto al 31 dicembre 2013, i crediti verso istituti finanziari sono scesi di circa 2 miliardi di franchi.

Immobilizzazioni finanziarie

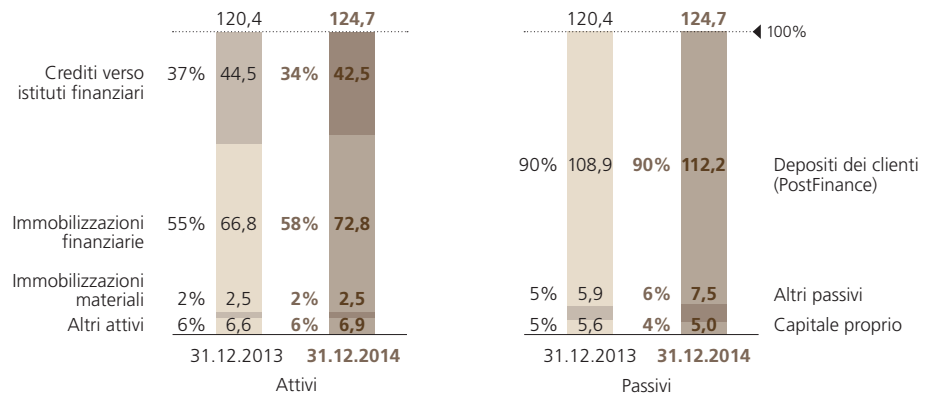
Rispetto alla fine del 2013, le immobilizzazioni finanziarie hanno registrato un aumento di circa 6 miliardi di franchi.

Immobilizzazioni materiali

Il valore contabile delle immobilizzazioni materiali è aumentato di 7 milioni di franchi rispetto al 31 dicembre 2013. Con una riduzione di 4 milioni di franchi, nel 2014 gli ammortamenti hanno sfiorato i 329 milioni di franchi.

Moderata crescita di bilancio al 31.12.2014

Gruppo | **Struttura del bilancio**
Al 31.12.2013 e al 31.12.2014
mld di CHF

**Depositi dei clienti**

Dal 31 dicembre 2013 i depositi dei clienti di PostFinance sono cresciuti di circa 3,3 miliardi di franchi, superando di poco i 112 miliardi. Il 31 dicembre 2014 i depositi della clientela rappresentavano il 90% circa del totale di bilancio del gruppo.

Altri passivi (accantonamenti)

Gli accantonamenti, inclusi gli impegni di previdenza professionale, sono aumentati di 1463 milioni di franchi rispetto al valore dell'anno precedente, principalmente a causa dell'aumento degli impegni previdenziali di 1447 milioni, aumento dovuto al tasso di interesse tecnico. La necessaria riduzione del tasso d'interesse tecnico è riconducibile all'andamento dei tassi nei mercati finanziari. I restanti accantonamenti non hanno subito variazioni di rilievo.

Capitale proprio

Il capitale proprio consolidato al 31 dicembre 2014 (5010 milioni di franchi) tiene conto della destinazione degli utili 2013.

Destinazione degli utili

La destinazione degli utili si orienta principalmente alle disposizioni legali in materia e alle esigenze di economia aziendale. In primo piano vi è una struttura del capitale adeguata. Una volta versati i dividendi alla proprietaria, l'importo rimanente è destinato all'aumento delle riserve.

Per la richiesta di destinazione degli utili de La Posta Svizzera SA si rimanda a pag. 148.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Risultati non finanziari significativi

Oltre all'obiettivo finanziario di un EBIT compreso tra i 700 e i 900 milioni di franchi e a quello di ottenere «la leadership di mercato in Svizzera», la Posta si pone altri obiettivi strategici come indicato di seguito (cfr. pagine 16 e 18).

- Soddisfazione dei clienti: almeno 78 punti su una scala da 0 a 100
- Impegno del personale: almeno 80 punti su una scala da 0 a 100
- Sostenibilità: aumento dell'efficienza in termini di CO₂ del 10% entro fine 2016 (anno di riferimento: 2010)
- Servizio di base: rendiconto regolatorio senza riserve

Soddisfazione della clientela

Da anni i clienti sono molto soddisfatti della Posta

La Posta si impegna ad adattarsi alle mutevoli esigenze dei clienti e a sviluppare di conseguenza i propri prodotti e servizi. Ai fini dell'assicurazione e dell'incremento della qualità, da 16 anni la Posta affida ogni anno a un istituto indipendente l'incarico di condurre e valutare un sondaggio sulla soddisfazione presso circa 24'000 clienti privati e commerciali in Svizzera e in parte anche all'estero. Vengono rilevati dati sulla soddisfazione dei clienti nel rapporto con la Posta, sia in generale sia nello specifico, in relazione all'offerta di servizi, al contatto con i clienti e all'attività dei consulenti, al prezzo (e al rapporto qualità/prezzo) o al comportamento in caso di problemi.

Gruppo | Soddisfazione della clientela

2014 e confronto con l'anno precedente
Indice 100 = massimo

	2014	2013	Variazione
Gruppo Posta	80	80	0
Clienti commerciali (Svizzera)			
PostMail (invii nazionali)	79	78	+1
PostMail Mail (invii internazionali)	77	79	-2
PostLogistics	77	78	-1
PostFinance	82	83	-1
Swiss Post Solutions	82	79	+3
Rete postale e vendita	82	82	0
Clienti privati			
PostFinance	84	85	-1
Rete postale e vendita	86	86	0
Pendolari AutoPostale	76	74	+2
Turisti AutoPostale	84	83	+1

Gruppo | Indice di soddisfazione dei destinatari

2014 e confronto con l'anno precedente
Indice 100 = massimo

	2014	2013	Variazione
Qualità complessiva del recapito (indice di soddisfazione dei destinatari)	91	92	-1

1 Poiché il questionario ha subito delle modifiche, i valori non sono perfettamente confrontabili con quelli dell'anno precedente.

Da molti anni i risultati rimangono stabili a un livello elevatissimo. Per il 2014, con 80 punti su un massimo di 100, l'indice di soddisfazione della clientela nei riguardi del gruppo conferma addirittura il valore record raggiunto l'anno scorso. I clienti dichiarano di apprezzare in particolare la qualità dei servizi e la consulenza personalizzata. I valori superiori a 80 punti testimoniano una grande soddisfazione dei clienti, quelli inferiori ai 65 sono da considerarsi come critici.

Clienti privati

Nell'ambito del sondaggio sulla soddisfazione della clientela, i 14'000 clienti privati intervistati hanno fornito una valutazione delle singole unità del gruppo che si attesta a un livello elevato, come l'anno scorso. L'unità che ha ottenuto il punteggio più alto è come sempre Rete postale e vendita con 86 punti. Anche AutoPostale è riuscita l'anno scorso ad aumentare il grado di apprezzamento dei pendolari (76 punti) e dei turisti (84 punti).

In un sondaggio separato, l'indice di soddisfazione dei destinatari, 12'800 destinatari privati hanno valutato la qualità del recapito delle lettere con l'ottimo punteggio di 91, su una scala da 0 a 100. I clienti apprezzano in particolare la professionalità e l'atteggiamento del personale addetto al recapito, assegnando il voto più elevato alla loro cordialità (95 punti).

Dal 2004 questo sondaggio viene condotto e valutato da un istituto indipendente. L'indice di soddisfazione dei clienti e l'indice di soddisfazione dei destinatari sono stilati in base a criteri diversi e non sono quindi direttamente confrontabili.

Clienti commerciali

I 10'000 clienti commerciali intervistati hanno ancora una volta valutato i singoli settori parziali con punteggi elevati, da 77 a 82 punti. Rispetto all'anno precedente, hanno valutato un po' meglio Swiss Post Solutions con 82 punti e la spedizione nazionale di lettere di PostMail con 79 punti. Sempre elevato, ma lievemente inferiore, è il giudizio assegnato alle offerte internazionali di PostMail (77 punti) e al pacchetto di servizi di PostFinance (82 punti).

Sulla base dei risultati del sondaggio, la Posta mette in pratica diverse iniziative e misure per rafforzare ulteriormente il rapporto continuo e diretto con il cliente e per rispondere ancora meglio alle esigenze dei vari gruppi di clienti. I risultati sono utilizzati ad esempio anche per lo sviluppo di un Customer Relationship Management (CRM) comune a tutto il gruppo. Sapendo che cosa è importante per i clienti, la Posta può ottimizzare e adeguare costantemente, in base alle loro esigenze, l'intera catena dell'esperienza clienti.

Efficace assistenza alla clientela grazie a Customer Intelligence

La Posta entra in contatto con tantissimi, e anche molto diversi, clienti privati e commerciali, ciascuno con le proprie specifiche esigenze. Creando un Customer Relationship Management (CRM) comune a tutto il gruppo, in futuro la Posta intende tenere meglio conto di ciò. Una comprensione globale del cliente consente di riconoscere meglio i potenziali di sviluppo, di rivolgersi più specificamente ai clienti e, infine, di organizzare il lavoro in maniera più redditizia.

I risultati del sondaggio sulla soddisfazione servono come indicatore per capire in che misura, dal punto di vista dei clienti, la Posta riesce effettivamente a lasciarli soddisfatti. Tale misurazione mostra, ad esempio, che i clienti apprezzano particolarmente le misure di marketing quando queste ultime apportano loro un valore aggiunto immediatamente sfruttabile nella loro attività commerciale quotidiana. Le informazioni devono pertanto essere orientate agli obiettivi e personalizzate. Queste conoscenze aiutano a organizzare una gestione campagne che in futuro consentirà una gestione delle campagne di marketing estesa a tutto il gruppo.

Impegno del personale

I collaboratori e le collaboratrici considerano la Posta un ottimo datore di lavoro e, nel sondaggio del personale, confermano di impegnarsi volentieri nel loro lavoro e per il successo dell'azienda e aggiungono di essere orgogliosi di lavorare per la Posta. È quanto emerge dal risultato, con una valutazione molto positiva di 82 punti su 100 per quanto riguarda l'«impegno personale» (2013: 82 punti). L'indice «Impegno» è il fulcro del sondaggio e si compone dei fattori «Identificazione», «Fluttuazione del personale» e «Disponibilità».

Buone condizioni di lavoro e preziosa collaborazione

Rispetto all'anno precedente, i risultati, con una valutazione da mediamente ad altamente positiva, si mantengono stabilmente a un livello elevato per l'intero gruppo. E questo nonostante una serie di grandi cambiamenti come la trasformazione della Posta in una SA, una nuova situazione in termini di regolamentazione e le trattative in corso per il nuovo contratto collettivo di lavoro (CCL). I collaboratori apprezzano in particolare la collaborazione e l'assistenza reciproca sia all'interno dei team sia tra i team, la possibilità di contribuire a un obiettivo comune e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Con 75 punti, la valutazione della «Situazione lavorativa» («Contenuti del lavoro», «Processi», «Carico di lavoro» e «Condizioni lavorative») si conferma allo stesso livello elevato dell'anno precedente. La soddisfazione del personale ottiene nuovamente 75 punti, mentre l'orientamento al cliente percepito all'interno fa registrare 79 punti.

Alla Posta
personale motivato
e soddisfatto

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Fiducia nel management e nell'orientamento strategico della Posta

I collaboratori vedono nella Posta un'azienda innovativa che con il suo orientamento strategico garantisce uno sviluppo positivo. Inoltre hanno fiducia nel management grazie in virtù della stretta collaborazione tra le unità. Anche quest'anno oggetto del sondaggio, la «salute dell'unità», che resta invariata con una valutazione mediamente positiva di 72 punti, comprende i fattori «Strategia», «Management», «Informazione e comunicazione», «Cambiamenti e innovazione», «Collaborazione» e «Crescita professionale».

Per la sesta volta gli stessi criteri di misurazione

Per il sondaggio di maggio 2014 la Posta ha utilizzato per la sesta volta consecutiva lo stesso modello di misurazione. I valori da 60 a 74 punti sono da considerarsi come una «valutazione mediamente positiva», mentre i valori da 75 a 84 punti corrispondono a una «valutazione altamente positiva». Quest'anno i questionari sono stati spediti in sette lingue a circa 50'000 collaboratori in 16 paesi, e quasi il 79% ha risposto. Si tratta della più alta percentuale di riscontro mai ottenuta finora (anno precedente: 77%).

Gruppo | Sondaggio del personale

2014 e confronto con l'anno precedente
Indice 100 = massimo

	2014	2013
Impegno	82	82
Identificazione	81	81
Fluttuazione del personale	80	80
Disponibilità	86	86
Situazione lavorativa	75	75
Salute dell'unità ¹	72	72
Orientamento al cliente	79	79
Soddisfazione del personale	75	75

¹ La salute dell'unità comprende i fattori Strategia, Management, Informazione e comunicazione, Cambiamenti e innovazione, Collaborazione e Crescita professionale.

Investimenti nei collaboratori

La Posta ha successo quando collaboratori motivati concretizzano la strategia aziendale nell'attività quotidiana. Affinché ciò sia possibile, l'azienda punta su condizioni d'impiego esemplari e offre possibilità di sviluppo a tutti i collaboratori di tutti i livelli e in qualsiasi fascia di età. La Posta intende così consolidare l'efficienza dei propri collaboratori e promuovere il modo di agire orientato al mercato.

Promozione di persone in formazione e giovani leve

Nel 2014, presso la Posta, oltre 2000 persone seguivano una formazione in 15 professioni, ovvero il 5,5% dell'organico di tutta la Svizzera. La Posta figura quindi tra le principali aziende di formazione del paese. Nel 2014 la percentuale di successo agli esami finali di tirocinio è stata del 99,1%, e quattro su cinque dei neo professionisti hanno mantenuto un'occupazione presso la Posta. Nell'ambito dei propri programmi Trainee, l'azienda ha inoltre consentito a 14 neolaureati di entrare nel mondo del lavoro.

Misure di perfezionamento interno

Attraverso corsi di specializzazione mirati sono state promosse le abilità e competenze necessarie all'interno dell'azienda. Nei sistemi centrali sono stati registrati circa 640 corsi interni di specializzazione e di gestione in lingua tedesca, francese e italiana, svolti come formazione in loco. In più di 3250 sessioni svolte, quasi 34'000 collaboratori hanno frequentato eventi di formazione della durata media di un giorno o un giorno e mezzo. Per i collaboratori della Posta erano inoltre disponibili 680 corsi e-learning in lingua tedesca, francese, italiana e inglese, che sono stati completati 81'000 volte.

Un elemento importante nella formazione e nel perfezionamento interni della Posta è il principio di milizia, che permette di trarre vantaggio dalle approfondite conoscenze e dal forte approccio pratico degli specialisti nelle varie unità del gruppo. Inoltre continuano a rivestire grande importanza i programmi di sviluppo della leadership destinati a quadri presenti e futuri di tutti i livelli. Per i quadri dirigenti della Posta, nel 2014 è stata sviluppata e attuata una formula formativa propria dell'azienda.

Formazione e perfezionamento esterni individuali

Lo scorso anno la Posta ha sostenuto con quasi sei milioni di franchi la formazione e il perfezionamento esterni proposti dai collaboratori e dalle collaboratrici. Più di 1500 collaboratori hanno potuto ap-

profittare di un sostegno finanziario e/o in termini di tempo. Questa generosa partecipazione rispecchia l'interesse dell'azienda di tenere costantemente i propri collaboratori a un alto livello di formazione.

Maggiori dettagli sul personale a pagina 39 del Rapporto di gestione.

Sostenibilità

Nuovo obiettivo per l'efficienza in termini di CO₂

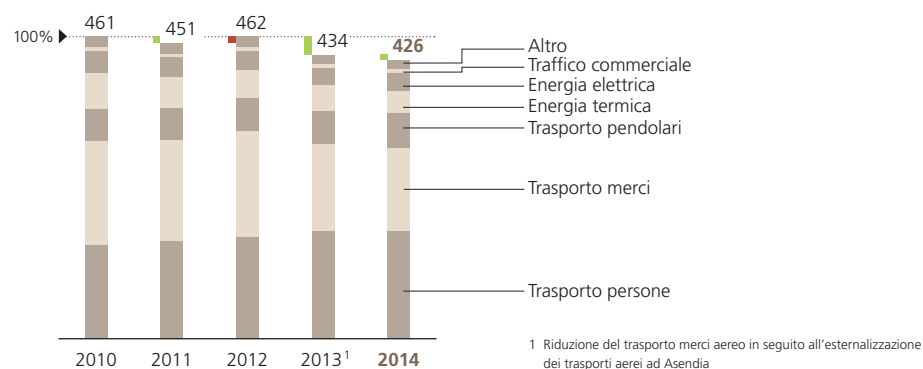
Con la strategia di sostenibilità 2014–2016 la Posta punta ad aumentare l'efficienza in termini di CO₂ di almeno il 10% entro la fine del 2016 (anno di riferimento: 2010). Questo obiettivo del gruppo è definito in relazione ai servizi di base delle unità: la Posta vuole ridurre ulteriormente le emissioni di gas serra per ogni singolo invio, ogni passeggero trasportato, ogni transazione e ogni metro quadrato riscaldato dei suoi edifici. Nella strategia di sostenibilità, in fase di concezione, all'attuale impegno sociale saranno ora integrati i temi formazione, salute e approvvigionamenti. Per la promozione dei collaboratori e per la loro sicurezza, la Posta ha definito obiettivi concreti da raggiungere entro il 2016: mantenere al 5% la percentuale di persone in formazione e ridurre gli infortuni professionali del 3% (anno di riferimento: 2013). Negli acquisti la Posta è ancora più attenta e introduce criteri di sostenibilità.

Il bilancio dei gas serra della Posta è stabile, nonostante l'aumento del volume dei pacchi trasportati e la crescita commerciale di AutoPostale. Il fabbisogno di energia termica è stato costantemente ridotto.

Il bilancio delle emissioni di gas serra della Posta è leggermente diminuito

Gruppo | Emissioni di gas serra per processi
Dal 2010 al 2014

2010 = 100%, 1'000 t di CO₂ equivalenti (all'interno e all'esterno della Posta)



Per ridurre in modo sostanziale le emissioni di CO₂ l'azienda ha introdotto un esteso pacchetto di misure. Ha migliorato lo sfruttamento dei veicoli, ottimizzato i percorsi, organizzato corsi di formazione Eco-Drive e premiato subappaltatori esemplari con un ecobonus. Ha inoltre attuato misure relative a sistemi di propulsione alternativi ed energie rinnovabili: la Posta usa sempre più spesso idrogeno, biodiesel, energia ecologica o biogas come carburante per il parco veicoli. Per quanto riguarda i servizi tecnici e gli edifici della Posta, sono stati identificati potenziali di risparmio energetico e sono state attuate opportune misure. Adesso la Posta acquista il 10% di biogas per gli impianti di riscaldamento a gas dei propri edifici. A ciò si aggiungono nuove costruzioni d'avanguardia secondo lo standard della Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen DGNB (Società tedesca per un'edilizia sostenibile) e lo standard MINERGIE® con il sigillo di qualità DGNB, come la nuova sede principale a Berna. La Posta copre il 100% del proprio fabbisogno energetico con fonti di energia rinnovabili certificate «nature-made basic» e provenienti dalla Svizzera. Adesso gestisce inoltre complessivamente dieci impianti fotovoltaici, che ogni anno immettono nella rete circa 5 gigawattora di energia solare. Già dal 2012, con l'invio «pro clima», la Posta spedisce tutte le lettere del servizio interno a impatto climatico zero, senza alcun sovrapprezzo per i clienti. Adesso sta finanziando la creazione del primo progetto interno di tutela del clima con Gold Standard della Svizzera: in 30 fattorie svizzere le installazioni di biogas riciclano concime di fattoria e altri rifiuti organici per produrre elettricità. La sensibilizzazione dei collaboratori sui temi della sostenibilità è un filo rosso della comunicazione interna, workshop o eventi.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6 Attività commerciale
12 Organizzazione
13 Sviluppi
16 Strategia del gruppo
22 Gestione finanziaria
24 Sviluppo aziendale
44 Rapporto sui rischi
49 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52 Struttura del gruppo e degli azionisti
52 Rendiconto regolatorio
52 Struttura del capitale
53 Consiglio di amministrazione
58 Direzione del gruppo
61 Indennità
63 Ufficio di revisione
63 Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

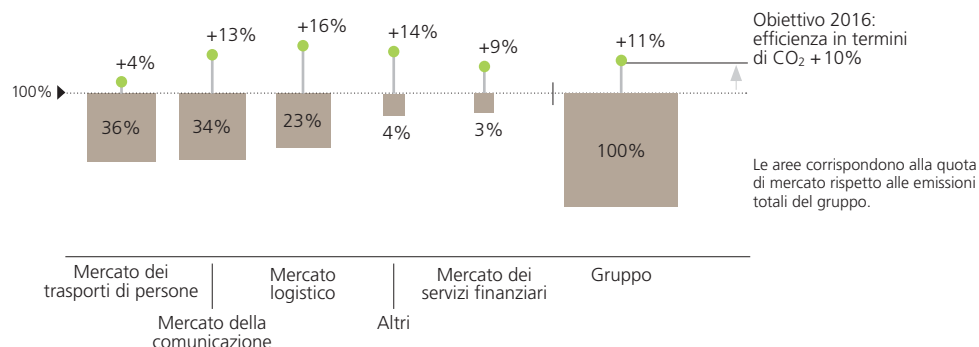
65 Gruppo
143 La Posta Svizzera SA
151 PostFinance SA

La Posta incrementa continuamente la propria efficienza in termini di CO₂, grazie sia alle varie misure volte a ridurre le emissioni di gas serra sia a un'augmentata efficienza nella fornitura dei servizi di base.

Efficienza in termini di CO₂ migliorata in tutti i mercati

Gruppo | Efficienza in termini di CO₂ e percentuale delle emissioni di CO₂ per mercati 2014

Indice di efficienza in termini di CO₂ 2010 = 100%, Emissioni in percentuale



1 L'indice di efficienza in termini di CO₂ è misurato come variazione degli equivalenti CO₂ per ogni unità di servizio di base nell'anno d'esercizio, rispetto all'anno di riferimento 2010. Il servizio di base è definito in base all'unità (invio, transazione, passeggeri-chilometro, chilometri, unità di personale ecc.).

Per rafforzare l'impegno sociale, la Posta si impegna lungo tutta la catena di approvvigionamento. La Posta è membro della Fair Wear Foundation (FWF) già dal 2012 al fine di garantire una produzione socialmente accettabile dei propri abiti da lavoro. Nel 2014 le è stato assegnato lo stato di leader della FWF, ottenuto soltanto da altri sei degli 80 membri internazionali della fondazione. Nella gestione della salute è stata introdotta, e attuata in collaborazione con le unità, una soluzione per gruppi di aziende al fine di ridurre gli infortuni professionali.

Per ulteriori informazioni sulla sostenibilità si rimanda a pag. 45 del Rapporto di gestione e al rapporto GRI, disponibile su www.rapportodigestione.posta.ch.

Servizio di base

I mandati legali definiscono l'offerta di base della Posta

Il servizio postale di base definito nella Legge sulle poste comprende il trasporto di lettere (fino a 1 kg), pacchi (fino a 20 kg), giornali e riviste. Questi servizi devono essere adeguatamente raggiungibili attraverso i punti di accesso della Posta; il recapito deve essere assicurato almeno cinque giorni lavorativi alla settimana negli insediamenti abitati tutto l'anno. Oltre a ciò, la Posta ha anche il mandato del servizio di base per i servizi del traffico dei pagamenti (per maggiori informazioni sulle condizioni quadro legali cfr. pag. 16).

La Posta intende rispettare il mandato legale che le è stato conferito garantendo una qualità elevata e un coerente orientamento alla clientela. L'azienda finanzia il servizio di base con i propri ricavi, non ricevendo nessuna indennità finanziaria. Su incarico di PostCom, un ufficio di revisione esterno controlla ogni anno il rispetto delle disposizioni legali in materia di finanziamento del servizio di base. L'ultimo rendiconto disponibile risale a marzo 2014 e si riferisce all'esercizio 2013.

I mandati legali relativi al servizio di base definiscono l'offerta di base della Posta. Oltre all'incarico di erogare il servizio di base, la Posta deve anche rispettare gli obiettivi strategici del Consiglio federale. La Posta li considera entrambi un'opportunità per dare prova di meritare la fiducia accordata e supera le disposizioni sia in fatto di qualità che di quantità dei servizi, assicurando inoltre il finanziamento autonomo del servizio di base. Il successo della Posta non è ovvio, in quanto esige anche per il futuro condizioni quadro equilibrate al fine di tenere conto delle esigenze eterogenee di carattere politico, regolatorio e commerciale.

Rapporto sui rischi

Principi di politica dei rischi

Il contesto in cui un'azienda opera cambia continuamente. La capacità di individuare tempestivamente e gestire le opportunità e i rischi (consapevolezza del rischio) tenendo conto di considerazioni legate al capitale e alla redditività (propensione al rischio e sostenibilità del rischio) costituisce un fattore di successo importante. La gestione del rischio offre così un contributo decisivo alla qualità delle decisioni e all'incremento del valore aziendale.

Sistema di gestione del rischio

Il Consiglio di amministrazione definisce le linee guida e i principi fondamentali del sistema di gestione del rischio e la politica dei rischi de La Posta Svizzera SA. I risk manager a livello di gruppo attuano il processo di gestione del rischio e garantiscono l'individuazione dei rischi nonché la relativa documentazione in un rapporto stilato due volte all'anno. Su tali basi la Direzione del gruppo effettua l'analisi dei rischi e sottopone il risultato alla commissione Audit, Risk & Compliance e al Consiglio di amministrazione.

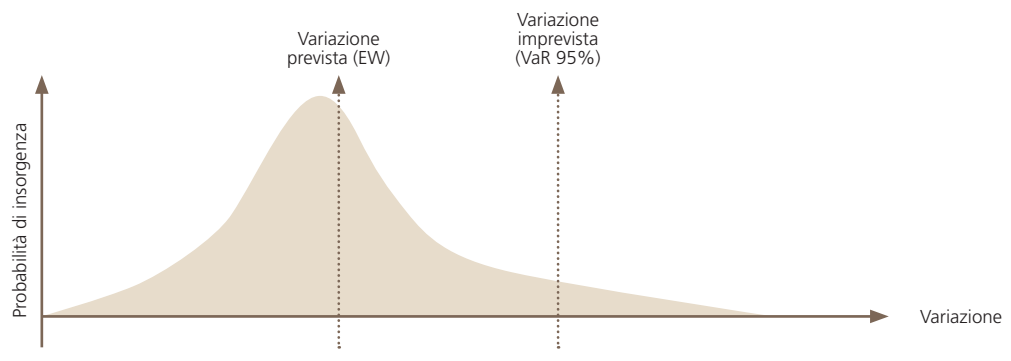
Simulazione del rischio

La gestione del rischio utilizza la simulazione Monte Carlo per il calcolo degli indici di rischio, che vengono aggregati tenendo conto delle opportune correlazioni. Questa simulazione dei rischi consente di evidenziare l'entità dei danni o degli utili che un determinato rischio può comportare. I rischi vengono valutati analizzando i possibili scenari e/o dati storici in relazione con gli eventi.

Indici di rischio

La simulazione dei singoli rischi o gruppi di rischi consente di ottenere una panoramica della situazione del rischio di tutta l'azienda o di singole unità attraverso gli indici di rischio. A tal fine si calcolano il valore previsto (EW) e il Value at Risk (VaR); il primo indica la variazione EBIT prevista nell'arco dei dodici mesi successivi, mentre il secondo (95%) viene utilizzato per le variazioni EBIT non previste. Per attestare la situazione strategica di rischio viene ora simulata e aggregata la variazione EBIT prevista per il 2020.

Indici di rischio



RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6 Attività commerciale
 12 Organizzazione
 13 Sviluppi
 16 Strategia del gruppo
 22 Gestione finanziaria
 24 Sviluppo aziendale
 44 Rapporto sui rischi
 49 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

52 Struttura del gruppo e degli azionisti
 52 Rendiconto regolatorio
 52 Struttura del capitale
 53 Consiglio di amministrazione
 58 Direzione del gruppo
 61 Indennità
 63 Ufficio di revisione
 63 Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

65 Gruppo
 143 La Posta Svizzera SA
 151 PostFinance SA

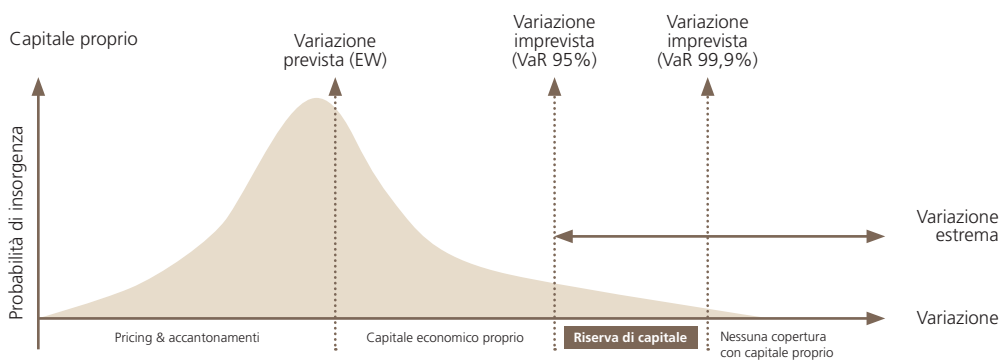
Livelli di aggregazione

Gli indici di rischio valore previsto e Value at Risk (95%) sono presentati per il gruppo e per le sue società strategiche, nonché per le unità di quest'ultime.

Propensione al rischio e sostenibilità del rischio

Si utilizzano questi indici per individuare e controllare la propensione al rischio e la sostenibilità del rischio su tutti e tre i livelli di aggregazione. La propensione al rischio, che equivale al valore previsto nella simulazione del rischio e rappresenta la variazione attesa, non deve superare i ricavi d'esercizio pianificati. Un rischio è sostenibile nella misura in cui la copertura delle variazioni imprevedibili può essere garantita con il capitale economico proprio.

Propensione al rischio e sostenibilità del rischio



La variazione prevista in sede di simulazione deve essere inclusa ad esempio nel pricing oppure nella pianificazione sotto forma di accantonamenti. Mentre le variazioni imprevedibili (VaR 95%) possono essere coperte attraverso lo stanziamento di capitale economico proprio, per garantire la copertura di variazioni estreme deve essere creata una riserva di capitale, il cui ammontare corrisponde alla zona di comfort e influisce sul rating del gruppo. Una variazione estrema è caratterizzata da una probabilità estremamente minima di insorgenza e da una potenziale di perdita elevatissimo. Impiegare capitale proprio per coprire eventi estremi è economicamente svantaggioso e pertanto tale copertura può essere garantita soltanto in parte.

Processo di gestione del rischio

Il processo di gestione del rischio della Posta si articola nelle seguenti cinque fasi:

Processo di gestione del rischio



– identificazione dei rischi

I pericoli e le opportunità vengono definiti come potenziali variazioni rispetto al risultato aziendale previsto. Per l'identificazione dei rischi ci si avvale di un catalogo dei rischi di base comune a tutta l'azienda nonché della strategia del gruppo.

– valutazione dei rischi

Ogni sei mesi i dirigenti e gli specialisti procedono a valutare i rischi identificati, analizzando i possibili scenari (best, realistic e worst case) e/o i dati disponibili in relazione con gli eventi. Gli indici di rischio relativi ai singoli rischi sono calcolati mediante una simulazione Monte Carlo.

– definizione delle misure

Nell'ambito del processo di gestione del rischio le unità aziendali stabiliscono le misure necessarie per cogliere le opportunità e per evitare, minimizzare o trasferire a terzi i pericoli. A livello di gruppo la gestione dei rischi avviene principalmente attraverso misure strategiche, di frequente affiancate da altri interventi delineati in modo specifico in base al rischio contingente.

– controllo delle misure

Le misure esistenti vengono esaminate nei dettagli per accertarne l'efficacia ai fini della gestione del rischio. Se necessario si procede alla definizione di misure supplementari.

– rapporto

Il rapporto sui rischi è posto all'attenzione dei seguenti livelli: direzioni delle unità, Direzione del gruppo, commissione Audit, Risk & Compliance e Consiglio di amministrazione.

Collegamento in rete della gestione del rischio

La Posta persegue una visione integrata della gestione del rischio. Quest'ultima è collegata ad esempio con gli ambiti strategia, accounting, gestione crisi, revisione del gruppo e compliance (dal 2015). Le varie unità organizzative coordinano tra di loro i processi, integrano i rapporti e collegano le informazioni acquisite in sede di analisi.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Situazione del rischio

Dall'analisi della situazione del rischio effettuata presso la Posta alla fine del 2014 emerge che il capitale economico proprio è sufficiente per coprire le eventuali perdite impreviste e garantire in tal modo la capacità di rischio del gruppo. Inoltre le perdite previste non superano il risultato d'esercizio pianificato, il che fa sì che la propensione al rischio sia coperta.

Sulla base degli ultimi calcoli (simulazione Monte Carlo), la perdita potenziale prevista nel gruppo nell'arco dei prossimi dodici mesi si aggira intorno ai 28 milioni di franchi. È stato poi calcolato un potenziale di perdita imprevista (VaR 95%) pari a 209 milioni di franchi. Nel gruppo la situazione di rischio è ripartita tra PostFinance (32%), AutoPostale (1%) e tutte le restanti unità del gruppo (67%). Nel caso di PostFinance, le quote indicate comprendono unicamente il rischio del risultato e il rischio di apporto supplementare di capitale dal punto di vista del gruppo, rilevato secondo un approccio basato sul rischio di risultato. Per una descrizione della situazione del rischio dal punto di vista di PostFinance – rilevata secondo l'approccio del Value at Risk – si rimanda al capitolo «Gestione del rischio presso PostFinance» a pag. 164.

Rischi

Nel paragrafo seguente sono illustrati i rischi che, nell'ottica attuale, possono influire in misura determinante sulla situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale del gruppo. Nei rischi vengono riepilogati opportunità e pericoli. A tal proposito la gestione del rischio opera una distinzione fra rischi endogeni e rischi esogeni. L'identificazione dei rischi non comprende mai tutti i rischi ai quali il gruppo è esposto. L'attività commerciale della Posta potrebbe infatti subire l'influenza anche di ulteriori fattori, al momento non ancora noti.

Pericoli esogeni

I principali rischi esogeni che possono compromettere la situazione reddituale e patrimoniale sono gli sviluppi delle condizioni quadro dell'incarico di erogare il servizio di base e la sostituzione in diversi settori di attività dei supporti tradizionali con i media elettronici.

Per molte delle prestazioni offerte, la Posta è soggetta all'incarico di erogare il servizio di base. Questo rischio di un cambiamento di regolamentazione può influire negativamente sul fatturato e sul risultato. I cambiamenti tecnologici in direzione di prestazioni digitali aggravano ulteriormente il calo dei volumi nel settore delle lettere e in parti dell'offerta di servizi degli uffici postali.

Pericoli endogeni

I possibili danni coperti dalle assicurazioni di cose e di responsabilità civile, i rischi di guasti o interruzione del servizio in importanti centri lettere e centri logistici e i rischi connessi con lo sviluppo dei risultati di singole unità costituiscono la quota più importante dei rischi interni all'azienda.

Opportunità esogene

Il settore di attività in cui opera la Posta è esposto all'influsso di tutta una serie di variabili esterne che non comportano tuttavia solo pericoli, ma dischiudono anche potenziali opportunità. Sono fonti di opportunità per il gruppo le tendenze in atto nel settore dell'e-commerce e la domanda di servizi postali e bancari digitali. Le opportunità di mercato perseguite dalla Posta nelle singole unità aziendali sono illustrate nel capitolo «Strategia del gruppo» a pag. 16.

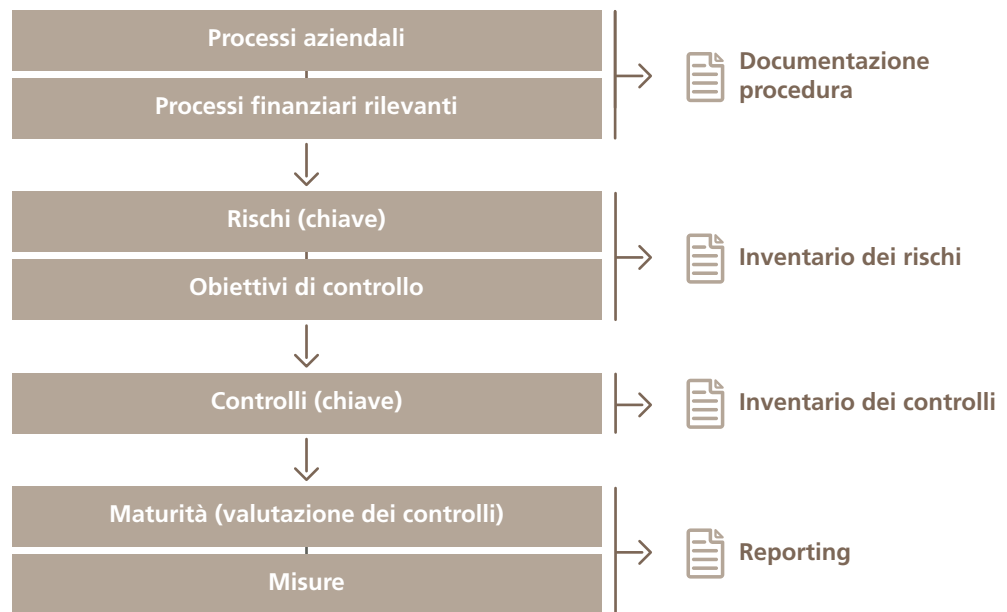
Maggiori informazioni sulla gestione del rischio della Posta sono disponibili a pag. 119.

SCI

Il sistema di controllo finanziario interno (SCI) de La Posta Svizzera SA comprende i procedimenti e le misure volti ad assicurare una contabilità e un allestimento dei conti regolari e, come tale, è alla base di ogni rendiconto finanziario. Conformemente all'articolo 728a capoverso 1 numero 3 del Codice delle obbligazioni svizzero, l'ufficio di revisione esterno verifica l'esistenza del sistema di controllo interno nell'ambito della revisione ordinaria.

Il sistema di controllo interno della Posta si basa sul metodo COSO. La Direzione del gruppo e il Consiglio di amministrazione stabiliscono ogni anno le basi con il regolamento SCI Finanze «La Posta Svizzera SA». I processi determinanti ai fini SCI sono identificati ogni anno mediante un'analisi e documentati in maniera chiara e comprensibile per gli esperti terzi.

SCI



I rischi potenziali che emergono per ogni attività dalla documentazione della procedura sono ripresi, valutati e assegnati a obiettivi di controllo finanziari. I cosiddetti rischi chiave sono trattati obbligatoriamente nell'ambito di SCI. All'occorrenza sono inclusi nella documentazione SCI anche altri rischi. Così facendo, il numero di rischi determinanti per SCI e, di conseguenza, anche il numero di controlli, viene limitato già nelle fasi iniziali del processo. Valgono come controlli eventuali piani, procedure, pratiche e strutture organizzative che forniscono un grado adeguato di certezza sul raggiungimento degli obiettivi di controllo e sulla possibilità di prevenire oppure di individuare e porre rimedio a eventuali eventi indesiderati. L'inventario dei controlli contiene una descrizione dei controlli per i rischi identificati nell'inventario dei rischi. I sistemi IT determinanti per SCI sono coperti sul piano dei processi finanziari, delle applicazioni e dell'infrastruttura informatica.

La valutazione SCI è effettuata ogni anno in relazione a controlli e processi sulla base dell'apposito questionario (valutazione della maturità). Il grado di maturità SCI è determinato lungo una scala su cinque livelli. La Posta Svizzera SA si è posta l'obiettivo di raggiungere almeno il livello 3 – Standardizzato. Sulla base del risultato della valutazione si definiscono poi le misure per migliorare il grado di maturità SCI. La valutazione confluisce in un rapporto SCI stilato all'attenzione della Direzione del gruppo e del Consiglio di amministrazione de La Posta Svizzera SA.

Nel 2014 tutte le unità e dunque anche il gruppo hanno raggiunto almeno il grado di maturità auspicato. Sono stati documentati e valutati come rilevanti per il sistema di controllo interno complessivamente 225 processi, dei quali il 23% circa ha raggiunto il livello di maturità 4 – Sotto controllo. Per il 2014, nell'ambito dell'identificazione dei rischi sono stati definiti in totale 433 rischi chiave e attuati 557 controlli chiave. I controlli chiave sono stati documentati e sottoposti alla valutazione della maturità mediante il questionario predefinito, conformemente al regolamento SCI Finanze «La Posta Svizzera SA». Circa il 40% dei controlli valutati ha raggiunto il grado di maturità 4 – Sotto controllo.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	52	Struttura del gruppo e degli azionisti	65	Gruppo
12	Organizzazione	52	Rendiconto regolatorio	143	La Posta Svizzera SA
13	Sviluppi	52	Struttura del capitale	151	PostFinance SA
16	Strategia del gruppo	53	Consiglio di amministrazione		
22	Gestione finanziaria	58	Direzione del gruppo		
24	Sviluppo aziendale	61	Indennità		
44	Rapporto sui rischi	63	Ufficio di revisione		
49	Prospettive	63	Politica dell'informazione		

Prospettive

Nel corso del 2015 la crescita dell'economia mondiale dovrebbe gradualmente stabilizzarsi, anche grazie al netto calo del prezzo del petrolio. Le prospettive per i singoli paesi restano tuttavia molto diversificate. Per gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, la Banca nazionale svizzera prevede che le capacità produttive torneranno gradualmente a essere sfruttate un po' meglio grazie a una solida crescita. Nella zona euro non sono finora individuabili segnali di una ripresa visibile; le altre prospettive di crescita sono peggiorate ancora una volta. Le prospettive per l'economia mondiale restano molto incerte. Tra i fattori di rischio figurano in primo luogo la situazione tuttora difficile nella zona euro e il possibile inasprimento delle tensioni geopolitiche.

Il 15 gennaio 2015 la Banca nazionale svizzera ha annunciato l'abolizione del cambio minimo del franco rispetto all'euro. Le previsioni sullo sviluppo economico, considerate nel presente Rapporto di gestione, sono state rese note prima di tale data e partivano dal presupposto di una situazione dei cambi in gran parte immutata. Con un forte e continuo apprezzamento del franco è lecito aspettarsi un peggioramento dello sviluppo economico rispetto alle previsioni precedenti. In particolare le esportazioni dovrebbero essere interessate dalle nuove condizioni del mercato valutario. Attualmente, tuttavia, è ancora difficile stimare la portata di un possibile raffreddamento congiunturale.

Le previsioni economiche, unite all'inasprimento della concorrenza, alla permanenza degli effetti legati alla sostituzione dei mezzi di comunicazione tradizionali con quelli elettronici, alle ottimizzazioni delle spedizioni dei clienti commerciali e al bisogno di capitale proprio, riconfermano la necessità per la Posta di proseguire nella strategia definita.