

- *Marketing Servizi Postali* per i prodotti/servizi postali nazionali e servizi integrati e filatelia;
- *Marketing e Governo Servizi Logistici* per i prodotti/servizi logistici nazionali e internazionali e i prodotti/servizi di corrispondenza internazionali.

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 rispettivamente assegnati.

La Funzione *Mercato Privati*, che presidia il segmento di mercato rappresentato dalla clientela Privati, Piccole e Medie Imprese e Pubblica Amministrazione Locale, è articolata su tre livelli costituiti da 9 aree territoriali pluriregionali (denominate Aree Territoriali *Mercato Privati*), 132 Filiali e 13.676 Uffici postali (comprensivi di 263 Uffici *PosteImpresa*). Nel corso del 2012 il numero degli uffici postali si è ridotto di 269 unità per effetto delle attività di razionalizzazione (vedi par. 6.3).

Al fine di sviluppare le potenzialità commerciali della rete, distinguendo le attività connesse all'erogazione dei servizi da quelle a più alto valore aggiunto, negli uffici postali operano le Aree "Prodotti Finanziari/Finanziamento" appositi spazi fisici dedicati alla clientela privati (4.750 postazioni al 31 dicembre 2012, di cui 194 in via di attivazione).

Inoltre, allo scopo di sviluppare il posizionamento di Poste nel mercato della telefonia mobile, è stato creato all'interno di 61 uffici postali uno spazio adibito alla promozione e vendita di prodotti/servizi offerti da Poste Mobile.

Il modello commerciale per il segmento imprese in ambito *Mercato Privati*, dedicato alle Piccole e Medie Imprese e in parte alla Pubblica Amministrazione Locale, si è evoluto rispetto allo scorso esercizio; sono state superate le Aree *PosteImpresa* assicurando comunque il presidio della clientela di riferimento con l'introduzione di figure professionali dedicate e dislocate presso gli uffici postali a maggiore potenziale commerciale.

La Funzione *Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni* è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali generati dall'offerta Gruppo Poste italiane verso le Grandi Imprese, la Pubblica Amministrazione Centrale (Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali) e parte della Pubblica Amministrazione Locale (Regioni, Province, Comuni).

Nel corso del 2012 la funzione si è focalizzata maggiormente sul presidio commerciale dei clienti di competenza attraverso l'istituzione di sei Aree Territoriali, responsabili di tutte le fasi del processo commerciale con presidi rivolti alle attività di pre-vendita, vendita, post-vendita e pianificazione commerciale. Alle suddette

strutture sono state riassegnate le attività di supporto ai grandi clienti per i processi di postalizzazione, precedentemente svolte nell'ambito delle Aree Territoriali di Servizi Postali, ed è stata contestualmente avviata la ridefinizione del modello di assistenza alla clientela. A queste si affiancano due canali di vendita dedicati rispettivamente alla Pubblica Amministrazione Centrale e allo sviluppo di accordi commerciali di partnership.

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

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

Il sistema di controllo interno di Poste italiane è costituito da un insieme 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.

Poste italiane, oltre a essere caratterizzata da un particolare assetto proprietario che vede il Ministero dell'Economia e delle Finanze quale unico azionista, opera, anche attraverso le società controllate del Gruppo, in più settori (postale, bancario, assicurativo, telecomunicazioni), ognuno regolato da specifiche norme che prevedono appositi regimi di vigilanza e rispettive Autorità di controllo. Tra tali organismi istituzionali di controllo risultano il Ministero dello Sviluppo Economico (cui sono demandati anche compiti di indirizzo), la Banca d'Italia, la Consob, l'IVASS, la Covip, il Garante della Privacy, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni.

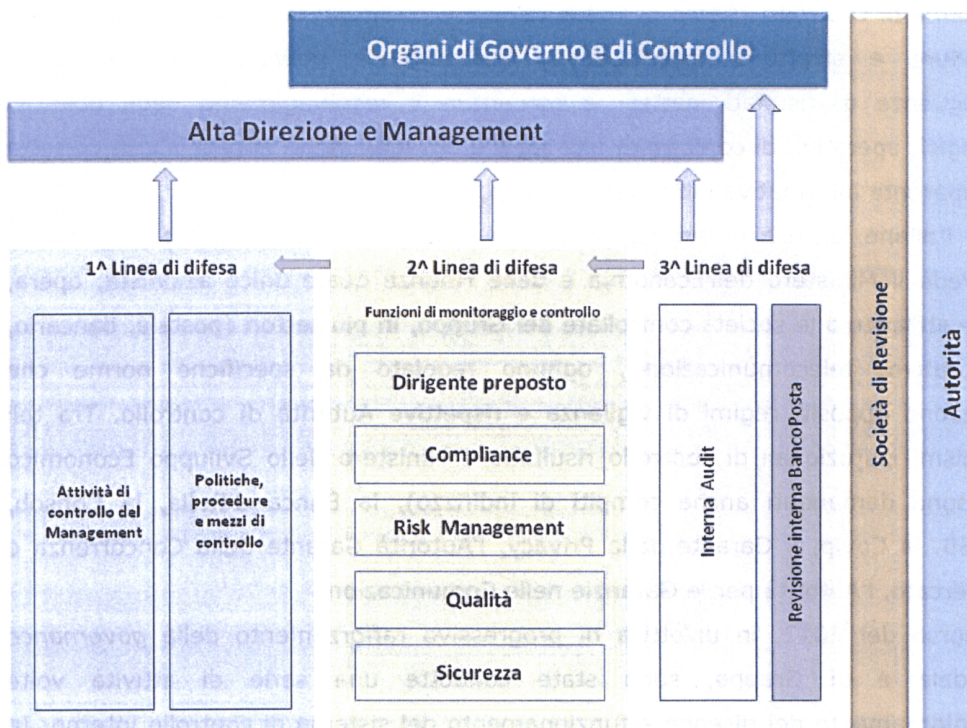
Nel corso del 2012, in un'ottica di progressivo rafforzamento della *governance* aziendale e di Gruppo, sono state condotte una serie di attività volte all'aggiornamento del disegno e funzionamento del sistema di controllo interno. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 27 giugno 2012, ha approvato le "linee guida sulla funzione di Controllo Interno di Poste italiane" che prevedono, tra l'altro, che la funzione Controllo Interno riporti gerarchicamente e funzionalmente al Consiglio di Amministrazione della Società.

In tema di controlli interni, la normativa finanziaria internazionale, in base alle linee guida ed 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 con l'obiettivo di rafforzare i controlli e prevenire le disfunzioni riconducibili, in sintesi, a insufficiente responsabilità degli organi direttivi, inadeguata valutazione dei rischi e inefficace flusso di informazioni nelle attività di monitoraggio.

In particolare, è stato stabilito uno standard organizzativo di controllo articolato in tre livelli specializzati e separati, che è stato formalizzato in uno specifico modello denominato "Tre linee di difesa" (*Three Lines of Defence* – 3LoD) promosso da più istituzioni a livello internazionale, tra cui l'associazione Europea dei Risk Manager (FERMA), la confederazione europea degli Istituti di Internal Auditor (ECIIA) e l'*Institute of Internal Auditors* (IIA).

Le tre linee di difesa sono illustrate in sintesi nel seguente schema.

Schema 3.1



I contenuti dei tre livelli di difesa rappresentati nello schema sono riconducibili ai seguenti ambiti:

- La prima linea di difesa è quella gestita dal management operativo che ha la responsabilità e la titolarità nel predisporre, verificare e mitigare i rischi; tale linea è coadiuvata dalle politiche e procedure aziendali tese a favorire attività di controllo strutturate e la gestione operativa dei rischi.
- La seconda linea di difesa è riferibile al ruolo e alle funzioni con il compito di facilitare e monitorare l'implementazione di un'effettiva gestione del rischio da parte del management; questo secondo livello presidia il processo di misurazione e valutazione dei rischi, garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo ai criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio;
- La terza linea di difesa è riconducibile al ruolo e alle responsabilità della Funzione Internal Auditing che, con un approccio *"risk based"*, fornisce un'adeguata *assurance* all'alta direzione e agli organi di governo e di controllo sulla efficacia con

cui l'azienda valuta e gestisce i rischi dell'organizzazione, compreso il modo in cui le prime e seconde linee di difesa funzionano.

Si basa proprio su queste tre linee di difesa il modello di controllo interno adottato da Poste italiane in cui operano più attori con diverse funzioni e competenze.

L'evoluzione di tale modello è nella direzione di un sistema integrato, basato sulle sinergie tra le funzioni e sul quale l'Internal Auditing deve possedere competenze specifiche nella valutazione dei controlli e specie nella capacità di valutare la loro effettività.

Il presidio delle attività di controllo in Poste italiane SpA è stato assicurato nel corso del 2012 dall'impiego nelle diverse funzioni<sup>5</sup> di 1.415 unità (1.431 nel 2011) pari a circa l'1% del totale delle risorse. Il costo sostenuto per tali unità è stato di 77,1 mln di euro (76,1 mln di euro nel 2011).

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

In linea generale il sistema di gestione dei rischi e di Controllo Interno coinvolge tutti i livelli operativi dell'azienda ed è costituito dall'insieme delle strutture organizzative, delle procedure e dai sistemi informativi che mirano ad assicurare il perseguimento delle strategie aziendali ed il conseguimento delle seguenti finalità:

- rispetto dei piani strategici ed operativi;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- integrità e affidabilità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità alla normativa interna e esterna;
- salvaguardia patrimoniale e prevenzione di eventi illeciti.

Come precisato nel precedente paragrafo, il presidio complessivo sul sistema di controllo aziendale si basa su un modello costituito da tre linee di difesa nel quale al terzo livello assume un ruolo primario la funzione di Controllo Interno, la quale ha la missione di assistere la Società nel perseguimento dei propri obiettivi attraverso un'attività professionale indipendente ed obiettiva, volta a valutare e a migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di corporate governance.

Il mandato della funzione Controllo Interno/Internal Auditing è stato approvato dal CdA nella riunione del 31 luglio 2012 ed è stato predisposto in coerenza con quanto previsto dalle "Linee guida della funzione di Controllo Interno di Poste italiane" deliberate dallo stesso CdA in data 27 giugno 2012. Con tale mandato, la Società ha inteso regolamentare i principali aspetti relativi alla funzione Controllo interno,

---

<sup>5</sup> Le funzioni che costituiscono il sistema dei controlli interni in Poste italiane sono: Controllo Interno – BancoPosta/Revisione Interna – BancoPosta/Compliance – BancoPosta/Risk Management – Sistema dei Controlli Contabili in ambito Amministrazione e Controllo – Tutela Aziendale.

definendone la missione, i compiti, i poteri, le responsabilità, i requisiti di indipendenza organizzativa e le relazioni con gli altri soggetti aziendali.

La funzione valuta l'adeguatezza complessiva del sistema di controllo interno, tenendo conto della dimensione e delle specificità operative di Poste italiane, portando all'attenzione del Vertice aziendale e del management eventuali aspetti critici che possano compromettere gli obiettivi di gestione dei rischi e di controllo aziendale, promuovendo iniziative di continuo miglioramento.

Oltre a garantire "assurance" sul generale sistema di controllo interno con approccio professionale sistematico, la funzione fornisce supporto consulenziale relativamente ai principi di governance, risk management e controllo, senza peraltro svolgere direttamente attività di strutturazione dei processi o di definizione delle procedure aziendali.

Il compendio delle attività e delle responsabilità della funzione Controllo Interno/Internal Auditing è contenuto in un apposito manuale che, emesso in una prima versione nel giugno 2003, è stato più volte aggiornato fino alla versione n. 5 emessa nel giugno 2013.

Le attività di verifica della funzione Controllo Interno sono state svolte sulla base di un Piano di Audit approvato dal CdA nel febbraio 2012 e successivamente integrato da alcuni interventi non previsti. Detto Piano, correlato con il Piano Strategico, ha individuato le aree di intervento, ponendosi l'obiettivo di promuovere un continuo miglioramento dei presidi aziendali, tenendo conto da un lato, di tutti gli obiettivi di controllo aziendale, sia di business che di governo, dall'altro dei diversi attori che ricoprono un ruolo di controllo, cogliendo nell'analisi del sistema ogni possibile interazione, al fine di evitare sovrapposizioni o lacune.

Nel quadro delle attività di audit, particolare importanza è stata assegnata all'analisi dei processi trasversali/corporate, in quanto la maggior parte delle azioni e delle iniziative che vengono svolte, sia sul mercato sia in termini di funzionamento, interessano trasversalmente una pluralità di soggetti aziendali, incluse le strutture delle società del gruppo (IT, Risorse Umane, Acquisti, ecc.) e i diversi processi (processi finanziari, processi postali e logistici, processi di rete).

La pianificazione degli interventi sulle strutture ad elevata diffusione territoriale (uffici postali) ha richiesto preliminarmente la classificazione dell'universo delle strutture oggetto di audit, al fine di ottenere classi omogenee di rischio, tramite l'utilizzo di informazioni riconducibili a tre macrocategorie che sono le caratteristiche organizzative della struttura, i volumi gestiti e gli indicatori di operatività anomala.

Per quanto riguarda le società del Gruppo l'approccio ha previsto tipologie di audit analoghe a quelle di riferimento per la Capogruppo (audit di processo e audit di struttura), tenendo conto del presidio delle funzioni di audit esistenti presso le Società stesse.

Per tutte le tipologie di intervento viene mantenuto un focus continuo sull'attività di *follow up*, volta a monitorare la realizzazione delle azioni di miglioramento condivise con il management in sede di precedenti audit e quindi a misurare l'effettiva adeguatezza del sistema di controllo aziendale che ne consegue.

Il Piano di audit 2012 è da considerarsi sostanzialmente completato; a seguito di alcune attività integrative richieste successivamente all'approvazione del Piano, si è reso necessario un rinvio al 2013 di alcuni interventi programmati nel Piano stesso.

L'analisi condotta a consuntivo dalla funzione Controllo Interno porta a rilevare un generale e continuativo rafforzamento del sistema di controllo interno, sia sul fronte della strutturazione dei controlli che su quello del loro funzionamento.

Il permanere, tuttavia, di alcune situazioni ancora solo parzialmente risolte richiede al management la necessità di mettere in atto ulteriori interventi, in ottica costi-benefici, al fine di assicurare un adeguato presidio.

In proposito, con riferimento ai processi di business, è stata rilevata nell'ambito dei servizi postali, in particolare sul processo di recapito, una situazione ancora in evoluzione, con una non conformità procedurale presso una quantità significativa di strutture oggetto di audit. Per un approfondimento su tali aspetti si fa rinvio al capitolo 4 (Servizi Postali).

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

Nella relazione predisposta dal Dirigente Preposto sul sistema di controllo interno per la redazione dei documenti contabili e societari, presentata al Consiglio di amministrazione della Società nell'adunanza del 27 marzo 2013 ai fini della deliberazioni sulla relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2012, è stato illustrato lo stato di avanzamento lavori rispetto a quanto rappresentato nella precedente relazione del medesimo Dirigente Preposto.

Nel corso del 2012 sono proseguite le attività di aggiornamento delle procedure ex legge 262/05, effettuate in funzione dei piani di azione previsti negli audit report inviati al Dirigente Preposto dalle funzioni Controllo Interno e Revisione Interna del BancoPosta.

Va ricordato che la funzione Controllo Interno, che supporta con la propria attività di audit gli adempimenti del Dirigente Preposto, ha continuato a svolgere attività di

verifica dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione delle suddette procedure nell'ambito del proprio approccio integrato, che mira a valutare il sistema dei controlli interni nel suo complesso.

In generale, le risultanze del lavoro svolto dal Controllo Interno confermano un adeguato livello di coerenza del sistema di controllo interno previsto dalle procedure, anche se in alcuni casi sono stati riscontrati punti di attenzione riconducibili al permanere, nell'ambito di taluni processi aziendali, di un alto grado di manualità, con la conseguente esigenza di rafforzare l'integrazione dei sistemi informatici di supporto.

Nel formulare le proprie considerazioni, il Dirigente preposto si sofferma su taluni aspetti della relazione finanziaria annuale 2012. In primo luogo viene osservato che il positivo risultato operativo dell'esercizio è attribuibile alla performance realizzata nell'ambito dei settori assicurativo e finanziario, mentre è continuato il forte calo dei ricavi da servizi postali per le cause ormai note che incidono su tale settore.

Il risultato dell'esercizio è stato influenzato in modo significativo anche dall'andamento delle Società controllate; al contributo particolarmente positivo di Poste Vita fanno riscontro quelli negativi di SDA Express Courier e Mistral Air, che hanno chiuso il bilancio con perdite tali da dover procedere al loro ripianamento.

Significativo per l'esercizio 2012 di Poste italiane S.p.A. è stato altresì l'effetto delle novità normative introdotte dal Decreto Legge n. 201 del 6.12.2011, convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, con il quale è stata riconosciuta l'integrale deducibilità dall'imponibile IRES dell'IRAP sostenuta sul costo del lavoro a valere dall'esercizio 2012, nonché la possibilità di richiedere a rimborso la maggiore IRES versata negli esercizi precedenti. In considerazione dell'assenza di univoci riferimenti interpretativi sulle modalità di applicazione delle suddette novità normative, l'ammontare del credito per gli esercizi dal 2007 al 2011, è stato iscritto in bilancio per 270,3 milioni per la Società e 277,8 milioni a livello di Gruppo<sup>6</sup>.

Le attività di valutazione dell'adeguatezza e di effettiva applicazione delle procedure svolte dal Dirigente Preposto, svolte con il supporto della funzione Controllo Interno, hanno interessato anche i temi afferenti il Patrimonio BancoPosta.

Anche in questo caso, le risultanze del lavoro svolto, confermano in linea generale un adeguato livello di coerenza del sistema di controllo interno previsto dalle procedure. Analogamente, gli audit eseguiti sulle strutture territoriali della rete di vendita e del BancoPosta, finalizzati a valutare l'effettivo funzionamento del sistema

---

<sup>6</sup> Sul punto si veda quanto diffusamente osservato al successivo paragrafo 9.1.



di controllo sui processi operativi di vendita, nonché sugli aspetti più strettamente contabili, non hanno evidenziato nel complesso rilievi significativi.

I risultati delle attività e delle analisi svolte con riferimento al sistema di controllo interno e alla valutazione di adeguatezza e di effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili, costituiscono l'elemento costitutivo su cui si basa l'attestazione rilasciata dal Dirigente Preposto, a firma congiunta con l'Amministratore Delegato, sul bilancio d'esercizio e sul bilancio consolidato inclusi nella relazione finanziaria annuale, ai sensi dell'art. 154-bis del D.Lgs 58/1998.

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

Come noto, ai fini dell'applicazione degli istituti di vigilanza prudenziale di Banca d'Italia e a garanzia delle obbligazioni assunte nell'esercizio dell'attività di BancoPosta, è stato costituito, con delibera dell'Assemblea dei Soci del 14 aprile 2011, un Patrimonio destinato esclusivamente all'esercizio dell'attività di BancoPosta, come disciplinata dal D.P.R. 14 marzo 2001, n. 144.

Le regole di organizzazione, gestione e controllo che disciplinano il funzionamento del Patrimonio BancoPosta, sono contenute nel documento "Regolamento del Patrimonio BancoPosta". Le funzioni di controllo di cui si avvale la funzione BancoPosta sono dotate dei requisiti di autonomia e indipendenza, secondo quanto previsto dalla normativa di Vigilanza. Tali funzioni di controllo sono: Revisione Interna, Compliance e Risk Management. Di seguito, per ciascuna di queste funzioni vengono riportati gli aspetti più rilevanti dell'attività svolta nel corso del 2012.

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

Le istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia (Tit. IV – Cap. 11) e il Regolamento Congiunto Consob-Banca d'Italia del 29 ottobre 2007, prevedono che il responsabile della Revisione Interna informi con regolarità il Consiglio di amministrazione, il Collegio sindacale e l'Alta direzione, dell'attività svolta e dei relativi risultati, fornendo una valutazione in merito all'efficacia del sistema dei controlli interni.

In adempimento a tali disposizioni, il responsabile della funzione Revisione Interna ha presentato al Consiglio di amministrazione del 27 marzo 2013 una propria relazione sulle attività 2012 ed il Piano per il 2013.

I risultati delle verifiche svolte confermano, secondo quanto riportato nella suddetta relazione, un progressivo consolidamento della *governance* e dei presidi organizzativi e di controllo di BancoPosta.

I più significativi interventi organizzativi realizzati nel 2011 nel settore BancoPosta, con la costituzione del Patrimonio destinato BancoPosta e la formalizzazione del relativo regolamento, l'istituzione del Comitato Interfunzionale BancoPosta, la formalizzazione del Disciplinare Operativo Generale e dei relativi Allegati Esecutivi, hanno cominciato nel 2012 a produrre i loro positivi effetti sulla *governance*. Un esempio è riscontrabile nella intensificazione dei flussi informativi per il Consiglio di amministrazione, al fine di rafforzarne il ruolo centrale nella definizione delle principali strategie e linee guida delle attività di BancoPosta.

Alcune delle numerose iniziative progettuali intraprese, necessitano, tuttavia, di una maggiore incisività realizzativa nel percorso di continuo rafforzamento della *governance*.

In tal senso è necessario proseguire il percorso di aggiornamento dei Disciplinari Operativi, sulla base di quanto previsto nell'Allegato Esecutivo che regola i servizi di audit svolti dalla funzione di Controllo Interno, al fine di consentire a BancoPosta di porre maggiormente in rilievo le proprie esigenze operative.

Essenziali risultano le iniziative sulla formazione specialistica legata alla normativa di settore, delle risorse impiegate sulla rete di vendita e sulle attività centrali di BancoPosta.

Risulta fondamentale, altresì, lo sviluppo di strumenti di analisi e monitoraggio dell'intera filiera operativa capaci di attivare nel continuo tempestive azioni correttive.

L'importanza di portare avanti tutte le iniziative progettuali intraprese per il rafforzamento dei meccanismi di *governance* è stata segnalata, tra l'altro, anche da Banca d'Italia nell'ambito dell'intervento ispettivo a carattere generale sulle attività di BancoPosta, svolto tra il 20 febbraio ed il 24 agosto 2012.

Nell'ambito delle verifiche svolte, sono stati individuati alcuni punti di attenzione su tematiche di particolare importanza che richiedono priorità di intervento.

Tra queste rientra il "Processo Antiriciclaggio" che necessita di conseguire la piena aderenza ai requisiti normativi vigenti. La stessa funzione di Revisione Interna evidenzia che occorre garantire la tempestiva realizzazione delle iniziative previste dal "Piano antiriciclaggio" in corso quali il recupero dell'adeguata verifica con particolare riferimento alla clientela profilata come a maggior rischio, la sistemazione delle posizioni anagrafiche incomplete e l'attivazione di un sistema di controlli di secondo livello finalizzato ad intercettare andamenti anomali.

Non meno importanti sono alcuni aspetti concernenti la gestione dei rischi operativi. Con riferimento alla necessità di garantire l'affidabilità e la tempestività di

censimento dei dati di perdita operativa, in presenza di numerose funzioni coinvolte, è opportuno:

- adeguare i documenti procedurali interni;
- completare le iniziative di sviluppo degli strumenti informatici a supporto dei processi di elaborazione e aggregazione dei dati di perdita e della relativa riconciliazione con i dati di contabilità generale;
- rafforzare i processi di *governance* nell'ambito del complessivo processo di ridefinizione dei Comitati BancoPosta.

Altro tema di particolare importanza attiene al sistema informatico aziendale, per il quale viene sottolineata la necessità di innalzare il livello di sicurezza e tracciatura degli accessi.

Per tutti gli aspetti appena segnalati il management ha già definito specifici piani di azione per la loro risoluzione.

### **3.4.2 Funzione Compliance**

La funzione Compliance ha il compito di assicurare, nell'ambito del perimetro normativo di riferimento<sup>7</sup>, un'efficace individuazione e valutazione dei rischi di carattere legale e reputazionale. A tal fine ed in un'ottica prevalentemente preventiva, la funzione fornisce consulenza e supporto alle unità operative e di business.

Il "Regolamento Organizzativo e di Funzionamento di BancoPosta" identifica puntualmente le responsabilità assegnate alle funzioni che presidiano le diverse attività del BancoPosta, affidando alla funzione Compliance la cura del macro-processo di *Gestione della Compliance* che a sua volta si articola in quattro processi: Gestione del rischio di compliance, Formazione, Consulenza e Governance della compliance.

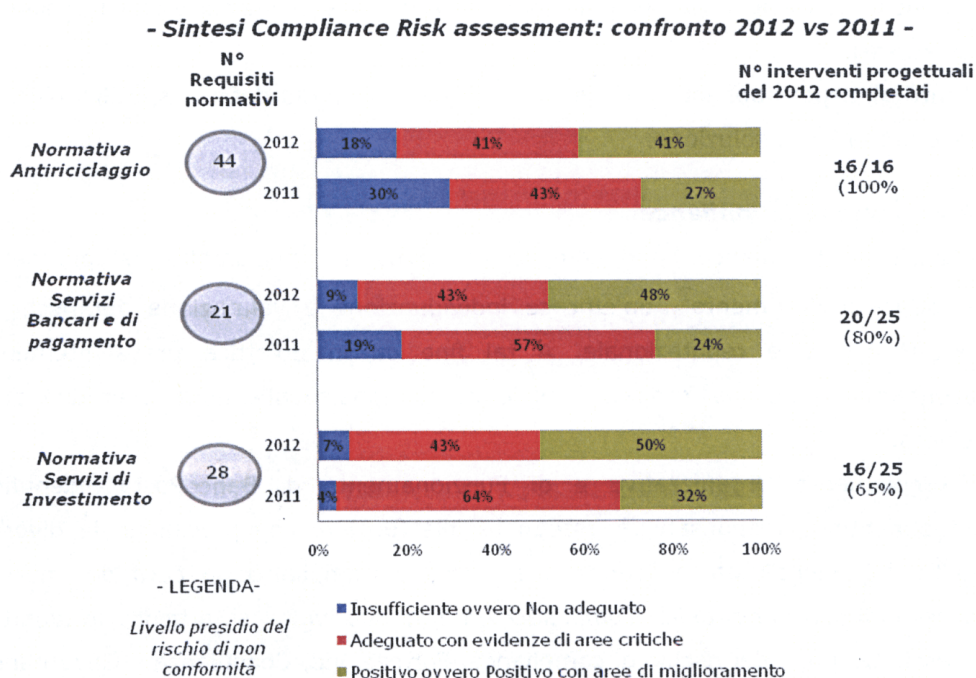
In particolare, nell'ambito del processo di Gestione del rischio di compliance, posto in essere per identificare, valutare, monitorare e controllare il rischio di non conformità con riferimento all'ambito normativo identificato, assume valenza, ai fini della valutazione del livello di conformità complessivo, la predisposizione con cadenza almeno annuale del "*Compliance Report*" che riepiloga gli esiti del processo di compliance.

---

<sup>7</sup> Il "Regolamento Organizzativo e di Funzionamento di BancoPosta", presentato al Consiglio di amministrazione nel mese di febbraio 2011, stabilisce che il perimetro normativo di riferimento entro il quale effettuare la valutazione di conformità è riferito alle discipline inerenti i servizi di investimento, trasparenza e correttezza dei comportamenti nei confronti dei clienti nell'offerta di prodotti bancari, antiriciclaggio e contrasto al finanziamento del terrorismo, credito al consumo, operazioni e servizi di pagamento, intermediazione assicurativa, tutela del consumatore e privacy:

A tale proposito, a conclusione del ciclo annuale di attività, la funzione in questione ha provveduto all'aggiornamento del "compliance risk assessment", articolato per gli ambiti normativi prioritari: antiriciclaggio, servizi bancari e di pagamento, servizi di investimento. Nella rappresentazione che segue viene riportato in sintesi il confronto tra la situazione del 2011 e quella del 2012 relativamente al livello di presidio del rischio di non conformità nei tre diversi ambiti normativi prioritari, con indicazione del numero di interventi progettuali completati nel 2012 rispetto a quelli previsti.

Schema 3.2



L'analisi delle informazioni evidenzia un miglioramento del livello di conformità complessivo derivante dall'avanzamento dei piani di azione delineati nel piano di interventi dell'anno precedente, ancorché alcuni interventi sono stati ripianificati.

Il piano di interventi, per il quale è richiesto il rigoroso rispetto delle tempistiche previste, è giudicato dalla funzione Compliance coerente con gli impegni assunti dall'Azienda nei confronti della Banca d'Italia, a seguito degli esiti della verifica ispettiva condotta nel 2012 e delle osservazioni formulate dall'Autorità in materia sia di "Antiriciclaggio" che di "Trasparenza".

Nella relazione per l'anno 2012 della funzione Compliance viene dettagliatamente descritto lo stato di avanzamento di ogni singolo intervento progettuale con

evidenziazione degli aspetti che maggiormente necessitano di attenzione ai fini di una loro adeguata definizione.

Tra gli aspetti legati al livello di presidio del rischio di non conformità, si riscontrano alcune tematiche che appaiono comuni ai suddetti ambiti normativi prioritari. Il riferimento, nello specifico, è sulla necessità di completare gli interventi informatici per rafforzare procedure ed ottimizzare alcuni processi, nonché assicurare la massima copertura nell'erogazione dei corsi di formazione professionale.

### **3.4.3 Funzione Risk Management**

Come già riferito nel precedente referto, la funzione Risk Management nel corso del 2012, in attesa dell'emanazione delle istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia dedicate a BancoPosta, ha predisposto a titolo "sperimentale" un primo resoconto ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) al fine di valutare l'adeguatezza del Patrimonio Destinato BancoPosta al complesso dei rischi rilevanti gestiti.

Da tale primo resoconto, redatto con elementi numerici riferiti alla data del 31 dicembre 2011, era risultato che il Patrimonio di Vigilanza BancoPosta era sostanzialmente adeguato (sia a consuntivo che in ottica prospettica rispetto ai requisiti patrimoniali minimi) e sufficiente a coprire il complesso dei rischi rilevanti.

La funzione di gestione del rischio quindi ha proseguito nel 2012 le sue attività propedeutiche alla prossima applicazione a BancoPosta della normativa di vigilanza prudenziale (cd. Normativa di Basilea), con riferimento sia ai requisiti patrimoniali minimi obbligatori ("primo pilastro") sia ai processi di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale ("secondo pilastro").

In tale ambito, la funzione Risk Management ha provveduto all'aggiornamento delle Linee Guida/policies aziendali sui principali rischi rilevanti per BancoPosta: sono state ridefinite (congiuntamente alla funzione Finanza e distintamente per il Patrimonio BancoPosta) le "Linee Guida sulla gestione finanziaria di Poste italiane", sono stati approvati nuovi limiti operativi, sempre per l'attività di finanza, a livello di Amministratore Delegato, ed approvate dal Consiglio di Amministrazione due nuove policies riferite al rischio di controparte/concentrazione ed al rischio di tasso di interesse sul portafoglio bancario.

Sempre nel corso del 2012, la funzione Risk Management ha predisposto una nuova policy ICAAP dedicata alla formalizzazione del processo interno di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale ed i ruoli svolti dagli organi societari e dalle varie

funzioni coinvolte, che è stata approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 20 febbraio 2013.

Conseguentemente all'approvazione della suddetta policy, è stato predisposto il secondo Resoconto ICAAP riferito al 2012 che è stato approvato dal CdA nel maggio 2013.

Nel rammentare che BancoPosta non è ancora sottoposta ad un vincolo normativo cogente, in attesa della definizione dell'aggiornamento delle Disposizioni di vigilanza su BancoPosta da parte della Banca d'Italia, le valutazioni al 31 dicembre 2012 contenute nel secondo Resoconto ICAAP hanno evidenziato come i vincoli derivanti dal Primo Pilastro risultassero rispettati, mentre i vincoli derivanti dal Secondo Pilastro e dalla leva finanziaria hanno reso necessario l'accantonamento integrale dell'utile netto conseguito da BancoPosta nel 2012.

Lo stato di implementazione ed attuazione del processo di valutazione dell'adeguatezza patrimoniale è stato sottoposto ad un intervento ricognitivo da parte della funzione Revisione Interna che ha focalizzato le analisi di audit sulle attività di competenza della funzione Risk Management, quale principale attore del processo.

Gli esiti di tale attività ricognitiva hanno fatto emergere che il processo ICAAP risulta adeguato, con l'evidenza di alcune aree ritenute critiche riguardanti i profili di *governance* e procedurali nonché i sistemi informativi di supporto.

La *governance* è risultata adeguata pur evidenziando alcuni punti di attenzione riguardanti, in particolare, la necessità di procedere ad una riorganizzazione degli attuali Comitati aventi impatto sul patrimonio BancoPosta al fine di assicurare una copertura completa dei rischi ai fini ICAAP. La revisione dovrebbe portare alla definizione dei regolamenti interni dei Comitati e dei meccanismi di coordinamento tra gli stessi definendo idonei flussi informativi.

Anche i sistemi informativi volti a supportare il processo ICAAP sono risultati adeguati pur in presenza di aree ritenute critiche in relazione alla necessità di completare le implementazioni informatiche riguardanti i sistemi a supporto delle attività di elaborazione e misurazione dei rischi.

### **3.5 Funzione Tutela Aziendale**

#### *Scenario operativo*

La funzione Tutela Aziendale si trova ad operare in un contesto caratterizzato dalla continua diffusione di fenomeni con un forte potenziale impatto negativo sulla

sicurezza specie in conseguenza del perdurare e dell'inasprirsi della crisi congiunturale.

Il consolidamento di noti fattori di rischio, quali l'infiltrazione della criminalità nel tessuto produttivo del Paese, l'attivismo di associazioni eversive, con un'organizzazione sempre più estesa in ambito internazionale, hanno rinnovato l'esigenza di tempestive attività di prevenzione ed efficaci iniziative di contrasto, anche a tutela delle principali aziende del Paese.

La minaccia cibernetica rappresenta, al momento, la sfida più impegnativa per il sistema Paese e l'analisi del fenomeno, condotta dalle principali agenzie di informazioni e sicurezza, conferma che le minacce informatiche, sempre più sofisticate, gravano su tutte le piattaforme, dai sistemi complessi e strutturati dello Stato e delle grandi aziende, ai computer dei singoli cittadini<sup>8</sup>.

Un esempio della rilevanza di impatto negativo è dato dal tema del finanziamento di organizzazioni criminali transnazionali, dove il quadro di conoscenze delineatosi nel tempo, anche alla luce delle concrete risultanze investigative, ha indotto ad ipotizzare che i cosiddetti "circuiti bancari informali" potrebbero tuttora essere utilizzati al fine di reperire le indispensabili disponibilità finanziarie. I citati "circuiti informali" sviluppatisi storicamente in alcune aree del terzo e quarto mondo sembrano essersi sovrapposti quasi integralmente ai circuiti finanziari ufficiali<sup>9</sup>.

Il vantaggio principale, offerto dai meccanismi in questione, sarebbe quello di consentire di evitare le normali procedure bancarie, pur riuscendo a spostare grandi quantità di denaro in tutto il mondo, sovente senza lasciare traccia del loro percorso.

Sullo specifico versante del contrasto alle più evolute forme di criminalità, la funzione Tutela Aziendale è stata chiamata ad operare nei più qualificati circuiti istituzionali di cooperazione, con istituzioni pubbliche di primaria rilevanza. In particolare, le più rilevanti iniziative sono state condotte nell'ambito delle attribuzioni di direzione e coordinamento assunte nella *European Electronic Crime Task Force*, a supporto:

- del Ministero dell'Interno, attraverso le sinergie operative con la Polizia Postale e delle Comunicazioni;
- del Ministero dell'Economia e delle Finanze, nell'ambito dei rapporti di cooperazione intervenuti, sia attraverso l'UCAMP (Ufficio Centrale Anticrimine sui Mezzi di Pagamento), sia con CONSIP (Concessionaria Servizi Informativi Pubblici);

<sup>8</sup> Relazione sulla politica dell'informazione per la sicurezza, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2012.

<sup>9</sup> Relazione annuale della Direzione Nazionale Antimafia – Dicembre 2012.

- del Ministero per lo Sviluppo Economico, attraverso l'ISCOM (Istituto Superiore delle Comunicazioni e delle Tecnologie dell'Informazione), anche nel ruolo di supporto alla definizione dell'Agenda Digitale Italiana.

Tali attività hanno consentito, pertanto, di confermare il ruolo centrale di Poste italiane, anche in settori ritenuti strategici per la salvaguardia della sicurezza nazionale.

Nel quadro di continua evoluzione che caratterizza il panorama complessivo delle minacce per la sicurezza, le iniziative di prevenzione, mitigazione, e contrasto concluse dalla funzione Tutela Aziendale nell'anno 2012, oltre ai più tradizionali ambiti di sicurezza fisica e sul lavoro, di antifrode e di analisi dei rischi, hanno interessato il settore della sicurezza e delle informazioni e quello della sicurezza del *business on line*.

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

L'esame delle tipologie di reato (furti e rapine) e dei profili evolutivi delle fenomenologie di attacchi perpetrati in danno degli Uffici Postali, consente di valutare positivamente i risultati conseguiti per il tramite delle strategie di prevenzione e delle azioni di contrasto attuate a livello aziendale.

In particolare, gli attacchi registrati nel corso del 2012, hanno confermato il positivo andamento dell'ultimo quinquennio, consolidando un trend favorevole, con una riduzione complessiva degli eventi, del 24,3% rispetto al 2008. Nello stesso arco temporale, anche le rilevazioni inerenti l'impatto economico hanno mantenuto una dinamica decrescente, presentando, nel 2012, un valore del danno complessivo pari a circa 6,7 milioni di euro.

In particolare, l'attivazione dei sistemi passivi di sicurezza ha rappresentato un fattore determinante nel condizionare l'esito negativo dei tentativi di aggressione (+24,2% di rapine sventate e +4,4% di furti sventati rispetto al 2011).

L'analisi dei casi rilevati nel corso del 2012 conferma, quindi, il positivo andamento registrato a partire dal 2008, evidenziando una tendenziale diminuzione degli attacchi consumati ai danni degli Uffici Postali. Per quanto riguarda, invece, i furti condotti ai danni di dispositivi ATM (Automated Teller Machine – sportelli automatici), effettuati con l'utilizzo di mezzi di scasso e/o il ricorso a materiali esplosivi, si osserva che il fenomeno è stato contenuto in maniera significativa, consentendo di sventare la quasi totalità dei tentativi. In relazione alle tipologie di attacco condotte verso gli ATM, le prospettive evolutive del fenomeno rilevano un tendenziale orientamento alla crescita ed un progressivo spostamento delle azioni