

Modello 231 integra diversi ambiti preesistenti, al fine di allinearli alle più recenti evoluzioni di business e di operatività aziendale.

Sulla base della facoltà introdotta dall'art. 14, comma 12, della legge 12 novembre 2011, n. 183 (legge di stabilità), il Consiglio di amministrazione della Società nell'adunanza del 25 luglio 2013 – in continuità con l'orientamento assunto in precedenza – ha provveduto ad attribuire le funzioni dell'Organismo di Vigilanza (OdV) 231 di Poste italiane S.p.A. al nuovo Collegio sindacale, con cessazione dell'incarico in coincidenza con la scadenza del mandato del Collegio stesso (approvazione bilancio di esercizio 2015).

L'OdV in carica, in fase di insediamento, ha avviato un percorso di graduale conoscenza degli elementi caratterizzanti il complessivo sistema di governo implementato dalla Società ai fini della prevenzione dei reati contemplati nel Decreto 231, con una preliminare panoramica dei processi sensibili di interesse e dei relativi presidi, definendo, per il 2014, una programmazione generale degli incontri allo scopo di consentire, in sinergia con le attività svolte in qualità di Collegio sindacale, il monitoraggio delle aree di rischio pertinenti rispetto al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 di Poste italiane S.p.A..

Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Organismo 231 si è avvalso, in linea con le previsioni del Modello 231, del supporto continuativo della funzione Controllo Interno.

La relazione annuale presentata dall'OdV al Consiglio di amministrazione nella riunione del 10 giugno 2014, nel valutare il complessivo sistema di *governance* 231 come accettabile/buono, ha evidenziato alcune tematiche di carattere sostanziale meritevoli di particolare attenzione e attinenti al settore dell'IT ed in ambito BancoPosta ai meccanismi di antifrode, antiriciclaggio e MIFID. Il riferimento, in particolare, è all'avanzamento discontinuo dei diversi cantieri di lavoro avviati a seguito dell'intervento della Banca d'Italia del 2012. Il rallentamento di tali attività, in parte dovuto anche al susseguirsi di modifiche e integrazioni della disciplina della Banca d'Italia, necessita comunque di forte impegno da parte del vertice aziendale, al fine di aderire alle tempistiche di adeguamento dettate dall'Autorità di Vigilanza.

2.6 Compensi agli amministratori ed ai sindaci

I compensi annui lordi del Presidente e dei membri del Consiglio di Amministrazione della Società, nominati dall'Assemblea degli Azionisti del 21 aprile 2011, per il triennio 2011-2014, sono stati stabiliti dalla stessa Assemblea in euro 60.000 per il Presidente ed in euro 40.000 per ciascun Consigliere.

Per la definizione delle diverse tematiche retributive dei vertici aziendali, il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 6 maggio 2011 ha proceduto alla costituzione di un "Comitato Compensi". A tale Comitato è stato affidato l'incarico di formulare le proposte relative alla definizione dei compensi da riconoscere al Presidente e all'Amministratore delegato ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, codice civile e art. 19 dello statuto sociale.

L'ammontare degli emolumenti lordi annui liquidati agli amministratori di Poste italiane S.p.A. per l'anno 2013, che risultano conformi agli emolumenti annui lordi spettanti, è riportato nella seguente tabella 2.1.

Tabella 2.1

Emolumenti lordi liquidati agli Amministratori nell'anno 2013

Carica	Emolumenti fissi				Emolumenti variabili	Totale
	Trattamento Economico Individuale	Corrispettivo ex art. 2389 3° comma c.c.	Corrispettivo Consigliere Amministrazione	Corrispettivo per Comitato Compensi	Variable collegato al raggiungimento di obiettivi annuali oggettivi e specifici	
Presidente		€ 430.000,00	€ 60.000,00		€ 115.000,00	c 605.000,00
Amministratore Delegato		€ 919.794,14	€ 40.000,00		€ 225.533,52	c 1.185.327,66
Direttore Generale	€ 378.392,17					c 378.392,17
Consigliere di Amministrazione (*)			€ 40.000,00	€ 10.000,00 (erogato nel 2014)		

* - Per un consigliere la Funzione Amministrazione e Controllo ha erogato nel 2013 € 52.989,34 a seguito di fatture emesse fino al 30 novembre 2013;

- Per un altro Consigliere (dipendente MEF) la funzione A. C. nell'anno 2014 ha riversato al MEF i compensi da Consigliere (relativi al periodo dal 24/04/2011 al 31/12/2013) pari a € 107.666,67 e i compensi da Presidente Comitato compensi (relativi al periodo dal 6/5/2011 al 31/12/2013) pari a € 31.857,53.

Il compenso dei sindaci, come deliberato dall'Assemblea ordinaria del 4 maggio 2010, era stato stabilito in euro 52.000 annui lordi onnicomprensivo per il Presidente del Collegio Sindacale e in euro 41.500 annui lordi onnicomprensivi per i sindaci effettivi. Per il nuovo Collegio Sindacale, nominato dall'Assemblea dei soci del 25 luglio 2013 per gli esercizi 2013-2015, sono stati mantenuti gli stessi importi previsti per il Presidente e per i sindaci del precedente mandato.

Per le riunioni consiliari non vengono corrisposti gettoni di presenza né ai componenti del Consiglio di Amministrazione né a quelli del Collegio Sindacale. Un gettone di presenza, invece, è previsto nella misura di euro 154,93 lorde per il Magistrato della Corte delegato al controllo.

In merito al trattamento economico e normativo in favore dell'amministratore delegato/direttore generale, si rammenta che il CdA nella riunione del 28 marzo 2012, a seguito di esame della proposta del Comitato Compensi, aveva deliberato

di confermare la precedente determinazione del luglio 2009 e di rinviare ad un futuro accordo *“la definizione dell’indennità da corrispondere, in relazione al rapporto di amministrazione, per il caso di recesso anticipato da parte della società e/o mancato rinnovo dell’incarico di amministratore delegato”*. Con l’approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2013 è venuto a scadenza il mandato degli amministratori e l’assemblea ordinaria degli azionisti nella riunione del 2 maggio 2014 ha proceduto alla nomina di nuovi amministratori. Conseguentemente, poiché il CdA in scadenza non aveva definito la vicenda del trattamento economico relativo al rapporto di amministrazione, stante anche l’incertezza interpretativa derivante dai ripetuti interventi normativi in materia, la questione è stata esaminata dal nuovo CdA. Il Ministero dell’Economia e delle Finanze, interessato formalmente della vicenda, nel ravvisare l’opportunità di assumere orientamenti improntati al massimo rigore, ha ribadito l’esclusiva competenza e responsabilità nella materia degli Organi societari preposti. Ciò posto, il CdA è stato informato dall’Amministratore Delegato del raggiungimento con il precedente A.D. di un’ipotesi di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro al 31 luglio 2014, nonché la definizione dell’ammontare dell’indennità in relazione al mancato rinnovo del rapporto di amministrazione, nell’ambito di una transazione avente ad oggetto anche la rinuncia del Dirigente ad eventuali domande e pretese comunque connesse in particolare allo svolgimento e/o alla cessazione del rapporto di lavoro e del rapporto di amministrazione.

Tale transazione, che il vertice aziendale ha ritenuto congrua e favorevole nell’interesse della stessa Società è stata così articolata:

- a titolo di incentivo all’esodo per la consensuale risoluzione del rapporto di lavoro dirigenziale è riconosciuto un importo lordo pari a 4 annualità;
- a titolo di indennità per il mancato rinnovo del rapporto di amministrazione è riconosciuto un importo lordo pari a un’annualità del compenso fisso e variabile del rapporto di amministrazione;
- è prevista la corresponsione di tutte le competenze di fine rapporto maturate alla data di cessazione del rapporto di lavoro (31 luglio 2014);
- è prevista la corresponsione allo Studio legale della controparte dell’importo di euro 30.000, oltre competenze di legge, quale contributo alle spese legali sostenute nella definizione dell’accordo.

Detto accordo transattivo, nei termini sopra esposti, è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione nella riunione del 31 luglio 2014.

2.7 Struttura organizzativa di Poste italiane S.p.A.

L'assetto organizzativo di Poste italiane S.p.A. (figura 2.1) è articolato in funzioni di *Business*, responsabili dello sviluppo dei diversi prodotti/servizi e della gestione di parte delle operatività connesse all'erogazione degli stessi, e funzioni *Corporate*, strutture centrali di governo, responsabili del controllo e dell'erogazione di servizi a supporto dei processi di business.

Figura 2.1

Modello organizzativo al 31 dicembre 2013

FUNZIONI BUSINESS	FUNZIONI CORPORATE
Servizi Postali BancoPosta Marketing e Governo Servizi Logistici Mercato Privati Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni	Acquisti Affari Istituzionali Affari Legali Affari Societari Amministrazione e Controllo Comunicazioni Esterna Controllo Interno Finanza Immobiliare Pianificazione Strategica Risorse Umane e Organizzazione Tecnologia dell'Informazione Tutela Aziendale

Le funzioni di Business operano in base alle seguenti aree di competenza:

- *Servizi Postali* - preposta alla pianificazione e gestione della catena logistica (corrispondenza e pacchi) mediante il presidio dell'intero processo di accettazione, trasporto, smistamento e recapito, nonché all'erogazione di servizi integrati. Il processo logistico è suddiviso su due livelli di presidio: uno di coordinamento, rappresentato dalle Aree Logistiche Territoriali con competenza regionale o pluriregionale, e uno operativo, che comprende i centri di smistamento (meccanizzato o manuale) e i centri di distribuzione (Uffici di recapito). I principali interventi realizzati nell'anno sono riconducibili al processo di riorganizzazione dei servizi postali. In particolare sono state condotte azioni di razionalizzazione delle zone di recapito, di revisione dell'assetto dei centri di distribuzione, e, al fine di rafforzare il presidio della qualità e dei processi di erogazione dei servizi, sono state istituite le strutture Qualità e Produzione.

- *BancoPosta* - responsabile della progettazione e gestione dei prodotti/servizi finanziari. La funzione svolge alcune attività operative, relative al suo ambito di competenza, attraverso strutture dislocate sul territorio⁶, il cui assetto e articolazione sono stati oggetto di riorganizzazione nel corso del 2013. Ulteriori interventi hanno riguardato il rafforzamento dei presidi in materia di segnalazioni antiriciclaggio e di gestione dei reclami.
- *Marketing e Governo Servizi Logistici* - presiede i prodotti/servizi logistici nazionali e internazionali e i prodotti/servizi di corrispondenza internazionali. La struttura è preposta, anche attraverso il coordinamento funzionale di alcune società del Gruppo, alla ideazione, progettazione e gestione della gamma di offerte di competenza.
- *Mercato Privati e Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni* - rappresentano i canali commerciali responsabili dello sviluppo e della gestione del *front end* commerciale per i diversi segmenti di clientela. I numerosi canali di contatto attivati nel corso degli anni prevedono: la Sportelleria, le Sale consulenza, la rete PosteImpresa, gli spazi Poste Mobile, i punti vendita PosteShop, il Contact Center, i postini telematici, un sito internet e i più innovativi social network.

La funzione *Mercato Privati*, che coordina la rete degli uffici postali e dei servizi di contact center, presidia il segmento di mercato rappresentato dalla clientela "Privati", "Piccole Medie Imprese (PMI)" e "Pubblica Amministrazione Locale (PAL)". La rete commerciale è articolata su tre livelli, composti da 9 Aree Territoriali (denominate Aree Territoriali Mercato Privati), 132 Filiali e 13.310 Uffici postali (comprensivi di 257 Uffici PosteImpresa). I principali interventi organizzativi realizzati nel 2013 hanno riguardato il segmento Privati. Nell'ottica di migliorare la qualità dei servizi offerti e di sviluppare le potenzialità commerciali della rete, sono state istituite presso gli Uffici postali, in appositi spazi dedicati, le Sale Consulenza per Prodotti Finanziari/Finanziamento e Assicurativi (circa 5.000 postazioni attive al 31 dicembre 2013). Inoltre, è stato ampliato il prodotto Sportello Amico - Rilascio Certificati in quei Comuni che hanno scelto Poste italiane come partner nella gestione dei certificati anagrafici e di stato civile, vidimati con timbro digitale che

⁶ Tali strutture sono: 3 Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS), dove affluiscono e vengono lavorati i bollettini di versamento effettuati negli uffici postali - 2 Poli per al lavorazione degli assegni negoziati - 2 Centri Multiservizi nei quali vengono svolte alcune lavorazioni di back office (analisi e gestione frodi, accertamenti patrimoniali, gestione mandati di pagamento spese di giustizia e prodotti di risparmio postale).

garantisce pieno valore legale all'atto. Nello stesso ambito è stato rafforzato il servizio di riscossione fiscalità locale, attraverso convenzioni con numerosi Comuni, per il pagamento di diversi tributi. Nel corso dell'anno è stato potenziato il servizio di emissione certificati INPS, che consente il rilascio dell'estratto conto contributivo, del CUD e del certificato di pensione da parte di tutta la rete degli uffici postali. Con riferimento al progetto ELI2, nel 2013 sono proseguite le attività legate alla gestione delle richieste di rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno. Il comparto della telefonia mobile è stato caratterizzato dal potenziamento di punti vendita dedicati alla promozione di prodotti/servizi offerti da Poste Mobile all'interno degli uffici postali (169 unità attive al 31 dicembre 2013 contro 61 dello scorso esercizio). Un punto di riferimento nella gestione della relazione con il cliente è rappresentato dal *Contact Center* che, nell'esercizio in esame, ha gestito circa 17,9 milioni di contatti, di cui oltre il 92% per il mercato rappresentato dalle società del Gruppo.

La funzione *Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni* (GIPA) è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali generati dall'offerta Gruppo Poste italiane verso le Grandi Imprese, la Pubblica Amministrazione Centrale (Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali) e parte della Pubblica Amministrazione Locale (Regioni, Province, Comuni). Nel corso del 2013 la funzione si è focalizzata maggiormente sul presidio commerciale dei clienti di competenza attraverso l'istituzione di sette Aree Territoriali, ognuna responsabile su tutte le fasi del processo (pre-vendita, vendita, post-vendita e pianificazione commerciale). Ai suddetti impianti si affiancano due strutture di vendita dedicate rispettivamente alla PAC e allo sviluppo di accordi commerciali di partnership.

3 CONTROLLI INTERNI E SICUREZZA

3.1 Sistema dei controlli interni in Poste italiane S.p.A.

La normativa in materia di controlli interni emanata nel tempo (la riforma sul diritto societario, il Testo Unico della Finanza, il D.lgs 231/2001, le norme in materia di revisione legale dei conti, il codice di autodisciplina per le società quotate, i regolamenti delle autorità di vigilanza, ecc.) ha costantemente posto grande attenzione sugli organi aziendali di gestione e controllo ed ha contribuito ad allineare il quadro normativo italiano alle *best practices* internazionali in materia.

Questa evoluzione normativa ha prodotto i propri effetti anche sulla *governance* di Poste italiane e sul suo sistema di controllo interno che gradualmente si è conformato alle nuove previsioni legislative.

Sono diversi, quindi, gli "organi" che con funzioni e compiti differenti operano nella *governance* aziendale, quali ad esempio il consiglio di amministrazione, il collegio sindacale, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, la società di revisione legale, l'organismo di vigilanza, ecc..

Per la descrizione della struttura organizzativa e gestionale del sistema dei controlli interni di Poste italiane, basata sullo specifico modello denominato "Tre linee di difesa" promosso da più istituzioni a livello internazionale, si fa rinvio al referto relativo all'esercizio 2012 nel quale il modello è stato ampiamente rappresentato.

I controlli costituiscono uno strumento indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, per la produzione di informazioni contabili e gestionali affidabili, per il rispetto delle procedure aziendali e soprattutto per garantire la conformità alle norme di legge e regolamentari.

Pur tenendo conto dell'importanza dei controlli, è stata ribadita nei precedenti referti l'opportunità di sottoporre ad un attento e continuo monitoraggio l'operatività degli stessi per valutare in concreto che tutte le aree di rischio siano presidiate e che non sussistano sovrapposizioni o duplicazioni di strutture, sì da poter pervenire ad una più integrata, efficiente ed economica gestione dell'apparato dei controlli. Si rende quindi necessario imprimere una accelerazione al processo di evoluzione del sistema di controllo interno che tenga anche conto delle recenti disposizioni emanate da Banca d'Italia per il Patrimonio BancoPosta.

In tale direzione si inserisce il progetto di assessment del sistema di controllo interno che il management di Poste ha affidato ad una società esterna nel maggio 2014, allo scopo di valutare l'attuale architettura del sistema, con particolare

attenzione ad attori, ruoli e responsabilità delle funzioni aziendali dedicate di secondo e terzo livello, e all'individuazione di interventi strutturali eventualmente necessari, a partire dalla definizione del modello organizzativo, sia in vista della quotazione che in conformità alle disposizioni di vigilanza per il BancoPosta appena citate. Le valutazioni conclusive di tale processo di assessment verranno riportate nel successivo referto.

Nel corso del 2013 il presidio delle attività di controllo è stato assicurato dall'impiego nelle diverse funzioni⁷ di 1.392 unità (1.415 nel 2012) pari a circa l'1% del totale delle risorse. Il costo sostenuto per tali unità è stato di 79,2 mln di euro (77,1 mln di euro nel 2012) corrispondente all'1,3% del complessivo costo del lavoro 2013 (€ 5.915,8 mln).

Nel prosieguo vengono riferite le principali attività svolte dai vari "organi" che operano nel sistema di controllo interno a partire dalla funzione di "Controllo Interno", che rappresenta il "garante" dell'affidabilità del sistema ed agisce come elemento centrale tra i diversi attori aziendali.

3.2 Funzione Controllo Interno (Internal Auditing)

La funzione Controllo Interno assiste Poste italiane nel perseguimento dei propri obiettivi, attraverso un'attività professionale volta a valutare e a migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di *corporate governance*.

La funzione è indipendente ed autonoma e riporta gerarchicamente e funzionalmente al Consiglio di Amministrazione della Società, come stabilito con delibera del Consiglio stesso del 23 maggio 2012.

Le attività di verifica del 2013 sono state svolte sulla base del Piano di Audit approvato dal Consiglio di Amministrazione (27 marzo 2013) ed integrato da interventi attivati a seguito di specifiche richieste e di nuove situazioni di rischio.

Le analisi relative agli audit effettuati hanno evidenziato complessivamente un generale livello di adeguatezza della strutturazione e del funzionamento dei sistemi di controllo interno sebbene risultano ancora aree con aspetti critici che richiedono azioni di rafforzamento da parte del management⁸.

⁷ Le funzioni che costituiscono il sistema dei controlli interni in Poste italiane sono: Controllo Interno – BancoPosta/Revisione Interna – BancoPosta/Compliance – BancoPosta/Risk Management – Sistema dei Controlli Contabili in Ambito Amministrazione e Controllo – Tutela Aziendale.

⁸ Le attività di valutazione svolte nell'anno 2013 sono così classificate: 1) Sistemi di controllo insufficienti; 2) Sistemi di controllo non adeguati; 3) Sistemi di controllo complessivamente adeguati, con necessità di specifici piani d'azione; 4) Sistemi di controllo complessivamente positivi, con alcune aree di miglioramento; 5) Sistemi di controllo pienamente positivi.

Sistemi di controllo non adeguati sono stati rilevati nell'ambito dei processi di gestione delle risorse a supporto del business. In questo ambito rientra il disegno del sistema di controllo interno dei processi di gestione dei pignoramenti⁹. La valutazione complessiva è risultata non adeguata a causa delle seguenti problematiche: 1) frazionamento delle responsabilità su più funzioni aziendali; 2) indisponibilità di un sistema integrato in grado di assicurare l'acquisizione di tutti gli atti ricevuti dalle diverse strutture aziendali, nonché il censimento organico di tutti i pignoramenti diretti; 3) esigenze di monitoraggio continuo e trasversale con costituzione di adeguati flussi informativi tra le strutture interessate.

In ambito IT sono stati eseguiti audit che in due casi hanno rivelato risultati non adeguati. Il primo, attinente al sistema a supporto della gestione delle analisi statistiche delle perdite operative del BancoPosta, è risultato non adeguato sia nel disegno che nel funzionamento. Il secondo caso riguarda il sistema a supporto della distribuzione on line dei servizi di corrispondenza, la cui valutazione non ha raggiunto un livello adeguato per la presenza di vulnerabilità di sicurezza sui sistemi che costituiscono la piattaforma per l'erogazione dei servizi.

La funzione Controllo Interno ha posto particolare attenzione al progetto di *Information Security Governance* per il presidio della sicurezza informatica a livello di Gruppo il cui relativo Modello Corporate di gestione non risulta ancora completamente implementato.

Nell'ambito dei processi di governo, significative sono le attività di audit di supporto al Dirigente Preposto finalizzate a valutare l'adeguatezza dei controlli previsti nelle procedure amministrativo-contabili e, più in generale, riguardanti i processi aziendali rilevanti ai fini della legge 262/05. In tale ambito, i risultati delle verifiche hanno confermato un adeguato livello di coerenza del sistema di controllo interno previsto dalle procedure amministrativo-contabili rispetto alle esigenze di presidio.

Le attività di follow up sui piani di azione relativi agli audit svolti negli anni precedenti evidenziano una quota rilevante di azioni non realizzate. L'individuazione di aspetti critici all'interno di qualunque processo assume rilevanza nella misura in cui le conseguenti azioni di miglioramento e risoluzione siano effettivamente realizzate; diversamente, come nei casi riscontrati, la mancanza di appropriati interventi correttivi determina il permanere delle disfunzioni ed un onere aggiuntivo, derivante dall'impiego di risorse dedicate a verificare situazioni già

⁹ Processi di pignoramento presso terzi e diretto: si tratta di provvedimenti giudiziari dove rispettivamente Poste italiane è coinvolta in qualità di terzo detentore dei beni del debitore e come debitore a causa di precedenti inadempimenti nel processo Pignoramenti presso terzi.

conclamate. Tale considerazione assume maggiore valenza ove si consideri che circa il 25% delle azioni ripianificate o sospese sono riconducibili ad ambiti attinenti la sicurezza informatica.

3.3 Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Come previsto dall'art. 12 del "Regolamento del Dirigente Preposto", è stata presentata al Consiglio di Amministrazione di Poste italiane S.p.A. nell'adunanza del 26 marzo 2014, la relazione sul sistema di controllo interno per la redazione dei documenti contabili e societari relativa all'esercizio finanziario al 31 dicembre 2013.

Tra i temi a maggiore rilevanza inerenti il bilancio 2013 e sui quali il Dirigente Preposto (DP) si è soffermato nelle proprie considerazioni vengono evidenziate come in passato rilevanti partite creditorie nei confronti dello Stato e delle Pubbliche Amministrazioni. Tra quelle maggiormente significative vi è il credito relativo al compenso a parziale copertura dell'onere per il Servizio Universale di competenza degli esercizi 2013 e 2012, il cui incasso dipende dalla finalizzazione di alcuni adempimenti di natura normativa e regolatoria.

Nell'ambito del processo di quotazione è stato attivato uno specifico tavolo di lavoro con il Ministero delle Finanze e la Ragioneria dello Stato finalizzato a definire le modalità e le tempistiche per il recupero dei crediti nei confronti dello Stato e delle Pubbliche Amministrazioni.

Altro tema importante, rappresentato in bilancio tra le operazioni con l'Azionista e su cui il Dirigente Preposto sofferma la propria attenzione, riguarda il ricordato reintegro nel patrimonio della Società delle somme dedotte nel 2008 dai Risultati portati a nuovo e trasferite al MEF in esecuzione della decisione della Commissione Europea (C42/2006 del 16 luglio 2008) per asseriti "Aiuti di Stato". L'Azionista infatti deve restituire alla Società tali somme in esito alla sentenza del Tribunale UE del 13 settembre 2013, divenuta definitiva, che ha annullato la decisione della Commissione.

Significativo, inoltre, il contributo al risultato di esercizio dell'iscrizione della componente positiva di reddito relativa ai crediti per la deducibilità dall'IRRES dell'IRAP sostenuta sul costo del lavoro, maturati nei periodi di imposta dal 2004 al 2006, per i quali erano state presentate all'Erario istanze di rimborso che ne avevano interrotto i termini di prescrizione. Tali istanze, unitamente alle analoghe avanzate nell'esercizio precedente per i periodo di imposta 2007-2011, determinano un credito complessivo nei confronti dell'Erario di 500 milioni di euro.

Sono state svolte, nel corso dell'esercizio, le attività programmate di aggiornamento delle procedure nelle aree interessate dalle modifiche organizzative e di processo più rilevanti, o per le quali erano previsti adeguamenti a seguito degli audit condotti dalle funzioni Controllo Interno e Revisione Interna BancoPosta. Gli interventi più significativi hanno riguardato: il Ciclo investimenti, e specificatamente, il processo amministrativo-contabile relativo alle immobilizzazioni materiali, che è stato oggetto di una più organica formalizzazione, in particolare nella fase di acquisto e capitalizzazione, sia in ambito centrale che territoriale; il Ciclo passivo di accantonamento ai fondi rischi per vertenze giudiziali derivanti dalle attività di BancoPosta, nell'ambito del quale sono stati rivisti ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte in alcuni controlli a presidio della correttezza e congruità degli importi stanziati.

La funzione Controllo Interno ha continuato a svolgere attività di verifica dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazioni delle suddette procedure. Le risultanze del lavoro svolto da CI e comunicate al Dirigente Preposto confermano in generale un adeguato livello di coerenza del sistema di controllo interno previsto dalle procedure.

Dall'analisi condotta dal Dirigente Preposto sulle relazioni del sistema di controllo interno relativamente alle Società del Gruppo in cui è presente la figura del DP (Poste Vita, Postel, SDA Express Courier, Banca del Mezzogiorno - MedioCredito Centrale) non sono emersi, in linea generale, aspetti problematici.

3.4 Assetto dei controlli interni di BancoPosta

Con la costituzione del Patrimonio BancoPosta (adunanza del 14 aprile 2011 dell'Assemblea straordinaria di Poste italiane), Poste italiane ha potuto rispondere all'esigenza, prevista normativamente, di individuare un compendio patrimoniale autonomo e separato sul quale applicare gli istituti prudenziali al fine di assicurare una sana e prudente gestione così come richiesto agli intermediari. La separazione tra il Patrimonio BancoPosta e il restante patrimonio di Poste italiane - permanendo l'unitarietà di Poste italiane, quale soggetto munito di personalità giuridica le cui responsabilità ricadono sugli organi aziendali di vertice - ha avuto effetti sia sul piano giuridico-patrimoniale sia sul piano dell'assetto organizzativo, gestionale e dei controlli. A tale riguardo, il modello organizzativo prevede, tra l'altro, che il BancoPosta sia dotato di funzioni di controllo fornite dei requisiti di autonomia e indipendenza, secondo quanto previsto dalla normativa di Vigilanza, ossia "Revisione Interna", "Compliance" e "Risk Management".

La funzione Revisione interna, in coordinamento con la funzione Controllo Interno, assicura l'esecuzione dei controlli di terzo livello e garantisce un flusso informativo periodico al vertice aziendale sulla valutazione della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni relativo all'area del BancoPosta.

Le funzioni Risk Management e Compliance effettuano controlli di secondo livello; la prima è dedicata al presidio dei rischi operativi e finanziari del BancoPosta, la seconda si occupa del rischio di non conformità al quadro regolatorio di riferimento del BancoPosta.

Con il 3° aggiornamento del 27 maggio 2014 delle Disposizioni di Vigilanza per le banche, in aderenza al principio dell'autonomia delle strutture organizzative del BancoPosta, è stato confermato che le funzioni di controllo sui rischi e sulla conformità alle norme e la funzione di revisione interna del BancoPosta sono autonome e indipendenti rispetto alle corrispondenti funzioni di Poste, oltre che rispetto alle funzioni operative del BancoPosta.

3.4.1 Funzione Revisione Interna

Vale ricordare che la funzione di Revisione Interna ha la responsabilità di valutare la complessiva funzionalità del sistema dei controlli interni di BancoPosta in coerenza con il quadro regolatorio di riferimento e di garantire la necessaria informativa periodica agli organi aziendali interessati in merito ai risultati dell'attività svolta.

In considerazione dell'assetto organizzativo di Poste italiane, la Revisione Interna BancoPosta si avvale, per lo svolgimento delle verifiche, anche del supporto della funzione Controllo Interno di Poste, secondo le modalità contenute in uno specifico documento (Disciplinare) che è stato aggiornato nel mese di marzo 2013.

I meccanismi di governance del comparto BancoPosta, nel corso del 2013, sono stati sottoposti ad un processo di rafforzamento con il completamento di buona parte delle iniziative intraprese nei vari cantieri avviati a seguito dell'intervento ispettivo a carattere generale effettuato da Banca d'Italia nel 2012.

Il livello di avanzamento di tali iniziative è stato monitorato dalla funzione Revisione Interna ed è stato rappresentato nel mese di febbraio 2014 con apposita relazione, prima al Consiglio di Amministrazione della Società e successivamente all'Organo di Vigilanza.

Con riferimento alle verifiche condotte dalla revisione Interna, di seguito vengono riportate le tematiche di maggiore rilevanza, in termini di contenuto

normativo e di impatto sulla governance del patrimonio BancoPosta, con i relativi punti di attenzione che richiedono priorità di intervento.

In tema di assetti organizzativi viene evidenziata la necessità di una revisione dei Comitati operativi rilevanti nell'ambito del patrimonio BancoPosta, finalizzata ad un ampliamento delle tematiche trattate in ambito collegiale (es. rischi operativi, nuovi prodotti da collocare) e la rivisitazione dei relativi regolamenti e dei flussi informativi che dovranno tenere conto di quanto previsto nelle nuove Disposizioni di Vigilanza di BancoPosta nonché delle valutazioni derivanti dal progetto di privatizzazione in corso.

Particolare attenzione è stata posta al progetto "antiriciclaggio", caratterizzato da maggiore ampiezza e complessità organizzativa, la cui analisi ha evidenziato la necessità di accelerare, anche in considerazione delle diverse ripianificazioni avvenute in corso d'anno, il completamento dei relativi interventi correttivi per conseguire l'allineamento alla normativa di riferimento.

Permangono aree di attenzione connesse ai ritardi di lavorazione dei reclami bancari. In particolare, nel secondo semestre del 2013 è stato riscontrato un incremento dei reclami aventi ad oggetto il disconoscimento di operazioni da parte dei clienti ed un ritardo nel censimento degli stessi.

Nel corso del 2013 è stata svolta un'attività di IT audit finalizzata a valutare l'adeguatezza del disegno e del funzionamento del sistema di controllo interno a presidio degli obiettivi di affidabilità e di sicurezza informatica del sistema informativo utilizzato per il processo di gestione dei rischi operativi di BancoPosta. In base alle verifiche, la valutazione complessiva del sistema di controllo interno è risultata non adeguata con necessità di intervenire opportunamente sulle aree che presentano le maggiori carenze.

3.4.2 Funzione Compliance

Le Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia del 10 luglio 2007 all'art. 2 precisano che "il rischio di non conformità alle norme è il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o di regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (es. statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)".

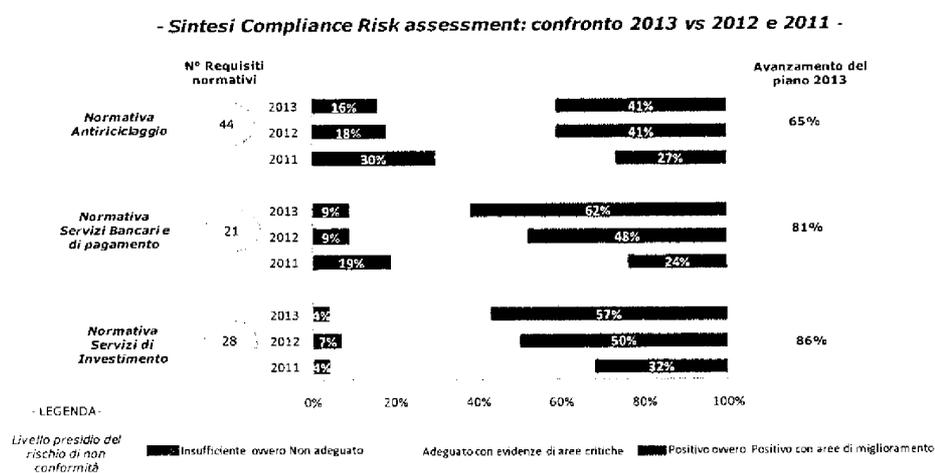
La gestione di tale rischio di non conformità viene affidata alla funzione *Compliance*, il cui compito specifico è quello di verificare che le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme.

Nel corso del 2013, le attività della funzione *Compliance* si sono sviluppate negli ambiti normativi prioritari dei settori "Antiriciclaggio", "Servizi Bancari e di Pagamento" e "Servizi di Investimento", tramite:

- consulenza normativa, anche attraverso il supporto e la validazione di interventi progettuali;
- valutazione del livello di adeguamento dei processi aziendali ai requisiti normativi e svolgimento di verifiche di secondo livello;
- predisposizione di report periodici alle strutture di business.

A conclusione del ciclo annuale di attività, la funzione ha provveduto ad aggiornare il "*compliance risk assessment*", articolato sui tre diversi ambiti normativi prioritari appena sopracitati, le cui risultanze vengono messe in relazione con quelle degli esercizi 2012 e 2011 e rappresentate nello schema seguente:

Schema 3.1



Dalla comparazione del livello di presidio del rischio nel corso dei tre anni si evince nel complesso un miglioramento dell'indice di conformità attribuito all'avanzamento dei diversi piani di azione messi in atto.

Nel particolare, tuttavia, si osserva che la valutazione di adeguatezza degli assetti procedurali in ambito antiriciclaggio si mantiene invariata rispetto al 2012, ciò in conseguenza dell'introduzione nel 2013 di nuovi adempimenti (provvedimenti della Banca d'Italia in materia di Adeguata Verifica) in vigore da gennaio 2014, della necessità di ulteriori azioni correttive nell'alimentazione dell'Archivio Unico Informativo nonché della rilevanza e dei benefici attesi connessi ad alcuni degli interventi ancora non completati.

Per il superamento delle aree che ancora presentano un livello di conformità non completamente adeguato risulta in corso un piano di attività composto da 34 interventi alcuni dei quali sono stati ripianificati nel corso del 2014 rispetto al piano definito per l'anno precedente.

Nell'ambito dei servizi bancari e di pagamento, il completamento dell'81% delle azioni previste nel Piano 2013 ha consentito un sensibile miglioramento rispetto all'anno precedente. In questo ambito va evidenziata, tuttavia, la crescita dei reclami ricevuti (nel 2013 circa 56 mila, +98%) e ritardi nell'iter istruttorio.

Per il superamento delle aree di attenzione è in corso un piano di attività con rilasci progressivi nel corso del 2014 e composto da 16 interventi.

Anche nell'ambito dei servizi di investimento la valutazione del livello di adeguatezza degli assetti procedurali evidenzia un miglioramento rispetto all'anno precedente derivante dal completamento dell'86% del Piano di interventi 2013 strutturato in 29 azioni correttive.

3.4.3 Funzione Risk Management

Nel sistema di controllo interno del settore BancoPosta, la funzione Risk Management ha la responsabilità di garantire, con riferimento al perimetro di propria competenza, lo sviluppo di metodologie di gestione e misurazione dei rischi con l'obiettivo di monitorare, a consuntivo ed in chiave prospettica, il contesto di rischio aziendale e la sua coerenza rispetto all'adeguatezza patrimoniale e organizzativa del Patrimonio BancoPosta. Deve, inoltre, rendere disponibile la necessaria informativa nei confronti dei diversi attori aziendali.

Si inserisce in tale contesto la consueta relazione annuale tesa a fornire agli Organi Aziendali un'informativa sulle attività svolte dalla funzione di controllo dei rischi nel corso del 2013 e gli interventi pianificati per l'esercizio 2014.

In tale documento è precisato che nella redazione del medesimo si è tenuto conto delle indicazioni recentemente introdotte nelle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia per le banche in materia di controlli interni che, pur non essendo ancora applicabili a BancoPosta, hanno aggiornato e chiarito il contesto normativo di riferimento (Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006 - 15° aggiornamento del 2 luglio 2013, Titolo V - Capitolo 7).

La funzione Risk Management ha continuato a sviluppare le attività propedeutiche all'applicazione a BancoPosta della normativa di vigilanza prudenziale (cd. Normativa di Basilea), con riferimento sia ai requisiti patrimoniali minimi

obbligatori ("primo pilastro") sia ai processi di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale ("secondo pilastro").

Nel 2013, le attività di risk management si sono focalizzate soprattutto sulle aree di miglioramento individuate dalla Banca d'Italia a conclusione degli accertamenti ispettivi del 2012; in particolare:

- Rischio di tasso di interesse: si è proceduto all'aggiornamento del modello di stima della persistenza dei conti correnti, riducendo da 30 a 20 anni l'orizzonte temporale massimo considerato per la raccolta da privati (cd. cut-off); è stato altresì definito un modello di controllo, basato su un approccio metodologico alternativo;
- Rischi operativi: le iniziative realizzate hanno principalmente perseguito obiettivi di miglioramento della tempestività e qualità del processo di censimento delle perdite operative.

Nel corso dell'esercizio è stato consolidato e formalizzato il processo di auto-valutazione dell'adeguatezza patrimoniale ("ICAAP")¹⁰ in una Policy dedicata, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 20 febbraio 2013. Il resoconto annuale ICAAP relativo all'esercizio 2013, predisposto dalla struttura Risk Management, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 1° luglio 2014.

Con riferimento alla identificazione e valutazione dei rischi, la funzione ha classificato i medesimi su tre livelli (alto, medio e basso), considerando sia la probabilità di materializzazione dei rischi che l'impatto atteso degli stessi. Da tale classificazione emerge che i rischi più rilevanti per BancoPosta continuano ad essere quelli operativi, di tasso di interesse e di leva finanziaria.

Con riferimento ai rischi operativi, che rappresentano la categoria di rischio più rilevante in termini di requisiti patrimoniali (primo pilastro), gli importi di perdita registrati nell'esercizio sono stati più consistenti rispetto alla media degli anni precedenti, principalmente per effetto degli accantonamenti a copertura di rischi legati a potenziali istanze della clientela relative a prodotti di investimento collocati in passato (in particolare i fondi immobiliari), che presentano performance non positive, nonché dei maggiori rimborsi già effettuati o prevedibili nei confronti di clienti che hanno subito frodi nell'utilizzo di carte di pagamento su siti terzi.

¹⁰ L'acronimo "ICAAP" indica l'*Internal Capital Adequacy Assessment Process*, ovvero il processo aziendale di auto-valutazione dell'adeguatezza dei mezzi patrimoniali a disposizione a fronte dei rischi assunti. Detto processo, unitamente al processo di valutazione da parte delle autorità di vigilanza (*Supervisory Review Process* o "SREP"), costituisce il "secondo pilastro" della normativa di Basilea.