

Italiane spa, che dal 21 dicembre 2010 è tornata ad essere partecipata al 100% dal MEF.

Lo Statuto di Poste italiane spa nel corso del 2009 è stato oggetto di alcune modifiche - già anticipate nel precedente referto di questa Corte - che si sono rese necessarie per consentire l'adeguamento agli interventi normativi in tema di "Società pubbliche" e di "Transparency"<sup>3</sup>

In merito al primo tema, va ricordato che la legge 18 giugno 2009, n. 69, recante "Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile", ha apportato talune variazioni alla disciplina in tema di organi societari; variazioni, peraltro, ulteriormente rivedute, dopo brevissimo tempo, dall'art. 19 (Società pubbliche) del decreto legge n. 78 del 1° luglio 2009, convertito con legge 3 agosto 2009, n. 102.

Le modifiche recate dalle nuove disposizioni attengono in particolare alla previsione che al Presidente, previa deliberazione dell'Assemblea dei soci, possano essere attribuite deleghe operative da parte del CdA che provvede a determinarne in concreto il contenuto e il compenso.

Al fine di aderire a tale disposizione Poste italiane spa ha proceduto alla modifica statutaria adeguando in particolare gli artt. 16 e 19 dello statuto sociale.

Il CdA nella riunione del 2 novembre 2009, tenuto conto delle disposizioni del novellato Statuto sociale e della deliberazione assunta dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti lo stesso giorno 2 novembre 2009, ha provveduto ad attribuire i poteri in ambito aziendale assegnando al Presidente deleghe operative sulle seguenti materie: Area Comunicazione e Rapporti Istituzionali; Area Relazioni Internazionali e Area Legale.

Con riferimento al secondo tema, ulteriori modifiche sono state apportate allo statuto della Società per aderire alle disposizioni del decreto legislativo n. 195 del 6 novembre 2007 con il quale è stata recepita la direttiva 2004/109/CE (cosiddetta direttiva *Transparency*), sull'armonizzazione degli obblighi di trasparenza riguardanti le informazioni sugli emittenti i cui valori mobiliari sono ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato. Le modifiche attengono alla figura del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (con una più dettagliata descrizione delle proprie attività mediante opportuno rinvio all'art. 154 bis del TUF) e ai termini per l'approvazione e pubblicazione del bilancio (120 giorni dalla chiusura dell'esercizio in luogo dei precedenti 180 giorni).

---

<sup>3</sup>Di talune modifiche intervenute nel 2011 al fine di consentire i necessari adeguamenti alle nuove disposizioni normative di cui si è dianzi detto, si riferirà nella prossima relazione.

Infine, è stato parzialmente riformulato anche l'art. 4 dello statuto (oggetto sociale) allo scopo di valorizzare ulteriormente la rete territoriale della Società, tenendo conto della evoluzione nel frattempo intervenuta nella *mission* del Gruppo.

Da ultimo si ritiene di dover fare un accenno in ordine ai reiterati rinvii dell'Assemblea Ordinaria degli Azionisti relativamente alle decisioni da assumere in merito alla chiusura dell'esercizio 2009. Infatti, un primo rinvio (dal 26 aprile 2010 al 4 maggio 2010) si è reso necessario per l'approvazione del bilancio di esercizio di Poste italiane spa al 31 dicembre 2009 e tre rinvii successivi (al 19 maggio 2010, al 31 maggio 2010 e al 15 giugno 2010) relativamente alla destinazione dell'utile di esercizio.

### **2.3 Collegio sindacale**

Il Collegio sindacale di Poste italiane spa nel corso del 2009 ha partecipato a tutte le riunioni del Consiglio di amministrazione (n. 11 adunanze) e si è riunito formalmente 22 volte, vigilando sull'osservanza della Legge e dell'atto costitutivo e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Nel corso della propria attività di vigilanza ha acquisito documentazione e specifiche informazioni direttamente dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, in particolare da quelle preposte al controllo interno, per avere contezza del regolare funzionamento della struttura organizzativa della Società. In tale contesto ha monitorato l'attuazione delle iniziative che la Società sta ponendo in essere al fine di rimuovere le cause che hanno generato le constatazioni mosse da Banca d'Italia nel mese di febbraio 2009.

Un ruolo importante è attribuito al Collegio sindacale all'interno del sistema di gestione dei rischi operativi<sup>4</sup> relativi all'attività di BancoPosta. Le linee guida dell'Autorità di Vigilanza prevedono che ogni istituzione si doti di un sistema di *Operational Risk Management* (ORM) coerente con la struttura dell'azienda. Allo stato attuale non vi è per Poste italiane spa un'esigenza di tipo regolamentare in termini di quantificazione del requisito patrimoniale; vi è, invece, un obbligo normativo di implementare sistemi di misurazione dei rischi in generale e dei rischi operativi in particolare. Con riferimento a quest'ultimo profilo di rischi, il CdA di Poste italiane spa, nella riunione del 25 maggio 2009, ha approvato le "Linee guida

---

<sup>4</sup> Per rischio operativo si intende il rischio di subire perdite derivanti dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni. Rientrano in tale tipologia, tra l'altro, le perdite derivanti da frodi, errori umani, interruzioni dell'operatività, indisponibilità dei sistemi, inadempienze contrattuali, catastrofi naturali. Nel rischio operativo è compreso il rischio legale, mentre non sono inclusi quelli strategici e di reputazione (Circolare 263 di Banca d'Italia del 27 dicembre 2006 - Titolo III - Capitolo 5).

per il governo e la gestione dei rischi operativi di Gruppo relativi all'attività di BancoPosta", contenenti i principi di riferimento del sistema di ORM della Società che è stato studiato e implementato tenendo in considerazione le specifiche caratteristiche operative della funzione BancoPosta e delle relazioni operative e organizzative che intercorrono tra la stessa e Poste italiane spa.

Dette "Linee guida", che contengono i principi generali per la costruzione di un adeguato sistema di ORM – su cui si riferisce anche al punto 3.1.3 - attribuiscono al Collegio sindacale, in qualità di organo con funzioni di controllo, compiti finalizzati alla rilevazione delle irregolarità nella gestione del rischio operativo.

Al Collegio sindacale, quindi, che nello svolgimento delle proprie attività può avvalersi di tutte le unità operative aventi compiti di monitoraggio e controllo dell'intero processo, sono assegnate le seguenti responsabilità:

- vigilare sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema interno di gestione e controllo dei rischi operativi;
- valutare la funzionalità e l'adeguatezza del sistema interno di gestione e controllo dei rischi operativi avvalendosi di adeguati flussi informativi da parte degli altri organi aziendali e delle funzioni di controllo interno.

Significative risultano anche le novità introdotte dal decreto legislativo n. 39 del 27 gennaio 2010, in materia di revisione legale dei conti, con la quale il collegio sindacale assume un ruolo più attivo nella fase di nomina del revisore. Infatti, l'incarico di revisione deve essere conferito dall'assemblea "su proposta motivata dell'organo di controllo" (Collegio sindacale); l'articolo 13 del decreto di riforma sostituisce l'abrogato art. 2409 quater del codice civile, il quale invece prevedeva una funzione meramente consultiva dell'organo di controllo (l'art. 2409 quater c.c. recitava infatti... "sentito il parere dell'organo di controllo"). La funzione del Collegio sindacale per la nomina dei revisori, si trasforma, dunque, da consultiva a propositiva.

Con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2009 è scaduto il mandato per la carica del Collegio Sindacale. L'Assemblea degli Azionisti del 4 maggio 2010 ha quindi provveduto al suo rinnovo con riconferma del Presidente e dei membri effettivi.

## **2.4 Società di revisione**

La Società di revisione, nello svolgimento dei suoi compiti nel periodo in riferimento, ha analizzato la natura e l'ampiezza delle attività di controllo, basandosi anche su uno studio del sistema di controllo contabile interno di Poste italiane spa, limitatamente a quegli aspetti che maggiormente possono influenzare l'attendibilità del bilancio nel suo complesso.

Le principali osservazioni sulla struttura ed operatività del sistema dei controlli interni sono state compendiate - dalla medesima Società - in un documento portato all'attenzione del management di Poste italiane spa, contenente per ogni singolo punto di attenzione le relative implicazioni e le conseguenti raccomandazioni.

Tra le osservazioni cui è stato attribuito un potenziale livello di impatto "alto", si ritiene opportuno richiamare l'attenzione sui seguenti due aspetti:

- 1) assenza di un processo di monitoraggio periodico dei dipendenti che hanno accesso ai sistemi informatici nonché assenza di un processo strutturato che garantisca la tempestiva comunicazione da parte delle strutture aziendali interessate circa i nominativi dei consulenti che hanno interrotto definitivamente o temporaneamente il rapporto con Poste italiane spa;
- 2) mancanza di una policy interna avente ad oggetto l'identificazione e il monitoraggio delle c.d. "parti correlate" e presenza di rapporti contrattuali non formalizzati con alcune società del Gruppo.

Nel primo caso la Società è esposta al rischio potenziale di accessi non autorizzati ai dati e/o alle applicazioni con connessi rischi operativi e di frode; nel secondo caso il rischio è legato ad una non corretta e completa definizione dei rapporti con parti correlate, anche ai fini della verifica di conformità di tali rapporti rispetto al mercato esterno.

Può ricordarsi che, con l'approvazione da parte dell'Assemblea dei soci di Poste italiane spa del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2009, è venuto a scadenza l'incarico per l'attività di controllo contabile<sup>5</sup> affidato per il triennio 2007-2009 alla Società di revisione che ha operato per il periodo in esame.

Ai fini dell'affidamento del nuovo incarico per gli esercizi 2010-2012, Poste italiane spa ha avviato alla fine del 2009 le procedure per l'esperimento di una gara comunitaria stabilendo quale criterio di aggiudicazione quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa, con aggiudicazione determinata dalla combinazione della valutazione tecnico qualitativa delle offerte con quella economica.

---

<sup>5</sup> Ora revisione legale.

In data 22 gennaio 2010 è intervenuto un elemento di significativa novità con l'approvazione, da parte del Consiglio dei Ministri, di un Decreto Legislativo finalizzato al recepimento della Direttiva 2006/43/CE sulla revisione legale dei conti, il cui iter di pubblicazione e quindi di entrata in vigore ha incontrato dei ritardi non prevedibili determinando alcuni dubbi e incertezze circa l'applicazione della nuova disciplina. A seguito di ciò, la commissione di gara ha ritenuto opportuno sospendere temporaneamente le proprie attività, allo scopo di consentire un approfondimento in merito ai possibili riflessi della nuova normativa sull'esito del conferimento dell'incarico.

In particolare, con la nuova disciplina in materia di revisione legale dei conti, vengono abrogate e sostituite le norme del codice civile relative alle modalità di conferimento dell'incarico di revisione (Art. 2409 bis e segg. C.c.) e viene introdotta una disciplina speciale applicabile agli Enti di Interesse Pubblico, tra i quali rientra anche Poste italiane spa in qualità di emittente titoli obbligazionari quotati presso la Borsa di Lussemburgo. Inoltre, la nuova disciplina impone a Poste italiane spa di conferire un incarico di revisione legale per la durata di nove esercizi, su "proposta motivata" del collegio sindacale.

I dubbi operativi sono venuti meno successivamente con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del 23 marzo 2010 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39 di "Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati".

Pertanto, nella riunione del 24 marzo 2010 il CdA di Poste italiane spa ha ritenuto di procedere all'annullamento della gara in corso per l'impossibilità di conferire l'incarico a causa del mutato quadro normativo e di avviare il processo per espletare una nuova gara per l'affidamento dell'incarico novennale.

L'attività di controllo contabile, quindi, è stata svolta in regime di proroga dalla società di revisione uscente fino all'approvazione del bilancio di esercizio per il 2010. L'Assemblea ordinaria dei soci del 14 aprile 2011 ha deliberato l'affidamento del nuovo incarico conformemente a quanto disposto dal decreto legislativo n. 39/2010.

## **2.5 Modello Organizzativo ex D.Lgs n. 231/2001**

Poste italiane spa ha adottato il suo primo Modello Organizzativo ai sensi del D.Lgs 231/2001 nel marzo 2003 e successivamente lo ha più volte modificato ai fini di un costante aggiornamento sia per tenere conto dell'evoluzione organizzativa della

Società, sia per recepire le nuove tipologie di reato introdotte nell'ordinamento italiano.

Le più recenti modifiche sono state apportate nel corso del 2010 nelle riunioni del Consiglio di Amministrazione di Poste italiane spa rispettivamente del 22 febbraio e del 26 luglio.

Gli aggiornamenti del Modello Organizzativo 231 apportati nell'adunanza del Consiglio di Amministrazione del 22 febbraio 2010 hanno riguardato in particolare:

- la previsione di 3 componenti per gli OdV delle Società controllate;
- l'inserimento, per le principali Società controllate, tra i componenti esterni del proprio OdV di un membro dell'OdV della Capogruppo;
- la facoltà di prevedere, tra i tre componenti dell'OdV, un soggetto interno all'azienda, a condizione che lo stesso non svolga compiti operativi tali da pregiudicarne l'indipendenza per il corretto svolgimento dell'incarico.

Le modifiche introdotte dal CdA di Poste italiane spa nel corso della riunione del 26 luglio 2010, invece, hanno riguardato il recepimento delle novità normative intervenute in materia "231" relative ad una estensione dell'elenco dei c.d. "reati-presupposto" della responsabilità amministrativa degli enti ex d.lgs. 231/2001, in materia di proprietà industriale, violazione del diritto d'autore, delitti contro l'industria e il commercio (Legge Sviluppo-Energia n. 99/2009), criminalità organizzata (Legge Sicurezza pubblica n. 94/2009) e intralcio alla giustizia (Legge n. 116/2009 di ratifica della Convenzione ONU (contro la corruzione).

Come noto il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello Organizzativo 231 in Poste italiane è affidato all'Organismo di Vigilanza, il quale nel marzo 2009 è stato rinnovato nella sua composizione, essendo cessato il precedente mandato, con l'individuazione di tre membri esterni all'Azienda, in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza previsti per i consiglieri di amministrazione.

L'Organismo di Vigilanza 231 ha predisposto per il Consiglio di Amministrazione una propria relazione relativa all'attività svolta fino alla data del 16 marzo 2010, dalla quale non emergono fatti o situazioni critiche di particolare significatività.

## **2.6 Compensi agli Amministratori ed ai Sindaci**

Nel giugno 2008 il Consiglio di Amministrazione della Società ha costituito il Comitato Compensi, formato dal Vice Presidente e dal Consigliere più anziano nella carica, con il compito di formulare proposte al CdA in ordine alle diverse tematiche retributive dei vertici aziendali.

Nel quadro delle proprie attività il Comitato Compensi ha formulato la proposta, approvata dal CdA nella seduta del 23 febbraio 2009, di procedere a una riformulazione della determinazione contrattuale che disciplina il trattamento economico connesso alle cariche di Amministratore Delegato e di Direttore Generale di Poste italiane spa, avuto, altresì, riguardo dei continui mutamenti del quadro legislativo in materia. Nel corso della stessa seduta, quindi, è stato conferito al Comitato Compensi l'incarico di redigere, sentiti gli Azionisti e avvalendosi di un esperto esterno della materia, un nuovo atto contrattuale riguardante le cariche di Amministratore Delegato e Direttore Generale, da sottoporre, quanto alla prima, al parere del Collegio sindacale in conformità a quanto previsto dall'art. 2389, terzo comma, codice civile.

La proposta del Comitato Compensi di modifica della precedente determinazione (approvata il 3 giugno 2002 e successivamente modificata e integrata), concernente il trattamento economico e normativo relativo agli incarichi di Amministratore Delegato e Direttore Generale, è stata approvata dal CdA nella seduta del 27 luglio 2009.

La nuova determinazione stabilisce che la retribuzione annua lorda del rapporto di lavoro dirigenziale è determinata in complessivi 375.035,31 euro, mentre il compenso per la carica di Amministratore Delegato si compone di una parte fissa determinata nella misura di 919.794,14 euro annui lordi e di una parte variabile determinata in misura pari al 24,52% del corrispettivo fisso.

In data 2 novembre 2009, il Consiglio di Amministrazione di Poste italiane spa, tenuto conto delle deliberazioni assunte dall'Assemblea degli Azionisti, ha conferito al Presidente della Società deleghe di poteri di contenuto analogo a quelle conferite al Presidente del precedente mandato ed ha contestualmente conferito al Comitato Compensi l'incarico di formulare le relative proposte in merito alla determinazione dei compensi da corrispondere al Presidente ai sensi dell'art. 2389, terzo comma, codice civile.

In data 14 dicembre 2009, il Consiglio di Amministrazione di Poste italiane spa ha approvato la proposta di determinazione del Comitato Compensi con la quale, in linea con gli indirizzi generali di politica economica di contenimento dei costi, è stata deliberata una riduzione del 15% dei compensi attribuiti al Presidente di Poste italiane spa rispetto alla retribuzione prevista per il Presidente del precedente mandato.

Nelle tabelle 2.1 e 2.2 vengono riepilogati e messi a confronto gli emolumenti fissi e variabili relativi alle cariche di Presidente, Amministratore Delegato e Direttore

Generale previsti rispettivamente dalle precedenti determinazioni in vigore fino al 31 dicembre 2008 e dalle più recenti determinazioni del Comitato Compensi in vigore dal 1° gennaio 2009:

Tabella 2.1

## Determinazione in vigore fino al 31/12/2008

	Emolumenti fissi			Emolumenti variabili		Totale
	Trattamento economico individuale	Corrispettivo ex art. 2389 3° c C.C.	Corrispettivo Consigliere di Amministrazione	Retention Plan (a)	Variabile collegata agli Obiettivi (b)	
Presidente		430.000	63.000	129.000	129.000	751.000
Amministratore Delegato		451.000	42.000		225.500	718.500
Direttore Generale	374.390			280.792	187.195	842.377

a) Nella misura non superiore al 75% della retribuzione fissa per Dir. Gen. e del 30% per il Presidente

b) Nella misura non superiore al 50% della retribuzione fissa per Dir. Gen. e del 30% per il Presidente

Tabella 2.2

## Determinazione in vigore dal 01/01/2009

	Emolumenti fissi			Emolumento variabile	Totale
	Trattamento economico individuale	Corrispettivo ex art. 2389 3° c C.C.	Corrispettivo Consigliere di Amministrazione	Collegato al raggiungimento degli obiettivi (a)	
Presidente		430.000	90.000	115.000	635.000
Amministratore Delegato		919.794	60.000	225.534	1.205.328
Direttore Generale	375.035				375.035

a) Nella misura pari al 24,52% della retribuzione fissa per l'A.D. mentre è una quota fissa per il Presidente

Nella successiva Tabella 2.3, vengono riportate le competenze, nelle componenti fisse e variabili, liquidate nell'anno 2009 al Presidente, al Vice Presidente, all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale ed ai Consiglieri di Amministrazione di Poste italiane spa.

Tabella 2.3

## Quote compensi liquidati agli Amministratori nell'anno 2009

	Emolumenti fissi			Emolumenti variabili		Totale
	Trattamento economico Individuale	Corrispettivo ex art. 2389 3° comma c.c.	Corrispettivo Consigliere Amministrazione	Retention plan	Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi annuali oggettivi e specifici	
Presidente		(*)	€ 90.000			€ 90.000
Vice Presidente			€ 60.000			€ 60.000
Amministratore Delegato		€ 919.794,14	€ 60.000		€ 225.500 (**)	€ 1.205.294,14
		€ 266.720,43 (***)				€ 266.720,43
Direttore Generale	€ 375.035,31			€ 281.276,48 (**)	€ 187.517,66 (**)	€ 843.829,45
Consigliere di Amministrazione			€ 60.000			€ 60.000

(\*) La prima erogazione del compenso ex art. 2389 3° comma c.c. è avvenuta nel gennaio 2010.

(\*\*) Importi variabili riferiti agli obiettivi dell'anno 2008 e definiti nella precedente determina del 12 settembre 2005. (L'attuale Determina del 27 luglio 2009 ha decorrenza 1° gennaio 2009).

(\*\*\*) Compenso fisso dell'anno 2008 corrisposto nel mese di agosto 2009 a seguito di delibera C.d.A. del 22 febbraio 2010 relativo al periodo 29.05.2008 - 31.12.2009

Per le riunioni consiliari non è corrisposto alcun gettone di presenza né ai componenti del Consiglio di Amministrazione né a quelli del Collegio sindacale. Detto gettone di presenza, invece, viene erogato nella misura di euro 154,93 lorde al Magistrato delegato al controllo.

## 2.7 Organizzazione di Poste italiane spa

La struttura organizzativa di Poste italiane spa è costituita da quattro funzioni di business, tredici funzioni corporate e due canali commerciali, come riportato nella figura 2.1.

Figura 2.1



\* Con ordine di servizio del 2.11.2010, nel quadro di riordino del modello organizzativo relativo al business postale, sono state costituite, alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato, le funzioni Servizi Postali e Marketing Servizi Logistici e Digitali.

Le quattro funzioni di business (Servizi Postali, BancoPosta, Corriere espresso e Pacchi, Filatelia) sono responsabili dello sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e della gestione di parte delle operatività connesse all'erogazione degli stessi.

Le funzioni corporate sono strutture centrali di governo, controllo ed erogazione dei servizi a supporto dei processi di business.

Le funzioni "Mercato Privati" e "Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni" (già Clienti Affari) presidiano i due canali commerciali e sono responsabili dello sviluppo e della gestione dei segmenti di clientela rispettivamente assegnati.

Nel corso del 2009, Poste italiane spa ha proseguito il percorso di evoluzione organizzativa secondo direttrici finalizzate a conseguire obiettivi di semplificazione amministrativa, efficientamento dei processi e di specializzazione dei canali commerciali.

In merito a quest'ultimo obiettivo vanno segnalate le principali attività poste in essere dalle due specifiche funzioni.

La funzione Mercato Privati, che presidia il segmento di vendita rappresentato dalla clientela *retail* e dalle piccole e medie imprese, opera attraverso una rete commerciale articolata su tre livelli costituiti da 9 aree territoriali pluriregionali, 132 filiali e 13.992 uffici postali. Questi ultimi rappresentano il principale punto di accesso per la clientela *retail* e sono classificati dal punto di vista commerciale in uffici centrali, di relazione, di transito, standard, di servizio e di presidio.

Le potenzialità offerte dalla rete di distribuzione dei servizi di Poste italiane spa sono state utilizzate sia per accrescere le proprie quote di mercato sia per erogare ai cittadini diversi servizi per conto della Pubblica Amministrazione. In tale quadro, nel 2009, sono proseguite, insieme ad altre, le attività legate al progetto di gestione delle richieste di rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno (progetto ELI2); è stato sviluppato il prodotto Sportello Amico – Rilascio Certificati rivolto a tutti i Comuni che intendono aderire al protocollo e scelgono Poste italiane spa per la richiesta e consegna dei certificati anagrafici e di stato civile presso gli uffici postali appartenenti alla rete Sportello Amico; è proseguito il servizio di consegna, ai cittadini che ne fanno richiesta e con i requisiti previsti dalla legge, della Carta Acquisti (*Social Card*) utilizzabile per il sostegno alla spesa alimentare (nel 2009 sono state consegnate 320 mila nuove carte portando il totale della carte distribuite a circa 840 mila).

In un'ottica di maggiore efficienza operativa sono stati avviati progetti di riorganizzazione, tra cui:

- l'accentramento delle attività amministrative in 27 *Competence Center* in luogo dei precedenti 53 Centri Contabili;
- l'istituzione della funzione "Monitoraggio Progetti" con il compito di presidiare e monitorare lo stato di avanzamento dei progetti e delle iniziative poste in essere dalla funzione Mercato privati;
- il ridisegno territoriale delle filiali con la costituzione di otto nuove filiali in luogo delle sedici preesistenti;
- l'accorpamento in ambito Mercato Privati della funzione Servizi al Cliente e Qualità con la gestione del *Contact Center* che impiega circa 1300 risorse.

La funzione Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni, è responsabile del presidio e dello sviluppo commerciale delle grandi aziende e delle Pubbliche Amministrazioni, sia centrali che locali.

Nel corso del 2009 il portafoglio clienti della funzione è rappresentato dai seguenti segmenti:

- Top: circa 200 tra grandi imprese e principali Pubbliche Amministrazioni Locali (Regioni; Province, Comuni capoluoghi di provincia);
- PAC: circa 100 principali soggetti della Pubblica Amministrazione Centrale (Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali);
- Large: circa 4.500 clienti, sia imprese che pubbliche amministrazioni locali;
- Medium: circa 55.000 clienti, sia imprese che pubbliche amministrazioni locali.

L'insieme di questi clienti genera, in termini di ricavi per Poste italiane spa, circa 4 miliardi di euro (circa 10 miliardi di euro sono i ricavi complessivi nel 2009), distribuiti tra servizi postali, finanziari e di corriere espresso.

Tra gli obiettivi che hanno ispirato l'attività commerciale del 2009 vanno ricordati per importanza: il consolidamento dell'offerta tradizionale con politiche di efficientamento e di differenziazione per tipologia di cliente; la compensazione della perdita di ricavi sui servizi tradizionali attraverso una ulteriore spinta dei servizi integrati ed innovativi, le azioni di comunicazione e promozione su nuova clientela Imprese e PA.

I clienti sono presidiati commercialmente attraverso una forza vendita diretta, cui viene assegnato un obiettivo di ricavi da realizzare. La leva per stimolare la forza vendita al raggiungimento degli obiettivi è rappresentata da un sistema di incentivazione, che nel 2009 è stato differenziato per singolo segmento commerciale.

### 3 CONFIGURAZIONE DEL GRUPPO

#### 3.1 Assetto societario del Gruppo e problematiche collegate

Al termine dell'esercizio 2008, l'organigramma del Gruppo Poste Italiane teneva conto di 23 società ed 8 consorzi<sup>6</sup>.

Il prospetto che segue (Figura 3.1) illustra, invece, la struttura societaria in essere allo scadere dell'esercizio 2009; la definitiva uscita dalla compagine societaria di Chronopost International spa<sup>7</sup> ha portato le società controllate (direttamente ed indirettamente) a 22, mentre resta attestato a 8 il numero dei consorzi, operativi e non operativi.

Il 2009 è stato caratterizzato dall'impegno di Poste italiane spa nell'ampliare il proprio raggio d'azione nel settore assicurativo, mediante la realizzazione di una propria offerta assicurativa nel Ramo Danni<sup>8</sup>.

Tale programma, la cui attuazione è stata ratificata in via definitiva nel novembre del 2009 dal Cda della Capogruppo, ha avuto esito positivo con l'ottenimento, nel marzo 2010, della prevista autorizzazione da parte dell'ISVAP.

Proprio con riferimento all'area assicurativa del Gruppo - rappresentata da Poste Vita spa e dalla sua diretta controllata Poste Assicura spa - si evidenzia che nel corso dell'ultima adunanza tenuta nel 2009 dal Cda della Capogruppo è stata segnalata dall'Amministratore Delegato (AD) una variazione relativa all'assetto della *Governance* di Gruppo; la stessa è consistita nel trasferimento di Poste Vita spa dal coordinamento funzionale con la divisione d'affari Bancoposta a quello diretto con il Corporate, nella persona dell'Amministratore delegato della Controllante<sup>9</sup>.

Tale modifica è collegata al fatto che le attività e lo specifico campo d'azione della Compagnia rendono la medesima strategicamente e commercialmente autonoma e contraddistinta da attività e prodotti caratteristici della sfera gestionale e commerciale di Bancoposta, condizione, questa, ancor più evidente in considerazione della peculiarità dell'offerta affidata alla sua controllata Poste Assicura spa.

Un'analoga determinazione è stata presa anche nei confronti della controllata Poste Mobile spa, proprio in considerazione della particolarità del suo mandato societario.

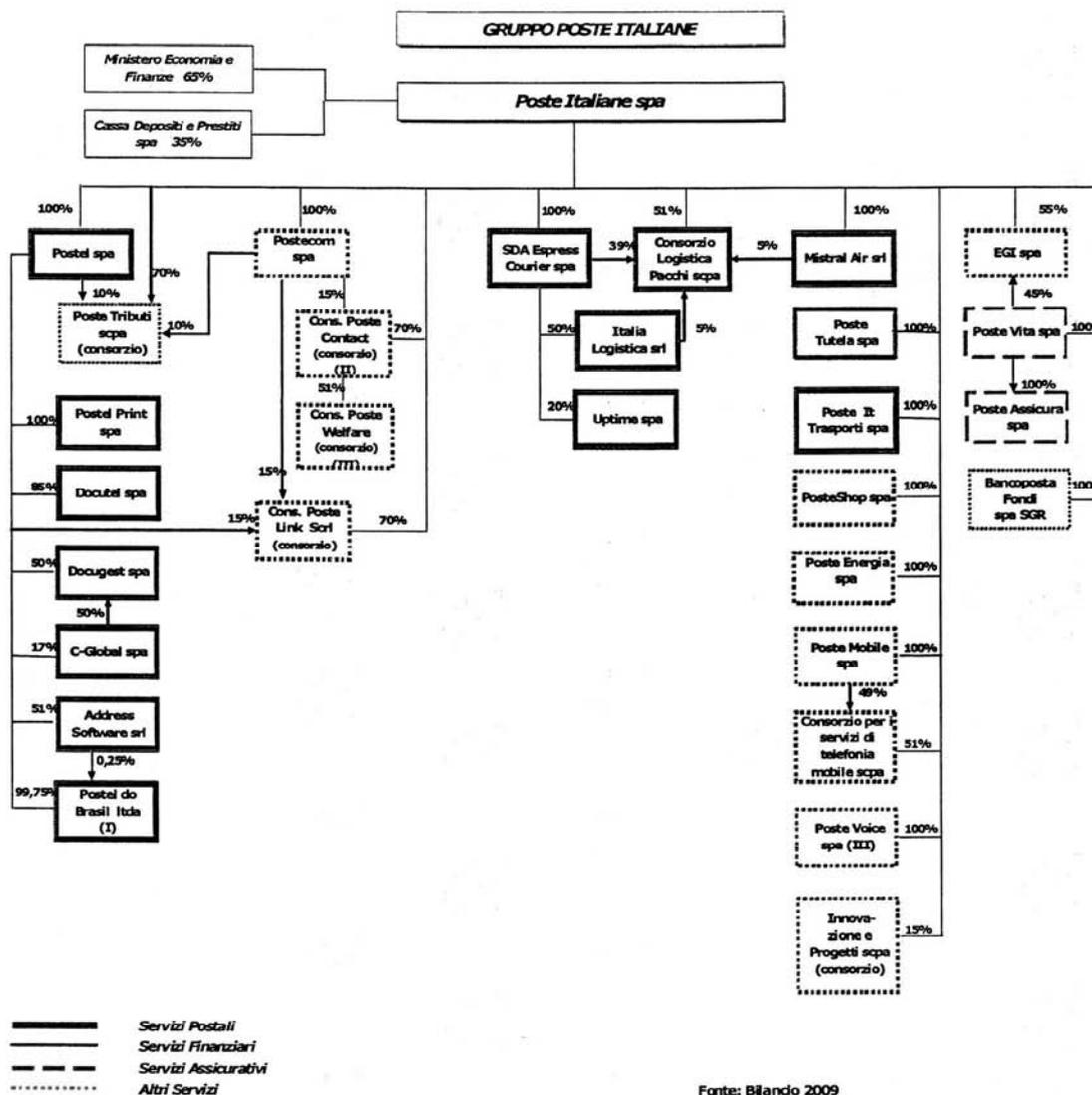
<sup>6</sup> Si fa riferimento esclusivamente alle partecipazioni di rilievo.

<sup>7</sup> Già direttamente controllata da SDA Express Courier spa per una quota del 51% e messa in liquidazione fin dal giugno 2007.

<sup>8</sup> In proposito si rammenta che anteriormente al conseguimento di tale obiettivo, Poste italiane spa, mediante Poste Vita spa, ha commercializzato solo prodotti assicurativi, appartenenti al Ramo Danni, istituiti da soggetti terzi.

<sup>9</sup> E' da tener presente che questa variazione nella *Governance* non è in contrasto con l'assetto illustrato dall'Organigramma Figura 3.1, il quale, invece, rispetta la riconduzione delle controllate del Gruppo alle quattro aree d'affari convenzionali, Servizi postali, Servizi finanziari, Servizi Assicurativi ed Altri servizi.

Figura 3.1



(I) Società non operativa.

(II) Il Consorzio, il cui restante 15% è detenuto da Postel spa, a far tempo dall'8 marzo 2010 è stato fuso per incorporazione nel Consorzio Poste Link scrl

(III) Il Consorzio in data 18 gennaio 2010 è stato cancellato dal Registro delle Imprese di Roma.

(\*\*) Allo scadere del 2009 il Gruppo comprende otto Consorzi: Consorzio Logistica Pacchi spa, Poste Tributi spa, Consorzio Poste Link Scrl , Consorzio Poste Contact, Consorzio Poste Welfare, Consorzio Innovazione e Progetti spa, Consorzio ANAC – Accademia Nazionale Aviazione Civile, Consorzio per i servizi di telefonia mobile spa.

(\*\*\*)In Poste Tributi spa la rimanente quota del 10% é detenuta dalla società esterna Cedacri spa

Nel Referto sulla gestione 2008 (Capitolo 4.1) erano state enucleate tre grandi problematiche che avevano caratterizzato l'andamento del Gruppo Poste italiane, vale a dire la razionalizzazione societaria, l'ambito di operatività ed il sistema dei controlli, tematiche alle quali si ritiene di dover attribuire la medesima rilevanza

anche con riferimento alla gestione 2009.

Nel corso dell'anno, infatti, l'Azienda ha messo in campo numerose iniziative, con l'intento non solo di migliorare la redditività, ma anche di disciplinare ulteriormente l'operatività, adeguandola alle più recenti innovazioni normative<sup>10</sup>.

**3.1.1** Con riferimento al primo punto, ossia quello riguardante i programmi di razionalizzazione societaria, va dato atto all'Azienda di aver realizzato, anche nel 2009, i propri interventi nell'ottica degli obiettivi di snellimento e di miglioramento dell'efficienza più volte manifestati.

Detti programmi sono stati ratificati alla fine del 2009, con modalità di cui si riferirà più dettagliatamente al Capitolo 3.3.

**3.1.2** Come noto, Poste italiane, negli ultimi anni, ha elaborato nuove strategie per ampliare la gamma dei servizi offerti.

Tali scelte hanno richiesto una regolamentazione interna più complessa, imposta anche dall'obbligo di allineare, in alcuni casi, l'operatività di aree sensibili a precisi dettami normativi.

Le indicazioni formulate dalla Banca d'Italia in esito alle indagini ispettive esperite dalla medesima nel corso del 2008 presso la Divisione Bancoposta (Capitolo 1.1 del Referto sulla gestione 2008) si sono tradotte in una serie d'impegni mirati all'adeguamento ed al rafforzamento della disciplina in ambito aziendale.

Poste Italiane spa si è impegnata a completare tali piani entro la metà del 2010, interessando anche le controllate Poste Vita spa e Bancoposta Fondi spa SGR.

Per gli interventi mirati alla realizzazione di un patrimonio separato di BancoPosta, si rinvia a quanto è riferito allo specifico, seguente punto 5.2.

Con riferimento all'area tipicamente postale, sempre più frequenti sono gli interventi dell'AGCOM, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, che sollecita l'attuazione di più concrete azioni indirizzate ad ampliare l'apertura dei mercati, con speciale riguardo ai settori dei servizi e delle infrastrutture, ritenendo che tale processo non abbia ancora avuto un adeguato sviluppo.

Come già sovente rilevato, nel Gruppo Poste il comparto che opera pienamente in regime di libero mercato è quello assicurativo, che grazie al conseguimento della licenza per la commercializzazione di prodotti assicurativi nel Ramo Danni<sup>11</sup>, fa

---

<sup>10</sup> Il presente Capitolo è dedicato alla disamina delle problematiche, connesse sia al mercato in senso lato, che a quella specificamente legata alle scelte strategiche dell'Azienda, e che impattano sulla vita delle aree d'affari del Gruppo.

Si rinvia, invece, al Capitolo 11 del presente Referto l'analisi dei fenomeni contabili e gestionali desunti dai bilanci individuali delle più importanti controllate.

<sup>11</sup> L'autorizzazione è stata ratificata dall'ISVAP il 26 marzo 2010.

ipotizzare la crescita del suo potenziale, grazie anche al rapporto di fiducia instaurato con la clientela da Poste Vita spa.

Una problematica che ha influito notevolmente sugli andamenti e sulle gestioni delle compagnie assicurative in Italia, oltre che sul sistema bancario e finanziario, nell'ultimo biennio è quella collegata ai c.d. "rapporti dormienti"; la questione, nata nell'ottobre 2008 con l'emanazione del D.L. 28 ottobre 2008, n. 134 (convertito con Legge n. 166 del 27 ottobre 2008), aveva infatti penalizzato molti intestatari, e/o eredi di questi, di polizze Vita prescritte.

L'inserimento nel decreto-legge 25 marzo 2010, n. 40 ("decreto incentivi 2010") convertito nella legge 22 maggio 2010, n. 73, dell'emendamento che ha eliminato la retroattività di tale norma, che è conseguentemente esecutiva solo per i contratti per i quali la prescrizione non era ancora maturata alla data di introduzione della normativa sulle polizze dormienti (28 ottobre 2008) ha, in effetti, determinato un impatto meno critico.

Positiva, in tale circostanza, è risultata la scelta di Poste Vita spa di non procedere immediatamente al versamento al *Fondo per l'indennizzo dei risparmiatori vittime di frodi finanziarie* dell'ammontare delle polizze interessate, bensì di procedere unicamente ad accantonare a bilancio il corrispettivo (Capitolo 11.2.4.1).

Altra questione rilevante, che alla data di redazione del presente Referto non ha ancora trovato una definitiva soluzione è quella relativa alla regolamentazione del settore postale; tale situazione è sempre stata caratterizzata dalle contestazioni degli altri operatori postali attivi sul territorio italiano, che imputano a Poste italiane spa di detenere a tutt'oggi una posizione predominante, favorita dalla disponibilità di risorse ed in parte anche dalla mancanza di specifica regolamentazione normativa.

Agli inizi del 2009 la Commissione europea aveva avviato nei confronti dell'Italia una procedura di infrazione per ipotizzata violazione dell'art 22 della direttiva 97/67/CE<sup>12</sup> con riferimento alla questione dell'indipendenza dell'autorità di regolamentazione del settore postale sul territorio.

A tale azione l'Italia ha risposto, nel settembre dello stesso anno, interessando

---

<sup>12</sup> L'articolo 22 della Direttiva, concernente regole comuni per lo sviluppo del mercato interno dei servizi postali comunitari e il miglioramento della qualità del servizio, recita: "Ciascuno Stato membro designa una o più autorità nazionali di regolamentazione per il settore postale, giuridicamente distinte e funzionalmente indipendenti dagli operatori postali. Gli Stati membri comunicano alla Commissione le autorità nazionali di regolamentazione designate per svolgere i compiti che derivano dalla presente direttiva. Le autorità nazionali di regolamentazione hanno in particolare il compito di garantire l'osservanza degli obblighi derivanti dalla presente direttiva; possono inoltre avere il compito di garantire il rispetto delle norme in materia di concorrenza nel settore postale".

Poste italiane spa, la quale ha fornito al Ministero dello Sviluppo Economico informazioni e delucidazioni utili alla redazione del documento di replica.

E' ora, comunque, intervenuto il già ricordato Decreto legislativo 31 marzo 2011 n. 58, che da attuazione alla normativa europea<sup>13</sup> per quanto riguarda il pieno completamento del mercato interno dei servizi postali della Comunità e che ha istituito – con le caratteristiche proprie di un'Autorità indipendente - l'Agenzia di regolamentazione del settore postale, affidandole il compito di vigilare sul regolare sviluppo del mercato liberalizzato.

Sull'argomento verranno forniti maggiori ragguagli con la prossima relazione.

**3.1.3** Nel 2009 le attività di controllo nel Gruppo Poste italiane, con particolare riferimento ai settori finanziario ed assicurativo, sono state condizionate, oltre che dalle specifiche indicazioni diramate dagli Organi di vigilanza competenti, anche dagli impegni assunti dalla Capogruppo nei confronti della Banca d'Italia (Capitolo 1.2 della Relazione sulla gestione 2008).

Per quanto attiene al perimetro delle controllate, l'impegno coinvolge anche Poste Vita spa e Bancoposta Fondi spa SGR, per tutte le implicazioni e gli obblighi normativi che fanno capo anche alla tipologia di attività, in materia di *compliance* e di gestione del rischio, nonché del presidio delle attività di antiriciclaggio e degli adeguamenti alla normativa MIFID.

Nel 2009, le due controllate hanno proseguito con le attività di aggiornamento delle rispettive strutture organizzative alle recenti disposizioni in seno all'impianto normativo di cui al D. Lgs. 231/01, nonché con il rafforzamento degli strumenti di controllo del rischio finanziario, in conformità con le norme in materia di *antiriciclaggio* (D.Lgs. 231/07 e ulteriori emanazioni).

In tale ambito sono stati previsti interventi in materia di antiterrorismo e di protezione dal trattamento illecito dei dati informatici, attraverso la revisione dei processi operativi ed il perfezionamento degli applicativi informatici; su tali tematiche è stata, tra l'altro, pianificata una attività formativa del personale interessato.

Da segnalare, sempre in materia di vigilanza, la già ricordata predisposizione, da parte della Capogruppo, con il contributo della Divisione BancoPosta, del documento "*Linee guida per il governo e la gestione dei rischi operativi di gruppo relativi all'attività di BancoPosta*"; il medesimo nel corso dell'adunanza del 25 maggio 2009 è stato sottoposto all'esame dell'organo consiliare di Poste italiane spa, che ne ha

<sup>13</sup> Direttiva 2008/6/CE che modifica la direttiva 97/67/CE.