

destinato esclusivamente all'esercizio dell'attività di BancoPosta⁷. Il Patrimonio - come già riferito nella precedente relazione e come si dirà più diffusamente in prosieguo - mira a consentire a Poste italiane spa di rispondere all'esigenza di individuare un compendio patrimoniale autonomo e separato sul quale applicare gli istituti prudenziali, assicurando la stabilità e la sana e prudente gestione dell'intermediario⁸.

Il patrimonio separato costituisce indubbiamente un "unicum" - voluto dal legislatore - nel panorama giuridico nazionale: non è un patrimonio destinato ad uno scopo (o ad uno specifico affare), né persona giuridica; ha bilancio separato, ma allegato a quello di Poste italiane spa, con persistenza di talune interconnessioni (quale ad esempio il conto corrente postale di servizio comune); adotta un bilancio di tipo bancario; potrebbe anche dar luogo, con la peculiarità della sua natura e connotazione, a talune questioni interpretative delle norme civilistiche in materia societaria.

Pur in presenza di siffatte incongruenze o difficoltà interpretative, la scelta legislativa è da considerare favorevolmente, in quanto, senza privare Poste italiane spa dell'apporto necessario della sua produttiva "promanazione" finanziario-bancaria, viene incontro ad esigenze di tutela della clientela e della Collettività, ben rappresentate da tempo dalla Banca d'Italia e che in tal modo trovano indubbiamente idonea garanzia.

1.5 Di interesse per i possibili futuri sviluppi - pur nelle incertezze di una situazione non compiutamente definita - è la partecipazione di Poste italiane spa al progetto per la Banca per il Mezzogiorno - prevista dai commi 165 e segg. dell'art. 2 della legge 23 dicembre 2009, n. 191 (legge finanziaria 2010) - che nasce da una

⁷ In coerenza con tale normativa sono stati individuati i beni ed i rapporti giuridici che costituiscono il suddetto patrimonio - separato a tutti gli effetti da quello di Poste italiane - e destinato esclusivamente al soddisfacimento delle obbligazioni sorte nell'esercizio dell'attività di Bancoposta. Sono state inoltre definite le regole di organizzazione, gestione e controllo che disciplinano il funzionamento del patrimonio Bancoposta. La dotazione patrimoniale iniziale è costituita da un'apposita riserva di Euro 1.000.000.000 (un miliardo/00), formata da utili non distribuiti iscritti nel bilancio di Poste italiane.

⁸ L'assemblea straordinaria degli azionisti il 14 aprile 2011 ha deliberato - ai sensi dell'art. 2 commi 17- octies e seguenti del decreto Legge 29 dicembre 2010 n. 225 convertito con modificazioni con la legge n. 10 del 26 febbraio 2011 - la costituzione del patrimonio destinato all'esercizio dell'attività di BancoPosta. L'Assemblea ha altresì approvato il regolamento del Patrimonio BancoPosta che contiene le regole di organizzazione, gestione e controllo che disciplinano il funzionamento del Patrimonio BancoPosta. Gli effetti della deliberazione di costituzione del patrimonio destinato decorrono dalla data di iscrizione nel Registro delle Imprese della stessa avvenuta il 2 maggio 2011. La predetta deliberazione è diventata esecutiva dopo la verifica della mancata opposizione da parte dei creditori. A decorrere dal 2 luglio 2011 il Patrimonio BancoPosta è separato a tutti gli effetti, sia dal patrimonio di Poste italiane sia da eventuali altri patrimoni destinati; i beni e i rapporti giuridici del Patrimonio BancoPosta sono destinati esclusivamente al soddisfacimento delle obbligazioni sorte nell'ambito dell'esercizio dell'attività di BancoPosta; per le obbligazioni contratte in relazione all'esercizio dell'attività di BancoPosta, Poste italiane risponde nei limiti del patrimonio ad esso destinato. Le regole di organizzazione e gestione del Patrimonio BancoPosta sono state definite in coerenza con il modello di Poste italiane.

iniziativa promossa dal MEF mirata alla creazione di una istituzione finanziaria di secondo livello, avente la missione di contribuire allo sviluppo industriale e finanziario del tessuto imprenditoriale del Meridione attraverso lo sviluppo e la rivitalizzazione dell'offerta finanziaria per le imprese, favorendo così un miglioramento strutturale del mercato locale del credito.

In tale quadro si inserisce l'acquisto, da Unicredit S.p.A., della partecipazione rappresentativa dell'intero capitale di "Unicredit MedioCredito Centrale S.P.A." (MCC).

L'accordo per l'acquisizione è stato sottoscritto il 20 dicembre 2010 e l'Amministratore delegato è stato officiato dal Consiglio di amministrazione per il compimento di ogni atto esecutivo comprensivo anche delle istanze volte all'ottenimento delle previste autorizzazioni da parte della Banca d'Italia e dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (Antitrust).

Nel corso del primo semestre 2011, entrambe dette necessarie autorizzazioni sono state ottenute e, con il completamento di alcune ultime formalità, l'operazione è in via di perfezionamento.

Merita segnalazione la circostanza che la Banca d'Italia, nell'autorizzare nell'aprile del 2011 Poste italiane spa all'acquisto del capitale sociale di Unicredit Mediocredito Centrale spa, ha condizionato l'efficacia del proprio avviso favorevole al rispetto, da parte della Società, della tempistica programmata per la realizzazione e il consolidamento dei progetti pianificati ed alla definizione delle modalità di interazione tra le strutture di MCC e la rete di Poste italiane spa, al fine di presidiare adeguatamente i rischi operativi e favorire l'efficace svolgimento di tutte le attività di contatto con la clientela.

L'Organo di Vigilanza, inoltre, ha ritenuto opportuno stabilire gradualità per lo sviluppo aziendale, prevedendo, nello stesso provvedimento, che l'utilizzo della rete postale venga limitato a 250 sportelli e che qualsivoglia ipotesi di estensione della rete distributiva utilizzata da MCC sia inquadrata in un progetto strategico di sviluppo territoriale e sottoposta al proprio vaglio preventivo.

1.6 E' da ricordare la dichiarazione di illegittimità costituzionale, da parte della Corte costituzionale (sentenza n. 46 dell'11 febbraio 2011) dell'art. 6 del d.P.R. 29 marzo 1973, n. 156 (Approvazione del testo unico delle disposizioni legislative in materia postale, di bancoposta e di telecomunicazioni), nella parte in cui dispone che l'Amministrazione ed i concessionari del servizio telegrafico non incontrano

alcuna responsabilità per il ritardato recapito delle spedizioni effettuate con il servizio postacelere”.

La Corte Costituzionale, con la pronuncia predetta, ha fissato il principio che Poste non può, a fronte del tardato recapito di un invio di postacelere, limitarsi alla mera restituzione delle spese di spedizione⁹.

1.7 Da segnalare, anche per il periodo in considerazione alcuni procedimenti dinanzi all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) per ipotesi di abuso di posizione dominante nei comportamenti commerciali posti in essere da Poste o per presunta pratica commerciale scorretta ex D.Lgs. n. 206/2005 (Codice del Consumo). Nei casi conclusi con provvedimenti sfavorevoli dell'Autorità, la Società ha presentato ricorso al TAR del Lazio.

⁹ Alla base del deferimento alla Corte il contenzioso per una richiesta di risarcimento danni a seguito del ritardato recapito di un plico (contenente documenti) spedito con il servizio postacelere. La società mittente chiedeva a Poste italiane, oltre il rimborso del costo di spedizione, il risarcimento per aver perso la possibilità di partecipare ad una gara di appalto.

2 CORPORATE GOVERNANCE

2.1 Governo societario

Il capitale sociale di Poste italiane spa alla data del 31 dicembre 2009 risultava essere per il 65% di proprietà del Ministero dell'Economia e delle Finanze e per il restante 35% della Cassa Depositi e Prestiti spa. Nel corso del 2010, su iniziativa del MEF, è stata realizzata l'operazione di trasferimento delle azioni di proprietà della Cassa DD PP allo stesso MEF che dal 21 dicembre 2010 è tornato ad essere titolare del 100% del capitale sociale di Poste italiane spa. Sulla vicenda si è già riferito nella precedente relazione per l'esercizio 2009 (Cap. 1.3).

Pertanto, al 31 dicembre 2010 il capitale sociale di Poste italiane spa ammonta a euro 1.305.110.000,00 e risulta suddiviso in altrettante azioni ordinarie del valore nominale di euro 1,00 cadauna.

Poste italiane spa a partire dal mese di giugno 2004 ha adottato il modello di *governance* cd "tradizionale", caratterizzato dalla presenza del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, con le attività di controllo contabile affidate a una Società di Revisione.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 5 membri e si riunisce con cadenza mensile per esaminare e assumere deliberazioni in merito all'andamento della gestione, ai risultati consuntivi, alle proposte relative alla struttura organizzativa e ad operazioni di rilevanza strategica. Nel corso del 2010 si è riunito 11 volte.

Il Presidente ha i poteri derivanti dallo Statuto sociale e quelli conferitigli dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 2 novembre 2009. Gli interventi normativi in tema di "Società pubbliche" (legge 18 giugno 2009, n. 69 e successive modifiche e integrazioni) hanno previsto la possibilità che al Presidente, previa deliberazione dell'Assemblea dei soci, possano essere attribuite deleghe operative da parte del Consiglio di Amministrazione. In ottemperanza a ciò, il CdA, nella citata adunanza del 2 novembre 2009, ha attribuito al Presidente deleghe operative sulle seguenti materie: area comunicazione e rapporti istituzionali, area relazioni internazionali e area legale.

Il Vice Presidente sostituisce il Presidente in caso di sua temporanea assenza o impedimento.

All'Amministratore Delegato e Direttore Generale, cui riportano tutte le strutture organizzative di primo livello, sono conferiti tutti i poteri per l'amministrazione della Società salvo quelli riservati al Consiglio di Amministrazione.

Tra i poteri riservati al Consiglio di Amministrazione va menzionato quello, previsto dall'art. 18, comma 2, dello statuto sociale, di poter costituire un Comitato di Controllo Interno. A tale proposito, lo stesso Consiglio di Amministrazione nel corso delle ultime adunanze tenute nel 2011 ha avviato l'analisi per la preventiva definizione di competenze, compiti, poteri, limiti e responsabilità del costituendo Comitato di Controllo Interno.

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione opera il Comitato Compensi, con funzioni propositive nei confronti del Consiglio medesimo in materia di remunerazione dei vertici aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti il 21 aprile 2011, dura in carica per tre esercizi e scadrà alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio 2013. Il Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 6 maggio 2011 ha nominato l'Amministratore Delegato.

Nel percorso di progressivo consolidamento dei presidi complessivi di natura organizzativa e di processo, va segnalata tra le più recenti deliberazioni del Consiglio di Amministrazione (adunanza del 28 febbraio 2011), l'approvazione del Regolamento Organizzativo e di Funzionamento del BancoPosta. Il relativo documento, che costituisce uno strumento di *governance* delle attività di tipo finanziario svolte dalla Società, si pone l'obiettivo di supportare ed agevolare tutte le attività legate alla gestione dei rischi e dei controlli, alla *compliance*, al miglioramento dei processi di gestione dei servizi di Bancoposta in termini di efficienza ed automazione.

2.2 Statuto

Nel corso del 2010 lo Statuto sociale di Poste italiane spa non è stato oggetto di variazioni, mentre alcune modifiche, riferite agli artt. 6 e 21, sono state apportate nel corso del 2011. Trattasi di adeguamenti a disposizioni normative e, pertanto, ai sensi dell'art. 19 ter dello stesso Statuto, sono state deliberate e approvate direttamente del Consiglio di Amministrazione dopo aver ottenuto l'autorizzazione della Banca d'Italia.

Con l'aggiunta di un comma (il sesto) all'art. 6 si è proceduto ad adeguare lo Statuto all'art. 2, commi 17-octies e ss., del D.L 29 dicembre 2010, n. 225, convertito con modificazioni con la legge n. 10 del 26 febbraio 2011, che ha stabilito che "entro il 30 giugno 2011 Poste italiane spa costituisce, con delibera dell'assemblea, su proposta del consiglio di amministrazione, un patrimonio destinato esclusivamente all'esercizio dell'attività di Bancoposta, come disciplinata

dal regolamento di cui al DPR 14 marzo 2001, n. 144, per un valore anche superiore al 10 per cento del patrimonio netto della Società...”.

L'art. 21, invece, è stato interamente sostituito al fine di adeguarlo al D.Lgs 27 gennaio 2010, n. 39 di “Attuazione della Direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati”, entrato in vigore il 7 aprile 2010, che ha abrogato e sostituito le norme del codice civile che disciplinavano le modalità di conferimento dell'incarico di revisione.

Detto Decreto ha inoltre introdotto una disciplina speciale applicabile agli Enti di Interesse Pubblico, tra i quali Poste italiane spa rientra in qualità di emittente titoli obbligazionari quotati presso la Borsa del Lussemburgo. In conseguenza di ciò, Poste italiane spa è tenuta a conferire l'incarico di revisione legale per la durata di nove esercizi, su “proposta motivata” del Collegio Sindacale.

2.3 Collegio Sindacale

Con l'approvazione del bilancio di esercizio 2009 è venuto a scadenza il mandato del Collegio Sindacale. L'Assemblea degli Azionisti del 4 maggio 2010 ha provveduto al rinnovo confermando nella carica il Presidente e i membri effettivi per il triennio 2010/2012.

In aggiunta alle responsabilità assegnate dalla normativa generale, il Collegio Sindacale di Poste italiane spa (Società che rientra tra i cd. “Enti di Interesse Pubblico” come dianzi ricordato) ha ricevuto dal D.Lgs 27 gennaio 2010, n. 39, e, in particolare dall'art. 19, il compito di vigilare: a) sul processo di informativa finanziaria; b) sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio; c) sulla revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati; d) sull'indipendenza della società di revisione legale, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione all'ente sottoposto alla revisione legale dei conti.

Nel corso del 2010, il Collegio Sindacale ha svolto la propria attività secondo le disposizioni normative di riferimento, vigilando sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società e sul suo corretto funzionamento. Ha vigilato sul sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità dello stesso e sulla idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante la raccolta di informazioni direttamente dai responsabili delle diverse funzioni, dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti e dal Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari. Inoltre, ha monitorato la programmazione e

l'attuazione delle iniziative che la Società sta ponendo in essere per rispondere alle indicazioni pervenute dalla Banca d'Italia, anche a seguito delle constatazioni rappresentate nel 2009.

Non sono stati rilevati da parte del Collegio dati o informazioni o, comunque, fatti significativi tali da richiedere la segnalazione agli organi di controllo ovvero menzione nella relazione all'Assemblea dei soci.

Nel corso del 2010 il Collegio ha partecipato a n. 11 adunanze del Consiglio di Amministrazione e ha tenuto n. 22 riunioni che hanno visto la regolare partecipazione dei sindaci effettivi con la presenza del magistrato delegato della Corte dei conti.

2.4 Società di revisione

Con l'approvazione da parte dell'Assemblea dei soci di Poste italiane spa del bilancio al 31 dicembre 2009, è venuto a scadenza l'incarico per l'attività di controllo contabile¹⁰ affidato alla Società di revisione per il triennio 2007-2009.

Nelle more dell'espletamento della gara per l'affidamento del nuovo incarico, l'attività di controllo contabile è stata svolta in regime di proroga dalla società di revisione uscente fino all'approvazione del bilancio di esercizio per il 2010.

Come già ricordato, nella materia è intervenuto il 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", che ha introdotto 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 ha imposto a Poste italiane spa di conferire l'incarico di revisione legale per la durata di nove esercizi, su "proposta motivata" del Collegio Sindacale.

Al fine di individuare la società di revisione cui affidare l'incarico è stata quindi espletata una gara, il cui esito, tenuto conto delle offerte formulate dalle società partecipanti, ha portato a selezionare la società che già svolgeva l'incarico e che ha presentato l'offerta migliore. Conseguentemente, l'Assemblea ordinaria dei soci nella riunione del 14 aprile 2011, preso atto della proposta motivata del Collegio Sindacale, ha deliberato di conferire l'incarico per la revisione legale dei conti alla società aggiudicataria per gli esercizi 2011/2019.

Come già riferito nel precedente referto, il piano di azione predisposto dalla Società di revisione prevede che le procedure di revisione messe in atto vengano effettuate

¹⁰ Ora revisione legale dei conti

anche sulla base dello studio del sistema di controllo interno, limitatamente a quegli aspetti che maggiormente possono influenzare l'attendibilità del bilancio.

In un contesto di dialogo e confronto collaborativo, le principali osservazioni, i punti di attenzione e le possibili implicazioni in termini di potenziale livello di rischio che la società di revisione ha rilevato durante lo svolgimento delle proprie attività sono stati portati all'attenzione del management di Poste italiane spa per l'adozione delle conseguenti misure correttive.

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

Il "Modello Organizzativo 231" di Poste italiane spa, come già riferito nel precedente referto, è stato modificato nel corso del 2010 allo scopo di recepire i nuovi provvedimenti legislativi¹¹ che hanno ulteriormente ampliato il perimetro dei reati inclusi nel campo di azione del D. Lgs n. 231/2001.

Scopo del Modello è la costruzione di un sistema strutturato e organico di procedure ed altri strumenti normativi – contenuti nel Sistema Documentale "Compendio delle Procedure" – e di attività di controllo, volto principalmente a prevenire (ex ante) la commissione dei reati previsti dal Decreto.

Il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello Organizzativo di Poste italiane spa è affidato a uno specifico Organismo di Vigilanza (OdV) nominato dal Consiglio di amministrazione nel marzo 2009 e composto da tre membri.

L'OdV, che nello svolgimento delle proprie attività si avvale del supporto della funzione Controllo Interno e di una Segreteria Tecnica 231¹², ha proseguito il programma generale di incontri con le strutture aziendali invitate a riferire su specifiche tematiche, con l'obiettivo di conseguire la progressiva copertura delle aree di rischio riconducibili al Modello Organizzativo 231 di Poste italiane spa.

L'evoluzione del quadro normativo degli ultimi anni, che ha ampliato notevolmente l'ambito di applicazione del decreto 231 a livello aziendale, ha comportato la necessità di superare le logiche sottostanti al preesistente "Manuale delle Procedure 231", in cui era prevista la descrizione esclusiva dei processi sensibili e delle procedure aziendali ad essi afferenti, con l'adozione del citato "Compendio delle

¹¹ Legge n. 94/2009, contenente disposizioni in materia di sicurezza pubblica, Legge n. 99/2009 contenente disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia e Legge n. 116/2009 di ratifica ed esecuzione della Convenzione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

¹² La Segreteria Tecnica 231 è composta dai responsabili delle funzioni: Affari Legali, Affari Societari, Amministrazione e Controllo, Controllo Interno, Risorse Umane e Organizzazione, Tutela Aziendale.

Procedure¹³ comprendente la mappatura degli strumenti normativi e procedurali relativi alle materie "sensibili" ai fini 231, secondo una classificazione univoca di tutti i processi aziendali, elaborata sulla base di un modello di rappresentazione unitario, denominato "Business Process Model" (BPM).

Il BPM è strutturato secondo una logica orientata alla trasversalità di processo e individua n. 18 processi aziendali ("Mega Process") classificati in tre categorie: Processi di *governance*, Processi di business e Processi di supporto.

Nell'ambito degli approfondimenti condotti dall'OdV sulle varie aree di rischio particolare attenzione è stata posta alla tipologia dei "Reati Informatici" che presenta caratteristiche peculiari rispetto ad altri illeciti 231, in quanto l'ambito o processo oggetto del presidio spesso non è coincidente con quello dove l'illecito può manifestarsi.

2.6 Compensi agli amministratori ed ai sindaci

Del nuovo sistema che regola il trattamento economico e normativo connesso alle cariche di Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale, si è riferito in dettaglio nel precedente referto.

A mero scopo riepilogativo, si rammenta che il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 14 dicembre 2009 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. Si ricorda anche che il compenso annuo lordo per la carica di Direttore Generale, cui è correlato un rapporto di lavoro dirigenziale, è determinato in misura fissa, mentre il compenso per la carica di Amministratore Delegato si compone di una parte fissa e di una parte variabile determinata in misura pari al 24,52% del corrispettivo fisso.

Nella Tabella 2.1 sono riportati i compensi, fissi e variabili, liquidati nel corso del 2010 al Presidente, al Vice Presidente, all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale ed ai Consiglieri di Amministrazione.

¹³ Il "Compendio delle Procedure" è un sistema documentale che consente di: favorire la conservazione delle "practice" e del "Know how" aziendale ("Knowledge sharing"), rendere disponibili le informazioni agli utilizzatori sulla base di classificazione e format uniformi e rafforzare i sistemi di monitoraggio e controlli interni.

Tabella 2.1

Quote compensi liquidati agli Amministratori nell'anno 2010

	Emolumenti fissi			Emolumenti variabili	Totale
	Trattamento Economico Individuale	Corrispettivo ex art. 2389 3° comma c.c.	Corrispettivo Consigliere Amministrazione	Corrispettivo per Comitato Compensi	
Presidente		€ 500.472,22 *	€ 90.000,00		€ 590.472,22
Vice Presidente			€ 60.000,00	€ 30.000,00 **	€ 90.000,00
Amministratore Delegato		€ 919.794,14	€ 60.000,00	€ 225.533,52	€ 1.205.327,66
Direttore Generale	€ 376.068,19				€ 376.068,19
Consigliere di Amministrazione			€ 60.000,00 ***		€ 60.000,00

(*) L'importo è composto da € 430.000,00 relativi al compenso 2010 + € 70.472,22 relativi al compenso dal 2/11/2009 al 31/12/2009 erogati nel corso dell'anno 2010

(**) L'importo è composto da € 15.000,00 relativi al compenso 2010 per la carica di Presidente del Comitato Compensi + € 15.000,00 relativi al compenso 2009 per la medesima carica erogato nel 2010.

(***) Per uno dei Consiglieri va aggiunto l'importo di € 12.000,00 quale corrispettivo per la carica di componente del Comitato Compensi per l'anno 2010 + € 12.000,00 sempre per lo stesso ruolo eseguito nel corso del 2009 ed erogato nel 2010.

L'ammontare complessivo degli emolumenti liquidati nel 2010 all'Amministratore Delegato, che, come riferito, cumula anche la carica di Direttore Generale, risulta pari ad euro 1.581.395,85.

Quanto ai Sindaci, l'Assemblea ordinaria del 4 maggio 2010 ha deliberato di determinare in euro 52.000 il compenso annuo lordo onnicomprensivo del Presidente del Collegio Sindacale e in euro 41.500 il compenso annuo lordo onnicomprensivo dei sindaci effettivi.

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, è previsto nella misura di euro 154,93 lorde per il Magistrato della Corte delegato al controllo.

2.7 Struttura organizzativa di Poste italiane spa

Il modello organizzativo adottato da Poste italiane spa prevede funzioni di Business (responsabili dei processi di sviluppo dei diversi prodotti e servizi), funzioni Corporate (strutture centrali di governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto dei processi di business) e due funzioni che rappresentano i canali commerciali a presidio dei diversi segmenti di clientela.

Nella Figura 2.1 è riportato l'insieme delle diverse funzioni aziendali – business, corporate e canali commerciali – che costituiscono il modello organizzativo.

Figura 2.1

Modello organizzativo al 31 dicembre 2010



Nello specifico, le funzioni di business BancoPosta, Filatelia¹⁴ e Marketing Servizi Logistici e Digitali sono responsabili dello sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e sono specializzate, rispettivamente, in prodotti finanziari, prodotti filatelici e prodotti postali e pacchi. La funzione dei Servizi Postali gestisce tutto il processo logistico nazionale dei prodotti e servizi di corrispondenza, corriere espresso e pacchi.

Nel percorso di evoluzione organizzativa caratterizzata dalla specializzazione dei canali commerciali, avviata nel corso del 2010, finalizzata a perseguire una maggiore relazione tra servizi offerti e target di clientela di riferimento, si inquadrano le principali attività poste in essere dalle due distinte funzioni Mercato Privati e Grandi Imprese e Pubblica Amministrazione (GIPA).

La funzione Mercato Privati, responsabile del presidio commerciale dei segmenti di mercato *retail*, piccole e medie imprese e delle attività di contact center (Servizi al Cliente), è articolata su tre livelli costituiti da 9 aree territoriali pluriregionali, 132 filiali e 14.005 uffici postali (dato al 31 dicembre 2010). Questi ultimi, oltre ad essere il principale canale di vendita di prodotti/servizi postali e finanziari, sono utilizzati da Poste italiane per erogare servizi diversificati per conto della Pubblica Amministrazione (PA). Nel corso del 2010 tale attività è stata particolarmente intensa ed è cresciuto il numero dei servizi offerti in affiancamento alla PA sia centrale che locale. È stato ampliato il prodotto Sportello Amico – Rilascio certificati con l'apposizione del timbro digitale che garantisce valore legale dell'atto. Sono proseguite inoltre le attività di rilascio e rinnovo dei permessi di soggiorno (Progetto

¹⁴ La funzione Filatelia, con ordine di Servizio del 29 luglio 2011, è confluita nella funzione Marketing Servizi Logistici e Digitali, che è stata contestualmente ridenominata Marketing Servizi Postali e Digitali.

Eli2) e di consegna della carta acquisti (Social Card - circa 89 mila carte consegnate nel 2010) utilizzabile a sostegno economico.

Le potenzialità commerciali della rete vengono sviluppate all'interno degli uffici postali dove operano le aree "Prodotti Finanziari" (al 31 dicembre 2010 circa 4.273 di cui 180 in via di attivazione), appositi spazi fisici dedicati all'offerta di prodotti/servizi a valore aggiunto destinati alla clientela *retail*.

Al fine di favorire il processo di innovazione sui prodotti/servizi, nel corso del 2010 sono stati adottati dall'Azienda numerosi interventi evolutivi. In particolare ha preso avvio la realizzazione di una nuova rete dedicata alle piccole e medie imprese ed alla Pubblica amministrazione locale. La Rete Posteimpresa, indipendente dalla rete *retail*, rappresenta una evoluzione del preesistente Postebusiness ed è costituita, al 31 dicembre 2010, da 241 Uffici e 243 Aree dedicate.

Essa si propone di rispondere alle esigenze della clientela offrendo servizi con soluzioni personalizzate per semplificare le attività delle aziende (servizi finanziari e assicurativi, gestione della corrispondenza, servizi on line e comunicazioni pubblicitarie).

La funzione GIPA è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali generati dall'offerta Gruppo Poste italiane verso le grandi imprese, la Pubblica amministrazione centrale (PAC - Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali) e parte della Pubblica amministrazione locale (PAL - Regioni, Province, Comuni). I ricavi gestiti ammontano a circa 3,6 miliardi di euro realizzati su circa 6.000 gruppi di clienti.

Nel corso del 2010 la funzione si è focalizzata nel presidio commerciale dei clienti di competenza, anche attraverso una riorganizzazione della forza vendita che prevede maggiore specializzazione e il rafforzamento, a livello territoriale, delle leve operative relative alla prevendita, alla postvendita e alla pianificazione commerciale.

La struttura è costituita da quattro macro aree¹⁵ e dispone di un numero di risorse pari a circa 390 unità.

Le linee di azione seguite nel 2010 hanno riguardato, oltre allo sviluppo dei mercati PAC e PAL (Social Card, Posta elettronica certificata, PosteGov, SIN), lo sviluppo di

¹⁵ L'articolazione organizzativa ridefinita con Ordine di servizio del 19 gennaio 2011 prevede quattro macro aree organizzative di riferimento:

- Vendita Grandi Clienti Nord
- Vendita Grandi Clienti Centro Sud
- Vendita Pubblica Amministrazione Centrale
- Vendita attraverso Business Partner

un nuovo business attraverso la definizione di accordi con partner commerciali, in particolare sono stati stipulati contratti nelle aree Direct Marketing, Servizi Digitali e Non Indirizzato.

La funzione ha inoltre consolidato presso la propria clientela il ruolo di riferimento commerciale anche per i prodotti/servizi delle Società del Gruppo (SDA, Postel, PosteVita, Poste Tutela, Poste Tributi, Postecom, Poste Mobile, Italia Logistica) contribuendo ad una crescita, per queste società, di ricavi 2010 verso 2009 pari a circa 120 milioni di euro.

3 CONTROLLI INTERNI E SICUREZZA

3.1 Sistema dei controlli interni in Poste italiane spa

Nel corso dell'ultimo decennio, le attività di Poste italiane spa hanno registrato un continuo sviluppo sia in termini di fatturato che di servizi resi alla clientela: alla tradizionale offerta di prodotti postali e di BancoPosta, si sono aggiunti nuovi servizi finanziari, assicurativi e di telecomunicazioni. Tale incremento ha determinato anche l'ampliamento della sfera dei controlli sia per un migliore governo dell'operatività aziendale sia per garantire la corretta osservanza delle numerose disposizioni normative e regolatorie emanate dai diversi organismi di vigilanza (Consob, Banca d'Italia, Isvap).

Conseguentemente, all'aumento delle nuove responsabilità sono state costituite nuove funzioni aziendali impegnate nelle attività di controllo interno dando origine ad un complesso ed articolato sistema¹⁶, che nella sua evoluzione è stato strutturato in coerenza con le disposizioni previste in ambito finanziario e quindi basato su tre distinti livelli, che possono così sinteticamente indicarsi:

1° livello: controlli di linea, effettuati da chi ha responsabilità di supervisione sulle specifiche attività;

2° livello: controllo dei rischi e conformità delle attività svolte rispetto agli obiettivi aziendali e alla normativa vigente;

3° livello: certificazione di adeguatezza dei controlli interni.

In tale contesto, un ruolo centrale è rivestito dalla funzione di Controllo Interno che ha il compito di supportare il Vertice aziendale e il Management attraverso un'attività indipendente, volta a valutare e migliorare i processi di controllo e di gestione dei rischi. Significativa è anche l'attività che la medesima funzione svolge a supporto sia degli adempimenti del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari che dei piani di verifica dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs 231/01.

Per l'identificazione e analisi dei rischi, Poste italiane spa si è dotata di apposite metodologie, ancora in fase di consolidamento, che, una volta a regime, dovranno consentire di valutare e gestire in modo integrato e sinergico, a livello di Gruppo, i principali rischi operativi correlati ai processi aziendali.

¹⁶ A titolo ricognitivo si riporta l'elenco delle entità/funzioni che svolgono attività di controllo interno: Collegio sindacale, Organismo di vigilanza, Società di revisione, Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, Controllo interno, Controllo di gestione, Revisione interna, Risk management e Compliance.

Specifiche strutture sono 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, sia iniziative preventive, di definizione di *policy* e procedure e di analisi di potenziali vulnerabilità, specie con riferimento alla sicurezza logica dei dati. Analogamente, operano funzioni specialistiche dedicate al presidio della sicurezza sul lavoro.

All'interno della funzione Amministrazione e Controllo determinati settori si occupano della valutazione dei rischi di errore sull'informativa finanziaria e del costante adeguamento rispetto alla continua evoluzione della normativa fiscale e di quella relativa ai principi contabili.

I flussi informativi di Poste italiane spa 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.

Nel quadro dei presidi complessivi di natura organizzativa e di processo si inserisce un importante documento, il "Regolamento organizzativo e di funzionamento del BancoPosta", approvato dal CdA nella riunione del 28 febbraio 2011. Tale documento, che assume una valenza propedeutica alla costituzione del patrimonio destinato alle attività di BancoPosta, è stato redatto con la finalità di supportare ed agevolare tutte le attività legate alla gestione dei rischi e dei controlli, alla *compliance*, al miglioramento dei processi di gestione dei servizi finanziari in termini di efficienza e automazione.

Come sopra accennato, l'insieme delle strutture impegnate in attività di controllo tende a configurare un sistema complesso e articolato, così come è comprensibile che sia per un'azienda delle dimensioni di Poste italiane spa, ma tale da assorbire per il suo funzionamento una quantità considerevole di risorse.

Conseguentemente, pur nella consapevolezza che i controlli rappresentano un elemento imprescindibile, sia per la verifica della corretta gestione dei processi, sia perchè stabiliti da disposizioni normative e regolamentari, non può non ribadirsi l'opportunità che l'operatività degli stessi sia sottoposta ad attento e continuo monitoraggio per valutare in concreto che tutte le aree di rischio siano presidiate e che non sussistano sovrapposizioni o duplicazioni di strutture, sì da poter pervenire ad una più integrata, efficiente ed economica gestione dell'apparato dei controlli.

3.2 Funzione Controllo Interno (Internal Auditing)

La Funzione Controllo Interno ha operato nel corso del 2010 sulla base di una programmazione delle attività definite all'inizio dell'anno in un apposito Piano di

audit approvato dal Consiglio di amministrazione nell'adunanza del 10 febbraio 2010.

Il Piano di audit è stato definito in base alla valutazione dei rischi ed è stato orientato sia ad attività di verifica e di valutazione indipendente (*assurance*), sia a supporto per il miglioramento dei controlli aziendali.

Con il 2010 è stato consolidato il nuovo approccio metodologico integrato che ha consentito sinergie significative con la mappa dei processi aziendali adottata dalla funzione Risorse Umane ed il nuovo sistema informativo (Aris).

Il Piano di audit è stato elaborato con la finalità di garantire una copertura adeguata e progressiva nel tempo dei processi aziendali riferibili alle sei aree specialistiche (Processi Finanziari, Postali e Logistici, Corporate, di Rete, Contabili e IT).

Nella pianificazione dell'attività di audit per il 2010 e per il medio periodo sono stati individuati i seguenti obiettivi strategici:

1. facilitare l'integrazione aziendale, attraverso audit di processo trasversale, con particolare riguardo a quelli interfunzionali che coinvolgono numerose funzioni aziendali e/o soggetti terzi;
2. promuovere il miglioramento dei processi più significativi, in termini di disegno dei sistemi di controllo, tenendo conto dei processi percepiti come critici da parte del management e di quelli maggiormente significativi nell'ambito del budget o piano strategico aziendale, focalizzando l'approccio alle tematiche di sicurezza;
3. ottimizzare le attività continue di verifica di funzionamento dei sistemi di controllo aziendali presso le strutture operative, in base all'analisi dei processi trasversali e all'esame delle banche dati;
4. garantire, in modo integrato, attività di valutazione indipendente sui processi caratterizzati da rilevanti vincoli normativi (D.Lgs 231/01, L. 262/05) e soddisfare le esigenze di controllo interno BancoPosta, con particolare riguardo alla normativa di riferimento del settore;
5. ottimizzare i controlli focalizzandosi sull'*assurance* complessiva dei sistemi di controllo e ricercando l'efficientamento per i presidi delle varie funzioni di controllo di primo e secondo livello.

La funzione Controllo Interno ha condotto un'analisi preliminare del sistema di gestione dei rischi, al fine di poter disporre di un quadro di valutazione complessiva del sistema di controllo interno aziendale, basato sia sui risultati di audit che sulle attività di presidio delle altre funzioni di secondo e terzo livello. Gli esiti di tale analisi hanno evidenziato, in linea generale, un trend di progressivo consolidamento del sistema di controllo interno aziendale sia sul fronte della strutturazione dei