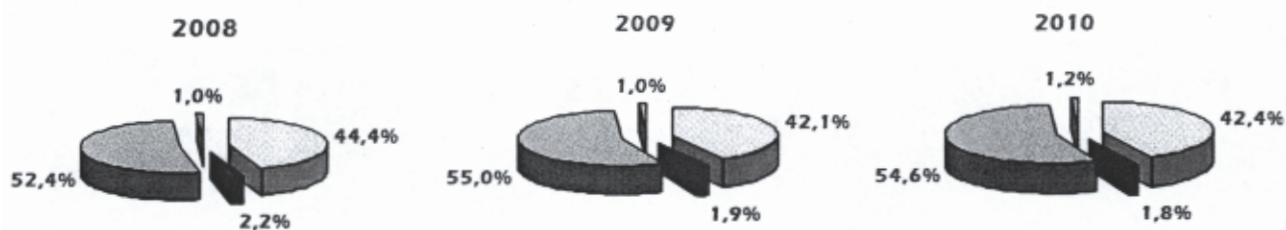


Poste Italiane SpA

Ricavi da mercato



(milioni di euro)				Var %	
	2008	2009	2010	09 vs 08	10 vs 09
Corrispondenza e Filatelia	4.045	3.852	3.855	(4,8)	0,1
Corriere Espresso e Pacchi	202	175	161	(13,4)	(8,0)
Servizi BancoPosta	4.781	5.039	4.962	5,4	(1,5)
Altri Ricavi	92	93	105	1,1	12,9
Totale ^(*)	9.120	9.159	9.083	0,4	(0,8)

^(*) I ricavi da mercato non includono integrazioni tariffarie per l'Editoria e compensazioni per Servizio Universale (OSU) per 489 milioni di euro (682 milioni di euro nel 2009)

*ORGANI SOCIALI*Consiglio di Amministrazione ⁽¹⁾

Presidente	Giovanni Falongo
Vice Presidente	Nunzio Guglielmino
Amministratore Delegato e Direttore Generale ⁽²⁾	Massimo Sarmi
Consiglieri	Roberto Colombo Mauro Michielon

Collegio Sindacale ⁽³⁾

Presidente	Silvana Amadori
Sindaci effettivi	Ernesto Calaprice Francesco Ruscigno
Sindaci supplenti	Vinca Maria Sant'Elia Giovanni Rapisarda

Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo su Poste Italiane ⁽⁴⁾

Adolfo Teobaldo De Girolamo

Società di revisione ⁽⁵⁾

PricewaterhouseCoopers SpA

⁽¹⁾ Il Consiglio di Amministrazione è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti il 29 maggio 2008, dura in carica per tre esercizi e scadrà alla data di approvazione del presente bilancio. Il Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 9 giugno 2008 ha nominato il Vice Presidente e l'Amministratore Delegato.

⁽²⁾ La carica di Direttore Generale è stata attribuita dal Consiglio di Amministrazione nella adunanza del 24 maggio 2002.

⁽³⁾ Il Collegio Sindacale è stato nominato dall'Assemblea degli azionisti il 4 maggio 2010, dura in carica per tre esercizi e scadrà alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio 2012.

⁽⁴⁾ Le funzioni sono state conferite dal Consiglio di Presidenza della Corte dei Conti con deliberazione del 6-7 luglio 2010 con decorrenza 27 luglio 2010.

⁽⁵⁾ Incarico conferito ai sensi dell'art. 2409 ter del Codice Civile, come modificato dal D.lgs. n. 39/10. Con l'approvazione del presente bilancio, l'Assemblea degli azionisti conferirà, all'aggiudicatario dell'apposita gara di affidamento attualmente in corso, un incarico novennale conformemente a quanto disposto dal D.lgs n. 39/10.

POSTE ITALIANE
Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2010

PAGINA BIANCA

INDICE

- 1. CORPORATE GOVERNANCE**
- 2. ORGANIZZAZIONE**
 - 2.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE SPA**
 - 2.1.1 MERCATO PRIVATI**
 - 2.1.2 GRANDI IMPRESE E PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**
 - 2.1.3 SERVIZI POSTALI**
 - 2.1.4 ALTRE FUNZIONI DI BUSINESS**
 - 2.1.5 FUNZIONI CORPORATE**
 - 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**
 - 3.2 GESTIONE ECONOMICA**
 - 3.3 GESTIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA**
- 4. AREE DI BUSINESS**
 - 4.1 SERVIZI POSTALI**
 - 4.1.1 OFFERTA COMMERCIALE**
 - 4.1.2 RISULTATI**
 - 4.2 SERVIZI FINANZIARI**
 - 4.2.1 OFFERTA COMMERCIALE**
 - 4.2.2 RISULTATI**
 - 4.3 SERVIZI ASSICURATIVI**
 - 4.3.1 OFFERTA COMMERCIALE**
 - 4.3.2 RISULTATI**
 - 4.4 ALTRI SERVIZI**
 - 4.4.1 OFFERTA COMMERCIALE**
 - 4.4.2 RISULTATI**
- 5. CANALI COMMERCIALI**
 - 5.1 RETAIL/PMI**
 - 5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**
 - 5.3 CONTACT CENTER E RETE INTERNET**
- 6. RISORSE UMANE**
 - 6.1 ORGANICO**
 - 6.2 FORMAZIONE E RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA**
 - 6.3 GESTIONE DELLE RISORSE**
 - 6.4 RELAZIONI INDUSTRIALI**
 - 6.5 CONTENZIOSO DEL LAVORO**
- 7. INVESTIMENTI**
 - 7.1 PARTECIPAZIONI**
 - 7.2 INVESTIMENTI INDUSTRIALI**
 - 7.2.1 INFORMATIZZAZIONE E RETI DI TELECOMUNICAZIONE**
 - 7.2.2 AMMODERNAMENTO E RISTRUTTURAZIONE IMMOBILIARE**
 - 7.2.3 LOGISTICA POSTALE**
- 8. AMBIENTE**
- 9. FATTI DI RILIEVO SUCCESSIVI AL 31 DICEMBRE 2010**
- 10. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE**
- 11. ALTRE INFORMAZIONI**
- 12. PROPOSTE DELIBERATIVE**
- APPENDICE - DATI SALIENTI DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ DEL GRUPPO POSTE ITALIANE**
- GLOSSARIO**

1. CORPORATE GOVERNANCE

Il presente paragrafo rappresenta anche la *Relazione sul governo societario* prevista ai sensi dell'art. 123-bis del D.lgs. 58/1998 (Testo Unico della Finanza), avuto riguardo alle informazioni richieste dal comma 2, lettera b¹.

In esecuzione del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 30 novembre 2010, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 16 dicembre 2010, Cassa depositi e Prestiti, in data 21 dicembre 2010, ha trasferito al Ministero dell'Economia e delle Finanze la propria partecipazione nel capitale sociale di Poste Italiane SpA che è, pertanto, divenuta interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze

L'Assemblea si riunisce periodicamente per deliberare sulle materie a essa riservate dalla legge.

Il modello di *governance* adottato da Poste Italiane è quello "tradizionale", caratterizzato dalla classica dicotomia tra Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale; le attività di controllo contabile sono 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 a operazioni di rilevanza strategica. Nel corso dell'esercizio 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. In ottemperanza a quanto disposto dalla Legge Finanziaria 2008 e successive modifiche e integrazioni, il Consiglio di Amministrazione è stato infatti autorizzato dall'Assemblea degli azionisti ad attribuire deleghe operative al Presidente 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 i seguenti poteri che il Consiglio di Amministrazione si è riservato:

- emissione di obbligazioni e contrazione di mutui e prestiti a medio lungo termine per importo superiore a euro 25.000.000, salvo diverse specifiche deliberazioni adottate dall'Assemblea o dal Consiglio di Amministrazione stesso;
- accordi di carattere strategico;
- convenzioni (con Ministeri, Enti Locali, ecc.) che comportino impegni superiori a euro 50.000.000;
- costituzione di nuove società, assunzione e alienazione di partecipazioni in Società;
- modifica del modello organizzativo adottato dalla Società;
- acquisti, permuta e alienazioni di beni immobili di valore superiore a euro 5.000.000;
- approvazione dei regolamenti che disciplinano le forniture, gli appalti, i servizi e le vendite;
- nomina e revoca su proposta dell'Amministratore Delegato, previo parere favorevole del Collegio Sindacale, del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

¹ La Società, non avendo emesso azioni ammesse alle negoziazioni in mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione, si avvale della facoltà prevista dal comma 5 dell'art. 123-bis di omettere la pubblicazione delle informazioni di cui ai commi 1 e 2, salvo appunto quelle previste dalla lettera b del comma 2.

Inoltre il Consiglio di Amministrazione verifica e approva il piano pluriennale e il budget annuale predisposti dall'Amministratore Delegato, approva gli indirizzi strategici e le direttive nei confronti delle società del Gruppo proposti dall'Amministratore Delegato, delibera sulle proposte dell'Amministratore Delegato in ordine all'esercizio di voto nelle assemblee straordinarie delle società controllate e partecipate.

Il *Collegio Sindacale* di Poste Italiane SpA è costituito da 3 membri effettivi, nominati dall'Assemblea dei soci. Ai sensi dell'art. 2403 del Codice Civile vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento. Nel corso dell'esercizio il Collegio si è riunito 22 volte.

Con l'introduzione del 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", è entrata in vigore la nuova normativa in materia di revisione, in base alla quale Poste Italiane, in qualità di Ente di Interesse Pubblico, è passata dal regime di controllo contabile ex art. 2409 ter del Codice Civile a un nuovo regime che prevede, fra l'altro, una durata novennale dell'incarico e che quest'ultimo sia sottoposto all'approvazione dell'Assemblea su "proposta motivata" del Collegio Sindacale.

Con l'approvazione del presente bilancio, l'Assemblea degli azionisti conferirà, pertanto, all'aggiudicatario della apposita gara di affidamento attualmente in corso, un incarico novennale conformemente a quanto disposto dal citato D.lgs 39/10.

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.

Poste Italiane SpA, in base alla Legge 21 marzo 1958 n.259, che sottopone all'esame del Parlamento la gestione finanziaria degli Enti cui lo Stato contribuisce in via ordinaria, è soggetta al controllo della Corte dei Conti sulla gestione del bilancio e del patrimonio. Il controllo riguarda la verifica della legittimità e della regolarità delle gestioni, nonché il funzionamento dei controlli interni.

Sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno di Poste Italiane è costituito da un insieme organico di regole, procedure e strutture organizzative, finalizzato a prevenire o limitare le conseguenze di risultati inattesi e consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi, di conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili, di corretta e trasparente informativa interna ed esterna.

In tale contesto, la funzione Controllo Interno/Internal Auditing assiste l'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi di business e di governo, supportando il Vertice aziendale e il Management attraverso un'attività professionale indipendente e obiettiva, volta a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. Il Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 27 aprile 2009 ha approvato l'aggiornamento del mandato della funzione Controllo Interno/Internal Auditing. L'operatività della struttura ha continuato il percorso di copertura progressiva dei principali processi aziendali (secondo una logica di analisi dei rischi), assicurando la valutazione sull'adeguatezza del disegno e funzionamento del sistema di controllo interno, sulla base di un approccio integrato, supportando tra l'altro gli adempimenti del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari nominato in base alla L. 262/05 (come più avanti specificato) e i Piani di verifica dell'Organismo di Vigilanza. Le attività di audit del 2010, in continuità con quanto svolto nel 2009, sono state condotte con l'obiettivo di favorire approcci sinergici tra le diverse aree di operatività, per consentire l'adozione di soluzioni organizzative e tecnologiche utili al continuo miglioramento dell'efficienza operativa e al rafforzamento del sistema di governo dei processi aziendali e di Gruppo. In particolare, gli interventi, in linea con la pianificazione annuale, hanno privilegiato le attività di valutazione di adeguatezza delle funzionalità dei sistemi di controllo relativi ai processi centrali di più ampio respiro e

trasversali all'organizzazione, volti al miglioramento dei processi chiave di business, sia in ottica operativa che di controllo; i processi territoriali delle strutture logistiche, finanziarie e di back office contabile; i processi di acquisto in ambito Gruppo a partire dagli ambiti disciplinati dalla Mappa delle Interrelazioni di Gruppo, approvata dal Consiglio di Amministrazione, e dagli eventuali contratti infragruppo vigenti. Inoltre, sono stati oggetto di monitoraggio indipendente alcuni progetti aziendali, anche di sviluppo informatico, rilevanti per gli impatti di business e di adeguamento a specifici obblighi normativi.

Le attività, inoltre, sono state finalizzate alla piena valorizzazione dei presidi di controllo di secondo livello realizzati, sia dal management, sia dalle apposite funzioni specialistiche aziendali con l'obiettivo di integrarne i risultati e fornire una valutazione complessiva del sistema dei controlli interni.

Con riferimento agli ambiti rilevanti ai fini della Legge 262, Controllo Interno/Internal Auditing nel corso del 2010, oltre alla valutazione del disegno delle procedure amministrativo contabili, ha svolto un'attività di ricognizione sul funzionamento dei controlli previsti in 21 delle 64 procedure ad oggi emesse attraverso autovalutazioni da parte del management di riferimento.

Le linee strategiche del Piano 2011 si collocano in sostanziale continuità con il Piano di Audit Pluriennale 2009/2012, consolidando così il posizionamento della funzione di Controllo Interno/Internal Auditing sulle verifiche di terzo livello e sui processi caratterizzati da rilevanti vincoli normativi (D.lgs. 231/01, L. 262/05). Viene data, inoltre, particolare attenzione alla verifica del grado di realizzazione dei Piani di Azione definiti a valle degli *audit* già svolti e, quindi, dell'effettivo superamento delle criticità già rilevate.

Con riferimento all'ambito disciplinato dal D.lgs. 231/01, nel corso del 2010 il Modello Organizzativo di Poste Italiane è stato oggetto di modifiche e integrazioni che hanno riguardato, da un lato, il nuovo approccio di governance "231" adottato nell'ambito del Gruppo, teso a rafforzare il ruolo della Capogruppo sotto il profilo della capacità di indirizzo e di sensibilizzazione delle controllate in materia²; dall'altro, l'adeguamento del Modello a seguito del significativo ampliamento del novero dei c.d. "reati presupposto"³. In particolare, l'attuale Modello Organizzativo, oltre a recepire i nuovi criteri di composizione degli Organismi di Vigilanza delle società controllate e di individuazione dei relativi componenti, è stato integrato con la rilevazione dei processi aziendali potenzialmente sensibili alle ulteriori tipologie di reato "231" introdotte nello specifico quadro regolamentare, nonché dei relativi presidi organizzativo-gestionali esistenti, assicurando nel contempo l'allineamento del Modello stesso agli sviluppi intervenuti, sia in ambito aziendale, sia nel contesto esterno di riferimento (giurisprudenza, prassi aziendali riconosciute, evoluzioni dottrinali).

Relativamente ai profili che assumono rilevanza in ottica D.lgs. 231/01, significativi sono stati altresì i risultati conseguiti - in termini di rafforzamento ed estensione dei presidi aziendali implementati a fronte delle diverse aree di rischio reato - nell'ambito di importanti progetti aziendali, spesso di ampio respiro, realizzati (completati, ovvero in fase di finalizzazione) nel corso dell'anno (es. progetto Antiriciclaggio, progetto MiFID, nuove misure antiterrorismo, etc.).

Inoltre, al fine di rendere sempre più qualificante l'informativa periodica rivolta all'Organismo di Vigilanza sui processi di interesse, particolare attenzione è stata prestata all'attività di rivisitazione dei flussi informativi, nonché di graduale estensione degli stessi alle differenti aree di esposizione dell'Azienda.

Nel secondo semestre dell'anno, infine, è stato avviato il processo di rinnovo degli Organismi di Vigilanza delle società del Gruppo, in coerenza con i nuovi orientamenti definiti dalla Capogruppo e le *best practice* di riferimento; analogamente, sono stati attivati, a cura delle competenti funzioni di Poste Italiane, specifici interventi di supporto consulenziale in materia "231" rivolti alle principali società partecipate.

² Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane il 22 febbraio 2010.

³ Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane il 26 luglio 2010.

Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno esistente in relazione al processo di informativa finanziaria (*Informativa ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lettera b del TUF*)

Coerentemente con la metodologia standard "COSO"⁴ adottata da Poste Italiane, il sistema di gestione dei rischi e quello di controllo interno sull'informativa finanziaria⁵ sono parte integrante del sistema sopra definito, per tutte quelle componenti finalizzate a garantire con ragionevole certezza l'attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa finanziaria stessa; come tali pertanto, non vanno considerati disgiuntamente, bensì come elementi di un unico più ampio sistema (di seguito "Sistema").

Rispetto a quanto sopra evidenziato sulla Società e i suoi azionisti, sul suo modello di governance e gli aspetti che ne discendono, quali l'assoggettamento al controllo della Corte dei Conti, si aggiunge che il Gruppo opera in più settori (postale, bancario, assicurativo, telecomunicazioni), ognuno regolato da specifiche norme che prevedono appositi regimi di vigilanza e rispettive Autorità di controllo (tra cui Consob, Banca d'Italia, ISVAP). Inoltre, la sua struttura produttiva è caratterizzata, negli elementi fondamentali, dalla presenza di più funzioni aziendali e società del Gruppo dedicate allo sviluppo dei prodotti e da una rete commerciale diffusa in modo capillare sul territorio. Una parte importante della clientela è rappresentata dalla Pubblica Amministrazione.

Su tali basi, il processo di informativa finanziaria di Poste Italiane è connotato, per alcune significative grandezze economiche, da un'elevata numerosità di operazioni, in gran parte eseguite da personale dislocato sul territorio, che alimentano la contabilità attraverso sistemi informatici, valorizzate automaticamente per lo più in base ad alcuni importanti contratti e convenzioni, a tariffe o al rendimento di investimenti in Titoli di Stato.

Attori, ruoli e responsabilità

- Oltre agli organi sociali e agli organismi che esercitano controlli (sopra illustrati), il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (di seguito Dirigente Preposto), nominato ai sensi della L. 262/05⁶ dal Consiglio di Amministrazione e responsabile della funzione Amministrazione e Controllo, predispone adeguate procedure amministrative e contabili e attesta, unitamente all'Amministratore Delegato, la loro efficacia e funzionamento, nonché la veridicità e correttezza dell'informativa finanziaria dell'Azienda. La figura del Dirigente Preposto è stata introdotta anche per le controllate che incidono in misura significativa sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria consolidata⁷.

A supporto del Dirigente Preposto, la funzione Sistema dei Controlli Contabili in ambito Amministrazione e Controllo svolge attività di analisi dei rischi potenziali che minacciano l'attendibilità del *Financial Reporting*, integrata con il flusso di comunicazione periodicamente inviato dagli altri attori coinvolti nelle diverse tematiche di rischio.

Inoltre, in Poste Italiane diverse funzioni aziendali sono coinvolte a vario titolo nel sistema di controllo interno, con diversi ruoli e responsabilità, secondo un'articolazione basata su tre livelli (che si riflette altresì nella struttura delle attività di monitoraggio, più avanti illustrate):

⁴ Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) definisce il sistema di controllo interno come il "processo, attuato dal Consiglio di Amministrazione, dal management e dal personale, volto a fornire ragionevole certezza relativamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali rappresentati da efficacia ed efficienza operativa, attendibilità dell'informativa finanziaria, conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili".

⁵ Per informativa finanziaria si intende l'insieme dei documenti contabili e delle informazioni che compongono il bilancio d'esercizio, il bilancio consolidato, il bilancio semestrale abbreviato e ogni altra informazione sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria resa al pubblico e tratta dalle risultanze documentali, dai libri e dalle scritture contabili.

⁶ A far data dal 1° gennaio 2008, ai sensi del D.Lgs. n. 195/2007, Poste Italiane rientra tra i soggetti emittenti quotati aventi l'Italia come Stato membro d'origine. Conseguentemente la Società è soggetta alla disciplina, ove applicabile, del D.Lgs. n. 58/1998 (TUF), fra cui in particolare quella prevista dagli artt. 154-bis e 154-ter, come modificati dal citato D.Lgs. n. 195/2007, in materia di informativa finanziaria. Pertanto, la figura del Dirigente Preposto di Poste Italiane, introdotta nell'esercizio 2007 con previsione statutaria per recepire una scelta volontaria degli Azionisti, diviene obbligatoria per legge, comportando un ampliamento di compiti e responsabilità, modificando quindi il percorso di adeguamento intrapreso dalla Società a partire dalla sua nomina. Quest'ultima è stata effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Amministratore Delegato, sentito il parere obbligatorio del Collegio Sindacale.

⁷ Poste Vita, SDA Express Courier e Postel.

Controlli di linea o di primo livello

Le funzioni aziendali di Poste Italiane hanno la responsabilità dell'applicazione del Sistema, assicurando pertanto l'esecuzione dei controlli di linea (o di primo livello) previsti nelle procedure amministrative e contabili di cui sopra. Tra queste è opportuno evidenziare il significativo rilievo che assume in relazione alle attività del Dirigente Preposto, la Funzione Tecnologie dell'Informazione, che presiede il funzionamento dei sistemi informatici (IT) di supporto all'informativa finanziaria e rilascia al Dirigente Preposto, con cadenza almeno annuale, apposita attestazione riguardante l'affidabilità del sistema di controllo interno in ambito IT;

Controlli di secondo livello

I processi di analisi e gestione dei rischi in Poste Italiane coinvolgono diverse funzioni dedicate al presidio di categorie / aree di rischio in base ad approcci e modelli di riferimento specifici del relativo perimetro di competenza che si caratterizzano per un diverso grado di maturazione delle rispettive attività, tra cui:

- Analisi Rischi e *Security Intelligence* di Tutela Aziendale che, richiamandosi al modello internazionale dell'*Enterprise Risk Management*, effettua un'analisi dei rischi operativi a livello aziendale e di Gruppo attraverso un processo di autovalutazione del management (*Risk Self Assessment*) dei diversi fattori di rischio, in termini di probabilità di accadimento e di impatto potenziale;
- Risk Management BancoPosta dedicata al presidio dei rischi operativi del BancoPosta, in linea con i modelli di misurazione proposti da Banca d'Italia basati anche sulla raccolta e analisi dei dati storici di perdita operativa interni ed esterni, integrati con un'analisi del c.d. Business Environment e con un'autovalutazione da parte delle diverse strutture aziendali coinvolte nei processi legati ai prodotti BancoPosta. Relativamente all'ambito finanziario sono presidiati il rischio liquidità, tasso di interesse, credito, controparte, mercato, cambio sia BancoPosta che Corporate pur in considerazione, comunque, dei vincoli esistenti alle attività di impiego. Il rischio di non conformità al quadro regolatorio di riferimento del BancoPosta rientra nel perimetro della funzione Compliance di BancoPosta.

Controlli di terzo livello

- Controllo Interno/Internal Auditing, rispondendo gerarchicamente all'Amministratore Delegato e riferendo, tramite il Presidente, al Consiglio di Amministrazione, supporta il Dirigente Preposto fornendo una valutazione continua – cosiddetta *assurance* – sul disegno e funzionamento dei controlli relativi alle procedure amministrativo contabili a base dell'informativa finanziaria. La funzione, in virtù della propria indipendenza e autonomia organizzativa, svolge attività di valutazione dell'adeguatezza del disegno e dell'effettiva applicazione dei controlli previsti nelle procedure amministrativo-contabili, sulla base del piano di audit che copre progressivamente le procedure esistenti o di specifiche richieste del Dirigente Preposto, con cui condivide metodologie e criteri di riferimento. I risultati di tali attività sono comunicati tempestivamente al Dirigente Preposto secondo modalità e flussi informativi condivisi e sono oggetto di relazione almeno semestrale al Consiglio di Amministrazione, tramite il Presidente;
- 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 del BancoPosta.

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 trattato, 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 un unico soggetto, 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 ed evoluzione, 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 Rischi e Security Intelligence 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). Nel corso del mese di maggio 2010 la funzione Analisi Rischi e Security Intelligence ha avviato il Progetto Task Force ERM, finalizzato ad una evoluzione significativa del processo di Enterprise Risk Management in ambito organizzativo, metodologico, di analisi e tecnologico finalizzato a rafforzare i processi, gli strumenti e le azioni necessarie a consentire la piena valutazione e quantificazione dei livelli di esposizione al rischio nell'ambito delle diverse aree di rischio. 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, Progetti, Processi e Procedure, con il compito di definirne e aggiornarne l'impianto procedurale, in coerenza con i requisiti normativi e regolatori di settore applicabili. Nella seconda parte dell'anno BancoPosta ha peraltro intrapreso, in parallelo ad altre iniziative, un percorso finalizzato a definire nel dettaglio il ruolo di indirizzo e governo attribuito a tale unità, identificando soluzioni idonee ad assicurare la separazione dei processi di controllo da quelli più strettamente operativi, nonché a conseguire il più generale obiettivo di una puntuale e

organica disciplina dei processi e delle procedure interne alla funzione di business. L'assetto organizzativo e dei controlli del BancoPosta è comunque in evoluzione, con riferimento allo scenario delineato in altre parti del presente documento.

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. Infine, nell'ambito dei soggetti operanti si annoverano le diverse funzioni specialistiche dedicate al presidio della sicurezza sul lavoro.

La valutazione dei rischi di errore sull'informativa finanziaria viene eseguita nell'ambito del lavoro di predisposizione delle procedure amministrative e contabili, dalla citata funzione Sistema dei Controlli Contabili in ambito AC. 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)⁸. 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

⁸ 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.

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;

- 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. 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 COBIT⁹ e riguarda sia gli aspetti infrastrutturali e i processi trasversali, tipicamente sotto la responsabilità della funzione Tecnologie dell'Informazione¹⁰ (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

⁹ 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.

¹⁰ Per i sistemi informatici relativi all'area del personale, la gestione è eseguita direttamente da Risorse Umane e Organizzazione

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.

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
- Filatella
- BancoPosta
- Mercato Privati
- Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni
- Marketing Servizi Logistici e Digitali

Funzioni Corporate

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

Le funzioni di Business BancoPosta, Marketing Servizi Logistici e Digitali e Filatella sono responsabilizzate sullo sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e sulla gestione di parte delle attività connesse all'erogazione degli stessi.

La funzione Marketing Servizi Logistici e Digitali è anche preposta all'erogazione dei servizi innovativi e integrati di corrispondenza nonché alla gestione delle attività relative all'offerta internazionale di servizi di corrispondenza e pacchi.

La funzione Servizi Postali è preposta alla pianificazione e gestione del processo logistico nazionale (corrispondenza, corriere espresso e pacchi).

Le funzioni Mercato Privati e Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni rappresentano i canali commerciali responsabili dello sviluppo e della gestione del front end commerciale per i diversi segmenti di clientela. La funzione Mercato Privati garantisce inoltre il presidio delle attività di contact center (Servizi al Cliente).

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

Nel corso del 2010, il modello organizzativo dell'Azienda è evoluto secondo direttrici finalizzate a conseguire efficienza operativa per sostenere la competizione e a favorire il processo di innovazione sull'ideazione dei prodotti/servizi.

Tra i principali interventi adottati, sono da segnalare:

- la riconfigurazione organizzativa delle attività connesse al business postale, derivante dall'esigenza di adeguare il modello operativo al mutato contesto di mercato caratterizzato dall'imminente liberalizzazione del mercato postale e dalla necessità di sviluppare nuove opportunità di ricavo in ambito internazionale.

In particolare, la manovra ha previsto la scissione delle attività operative e di delivery (trasporto, smistamento, recapito), confermate nell'ambito della funzione Servizi Postali, dalle attività di marketing e sviluppo prodotti/servizi postali, sia in ambito nazionale, sia internazionale, confluite nella nuova funzione Marketing Servizi Logistici e Digitali. La creazione di focus dedicati alle specifiche attività ha l'obiettivo di:

- a) favorire il **processo di innovazione** sull'ideazione di prodotti/servizi innovativi e sostitutivi (ad es. comunicazione digitale) nonché sulle possibili integrazioni tra i prodotti/servizi tradizionali e nuove aree di