

Dirigente Preposto secondo modalità e flussi informativi condivisi e sono oggetto di relazione almeno semestrale al Consiglio di Amministrazione, tramite il Presidente;

- nell'ambito del BancoPosta, Revisione Interna, in coordinamento con Controllo Interno/Internal Auditing, garantisce un adeguato flusso informativo periodico al Dirigente Preposto sulla valutazione della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni relativo all'area di propria responsabilità.

Infine, le Società del Gruppo assicurano l'istituzione e il mantenimento di un adeguato sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria e ne verificano l'effettiva applicazione; alcune di esse tramite la figura del Dirigente Preposto. In particolare, ogni società assicura la veridicità dei dati patrimoniali, economici e finanziari e l'attendibilità delle informazioni aggiuntive fornite per l'elaborazione del bilancio consolidato e della relazione sulla gestione, anche intermedia. In alcune società, inoltre, sono presenti e operano strutture organizzative di Audit, Risk Management e Compliance, in modo analogo alla Capogruppo, replicando pertanto la medesima articolazione dei controlli.

Principali caratteristiche del Sistema di Poste Italiane

Il Sistema opera a livello generale, tramite elementi "trasversali" ai diversi processi e attività della Società e/o del Gruppo (competenza del personale, sistema dei poteri e delle deleghe, ecc.), e a livello dei singoli processi sottesi alla formazione dell'informativa finanziaria. Secondo i principi di riferimento adottati, il Sistema consta delle seguenti componenti: Ambiente di controllo, Rischi e Attività di controllo, Informazione e Comunicazione, Monitoraggio.

Ambiente di controllo: è il contesto generale nel quale le risorse aziendali svolgono le attività ed espletano le proprie responsabilità. Include l'integrità e i valori etici dell'Azienda, la struttura organizzativa, il sistema di attribuzione e il relativo esercizio di deleghe e responsabilità, la segregazione delle funzioni, le politiche di gestione e incentivazione del personale, la competenza delle risorse e, più in generale, la "cultura" dell'Azienda. Gli elementi che in Poste Italiane caratterizzano questo ambito e che assumono particolare rilievo ai fini del sistema di controllo sull'informativa finanziaria, sono principalmente rappresentati da:

- i Modelli Organizzativi ai sensi del D.lgs. 231/01, di cui si è sopra argomentato, e le relative procedure aziendali predisposte. Tale complesso di disposizioni prevede, tra l'altro, l'applicazione del principio della segregazione dei compiti, la cui concreta applicazione avviene in relazione alla rilevanza e alla natura delle attività, evitando il formarsi di appesantimenti organizzativi e alla previsione di controlli compensativi, tenendo conto del grado di dislocazione sul territorio. Per alcune attività il principio di segregazione riveste un'importanza fondamentale, indipendentemente dai possibili effetti sull'informativa finanziaria, in relazione agli obiettivi di salvaguardia del patrimonio aziendale e, in genere, di prevenzione delle frodi;
- il Codice Etico di Gruppo, integrato dal Codice di comportamento Fornitori e Partner, la cui violazione lede il rapporto di fiducia instaurato con Poste Italiane e può portare all'attivazione di azioni legali e all'adozione di provvedimenti nei confronti dei destinatari;
- la struttura organizzativa di Poste Italiane e delle aziende del Gruppo, costituita da organigrammi, ordini di servizio, comunicazioni e procedure organizzative, che attribuiscono alle funzioni compiti e responsabilità;
- il sistema di deleghe utilizzato, che prevede l'attribuzione di poteri ai responsabili di funzione in relazione alle attività svolte, attraverso il conferimento di procure *ad personam*;
- la Mappa delle Interrelazioni di Gruppo, contenente un sistema di regole di natura comportamentale e tecnica, volte ad assicurare il coerente governo societario, attraverso il coordinamento delle fasi decisionali riguardanti aspetti, problematiche e attività che sono di interesse e/o importanza strategica, o che possono presentare effetti di portata tale da generare significativi rischi patrimoniali per il Gruppo.

Accanto ai suddetti elementi di portata più generale, è in vigore un complesso di norme interne e principi che regolano e rendono operativa la figura del Dirigente Preposto; in particolare:

- il Regolamento del Dirigente Preposto, di cui il Consiglio di Amministrazione ha preso atto, che disciplina i poteri, i

mezzi, i compiti e i rapporti dello stesso con gli organi sociali e di controllo, con le funzioni aziendali e le società del Gruppo, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto. Il documento è predisposto in coerenza con lo standard di riferimento indicato dall'Andaf (Associazione nazionale direttori amministrativi e finanziari). In base al Regolamento il Dirigente Preposto deve essere uno, nominato tra i dirigenti della Società e ricoprire una funzione di primo riporto gerarchico; deve avere responsabilità diretta almeno sulle aree amministrazione, bilancio, fiscale e controllo di gestione; il suo incarico è revocabile solo per giusta causa; ha libero accesso a ogni informazione aziendale ritenuta rilevante per l'assolvimento dei propri compiti;

- il Modello di governo e controllo dell'Informativa finanziaria (in seguito anche Modello) emesso dal Dirigente Preposto, di concerto con il responsabile della funzione Risorse Umane e Organizzazione, che definisce le modalità di coordinamento all'interno del Gruppo delle attività di elaborazione, predisposizione e controllo dei documenti contabili, nonché i principi che Poste Italiane segue per istituire e mantenere un idoneo sistema di controllo sull'informativa finanziaria. Il Modello adotta come metodologia di riferimento il "COSO Report", suggerita da Confindustria nelle "Linee guida per lo svolgimento delle attività del Dirigente Preposto ai sensi dell'art. 154-bis del TUF" e da Andaf in uno specifico Position Paper "Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari". Sulla base del Modello, il Dirigente Preposto ha elaborato e diffuso a livello di Gruppo le "Linee guida metodologiche e operative" che illustrano i criteri di analisi, le modalità operative e i possibili strumenti da utilizzare, a cura delle funzioni e del personale a vario titolo coinvolto nelle attività di istituzione, verifica e aggiornamento del Sistema. L'obiettivo del documento è di consentire la pratica attuazione dei principi metodologici di riferimento adottati.

Sulla base di tali principi il Dirigente Preposto ha predisposto le procedure che attualmente regolamentano i processi amministrativi e contabili di Poste Italiane e le connesse attività di controllo, come più avanti illustrato.

Il responsabile della funzione Amministrazione e Controllo (Dirigente Preposto), infine, nell'ottica di un reciproco ed efficace scambio di informazioni tra organi e funzioni di controllo, partecipa su invito alle riunioni del Collegio Sindacale ed è membro della Segreteria Tecnica dell'Organismo di Vigilanza; fa inoltre parte del Comitato Finanza e presiede il Comitato Rischi Finanziari.

In particolare, il "Comitato Finanza" ha funzione consultiva e svolge un ruolo di indirizzo e di supervisione della strategia finanziaria di Poste Italiane e del Gruppo, nonché di definizione delle "Linee Guida operative di gestione finanziaria", ai fini della loro successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, mentre il "Comitato Rischi Finanziari" valuta e monitora la posizione di rischio finanziario complessiva di Gruppo, nonché verifica il rispetto delle predette Linee Guida operative di gestione finanziaria.

I rischi e le attività di controllo: Poste Italiane pone in essere un processo strutturato di identificazione e analisi dei rischi, eseguito e supportato da diverse funzioni aziendali che agiscono tra loro in rapporto di stretta complementarietà. Per una trattazione più approfondita della gestione dei rischi si rinvia al paragrafo "Gestione dei rischi del Gruppo e di Poste Italiane SpA" e, per quelli di natura finanziaria in senso stretto (di credito, tasso di interesse, liquidità, controparte, ecc.), anche alle note di commento al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato (nota n. 3 di entrambi i documenti). Al riguardo, è opportuno evidenziare che Poste Italiane si è dotata di apposite metodologie, in via di consolidamento, che consentono di valutare e gestire in modo integrato e sinergico, a livello di Gruppo, i principali rischi operativi correlati ai processi aziendali. Come sopra richiamato le funzioni Analisi e Valutazione Rischi di Tutela Aziendale e Risk Management BancoPosta, in rapporto di complementarietà, supportano le altre funzioni aziendali e le società del Gruppo nelle attività di analisi, valutazione e gestione dei rischi operativi. Il metodo utilizzato è basato sull'autovalutazione da parte del Management (cd. *control risk self assessment*). Risk Management BancoPosta ha adattato tale metodologia ai requisiti della normativa di Vigilanza bancaria applicabili e l'ha sviluppata tramite la diffusione di appositi modelli e linee guida. In ambito BancoPosta inoltre, è prevista una specifica unità organizzativa

con il compito di definirne e aggiornarne l'impianto procedurale, in coerenza con i requisiti normativi e regolatori di settore applicabili.

Poste Italiane ha inoltre previsto specifiche strutture organizzative dedicate al presidio dei rischi connessi alla salvaguardia del patrimonio aziendale, fisico e informativo. In tale ambito vengono effettuate, sia attività di indagine al verificarsi di eventi illeciti interni o esterni (es. le rapine), sia iniziative preventive, di definizione di *policy* e procedure e di analisi di potenziali vulnerabilità o eventi critici, con riferimento soprattutto alla sicurezza logica dei dati.

La valutazione dei rischi di errore sull'informativa finanziaria viene eseguita nell'ambito del lavoro di predisposizione delle procedure amministrative e contabili. I documenti sono emanati dal Dirigente Preposto, in coordinamento con la funzione Risorse Umane e Organizzazione, e regolano tra l'altro le attività di controllo contabile di linea (o di primo livello) effettuate dalle diverse funzioni aziendali coinvolte nei processi che alimentano i bilanci. Le procedure, in particolare, hanno lo scopo di:

- regolamentare gli aspetti amministrativi e contabili del processo di riferimento, identificando ruoli e responsabilità delle funzioni coinvolte, definendo e descrivendo le attività, i sistemi informatici utilizzati e i controlli necessari a garantire con ragionevole certezza la veridicità e l'attendibilità dell'informativa finanziaria;
- rappresentare uno strumento di riferimento, sia per le attività di monitoraggio svolte dal responsabile di processo ("*process owner*"), sia per le verifiche indipendenti.

Il Dirigente Preposto ha intrapreso un'attività di razionalizzazione su tali procedure per focalizzarle sui controlli a presidio di alcuni obiettivi (cd. "asserzioni" di bilancio)⁶. Le fasi di tale percorso prevedono:

- l'identificazione o aggiornamento, a partire dai conti di contabilità generale e dalle voci componenti il bilancio, dei diversi processi che, direttamente o indirettamente, contribuiscono all'elaborazione e predisposizione dell'informativa finanziaria, elencandoli in una apposita mappa, dove sono rappresentati in ordine decrescente di rilevanza, secondo gli elementi quantitativi (incidenza sulla situazione economica e/o patrimoniale e finanziaria) e qualitativi che li caratterizzano;
- la rilevazione o aggiornamento, per ciascun processo individuato, delle attività e dei connessi controlli di natura amministrativo-contabile per il conseguimento delle suddette asserzioni di bilancio inerenti il processo in esame, formalizzandoli in un'apposita procedura di attività e controlli; sono qualificati come "preventivi" i controlli aventi l'obiettivo di prevenire il verificarsi di anomalie che possano comportare errori nell'informativa finanziaria; "successivi" quelli aventi l'obiettivo di rilevare anomalie che si sono già verificate; si distinguono inoltre in "manuali" e "automatici", in quest'ultimo caso eseguiti dai sistemi informatici coinvolti nei processi;
- la valutazione, contestuale alla fase precedente, dell'efficacia dei controlli esistenti a mitigare i sottostanti rischi potenziali di errore, ovvero di mancato conseguimento di una o più asserzioni di bilancio; qualora gli stessi non siano ritenuti del tutto adeguati, ne vengono previsti altri (cd. *to be*), appositamente disegnati al fine di rendere adeguato ed efficace il complessivo sistema di controllo del processo;
- la documentazione, per ogni procedura, dell'analisi svolta per l'identificazione e la valutazione dei rischi, tramite la redazione di matrici di associazione di questi ultimi ai corrispondenti controlli (cd. matrici rischi-controlli); i rischi medesimi vengono valutati in termini di potenziale impatto e probabilità di accadimento, secondo parametri quantitativi e qualitativi, assumendo assenza di controlli;

⁶ Esistenza: le attività e le passività dell'impresa esistono e le registrazioni contabili rappresentano eventi realmente avvenuti; Completezza: tutte le transazioni sono state riflesse in bilancio;

Diritti e Obblighi: le attività e le passività dell'impresa costituiscono diritti e obbligazioni della società;

Valutazione/Rilevazione: per quanto concerne l'aspetto della valutazione, le voci sono iscritte in bilancio in conformità con i principi contabili di riferimento (IAS/IFRS) utilizzati in modo appropriato e pertinente; circa l'aspetto della rilevazione, le operazioni sono valorizzate secondo calcoli corretti, accuratamente rilevate, registrate nei libri contabili e documentate;

Presentazione e Informativa: le voci di bilancio sono correttamente denominate, classificate e descritte nelle note illustrative, opportunamente dettagliate, commentate e corredate delle ulteriori informazioni necessarie a fornire una rappresentazione esaustiva della situazione economica e patrimoniale dell'azienda.

- la verifica dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento (*testing*) dei controlli, attraverso le attività di valutazione della funzione indipendente Controllo Interno/Internal Auditing, nell'ambito del piano di audit annuale, o della funzione Sistema dei Controlli Contabili (che risponde al Dirigente Preposto);
- il reporting periodico al Consiglio di Amministrazione, in occasione delle deliberazioni sul progetto di bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato, nonché sul bilancio consolidato semestrale abbreviato, circa lo stato del Sistema e delle connesse attività di adeguamento previste, tra cui l'avanzamento dei piani di rimedio connessi alle aree di miglioramento.

Allo stato attuale, detto percorso ha portato alla razionalizzazione delle procedure relative ai processi amministrativo-contabili identificati come significativi e alla progressiva verifica del loro effettivo funzionamento. Alcune di tali procedure sono ancora in via di perfezionamento, considerata la dimensione e la complessità dei fenomeni sottostanti. I Dirigenti Preposti nominati presso le società del Gruppo più significative hanno intrapreso il medesimo percorso di adeguamento della Capogruppo, applicando le metodologie da essa diffuse. In occasione di ogni chiusura di bilancio annuale e semestrale, ognuno di essi emette un'attestazione firmata unitamente al proprio Amministratore Delegato, secondo il medesimo schema utilizzato dalla Capogruppo e previsto dalla Consob.

Il presidio rispetto alla continua evoluzione della normativa fiscale e di quella relativa ai principi contabili è assicurato da unità tecniche dedicate, nell'ambito della funzione Amministrazione e Controllo. Poste Italiane, inoltre, sulle materie amministrative, contabili e fiscali, nonché di controllo interno sull'informativa finanziaria, partecipa ai tavoli tecnici istituiti presso le più importanti associazioni di categoria e organismi professionali.

Esiste, infine, un sistema di attestazioni interne rilasciate al responsabile Amministrazione e Controllo (Dirigente Preposto) di Poste Italiane, in base al quale, secondo un apposito formato standard, i responsabili delle funzioni aziendali attestano vari specifici aspetti connessi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, confermando, fra l'altro, la correttezza e completezza dei dati contabili e delle informazioni trasmessi, nonché l'osservanza delle procedure amministrative e contabili per le parti di propria competenza; analoga attestazione è rilasciata dai vertici delle società del Gruppo.

Informazione e comunicazione: i flussi informativi di Poste Italiane sono supportati da sistemi informatici che regolano, tra l'altro, la raccolta, rilevazione e registrazione delle operazioni aziendali ai fini dell'elaborazione, predisposizione e controllo dell'informativa finanziaria. Il sistema di controllo interno relativamente all'area IT si basa sulla metodologia del modello COBIT⁷ e riguarda sia gli aspetti infrastrutturali e i processi trasversali, tipicamente sotto la responsabilità della funzione Tecnologie dell'Informazione⁸ (cosiddetti *IT Company Level Controls* e *IT General Controls*), sia le diverse applicazioni a supporto dei processi di business aziendali (cosiddetti *Application Controls*). Nell'ambito degli *IT Company Level Controls* e *IT General Controls*, i controlli hanno ad oggetto i processi di pianificazione dei progetti di sviluppo e manutenzione dell'hardware e del software, di definizione della struttura organizzativa delle funzioni dedicate, di acquisizione e implementazione delle risorse IT, di erogazione dei servizi e assistenza agli utenti, di monitoraggio e valutazione degli obiettivi.

Il Monitoraggio, infine, si articola su più livelli in base ai ruoli e responsabilità già illustrati nei punti precedenti. Inoltre, l'andamento economico e finanziario dell'Azienda è costantemente monitorato attraverso l'attività di controllo di gestione che, in base all'assetto organizzativo aziendale, è effettuata dalla funzione Amministrazione e Controllo e dalle altre funzioni aziendali, tramite le proprie unità organizzative di amministrazione e controllo.

⁷ Il COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) è un modello per la gestione della ICT creato dall'associazione Americana degli auditor dei sistemi informativi ISACA (Information Systems Audit and Control Association) e dal ITGI (IT Governance Institute) con l'obiettivo di definire un punto di riferimento internazionalmente riconosciuto per la valutazione e il miglioramento del governo della funzione IT.

⁸ Per i sistemi informatici relativi all'area del personale, la gestione è eseguita direttamente da Risorse Umane e Organizzazione

2. ORGANIZZAZIONE

2.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE SPA

L'organizzazione di Poste Italiane SpA è articolata attraverso le seguenti funzioni di Business e funzioni Corporate:

Funzioni di Business

- Servizi Postali
- Corriere Espresso e Pacchi
- Filatelia
- BancoPosta
- Mercato Privati
- Clienti Affari

Funzioni Corporate

- Acquisti
- Affari Istituzionali
- Affari Legali
- Affari Societari
- Amministrazione e Controllo
- Comunicazione Esterna
- Controllo Interno
- Finanza
- Immobiliare
- Pianificazione Strategica
- Risorse Umane e Organizzazione
- Tecnologie dell'Informazione
- Tutela Aziendale

Le funzioni Servizi Postali, BancoPosta, Corriere Espresso e Pacchi e Filatelia sono responsabilizzate sullo sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e sulla gestione di parte delle operatività connesse all'erogazione degli stessi.

La funzione Servizi Postali è anche preposta alla pianificazione e gestione del processo logistico nonché all'erogazione dei servizi innovativi e integrati di corrispondenza.

Le funzioni Mercato Privati e Clienti Affari rappresentano i canali commerciali responsabili dello sviluppo e della gestione del front end commerciale per i diversi segmenti di clientela. La funzione Mercato Privati garantisce inoltre il presidio delle attività di contact center.

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

Nel corso del 2009, il modello organizzativo dell'Azienda è evoluto secondo direttrici finalizzate a conseguire obiettivi di semplificazione organizzativa, massimizzazione delle efficienze e rafforzamento delle logiche di riduzione dei tempi di attraversamento dei processi, ponendo le basi per una progressiva marcata differenziazione tra processi di indirizzo e controllo strategico (Corporate "pura"), processi di business e processi di supporto (shared services e competence center).

In particolare, sul versante della semplificazione e della massimizzazione delle efficienze sono da segnalare i seguenti interventi:

- l'accentramento delle strutture di amministrazione e controllo allocate nelle funzioni Comunicazione Esterna, Tecnologie dell'Informazione, Controllo Interno, Tutela Aziendale, Immobiliare, Filatelia e Corriere Espresso e Pacchi nell'ambito della funzione corporate Amministrazione e Controllo con la finalità di realizzare

economie di scala e di specializzazione mediante il rafforzamento di logiche di shared services e di famiglia professionale;

- l'avvio di un processo di razionalizzazione organizzativa delle funzioni Corporate;
- il superamento della funzione Servizi al Cliente e Qualità con confluenza delle relative attività e risorse in ambito Mercato Privati e Pianificazione Strategica; la scelta risponde, da un lato, all'esigenza di valorizzare logiche di servizio integrato attraverso soluzioni organizzative che abilitino una gestione end to end dei processi di pre-vendita, commercializzazione e post-vendita e dall'altro a rafforzare il ruolo della Qualità come centro di competenza altamente qualificato, che operi esclusivamente su attività di indirizzo e governo del sistema aziendale di qualità;
- l'evoluzione dell'assetto territoriale della funzione Mercato Privati intervenuta anche a seguito dell'accordo raggiunto con le Organizzazioni Sindacali il 16 luglio 2009 che ha in effetti determinato forti innovazioni del modello organizzativo in un'ottica di efficientamento e sviluppo del settore. Tra gli aspetti più significativi dell'Accordo sono da segnalare la razionalizzazione geografica delle Filiali e i progetti di riorganizzazione delle strutture di post vendita e dei Competence center in un'ottica di accentramento delle attività.

Nel percorso di continuità ed evoluzione della scelta strategica di specializzazione dei canali commerciali, avviata nello scorso esercizio e finalizzata a perseguire una maggiore relazione tra i servizi offerti e il target della clientela di riferimento, si inquadrano, inoltre, i provvedimenti sul modello di presidio commerciale, che hanno riguardato:

- il passaggio della responsabilità di gestione del segmento di clientela Large Account dalla funzione Mercato Privati a Clienti Affari e la suddivisione della Pubblica Amministrazione Locale tra le due funzioni in base a driver dimensionali e caratteristiche prevalenti della clientela;
- il ridisegno del modello di presidio riguardante i clienti business di competenza Mercato Privati, attraverso una riorganizzazione complessiva delle attività di vendita e di supporto, caratterizzata dal passaggio da una logica "dimensionale" ad un approccio basato sulla differenziazione selettiva per settore merceologico e su un accounting dedicato ai clienti ad alto spending ed alla Pubblica Amministrazione Locale di competenza. Tale approccio ha condotto a una rivisitazione organizzativa, sia a livello centrale, sia territoriale, il cui aspetto più rilevante è costituito dal rafforzamento degli uffici PosteBusiness come unico canale di riferimento per tale tipologia di clientela.

Ulteriori interventi hanno infine riguardato:

- il riassetto delle attività di Comunicazione Esterna e Relazioni Istituzionali attraverso la definizione di due funzioni di primo livello denominate "Affari Istituzionali" e "Comunicazione Esterna" con la finalità di presidiare con maggiore efficacia, in maniera specifica e focalizzata, sia le attività di interlocuzione con gli enti istituzionali di riferimento, sia i processi di comunicazione esterna;
- la costituzione, in ambito BancoPosta, della funzione "Regolamentazione Processi e Procedure" a presidio dell'impianto normativo della funzione e in linea con gli indirizzi espressi dall'Organo di Vigilanza in ordine all'applicazione di modelli di funzionamento di tipo prettamente bancario che vedono, come aspetto fondante ai fini dell'efficacia del sistema dei controlli, una puntuale e organica disciplina dei processi interni e delle procedure relative ai prodotti/servizi commercializzati. A detta funzione è stata inoltre affidata la responsabilità del processo di gestione dei reclami sui prodotti/servizi finanziari;
- la costituzione, in ambito Tutela Aziendale, della funzione Security Room con lo scopo di rafforzare il sistema della sicurezza aziendale e di garantire adeguati livelli di prevenzione e governo delle situazioni di rischio, degli eventi anomali e delle emergenze;

- la riconfigurazione del Comitato Innovazione e Gestione Progetti, volta a soddisfare l'esigenza di garantire un costante coordinamento e monitoraggio delle iniziative e dei progetti innovativi e strategici.

2.1.1 MERCATO PRIVATI

La funzione Mercato Privati gestisce il front end commerciale dei segmenti di mercato Retail, PMI (SOHO-*Small Office Home Office* e SMB-*Small Medium Business*) e *Medium Enterprise*.

Come indicato nella tabella che segue, l'organizzazione della rete commerciale e dei relativi processi operativi di supporto è articolata su tre livelli:

- Aree Territoriali pluriregionali (denominate Aree Territoriali Mercato Privati);
- Filiali;
- Uffici Postali, classificati, dal punto di vista commerciale, in Uffici centrali, di relazione, di transito, standard, di servizio, di presidio.

	31-dic-08		31-dic-09	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Territoriali Mercato Privati	9	3.271	9	2.851
Filiali	140	5.149	132	4.834
Uffici Postali	13.991	59.359	13.992	58.651

Tutti i dati relativi all'organico sono espressi in *full time equivalent*.

Nel corso dell'anno, come già anticipato, con l'obiettivo di perseguire maggiore efficienza ed efficacia dei processi ed attuare strategie di sviluppo basate sulla qualità dei servizi e sull'economicità dell'offerta, sono stati avviati progetti di riorganizzazione volti ad assicurare una maggiore integrazione dei processi ausiliari, di supporto e trasversali al business.

In particolare:

- le attività amministrative sono state accentrate passando da 53 Centri Contabili a 27 Competence Center Amministrativi, con l'obiettivo di garantire un miglioramento delle performance di processo e della qualità dei dati contabili. È stata altresì avviata la reingegnerizzazione delle attività di controllo di gestione, con l'accentramento delle sedi presenti all'interno delle Filiali in 35 centri specializzati.
- È stato ridisegnato il modello organizzativo del post-vendita attraverso la costituzione, nelle 9 Aree Territoriali, di strutture focalizzate sulle attività di gestione dei reclami, offrendo maggiore assistenza agli Uffici Postali e migliorando la qualità del servizio ai clienti.
- È stato modificato, attraverso un piano di accorpamenti, l'assetto territoriale delle Filiali con la costituzione di otto nuove Filiali in luogo delle sedici preesistenti, secondo logiche di efficienza operativa e presidio del territorio a carattere "provinciale".
- È confluita in ambito Mercato Privati la Funzione Servizi al Cliente e Qualità con la gestione del Contact Center, che impiega circa 1.300 risorse.
- Gli Uffici Postali sono stati interessati da un processo di turnover delle risorse che nel corso del 2010 vedrà un

consistente rafforzamento attraverso l'istituto delle "sportellizzazioni" che prevede anche il ricorso al sistema di selezione interna *Job Posting* (definito con l'Accordo sindacale del 13 febbraio 2008).

RETAIL

L'Ufficio Postale, oltre a essere il principale canale di vendita di prodotti/servizi postali e finanziari per la clientela Retail, rappresenta anche, nelle piccole realtà locali, un punto di riferimento sotto l'aspetto sociale e di pubblica utilità. Attraverso la rete degli Uffici Postali l'Azienda, infatti, eroga ai cittadini servizi diversificati per conto della Pubblica Amministrazione, offrendosi come supporto alla digitalizzazione dei processi e come partner nella gestione esternalizzata di alcuni procedimenti amministrativi. Nel corso del 2009 questa attività di supporto sociale è stata particolarmente intensa ed è cresciuto il numero dei servizi offerti in affiancamento alla Pubblica Amministrazione Centrale e Locale.

Le attività di back office sono assicurate in parte dagli stessi Uffici Postali, in parte da 15 centri servizi specializzati (TSC) presenti sul territorio. Presso tali centri servizi, nati con l'obiettivo di rendere più efficiente, omogeneo e veloce lo svolgimento delle attività successive alla vendita dei servizi finanziari, insistono le attività di gestione dei conti correnti e servizi accessori, le lavorazioni delle pratiche relative a prestiti e mutui e alcune attività di post-vendita.

Nei TSC tali attività vengono svolte, sia per la clientela retail, sia per la clientela Impresa (PMI e Medium Enterprise).

Al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti dagli Uffici Postali e di sviluppare le potenzialità commerciali della rete, distinguendo le attività connesse all'erogazione di servizi da quelle a più alto valore aggiunto, operano le Aree "Prodotti Finanziari" e "PosteBusiness", appositi spazi fisici dedicati all'offerta di prodotti/servizi a valore aggiunto, destinati alla clientela Retail e PMI.

Al 31 dicembre 2009 tali Aree sono circa 4.750 e sono gestite con l'ausilio di sistemi avanzati di reportistica che consentono un puntuale monitoraggio dell'andamento commerciale.

Infine, nel corso dell'esercizio, il modello organizzativo delle funzioni Commerciale e Operazioni di Filiale e Area Territoriale è stato oggetto di affinamenti, con l'obiettivo di incrementare l'efficacia di interlocuzione e supporto al front-end; in particolare è stato rivisitato il modello di presidio dei Canali/Comparti commerciali definiti ed è stata realizzata una migliore articolazione del modello di trasferimento delle politiche commerciali agli Uffici Postali.

PMI/MEDIUM ENTERPRISE

Il modello di gestione del segmento di mercato PMI è in corso di ridefinizione e tutti i clienti PMI e business in ambito Mercato Privati sono confluiti in un'unica customer base denominata "Imprese"⁹; conseguentemente, l'attuale rete di vendita business sarà progressivamente rimodulata. Fino allo scorso esercizio, infatti, la clientela PMI era gestita attraverso il canale PosteBusiness che, costituito da circa 1.150 punti fisici distinti tra Uffici PosteBusiness¹⁰, Aree dedicate¹¹, Sportelli dedicati¹², offriva numerosi prodotti e servizi integrati accanto ai servizi tradizionali. Nel corso del 2009 il canale è stato appunto oggetto di un profondo ridisegno avente l'obiettivo di una maggiore specializzazione della rete PosteBusiness attraverso la concentrazione di tutti i clienti PMI su circa 500 punti fisici (distinti tra Uffici e Aree dedicate). Il progetto prevede, al contempo, la graduale riconversione degli sportelli dedicati alle attività tradizionali.

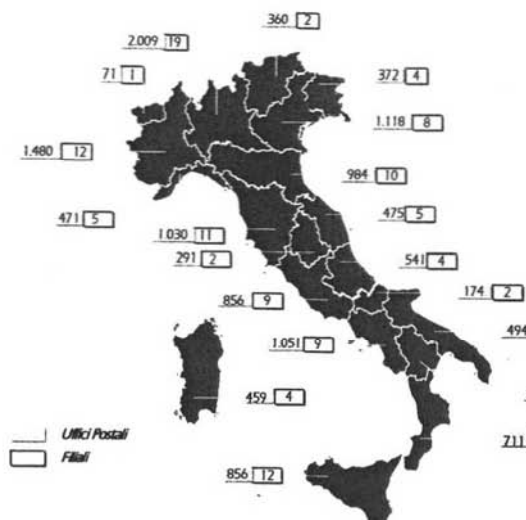
⁹ Il segmento "Imprese" include anche parte della clientela Pubblica Amministrazione Locale.

¹⁰ Uffici esclusivamente dedicati ai clienti del segmento, allestiti all'interno di Uffici Postali Centrali oppure Stand-Alone.

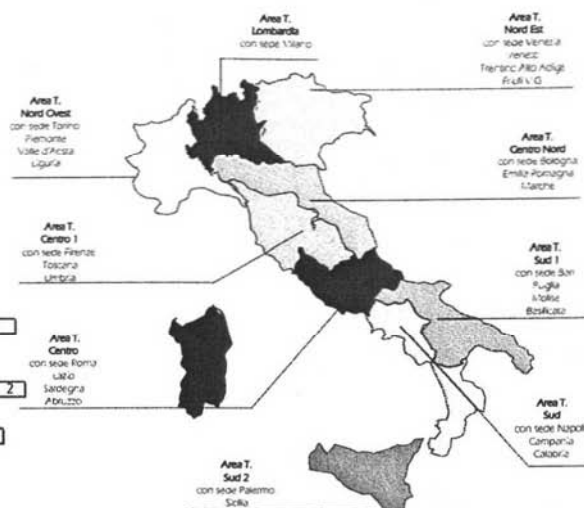
¹¹ Aree costituite da sale commerciali e sportelli PosteBusiness allestiti in Uffici tradizionali.

¹² Sportelli PosteBusiness allestiti in Uffici tradizionali.

Distribuzione territoriale Uffici Postali, Filiali



Distribuzione territoriale Aree Territoriali



2.1.2 CLIENTI AFFARI

La funzione Clienti Affari è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali per le Grandi Imprese, la Pubblica Amministrazione Centrale e parte della Pubblica Amministrazione Locale. Nel corso del 2009, come sopra anticipato, allo scopo di incrementare la capacità di offerta distintiva sui diversi segmenti di clientela presidiati, sono stati ridefiniti i criteri di assegnazione delle responsabilità sui segmenti di clientela, attribuendo alla funzione Clienti Affari (ridenominata nel corso dei primi mesi del 2010 Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni) il presidio commerciale diretto di tutta la clientela di competenza, con conseguente transito di attività e risorse dalla funzione Mercato Privati.

Sulla base di tale provvedimento, il modello organizzativo e di funzionamento è in corso di evoluzione al fine di conseguire l'obiettivo prioritario di massimizzare lo sviluppo dei ricavi, attraverso un'opportuna riorganizzazione della forza vendita e delle attività di supporto.

2.1.3 SERVIZI POSTALI

Servizi Postali è la funzione preposta alla pianificazione e gestione del processo logistico¹³, all'erogazione dei servizi innovativi/integrati e allo sviluppo e gestione del portafoglio di offerta dei servizi di corrispondenza, attraverso l'identificazione di nuove opportunità di business, nonché la progettazione, la realizzazione e il lancio di nuovi prodotti/servizi.

Il processo logistico è articolato su due livelli di presidio, uno di coordinamento, rappresentato dalle Aree Logistiche Territoriali con competenza regionale o pluriregionale, e uno operativo, comprendente i centri di smistamento (di tipo meccanizzato o manuale) e i Centri di Distribuzione del recapito.

Le Aree Logistiche Territoriali coordinano e supportano il corretto svolgimento del processo logistico nell'ambito territoriale di competenza in cui sono presenti centri di smistamento. Peraltro, la rete dei centri di smistamento della corrispondenza è una struttura dinamica che si evolve, in termini di numero e dislocazione dei siti produttivi, al fine di

¹³ La gestione del processo logistico è realizzata mediante il presidio dell'intero processo di raccolta, trasporto, smistamento e recapito dei prodotti postali.

adattarsi alle esigenze della clientela, garantendo il miglioramento della qualità dei servizi postali e l'erogazione di servizi anche di tipo innovativo.

I Centri di Meccanizzazione Postale (CMP) gestiscono le attività di accettazione, trasporto e smistamento della posta massiva, commerciale, prioritaria e registrata, attraverso impianti a elevata automazione; uno di questi centri, il Centro Scambi Internazionali (CSI) di Milano, è specializzato per la lavorazione della corrispondenza da e per l'estero.

L'attuale architettura della rete logistica prevede due ulteriori tipologie di nodo: i Centri Prioritario¹⁴ (CP) e i Centri Logistici di Recapito¹⁵ (CLR).

Tali tipologie rappresentano l'evoluzione organizzativa dei Centri Postali Operativi (CPO) corrispondente alla programmata razionalizzazione delle allocazioni logistico/produttive dei bacini dei CMP, con il trasferimento delle attività di smistamento dai nodi periferici al CMP stesso (CMP di Bacino).

	31-dic-08		31-dic-09	
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Logistiche Territoriali ^(*)	11	1.695	11	1.686
Centri di Meccanizzazione Postale	23	11.623	22	11.479
Centri Prioritario	41	3.347	35	2.943
Centri Logistici di Recapito	35	1.426	42	1.611
Uffici di Recapito ^(**)	4.103	50.641	3.870	50.027

Tutti i dati relativi all'organico sono espressi in *full time equivalent*.

(*) L'articolazione geografica al 31 dicembre 2009 è la seguente: Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria; Lombardia; Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia; Emilia Romagna e Marche; Toscana e Umbria; Lazio, Abruzzo e Molise; Sardegna; Campania; Puglia e Basilicata; Calabria; Sicilia.

(**) Le risorse dedicate al Recapito includono 42.855 risorse con mansione portaflettere e capo squadra portaflettere (43.654 al 31 dicembre 2008).

Sempre in ambito recapito è proseguito l'avanzamento del progetto di innovazione del recapito postale che vede, alla data del 31 dicembre 2009, l'avvio, secondo le linee guida del nuovo modello di funzionamento, di 853 Centri di Distribuzione sui 932 previsti nell'ambito dell'intero progetto.

È invece giunto a conclusione per quanto concerne i centri capoluogo di provincia il progetto "postino telematico", avviato nel 2008 con l'obiettivo di informatizzare i processi operativi e predisporre una piattaforma tecnologica in grado di supportare i nuovi servizi di business. Tale progetto ha visto il coinvolgimento di circa 12mila portaflettere in 241 Centri di Distribuzione.

Nell'anno è stato altresì avviato il progetto che prevede il passaggio delle attività di consegna della corrispondenza registrata non consegnata nella normale gita di recapito per irreperibilità temporanea del destinatario (c.d. "inesitata") presso i Centri di Distribuzione posizionati nel bacino di servizio degli Uffici Postali corrispondenti. Al 31 dicembre 2009 il progetto vede l'assorbimento di tale attività presso 95 Centri di Distribuzione.

Inoltre, sono in fase di *start-up* le attività di notifica degli atti amministrativi nei comuni di Milano e Reggio Emilia attraverso la nomina a messo notificatore di circa 100 risorse, oltre alla predisposizione di tutte le attività propedeutiche per l'avvio operativo in 68 province delle attività di notifica legate al contratto Equitalia.

La funzione Servizi Postali progetta, inoltre, il modello di servizio e coordina undici Centri Servizi, di cui nove per l'erogazione dei servizi integrati di corrispondenza (SIN e ELI) e due Centri Servizi di Comunicazione Elettronica che gestiscono, prevalentemente, le operatività relative ad alcuni servizi di corrispondenza on line. Nel corso dell'anno, il presidio di tale segmento di business è stato rafforzato attraverso unità operative denominate Centri di Notifica

¹⁴ Nodi logistici in cui permangono le attività di accettazione e *transit point* per il trasporto e di smistamento manuale della corrispondenza con standard di servizio J+1 (Prioritaria, Raccomandata1), proveniente dall'extrabacino (Centri di Ripartizione in Arrivo-CRA da extrabacino) e destinata al territorio di competenza (la città e la provincia sede del Centro Prioritario).

¹⁵ Nodi logistici in cui residuano le sole attività di accettazione e *transit point* per il trasporto.

Territoriale, dislocate su diversi punti del territorio, che attraverso una piattaforma *multiservice*, offrono servizi a valore aggiunto per la clientela business e Pubblica Amministrazione.

Ripartizione Aree Logistiche Territoriali



Ripartizione Centri di Rete Postali

	CMP	CP	CLR
Piemonte - V. Aosta - Liguria	3	4	4
Lombardia ^(*)	4	1	8
Triveneto	3	5	5
Emilia Romagna - Marche	2	2	9
Toscana - Umbria	2	5	3
Lazio ^(**) - Abruzzo - Molise	2	8	3
Campania	1	1	3
Puglia - Basilicata	1	2	2
Calabria	1	2	-
Sicilia	2	3	4
Sardegna	1	2	1
TOTALE	22	35	42

^(*) Nei CMP è incluso il Centro Scambi Internazionali

^(**) Nei CP è incluso il Centro Stampe Roma Romanina

La rete aziendale di trasporto si avvale di mezzi di proprietà/locazione della Società e delle controllate Mistral Air Srl e Poste Italiane Trasporti SpA, rispettivamente per il trasporto aereo e per quello terrestre.

Allo scopo, infine, di integrare in un unico punto di sintesi le attività di analisi e sviluppo del business postale in campo internazionale è stata costituita la funzione Attività Internazionali avente la responsabilità di curare appunto lo sviluppo del business postale attraverso la stipula di accordi con altri operatori, coordinando, inoltre, gli aspetti logistici, contabili e di monitoraggio della qualità della corrispondenza internazionale.

2.1.4 ALTRE FUNZIONI DI BUSINESS

Le funzioni BancoPosta, Corriere Espresso e Pacchi e Filatelia sono strutture centrali che presiedono, anche attraverso il coordinamento funzionale di alcune società del Gruppo, alla ideazione, progettazione e gestione del portafoglio di offerta relativo rispettivamente a prodotti/servizi finanziari, pacchi e corriere espresso, prodotti filatelici. Queste funzioni svolgono, inoltre, alcune attività operative correlate al business di competenza tramite strutture dislocate sul territorio, come di seguito esposto.

Per BancoPosta operano:

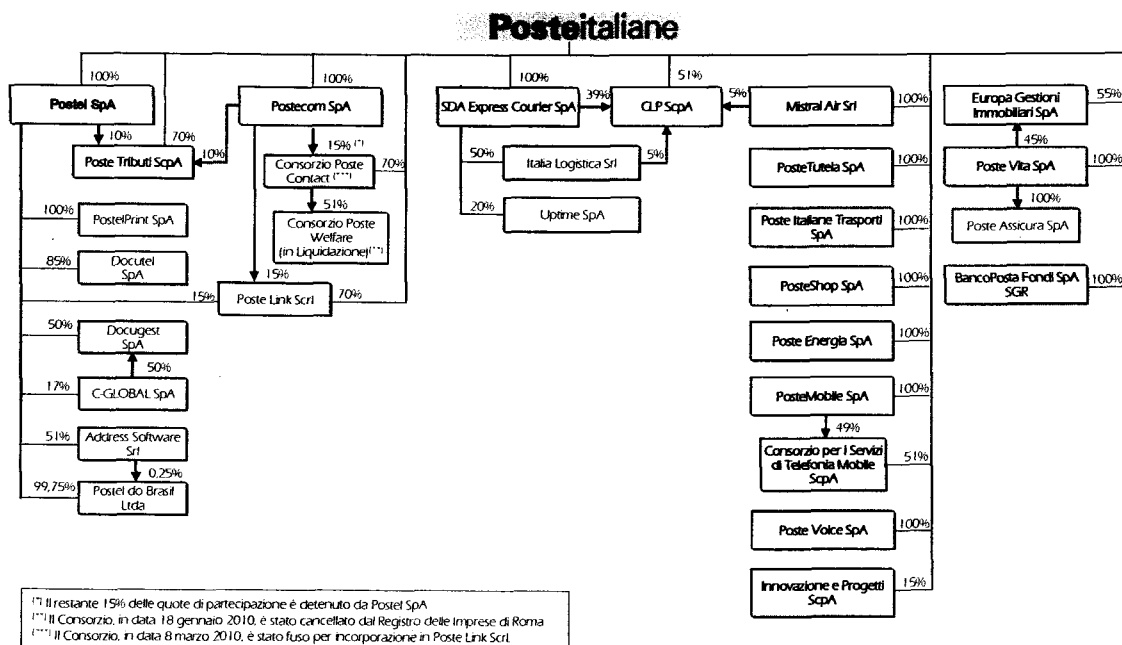
- quattro Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS) dove affluiscono e vengono lavorati i bollettini dei versamenti effettuati negli Uffici Postali;
- due Centri Assegni per la lavorazione degli assegni negoziati.

Per la funzione Corriere Espresso e Pacchi operano due Gateway internazionali, che assicurano lo svolgimento del processo di scambio internazionale di pacchi e postacelere.

2.1.5 FUNZIONI CORPORATE

Le funzioni corporate operano in stretta collaborazione con le funzioni di *business* al fine di garantire le attività trasversali di supporto per il funzionamento dell'Azienda. Alcune funzioni (Risorse Umane e Organizzazione, Acquisti, Controllo Interno, Tecnologie dell'Informazione, Immobiliare e Tutela Aziendale) hanno anche proprie strutture territoriali responsabilizzate sulla corretta implementazione operativa delle linee guida definite dalle rispettive funzioni centrali.

2.2 PARTECIPOGRAMMA DEL GRUPPO POSTE ITALIANE



3. GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA

3.1 GESTIONE DEI RISCHI DEL GRUPPO E DI POSTE ITALIANE SPA

CONTESTO MACROECONOMICO

La gestione economica, patrimoniale e finanziaria di Poste Italiane è stata influenzata nel 2009 dal perdurare dei riflessi della grave crisi dei mercati finanziari e della congiuntura economica negativa che, a partire dal 2008, ha interessato tutte le principali economie mondiali, generando una forte contrazione dei consumi della clientela retail e della domanda di beni e servizi della clientela business. Solo negli ultimi mesi dell'anno si sono andati consolidando i segni di una lenta ripresa favorita anche dagli interventi di stimolo messi in atto dalle autorità politiche e monetarie.

In questo quadro economico-finanziario di uscita dalla fase recessiva gli indirizzi Strategici 2010-2012 di Poste Italiane mirano a promuovere lo sviluppo dei ricavi sostenuti dai servizi ad elevato contenuto innovativo, cui si accompagna una costante attenzione all'efficienza.

MERCATO DI RIFERIMENTO/CONCORRENZA

Nel mercato postale la fisiologica contrazione dei volumi, legata alla progressiva sostituzione con modalità alternative di comunicazione, è stata accelerata dalla sfavorevole congiuntura economica. Inoltre, in vista della piena liberalizzazione del mercato postale (fissata per il 1° gennaio 2011), si registra una crescente pressione concorrenziale. In tale contesto, la strategia aziendale rimane focalizzata su un continuo sviluppo dell'offerta, in risposta alle esigenze espresse dal mercato nonché sull'ingegnerizzazione e l'efficientamento dei processi. Nei mercati dei servizi finanziari e assicurativi Poste Italiane, in risposta alla generalizzata crisi di fiducia, rafforza il presidio del segmento retail, oggetto di una crescente attenzione anche da parte delle banche; in questo caso la strategia di offerta converge verso forme di investimento a basso rischio e caratterizzate da una elevata liquidità.

RISCHI DI ATTACCHI/EVENTI ESTERNI

Poste Italiane dedica al tema della sicurezza notevole impegno al fine di tutelare sia i dipendenti sia il patrimonio aziendale, e fronteggiare i rischi derivanti da azioni fraudolente e/o attacchi criminosi dall'esterno. Questi sono monitorati, sia attraverso la Centrale *antiphishing*, che rileva eventuali tentativi di *phishing* ai danni della clientela, la Security Control Room, di cui si dirà nel capitolo sugli investimenti, le campagne informative agli utenti, sia attraverso una maggiore attività di prevenzione frodi e un potenziamento delle strutture investigative interne nonché maggiori sinergie con le forze dell'ordine e la magistratura.

PRESIDIO DEI RISCHI FINANZIARI

La definizione e l'ottimizzazione della struttura finanziaria di breve e di medio-lungo periodo e la gestione dei relativi flussi finanziari del Gruppo è assicurata dalla funzione Finanza della Capogruppo, nel rispetto degli indirizzi generali fissati dagli Organi aziendali.

La gestione delle attività e passività finanziarie del Gruppo è principalmente riconducibile all'operatività della Capogruppo e della controllata compagnia assicurativa Poste Vita SpA.

Gli obiettivi di una gestione finanziaria equilibrata e di un monitoraggio dei principali profili di rischio/rendimento sono garantiti da strutture organizzative ispirate a criteri di separatezza e autonomia delle funzioni nonché da specifici processi che regolano l'assunzione, la gestione e il controllo dei rischi finanziari, anche attraverso la progressiva introduzione di adeguati strumenti informatici. Nel 2009 sono proseguite le attività di implementazione dei sistemi informativi dedicati al front office e al middle office di Finanza che, nel mese di ottobre 2009, hanno visto

l'introduzione di un nuovo applicativo che, oltre a consentire il rafforzamento dell'operatività di front e middle office, consegue l'obiettivo di incrementare il livello di sicurezza dei dati gestiti; Il nuovo applicativo fornisce inoltre le basi tecnologiche e procedurali per l'integrazione con gli altri sistemi di Poste Italiane.

Il presidio dei rischi è caratterizzato, sotto l'aspetto organizzativo, da:

- un Comitato Finanza, che garantisce la supervisione della strategia finanziaria di Poste Italiane, sulla base degli indicatori di pianificazione interna e della congiuntura economico-finanziaria esterna. Il Comitato si riunisce con frequenza almeno trimestrale e ha carattere di organo specialistico, con funzione consultiva per l'analisi e l'individuazione di opportunità di investimento e disinvestimento;
- apposite funzioni di Misurazione e Controllo Rischi, istituite presso la Capogruppo e presso le società partecipate, che esercitano attività finanziarie e assicurative (BancoPosta Fondi SpA SGR e Poste Vita SpA) nel rispetto del principio della separatezza organizzativa delle strutture aventi funzioni di controllo rispetto a quelle aventi responsabilità di gestione. I risultati di tali attività sono esaminati nell'ambito di appositi comitati, con funzione consultiva e aventi il compito di valutare in maniera integrata i principali profili di rischio. Gli esiti di tali analisi sono poi esaminati nell'ambito di un Comitato Rischi Finanziari istituito presso la Capogruppo.

Con riferimento alla Capogruppo, la gestione finanziaria è rappresentata dalle operazioni di finanziamento dell'attivo e all'impiego della liquidità propria, nonché dall'operatività BancoPosta disciplinata dal DPR 144/2001, e in particolare dalla gestione della liquidità raccolta su conti correnti postali, svolta in nome proprio ma con vincolo d'impiego in conformità alla normativa applicabile, e dalla gestione di incassi e pagamenti in nome e per conto di terzi.

Entrambe le tipologie di investimento (impieghi in titoli governativi e impieghi depositati presso il MEF) generano un profilo di rischio di tasso di interesse che viene analizzato e monitorato in funzione delle caratteristiche finanziarie degli strumenti e che è gestito attraverso un'adeguata politica di copertura.

L'operatività BancoPosta è caratterizzata dalla attività di reimpiego dei fondi rivenienti dai titoli governativi scaduti. Tale attività avviene nel rispetto, sotto il profilo delle scadenze, delle caratteristiche comportamentali della raccolta e secondo un profilo di ammortamento approvato dal Consiglio di Amministrazione sulla base un modello statistico/econometrico, elaborato da un primario operatore di mercato, che riflette, in termini di tasso e dinamica dei rimborsi, le caratteristiche comportamentali proprie dei conti correnti postali ed è oggetto di continuo aggiornamento¹⁶.

Per quanto riguarda la gestione della liquidità propria, in base ad apposite linee guida in materia di investimento, approvate dal Consiglio di Amministrazione, la Capogruppo si avvale di strumenti di impiego quali: titoli di Stato, titoli corporate/bancari di elevato standing creditizio e depositi bancari a termine. Integra tali forme tecniche la gestione della liquidità propria mediante lo strumento del conto corrente postale: le risorse così gestite risultano allora assoggettate allo stesso vincolo di impiego della raccolta effettuata da correntisti privati.

Gli strumenti finanziari detenuti dalla compagnia Poste Vita SpA si riferiscono prevalentemente agli investimenti effettuati a copertura delle obbligazioni contrattuali assunte nei confronti degli assicurati, relative a polizze vita di tipo

¹⁶ Al riguardo, è inoltre previsto che in futuro l'attività di investimento in titoli eurogovernativi sia svolta anche per la raccolta effettuata su conti correnti postali intestati alla Pubblica Amministrazione. Ciò, per effetto della Decisione della Commissione Europea del 16 luglio 2008 riguardo i livelli dei tassi d'interesse riconosciuti alla Capogruppo (ai sensi dell'art. 1, comma 31 della Legge 23 dicembre 2005 n. 266 "Legge Finanziaria 2006") sugli impieghi presso il MEF della raccolta effettuata, appunto, su conti correnti postali intestati alla Pubblica Amministrazione.

tradizionale rivalutabile e a prodotti *index* e *unit linked*. Ulteriori investimenti in strumenti finanziari sono relativi agli impieghi del Patrimonio libero della compagnia.

Nell'ambito della gestione dei flussi finanziari del Gruppo è attivo un sistema di Tesoreria Centralizzata che consente di eliminare in modo automatico coesistenti posizioni di debito e credito in capo alle singole società, con vantaggi in termini di ottimizzazione della gestione della liquidità e minimizzazione del relativo rischio. Il sistema interessa cinque delle principali società controllate prevedendo, limitatamente al canale bancario, il ricorso a tecniche di *cash pooling* con metodologia *zero balance*. In tal modo è possibile il trasferimento giornaliero dei flussi finanziari tra i conti correnti delle società controllate e quelli della Capogruppo.

I rischi finanziari di Poste Vita SpA inerenti gli attivi delle gestioni separate costituite a fronte dell'emissione di polizze assicurative Vita di Ramo I riguardano, coerentemente con le caratteristiche dell'attività assicurativa, la garanzia del rendimento minimo sugli investimenti da riconoscere agli assicurati ed eventuali impatti in bilancio derivanti dalla valutazione delle attività in cui sono investite le riserve tecniche.

L'attività di investimento è oggetto di continuo monitoraggio da parte della Compagnia anche attraverso il ricorso a più evolute metodologie di analisi del rischio (di matrice statistica), finalizzate a valutare la compatibilità tra le stime di rischio e la loro sostenibilità, riconducibile alla consistenza patrimoniale e ai rendimenti tempo per tempo esistenti. Le risultanze della complessiva attività di investimento e delle citate analisi di rischio sono rappresentate e discusse nel Comitato Rischi all'uopo costituito.

Con riferimento ai prodotti Vita di Ramo III, costituiti da polizze *index-linked* e *unit-linked*, per le quali non è prevista alcuna garanzia di capitale o di rendimento minimo, la Compagnia al fine di mantenere nei confronti della clientela l'elevata reputazione propria e del Gruppo di appartenenza e le credenziali di capacità operativa, svolge costante attività di monitoraggio sull'evoluzione del profilo di rischio. Particolare attenzione è stata riservata a taluni strumenti finanziari sottostanti le polizze *index-linked* emesse nel periodo 2001-2002 dalla Programma Dinamico SpA, veicolo ex Legge 130/99. Tali strumenti integrano posizioni finanziarie diverse e, tra queste, operazioni di cartolarizzazione, e derivati creditizi/finanziari la cui performance ha risentito della crisi dei mercati finanziari e creditizi. Sebbene, in coerenza con la natura legale dei prodotti in questione, il relativo rischio di investimento è a carico degli assicurati, la Compagnia, tenuto conto dell'esigenza di preservare i propri interessi commerciali, che potrebbero subire un pregiudizio in caso di diffusa insoddisfazione della clientela, nonché delle possibili ricadute reputazionali derivanti da un'eventuale manifestazione generalizzata di malcontento, valuta l'opportunità di effettuare interventi di ristrutturazione.

In tale contesto, nel mese di maggio 2009, a causa del perdurare dei rischi di diminuzione del valore dei titoli sottostanti le polizze *index linked* Programma Dinamico "Raddoppio" e "Index Cup", come già nel dicembre 2008 per le polizze "Classe 3 A valore reale" e "Ideale", Poste Vita SpA ha proposto ai relativi sottoscrittori un'operazione di trasformazione di tali strumenti in un prodotto di Ramo I con rendimento minimo garantito dalla Compagnia, in modo da consentire la revisione, nel nuovo scenario, dell'esposizione di rischio assunta dalla clientela.

Per una più approfondita analisi della gestione dei rischi finanziari si rinvia alle note di commento al Bilancio consolidato e al Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2009 (nota n. 3 di entrambi i documenti).

RISCHI CONNESSI ALLA GESTIONE DEL PERSONALE

La rilevanza del costo del lavoro per Poste Italiane è tale che modifiche normative, in materia contributiva fiscale, o di altra natura inerente il personale, possono significativamente influire sui risultati della gestione.

Inoltre, il contenzioso del lavoro continua a essere caratterizzato da controversie in tema di contratti a tempo determinato che l'Azienda monitora anche attraverso importanti intese con le Organizzazioni Sindacali.

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali presuppone un costante processo di adeguamento del profilo professionale delle risorse interne verso le quali l'Azienda riserva un costante impegno che mira a sviluppare le professionalità interne attraverso percorsi formativi, oltre a piani fruibili attraverso sistemi di e-learning.

ALTRI RISCHI DELLA GESTIONE

Taluni importanti rapporti commerciali sono regolati da apposite convenzioni e contratti, alcune delle quali scadute. La negoziazione degli aspetti economici di tali rapporti e le altre attività legate al rinnovo sono spesso complesse.

Fra queste, le principali riguardano: la convenzione con Cassa Depositi e Prestiti per l'anno 2010, definita nei primi mesi dell'esercizio, che regola il criterio di remunerazione per il servizio di gestione, emissione e rimborso di Buoni Fruttiferi Postali e per il servizio di versamento e prelievo su Libretti postali, svolti da Poste; il Contratto di Programma che regola i rapporti con lo Stato relativi all'espletamento del Servizio Postale Universale; la convenzione con l'INPS per le attività connesse al pagamento delle pensioni.

Con riferimento ad alcune attività regolamentate da disposizioni di legge e da apposite convenzioni o contratti, (Servizio Universale, riduzioni tariffarie concesse per campagne elettorali, riduzioni tariffarie applicate agli editori) che prevedono un parziale rimborso degli oneri sostenuti dalla Società da parte della Pubblica Amministrazione, occorre rilevare che i rimborsi spettanti a Poste Italiane non sono sempre associati a contestuali risorse nel Bilancio dello Stato. Inoltre, relativamente alle riduzioni tariffarie applicate agli editori, va evidenziato che il quadro normativo di riferimento potrebbe modificarsi anche in considerazione della prossima liberalizzazione dei servizi postali.