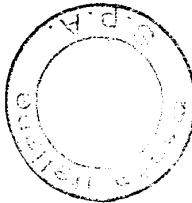
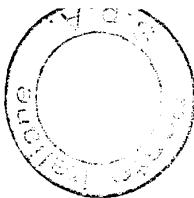


## RELAZIONE SULLA GESTIONE

**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**
    - 3.1.1 FOCUS SUI PRINCIPALI INDIRIZZI STRATEGICI**
    - 3.2 GESTIONE ECONOMICA**
    - 3.3 GESTIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA**
- 4. AREE DI BUSINESS**
  - 4.1 SERVIZI POSTALI E COMMERCIALI**
    - 4.1.1 OFFERTA COMMERCIALE**
    - 4.1.2 RISULTATI**
  - 4.2 SERVIZI FINANZIARI**
    - 4.2.1 OFFERTA COMMERCIALE BANCOPOSTA**
    - 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**
  - 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 2012**
- 10. EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE**
- 11. ALTRE INFORMAZIONI**
- 12. RELAZIONE SULLA GESTIONE DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
  - 12.1 CORPORATE GOVERNANCE DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
  - 12.2 SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DI GESTIONE DEI RISCHI DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
    - 12.2.1 SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI**
    - 12.2.2 SISTEMA DI GESTIONE DEI RISCHI**
  - 12.3 GESTIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
    - 12.3.1 GESTIONE ECONOMICA**
    - 12.3.2 GESTIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA**
  - 12.4 ATTIVITA' DEL PERIODO DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
    - 12.5 FATTI DI RILIEVO DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA SUCCESSIVI AL 31 DICEMBRE 2012**
    - 12.6 EVOLUZIONE PREVEDIBILE DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
    - 12.7 ALTRE INFORMAZIONI DEL PATRIMONIO BANCOPOSTA**
- 13. 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 b<sup>1</sup>.

Poste Italiane SpA è partecipata al 100% 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 2012 si è riunito 11 volte.

Il Presidente ha i poteri derivanti dallo Statuto sociale e quelli conferiti dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 6 maggio 2011. 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.

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, permute 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;
- nomina, su proposta dell'Amministratore Delegato, del responsabile della funzione Bancoposta.

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.

<sup>1</sup> 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.

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 2012 al Collegio Sindacale sono state attribuite anche le funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Difatti, il Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane ha esercitato la facoltà, attribuita dell'art. 14, comma 12, della Legge 12 novembre 2011, n. 183 (c.d. Legge di Stabilità 2012), di conferire le funzioni dell'Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale; pertanto, nell'adunanza del 19 settembre 2012 ha approvato il nuovo Modello Organizzativo "231" nel quale è stata appunto introdotta la possibilità di attribuire le funzioni di Organismo di Vigilanza della Società al Collegio Sindacale, riformulando anche i criteri di composizione degli Organismi di Vigilanza "231" nell'ambito delle società del Gruppo. Nel corso dell'esercizio il Collegio si è riunito 30 volte.

La revisione legale dei conti è affidata per gli esercizi 2011/2019 alla società di revisione PricewaterhouseCoopers SpA. L'incarico è stato attribuito ai sensi del D.lgs 39/2010 di "Attuazione della Direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati".

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.

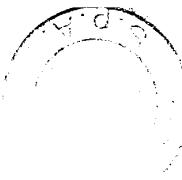
Il sistema di deleghe utilizzato prevede l'attribuzione di poteri ai responsabili di funzione in relazione alle attività svolte, attraverso il conferimento di procure *ad personam*.

Le regole di organizzazione e gestione del Patrimonio BancoPosta, separato dal patrimonio di Poste Italiane, sono state definite in coerenza con il modello di Poste Italiane, prevedendo un'articolazione secondo i seguenti livelli:

- Consiglio di Amministrazione,
- Amministratore Delegato,
- Responsabile Funzione Bancoposta,
- Comitato Interfunzionale.

Il Patrimonio BancoPosta è amministrato dal Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane, di cui è propria la funzione di supervisione strategica e a cui, riguardo al Patrimonio destinato, sono riservate, tra l'altro, la determinazione degli indirizzi strategici, l'adozione e la modifica dei piani industriali e finanziari, la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, nonché della funzionalità, efficienza ed efficacia del sistema dei controlli interni.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni al medesimo attribuite ai sensi dello Statuto sociale. La gestione del Patrimonio BancoPosta è affidata all'Amministratore delegato di Poste Italiane, al quale sono conferiti tutti i poteri per l'attuazione degli indirizzi strategici e per l'amministrazione del Patrimonio destinato.



L'Amministratore Delegato, ferme le deleghe dal medesimo assegnate al responsabile della funzione Bancoposta, si avvale della funzione medesima, delle altre funzioni business e corporate di Poste Italiane coinvolte nelle attività riguardanti il Patrimonio destinato e del Comitato Interfunzionale.

L'Amministratore Delegato attribuisce la responsabilità dell'operatività di Bancoposta, conferendogli i necessari poteri, al responsabile della funzione Bancoposta, il quale ha, fra l'altro, il compito di istruire le riunioni del Comitato Interfunzionale, di assicurare la predisposizione e l'aggiornamento di appositi disciplinari operativi interni sui livelli di servizio con le altre funzioni aziendali e di predisporre per il Consiglio di Amministrazione, con cadenza almeno semestrale, una Relazione sull'andamento generale della gestione a lui affidata.

Il Comitato Interfunzionale, composto in modo permanente dall'Amministratore Delegato, che lo presiede, dal responsabile della funzione Bancoposta e dai responsabili delle funzioni aziendali maggiormente coinvolte nella gestione del medesimo, svolge funzioni consultive e propositive e compiti di raccordo della funzione Bancoposta con le altre funzioni aziendali coinvolte nelle attività afferenti il Patrimonio destinato. Tali attività sono svolte sulla base di apposito "Regolamento del Comitato Interfunzionale BancoPosta", approvato dal Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Collegio Sindacale; il Comitato si riunisce con cadenza mensile.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato un Disciplinare Operativo Generale del Patrimonio BancoPosta che individua le regole e le attività che le diverse funzioni di Poste Italiane svolgono per conto di BancoPosta, definendo i criteri di valorizzazione dei contributi apportati.

Il Collegio Sindacale di Poste Italiane, anche con riferimento alle funzioni di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231, nonché la società di revisione incaricata della revisione legale dei conti di Poste Italiane, svolgono le rispettive attività di controllo anche con riferimento al Patrimonio BancoPosta e a quanto previsto dal relativo regolamento.

In particolare, il Collegio Sindacale, avuta presente la peculiarità dell'attività di Bancoposta e avendo cura di mantenere la necessaria separatezza anche formale dei controlli, vigila sull'osservanza della legge, dello Statuto, nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e di adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del sistema di controllo interno del Patrimonio BancoPosta.

La funzione Bancoposta è inoltre dotata di proprie autonome strutture di controllo: Risk Management, Revisione Interna, Compliance e Antiriciclaggio; essa si avvale, tramite apposito contratto di servizio, anche del supporto della funzione Controllo Interno di Poste Italiane.

#### Sistema di controllo interno

Nel corso dell'esercizio 2012, in ottica di continuità e 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.

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 perseguitamento 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.

L'operatività della struttura ha continuato il percorso di copertura progressiva dei principali processi aziendali (secondo una logica di analisi dei rischi) assicurando, sulla base di un approccio di *audit* integrato, la valutazione sull'adeguatezza del complessivo sistema di controllo interno, supportando, tra l'altro, gli adempimenti del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e i piani di verifica dell'Organismo di Vigilanza.

Le attività di audit del 2012 sono state condotte con l'obiettivo di rafforzare il sistema di governo dei processi aziendali e di Gruppo sia sotto il profilo della strutturazione dei controlli, sia con riferimento al loro funzionamento, attraverso una logica sinergica di gestione dei rischi e dei controlli. In tale contesto, la funzione Controllo Interno/Internal Auditing ha consolidato il proprio posizionamento sulle verifiche di terzo livello al fine di monitorare il presidio delle diverse aree di rischio e poter garantire una più integrata, efficiente ed economica gestione del sistema complessivo dei controlli.

Gli interventi realizzati nel 2012, in linea con il Piano di Audit annuale integrato in base a specifiche segnalazioni o richieste, hanno pertanto riguardato i processi trasversali della Capogruppo, centrali e territoriali, nonché i processi delle società controllate dedicando particolare attenzione all'affidabilità dei processi di gestione delle risorse aziendali a supporto delle attività di business, quali la gestione delle risorse finanziarie, delle risorse umane, del patrimonio immobiliare, nonché delle risorse informatiche nei differenti aspetti dello sviluppo applicativo, dell'esercizio dei sistemi e di gestione della sicurezza.

Nell'ambito dei servizi postali, è stato verificato: l'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno dei processi di recapito e di gestione della qualità, il processo di accettazione dei prodotti postali presentati dalla clientela *retail* presso gli Uffici e il processo di sicurezza sul lavoro. Ulteriori attività di *audit* hanno riguardato la valutazione del sistema di controllo interno a presidio della gestione del canale degli Uffici Postali, dei processi di post vendita, nonché degli acquisti delegati e delle attività contabili svolte presso i Competence Center Amministrativi e le Aree Logistiche Territoriali (ALT).

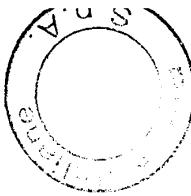
Inoltre, è stato oggetto di valutazione il disegno del sistema complessivo dei controlli relativi ai processi di *back office* presso i Team Servizi Centralizzati (TSC) e presso i Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS), nonché ai processi di monitoraggio antifrode e di gestione delle richieste di accertamento patrimoniale svolte dal Centro Multi Servizi di Torino.

Particolare attenzione è stata altresì rivolta al monitoraggio delle azioni di miglioramento condivise con il management in sede di precedenti *audit*.

Sono proseguite le attività di supporto al Dirigente Preposto per lo svolgimento dei compiti di valutazione dell'adeguatezza dei controlli previsti nelle procedure amministrativo-contabili e, più in generale, riguardanti i processi aziendali che hanno riflessi sulle attività svolte dal Dirigente Preposto, tra cui i processi di gestione del Patrimonio BancoPosta e di gestione titoli conto terzi, i processi di logistica e quelli relativi ai pagamenti per pignoramenti di terzi, nonché l'attività di testing delle procedure ex L. 262/05 già oggetto di analisi di disegno.

Nel corso dell'anno la funzione Controllo Interno/Internal Auditing ha altresì sviluppato uno specifico strumento informatico di supporto ai processi di *risk-identification* e *risk-assessment* per garantire l'efficace gestione dei rischi in coerenza con gli standard e le pratiche comuni in materia a livello internazionale. In particolare, a seguito dei significativi interventi legislativi<sup>2</sup>, che hanno ulteriormente ampliato l'elenco dei reati per i quali è prevista la responsabilità amministrativa degli enti (ex D.Lgs. 231/01), è stata avviata l'attività di *risk assessment* per la ricognizione delle aree di operatività aziendale potenzialmente interessate dalla nuova normativa, riservando particolare attenzione all'analisi dei presidi (esistenti e da implementare) alla luce delle novità intervenute, con l'obiettivo di allineare tempestivamente il Modello "231" della società al mutato quadro regolamentare.

<sup>2</sup> Legge 6 novembre 2012 n. 190 recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" (cd. "Legge anticorruzione") e D.Lgs. n. 109 del 16 luglio 2012 che ha esteso il Decreto 231 al reato di "impiego di lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno".



Particolare attenzione è stata rivolta, nel corso dell'anno, alle società del Gruppo, in ottica di agevolare l'aggiornamento dei rispettivi Modelli Organizzativi, assicurando l'aderenza agli orientamenti della Capogruppo e fornendo contributi professionali in materia, anche attraverso lo svolgimento di iniziative formative e la diffusione di note di aggiornamento sugli aspetti evolutivi di interesse. In tale contesto, al fine di rafforzare gli aspetti di *governance* "231" a livello di Gruppo, e in aggiunta al costante monitoraggio dei Modelli delle partecipate, sono stati istituzionalizzati flussi informativi periodici da parte degli Organismi di Vigilanza delle controllate verso l'Organismo di Vigilanza di Poste Italiane, in linea con le *best practice* rilevate presso altri gruppi di riferimento e nel rispetto dell'autonomia di ciascuna realtà organizzativa. Peraltro, l'attribuzione delle funzioni dell'Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale di Poste Italiane, come già argomentato, ha consentito di dare continuità e rendere maggiormente incisivi alcuni strumenti di raccordo di Gruppo quali, lo svolgimento di incontri periodici del Collegio Sindacale della Capogruppo con i Collegi Sindacali e gli Organismi di Vigilanza delle controllate.

Sempre con riferimento alle società del Gruppo, sono state condotte attività di *audit* aventi l'obiettivo di valutare il sistema di controllo interno a presidio dei processi di approvvigionamento e di gestione degli incassi e crediti della società Mistral Air Srl, dei processi di gestione dei ricavi di Poste Mobile SpA, dei processi di esternalizzazione del servizio di trasporto di SDA Express Courier SpA, di alcuni processi affidati in *outsourcing* alle altre società del Gruppo da parte di BancoPosta Fondi SpA SGR.

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*)

#### Attori, ruoli e responsabilità

Oltre agli organi sociali e ai soggetti che esercitano controlli (sopra illustrati), il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (di seguito Dirigente Preposto), nominato ai sensi della L. 262/05 dal Consiglio di Amministrazione, anche 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. La figura del Dirigente Preposto è stata introdotta anche per le controllate che incidono in misura significativa sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria consolidata<sup>3</sup>.

A supporto del Dirigente Preposto, in ambito Amministrazione e Controllo, opera la funzione Sistema dei Controlli Contabili che svolge attività di analisi dei rischi potenziali che minacciano l'attendibilità del *Financial Reporting* e di predisposizione delle procedure amministrativo-contabili. Questa funzione opera in stretta collaborazione con tutti gli altri attori coinvolti nella gestione dei rischi aziendali, anche attraverso prestabiliti flussi periodici di informazioni.

Il coinvolgimento delle funzioni aziendali, con diversi ruoli e responsabilità, nel sistema di controllo interno si articola in tre livelli (che si riflette altresì nella struttura delle attività di monitoraggio, più avanti illustrate):

#### 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.

<sup>3</sup> Poste Vita, SDA Express Courier e Postel, oltre alla controllata Banca del Mezzogiorno - MedioCredito Centrale, già obbligata per Legge alla nomina del Dirigente Preposto (ex DLgs. 58/1998).

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 di Bancoposta dedicata al presidio dei rischi operativi e finanziari del BancoPosta e finanziari di Poste Italiane; con riferimento ai rischi operativi, la funzione ha adottato modelli di misurazione in linea con quelli proposti da Banca d'Italia basati, tra l'altro, 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. In ambito finanziario sono presidiati i rischi di liquidità, tasso di interesse, controparte e concentrazione, sia di BancoPosta, sia di Corporate 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.

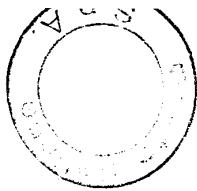
Controlli di terzo livello

- Controllo Interno/*Internal Auditing*, rispondendo 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 a seguito 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, per alcune di esse, tramite la figura del Dirigente Preposto. 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, 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 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 presenze 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<sup>4</sup> Report", suggerita da Confindustria nelle "Linee guida per lo svolgimento delle attività del Dirigente Preposto ai sensi

<sup>4</sup> 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".

dell'art. 154-bis del TUF" e da Andaf nello 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.

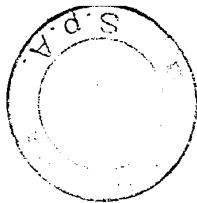
Il responsabile della funzione Amministrazione e Controllo (Dirigente Preposto), infine, nell'ottica di un reciproco ed efficace scambio di informazioni tra organi e funzioni di controllo, partecipa su invito alle riunioni del Collegio Sindacale ed è membro della Segreteria Tecnica dell'Organismo di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

Nel dettaglio, 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 della gestione finanziaria di Poste Italiane ai fini della loro successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione; il Comitato Rischi Finanziari valuta e monitora la posizione di rischio finanziario complessiva di Gruppo, nonché verifica il rispetto delle predette Linee Guida; il Comitato Interfunzionale BancoPosta ha funzioni consultive e propositive, con compiti di raccordo tra Bancoposta e le altre funzioni aziendali coinvolte.

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" della presente Relazione e, per quelli di natura finanziaria in senso stretto (di tasso di interesse, liquidità, controparte, ecc.), anche alle note di commento al bilancio di esercizio, al rendiconto separato del Patrimonio BancoPosta a quest'ultimo allegato e al bilancio consolidato (nota n. 3 di ognuno dei predetti documenti). Al riguardo, è opportuno evidenziare che la Società 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, supportano le altre funzioni aziendali e le società del Gruppo nelle attività di analisi, valutazione e gestione dei rischi operativi. Il metodo utilizzato è basato sull'autovalutazione da parte del Management (cd. *control risk self assessment*). Risk Management Bancoposta ha adattato tale metodologia ai requisiti della normativa di Vigilanza bancaria applicabili e l'ha sviluppata tramite la diffusione di appositi modelli e linee guida. In ambito Bancoposta inoltre, opera 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.

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'informatica finanziaria viene eseguita nell'ambito del lavoro di predisposizione delle procedure amministrative e contabili, dalla citata funzione Sistema dei Controlli Contabili in ambito Amministrazione e Controllo. 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 a presidio di alcuni obiettivi (cd. "asserzioni" di bilancio)<sup>5</sup>, 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 processo di predisposizione delle procedure prevede le seguenti fasi:

- 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 possono comportare errori nell'informativa finanziaria e "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 precedentemente descritta, dell'efficacia dei controlli esistenti a mitigare i sottostanti rischi potenziali di errore, ovvero di mancato conseguimento di una o più asserzioni di bilancio; qualora gli stessi non siano ritenuti del tutto adeguati, ne vengono previsti altri (cd. *to be*), appositamente disegnati al fine di rendere adeguato ed efficace il complessivo sistema di controllo del processo;
- la documentazione, per ogni procedura, dell'analisi svolta per l'identificazione e la valutazione dei rischi, tramite la redazione di matrici di associazione di questi ultimi ai corrispondenti controlli (cd. matrici rischi-controlli); i rischi medesimi vengono valutati in termini di potenziale impatto e probabilità di accadimento, secondo parametri quantitativi e qualitativi, assumendo assenza di controlli;
- 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, seguendo la suddetta impostazione, le procedure formalizzate regolano i processi amministrativo-contabili identificati come significativi e il loro effettivo funzionamento è oggetto di progressiva verifica.

<sup>5</sup> Le asserzioni sono: **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 obblighi 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 illustrate, opportunamente dettagliate, commentate e corredate delle ulteriori informazioni necessarie a fornire una rappresentazione esaustiva della situazione economica e patrimoniale dell'azienda.

I Dirigenti Preposti nominati presso le società del Gruppo più significative seguono la medesima impostazione della Capogruppo, applicando le metodologie da essa diffuse e, in occasione di ogni chiusura di bilancio annuale e semestrale, emettono un'attestazione firmata unitamente all'Amministratore Delegato della società partecipata secondo il medesimo schema utilizzato dalla Capogruppo e previsto dalla Consob.

Il presidio della evoluzione della normativa fiscale e dei principi contabili è assicurato da unità tecniche dedicate che operano nell'ambito della funzione Amministrazione e Controllo. Inoltre, l'Azienda partecipa, sulle materie amministrative, contabili e fiscali, nonché di controllo interno sull'informativa finanziaria, ai tavoli tecnici istituiti presso le più importanti associazioni di categoria e organismi professionali.

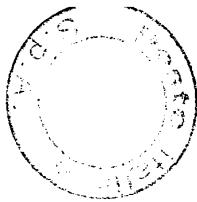
Esiste, infine, un sistema di attestazioni interne rilasciate al responsabile Amministrazione e Controllo (Dirigente Preposto) di Poste Italiane, in base al quale, secondo un apposito formato standard, i responsabili delle funzioni aziendali attestano vari specifici aspetti connessi alla predisposizione dell'informativa finanziaria, confermando, fra l'altro, la correttezza e completezza dei dati contabili e delle informazioni trasmesse, 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 COBIT<sup>6</sup> e riguarda sia gli aspetti infrastrutturali e i processi trasversali, tipicamente sotto la responsabilità della funzione *Tecnologie dell'Informazione*<sup>7</sup> (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 si articola su più livelli in base ai ruoli e responsabilità già illustrati nei punti precedenti. Inoltre, l'andamento economico e finanziario dell'Azienda è costantemente monitorato attraverso l'attività di controllo di gestione che, in base all'assetto organizzativo aziendale, è effettuata dalla funzione Amministrazione e Controllo e dalle altre funzioni aziendali, tramite le proprie unità organizzative di amministrazione e controllo.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Per i sistemi informatici relativi all'area del personale, la gestione è eseguita direttamente da Risorse Umane e Organizzazione.



## 2. ORGANIZZAZIONE

### 2.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI POSTE ITALIANE SPA

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



Le funzioni di Business Bancoposta, Marketing Servizi Postali e Marketing e Governo Servizi Logistici sono responsabilizzate sullo sviluppo dei prodotti/servizi di competenza e sulla gestione di parte delle operatività connesse all'erogazione degli stessi.

Inoltre la funzione Filatelia presidia le attività relative allo sviluppo e realizzazione dei prodotti filatelici.

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 dell'erogazione dei servizi di assistenza di primo livello alla clientela.

La funzione Servizi Postali è preposta alla pianificazione e gestione della catena logistica (corrispondenza e pacchi), curando anche l'erogazione di servizi integrati.

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

A fronte dell'attuale scenario macroeconomico caratterizzato da una crescente complessità e pressione competitiva, gli interventi realizzati nel 2012 sono stati finalizzati a rispondere in modo sempre più efficace alle esigenze del mercato di riferimento, attraverso la ridefinizione del modello di presidio commerciale in ottica di maggiore prossimità al cliente e la valorizzazione delle competenze specialistiche, in particolar modo su servizi innovativi a carattere digitale.

In questo quadro di riferimento, i principali eventi di carattere organizzativo hanno riguardato:

- la revisione dell'assetto della funzione Grandi Imprese e Pubbliche Amministrazioni finalizzata ad assicurare condizioni di maggiore prossimità ai clienti attraverso la costituzione di sei Aree Territoriali responsabilizzate su

tutte le fasi del processo commerciale con presidi dedicati alle attività di pre vendita, vendita, post vendita e pianificazione commerciale. In tale ottica, sono state riallocate nelle suddette strutture territoriali le attività di supporto ai grandi clienti per i processi di postalizzazione, precedentemente svolte nell'ambito delle Aree Logistiche Territoriali di Servizi Postali, ed è stata contestualmente avviata la ridefinizione del modello di assistenza alla clientela;

- il proseguimento del percorso di valorizzazione delle potenzialità offerte dalla presenza all'interno del Gruppo di un centro di competenza qualificato nello sviluppo, gestione e integrazione di servizi *on line* e del canale *internet*; a tal fine, è stata attribuita alla società Postecom SpA la missione di sviluppare l'offerta dei servizi digitali/ibridi e delle soluzioni di *eCommerce*, *eGovernment* e *Cloud* precedentemente svolta dalle funzioni Marketing e Governo Servizi Logistici e Marketing Servizi Postali e Digitali, quest'ultima contestualmente ridevoluta Marketing Servizi Postali;
- il perseguitamento di obiettivi di maggiore efficienza ed efficacia dei processi di progettazione e realizzazione delle infrastrutture tecnologiche aziendali, nonché di aderenza dei sistemi e dei servizi alle esigenze di *business*, attraverso la ridefinizione dell'assetto della funzione Tecnologie dell'Informazione. La nuova articolazione organizzativa mira in particolare a rafforzare le competenze di pianificazione, gestione della domanda progettuale e sviluppo delle soluzioni individuate, anche attraverso una maggiore specializzazione per aree funzionali.

Tra gli ulteriori interventi effettuati nel corso dell'esercizio, vi sono inoltre:

- la ridefinizione dell'articolazione organizzativa della funzione Compliance in ambito Bancoposta allo scopo di ottimizzare il processo di gestione e monitoraggio del rischio di non conformità alle norme, nonché di adeguare l'assetto alle disposizioni vigenti in materia di organizzazione, procedure e controlli interni per la prevenzione e il contrasto del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo;
- la razionalizzazione dei processi di assistenza clienti e gestione reclami per i prodotti/servizi di logistica pacchi e corriere espresso attraverso la ridefinizione dell'articolazione della funzione Assistenza Clienti in ambito Marketing e Governo Servizi Logistici, nella quale sono confluite anche attività e risorse afferenti i reclami sui pacchi nazionali precedentemente allocate nella funzione Qualità di Servizi Postali.

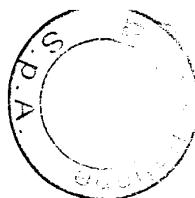
Infine, in relazione all'incremento del numero di trattative commerciali aggiudicate tramite gara, sono stati rafforzati i presidi organizzativi volti a garantire la massima efficacia nella predisposizione delle offerte e nella valutazione di fattibilità tecnica ed economica delle soluzioni individuate.

## 2.1.1 MERCATO PRIVATI

La funzione Mercato Privati gestisce il front end commerciale e le attività di assistenza pre e post vendita per i segmenti di clientela Privati, Piccole Medie Imprese e Pubblica Amministrazione Locale di competenza.

L'organizzazione della rete commerciale e dei relativi processi operativi di supporto è articolata su tre livelli:

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



Nel corso del 2012, nel prosieguo delle attività di razionalizzazione, il numero degli Uffici Postali si è ridotto passando da 13.945 unità al 31 dicembre 2011 (comprensivi di 258 Uffici Poste Impresa) a 13.676 unità al 31 dicembre 2012 (comprensivi di 263 Uffici PosteImpresa).

	31-dic-11	31-dic-12		
	Unità	Risorse	Unità	Risorse
Aree Territoriali Mercato Privati	9	1.749	9	2.035
Filiali	132	4.652	132	4.720
Uffici Postali	13945	60.076	13.676	59.582

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

Le attività di back office sono assicurate, in parte dagli stessi Uffici Postali, in parte dai 15 centri servizi specializzati TSC (Team Servizi Centralizzati) presenti sul territorio e collocati nell'ambito della funzione Servizi al Cliente.

I centri servizi, nati con l'obiettivo di rendere più efficiente, omogeneo e veloce lo svolgimento delle attività successive alla vendita dei servizi finanziari (gestione dei conti correnti e servizi accessori, lavorazioni delle pratiche relative ai mutui e alcune attività di post vendita), si sono evoluti con l'obiettivo di diventare presidio unico e qualificato verso l'Ufficio Postale per le tematiche di riferimento, sia per la clientela Privati, sia per la clientela Imprese (PMI e Pubblica Amministrazione Locale).

Nel corso dell'anno, con l'obiettivo di ottimizzare i processi operativi di front e back office, rendere più efficace il supporto alla rete di vendita e rafforzare il presidio di mercato, è proseguita la realizzazione dei progetti avviati alla fine dello scorso esercizio e sono state definite nuove iniziative.

Tra i principali interventi realizzati/avviati:

- in ambito Servizi al Cliente, è proseguito il percorso di evoluzione del modello di assistenza al cliente interno/esterno in un'ottica di specializzazione delle competenze per prodotto/servizio/cliente; in particolare, in tale contesto, il sito Contact Center di Genova è stato individuato quale polo specialistico per l'assistenza alla clientela Imprese;
- è stata avviata la manovra organizzativa di accentramento presso i TSC delle lavorazioni di antiriciclaggio (precedentemente svolte nell'ambito della gestione operativa di Filiale), con un presidio univoco e strutturato per ogni Area Territoriale. La rivisitazione dei processi consentirà una maggiore omogeneità e standardizzazione delle lavorazioni e una specializzazione delle risorse impiegate, prevedendo delle figure professionali dedicate (specialisti e operatori antiriciclaggio);
- al fine di rafforzare il presidio del mercato e sviluppare tutte le opportunità di crescita relative al segmento *retail* è stata avviata una rete di Specialisti Commerciali Promotori Finanziari in ambito Commerciale Privati di Area Territoriale, abilitati alla promozione e al collocamento di alcuni prodotti/servizi di investimento;
- in data 12 dicembre 2012 è stato firmato con le Organizzazioni Sindacali un verbale di accordo nel quale viene definito un nuovo modello di classificazione degli Uffici Postali coerente con le linee strategiche dell'Azienda volte ad intercettare le nuove opportunità di business e le esigenze della clientela. La nuova classificazione, che sarà operativa dal 1° gennaio 2013, prevede la segmentazione della rete di Uffici Postali in centrali, di relazione, standard e base, ferma restando la classificazione degli Uffici PosteImpresa;
- con l'obiettivo di consolidare e sviluppare il posizionamento di Poste Italiane nel mercato sempre più competitivo della telefonia mobile, sfruttando al massimo la capillarità della rete di vendita dell'Azienda, all'interno di 61 Uffici