

Le funzioni *Mercato Privati e Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni* (GIPA) rappresentano i canali commerciali responsabili dello sviluppo e della gestione del *front end* commerciale per i diversi segmenti di clientela.

Le attività di assistenza pre e post vendita per i segmenti di clientela Privati, Piccole e Medie Imprese (PMI) e Pubblica Amministrazione Locale (PAL) sono presidiate da Mercato Privati, la cui rete commerciale è articolata in Aree Territoriali, Filiali, Uffici Postali (classificati in centrali, di relazione, di transito, standard, di servizio e di presidio) e Uffici PosteImpresa.

Il network degli Uffici Postali, dislocati su tutto il territorio nazionale (13.945 a fine 2011), rappresenta il principale punto di accesso per la clientela retail, mentre allo sviluppo del segmento di clientela PMI sono dedicati gli Uffici PosteImpresa (258).

Con riferimento al segmento Retail la Società, attraverso la rete degli Uffici Postali, 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.

Si è incrementata anche la partecipazione di Poste italiane S.p.A. nel progetto "Reti Amiche", promosso nel 2008 dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione con l'obiettivo di moltiplicare i punti di contatto della Pubblica Amministrazione con il cittadino.

E' proseguito presso gli Uffici Postali il servizio di consegna della Carta Acquisti (*Social card*) utilizzabile per il sostegno della spesa alimentare. Nel 2011 sono state consegnate circa 123 mila nuove carte portando il totale delle carte distribuite a oltre 1 milione.

E' da segnalare quale evento di rilievo lo svolgimento del Progetto ISTAT per la realizzazione delle attività previste nel bando del "15° Censimento Generale della popolazione e delle abitazioni 2011".

Il modello di gestione del segmento di mercato Imprese si è consolidato nel corso del 2011, con la mappatura di tutti i clienti PMI e Pubblica Amministrazione Locale su 471 punti fisici di presidio specializzato distinti tra 258 Uffici e 213 Aree. Inoltre, per rispondere alle esigenze di mercato sempre più competitive, a fine 2011 è stata avviata la sperimentazione commerciale di un'offerta innovativa integrata, qualificata sulla base di specifiche esigenze dei diversi segmenti di clienti.

La funzione GIPA è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali per le Grandi Imprese, la Pubblica Amministrazione Centrale (Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali) e parte della Pubblica Amministrazione Locale (Regioni, Province, Comuni).

La Società evidenzia che nel corso dell'esercizio è proseguito l'impegno nel rafforzamento delle attività di gestione e di sviluppo dell'offerta attraverso un modello organizzativo delle strutture di vendita che prevede quattro aree dedicate: due aree territoriali per Grandi Clienti e Pubblica Amministrazione Locale (Nord e Centro Sud), un'area per i Canali Partner e una per la Pubblica Amministrazione Centrale.

L'articolazione organizzativa della funzione GIPA è stata ulteriormente ridefinita nel corso del 2012 con l'obiettivo di mantenere il presidio sui ricavi da servizi tradizionali e di incrementare, al contempo, la presenza sugli altri comparti dell'offerta, potenziando in special modo quelli relativi ai nuovi servizi.

Nel corso degli ultimi anni Poste italiane ha attivato nuovi canali di contatto quali il Contact Center, punto di riferimento nella gestione della relazione con i clienti in ambito finanziario e postale, il sito internet e, da ultimo, i social network innovando così la comunicazione on line. Il canale commerciale web, gestito dalla Società Postecom, costituisce il punto di accesso ai servizi on line per oltre 7 milioni di utenti retail e business.

### **3 CONTROLLI INTERNI E SICUREZZA**

#### **3.1 Sistema dei controlli interni in Poste italiane S.p.A.**

Le attività svolte da Poste italiane S.p.A., anche attraverso le società controllate del Gruppo, ormai da diversi anni interessano 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).

In particolare, la normativa finanziaria internazionale, in base alle linee guida e agli accordi definiti dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria ha definito, tra l'altro, la struttura organizzativa e gestionale del sistema dei controlli aziendali articolato in tre livelli specializzati e separati con l'obiettivo di rafforzare il sistema dei controlli interni.

Varie istituzioni a livello internazionale, tra cui l'Institute of Internal Auditors, hanno promosso e formalizzato uno specifico modello denominato "Tre linee di difesa" che sintetizza i concetti relativi alla struttura organizzativa del sistema dei controlli interni.

Dell'articolazione su tre livelli e delle varie funzioni che con diverse responsabilità operano nel sistema di controllo interno di Poste italiane S.p.A. si è già ampiamente riferito nel precedente referto a cui viene fatto rinvio.

In questa sede si osserva che il sistema di controllo interno, di cui Poste italiane è dotata, è costituito da un insieme di strutture organizzative, procedure e regole, 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 e di corretta e trasparente informativa.

Tale sistema di controllo interno nel corso del 2011 ha subito un significativo cambiamento (si veda più in particolare al successivo punto 3.4) a seguito della costituzione del patrimonio destinato BancoPosta, che ha determinato una ulteriore fase evolutiva dell'intera architettura dei controlli interni.

Come già accennato precedentemente, a seguito di un impegnato dibattito, il Consiglio di amministrazione, nella riunione del 27 giugno 2012, ha approvato le nuove "Linee guida sulla funzione di Controllo Interno di Poste italiane".

Con tale documento è precisato che, sul piano organizzativo, il sistema è incentrato sulla funzione Controllo Interno e che questa riporta gerarchicamente e funzionalmente al Consiglio di amministrazione.

Il Consiglio di amministrazione, su proposta congiunta del Presidente e dell'Amministratore Delegato, nonché sentito il Collegio Sindacale:

- nomina e revoca il responsabile della funzione di Controllo Interno;
- ne determina la dotazione delle risorse adeguate all'espletamento delle responsabilità e ne definisce la remunerazione, coerentemente con le politiche aziendali.

In sede operativa, l'Amministratore delegato provvede alla dotazione di tutte le risorse, organizzative e non, della funzione.

Le nuove "Linee guida" precisano, inoltre, che per lo svolgimento della propria attività, il Controllo Interno dispone di tutti i necessari poteri ispettivi ed acquisitivi richiesti dall'esercizio della funzione e agisce in piena autonomia confrontandosi direttamente con i responsabili delle diverse funzioni interessate.

### **3.2 Funzione Controllo Interno (Internal Auditing)**

La funzione di Controllo Interno nel corso del 2011 ha operato in base a quanto riportato nell'apposito mandato, adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 aprile 2009, con l'obiettivo di assistere la Società nel perseguimento dei propri obiettivi, attraverso un'attività professionale indipendente ed obiettiva, volta a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *corporate governance*.

Con delibera del 31 luglio 2012, il Consiglio di amministrazione ha approvato il nuovo mandato della funzione Controllo Interno coerentemente a quanto previsto dalle "Linee Guida della funzione Controllo Interno di Poste italiane". La funzione, quindi, ha il compito di valutare l'adeguatezza del complessivo Sistema di Controllo Interno, tenendo conto della dimensione e delle specificità operative di Poste italiane S.p.A., portando all'attenzione del vertice aziendale e del management eventuali aspetti critici che compromettono gli obiettivi di gestione dei rischi e di controllo aziendale, promuovendo iniziative di continuo miglioramento.

Oltre a fornire valutazioni indipendenti (*assurance*) sul generale Sistema di Controllo Interno con approccio professionale sistematico, la funzione può fornire supporto consulenziale relativamente ai principi di governance, risk management e controllo.

Le attività della funzione Controllo Interno per il 2011 sono state pianificate sulla base del piano pluriennale di audit elaborato nel 2009 mediante un approccio di tipo risk based nel quale gli oltre 800 processi aziendali sono stati classificati sulla base

della valorizzazione dei fattori di rischio individuati e raggruppati per livello di rischio progressivamente decrescente.

Le linee di azione sono state quindi definite in un apposito Piano di Audit approvato dal Consiglio di amministrazione nel febbraio 2011. Tale Piano, si è posto come obiettivo fondamentale la prestazione di attività di verifica condotte in modo indipendente e a supporto del miglioramento dei controlli aziendali.

Le linee strategiche del Piano 2011 hanno previsto un approccio integrato degli audit valido a coprire le diverse finalità di *governance* e hanno avuto come riferimento la mappa dei processi aziendali definita dalla Società.

Le attività del Piano, inoltre, hanno supportato sia quelle previste dalla pianificazione della funzione Revisione Interna BancoPosta, in base ad uno specifico accordo di servizio, sia quelle relative agli adempimenti del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Il Piano di Audit si è prefissato di garantire una copertura adeguata, in termini di valutazione del sistema dei controlli interni, dei seguenti macro processi aziendali: finanziari, postali e logistici, corporate, di rete, contabili e IT.

Le attività di audit per il 2011 sono state pianificate tenendo presente i seguenti obiettivi:

- facilitare l'integrazione aziendale attraverso attività su processi interfunzionali con particolare riguardo a quelli che coinvolgono numerose funzioni aziendali e/o soggetti terzi;
- promuovere il miglioramento continuo dei processi più significativi, in termini di disegno dei sistemi di controllo;
- assicurare un'adeguata copertura dei presidi territoriali e delle strutture operative ai fini della verifica dell'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno complessivo;
- garantire attività di audit sui processi caratterizzati da vincoli normativi (D. Lgs 231/01, Legge 262/05);
- focalizzare l'attenzione sulla valutazione, ovvero l'*assurance* complessiva, dei sistemi di controllo, comprese le diverse funzioni di controllo di primo e secondo livello, ricercando l'efficientamento dei presidi in generale.

In ordine alle tipologie di intervento, il Piano di Audit 2011 ha previsto:

- Audit centrali e di processi trasversali. In tale ambito l'attività ha riguardato i processi trasversali sia centrali che territoriali, con *focus* particolari sugli aspetti interfunzionali. L'obiettivo principale degli interventi, inclusi quelli mirati alla

verifica dei sistemi informatici, è stata la valutazione del disegno del Sistema di Controllo Interno.

- Audit di struttura. L'attività è stata finalizzata alla verifica dell'effettivo funzionamento del Sistema di controllo Interno a livello territoriale, nonché al suo allineamento con l'attuale disegno dei processi aziendali.
- Audit Società del Gruppo. Gli interventi hanno previsto tipologie di audit analoghe a quelle di riferimento per la Capogruppo (audit di processo e audit di struttura).

I risultati di ogni singola attività di audit vengono riepilogati di norma in un *Audit Report*. La sintesi dei risultati degli *Audit Report* confluisce in più relazioni inviate periodicamente per finalità informative differenti al Top Management e agli organi di governo e di controllo.

In base alle tipologie di audit realizzate, ogni specifico report viene presentato al management operativo responsabile, al fine di acquisire eventuali piani di azione da attivare a fronte delle aree di miglioramento emerse.

Di norma tutti i report emessi dalla funzione contengono una valutazione delle diverse attività di audit secondo una distinzione che utilizza la seguente scala di valori: 1 - valutazione positiva; 2 - valutazione positiva con evidenza di alcune aree di miglioramento; 3 - valutazione adeguata con evidenza di alcune aree ritenute critiche; 4 - valutazione non adeguata - la struttura può essere oggetto di significativi miglioramenti; 5 - valutazione insufficiente sulla base della significatività delle problematiche riscontrate. Gli ultimi due livelli esprimono una valutazione non soddisfacente.

Più precisamente, va osservato che nel corso del 2011 e limitatamente al solo 1° semestre è stato registrato un numero circoscritto di audit con valutazione insufficiente, mentre più significativi sono risultati alcuni audit con valutazione non adeguata che hanno determinato la necessità di un piano correttivo. Quest'ultima tipologia di audit ha riguardato due Società del Gruppo e l'area della sicurezza informatica con riferimento all'attribuzione e alla gestione dei profili di accesso centrali e territoriali ad alcuni sistemi informatici.

Nell'ambito degli audit che hanno riportato una valutazione adeguata con evidenza di alcune aree ritenute critiche, è opportuno richiamare l'attenzione sull'audit che ha riguardato il modello di *Corporate Information Security Governance*. Tale modello si basa sul rafforzamento dei presidi e sulla razionalizzazione dei processi afferenti l'area della sicurezza delle informazioni, nonché su una più puntuale definizione delle responsabilità attribuite agli attori coinvolti. Il modello, che risulta

in fase di attuazione e la cui effettiva implementazione è prevista per giugno 2013, è stato giudicato adeguato e in linea con gli standard/modelli internazionali.

### **3.3 Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari**

Tra le diverse e articolate attività svolte dal Dirigente Preposto nel corso del 2011 vanno segnalate quelle relative alla ricognizione dei principali rischi e incertezze ai fini dell'informativa da fornire nella relazione sulla gestione, quelle concernenti l'analisi del sistema di controllo interno in generale, nonché quelle riguardanti la prosecuzione delle attività di predisposizione e aggiornamento delle procedure amministrative e contabili<sup>13</sup>. In quest'ultima tipologia di attività rientrano gli adeguamenti e le integrazioni resisi necessari a seguito delle novità introdotte dalla costituzione del Patrimonio BancoPosta. Come più volte detto, dal 2 maggio 2011 è divenuta efficace la deliberazione dell'Assemblea Straordinaria di Poste italiane S.p.A. del 14 aprile 2011, con cui è stato costituito il suddetto Patrimonio BancoPosta.

In merito alla ricognizione dei principali rischi e incertezze ai fini dell'informativa da fornire nella relazione sulla gestione, il Dirigente Preposto ha valutato le informazioni in materia, oltre che direttamente, mediante la partecipazione alle sedute del Collegio Sindacale, alle riunioni dell'Organismo di Vigilanza 231, al Comitato Interfunzionale BancoPosta e ai Comitati Finanza e Rischi Finanziari, anche mediante l'acquisizione di atti e informazioni dalle strutture aziendali e dalle società del Gruppo.

Sulla base delle attività di raccolta e valutazione delle informazioni di cui sopra, è stata elaborata una apposita sezione all'interno della relazione sulla gestione contenente una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la Società e il Gruppo sono esposti nonché un commento delle corrispondenti azioni poste in essere dalla Società e dal Gruppo.

In ordine alle procedure amministrative e contabili, come sopra accennato, le attività del 2011 - ed in particolare quelle del secondo semestre - si sono concentrate sull'area del BancoPosta anche per definire la forma e il contenuto specifico dell'informativa da rendere nel Rendiconto BancoPosta. In particolare, sono state predisposte e sono in via di emissione le seguenti nuove procedure:

- *Predisposizione del Rendiconto BancoPosta*: regola le attività di chiusura contabile e di redazione del rendiconto separato del Patrimonio BancoPosta,

---

<sup>13</sup> Al 31 dicembre 2011 su un totale di 74 procedure amministrative e contabili, 70 risultano emesse, 3 sono da emettere e 1 da avviare.

evidenziando i controlli finalizzati a garantire la corretta e veritiera esposizione della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica del Patrimonio medesimo;

- *Contabilizzazione dei costi derivanti dai rapporti intergestori*: ripercorre il processo, recentemente delineato, di valorizzazione, rendicontazione e contabilizzazione del contributo fornito da ciascuna funzione aziendale a favore del Patrimonio BancoPosta, sulla base del Disciplinare Operativo Generale approvato dal CdA.

Nelle altre procedure su cui erano stati pianificati adeguamenti a seguito della segregazione patrimoniale, sono stati introdotti controlli aggiuntivi allo scopo di distinguere e registrare più accuratamente le partite contabili del Patrimonio BancoPosta. Ulteriori interventi di modifica sono attualmente in corso su taluni processi aziendali per separare con maggior precisione gli ambiti operativi del BancoPosta.

Le norme di vigilanza espressamente previste per l'attività di BancoPosta prevedono, tra l'altro, il rilascio all'Autorità di Vigilanza di una lettera di attestazione redatta in uno specifico formato standard, sottoscritta dal Presidente del Consiglio di amministrazione, dal Presidente del Collegio Sindacale, dal Direttore Generale, dal responsabile della funzione BancoPosta e dal Dirigente Preposto. Nella lettera, che è stata portata a conoscenza del Consiglio di amministrazione nella riunione del 18 aprile 2012, si dichiara che le segnalazioni di vigilanza si basano sui dati della contabilità e del sistema informativo aziendale e, derivando dall'attivazione delle procedure di elaborazione dei dati approvate dagli organi aziendali, esprimono la situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Patrimonio BancoPosta.

Allo scopo di consentire il rilascio della suddetta lettera di attestazione, la struttura facente capo al Dirigente Preposto ha definito, in collaborazione con la funzione BancoPosta, una specifica procedura che regola il processo di elaborazione dei dati trasmessi, individuando le responsabilità delle diverse funzioni competenti e i presidi di controllo volti a garantire la coerenza dei dati segnalati con le risultanze della contabilità e del sistema informativo.

In merito alle altre aree di intervento va segnalato che risulta in via di completamento la procedura "pignoramenti" su contenzioso che disciplina gli aspetti operativi collegati al fenomeno che sono stati a lungo sottoposti a continuo monitoraggio. L'avvio della nuova procedura consentirà di individuare, fra l'altro, i flussi informativi, i presidi e gli strumenti di controllo via via affinati nel tempo, tra cui uno specifico applicativo informatico (*Partitario Debitori e Creditori Diversi*) che



permette la tracciatura puntuale degli eventi (pignoramento, assegnazione, svincolo) presso la rete degli Uffici Postali. Il fenomeno continua ad essere oggetto di attenzione, tenuto anche conto dell'evoluzione del contesto normativo. Se da un lato, infatti, le nuove norme sul lavoro (legge n. 183/2010 cd *Collegato lavoro*) hanno contribuito ad attenuare l'impatto economico delle vertenze con il personale e dei connessi pignoramenti, dall'altro si registra una crescita del contenzioso civile, soprattutto nella numerosità delle cause.

Come noto la funzione Controllo Interno svolge talune attività finalizzate a supportare il Dirigente Preposto nella valutazione dei controlli previsti dalle procedure amministrative e contabili e, più in generale, riguardanti i processi aziendali rilevanti anche ai fini dell'informativa finanziaria. Le risultanze del lavoro svolto da Controllo Interno hanno confermato complessivamente un buon livello di coerenza del sistema di controllo interno previsto dalle procedure amministrative e contabili esaminate rispetto alle esigenze di presidio dei relativi obiettivi di controllo, seppur con la presenza di alcune aree che necessitano di attenzione al fine di avviare i necessari interventi di miglioramento. A titolo di esempio si cita la persistenza di un certo grado di manualità in alcuni ambiti operativi.

### **3.4 Assetto dei controlli interni di Bancoposta**

Nel corso del 2011 l'assetto dei controlli di BancoPosta ha registrato ulteriori fasi evolutive, soprattutto a seguito della costituzione del Patrimonio destinato all'esercizio dell'attività di BancoPosta. Di seguito vengono riportate le tappe più significative di tale nuovo processo di consolidamento.

Il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 28 febbraio 2011, ha approvato il "Regolamento Organizzativo e di Funzionamento di BancoPosta" che regola i processi e le responsabilità presidiate dal BancoPosta, al fine 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.

Con ordine di servizio dell'8 marzo 2011 è stato definito l'assetto organizzativo della funzione "Progetti, Processi e Procedure" (PPP) nella sua articolazione funzionale e nelle relative responsabilità, realizzando la separazione dei processi di indirizzo e di governo da quelli prettamente operativi.

In tale quadro evolutivo, si inserisce l'istituzione, con delibera assembleare del 14 aprile 2011, del Patrimonio BancoPosta allo scopo di rispondere all'esigenza di individuare un compendio patrimoniale autonomo e separato volto ad assicurare il

pieno recepimento della normativa di vigilanza prudenziale e la sana e prudente gestione dell'intermediario.

Con ordine di servizio del 23 settembre 2011, è stato istituito il "Comitato Interfunzionale BancoPosta" che ha funzioni propositive e consultive nonché di raccordo tra BancoPosta e le altre funzioni aziendali con attenzione alle tematiche di rilievo riguardanti la gestione e l'andamento del Patrimonio BancoPosta. Il Regolamento che disciplina le modalità di funzionamento del Comitato Interfunzionale è stato approvato dal Consiglio di amministrazione con delibera del 26 ottobre 2011.

Nel corso della stessa riunione il Consiglio di amministrazione ha anche approvato il "Disciplinare Operativo Generale" in base al quale vengono individuate e regolamentate le attività che le diverse funzioni di Poste italiane svolgono nell'ambito della gestione del Patrimonio BancoPosta definendo i criteri di valorizzazione dei contributi apportati.

#### **3.4.1 Funzione Revisione Interna**

L'assetto dei controlli dell'intermediario è regolato dalle norme contenute nelle Istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia e nella disciplina sui servizi di investimento che ne individuano ruoli, compiti e responsabilità secondo una articolazione basata su tre livelli: controlli di linea, controlli di 2° livello sulla gestione dei rischi e di conformità e controlli di 3° livello di revisione interna.

Il primo presidio del sistema dei controlli è rappresentato dai controlli di linea che risultano allocati sia presso le strutture centrali di BancoPosta, caratterizzati principalmente da attività di produzione, elaborazione e verifica dati e transazioni, sia presso la rete commerciale di Poste italiane, tipicamente distinti in controlli di tipo gerarchico, blocchi di sistema e adempimenti formali.

Nel disegno dell'assetto dei controlli BancoPosta, particolare importanza assumono sia il ruolo di governo ed indirizzo dei processi e delle procedure interne, sia l'implementazione di un sistema strutturato di monitoraggio delle performance operative dei prodotti/servizi di BancoPosta e sia la presenza di un impianto di misurazione e controllo dei livelli di servizio resi dalle funzioni aziendali nel sistema dei disciplinari operativi. In tale prospettiva, è stato rilevato dalla funzione di Revisione Interna che, pur tenendo conto del consolidamento realizzato nel corso del 2011, la competente struttura del BancoPosta deve ancora orientare le proprie risorse nel garantire la produzione di un corpo procedurale completo, aggiornato e pienamente rispondente al disegno dei controlli definito dalla normativa.

Nell'ambito della gestione dei disciplinari di servizio in essere tra BancoPosta e le altre funzioni aziendali, in relazione ai profili di separatezza organizzativa di BancoPosta e rivisitati conseguentemente alla costituzione del Patrimonio separato BP, è emersa, tra l'altro, la necessità di garantire una manutenzione ed un aggiornamento continuo del perimetro dei processi finanziari oggetto di accordo in relazione anche alle evoluzioni commerciali e di processo eventualmente intervenute.

In relazione alla natura immateriale dei servizi bancari e finanziari, particolare rilievo assumono anche i presidi di controllo nell'ambito dei sistemi informativi gestionali, rispetto ai quali viene ribadita soprattutto l'esigenza di migliorare la gestione degli accessi degli operatori alle procedure informatiche a supporto dei processi operativi, in termini di coerenza dei profili abilitativi concessi con le responsabilità/competenze assegnate e di rilascio degli stessi sulla base di logiche di segregazione dei compiti.

I controlli di linea posti in essere dalle strutture commerciali di front-office (uffici postali, filiali e TSC) sono stati sottoposti a verifiche mirate di audit da parte della funzione Controllo Interno dalle quali è emerso un quadro complessivo di funzionamento che presenta alcuni profili di attenzione riconducibili soprattutto alla necessità di proseguire con le iniziative volte al rafforzamento della formazione specialistica al fine di consolidare la conoscenza degli adempimenti previsti e la consapevolezza dei riflessi in termini di rischio normativo e di vigilanza per l'azienda.

I risultati delle attività svolte dalla Revisione Interna nel corso del 2011 hanno delineato quindi un quadro dell'assetto dei controlli interni di BancoPosta solo parzialmente più strutturato rispetto all'anno precedente. Persistono ancora delle aree di attenzione che per un efficace superamento delle criticità necessitano di interventi al fine di:

- migliorare la capacità di gestione, in termini di tempi di realizzazione, delle iniziative progettuali rilevanti per BancoPosta, specie se rivolte ad ambiti normativi sensibili (quali ad es. antiriciclaggio, trasparenza, market abuse);
- introdurre meccanismi strutturati di autovalutazione da parte del management dei rischi intrinseci al business ed ai processi, in ottica di consolidamento dei controlli di 1° livello;
- incrementare l'utilizzo di strumenti di analisi e monitoraggio della intera filiera operativa;

- innalzare i livelli di sicurezza nell'utilizzo degli applicativi informatici aziendali attraverso la definizione e coerenza dei profili abilitativi con le responsabilità assegnate.

La relazione annuale per il 2011 della Revisione Interna rileva complessivamente "un approccio alla definizione dei controlli ancora piuttosto frammentato, ovvero non orientato ad affrontare i temi in un'ottica globale di presidio. La frequente presenza di più fattori ugualmente determinanti per il compimento dei singoli illeciti (frodi interne e/o esterne), conferma la necessità di intraprendere iniziative capaci di agire sull'insieme degli elementi di rischio individuati".

### **3.4.2 Funzione Compliance**

La funzione Compliance ha il compito di assicurare, nell'ambito del perimetro normativo di riferimento<sup>14</sup>, un'efficace individuazione e valutazione del rischio di non conformità.

Il Piano delle attività della funzione nel corso del 2011 si è sviluppato, quindi, in base agli ambiti normativi prioritari: servizi di investimento, servizi bancari e di pagamento, antiriciclaggio. L'esito delle attività svolte è stato dettagliatamente riportato in apposita relazione per il Consiglio di amministrazione della Società.

In merito ai servizi di investimento, la funzione Compliance ha il compito di individuare e valutare il rischio di non conformità, fornendo adeguato supporto alle unità operative e di business e predisponendo la necessaria informativa periodica ai vertici aziendali.

Poste italiane S.p.A. offre alla propria clientela, tra gli altri, i servizi di collocamento e di ricezione e trasmissione ordini, entrambi in abbinamento al servizio di consulenza. Va tenuto conto che nell'anno la Società ha collocato circa 5,7 miliardi di euro e ricevuto e trasmesso ordini per circa 2,4 miliardi di euro. In termini di ricavi, i servizi di investimento hanno rappresentato nel 2011 circa il 3,2% del totale dei ricavi riconducibili alle attività di BancoPosta (2,8% nel 2010), quasi interamente (95%) originati dal servizio di collocamento.

In base alle attività svolte e alle evidenze delle verifiche compiute, la funzione ha potuto rilevare con riferimento ai 25 "macro requisiti normativi" dell'area dei servizi di investimento, una valutazione: "positiva" o "positiva con aree di miglioramento" nel 32% dei casi, "adeguata con evidenza di aree critiche" per il 67% e "non

---

<sup>14</sup> Il perimetro di riferimento è individuato da: discipline inerenti servizi di investimento, trasparenza e correttezza dei comportamenti nei confronti dei clienti nell'offerta di prodotti bancari e credito al consumo, operazioni e servizi di pagamento, antiriciclaggio e contrasto al finanziamento del terrorismo, intermediazione assicurativa, tutela del consumatore e privacy.

adeguata” per il 4%. Tutte le aree che necessitano di miglioramenti sono oggetto di uno specifico piano di interventi, condiviso dal management delle funzioni coinvolte, tuttavia, con riferimento all’ambito dei requisiti normativi che attengono alla conoscenza e relazione con il cliente, si osserva la necessità di implementare la procedura per la classificazione della clientela nelle tre categorie “macro” previste dalla disciplina (clienti “al dettaglio”, “professionali”, “controparti qualificate”).

Per quanto riguarda la trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari nonché dei servizi di pagamento, la funzione ha svolto attività di consulenza normativa e validazione delle scelte a supporto delle unità di business ed operative ed ha monitorato l’avanzamento delle attività evolutive e progettuali. Sulla base delle attività svolte e delle evidenze delle verifiche compiute nel corso dell’anno, la funzione ha potuto rilevare, con riferimento ai 21 “macro requisiti normativi”: il 19% di aree “non adeguate”; il 57% di aree “adeguate con evidenza di aree critiche”; il 24% di aree “positive con aree di miglioramento”.

Anche in tale ambito, le aree di miglioramento individuate sono oggetto di un piano di 29 interventi, condiviso dal management delle funzioni interessate.

Nel corso del 2011 sono proseguite le attività volte al rafforzamento dei processi e dei presidi del sistema antiriciclaggio e antiterrorismo anche per adempiere ad una specifica richiesta della Banca d’Italia del 29-4-2011 nell’ambito dell’iter di autorizzazione all’acquisizione di MedioCredito Centrale da parte di Poste italiane. Le analisi condotte dalla funzione, pur in un quadro di progressivo consolidamento del sistema nelle sue componenti (adeguata verifica, registrazioni AUI, segnalazione di operazioni sospette) hanno confermato la presenza di aree critiche e la necessità di una ulteriore fase progettuale per completare il percorso di allineamento ai requisiti normativi.

Nello specifico, l’analisi ha evidenziato come con riferimento ai 44 “macro requisiti normativi” il 30% risulti “insufficiente” o “non adeguato”; il 43% risulti “adeguato con evidenza di aree critiche”; il 27% risulti “positivo con aree di miglioramento” o “positivo”.

### **3.4.3 Funzione Risk Management**

Il ricordato “Regolamento organizzativo e di funzionamento di Bancoposta” affida alla Funzione Risk Management la responsabilità di:

- garantire, con riferimento al perimetro di propria competenza, lo sviluppo di metodologie di gestione e misurazione dei rischi con l’obiettivo di monitorare a

consuntivo ed in chiave prospettica il contesto di rischio aziendale e la sua coerenza rispetto all'adeguatezza patrimoniale e organizzativa;

- rendere disponibile la necessaria informativa nei confronti dei diversi attori aziendali.

Nel corso del 2011 le attività della funzione Risk Management sono state direttamente interessate dalla costituzione del Patrimonio destinato BancoPosta. Infatti, a seguito della costituzione del suddetto patrimonio, le priorità delle attività della funzione Risk Management sono state ridefinite in funzione della prospettiva di prima applicazione a BancoPosta delle regole di vigilanza prudenziale (cd. Normativa di Basilea 2), con riferimento sia ai requisiti patrimoniali minimi ("primo pilastro") sia ai processi di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale ("secondo pilastro").

In proposito, la Banca d'Italia ha pubblicato il "Programma dell'attività normativa dell'area vigilanza per l'anno 2012" in cui era prevista, entro dicembre 2012, l'emanazione della "Normativa prudenziale per l'attività di Bancoposta"<sup>15</sup>. Nell'attesa dell'emanazione di tale "Normativa prudenziale", la funzione Risk Management ha approfondito, unitamente alle funzioni competenti, tematiche di rilievo quali la separazione contabile, le modalità di predisposizione delle segnalazioni di vigilanza, il Disciplinare Operativo Generale, i rischi operativi, il rischio di tasso di interesse, le minusvalenze sui titoli di Stato e i relativi riflessi sulle riserve patrimoniali. Inoltre, in questa fase transitoria, è stato ritenuto opportuno predisporre in via sperimentale, entro la seconda metà del 2012, un primo resoconto ICAAP<sup>16</sup>.

La quantificazione dei rischi, secondo la prospettiva di applicazione delle regole di Basilea 2, ha portato ai seguenti risultati:

- con riferimento agli assorbimenti patrimoniali di "primo pilastro" - la cui categoria di rischio più rilevante è rappresentata dai rischi operativi, a cui si aggiungono, con assorbimenti minori, i rischi di credito, di controparte e di cambio - la dotazione di Patrimonio di Vigilanza Bancoposta, utilizzando l'opzione prevista dalla normativa di vigilanza di sterilizzazione delle minusvalenze sui titoli governativi inseriti nel portafoglio "Disponibile per la vendita", risulterebbe adeguata a garantire il rispetto dei requisiti di primo pilastro;

<sup>15</sup> Allo stato non risulta ancora emanata.

<sup>16</sup> L'acronimo "ICAAP" indica l'*Internal Capital Adequacy Assessment Process*, ovvero Il processo aziendale di autovalutazione dell'adeguatezza dei mezzi patrimoniali a disposizione a fronte dei rischi assunti. Detto processo, unitamente al processo di valutazione da parte delle autorità di vigilanza (Supervisory Review Process o "SREP"), costituisce il "secondo pilastro" di Basilea 2.

- nelle regole di calcolo previste dal “secondo pilastro”, ai rischi sopra citati si aggiunge anche il rischio di tasso di interesse che, per il Patrimonio BancoPosta, è fortemente rilevante visto l’ingente investimento in titoli di Stato, previsto per legge. In quest’ottica, il Patrimonio di Vigilanza BancoPosta al 31 dicembre 2011 risulterebbe insufficiente per circa 82 milioni di euro.

### **3.5 Funzione Tutela Aziendale**

#### **Analisi di contesto**

Per una migliore valutazione delle attività in materia di sicurezza svolte dalla funzione Tutela Aziendale è opportuno fare un accenno ad alcuni aspetti di contesto che hanno caratterizzato lo scenario interno ed internazionale nel corso del 2011 ed anche successivamente.

Innanzitutto, va considerato il riacutizzarsi della crisi economica che partendo dal settore finanziario si è estesa rapidamente a livello internazionale rappresentando uno dei fattori di maggiore vulnerabilità del sistema Paese. La crisi di liquidità ha offerto nuovi spazi di intervento alle organizzazioni criminali nei circuiti economico-finanziari, in Italia e all'estero. Il processo di cambiamento degli equilibri geopolitici dei paesi del Nordafrica, specie per l'Italia, ha fatto incrementare i flussi migratori clandestini determinando fenomeni di potenziale impatto negativo sulla sicurezza nazionale.

L'acuirsi delle fenomenologie criminali tende a compromettere la sicurezza e la competitività nazionali, anche in settori strategici come i trasporti, le telecomunicazioni e l'energia, ambiti dove grandi investitori stranieri potrebbero accrescere il loro ruolo sul mercato italiano. Secondo i rapporti informativi ufficiali, infatti, l'attuale congiuntura favorisce la compartecipazione occulta e l'inserimento di capitali illeciti in aziende in difficoltà con lo scopo finale di introdursi nell'assetto proprietario delle società.

Le stesse attività di intelligence delle principali agenzie italiane, quali l'Agenzia informazioni e sicurezza esterna (Aise), l'Agenzia informazioni e sicurezza interna (Aisi) e il Dipartimento delle informazioni per la Sicurezza (Dis), nel corso del 2011, sono state orientate proprio verso le tematiche di maggiore interesse, quali il terrorismo internazionale, l'eversione e le minacce all'economia nazionale.

In questo contesto, quindi, opera Poste italiane S.p.A. che, per la tipicità dei servizi svolti specie quelli a carattere finanziario, deve assolutamente mantenere sempre alti i livelli di sicurezza e legalità.

**Attacchi agli uffici postali (furti e rapine)**

I dati del 2011 relativi agli attacchi (rapine e furti) subiti dagli Uffici Postali sull'intero territorio nazionale fanno emergere risultati complessivamente positivi, e confermano il positivo trend delineatosi nell'ultimo quinquennio.

Nello specifico, si registra una riduzione del numero delle rapine consumate che passa da 440 del 2010 a 399 del 2011 (-9,3%), mentre nel caso dei furti si evidenzia un incremento nel numero degli eventi consumati passati da 33 a 67 cui si associa anche un incremento degli eventi sventati passati da 99 a 115.

Un'analisi più dettagliata consente di rilevare che circa il 50% dei furti consumati (34 su 67) coinvolge Uffici Postali cd "monoperatori", spesso non dotati di impianto di allarme e con giacenze relativamente esigue (mediamente 15.000 euro).

Anche l'andamento degli attacchi ad ATM (Automated Teller Machine, sportelli automatici) perpetrati con mezzi di scasso ed esplosivi presenta una sensibile riduzione rispetto agli esercizi precedenti (5 attacchi nel 2011 contro 9 del 2010).

Gli interventi della Società sui sistemi e sulle procedure hanno consentito di ridurre in maniera sensibile sia il numero degli attacchi che il valore del conseguente danno subito. Particolarmente significativo risulta il confronto dell'andamento che lo stesso fenomeno presenta nel settore bancario, dove assume profili più consistenti. Ad esempio, nel corso del 2010 sono stati condotti 212 attacchi contro gli ATM di filiali bancarie, con un danno medio di 60 mila euro ad attacco, contro i 58 episodi subiti da Poste (5 consumati e 53 sventati) che hanno causato un danno medio di 4,4 mila euro.

Il danno economico conseguente agli attacchi mantiene un andamento decrescente attestandosi, in termini assoluti, a circa 6,6 milioni di euro, confermando i positivi risultati registrati nel 2010.

**Truffe e Frodi**

La gestione degli eventi illeciti, con particolare riferimento ai fenomeni fraudolenti (truffe e frodi), è affidata alla funzione *Fraud Management*, con il compito, tra l'altro, di accertare le responsabilità e quantificare le eventuali perdite economiche subite dall'Azienda.

Nel corso del 2011 la funzione ha portato a termine complessivamente 937 incarichi, attribuendo responsabilità in 875 casi. L'importo totale associato a tali responsabilità è pari a circa 5,5 milioni di euro con un decremento del 55% rispetto all'importo del 2010.