

Rapporto sulla situazione

La Posta è attiva nei mercati della comunicazione, logistico, finanziario retail 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'88% del fatturato viene conseguito in Svizzera.

Attività commerciale

Mercati

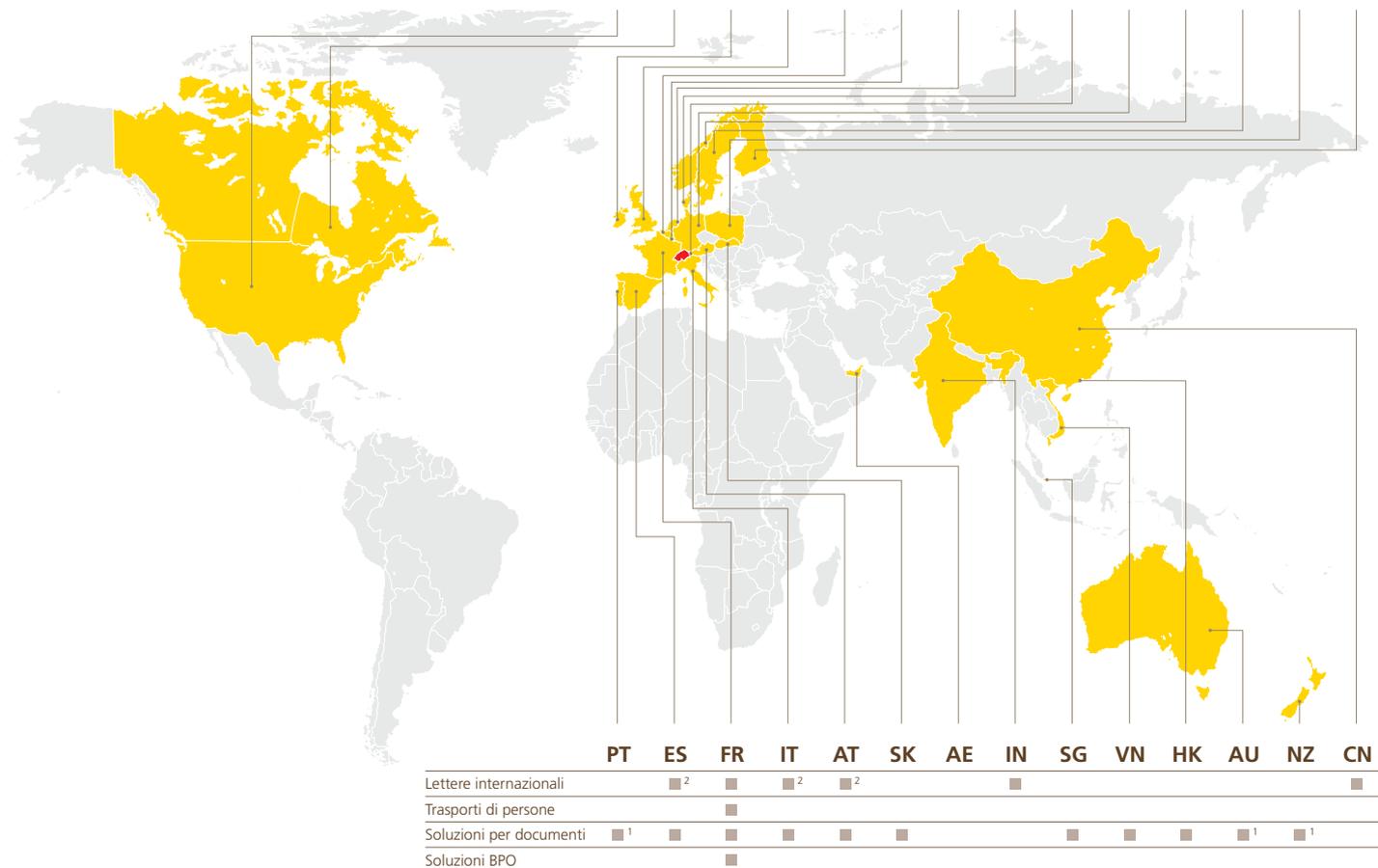
La Posta opera in quattro mercati:

- nel mercato della comunicazione
lettere, giornali, invii pubblicitari, gestione documenti e soluzioni di Business Process Outsourcing affini al settore postale in Svizzera e all'estero
- nel mercato logistico
pacchi, offerte espresso e soluzioni logistiche a livello nazionale e transfrontaliero
- nel mercato finanziario retail
pagamenti, risparmio, investimenti, previdenza e finanziamenti in Svizzera e traffico internazionale dei pagamenti
- nel mercato dei trasporti di persone
trasporti regionali, locali e d'agglomerato nonché servizi di sistema in Svizzera e in alcuni casi anche all'estero

La Posta all'estero

2013

	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	■ ¹	
Soluzioni BPO				■						■				



¹ Partner

² Paesi in cui sono presenti società della joint venture Asendia

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

La Posta opera in 28 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.

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'88% del fatturato, infine, viene conseguito in Svizzera, il 12% all'estero.

Rete

Rete di distribuzione in Svizzera

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

La rete di distribuzione della Posta è multiforme e variegata e copre i mercati della comunicazione, della logistica e finanziario retail. La Posta offre così ai suoi clienti una rete eccezionalmente fitta ed efficiente che conta 1662 uffici postali, 569 agenzie e 1269 servizi a domicilio.

L'azienda dispone inoltre di 45 filiali PostFinance, 57 uffici di consulenza e 967 Postomat mentre 168 collaboratori di PostFinance offrono consulenza alle piccole e medie imprese direttamente in azienda.

Con PickPost è possibile ritirare pacchi e lettere presso oltre 700 uffici postali, stazioni di servizio e stazioni ferroviarie a scelta, in parte anche al di fuori degli abituali orari di apertura degli uffici postali. La Posta sta inoltre costituendo una rete di sportelli automatici per i pacchi, dove i clienti possono impostare e ritirare i propri pacchi in qualsiasi momento della giornata. Sono poi disponibili in tutta la Svizzera oltre 15'002 buche delle lettere e oltre 46 punti di accettazione per clienti commerciali.

La Posta continua a sviluppare la sua rete di vendita in maniera orientata ai clienti, che 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. Nelle aree con una forte concentrazione di aziende, la Posta offre soluzioni per l'impostazione di lettere e pacchi pensate espressamente per le esigenze dei clienti commerciali. Nei comuni più grandi la Posta predilige soluzioni personalizzate, a misura dei clienti, 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 e www.postfinance.ch) e attraverso applicazioni per cellulare (ad esempio quelle della Posta, di PostFinance e di AutoPostale). Molti clienti colgono 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 alla pagina 19 del Rapporto di gestione.

AutoPostale

Nel mercato dei trasporti di persone AutoPostale offre ai viaggiatori in Svizzera 848 linee di trasporto pubblico con una lunghezza complessiva di 11'548 chilometri e 14'481 fermate, oltre a linee turistiche, scuolabus (ScolaCar) e, in oltre 100 stazioni, il sistema di bikesharing PubliBike con più di 1000 biciclette.

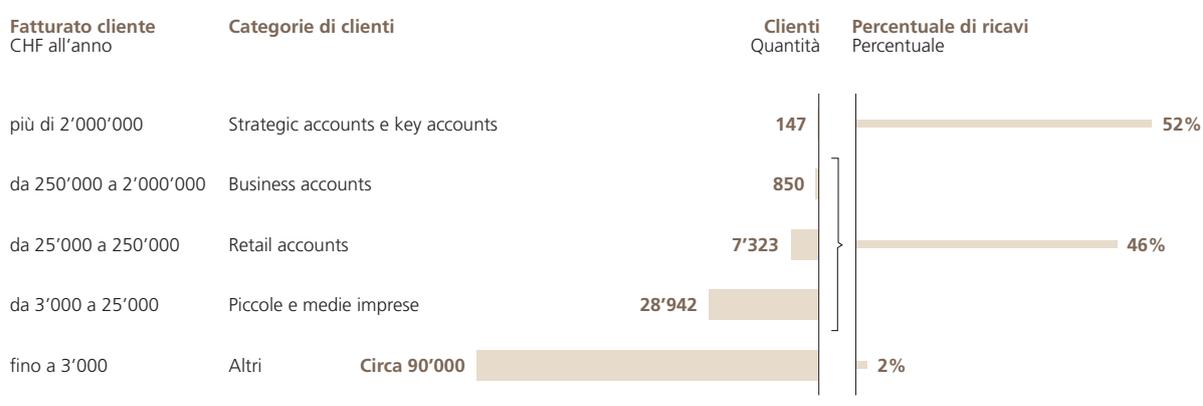
Clienti

I clienti della Posta nel mercato logistico e della comunicazione sono costituiti da un lato da milioni di privati e, dall'altro, da circa 130'000 aziende, dalle piccole imprese alle multinazionali.

La Posta totalizza la fetta maggiore del fatturato logistico con questo secondo gruppo e in particolare con 147 clienti maggiori, a cui deve il 52% circa dei ricavi del settore commerciale. Tra i clienti commerciali figurano anche 850 business accounts con un fatturato annuo tra i 250'000 e i 2 milioni di franchi, 7323 retail accounts (fatturato tra i 25'000 e i 250'000 franchi) e 28'942 piccole e medie imprese (fatturato tra i 3000 e i 25'000 franchi). Gli altri circa 90'000 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 52% del fatturato logistico

Mercato logistico e della comunicazione | Ricavi totalizzati con i clienti commerciali
2013, 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 2'581'822 clienti privati e 305'484 clienti commerciali (di cui 708 banche).

Soluzioni, prodotti, servizi e marchi

L'offerta per i clienti privati e le piccole e medie imprese (PMI) comprende lettere, pacchi, invii espresso e per corriere, servizi finanziari (pagamenti, risparmio, investimenti, previdenza, finanziamenti) e servizi del trasporto di persone. A questi si aggiunge un'ampia gamma di prodotti di terzi, come ad esempio contrassegni autostradali, articoli di cancelleria, cellulari e computer, in vendita in 1662 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 della comunicazione, logistico, finanziario retail e dei trasporti di persone.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

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, nonché recapito mattutino e speciale, logistica editoriale, gestione abbonamenti, attività di lettershop e distribuzione alle edicole.

Gestione documenti e soluzioni affini di Business Process Outsourcing

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. Introduzione e gestione di soluzioni globali per la gestione dei documenti, il traffico dei pagamenti, la fatturazione, la gestione dei crediti e la fidelizzazione dei clienti.

Mercato logistico

Logistica merci, collettame e magazzino nazionale e internazionale (pacchi, espresso, corriere, collettame, recapito notturno), invio internazionale di merci (fino a 500 chilogrammi) in circa 200 paesi con prestazioni complementari quali sdoganamento, logistica dei valori (assistenza ai distributori automatici di banconote, trasporto di invii di valore e di contanti), collegamento della logistica materiale con soluzioni informatiche integrate e prestazioni orientate al destinatario.

Mercato finanziario retail

Tra i servizi finanziari per le piccole, medie e grandi imprese, per le corporazioni di diritto pubblico e per le associazioni rientrano il conto commerciale, servizi nel traffico nazionale e internazionale dei pagamenti sia fisico che elettronico, il conto di risparmio e l'e-conto di risparmio nonché soluzioni per il finanziamento su misura di liquidità e attivo circolante in collaborazione con la banca Valiant. PostFinance è impegnata ad ampliare costantemente la sua offerta nella sua attività di base. Nuovi servizi sono finalizzati ad assistere i clienti nell'ambito della gestione del capitale circolante. La società del gruppo Servizi debitori SA offre soluzioni per la gestione debitori e il factoring. Vanno citati inoltre i servizi del traffico dei pagamenti per banche e altri istituti finanziari della Svizzera e del Liechtenstein.

Mercato dei trasporti di persone

AutoPostale Svizzera SA è l'azienda di autobus leader di mercato nel settore dei trasporti pubblici 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 (ad esempio con PubliBike, la principale società di bikesharing della Svizzera) 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.

La sostenibilità contribuisce al valore aggiunto della Posta

Sostenibilità

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.

Marchi

La Posta è uno dei marchi più conosciuti in Svizzera. Essa persegue una strategia del marchio principale. Quest'ultimo, «La Posta», così come il sottomarchio «AutoPostale», sono presenti in quattro lingue, mentre il secondo sottomarchio, «PostFinance», rimane invariato in tutte le lingue. La strategia dei marchi deriva dalla strategia del gruppo e poggia sulla vision. I marchi della Posta creano orientamento e fiducia promuovendo così nel lungo termine la reputazione dell'azienda. In aggiunta a questi valori, per il marchio «La Posta» acquisisce un'importanza sempre maggiore la simbiosi fra tradizione e innovazione.

Marchi e mercati

Marchio principale		
LA POSTA 		
Sottomarchio	Sottomarchio	
AutoPostale 	LA POSTA 	PostFinance 
Mercato dei trasporti di persone	Mercato della comunicazione e mercato logistico	Mercato finanziario retail

La Posta deve la sua popolarità a un'immagine aziendale coerente, trasmessa attraverso tutti i punti di contatto, fisici ed elettronici.

La personalità del marchio con il suo fulcro «Facciamo avanzare le cose» e i valori guida «affidabile», «proficuo» e «sostenibile» costituiscono i pilastri tradizionali del marchio La Posta. Occorre adoperarsi per preservare anche in futuro tali caratteristiche: esse fungono infatti da base di partenza per riuscire a posizionare il marchio come «innovativo», «dinamico» e «flessibile».

I marchi vengono costantemente sviluppati e arricchiti con servizi innovativi. È da vedere in tale ottica la comunicazione incentrata sulle innovazioni, finalizzata a diffondere e radicare le caratteristiche a cui punta l'azienda e a ottenere il posizionamento del marchio.

Sul piano visivo, il colore giallo del marchio costituisce la premessa per un rapido riconoscimento. Il Corporate Design viene costantemente riesaminato e adattato opportunamente nei vari media agli sviluppi intervenuti. Sono stati così concepiti i principi grafici per media stampati, media elettronici, social media, fiere ed eventi, contrassegni, oggetti e locali, capi d'abbigliamento, presenti e veicoli.

Nel 2013 l'immagine del marchio «La Posta» è stata caratterizzata da un'assidua presenza a fiere pubbliche e specializzate in tutte le regioni del paese e in occasione di svariati eventi per i clienti, nonché da impegni di sponsoring a favore degli sport podistici e della cinematografia svizzera e dalla campagna «2 x Natale».

Per il 2014 è in preparazione una campagna promozionale trasversale alle singole unità volta a illustrare la varietà dei servizi noti e meno noti offerti in campo digitale e cartaceo.

I marchi e il loro colore giallo sono protetti dal diritto dei marchi in Svizzera e, in parte, anche a livello internazionale. Il loro rispetto viene sottoposto a continua vigilanza. Ogni anno viene condotto uno studio sull'immagine e sulla reputazione aziendale in cui si valutano i marchi e si analizzano gli ultimi sviluppi.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Organizzazione

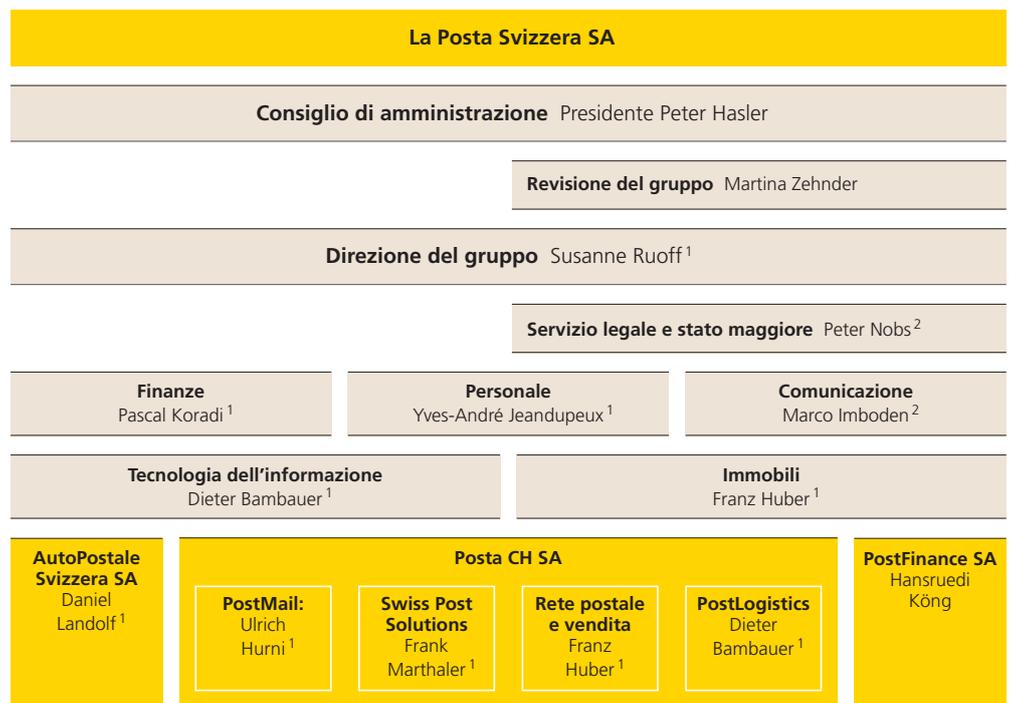
La Posta è composta da sei unità del gruppo: tre (PostMail, Swiss Post Solutions e Rete postale e vendita) attive nel mercato della comunicazione e tre (PostLogistics, PostFinance e AutoPostale) che operano rispettivamente nel mercato logistico, finanziario retail e dei trasporti di persone. Nella chiusura annuale sono presentate come singoli segmenti.

Le unità di gestione e le unità servizi (Finanze, Personale, Comunicazione, Servizio legale e stato maggiore, Tecnologia dell'informazione e Immobili) coadiuvano le unità responsabili di prodotti 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 «AutoPostale Svizzera SA», «Posta CH SA» e «PostFinance SA», le quali a loro volta comprendono proprie società facenti parte del gruppo.

Organigramma

31.12.2013



¹ Membro della Direzione del gruppo

² Membro della Direzione allargata del gruppo

Con l'intento di consolidare lo sviluppo commerciale e promuovere le innovazioni, dal 1° gennaio 2014 viene costituita la nuova unità «Programmi di sviluppo del gruppo», che sarà subordinata direttamente alla direttrice generale.

Maggiori informazioni sul Consiglio di amministrazione e sulla Direzione del gruppo alle pagine 49–51 e 54–56.

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

Strategia del gruppo

La vision della Posta, i relativi valori guida e la strategia aziendale si evincono 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 che possono essere riassunti 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 del personale e raggiungendo gli obiettivi finanziari fissati dalla Confederazione attraverso posizioni di mercato stabili. La Posta intende conseguire tali obiettivi attraverso cinque orientamenti strategici.

Gruppo | Strategia

2011–2013

Mandato legale e obiettivi strategici del Consiglio federale

Vision e valori guida Muoviamo persone, merci, denaro e informazioni in modo				
«affidabile»		«proficuo»		«sostenibile»
Obiettivi strategici Creare valore aggiunto per				
la Svizzera	i clienti	il personale	la proprietaria	
Servizio di base rendiconto regolatorio Sostenibilità – 15'000 t di emissioni annue di CO ₂ entro fine 2013	Soddisfazione dei clienti almeno 75 punti (scala 0–100)	Impegno del personale almeno 80 punti (scala 0–100)	Finanze CHF 700–800 mln EBIT Posizione di mercato leader in Svizzera	
Orientamenti strategici				
Sfruttare le condizioni quadro	Offrire servizi di qualità	Garantire prezzi in linea con il mercato	Puntare a una crescita sostenibile e redditizia	Assicurare un'efficienza dei costi socialmente responsabile
Misure strategiche				

La strategia 2014–2016, attuata a partire dal 1° gennaio 2014, è stata approvata dal Consiglio di amministrazione nel mese di dicembre 2013. In tale occasione è stato stabilito, ad esempio, in relazione all'obiettivo finanziario EBIT, un nuovo corridoio tra 700 e 900 milioni di franchi.

Linee guida

Condizioni legislative quadro

Nel dicembre 2010 il Parlamento ha approvato la nuova legislazione postale che 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 servizio postale di base, da un lato, si orienta alle esigenze dei mittenti con disposizioni sull'assortimento, sulla qualità e sui prezzi. D'altro lato, 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.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Tra le offerte del servizio di base rientrano ancora la Posta A e B, per le quali devono essere soddisfatti requisiti molto elevati nel raffronto internazionale per quanto riguarda i tempi di consegna (il 97% delle lettere e il 95% dei pacchi deve essere consegnato puntualmente). Gli invii singoli del servizio di base vengono offerti 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 ancora 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

2013	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, logistico, finanziario retail 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 che 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 devono essere 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 di entrambi i sessi e delle regioni linguistiche.

Vision

L'operato della Posta poggia sui valori guida della vision aziendale:

**muoviamo persone, merci, denaro e informazioni –
in modo affidabile, proficuo e sostenibile**

Sviluppi

Tendenze

Liberalizzazione al banco di prova

Politico-legali: liberalizzazione

L'Unione europea ha realizzato entro la fine del 2013 la completa liberalizzazione del settore postale. 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 in un regime di autonomia finanziaria. Una totale apertura del mercato renderebbe pertanto necessario ridiscutere le condizioni quadro e l'entità del servizio di base, se si vuole che la Posta possa continuare a erogarlo anche nel lungo termine in regime di autonomia finanziaria.

Fusione tra soluzioni cartacee e digitali

Economico-sociali: trasformazione della cultura del consumo

L'utilizzo di apparecchi terminali moderni 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 nella vita privata e lavorativa. I clienti si attendono prodotti e servizi ritagliati sulle rispettive esigenze individuali. Acquistare online sta diventando la norma per un numero crescente di consumatori (indipendentemente dall'età, dal reddito o dal luogo di residenza). La Posta è chiamata a tenere il passo con le crescenti aspettative dei clienti verso 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 e del social commerce. Da questa combinazione deriva una rapida crescita del volume di dati; soltanto le aziende in grado di memorizzare e classificare questi dati e di sfruttare in maniera mirata le conoscenze che tali dati forniscono potranno trarne vantaggi competitivi decisivi. 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

L'andamento economico dinamico 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. Nel contempo 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 critico per rompere la spirale dei costi o, in alcuni casi, per creare nuovi vantaggi competitivi.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE	CHIUSURA ANNUALE
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione
		59	Politica dell'informazione
		61	Gruppo
		137	La Posta Svizzera SA
		145	PostFinance SA

Gruppo | Tendenze del contesto economico

2013



Tendenze del mercato

Mercato della comunicazione

Nel mercato delle lettere la Posta assicura la fornitura del servizio di base in tutto il paese e adempie a tale mandato grazie al monopolio residuo di cui gode 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 concorrenza esercitata dai media elettronici: la tendenza dei clienti a passare sempre più ai canali 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 a livello 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.

Mercato logistico

Nel mercato logistico la competitività continua a farsi 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 che investe sempre più anche il settore dei pacchi e degli invii espresso. I clienti, in particolare quelli commerciali, sono molto sensibili alle tariffe, pur continuando a esigere una qualità estremamente elevata. Gli aumenti dei costi del personale non possono essere pertanto compensati attraverso misure tariffarie. Il mercato logistico possiede complessivamente un forte potenziale di crescita alimentato dal rapido aumento delle operazioni internazionali 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, a causa della crescente richiesta da parte della clientela commerciale di potersi rivolgere a un unico fornitore di soluzioni logistiche per tutte le operazioni di cui hanno bisogno. Con la digitalizzazione e la maggiore trasparenza dei processi commerciali i clienti richiedono, accanto al trasporto vero e proprio delle merci, il collegamento elettronico ai dati lungo l'intera catena di trasporto fino all'interno delle aziende. Nel settore della logistica delle

Invii pubblicitari ed elaborazione dei documenti: due potenziali da sfruttare

La crescita dell'e-commerce come motore trainante della logistica

Al centro transazioni mobili ed elettroniche

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.

Mercato finanziario retail

Nonostante una lieve ripresa, i tassi d'interesse sul mercato dei capitali si mantengono tuttora a un livello basso, andando a incidere pesantemente sullo sviluppo dei rendimenti. Un'ulteriore sfida consiste nel rispettare la quantità crescente di adempimenti normativi che gravano sui processi commerciali. Per quanto riguarda i clienti, lo sviluppo del mercato dei servizi finanziari è dominato dalla digitalizzazione. Non-bank e near-bank innovative costituiscono ulteriori fonti di concorrenza e rappresentano una sfida per i soggetti esistenti.

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. In quest'ottica, come integrazione ideale dei mezzi di trasporto pubblici e privati, acquista sempre più importanza l'utilizzo condiviso di biciclette tradizionali ed elettriche in città. 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.

Mobilità ecologica e combinata

Disponendo di minori risorse a causa della crisi finanziaria, 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. Il mercato svizzero presenta per le aziende estere un'attrattiva limitata in quanto la crescita è piuttosto modesta e le principali reti urbane costituiscono oggi, nella maggior parte dei casi, un mercato protetto. 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.

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:

- in base alla strategia approvata dal Consiglio di amministrazione nel dicembre 2013 con attuazione a partire dal 1° gennaio 2014, la Posta intende raggiungere un EBIT annuo compreso tra i 700 e i 900 milioni di franchi (cfr. pag. 26)
- in Svizzera punta a conquistare posizioni di leadership nei settori in cui opera (cfr. pag. 23)

Valore aggiunto per i clienti:

- la Posta deve continuare a godere di una soddisfazione elevata da parte dei clienti pari a 75 punti su una scala da 0 a 100 (cfr. pag. 37)

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Valore aggiunto per il personale:

- l'impegno del personale deve mantenersi su un livello elevato pari a 80 punti su una scala da 0 a 100 (cfr. pag. 37)

Valore aggiunto per la Svizzera:

- la Posta garantisce la fornitura di un servizio di base di qualità (cfr. pag. 39)
- entro la fine del 2013 riduce le sue emissioni annue di CO₂ di 15'000 tonnellate (cfr. pag. 38)

Orientamenti

Per raggiungere tali obiettivi la Posta persegue cinque orientamenti strategici.

- Offrire servizi di qualità

La Posta offre ai suoi 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 i clienti, attraverso tutti i canali; l'azienda garantisce così un forte orientamento ai clienti, miglioramenti continui dei servizi e dei processi, nuovi prodotti innovativi e un'assicurazione e un controllo efficienti della qualità.

- Garantire 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.

- Mantenere una crescita sostenibile e redditizia

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.

- Assicurare un'efficienza dei costi socialmente responsabile

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.

- Sfruttare al meglio le condizioni quadro

Affinché la Posta possa continuare a svilupparsi in maniera sana nel lungo termine, è determinante sfruttare in maniera ottimale le condizioni quadro legali, soprattutto nell'ottica di un orientamento ancora più marcato alle esigenze della clientela e di un rafforzamento della competitività.

Chi pensa
all'e-commerce,
pensa alla Posta

Mercati

Il rispetto degli obiettivi e degli orientamenti strategici viene garantito attraverso le strategie di soluzione e di mercato presentate di seguito.

L'e-commerce rappresenta un elemento centrale e di collegamento tra le offerte nei mercati della comunicazione, logistico e finanziario retail. Riunendo sempre più le offerte modulari dei singoli mercati nell'ambito di un'offerta integrata e orientando coerentemente il portafoglio dell'offerta e i servizi alle esigenze degli speditori e dei clienti destinatari, la Posta può posizionarsi come importante fornitore di servizi lungo tutta la catena di creazione del valore nell'ambito dell'e-commerce. Così facendo la Posta promuove relazioni clienti durature, sostenibili e redditizie.

Comunicazione

PostMail

L'attività principale di PostMail è rappresentata dall'accettazione, dallo smistamento e dal recapito di lettere, giornali e invii pubblicitari a tutti i clienti in Svizzera. Oltre a snellire i processi e a tenere sotto controllo i costi attraverso un'ottimizzazione continua della logistica e dell'informatica, l'unità punta a raggiungere il massimo livello di affidabilità e qualità adottando tecnologie all'avanguardia, sempre nell'ottica di garantire un rapporto qualità/prezzo eccellente. Attraverso interventi mirati, la lettera viene presentata come un mezzo di comunicazione che si contraddistingue per l'effetto più forte rispetto agli altri media concorrenti, rafforzando per esempio il grado di notorietà di un'azienda e migliorando l'immagine del mittente. Questi vantaggi nella commercializzazione si traducono tra l'altro, nell'e-commerce, in un numero più elevato di visitatori e in una percentuale maggiore di vendite. L'unità continuerà pertanto a investire nella corrispondenza e a ottimizzare la propria infrastruttura, perfezionando i servizi esistenti nell'ottica dell'orientamento al cliente e promuovendo in maniera mirata la crescita nel settore del marketing diretto. Accanto alle sinergie realizzate sul fronte delle operazioni import/export in Svizzera grazie alla fusione con Mail International, si profilano nuove opportunità di crescita 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.

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions (SPS) è un operatore leader nella fornitura di servizi completi nell'ambito dell'elaborazione dei documenti e di soluzioni esternalizzate di processi commerciali cartacei. I suoi circa 7500 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 e totalizza il 70% circa del fatturato all'estero. I suoi mercati chiave sono la Svizzera, la Germania, la Gran Bretagna e gli USA.

Rete postale e vendita

Rete postale e vendita intende fornire i propri servizi in modo redditizio ma tenendo conto delle esigenze della clientela. A tale scopo l'azienda potenzia costantemente la propria rete di vendita e semplifica ulteriormente l'offerta di prodotti logistici per i privati rendendola accessibile attraverso nuove possibilità di utilizzo.

Logistica

PostLogistics

PostLogistics si è posizionata come leader a livello di qualità e costi nei settori di mercato CEP (Corriere, espresso, pacchi) nazionale e internazionale, collettame e magazzino, trasporto internazionale, logistica notturna ed e-commerce/e-fulfilment. L'azienda intende sviluppare ulteriormente il suo core business, costituito dal settore CEP nazionale, 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 settore CEP internazionale, PostLogistics si posiziona come leader di mercato nella logistica transfrontaliera e nello sdoganamento, mentre sul fronte della logistica di collettame, di magazzino e notturna offre un ampio ventaglio di servizi integrativi. Nell'ambito del trasporto internazionale

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

l'unità punta a rafforzare la sua presenza e assicurarsi il collegamento a reti transfrontaliere. La Posta e PostLogistics desiderano partecipare alla forte crescita registrata nel campo dell'e-commerce raggruppando diverse singole prestazioni della catena di creazione del valore in un'offerta globale. La logistica e il core business pacchi di PostLogistics formano una componente fondamentale.

Finanza retail

PostFinance

PostFinance investe con coerenza sul proprio core business e punta a proporsi come prima scelta per i clienti privati e commerciali che amministrano autonomamente le proprie finanze. I clienti apprezzano la semplicità e la praticità del rapporto con PostFinance grazie alla possibilità di accedere liberamente all'offerta rispondente in pieno alle loro esigenze e sempre conveniente. Per i clienti privati e per le piccole e medie imprese PostFinance offre una gamma completa di prodotti semplici da comprendere e da utilizzare. Nel caso dei grandi clienti commerciali e delle banche, PostFinance si adopera per far sì che l'offerta di prodotti e servizi si adatti in maniera ottimale ai processi dei clienti.

PostFinance intende preservare le sue quote di mercato e rimanere il numero uno nel traffico dei pagamenti. A tal fine rinnova il core banking system e sviluppa ulteriormente la sua offerta. Si intende modernizzare l'attuale immagine dei punti di contatto digitali e potenziare la gestione personale delle finanze (e-cockpit) per i clienti privati. Le soluzioni di pagamento mobile vengono sviluppate sistematicamente. Si punta a conseguire nuove fonti di reddito attraverso la crescita lungo la catena di creazione del valore.

Il Working Capital Management rappresenterà una nuova promessa sulle prestazioni per i grandi clienti commerciali, con l'obiettivo di garantire una consulenza globale e integrata nel settore della gestione del capitale circolante. Si punta a sviluppare ulteriormente e integrare le attuali offerte nell'ambito di soluzioni che, associate a una consulenza completa, vengono adattate in maniera ottimale alla catena dei processi e alle esigenze del cliente in questione.

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 viene eseguita sostanzialmente attraverso accordi sugli obiettivi e responsabilità dei risultati. 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 retribuzione 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 e del budget 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.

La Posta viene analizzata da due diversi punti di vista: quello della struttura gestionale e quello della struttura giuridica. Il presente rapporto tiene conto di questi due aspetti e si basa di conseguenza 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 sul raggiungimento degli obiettivi annuali e 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. In tale ottica il rendiconto dei segmenti viene effettuato per unità del gruppo e per Svizzera/estero e regioni secondo gli IFRS 8.

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 ha luogo con cadenza trimestrale.
- indici
Gli indici, suddivisi in finanze, clienti, collaboratori, misure strategiche e processi, rispecchiano 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 tra la direttrice generale e i responsabili delle unità. L'andamento degli indici viene analizzato nel rapporto mensile.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	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 viene 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 budget 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.

Utile del gruppo gravato dall'obbligo fiscale

Sviluppo aziendale

Indici

La Posta ha concluso con successo la trasformazione nella nuova forma giuridica e mantiene la rotta nel primo anno, dopo il passaggio a società anonima. Nel 2013 ha conseguito un utile del gruppo normalizzato dagli effetti straordinari pari a 626 milioni di franchi (anno precedente: 772 milioni). Il calo di 146 milioni di franchi è dovuto alla prima tassazione integrale dell'azienda in seguito al passaggio alla nuova forma giuridica. Il risultato d'esercizio rettificato (EBIT) è passato a 911 milioni di franchi (anno precedente: 860 milioni). L'aumento di 51 milioni di franchi è stato conseguito grazie ai solidi ricavi nei mercati finanziari e degli investimenti e a una buona gestione dei costi. Tutti e quattro i mercati hanno contribuito al buon risultato del gruppo.

Gruppo Indici 2013 e confronto con l'anno precedente		2013	2012
Risultato			
Ricavi d'esercizio ¹	mln di CHF	8'575	8'576
conseguiti all'estero	mln di CHF ²	1'031	1'025
	% dei ricavi d'esercizio	12,0	12,0
servizi riservati	mln di CHF ³	1'237	1'360
	% dei ricavi d'esercizio	14,4	15,9
Risultato d'esercizio ¹	mln di CHF	911	860
come percentuale dei ricavi d'esercizio	%	10,6	10,0
conseguito all'estero	mln di CHF ²	47	35
	% del risultato d'esercizio	5,2	4,1
Utile del gruppo ¹	mln di CHF	626	772
Collaboratori			
Organico del gruppo	unità di personale	44'105	44'605
estero	unità di personale	6'779	6'621
Finanziamento			
Totale di bilancio	mln di CHF	120'383	120'069
depositi dei clienti (PostFinance)	mln di CHF	109'086	110'531
Capitale proprio	mln di CHF	5'637	3'145
Investimenti			
Investimenti	mln di CHF	453	443
altre immobilizzazioni materiali e immateriali	mln di CHF	364	228
stabilimenti	mln di CHF	–	162
immobili mantenuti come immobilizzazioni finanziarie	mln di CHF	48	19
partecipazioni	mln di CHF	41	34
Quota di investimenti autofinanziati	%	100	100
Creazione di valore			
Flusso di denaro derivante dall'attività commerciale operativa	mln di CHF	–367	13'424
Creazione di valore	mln di CHF ⁴	5'688	5'314
Valore aggiunto dell'azienda	mln di CHF	135	269

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

Per altri indici e relative spiegazioni si rimanda alle tabelle (per la fonte di riferimento cfr. pag. 174).

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Effetti straordinari

Il risultato finanziario della Posta (gruppo) è caratterizzato nell'anno 2013 da tre effetti straordinari che non hanno comunque portato ad alcun adeguamento dei valori dell'anno precedente. Gli effetti straordinari e le relative conseguenze finanziarie sono illustrati con ampi dettagli a pag. 30. Questi tre fattori non vengono presi in considerazione (normalizzazione) per agevolare il confronto con l'anno precedente e fornire un quadro dell'attuale sviluppo operativo dell'attività.

Fattori trainanti

Economia globale

Secondo la Banca nazionale svizzera (BNS), nel 2013 l'economia mondiale ha evidenziato un andamento debole nel confronto storico, nonostante la marcata distensione sui mercati finanziari globali. Nella seconda metà dell'anno la crescita economica è stata trainata in primo luogo da Stati Uniti, Regno Unito e Cina, mentre ha perso slancio nell'eurozona e in molti paesi emergenti. In Svizzera l'andamento positivo dell'economia si è confermato anche nella seconda metà dell'anno, portando a una crescita solida che, stando alle prime stime, si mantiene agli stessi livelli di quella registrata nel primo semestre. La crescita ha interessato tutti i settori. In Svizzera, la costante congiuntura favorevole si è tradotta in impulsi positivi. Tuttavia, l'andamento economico del paese, principale mercato di sbocco della Posta, è rimasto al di sotto della media stabilita sul lungo termine.

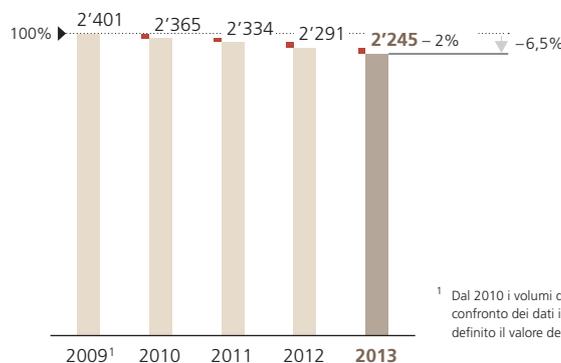
Mercato della comunicazione

I prodotti del mercato della comunicazione hanno conosciuto sviluppi differenti. Nel 2013 le lettere indirizzate di PostMail e Rete postale e vendita hanno subito un calo del 2% rispetto all'anno precedente. Gli invii non indirizzati, invece, sono aumentati dell'1,7% circa rispetto all'anno precedente per via delle acquisizioni. Le mutate abitudini dei clienti hanno nuovamente influito in modo negativo sul volume dei giornali recapitati (-3,2%). 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 6,2% rispetto all'anno precedente. Presso Swiss Post Solutions, i ricavi derivanti dai servizi erogati hanno invece registrato un aumento rispetto all'anno precedente.

Sviluppo eterogeneo dei volumi nel mercato della comunicazione

Calo nel settore delle lettere indirizzate

Mercato della comunicazione | Lettere indirizzate
 Dal 2009 al 2013 con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi quattro anni
 2009 = 100%¹, in milioni



Continua lo sviluppo positivo del volume di pacchi

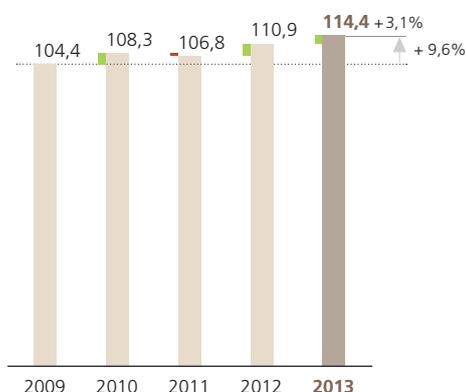
Mercato logistico

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. I volumi dei pacchi hanno avuto un andamento positivo rispetto all'anno precedente sia a livello nazionale (+3,1%) che nell'importazione ed esportazione (+12,5%). Questo è dovuto all'incremento del commercio online e all'integrazione delle attività di import/export di Swiss Post International.

Continua lo sviluppo positivo del volume di pacchi

Mercato logistico | Pacchi

Dal 2009 al 2013 con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2009 = 100%, in milioni



Ulteriore aumento dei depositi dei clienti

Mercato finanziario retail

PostFinance ha registrato di nuovo un afflusso nei depositi medi dei clienti rispetto allo scorso anno. 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. Nell'anno in esame i depositi dei clienti ammontavano in media a 106'542 milioni di franchi, pari a un incremento del 7% circa rispetto all'anno precedente.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6	Attività commerciale
11	Organizzazione
12	Strategia del gruppo
20	Gestione finanziaria
22	Sviluppo aziendale
40	Rapporto sui rischi
45	Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

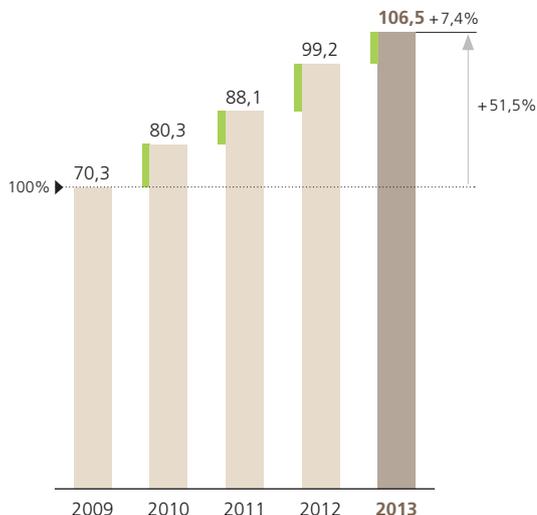
48	Struttura del gruppo e degli azionisti
48	Rendiconto regolatorio
49	Struttura del capitale
49	Consiglio di amministrazione
54	Direzione del gruppo
57	Indennità
59	Ufficio di revisione
59	Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

61	Gruppo
137	La Posta Svizzera SA
145	PostFinance SA

Crescita continua dei depositi medi dei clienti

Mercato finanziario retail | Depositi medi dei clienti (PostFinance)
 Dal 2009 al 2013, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
 2009 = 100%, mld di CHF



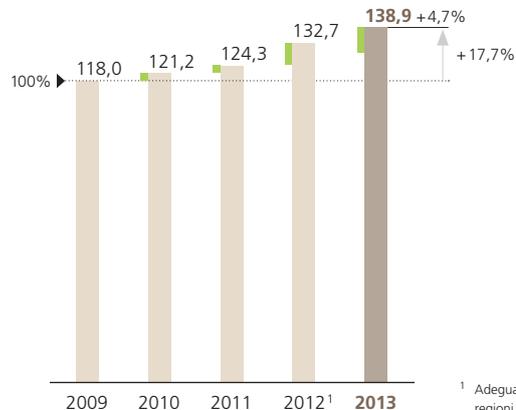
Mercato dei trasporti di persone

Aumento significativo del numero di viaggiatori

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 2013 AutoPostale ha aumentato il volume di chilometri percorsi del 4%, portandolo a 134 milioni di chilometri. Un contributo alla crescita è venuto, oltre che dal potenziamento dell'offerta in Francia, anche dai trasporti speciali in Svizzera. Nel 2013 AutoPostale Svizzera ha trasportato circa 139 milioni di passeggeri, il 4,7% in più rispetto all'anno precedente.

Aumento significativo del numero di viaggiatori

Mercato dei trasporti di persone | Numero viaggiatori (Svizzera)
 Dal 2009 al 2013, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
 2009 = 100%, numero viaggiatori in milioni



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

Situazione reddituale

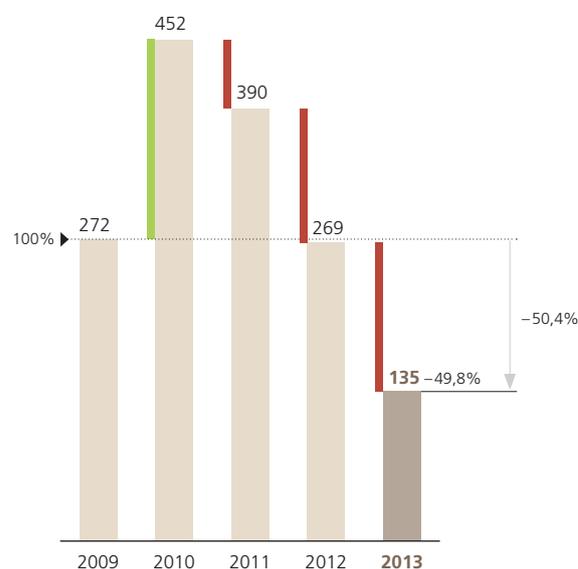
Valore aggiunto dell'azienda

Calo del valore aggiunto dell'azienda a causa dell'onere fiscale

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 retribuzione delle indennità a pag. 57).

Calo del valore aggiunto dell'azienda a causa dell'onere fiscale

Gruppo | Valore aggiunto normalizzato dell'azienda
Dal 2009 al 2013, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2009 = 100%, mln di CHF



Il valore aggiunto dell'azienda nel settore della logistica viene calcolato in base al risultato d'esercizio rettificato (NOPAT) meno i costi del capitale (tasso di costo del capitale logistica x capitale medio investito (NOA)). Nel mercato finanziario retail esso viene calcolato in base all'utile al lordo delle imposte (EBT) secondo gli IFRS meno i costi del capitale (tasso di costo del capitale del mercato finanziario retail x entità del capitale medio rilevante).

Al 31 dicembre 2013 la Posta soddisfaceva le aspettative finanziarie del Consiglio federale, con un valore aggiunto aziendale normalizzato pari a 135 milioni di franchi, ossia circa il 50% in meno rispetto all'anno precedente (269 milioni). Questa diminuzione è dovuta essenzialmente all'obbligo fiscale integrale cui la Posta è stata assoggettata per la prima volta.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6 Attività commerciale
11 Organizzazione
12 Strategia del gruppo
20 Gestione finanziaria
22 Sviluppo aziendale
40 Rapporto sui rischi
45 Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

48 Struttura del gruppo e degli azionisti
48 Rendiconto regolatorio
49 Struttura del capitale
49 Consiglio di amministrazione
54 Direzione del gruppo
57 Indennità
59 Ufficio di revisione
59 Politica dell'informazione

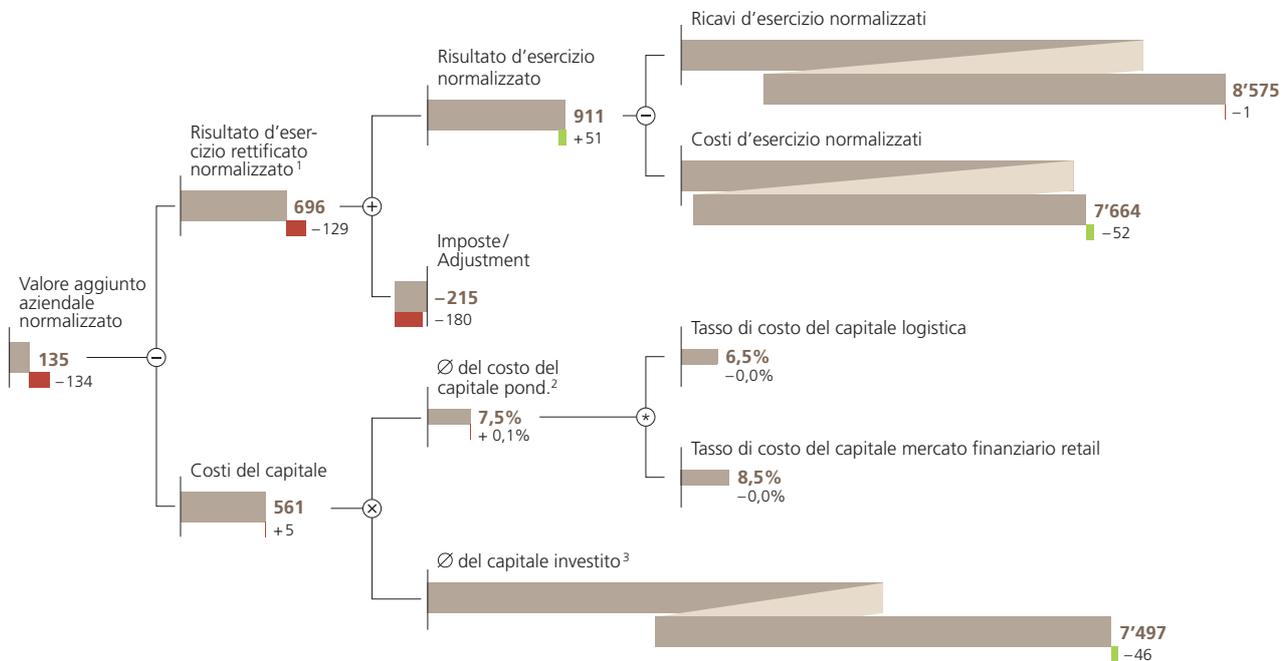
CHIUSURA ANNUALE

61 Gruppo
137 La Posta Svizzera SA
145 PostFinance SA

L'onere fiscale pone un freno all'incremento del valore aggiunto dell'azienda

Gruppo | Valore aggiunto normalizzato dell'azienda

2013 con variazione rispetto all'anno precedente
mln di CHF, punti percentuali



⊙ Ponderato con il capitale medio investito nella logistica e nel mercato finanziario retail (PostFinance)

1 Net Operating Profit After Tax (NOPAT)

2 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).

3 Per PostFinance corrisponde al capitale proprio Ø in linea con quanto previsto da Basilea II (3917 mln di CHF) e per le unità logistiche al Net Operating Assets (NOA) Ø di 3580 mln di CHF.

Conto economico

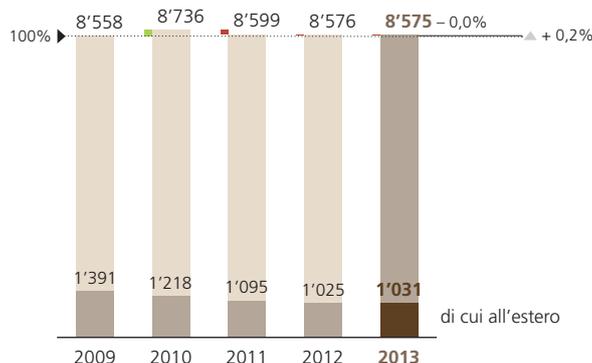
Ricavi d'esercizio

Nel 2013 i ricavi d'esercizio normalizzati ammontavano a 8575 milioni di franchi (anno precedente: 8576 milioni).

Ricavi d'esercizio normalizzati agli stessi livelli dell'anno precedente

Gruppo | Ricavi d'esercizio normalizzati

Dal 2009 al 2013, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2009 = 100%, mln di CHF

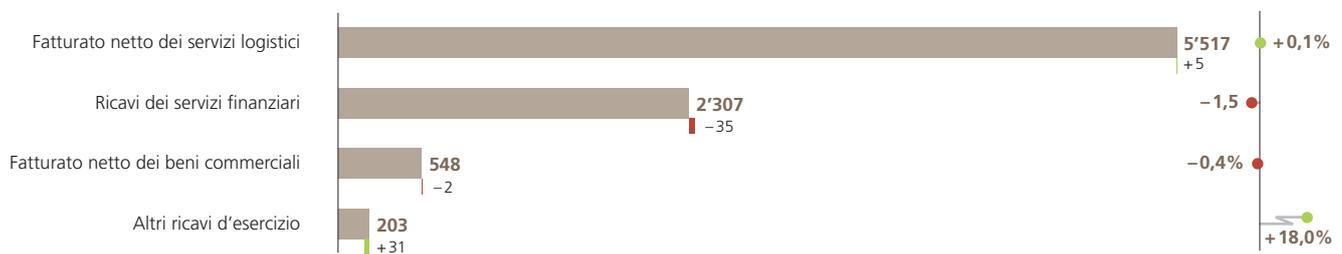


Situazione reddituale stabile

Il fatturato netto normalizzato dei servizi logistici è aumentato di 5 milioni di franchi rispetto all'anno precedente, raggiungendo 5517 milioni. Il fatturato netto dei beni commerciali è rimasto invece stabile. Per quanto riguarda i ricavi da servizi finanziari, l'aumento dei ricavi conseguiti con la vendita di immobilizzazioni finanziarie e dei ricavi derivanti da commissioni e da servizi non ha permesso di compensare interamente la flessione dei proventi da interessi determinata dall'azione delle forze di mercato. Gli altri ricavi d'esercizio sono aumentati invece di 31 milioni rispetto all'anno precedente grazie alle vendite di beni patrimoniali.

Situazione stabile dei ricavi d'esercizio risultanti dai vari servizi

Gruppo | Ricavi d'esercizio normalizzati
2013 con variazione rispetto all'anno precedente
mln di CHF, %



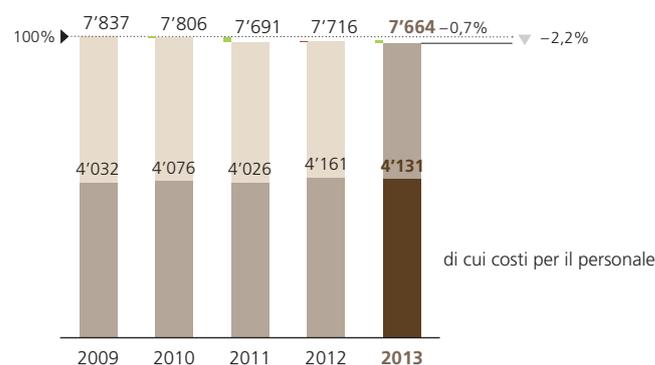
Calo significativo dei costi per servizi finanziari

Costi d'esercizio

Rispetto all'anno precedente, i costi d'esercizio normalizzati sono scesi di 52 milioni di franchi, passando a 7664 milioni (anno precedente: 7716 milioni). Nel 2013 la percentuale delle spese per il personale normalizzate sui costi d'esercizio complessivi normalizzati è rimasta stabile attestandosi intorno al 54%.

Costi d'esercizio stabili

Gruppo | Costi d'esercizio normalizzati
Dal 2009 al 2013 con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
2009 = 100%, mln di CHF



I costi per il personale normalizzati sono stati inferiori soprattutto a causa della riduzione dell'organico medio. I costi per beni e servizi commerciali si sono attestati agli stessi livelli dell'anno precedente. Per via dei minori costi degli interessi, i costi per servizi finanziari sono scesi di ben 88 milioni di franchi, passando a 492 milioni di franchi (anno precedente: 580 milioni). Gli altri costi d'esercizio sono invece rimasti stabili nel 2013, mentre i costi degli ammortamenti hanno registrato un lieve aumento.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE

6	Attività commerciale
11	Organizzazione
12	Strategia del gruppo
20	Gestione finanziaria
22	Sviluppo aziendale
40	Rapporto sui rischi
45	Prospettive

CORPORATE GOVERNANCE

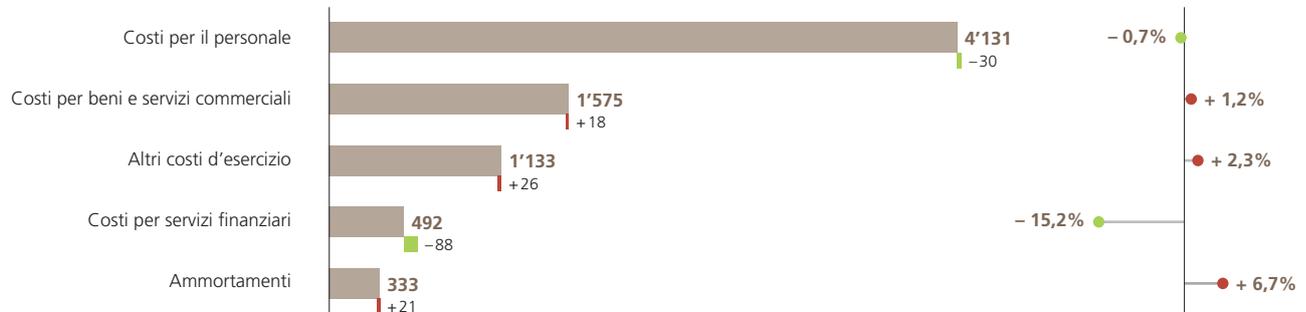
48	Struttura del gruppo e degli azionisti
48	Rendiconto regolatorio
49	Struttura del capitale
49	Consiglio di amministrazione
54	Direzione del gruppo
57	Indennità
59	Ufficio di revisione
59	Politica dell'informazione

CHIUSURA ANNUALE

61	Gruppo
137	La Posta Svizzera SA
145	PostFinance SA

Costi d'esercizio stabili

Gruppo | Costi d'esercizio normalizzati
 2013 con variazione rispetto all'anno precedente
 mln di CHF, %

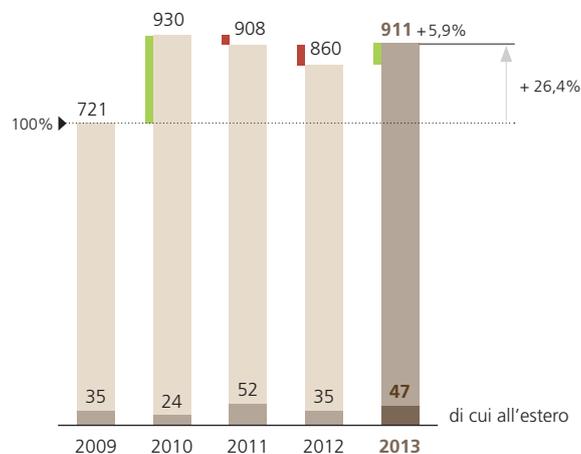


Risultato d'esercizio

L'andamento positivo del risultato d'esercizio normalizzato rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso è dovuto principalmente alla diminuzione dei costi. Grazie all'andamento dei costi e dei ricavi di cui sopra è stato conseguito un miglioramento del risultato d'esercizio normalizzato di 51 milioni, per un risultato complessivo di 911 milioni di franchi.

Forte incremento della redditività

Gruppo | Risultato d'esercizio normalizzato
 Dal 2009 al 2013, con variazione rispetto all'anno precedente e agli ultimi cinque anni
 2009 = 100%, mln di CHF



Utile del gruppo inferiore a causa dell'obbligo fiscale

Utile del gruppo

Con 7 milioni di franchi, il risultato di società associate e joint venture è stato inferiore a quello raggiunto l'anno scorso (10 milioni di franchi). I ricavi finanziari, invece, sono scesi di 8 milioni di franchi rispetto all'anno precedente mentre i costi finanziari, in parte anche a causa di ammortamenti su prestiti, sono cresciuti di 11 milioni di franchi. Gli oneri per imposta sull'utile normalizzati sono aumentati di 175 milioni di franchi, passando a 213 milioni. All'origine di tale aumento vi è stato anche l'assoggettamento, per la prima volta, delle società del gruppo della Posta alle imposte sull'utile. Ne è risultato un utile del gruppo normalizzato di 626 milioni di franchi. Se non si tiene conto degli effetti straordinari menzionati inizialmente, l'utile effettivo del gruppo ammonta a 1751 milioni di franchi.

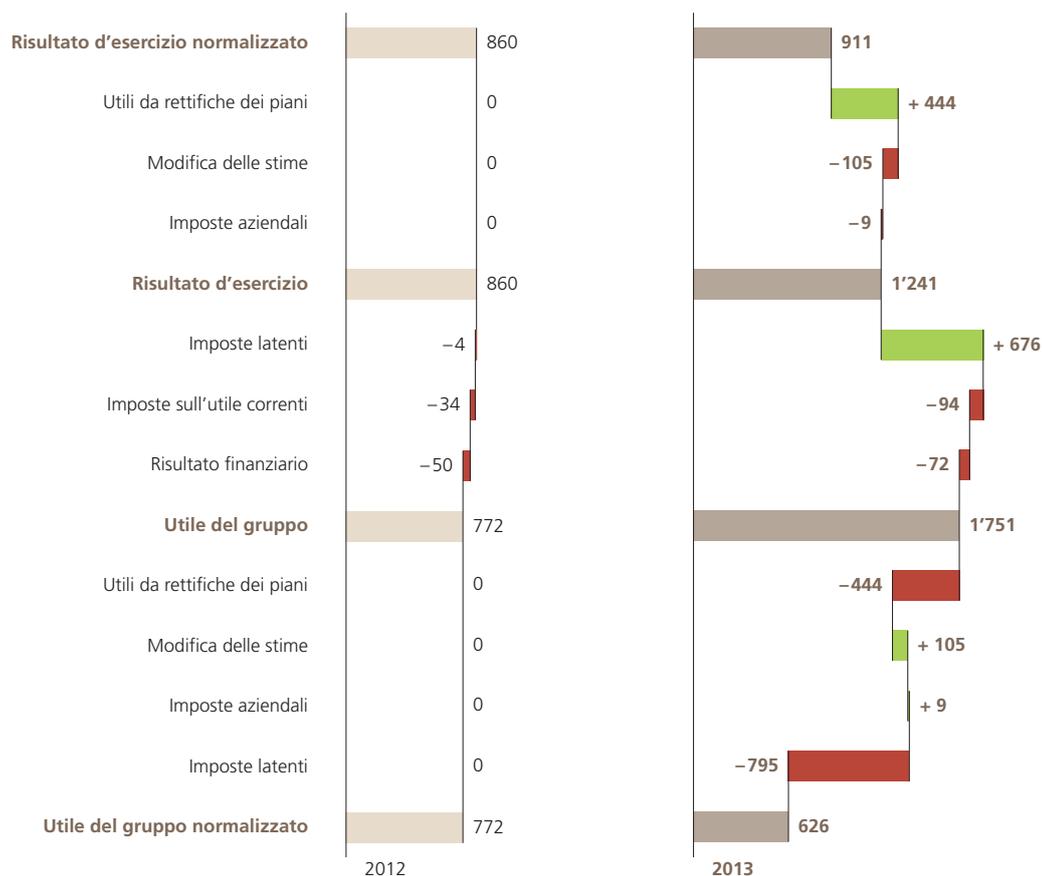
Effetti straordinari

Come già accennato in apertura, il risultato finanziario registrato dalla Posta nel 2013 comprende i 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
- 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

Utile del gruppo e risultato d'esercizio influenzati da importanti fattori straordinari

Gruppo | Utile del gruppo normalizzato
2012 e 2013
mln di CHF



RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Risultati per segmento

Panoramica

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

Gruppo Risultati per segmento						
1.01. – 31.12.2013 e confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente						
mln di CHF, %						
	Ricavi d'esercizio ¹		Risultato d'esercizio ^{1, 2}		Margine ³	
	2013 ⁷	2012	2013 ⁷	2012	2013 ⁷	2012
Mercato della comunicazione	4'891	4'780	238	42	4,9	0,9
PostMail	2'959	3'102	324	346	10,9	11,2
Swiss Post Solutions	616	549	5	3	0,8	0,5
Rete postale e vendita	1'697	1'509	-91	-307		
Mercato logistico						
PostLogistics	1'581	1'535	133	149	8,4	9,7
Mercato finanziario retail						
PostFinance ⁴	2'377	2'356	537	623		
Mercato dei trasporti di persone						
AutoPostale ⁵	812	778	28	35	3,4	4,5
Altri ⁶	897	938	-25	7		
Consolidamento	-2'364	-2'191	-	4		
	8'575	8'576	911	860		

1 Adesso 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. I valori dell'anno precedente sono stati adattati.

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

3 Il mercato finanziario retail (PostFinance) usa l'indicatore del rendimento del capitale proprio (Return on Equity); per «Altri» non viene calcolato alcun margine, i margini negativi non vengono presentati.

4 PostFinance è subordinata all'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA) e quindi alle direttive contabili DAC. Tra DAC e IFRS vi sono delle divergenze.

5 Nell'ambito dei trasporti pubblici regionali AutoPostale è sottoposta all'Ordinanza del DATEC sulla contabilità delle imprese concessionarie (OCIC). Tra OCIC e IFRS vi sono alcune divergenze.

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

7 Valori normalizzati

La summenzionata normalizzazione ha avuto un effetto sui costi d'esercizio e, di conseguenza, sul risultato d'esercizio registrati in tutti i segmenti. Per quanto riguarda i ricavi d'esercizio, invece, gli effetti della normalizzazione hanno interessato unicamente il segmento Rete postale e vendita.

Mercato della comunicazione

PostMail

Nel 2013 PostMail ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato di 324 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 491 milioni), un importo inferiore di 22 milioni di franchi rispetto a quello dell'anno precedente, principalmente per via dei maggiori oneri previdenziali e dell'aumento delle spese per prestazioni acquisite internamente.

I ricavi d'esercizio, dal canto loro, sono diminuiti di 143 milioni di franchi, raggiungendo quota 2959 milioni. Il calo maggiore interessa le attività internazionali ed è riconducibile allo scorporo del settore delle lettere all'estero confluito in Asendia, la joint venture fondata insieme con la società francese La Poste. Analogamente all'andamento dei volumi, anche i fatturati delle lettere indirizzate e dei giornali hanno registrato una flessione.

Rispetto all'anno precedente i costi d'esercizio normalizzati sono diminuiti di 121 milioni di franchi, attestandosi a 2635 milioni. Anche questo è dovuto in gran parte allo scorporo delle attività estere confluite nella joint venture Asendia e al conseguente calo dei costi del personale e dei servizi commerciali.

L'organico è diminuito di 700 unità di personale rispetto all'anno precedente, da una parte per effetto delle filiali estere confluite nella joint venture Asendia e dall'altra grazie a incrementi dell'efficienza.

PostMail: risultato
leggermente inferiore
rispetto all'anno
precedente

Swiss Post Solutions: risultato d'esercizio analogo a quello dell'anno precedente

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato di 5 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 15 milioni), migliorando il risultato di 2 milioni di franchi rispetto all'anno precedente. Agli sviluppi particolarmente positivi registrati in Italia, in Francia (grazie al venir meno dei costi di riorganizzazione) e presso ePost Product House, si è contrapposto il calo del risultato subito in Germania a causa dell'andamento negativo degli affari nel settore di attività Cards nonché a causa del venir meno dei ricavi per il primo invio delle tessere sanitarie elettroniche. Il calo registrato in Inghilterra è invece dovuto alla cessazione, durante lo scorso anno, di un effetto isolato e ai costi sostenuti per l'acquisizione di Pitney Bowes. Il lieve calo che ha interessato gli USA è stato invece determinato dalla perdita di un grande cliente quale Barclays. Swiss Post Solutions ha acquisito due società nel 2013: Scalaris AG, che fa parte dell'unità da fine febbraio, e Pitney Bowes Management Services, in Inghilterra, acquisita a inizio settembre. Nell'esercizio in corso queste due acquisizioni hanno esercitato sul risultato d'esercizio un influsso positivo netto pari a 2 milioni di franchi.

Con 616 milioni di franchi, i ricavi d'esercizio hanno superato di 67 milioni il valore dell'anno precedente, 42 dei quali sono da ascrivere alle unità acquisite. Una crescita solida è stata registrata in particolare nel settore del Document Output, in Italia e in Francia/Benelux. ePost ProductHouse ha incrementato di circa 6 milioni di franchi i ricavi d'esercizio. Questo risultato ha più che compensato la perdita dei fatturati per il primo invio delle tessere sanitarie elettroniche in Germania, la sospensione dell'attività di consulenza e la flessione dei fatturati nel settore Cards. A causa della forte concorrenza si è avuta una lieve contrazione delle attività svizzere. La perdita del grande cliente Barclays negli USA non ha potuto essere del tutto compensata. Sulla scia dell'ulteriore concentrazione del modello di business sul Document Management è stata abbandonata una serie di attività. Ciò ha generato ricavi straordinari per 20 milioni di franchi, cui si sono tuttavia contrapposti costi straordinari dello stesso ordine di grandezza.

Rispetto all'anno precedente, i costi d'esercizio normalizzati hanno registrato un aumento pari a 65 milioni di franchi, 40 dei quali legati alle acquisizioni effettuate. I costi d'esercizio sono aumentati in linea con i ricavi d'esercizio, in quanto l'erosione dei margini nel settore Cards ha praticamente azzerato l'ampliamento dei margini registrato nelle attività in crescita.

Rispetto all'anno precedente l'organico medio è cresciuto da 6502 a 6798 unità di personale, con una variazione media di + 296 unità. Tale aumento è riconducibile in gran parte ai nuovi collaboratori delle società acquisite e, in diversi paesi, a un lieve ampliamento dell'organico in concomitanza con l'introduzione di nuove attività. In Germania si è avuto invece un ridimensionamento di personale nell'ambito delle attività di consulenza.

Rete postale e vendita

Nel 2013 Rete postale e vendita ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato di -91 milioni di franchi (prima della normalizzazione: -110 milioni) migliorando tale risultato di 216 milioni di franchi rispetto all'anno precedente. La flessione delle vendite di prodotti logistici è stata compensata dai risparmi sui costi.

I ricavi d'esercizio normalizzati sono aumentati di 188 milioni di franchi rispetto all'anno precedente, raggiungendo 1697 milioni. Il calo dei volumi registrato nell'ambito dei prodotti logistici lettere e pacchi ha provocato una flessione del fatturato di 7 milioni di franchi. Grazie ai prodotti filatelici è stato possibile aumentare - seppure soltanto in misura modesta (+ 2 milioni di franchi) - i ricavi dei beni commerciali, che si sono così attestati a 513 milioni di franchi. I maggiori indennizzi per prestazioni interne hanno permesso di aumentare di 194 milioni di franchi i ricavi conseguiti con i prodotti finanziari e i clienti commerciali, questo a dispetto del calo dei volumi.

I costi d'esercizio normalizzati sono stati di 1788 milioni di franchi, con una riduzione di 28 milioni rispetto all'anno precedente. Gli sviluppi nei volumi dei prodotti postali hanno causato una riduzione dei costi di 4 milioni di franchi. Gli altri costi sono stati ridotti ulteriormente di 23 milioni di franchi soprattutto grazie alla gestione coerente dei costi nonché grazie alle ripercussioni positive dello sviluppo della rete degli uffici postali in relazione ai costi per il personale e ai costi locativi.

L'organico di 6591 collaboratori è diminuito di 133 unità di personale rispetto all'anno precedente, quale conseguenza degli sviluppi nella rete degli uffici postali.

Rete postale e vendita: miglioramento del risultato d'esercizio

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE	CHIUSURA ANNUALE
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione
		59	Politica dell'informazione
		61	Gruppo
		137	La Posta Svizzera SA
		145	PostFinance SA

PostLogistics: solido risultato d'esercizio

Mercato logistico

PostLogistics

PostLogistics ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato di 133 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 189 milioni), evidenziando un calo di 16 milioni rispetto all'anno precedente. A determinare tale peggioramento è stato l'indennizzo a costi pieni corrisposto a Rete postale e vendita.

I ricavi d'esercizio sono saliti di 46 milioni di franchi, passando a 1581 milioni. Questo aumento è dovuto principalmente all'integrazione dei prodotti di Swiss Post International a partire dal 1° gennaio 2013 e alla crescita di circa il 3% dei quantitativi di pacchi (clienti privati e clienti commerciali in Svizzera), dovuta tra l'altro al commercio online.

Rispetto all'anno precedente, i costi d'esercizio normalizzati sono aumentati complessivamente di 62 milioni di franchi, attestandosi a 1448 milioni. I costi per il personale normalizzati sono stati inferiori di 13 milioni rispetto all'anno precedente, soprattutto per via della riduzione dell'organico e del conseguente calo degli oneri per salari e stipendi. A causa dell'indennizzo a costi pieni accordato a Rete postale e vendita e del maggiore ricorso a trasportatori terzi, i costi per beni e servizi commerciali sono cresciuti in totale di 60 milioni di franchi rispetto all'anno precedente. A causa di svariati nuovi progetti informatici e delle rifatturazioni di importo inferiore nei confronti del gruppo, gli altri costi d'esercizio sono invece saliti complessivamente di 14 milioni di franchi rispetto all'anno precedente, passando a 337 milioni di franchi.

L'organico medio ha registrato un calo di 94 unità di personale e si è attestato a 5426 unità, soprattutto per via delle ottimizzazioni nel settore dei trasporti nonché della liquidazione di IT ServiceHouse AG.

Mercato finanziario retail

PostFinance

Nel 2013 PostFinance ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato pari a 537 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 588 milioni), il che corrisponde a un calo di 86 milioni rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Rispetto all'anno precedente il risultato da operazioni sugli interessi è diminuito di 24 milioni di franchi. A causa del difficile contesto di mercato e delle conseguenti minori possibilità d'investimento redditizie, i tassi d'interesse dei clienti hanno dovuto essere adattati alla situazione dei mercati. Contrariamente a quanto avvenuto nello stesso periodo dell'anno precedente, è stato possibile realizzare maggiori valorizzazioni di investimenti finanziari (59 milioni di franchi; anno precedente: 26 milioni). Il risultato delle operazioni su commissioni e servizi si è attestato a 166 milioni di franchi (-137 milioni o -45% rispetto all'anno precedente). In particolare i costi per commissioni e servizi sono saliti in maniera considerevole per via dell'adattamento degli indennizzi per prestazioni interne (585 milioni di franchi; anno precedente: 413 milioni). I ricavi di questo comparto sono saliti leggermente rispetto all'anno precedente (751 milioni di franchi; anno precedente: 717 milioni). Nel complesso, i ricavi d'esercizio normalizzati, pari a 1491 milioni di franchi, continuano ad attestarsi a un livello elevato.

I costi d'esercizio normalizzati, inclusi 954 milioni di franchi di ammortamenti, sono più elevati dell'anno precedente (+44 milioni di franchi). Le spese materiali hanno superato di 25 milioni il valore raggiunto l'anno precedente, toccando quota 451 milioni di franchi. A causa di un lieve calo dell'organico e della flessione di altri costi per il personale, i costi per il personale normalizzati, pari a oltre 474 milioni di franchi, sono inferiori rispetto a quelli dell'anno scorso (-3 milioni).

Mercato dei trasporti di persone

AutoPostale

AutoPostale ha conseguito un risultato d'esercizio normalizzato di 28 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 65 milioni), 7 milioni di franchi in meno rispetto all'anno precedente.

Con 812 milioni di franchi, il valore dei ricavi d'esercizio supera invece di 34 milioni di franchi quello dell'anno precedente, grazie soprattutto all'ampliamento delle prestazioni in Svizzera e in Francia. Altri fattori che hanno influito in misura rilevante in Svizzera sono stati gli incarichi relativi a corse aggiuntive nonché le misure tariffarie e gli adeguamenti apportati alla chiave di ripartizione delle entrate dei servizi di trasporto. È riconoscibile lo spostamento dal traffico individuale a quello con titolo di trasporto forfetario o di comunità.

PostFinance: flessione del risultato d'esercizio normalizzato

AutoPostale: solido risultato

I costi d'esercizio normalizzati, pari a 784 milioni di franchi, sono di 42 milioni superiori all'anno precedente. Questo aumento è stato determinato in gran parte dal maggiore volume di chilometri percorsi, dal maggior numero di collaboratori e dalle spese sostenute per progetti. In Francia l'aumento dei costi d'esercizio è stato causato principalmente dall'ingresso nel mercato nella rete di trasporto di Mentone nonché dallo sviluppo delle prestazioni nel settore Interurbain. In Svizzera, invece, i fattori principali all'origine dell'aumento dei costi sono stati i costi supplementari per progetti volti a consolidare in futuro la competitività, per un ammontare di 4 milioni di franchi, e l'aumento degli oneri previdenziali normalizzati.

Rispetto al periodo precedente l'organico è aumentato di 180 unità di personale. La crescita maggiore è stata registrata in Francia.

Unità di gestione e servizi

Nel 2013 il segmento «Altri» ha chiuso con un risultato d'esercizio normalizzato di -25 milioni di franchi (prima della normalizzazione: 3 milioni di franchi). La normalizzazione comprende utili da rettifiche dei piani per un ammontare di circa 38 milioni di franchi e costi per altre imposte aziendali per un ammontare di circa 9 milioni di franchi. Nel 2012, il risultato era di 7 milioni.

I ricavi d'esercizio sono stati pari a 897 milioni di franchi, ossia 41 milioni in meno dell'anno precedente.

I costi d'esercizio normalizzati sono scesi di 9 milioni di franchi, passando a 922 milioni. L'andamento dei ricavi e dei costi è stato caratterizzato soprattutto dal trasferimento di immobili a PostFinance SA (nel gennaio 2013). Il trasferimento di immobili è stato effettuato nell'ambito della trasformazione della Posta da un ente di diritto pubblico in una società anonima di diritto speciale.

L'organico si è attestato agli stessi livelli dell'anno precedente, ossia a 2152 unità di personale.

Acquisizioni

Svizzera

Il 28 febbraio 2013 Swiss Post Solutions SA ha acquisito la società Scalaris AG con sede a Opfikon. L'acquisizione consente a Swiss Post Solutions di rafforzare il comparto orizzontale del Business Process Outsourcing con soluzioni IT orientate al futuro. Scalaris AG è attiva in Svizzera e Germania e occupa 90 persone. La società è stata integrata a Swiss Post Solutions SA, con sede a Zurigo, il 3 luglio 2013 con effetto retroattivo al 1° aprile 2013.

Il 25 settembre 2013 Direct Mail Company AG ha acquisito la società Prisma Medienservice AG con sede a San Gallo, ampliando così le proprie attività nell'ambito del marketing diretto. Prisma Medienservice AG opera nella Svizzera orientale e nell'area confinante dei Grigioni, nel Principato del Liechtenstein e nella regione di Lucerna e occupa circa 1100 collaboratori e collaboratrici.

Gran Bretagna

Il 1° settembre 2013 Swiss Post Solutions Ltd, con sede a Richmond, ha acquisito servizi nell'ambito della gestione mailroom e documenti di Pitney Bowes Limited in Gran Bretagna e Pitney Bowes Ireland Limited nella Repubblica d'Irlanda. Grazie a questa acquisizione Swiss Post Solutions consolida la sua presenza sul mercato internazionale. Nell'operazione sono inclusi una base clienti di tutto rispetto, numerosi impianti e tutto il personale.

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 130.

Unità di gestione e servizi: flessione del risultato d'esercizio

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Situazione patrimoniale e finanziaria

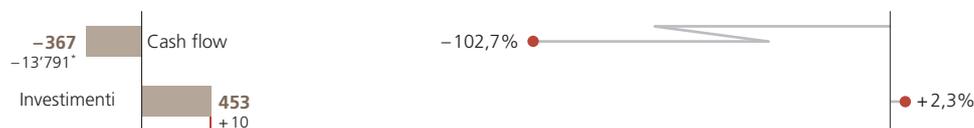
Cash flow e investimenti

Rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente il cash flow si è ridotto di 13'791 milioni di franchi, toccando quota -367 milioni. Il cash flow presentato prende ora in considerazione le variazioni delle voci relative ai servizi finanziari (PostFinance), il che nel periodo in esame si traduce in una variazione negativa del cash flow. Per maggiori dettagli sulla variazione del conto del flusso di denaro consolidato si rimanda a pag. 66 o al punto 2 dell'Allegato al conto annuale consolidato «Basi di allestimento dei conti, Adeguamento dell'allestimento dei conti», a pag. 68.

La variazione dei depositi dei clienti si traduce in un cash drain operativo

Gruppo | Autofinanziamento

2013 con variazione rispetto all'anno precedente
 mln di CHF, %



* Variazione non presentabile

Gli investimenti effettivi in immobilizzazioni materiali (315 milioni di franchi), immobili mantenuti come immobilizzazioni finanziarie (48 milioni di franchi), immobilizzazioni immateriali (49 milioni di franchi) e partecipazioni (41 milioni di franchi) hanno registrato complessivamente un incremento di 10 milioni rispetto all'anno precedente. Senza tenere conto delle voci dei servizi finanziari, il cash flow è risultato sufficientemente alto per autofinanziare gli investimenti. Anche nei prossimi anni la Posta intraprenderà una serie di misure di automazione volte a incrementare l'efficienza, il che comporterà un aumento degli investimenti rispetto all'anno d'esercizio appena trascorso. Tali investimenti interesseranno principalmente la Svizzera.

Indebitamento netto

La Posta ha stabilito come obiettivo per il parametro indebitamento netto / EBITDA (risultato d'esercizio al lordo dei deprezzamenti e degli ammortamenti) un valore pari al massimo 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 2013 il valore raggiunto era in linea con l'obiettivo prefissato.

Bilancio del gruppo

Crediti verso istituti finanziari

Rispetto al 31 dicembre 2012 i crediti verso istituti finanziari si sono ridotti di circa 0,8 miliardi di franchi.

Immobilizzazioni finanziarie

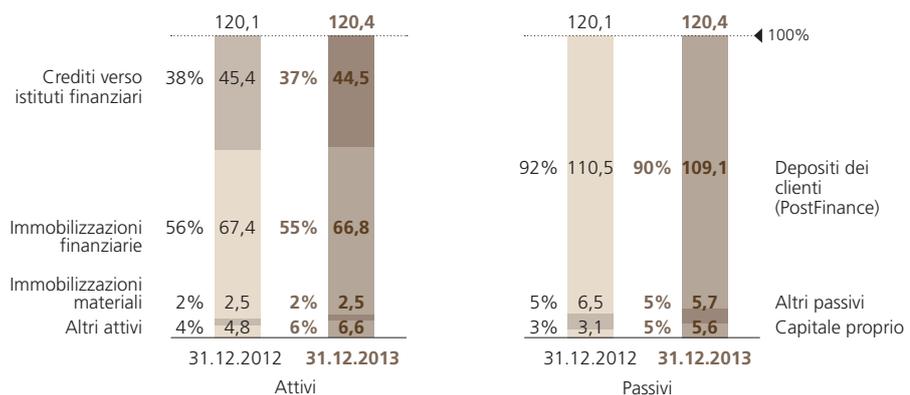
Rispetto alla fine del 2012 le immobilizzazioni finanziarie hanno registrato un calo di circa 0,5 miliardi di franchi.

Immobilizzazioni materiali

Il valore contabile delle immobilizzazioni materiali è aumentato di 9 milioni di franchi rispetto al 31 dicembre 2012. Con un incremento di 21 milioni di franchi, nel 2013 gli ammortamenti si sono attestati intorno ai 333 milioni di franchi.

Totale di bilancio lievemente superiore rispetto al 31 dicembre 2012

Gruppo | Struttura del bilancio
Al 31.12.2012 e al 31.12.2013
mld di CHF



Depositi dei clienti

Dal 31 dicembre 2012 i depositi dei clienti di PostFinance sono diminuiti di circa 1,4 miliardi di franchi, superando di poco la soglia dei 109 miliardi. Il 31 dicembre 2013 i depositi della clientela rappresentavano il 90% circa del totale di bilancio del gruppo.

Altri passivi (accantonamenti)

Gli accantonamenti, impegni di previdenza professionale compresi, sono diminuiti di 940 milioni di franchi. Tale sviluppo è stato determinato principalmente dalla riduzione di 956 milioni di franchi degli impegni previdenziali. Per le modifiche apportate nell'allestimento dei conti si rimanda a pag. 68. I restanti accantonamenti non hanno subito variazioni di rilievo.

Capitale proprio

Il capitale proprio consolidato effettivo al 31 dicembre 2013 (5637 milioni di franchi) tiene conto della destinazione degli utili 2012. La trasformazione della Posta in una società anonima di diritto speciale e di PostFinance in una società anonima subordinata alla FINMA è avvenuta il 26 giugno 2013. Le società del gruppo summenzionate hanno potuto essere dotate di capitale proprio sufficiente.

Destinazione degli utili

La destinazione dell'utile si orienta principalmente alle disposizioni legali in materia e alle esigenze di economia aziendale. In primo piano vi sono una struttura del capitale adeguata e il finanziamento degli investimenti. La Posta è tenuta a versare alla proprietaria l'utile realizzato, al netto degli aumenti delle riserve.

Per la richiesta di destinazione degli utili de La Posta Svizzera SA si rimanda a pag. 142.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE	CHIUSURA ANNUALE
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione
		59	Politica dell'informazione
			61 Gruppo
			137 La Posta Svizzera SA
			145 PostFinance SA

Altri risultati significativi (non finanziari)

Oltre all'obiettivo finanziario di un EBIT compreso tra i 700 e gli 800 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 12 e 16).

- Soddisfazione dei clienti: almeno 75 punti su una scala da 0 a 100
- Impegno del personale: almeno 80 punti su una scala da 0 a 100
- Sostenibilità: – 15'000 tonnellate di emissioni annue di CO₂ entro fine 2013
- Servizio di base: rendiconto regolatorio senza restrizioni

Soddisfazione dei clienti

Da anni elevata
soddisfazione dei
clienti della Posta

L'indice di gradimento complessivo nei confronti dei servizi del gruppo emerso dal sondaggio del 2013 è stato pari a 80 punti su 100, superando così di un punto l'esito dello scorso anno. Il risultato è da considerarsi molto buono se vengono superati gli 80 punti e critico se si situa al di sotto dei 65 punti.

Clienti privati

Considerando le singole unità del gruppo, i valori assegnati dai clienti privati sono rimasti stabili. L'unità Rete postale e vendita ha ottenuto anche quest'anno 86 punti. Anche per i pacchetti di servizi di PostFinance (85 punti) e, presso AutoPostale, per i viaggiatori del tempo libero (83 punti) e i pendolari (74 punti), è stato confermato il risultato raggiunto lo scorso anno. Negli ultimi due anni, inoltre, è aumentata nettamente la soddisfazione nei confronti delle offerte alternative delle agenzie postali e nei confronti del servizio a domicilio.

Anche quest'anno la qualità del recapito delle lettere è stata valutata con 92 punti dai destinatari, attestandosi così per la settima volta consecutiva su un valore superiore a 90 punti. I clienti apprezzano in particolare le competenze professionali e l'atteggiamento dimostrato dal personale addetto al recapito, che in quanto a cordialità riceve il punteggio più elevato (96 punti).

Gli indici della soddisfazione dei clienti e della soddisfazione dei destinatari sono stilati in base a criteri diversi e non sono quindi direttamente confrontabili.

Clienti commerciali

I clienti commerciali si sono mostrati in media più soddisfatti rispetto all'anno precedente, in particolare per quanto riguarda la comunicazione con i clienti. Alle sei unità è stato assegnato un punteggio da 78 a 83 su un massimo di 100. Rispetto allo scorso hanno ottenuto un giudizio migliore le soluzioni transfrontaliere di PostMail International (79 punti) e le prestazioni di Rete postale e vendita (82 punti), mentre Swiss Post Solutions (79 punti) ha ottenuto una valutazione meno positiva.

Impegno del personale

Alla Posta
personale motivato
e soddisfatto

I collaboratori della Posta sono soddisfatti del proprio datore di lavoro e svolgono le proprie mansioni con motivazione, adoperandosi per il successo dell'azienda: è quanto emerge dal sondaggio del personale 2013 che ha raggiunto il tasso di riscontro più elevato di sempre (77%). Il questionario è stato inviato a poco meno di 49'000 collaboratori.

Molti collaboratori considerano la Posta un datore di lavoro interessante. L'elevato grado di identificazione e disponibilità dimostra che gli interpellati sono orgogliosi di lavorare per la propria azienda, seguono con dedizione i prodotti e i servizi della Posta e si adoperano per il suo successo. Ne è riprova anche il valore di 82 punti su 100 (anno precedente: 83 punti) ottenuto in relazione all'indice «Impegno», il quale rappresenta il fulcro del sondaggio ed è costituito da domande relative alla disponibilità, identificazione e fluttuazione del personale.

Aggregando i risultati a livello di gruppo risulta un quadro pressoché invariato rispetto all'anno precedente: la valutazione della soddisfazione del personale si è riattestata a 75 punti e l'orientamento alla clientela a 79. Nel complesso la collaborazione nel team e con i superiori viene valutata positivamente; ricevono un giudizio particolarmente elevato il sostegno reciproco e la possibilità percepita di

contribuire al successo dell'azienda. Con 75 punti, la valutazione della situazione lavorativa in generale (contenuti lavorativi, processi, carico di lavoro e condizioni di lavoro) si conferma allo stesso livello elevato dello scorso anno.

Come negli anni precedenti, le domande sulla strategia hanno totalizzato 68 punti (anno precedente: 67 punti), un punteggio relativamente basso. In questo ambito si chiede per esempio se la Posta si sia modificata positivamente o se i collaboratori abbiano fiducia nel management della Posta. Sebbene il management, nel suo complesso, abbia incassato la perdita statisticamente significativa di un punto rispetto all'anno precedente, il risultato rimane complessivamente positivo (70 punti). In questa categoria con risultati mediamente positivi rientrano inoltre tutti gli altri temi attinenti alla salute dell'unità: strategia, comunicazione, innovazione e sviluppo.

Maggiori dettagli sul personale a pagina 37 del Rapporto di gestione.

Sostenibilità

Superato l'obiettivo di riduzione del CO₂

Durante lo scorso anno la Posta ha continuato a implementare la propria strategia di sostenibilità 2011–2013, con particolare attenzione alla tutela del clima e all'energia. Entro il 2013 l'azienda intendeva ridurre di 15'000 tonnellate l'anno le emissioni di CO₂ attuando differenti misure. Questo obiettivo è stato addirittura superato, con una riduzione di oltre 18'500 tonnellate. La Posta ha attuato in aggiunta un ampio pacchetto di misure, tra le quali figurano ad esempio il potenziamento del recapito delle lettere a emissioni zero grazie agli scooter elettrici, la copertura del 100% del fabbisogno di corrente con energie rinnovabili certificate «naturemade basic» prodotte in Svizzera e misure tese a migliorare lo sfruttamento dei veicoli e a ottimizzare i percorsi. Si è proceduto inoltre a identificare le potenzialità di risparmio energetico negli impianti tecnici e sono stati avviati primi provvedimenti per la relativa ottimizzazione.

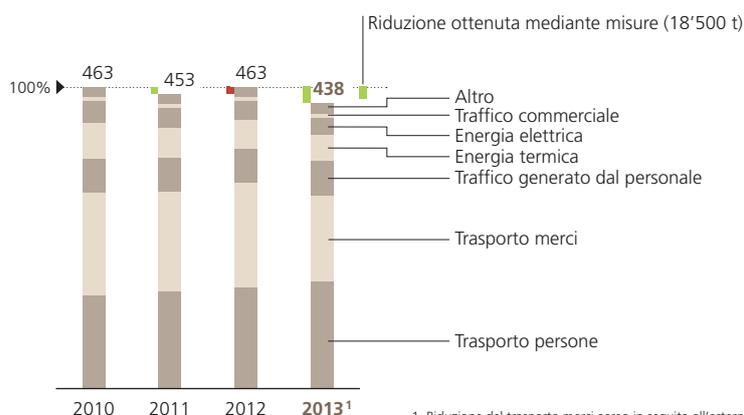
Nonostante l'aumento del volume di pacchi e l'aumento delle attività condotte presso AutoPostale, il bilancio delle emissioni di gas serra della Posta rimane stabile. Senza le misure della strategia di sostenibilità, il bilancio avrebbe registrato un aumento delle emissioni pari a 18'500 tonnellate di CO₂. Il fabbisogno di energia termica è stato costantemente ridotto.

Il bilancio delle emissioni di gas serra della Posta rimane stabile

Gruppo | Emissioni dirette e indirette di gas serra per processi

Dal 2010 al 2013

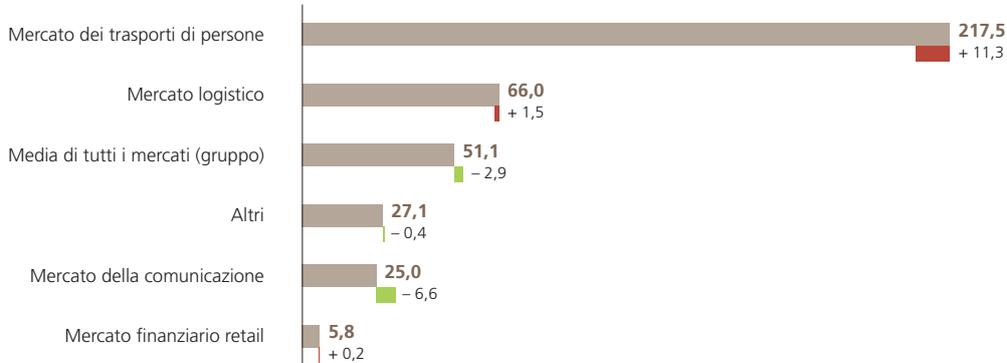
2010 = 100%, 1'000 t di CO₂ equivalenti



RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Miglioramento delle emissioni relative di gas serra nella media di tutti i mercati

Gruppo | Emissioni dirette e indirette di gas serra per mercati
2013 con variazione relativa rispetto all'anno precedente
t di CO₂ equivalenti per mln di CHF di ricavi d'esercizio



Con la strategia di sostenibilità 2014–2016 la Posta punta a incrementare l'efficienza nelle emissioni di CO₂ di almeno il 10% entro la fine del 2016 (anno di riferimento: 2010). Questo obiettivo del gruppo viene ora 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. D'ora in poi aspetti economico-sociali quali la formazione, la salute e gli approvvigionamenti saranno integrati nella fase di concezione della strategia, così come lo sviluppo di misure idonee.

Maggiori dettagli sulla sostenibilità a pagina 43 del Rapporto di gestione.

Servizio di base

La Posta considera il mandato legale un obiettivo minimo

Conformemente alla Legge sulle poste il servizio di base include servizi di accettazione, trasporto e recapito di lettere (fino a un 1 kg), pacchi (fino a 20 kg), giornali e riviste negli insediamenti abitati tutto l'anno, per almeno cinque giorni alla settimana, nonché servizi del traffico dei pagamenti (cfr. anche cap. «Condizioni legislative quadro» a pag. 12).

Il servizio di base deve essere fornito tenendo conto delle attuali esigenze dei clienti, attraverso una rete di punti di accesso dislocati su tutto il territorio, in base alle stesse condizioni e a prezzi equi. La Posta intende rispettare il mandato legale che le è stato conferito garantendo una qualità elevata e un coerente orientamento alla clientela.

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 2013 e si riferisce all'esercizio 2012 con la legislazione postale vigente all'epoca.

La Posta considera il mandato per l'erogazione del servizio di base e gli obiettivi strategici del Consiglio federale un'opportunità per dimostrare che la fiducia di cui gode è ben riposta. Per questo motivo reputa tale mandato legale un obiettivo minimo da superare sia in fatto di qualità che di quantità dei servizi e lo finanzia autonomamente, tenendo conto di esigenze eterogenee di carattere politico, normativo e commerciale. Solo bilanciando tutti questi fattori la Posta sarà in grado di adempiere nel lungo periodo al proprio incarico di fornire prestazioni di base senza dover procedere a drastici adeguamenti dei servizi.

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 per la qualità delle decisioni e l'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.

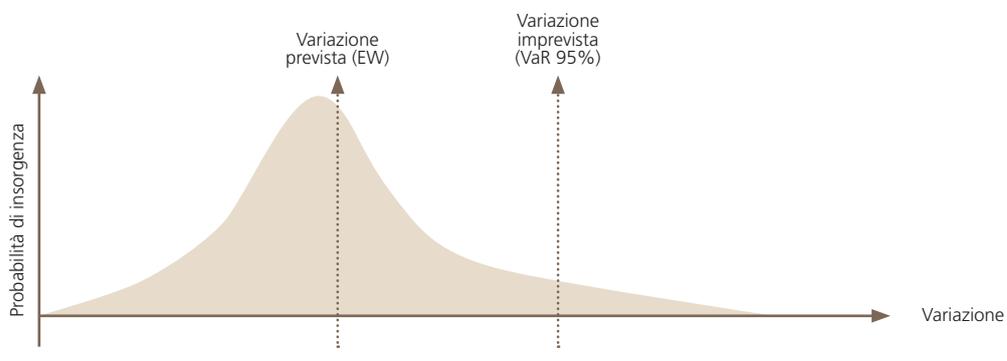
Simulazione del rischio

Nel 2013 il metodo di gestione del rischio è stato ulteriormente sviluppato. Per il calcolo degli indici di rischio, che vengono aggregati tenendo conto delle opportune correlazioni, la gestione del rischio utilizza ora la simulazione Monte Carlo. 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 oppure dati storici in relazione con gli eventi. Questo sviluppo del sistema di gestione del rischio ha incluso anche l'implementazione di un'applicazione IT integrata.

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 indici di rischio. A tal fine si calcolano il valore previsto (EW) e il Value at Risk (VaR), di cui il primo indica la variazione prevista nell'arco dei dodici mesi successivi, mentre il secondo (95%) viene utilizzato per le divergenze non previste.

Indici di rischio



Livelli di aggregazione

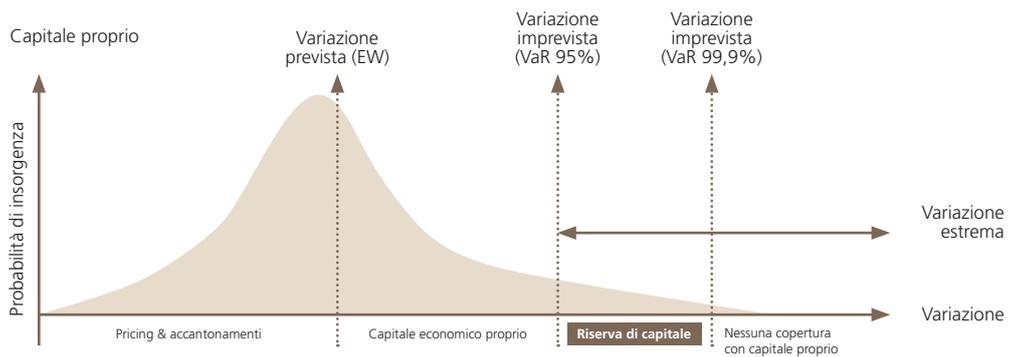
Gli indici di rischio valore previsto e Value at Risk (95%) vengono esposti per il gruppo e per le sue società strategiche, nonché per le unità di queste ultime.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Propensione al rischio e sostenibilità del rischio

Questi indici vengono utilizzati 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 nell'ambito della simulazione del rischio e rappresenta la divergenza attesa, non deve superare i ricavi d'esercizio pianificati. Un rischio è sostenibile nella misura in cui la copertura degli scarti imprevisi può essere garantita con il capitale economico proprio.

Propensione al rischio e sostenibilità del rischio



La divergenza prevista in sede di simulazione deve essere inclusa per esempio nel pricing oppure nella pianificazione sotto forma di accantonamenti. Mentre gli scarti imprevisi (VaR 95%) possono essere coperti attraverso lo stanziamento di capitale economico proprio, per garantire la copertura di scarti estremi deve essere creata una riserva di capitale, il cui ammontare corrisponde alla zona di comfort e influisce sul rating del gruppo. Una divergenza estrema è caratterizzata da una probabilità estremamente minima di insorgenza e da una perdita potenziale elevatissima. 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 rischi e le opportunità vengono definiti come potenziali divergenze 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) oppure i dati disponibili in relazione con gli eventi. Gli indici di rischio relativi ai singoli rischi vengono 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 in capo a terzi i rischi. 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 in essere vengono esaminate approfonditamente per accertarne l'efficacia ai fini della gestione del rischio. Se necessario si procede alla definizione di misure supplementari.

– rapporto

Viene stilato un rapporto 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 auspica una visione integrata della gestione del rischio. Quest'ultima è collegata con gli ambiti controlling e allestimento dei conti, strategia, gestione crisi e CMA e revisione del gruppo. Le varie unità organizzative coordinano tra di loro i processi, integrano i rapporti e collegano le informazioni acquisite in sede di analisi.

Situazione del rischio

Dall'analisi della situazione del rischio effettuata alla Posta alla fine del 2013 emerge che il capitale economico proprio è sufficiente per coprire le eventuali perdite imprevedute e assicurare in tal modo la capacità di rischio del gruppo. Per di più nella maggior parte delle unità aziendali, le perdite previste non superano i rispettivi risultati d'esercizio pianificati, il che fa sì che la propensione al rischio disponga di una copertura quasi totale.

Sulla base degli ultimi calcoli (simulazione Monte Carlo), la perdita potenziale prevista nel gruppo nell'arco dei prossimi dodici mesi si aggira intorno ai 60 milioni di franchi. È stato poi calcolato un potenziale di perdita impreveduta (VaR 95%) pari a 445 milioni di franchi. Nel gruppo il rischio viene distribuito in capo a PostFinance (12%), AutoPostale (4%) e alle restanti unità del gruppo (84%). Nel caso di PostFinance, le quote indicate comprendono unicamente il rischio del risultato e/o 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. 120.

Rischi

Nel paragrafo che segue vengono illustrati i rischi che, nell'ottica attuale, possono influire in misura determinante sulla situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale del gruppo. 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 anche subire l'influenza di ulteriori fattori al momento non ancora noti.

Rischi 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, la regolamentazione dei prezzi e il calo dei volumi delle lettere e nella rete degli uffici postali.

Per molte delle prestazioni offerte, la Posta è soggetta all'incarico di erogare il servizio di base. Questo rischio di regolazione può influire negativamente sul fatturato e sul risultato. Un ulteriore rischio per il gruppo è costituito dalla scarsa flessibilità nella definizione dei prezzi. 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.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Rischi endogeni

I 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 le strategie di crescita costituiscono la quota più importante dei rischi interni all'azienda.

Opportunità

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, bensì dischiudono anche potenziali opportunità. Sono ad esempio fonti di opportunità per il gruppo le tendenze in atto nel settore dell'e-commerce come pure 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. 12.

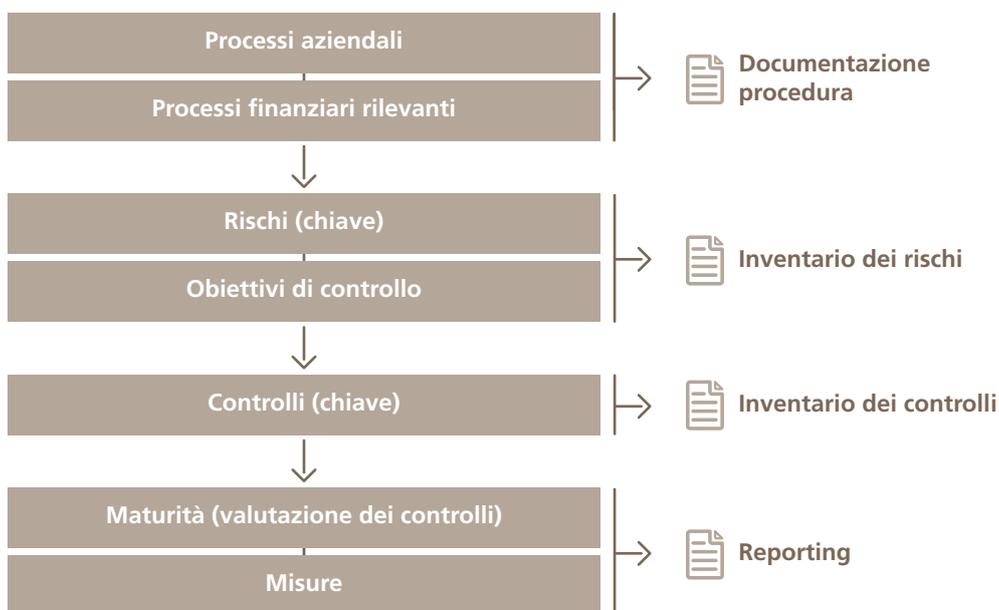
Maggiori informazioni sulla gestione del rischio della Posta a pagina 119.

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 una presentazioni dei conti regolari e, come tale, è alla base di ogni rendiconto finanziario. Conformemente all'articolo 728a cpv. 1, cifra 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. I processi rilevanti ai fini dell'SCI vengono 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 vengono ripresi, valutati e assegnati a obiettivi di controllo finanziari. I rischi di maggiore entità (rischi principali) vanno obbligatoriamente trattati nell'ambito dell'SCI. All'occorrenza vengono inclusi nella documentazione SCI anche altri rischi. Così facendo il numero di rischi rilevanti per l'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 effettuati relativamente ai rischi identificati nell'inventario dei rischi. I sistemi IT rilevanti per l'SCI sono coperti per processi finanziari, applicazioni e infrastruttura informatica.

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

Nel 2013 tutte le unità e dunque anche il gruppo hanno raggiunto almeno il grado di maturità auspicato. Sono stati documentati e valutati come rilevanti ai fini dell'SCI complessivamente 211 processi, dei quali il 31% circa raggiunge il livello di maturità 4 – Sotto controllo. Sono classificati come rischi principali 296 dei 798 rischi identificati (37%). Nell'anno in esame sono stati documentati e sottoposti alla valutazione della maturità mediante il questionario predefinito, conformemente al regolamento SCI Finanze, 633 controlli, di cui circa il 51% ha raggiunto il grado di maturità 4 – Sotto controllo. Tre dei 633 controlli valutati sono attualmente sottoposti a verifica non avendo raggiunto il grado di maturità 3 come auspicato.

RAPPORTO SULLA SITUAZIONE		CORPORATE GOVERNANCE		CHIUSURA ANNUALE	
6	Attività commerciale	48	Struttura del gruppo e degli azionisti	61	Gruppo
11	Organizzazione	48	Rendiconto regolatorio	137	La Posta Svizzera SA
12	Strategia del gruppo	49	Struttura del capitale	145	PostFinance SA
20	Gestione finanziaria	49	Consiglio di amministrazione		
22	Sviluppo aziendale	54	Direzione del gruppo		
40	Rapporto sui rischi	57	Indennità		
45	Prospettive	59	Ufficio di revisione		
		59	Politica dell'informazione		

Prospettive

Stando alla Banca nazionale svizzera (BNS), nei prossimi trimestri la crescita globale del PIL dovrebbe gradualmente consolidarsi. Negli Stati Uniti, la lenta ma costante ripresa del mercato del lavoro e la progressione dei prezzi dei beni patrimoniali dovrebbero incoraggiare i consumi privati. La politica economica molto espansiva del Giappone stimola l'economia. In ultima analisi, anche la zona euro dovrebbe riuscire a uscire gradualmente dalla recessione grazie alla distensione delle condizioni in vigore sui mercati finanziari e alla progressione del commercio internazionale. Inoltre il prossimo anno si prevede un allentamento della politica fiscale nella maggior parte degli Stati membri. La vivacità del commercio mondiale darà nuovo impulso anche alle economie emergenti. Tuttavia, poiché alcuni di questi Paesi devono far fronte alla forte crescita dei crediti e alle spinte inflazionistiche, la crescita economica non dovrebbe raggiungere i valori massimi degli ultimi anni.

Le previsioni di crescita per la Svizzera sono rimaste pressoché invariate dall'ultima valutazione della BNS. Dopo una ripresa temporanea, la BNS prevede sul breve termine un percettibile indebolimento della crescita. Sono prevedibili impulsi positivi dai rami orientati verso il mercato interno, che beneficino della situazione di mercato relativamente favorevole, dell'immigrazione e di condizioni vantaggiose sul fronte dei crediti. D'altro canto, il debole andamento della congiuntura all'estero, in particolare nella zona euro, induce a previsioni meno positive per le aziende esportatrici della Svizzera. La BNS parte dal presupposto che in seguito la congiuntura in Svizzera seguirà gradualmente la ripresa generale dell'economia mondiale. I rischi per l'economia mondiale e per la Svizzera restano però in gran parte presenti.

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.