

Infatti, con riferimento al settore dei pacchi postali, la Società, dopo aver acquisito il parere conforme dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, dell'Autorità di vigilanza dei contratti pubblici dei lavori servizi e forniture e del Ministero delle Comunicazioni, è ora in attesa di conoscere la decisione della Commissione in merito alla domanda, prodotta dalle autorità italiane, di esenzione dalle procedure previste dalla direttiva stessa.

Analoga procedura Poste italiane spa ha avviato anche per il settore dei servizi finanziari ed al riguardo ha predisposto il relativo questionario da inoltrare alla Commissione per il tramite del Dipartimento delle Politiche Comunitarie.

11.3 Analisi delle procedure per gli acquisti

Come è stato già indicato nel precedente referto, in Poste italiane spa il processo di razionalizzazione della politica di approvvigionamento di beni e servizi ha portato all'accentramento, presso un'unica struttura, di tutte le attività connesse agli acquisti.

Tale soluzione è stata adottata principalmente per soddisfare due importanti obiettivi: realizzare elevate economie di scala in fase di acquisizione dei beni e servizi; disporre di un sistema di controllo più accurato sulla spesa, per consentire tempestivi interventi in caso di significativi scostamenti rispetto al budget preventivamente stabilito.

Detta strategia, valida sotto l'aspetto economico perché pone attenzione al risparmio, può comportare degli inconvenienti nel processo di approvvigionamento, in quanto potenzialmente possono essere messi in conflitto tra loro due importanti fattori: prezzo e qualità.

Infatti, nel suddetto processo può verificarsi una contrapposizione tra gli obiettivi della struttura deputata agli acquisti, che sono tesi al conseguimento del maggior risparmio e gli obiettivi della struttura richiedente che, invece, esige beni e servizi di elevata qualità per l'efficace espletamento delle proprie attività. Adeguata attenzione va posta, quindi, nella ricerca del giusto bilanciamento tra le esigenze contrapposte.

Ciò premesso, anche per l'esercizio 2007 l'analisi sull'attività contrattuale è stata eseguita mediante verifica sui dati ed informazioni aziendali.

Al fine di poter disporre di un primo quadro di sintesi, sono stati riepilogati nella sottostante tabella 11.3 le risultanze dell'attività contrattuale 2007, suddivise sia per tipologia di contratto che per sistema di affidamento.

Tabella 11.3

ATTIVITA' CONTRATTUALE - ESERCIZIO 2007
Quadro riepilogativo

| Tipologia di contratto | Quantità | Importo | Sistema di scelta contraente | Quantità | Importo | |
|------------------------|---------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| Comunicazione | 568 | 21.272.801,8 | Gare Pubbliche | 1.285 | 637.319.392,5 | |
| Consulenze | 132 | 8.209.991,9 | Gare ufficiose | 2.272 | 121.008.039,3 | |
| Formazione | 320 | 4.727.853,6 | Affidamenti diretti | Sotto soglia da reg. | 4.702 | 40.660.497,1 |
| Fornitura | 1.433 | 279.573.853,9 | | Deroghe | 548 | 101.857.572,3 |
| Lavori | 3.732 | 157.287.979,8 | | Infragruppo | 229 | 106.420.637,6 |
| Manutenzione | 981 | 92.669.574,5 | | Contr. ponte/Proroghe | 2.115 | 96.223.365,0 |
| Servizi | 2.815 | 476.240.531,9 | | Altro | 424 | 58.360.856,1 |
| Trasporto | 1.921 | 158.190.702,7 | Riconoscimenti di debito | 327 | 36.322.930,0 | |
| Totale | 11.902 | 1.198.173.289,9 | Totale | 11.902 | 1.198.173.289,9 | |

Nella tabella 11.3, al fine di rendere più significativo il valore dell'analisi, non sono conteggiate tutte le negoziazioni di importo inferiore a 2.500 euro che, comunque, nel 2007 hanno fatto registrare un notevole volume di spesa pari a circa 30 mln di euro, con una crescita più del doppio rispetto ai 13 mln di euro del 2006.

Nel corso del 2007 il volume di spesa sostenuto dalla Società è stato pari a 1.198,2 mln di euro, con un leggero incremento rispetto all'esercizio precedente che era stato di circa 1.183,4 mln di euro.

Le tipologie di contratto che maggiormente incidono sulla spesa sono quelle relative ai servizi, con 2.815 atti stipulati per un importo di 476,2 mln di euro, e le forniture, con 1.433 contratti per un importo di 279,5 mln di euro.

Di seguito vengono analizzati i dati relativi alle attività eseguite rispettivamente dagli organi centrali e da quelli territoriali.

11.3.1 Attività organi centrali

Rispetto al precedente esercizio le negoziazioni stipulate dagli organi centrali hanno registrato un leggero incremento nel volume di spesa pari al +6,2% (943 mln di euro spesi nel 2006 e 1.001 mln di euro nel 2007).

Il compendio dei dati dell'esercizio in esame è riportato nella seguente tabella 11.4.

Tabella 11.4

ATTIVITA' CONTRATTUALE ORGANI CENTRALI - ESERCIZIO 2007
Quadro riepilogativo

| Tipologia di contratto | Quantità | Importo | Sistema di scelta contraente | Quantità | Importo | |
|------------------------|--------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| Comunicazione | 567 | 21.270.001,8 | Gare Pubbliche | 336 | 581.029.647,6 | |
| Consulenze | 115 | 8.035.781,1 | Gare ufficiose | 436 | 75.390.152,2 | |
| Formazione | 320 | 4.727.853,6 | Affidamenti diretti | Sotto sogl. da Reg. | 1.255 | 16.079.415,3 |
| Fornitura | 688 | 271.751.858,8 | | Deroghe | 301 | 100.366.037,4 |
| Lavori | 238 | 71.502.641,0 | | Infragruppo | 189 | 105.884.103,2 |
| Manutenzione | 254 | 82.309.465,8 | | Contr. ponte/Proroghe | 96 | 29.693.736,9 |
| Servizi | 1.075 | 440.643.416,5 | | Altro | 403 | 57.076.366,1 |
| Trasporto | 40 | 101.154.014,5 | Riconoscimenti di debito | 281 | 35.875.574,4 | |
| Totale | 3.297 | 1.001.395.033,0 | Totale | 3.297 | 1.001.395.033,0 | |

Tra i 336 contratti stipulati ad evidenza pubblica si segnalano 81 atti aggiuntivi ("opzioni di rinnovo" e "quinto d'obbligo") pari a 107,5 mln di euro e 35 rinnovi, per un importo di circa 24,5 mln di euro previsti nei contratti originari stipulati negli anni precedenti.

Nonostante i buoni risultati dovuti all'incremento di gare ad evidenza pubblica (il valore degli affidamenti mediante procedure pubbliche è passato dal 58,7% del 2006 al 65,5% del 2007), risulta ancora abbastanza elevato il ricorso a metodologie non in linea con la normativa vigente e contrarie ai principi comunitari in tema di salvaguardia della concorrenza.

Il riferimento è rivolto principalmente al consistente numero di atti portati in esecuzione mediante la clausola "riconoscimento di debito" (281 atti per un importo di circa 36 mln di euro), già ampiamente censurato negli esercizi pregressi.

Nel precedente referto questa Sezione segnalava la necessità di un cambio di strategia e confidava nella piena esecuzione delle disposizioni contenute nel nuovo Regolamento che, al momento purtroppo, non appaiono completamente applicate.

Censurabili anche alcune forme di stipula (riportate nella tabella 11.4 alla voce "Altro") concluse mediante sistema diretto motivate da "intuitus personae", "fornitore determinato" o "fornitore specializzato".

Un maggior dettaglio dei dati relativi alle transazioni stipulate a livello centrale è riportato nelle tabelle 11.5 e 11.6 che rappresentano

rispettivamente gli atti negoziali suddivisi per importi superiori ed inferiori alle soglie comunitarie.

Tabella 11.5

ATTIVITA' CONTRATTUALE ORGANI CENTRALI - ESERCIZIO 2007
Contratti sopra soglia

| Tipologia di contratto | Quantità | Importo | Sistema di scelta contraente | Quantità | Importo |
|------------------------|------------|----------------------|------------------------------|------------|----------------------|
| Comunicazione | 2 | 1.751.380,0 | Gare Pubbliche | 175 | 516.718.114,2 |
| Consulenze | 1 | 480.000,0 | Gare ufficiose | 1 | 30.001.485,3 |
| Formazione | - | - | Affidamenti diretti | - | - |
| Fornitura | 69 | 232.662.895,2 | Sotto soglia da reg. | - | - |
| Lavori | 1 | 8.706.873,1 | Deroghe | 38 | 63.443.742,1 |
| Manutenzione | 34 | 62.292.365,7 | Infragrappo | 30 | 92.824.897,6 |
| Servizi | 177 | 362.609.783,5 | Contr. ponte/Proroghe | 16 | 15.719.108,7 |
| Trasporto | 10 | 100.390.032,2 | Altro | 13 | 30.744.254,0 |
| | | | Riconoscimenti di debito | 21 | 19.441.727,8 |
| Totale | 294 | 768.893.329,8 | Totale | 294 | 768.893.329,8 |

Tabella 11.6

ATTIVITA' CONTRATTUALE ORGANI CENTRALI - ESERCIZIO 2007
Contratti sotto soglia

| Tipologia di contratto | Quantità | Importo | Sistema di scelta contraente | Quantità | Importo |
|------------------------|--------------|----------------------|------------------------------|--------------|----------------------|
| Comunicazione | 565 | 19.518.621,8 | Gare Pubbliche | 161 | 64.311.533,3 |
| Consulenze | 114 | 7.555.781,1 | Gare ufficiose | 435 | 45.388.666,9 |
| Formazione | 320 | 4.727.853,6 | Affidamenti diretti | 1.255 | 16.079.415,3 |
| Fornitura | 619 | 39.088.963,6 | Sotto sogl. da Reg. | - | - |
| Lavori | 237 | 62.795.767,9 | Deroghe | 263 | 36.922.295,2 |
| Manutenzione | 220 | 20.017.100,0 | Infragrappo | 159 | 13.059.205,5 |
| Servizi | 898 | 78.033.633,1 | Contr. ponte/Proroghe | 80 | 13.974.628,2 |
| Trasporto | 30 | 763.982,3 | Altro | 390 | 26.332.112,1 |
| | | | Riconoscimenti di debito | 260 | 16.433.846,7 |
| Totale | 3.003 | 232.501.703,2 | Totale | 3.003 | 232.501.703,2 |

Tra i contratti di importo superiore alla soglia comunitaria si evidenzia quello relativo al processo di informatizzazione per l'emissione del "Buono pasto elettronico", affidato tramite gara ufficiosa, la cui consistenza economica (30 mln di euro) avrebbe imposto, invece, l'attivazione con una procedura ad evidenza pubblica.

11.3.2 Attività organi territoriali

L'attività contrattuale eseguita dagli organi territoriali nell'anno 2007 ha subito una notevole frammentazione nel numero dei contratti stipulati (8.065 nel 2007 rispetto a 5.664 del 2006) pari a +42,4%, cui si

contrappone una diminuzione per quanto attiene il volume di spesa che passa da 240 mln di euro nel 2006 a 197 mln di euro nel 2007.

I dati relativi ai processi di acquisto a livello territoriale vengono riportati nella tabella 11.7.

Tabella 11.7

ATTIVITA' CONTRATTUALE ORGANI TERRITORIALI - ESERCIZIO 2007
Quadro riepilogativo

| Tipologia di contratto | Quantità | Importo | Sistema di scelta contraente | Quantità | Importo | |
|------------------------|--------------|----------------------|------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| Comunicazione | 1 | 2.800,0 | Gare Pubbliche | 949 | 56.289.745,0 | |
| Consulenze | 17 | 174.210,8 | Gare ufficiose | 1.836 | 45.617.887,1 | |
| Formazione | - | - | Affidamenti diretti | Sotto soglia da reg. | 3.447 | 24.581.081,8 |
| Fornitura | 745 | 7.821.995,0 | | Deroghe | 247 | 1.491.534,9 |
| Lavori | 3.494 | 85.785.338,8 | | Infragruppo | 40 | 536.534,5 |
| Manutenzione | 727 | 10.360.108,7 | | Contr. ponte/Proroghe | 2.019 | 66.529.628,1 |
| Servizi | 1.740 | 35.597.115,4 | | Altro | 21 | 1.284.490,0 |
| Trasporto | 1.881 | 57.036.688,2 | Riconoscimenti di debito | 46 | 447.355,5 | |
| Totale | 8.605 | 196.778.256,9 | Totale | 8.605 | 196.778.256,9 | |

Rimane ancora alta la quantità degli affidamenti mediante ricorso alla trattativa diretta con singoli fornitori, contravvenendo alla normativa nazionale e comunitaria, nonché alle disposizioni aziendali che prevedono ricerche di mercato attraverso l'acquisizione di offerte comparative tra i vari operatori commerciali del settore, per meglio sfruttare i benefici derivanti dalla libera concorrenza.

Le anomalie assumono particolare evidenza specie con riferimento agli affidamenti per i servizi di trasporto postale e di igiene ambientale.

Le criticità appena evidenziate trovano conferma anche nelle attività di verifica effettuate dalla funzione Internal Auditing su un campione significativo di strutture territoriali. I controlli hanno riguardato le procedure di autorizzazione all'acquisto, di selezione del fornitore e di stipula del contratto, al fine di verificare la loro conformità alla normativa interna ed esterna. Da tali controlli è emerso che l'87% delle strutture analizzate ha conseguito una valutazione complessivamente adeguata, che comunque, non è da ritenersi soddisfacente tenuto conto che il restante 13% ha ottenuto una valutazione negativa ("non adeguato" o "insufficiente") in un settore delicato e particolarmente esposto a rischi quale è quello degli acquisti.

12. CONTROLLI INTERNI E SICUREZZA

12.1 Presentazione del sistema

Le tematiche sulla Governance e sul sistema dei controlli interni che si sono sviluppate in Italia in questi ultimi anni trovano molte analogie con la normativa americana.

Già nel 1992 il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*³⁷ aveva pubblicato il documento *"Internal Control – Integrated Framework"* (comunemente noto come *"Framework"*), con l'obiettivo di aiutare le aziende a valutare e a migliorare i propri sistemi di controllo interno. Questo documento ha costituito, fin da allora, lo standard di riferimento più noto e diffuso per dirigenti, amministratori, legislatori e autorità di vigilanza.

Successivamente alla pubblicazione del *Framework*, varie modifiche sono state apportate alle leggi e ai regolamenti ad esso correlati. Uno degli emendamenti più significativi è la legge conosciuta come *"The Sarbanes-Oxley Act"* (SOA) promulgata negli Stati Uniti nel 2002 all'insorgere di alcuni gravi scandali finanziari.

I principi e le linee guida contenute in questa legge statunitense sono alla base della legge 262/2005 recante "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari" (cd. "Legge sul Risparmio") voluta dal legislatore italiano per introdurre nuove ed importanti disposizioni in tema di responsabilità e obblighi relativi all'informativa societaria.

La "Legge sul Risparmio" si inserisce, quindi, in un contesto di evoluzione della normativa e dei regolamenti vigenti in Italia, da cui si evince sia un costante aumento della rilevanza assegnata al sistema di controllo interno sia la definizione di precise responsabilità in capo alle società, al management e agli organi di controllo sull'adeguatezza di tale sistema.

In tale quadro evolutivo, la Borsa Italiana, nel Codice di Autodisciplina, definisce il sistema di controllo interno come *"... l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana,*

³⁷ Il COSO è un organismo privato che si occupa di controlli interni e corporate governance. Tra i membri di COSO vi sono l'American Institute of Certified Public Accountants, l'American Accounting Association, il Financial Executives International, L'Institute of Management Accountants e L'Institute of Internal Auditors.

corretta e coerente con gli obiettivi prefissati". Il sistema di controllo interno costituisce un elemento portante su cui si basa l'efficace attuazione della Corporate Governance intesa quale conduzione dell'impresa in modo sano, corretto, efficiente e trasparente.

La trasparenza è un fattore chiave per la credibilità delle aziende e dei mercati, specie di quello finanziario. Negli ultimi dieci anni, il legislatore nazionale ha prestato molta attenzione a questo aspetto, con un lavoro costante, dalla riforma del Testo Unico sulla finanza alla più recente direttiva MiFID. La produzione normativa ha interessato le tematiche della Corporate Governance, spesso per affrontare situazioni contingenti, ampliando il numero dei soggetti aziendali chiamati a fornire contributi al disegno e alla gestione dei controlli. Ciò ha determinato una proliferazione di nuovi organismi interni alle aziende spesso non integrati fra loro e potenzialmente conflittuali.

La mappa delle strutture o dei soggetti aziendali che a vario titolo svolgono attività di controllo in Poste italiane spa, vede oggi, accanto ai tradizionali organi previsti dallo statuto (Collegio sindacale e Società di revisione contabile), la presenza dell'Internal Auditing che rappresenta la funzione maggiormente orientata verso la cultura del controllo; con compiti e finalità diverse operano all'interno dell'Azienda: l'Organismo di Vigilanza 231, la Revisione Interna e la funzione Compliance del BancoPosta, la funzione Risk Management, il Comitato Interno Antiriciclaggio, il Controllo di Gestione (v. paragrafo 12.4) nonché la recente figura del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Non meno importante è l'attività svolta dalla funzione Security & Safety per la tutela del patrimonio materiale e immateriale della Società.

Il quadro dei controlli si presenta, quindi, complesso e frammentato anche se è stato strutturato **su tre diversi** livelli con l'intento di soddisfare tutti gli obblighi normativi e di presidiare tutte le potenziali aree di rischio.

L'esame delle attività e il verificarsi di alcuni gravi episodi nel corso della gestione 2007 (a titolo di esempio, si fa riferimento per il settore postale ai disservizi presso il CMP di Milano-Roserio e per il settore di BancoPosta alla tentata truffa ai danni del Ministero della Pubblica Istruzione - v. rispettivamente paragrafo. 5.3 e paragrafo. 6.4) hanno delineato un sistema dei controlli interni che si presenta con una buona impostazione

nella sua macroarchitettura di terzo livello; restano comunque gravi carenze al secondo e al primo livello.

L'attenzione che qui si vuole richiamare deriva dal fatto che la carenza nei controlli di primo e secondo livello si manifesta allorquando si verificano episodi inattesi più o meno gravi. È, dunque, il verificarsi di una anomalia o di una criticità che mette in luce le debolezze del sistema. Sistema che quindi ha bisogno di essere attentamente ponderato sotto questo profilo per fare in modo che le criticità o eventuali frodi siano bloccati prima ancora di sorgere.

Occorre quindi un sistema più presidiato, specie al primo livello ovvero sui controlli c.d. "di linea" e più integrato tra tutti i vari attori del controllo per evitare rischiose frammentazioni con inutili o dannose duplicazioni.

12.2 Internal Auditing

Le attività della funzione Internal Auditing si sviluppano sulla base di un Piano di Audit che per il 2007 è stato approvato dal CdA di Poste italiane spa nella riunione del 27 aprile 2007. Il Piano si fonda su precisi obiettivi strategici; gli interventi vengono suddivisi in base a 5 tipologie: Integrated process audit³⁸, Audit mirati³⁹, Compliance audit territoriale⁴⁰, Audit a richiesta⁴¹ e Follow up⁴².

12.2.1 Integrated process audit

Particolare rilievo hanno assunto nel corso del 2007 le attività di controllo inserite nel Piano "Integrated process auditing" che hanno interessato importanti processi aziendali, quali: i Processi IT, i Processi Finanziari e di Rete, i Processi Corporate e i Processi Logistici.

Particolarmente significativi sono i risultati dell'audit che ha avuto come obiettivo l'analisi del flusso informativo tra Poste italiane spa e PosteVita spa, al fine di valutare il sistema di controllo interno del processo con

³⁸ **Integrated process auditing**: trattasi di audit orientati alla verifica della strutturazione e della funzionalità del sistema di controllo dei processi trasversali alle funzioni aziendali.

³⁹ **Audit mirati**: sono interventi i cui obiettivi variano a seconda della specifiche esigenze emerse e, pertanto, possono riguardare sia aspetti di conformità che aspetti di funzionalità di processo.

⁴⁰ **Compliance audit territoriale**: sono audit di conformità rispetto alla normativa interna ed esterna.

⁴¹ **Audit a richiesta**: interventi di auditing di struttura o di processo, non compresi nel Piano di Audit, attivati a seguito di specifiche segnalazioni ed eventi significativi.

⁴² **Follow up**: attivati in relazione a precedenti interventi che hanno evidenziato aree di criticità e finalizzati a verificare l'effettiva attuazione del Piano di azione condiviso con il management responsabile nella fase conclusiva degli audit.

focus sui sistemi informatici coinvolti. Nella pur sostanziale adeguatezza del sistema di controllo, sono state rilevate alcune aree bisognose di azioni di miglioramento laddove è stata riscontrata una grave anomalia riferita alla possibilità di annullamento delle polizze nella stessa giornata di emissione: questa criticità potrebbe consentire potenziali abusi da parte degli operatori.

Analogamente importanti sono gli esiti di un audit in materia di sicurezza informatica condotto presso i Poli tecnologici, le Filiali e gli Uffici Postali da cui emergono, nel funzionamento del sistema di controllo interno, alcune aree critiche che riguardano carenze nell'applicazione delle politiche di sicurezza aziendali su sistemi.

12.2.2 Audit mirati

Nell'ambito degli audit mirati, particolarmente significativi sono gli esiti degli interventi tesi a verificare la regolare e tempestiva gestione delle attività svolte dai "Team Servizi Centralizzati" (TSC)⁴³, strutture di supporto dei servizi finanziari.

Sono emerse delle significative criticità in relazione ai tempi di lavorazione: risulta mediamente elevato – pari a 4,3 giorni – il tempo che intercorre tra la ricezione della richiesta da parte del TSC e la successiva registrazione nel programma applicativo.

12.2.3 Compliance audit territoriali

L'attività condotta a livello delle strutture territoriali è coerente con il piano di copertura di audit e il numero di interventi effettuato sui processi finanziari e di rete e sui processi postali e logistici è riportato nelle seguenti tabelle:

Tabella 12.1

| | | Numero di interventi di Audit sui Processi Finanziari di Rete | | | |
|---------------------------|-------------------------------|--|-----------|--------------|-----------|
| | | Consuntivo 2007 | | Piano 2007 | |
| | | N° | copertura | N° | copertura |
| Uffici Postali | Compliance Audit territoriale | 2.247 | 17% | 1.994 | 15% |
| | Audit Preventivo | 1.041 | 8% | 1.000 | 8% |
| | Follow Up | 665 | 5% | 659 | 5% |
| Filiali | Compliance Audit territoriale | 95 | 100% | 95 | 100% |
| Totale | | 4.048 | - | 3.748 | - |

⁴³ Si tratta di 14 centri per la lavorazione delle aperture di conto e servizi accessori, prestiti e mutui.

Tabella 12.2

| | Numero di interventi di Audit sui Processi Finanziari di Rete | | | |
|-------------------------------|--|------------------|-------------------|------------------|
| | Consuntivo 2007 | | Piano 2007 | |
| | N° | copertura | N° | copertura |
| Uffici Postali | 2.247 | 17% | 1.994 | 15% |
| Centri Distribuzione | 304 | 6% | 300 | 6% |
| Centri Rete | 83 | 84% | 79 | 80% |
| Centri Meccanizzazione Stampe | 16 | 100% | 16 | 100% |
| HUB | 3 | 150% | 2 | 100% |
| Totale | 2.653 | - | 2.391 | - |

La sintesi delle attività di Compliance audit territoriale confluiscono in una speciale reportistica, denominata "Cruscotto Controllo Interno", fornendo evidenza delle principali aree di operatività nel quale vengono riscontrate delle criticità

Con riferimento ai processi finanziari e di rete nel corso del 2007 è stata evidenziata una sostanziale stabilità delle strutture che hanno riportato una valutazione complessiva di adeguatezza (pari al 75%). La percentuale di valutazioni non soddisfacenti è motivata prevalentemente dall'inadeguato livello di sensibilità verso gli adempimenti di controllo, nonché dalla complessità della normativa interna e delle modalità di divulgazione della stessa. Le strutture che hanno conseguito valutazioni non adeguate riguardano prevalentemente uffici piccoli.

Tale fenomeno è correlato a problematiche di turnover dei direttori e a gap formativi e di competenze.

12.2.4 Audit a richiesta

Su richiesta dell'Amministratore delegato, è stato eseguito un audit sul processo afferente il Servizio Integrato Notifiche (SIN) conseguente a problematiche insorte con il Comune di Genova per il mancato recapito di atti giudiziari da parte di Poste italiane spa. L'analisi ha evidenziato una significativa fragilità dei processi e del relativo sistema di controllo interno. Le principali cause che hanno determinato i disservizi riguardano: le riorganizzazioni aziendali senza tempestive assegnazioni delle responsabilità; l'assenza di standard contrattuali uniformi; la mancanza di integrazione tra le strutture commerciali e di erogazione del servizio; l'infrastruttura tecnologica ed organizzativa inadeguata rispetto agli elevati volumi gestiti.

12.2.5 Follow up

Il ciclo delle attività di audit si conclude con gli interventi di Follow Up (correttivi conseguenti) che nella maggior parte degli casi evidenziano il superamento delle problematiche precedentemente riscontrate anche se residuano alcuni settori in cui permangono determinate anomalie, come nel caso dei contratti di manutenzione immobiliare dove è stata evidenziata una percentuale molto elevata di mancati adempimenti.

12.3 Organizzazione dei controlli interni del BancoPosta

Nel corso del 2007 il sistema dei controlli interni di BancoPosta è stato sottoposto ad un graduale e complessivo ridisegno al fine di adeguare l'assetto organizzativo alle richieste normative da parte delle autorità di vigilanza.

Nella definizione del quadro istituzionale comunitario dei servizi e delle attività di investimento e dei mercati finanziari è intervenuta, com'è noto, la Direttiva 2004/39/CE "*Markets in Financial Instruments Directive*" (MiFID) che è stata recepita nel nostro ordinamento, a far data dal 1° novembre 2007, attraverso il D. Lgs n. 164 del 17 settembre 2007.

Nell'ambito delle iniziative per il recepimento della Direttiva MiFID si inserisce il Regolamento congiunto della Banca d'Italia e della CONSOB del 29 ottobre 2007 che detta gli obblighi di natura organizzativa e procedurale a cui i soggetti abilitati⁴⁴ si devono uniformare.

In tale ottica è stata costituita la funzione **Revisione Interna** cui è stata assegnata la responsabilità di valutare e verificare la funzionalità del sistema dei controlli interni in coerenza con il quadro regolatorio di riferimento. Le attività della nuova struttura organizzativa devono essere effettuate d'intesa con la funzione Internal Auditing per la definizione di standard, metodi e procedure di auditing sui servizi finanziari e per l'elaborazione del Piano dei relativi interventi di audit.

Nel quadro dei controlli interni del BancoPosta si inserisce anche la **funzione di conformità (compliance)**, il cui responsabile è stato nominato nel corso della riunione del CdA di Poste italiane spa del 21 gennaio 2008. Nel successivo mese di febbraio è stata definita la struttura organizzativa della medesima funzione, cui è stata affidata la

⁴⁴ Poste italiane spa, tramite la Divisione BancoPosta, è tra i soggetti che rientrano nell'ambito di applicazione del Regolamento.

responsabilità di verificare che le procedure interne siano coerenti con l'obiettivo di prevenire la violazione di norme di eteroregolamentazione (leggi e regolamenti) e autoregolamentazione (codici di condotta, codici etici) applicabili alle banche e quindi anche al BancoPosta.

All'interno della funzione Compliance opera la funzione Antiriciclaggio che ha la responsabilità di assicurare il coordinamento delle attività relative all'antiriciclaggio, al contrasto del terrorismo e della criminalità nonché la trasmissione alle competenti autorità delle segnalazioni di operazioni sospette.

Oltre ai suddetti organi di controllo, in Poste italiane spa è stato istituito il **Comitato Interno Antiriciclaggio** che ha il compito di esaminare quanto predisposto dalla funzione Antiriciclaggio.

12.4 Il controllo di gestione

Nel quadro dei controlli cd. "di secondo livello" assume rilievo il controllo di gestione, detto anche controllo direzionale, che costituisce il processo amministrativo-contabile finalizzato alla valutazione dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'andamento aziendale.

In Poste italiane spa tali attività di controllo sono affidate alla struttura "*Controllo di Gestione e Reporting*", inserita all'interno della funzione "*Accountancy & Control*".

È previsto che nel corso dell'anno siano tenute, con cadenza periodica, apposite riunioni tra l'Amministratore delegato e i responsabili delle funzioni aziendali corporate e di business mirate ad:

- "analizzare l'andamento del business e individuare le eventuali azioni correttive e/o opportunità, garantendo l'allineamento e la condivisione degli obiettivi e degli indirizzi;
- approfondire le criticità emerse e l'andamento di progetti di particolare rilievo, favorendo inoltre l'integrazione interfunzionale".

12.5 Security & Safety

Il tema della "sicurezza" in Poste italiane spa assume notevole importanza in considerazione sia del grande numero di risorse umane interessate nei processi lavorativi (oltre 153.000 unità), sia della necessità di tutelare il vasto patrimonio aziendale costituito dagli uffici postali, dai depositi valori e dalle infrastrutture che ospitano centri di produzione e di elaborazione

dati, sia, infine, dalle numerose e diversificate tipologie di rischi, interni ed esterni, insiti nelle attività svolte da Poste italiane spa.

Le attività poste in essere per la tutela delle risorse umane e la salvaguardia del patrimonio aziendale sono coordinate dalla funzione "Security & Safety" che opera con una propria struttura sia a livello centrale che periferico.

Nell'ambito della sicurezza sul lavoro, Poste italiane spa ha operato con l'obiettivo di prevenire e contenere il numero di infortuni occorsi in Azienda e di limitare le prescrizioni comminate dagli organi di vigilanza (ASL, INAIL, ecc.). Nel 2007, il numero complessivo di prescrizioni riguardanti gli ambienti di lavoro, pari a 237, ha registrato una significativa diminuzione, pari a circa il 20% (61 verbali in meno) rispetto al 2006.

Al fine di consentire la migliore integrazione tra la gestione dei processi produttivi ed il presidio della sicurezza, sono state individuate le figure di 32 Datori di lavoro, ai sensi del D.Lgs. 19 settembre 1994, n. 626, quali responsabili *pro-tempore* di Unità Produttive.

Numerose sono state le iniziative rivolte alla protezione fisica delle risorse aziendali. In materia di prevenzione degli eventi illeciti ai danni degli uffici postali, si segnala l'attività svolta dai Centri Servizi Telesorveglianza che rivestono un ruolo centrale nelle attività di contrasto al fenomeno dei furti, nonché la consolidata collaborazione con le Forze dell'Ordine ed in particolare con la Polizia Postale, per lo sviluppo delle attività di contrasto agli attacchi criminosi. L'andamento del numero degli attacchi (furti e rapine) sventati nell'ultimo quinquennio (319 attacchi sventati nel 2007 contro i 253 del 2003) rendono conto dell'efficacia dell'attività di prevenzione messa in atto.

I positivi effetti dell'attività di prevenzione si desumono anche dall'andamento del danno complessivo conseguente alle aggressioni (furti e rapine) perpetrate ai danni degli Uffici Postali e dei Depositi provinciali che passa dai 24 milioni di euro del 2006 ai 15 milioni di euro del 2007. Con riferimento ai soli Uffici Postali, i valori complessivamente sottratti all'Azienda a seguito di furti e rapine si riducono notevolmente passando dai 13,5 milioni di euro del 2006 ai 9,3 milioni di euro del 2007, con una contrazione superiore al 30%.

Una situazione differenziata si riscontra, invece, in ordine al fenomeno delle frodi.

In linea generale, si osserva sulla base dei dati emergenti dalle attività svolte dalla struttura Fraud Management un aumento della quantificazione dei danni accertati per frodi interne ed esterne⁴⁵ che passano dai 3 milioni di euro del 2006 ai 3,27 milioni di euro del 2007. Ma ciò che più rileva è il considerevole incremento nel 2007 delle frodi ai danni dei clienti correntisti di Poste italiane spa, perpetrate attraverso mezzi di pagamento elettronico (Postamat e Postepay). Infatti, è aumentato del 57% il numero delle frodi compiute attraverso moneta elettronica: 3.156 frodi nel 2007 contro 2.012 frodi nel 2006. La crescente tendenza del fenomeno è confermata anche in termini di impatto globale (importo riscosso in frode) che si incrementa anch'essa del 57%: 2 milioni di euro del 2007 contro 1,28 milioni di euro del 2006.

Il tema delle frodi ai danni dei clienti assume una connotazione ancora più allarmante in relazione al crescente fenomeno del phishing. La funzione *Security & Safety*, già nel mese di novembre 2005, ha attivato una "Centrale Allarmi" con il compito di rilevare eventuali tentativi di phishing ai danni della clientela. Le attività della suddetta "Centrale", unitamente alle iniziative di informazione alla clientela, hanno consentito di mitigare l'impatto dei numerosi tentativi di frode eseguiti ai danni della clientela. In particolare, nel 2007 sono stati rilevati e bloccati ben 6.171 siti clone a fronte di circa 63 casi registrati in tutto il 2006.

Nel 2007 il totale degli importi dei tentativi di frode è risultato pari a 1.774 mila euro, di cui 902 mila recuperati.

⁴⁵ Le frodi in Poste italiane spa vengono classificate secondo le seguenti tipologie:

- Frodi interne: perpetrate da personale dipendente dell'azienda (prevalentemente operatori di sportello);
- Frodi esterne: perpetrate da persone esterne all'azienda, come i fruitori dei servizi postali;
- Frodi a schema misto: perpetrate da persone esterne all'azienda con la complicità di personale dipendente dall'azienda.

13. ATTIVITA' DELLE SOCIETA' DEL GRUPPO

13.1 Risultati gestionali delle Società del Gruppo Poste italiane

Con la finalità di fornire un più completo spaccato sull'andamento delle società del Gruppo Poste italiane, la tabella 13.1 espone i risultati d'esercizio realizzati dalle medesime nel triennio 2005-2007.

Nei paragrafi successivi verranno, invece, vagliati più approfonditamente i fattori, economici e gestionali, che hanno influito, nel 2007, sull'evoluzione delle principali aziende controllate; gli stessi verranno messi a raffronto con la precedente gestione 2006.

Il fatturato totale, derivante dal bilancio consolidato 2007 del Gruppo, al netto della componente contabile pertinente a quello individuale della Capogruppo⁴⁶, mostra una flessione pari al 3%; lo stesso ammonta a 7.230 mln di euro e rappresenta il 42% delle entrate complessive del Gruppo Poste italiane. Nel precedente esercizio, tali valori erano pari rispettivamente a 7.422 mln di euro ed al 43,4%.

Per il 2007, la ripartizione di tali ricavi nelle quattro aree d'affari, *servizi postali, servizi finanziari, servizi assicurativi ed altri servizi*, resta sostanzialmente immutata, rispetto al 2006, con il comparto assicurativo che detiene il 93,4% di contribuzione (94% nel 2006).

Una flessione dell'1% è riscontrabile, in confronto alla scorsa gestione, relativamente ai costi operativi, che si attestano a 7.042 mln di euro circa (il 45% della voce da bilancio consolidato).

Da una ricognizione condotta, invece, sull'insieme dei bilanci individuali delle società controllate⁴⁷, il risultato globale mostra un fatturato intorno a 8.160 mln di euro (-6% rispetto al 2006), con parametri di distribuzione sulle quattro suddette aree, attestati rispettivamente al 13%, 1%, 83%, 3%, non dissimili da quelli della precedente gestione; da tale stima l'evento più percettibile è, comunque, la flessione degli indicatori afferenti ai ricavi

⁴⁶ Il processo di consolidamento applica il principio dell'eliminazione delle duplicazioni delle componenti contabili. Ad esempio, il settore finanziario, che, senza l'apporto di Poste italiane spa, comprende soltanto la controllata Poste Tutela spa, "ribalta" alla Controllante i costi e ricavi, in quanto entrambi ascrivibili quasi interamente a rapporti con quest'ultima.

⁴⁷ Tale valutazione prende in considerazione i dati contabili nella fase *ante consolidamento*, quindi al lordo di elisioni e ribaltamenti infragruppo, necessari alla redazione del bilancio consolidato del Gruppo Poste Italiane. A detto criterio, non improntato a stringenti dettami contabili, ma utile solo a fornire un quadro generale dell'evoluzione gestionale delle società controllate, si farà riferimento anche per le successive stime che compariranno nel presente paragrafo.

realizzati nel settore.

Inoltre, si imputa ancora a detto comparto una grande rilevanza dei ricavi infragruppo; tale fenomeno, sintomatico di un non pieno conseguimento di autonomia gestionale e commerciale, per l'esercizio 2007 è attestato - similmente al 2006 - al 45% circa. Si consideri, poi, che non sempre la riscontrata flessione dei quantitativi di prodotto postale lavorati per la Capogruppo e per le società controllate è compensata dalla crescita di una produzione in favore del mercato esterno.

Si incrementa del 30% circa, rispetto al precedente esercizio, l'ammontare del fatturato infragruppo sorretto dalle società che gravitano nell'area di business "*altri servizi*" - con l'eccezione della sola BancoPosta Fondi spa SGR, interessata alle attività di investimento finanziario che realizza le proprie entrate quasi esclusivamente sul mercato

L'esame dei singoli documenti contabili porta, inoltre, ad una stima dei costi di produzione riconducibili all'operatività delle controllate, nella misura di 8.000 mln di euro, con una flessione di circa il 2,5% rispetto al globale 2006. Entrando, invece, nel merito delle singole aree d'affari, si riscontra un incremento più sensibile (28%) nel settore denominato *Altri servizi*, che salgono a circa 210 mln di euro, imputabile anche all'avvio delle nuove attività societarie, mentre sono in diminuzione del 4% i costi nell'area postale (pari ad oltre 1.000 mln di euro) e del 3% la globalità degli oneri gestionali che fanno capo all'operatività del comparto assicurativo, che ammontano a circa 6.670 mln di euro.