

2. CORPORATE GOVERNANCE

2.1 Governo societario

Nel corso del 2014 il governo societario di Poste italiane s.p.a. ha mantenuto la stessa struttura dell'anno precedente e pertanto si può fare rinvio a quanto già illustrato con il referto per l'esercizio 2013. Si ritiene comunque di precisare che il Consiglio di amministrazione è venuto a scadenza con l'approvazione del bilancio di esercizio 2013 e l'Assemblea degli azionisti nella riunione del 2 maggio 2014 ha proceduto al suo rinnovo con la nomina di 5 nuovi membri. Nel corso del 2014 il consiglio di amministrazione si è riunito 17 volte.

Significative risultano, invece, le modifiche intervenute nel corso del 2015 conseguenti sia al processo di quotazione della Società, sia alle disposizioni di vigilanza per BancoPosta emanate da Banca d'Italia il 27 maggio 2014 (Parte IV, Capitolo I "BancoPosta", inserita nella Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 "Disposizioni di Vigilanza prudenziale per le banche") che, tenuto conto delle peculiarità normative e operative dell'attività di BancoPosta e della società Poste italiane s.p.a., hanno reso applicabile a BancoPosta la disciplina prudenziale delle banche, tra cui, in particolare, la normativa in tema di governo societario delle banche (Parte Prima, Titolo IV, Capitolo I "Governo societario" della Circolare n. 285 sopra richiamata).

Le misure di adeguamento hanno riguardato in particolare la modifica dello "Statuto" e del "Regolamento del Patrimonio BancoPosta" nonché la predisposizione del "Progetto di Governo Societario". Nello specifico, il "Progetto di Governo Societario" (di seguito, per brevità, anche "Progetto"), redatto per la prima volta in Poste italiane s.p.a., illustra il complessivo assetto di *governance* e organizzativo anche con riferimento al Patrimonio BancoPosta, soggetto alla disciplina per le banche di maggiori dimensioni e complessità operativa.

Le Disposizioni di Vigilanza che costituiscono la cornice normativa su cui si basa il "Progetto" stabiliscono che la facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo previsti dal codice civile (tradizionale, dualistico e monistico) debba essere esercitata sulla base di un'approfondita autovalutazione, che consenta di individuare il modello in concreto più idoneo ad assicurare l'efficienza della gestione e l'efficacia dei controlli, avendo presenti anche i costi connessi con l'adozione e il funzionamento del sistema prescelto.

Tenuto conto degli elementi sopra rappresentati, Poste italiane ha ritenuto di poter confermare la scelta del sistema tradizionale di amministrazione e controllo secondo il quale essa è organizzata (sin dalla sua costituzione in Società per Azioni). Il modello tradizionale è stato considerato dalla Società come quello più idoneo ad assicurare una sana e prudente gestione e l'efficacia del sistema dei controlli interni, nonché il pieno e sostanziale rispetto della disciplina di vigilanza specificamente

indirizzata al Patrimonio BancoPosta. Più in particolare, detto modello è risultato idoneo a perseguire l'obiettivo di un adeguato bilanciamento dei poteri e di una puntuale distinzione delle funzioni: a) di supervisione strategica, affidata al consiglio di amministrazione; b) di gestione, demandata all'amministratore delegato; c) di controllo, svolta dal collegio sindacale, evitando così sovrapposizione di ruoli secondo i canoni dettati dall'Autorità di Vigilanza.

Il "Progetto" si sviluppa dunque sulle seguenti linee direttrici:

- mantenimento del modello tradizionale di amministrazione e controllo;
- revisione di alcuni meccanismi di *governance*, al fine di dare piena attuazione alle prescrizioni dell'Autorità di Vigilanza, nella considerazione che Poste italiane, nell'esercizio delle attività di BancoPosta, è equiparabile – ai fini dell'applicazione delle disposizioni di vigilanza sul governo societario – alle banche di maggiori dimensioni e complessità operativa.

In particolare: è stata prevista la costituzione, nell'ambito del consiglio di amministrazione, del Comitato Nomine, del Comitato Controllo e Rischi, e del Comitato Remunerazioni e sono stati rivisitati, in coerenza con il nuovo quadro normativo, i principali regolamenti interni e la disciplina dei flussi informativi.

Il documento "Progetto di Governo Societario" descrive compiti, attribuzioni e responsabilità degli organi in coerenza con le disposizioni contenute nel nuovo Statuto e nel Regolamento del Patrimonio BancoPosta.

In relazione all'unicità del soggetto giuridico Poste italiane, il sistema di contabilità generale della Società mantiene le proprie caratteristiche unitarie e di funzionalità. Le operazioni rilevate in contabilità generale sono distinte tra quelle afferenti l'esercizio delle attività di BancoPosta e quelle afferenti la restante operatività della Società. Inoltre, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e la società di revisione legale dei conti, che operano per Poste italiane, svolgono tali compiti anche con riferimento al Patrimonio BancoPosta.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, BancoPosta si avvale anche degli apporti di altre strutture di Poste italiane, che erogano servizi condivisi personalizzati sulle specificità della funzione "cliente".

I rapporti del BancoPosta con le altre funzioni aziendali sono regolati da appositi disciplinari esecutivi, adottati nel rispetto dei requisiti e vincoli indicati dall'Autorità di Vigilanza e in conformità con il "Regolamento generale del processo di affidamento di funzioni aziendali di BancoPosta a Poste italiane", approvato dal consiglio di amministrazione della Società, su proposta dell'amministratore delegato. È stato adottato uno specifico modello di funzionamento per l'affidamento di attività di controllo a funzioni di Poste italiane, volto ad assicurare il presidio costante e la verifica da parte sia della struttura BancoPosta sia degli organi aziendali.

Il consiglio di amministrazione di Poste italiane ha adottato nella riunione del 31 luglio 2015 alcune deliberazioni in materia di *corporate governance* al fine di dotare la Società di un sistema di governo societario e di procedure idonee ad una società quotata. Le deliberazioni adottate riguardano:

1. l'adozione di una procedura per la gestione interna e la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate².
2. L'istituzione del registro delle persone che hanno accesso ad informazioni privilegiate³.
3. L'informativa concernente le operazioni compiute da soggetti rilevanti ai sensi dell'art. 114, c. 7, del TUF (c.d. *internal dealing*)⁴.
4. L'adesione al Codice di Autodisciplina delle società quotate⁵.
5. Il Regolamento del consiglio di amministrazione⁶.

Le deliberazioni di cui sub 1 e 2 hanno acquistato efficacia a far data dalla presentazione della istanza di ammissione a quotazione presso Borsa Italiana, quelle di cui sub 3 e 4 hanno avuto efficacia a decorrere dal giorno di inizio delle negoziazioni delle azioni della Società sul Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana, mentre il Regolamento del consiglio di amministrazione è entrato in vigore con efficacia immediata.

2.2 Statuto

Lo Statuto di Poste italiane s.p.a., nel corso del 2014, è stato modificato con l'inserimento della cd. "clausola etica"⁷ – secondo quanto disposto nella Direttiva del Ministero dell'economia e delle finanze

²Tale procedura, la cui adozione è raccomandata dal Codice di Autodisciplina, è finalizzata a preservare la riservatezza delle informazioni privilegiate, assicurando al contempo che l'informativa al mercato relativa a dati aziendali sia corretta, completa, adeguata, tempestiva e non selettiva.

³In tale registro, la cui istituzione è richiesta dall'art. 115-bis del TUF, sono iscritte tutte le persone che, in ragione dell'attività lavorativa o professionale ovvero in ragione delle funzioni svolte, hanno accesso ad informazioni privilegiate, su base regolare o occasionale.

⁴Si tratta di una dettagliata disciplina di trasparenza delle operazioni di acquisto, vendita, sottoscrizione e scambio di azioni di una società quotata ovvero di strumenti finanziari ad esse collegati, qualora il loro controvalore complessivo raggiunga i 5.000 euro su base annua, compiute da "soggetti rilevanti". In tale categoria rientrano: gli azionisti in possesso di almeno il 10 per cento del capitale della Società; gli amministratori e i sindaci effettivi della stessa; i dirigenti aventi regolare accesso a informazioni privilegiate e il potere di adottare decisioni di gestione suscettibili di incidere sull'evoluzione e sulle prospettive future della Società.

⁵In conformità alla *best practice*, le società che presentino domanda di ammissione a quotazione presso il Mercato Telematico Azionario sono chiamate ad aderire al Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana. Le previsioni del Codice di Autodisciplina hanno natura di raccomandazioni che devono essere valutate dalla Società caso per caso.

⁶Si tratta di un regolamento che disciplina le modalità di composizione e funzionamento del consiglio di amministrazione, in conformità alla normativa applicabile – con particolare riferimento alle Disposizioni di Vigilanza della Banca d'Italia, applicabili a Poste italiane nell'esercizio delle attività di BancoPosta, condotte per il tramite del Patrimonio BancoPosta – in materia di organizzazione e governo societario, nonché alla luce dei principi indicati dal Codice di Autodisciplina delle società quotate, e nel rispetto dei principi statutari.

⁷Detta clausola – nello stabilire delle specifiche cause di ineleggibilità e decadenza dalla carica di amministratore – prevede in particolare:

- a) l'ineleggibilità o la decadenza per giusta causa dalla carica di amministratore in presenza di una sentenza di condanna, anche non definitiva, per una serie di delitti, tra cui quelli in materia societaria e fallimentare, ovvero in materia bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa, mercati e valori mobiliari, strumenti di pagamento, nonché per quelli contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'ordine pubblico, contro l'economia pubblica ovvero in materia tributaria;

del 24 giugno 2013 – relativa alla definizione di particolari requisiti di onorabilità per la carica di amministratore di società controllate, direttamente o indirettamente dal Ministero dell'economia e delle finanze.

La “clausola etica” è stata inserita in occasione del rinnovo dell'organo amministrativo. Nell'Assemblea straordinaria del 2 maggio 2014, l'azionista ha modificato il testo dell'articolo 10 in una nuova versione, che si discosta parzialmente dal testo della modifica dell'articolo 10 approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 26 marzo 2014.

La Società ha inviato alla Banca d'Italia, con lettera del 28.3.2014, lo schema della modifica dell'articolo 10 proposto e la stessa Banca d'Italia, con nota del 14.4.2014, ha comunicato che “non si ravvisano motivi ostativi alla modifica dello statuto nel senso prospettato”.

La nuova formulazione dello Statuto deliberata dal consiglio di amministrazione della Società nella riunione del 31 luglio 2015 si inserisce nel quadro dettato dalle nuove Disposizioni di Vigilanza emanate dalla Banca d'Italia in data 27 maggio 2014 e nello scenario legato alla privatizzazione della Società.

Lo Statuto è diviso in due parti, la prima (definita come “Statuto immediato”) destinata a spiegare la sua efficacia immediatamente a valle della delibera adottata dall'Assemblea dei soci nella stessa data del 31 luglio 2015 ed una seconda parte (definita come “Statuto IPO”) destinata invece ad entrare in vigore contestualmente all'avvio delle negoziazioni delle azioni della Società presso il Mercato Telematico Azionario organizzato e gestito da Borsa Italiana s.p.a..

Il nuovo Statuto oltre a presentare una struttura ed una collocazione delle varie clausole parzialmente diversa da quello previgente – si differenzia da quest'ultimo per i seguenti principali aspetti:

- con riferimento all'oggetto sociale, è stata definita una nuova e più adeguata formulazione delle attività relative ai servizi di BancoPosta e di intermediazione assicurativa e riassicurativa;
- è stato eliminato il riferimento al valore nominale delle azioni. Inoltre, nell'ottica della privatizzazione, è stata inserita – come per le altre società quotate che hanno il Ministero dell'economia e delle finanze come azionista di riferimento – la clausola che stabilisce un limite (pari

-
- b) l'ineleggibilità in presenza di (i) un provvedimento che dispone il rinvio a giudizio per uno dei delitti di cui alla precedente lett. a), ovvero (ii) una sentenza di condanna definitiva che accerti la commissione dolosa di un danno erariale;
 - c) nel caso in cui i provvedimenti di cui alla precedente lett. b) intervengano nel corso del mandato di amministratore, è definita una procedura (che coinvolge il consiglio di amministrazione, oltreché l'assemblea e i soci) finalizzata a valutare l'eventuale permanenza nella carica dell'interessato;
 - d) l'ineleggibilità o la decadenza per giusta causa degli amministratori con deleghe operative in presenza di misure cautelari personali, tali da rendere impossibile lo svolgimento delle deleghe.

al 3 per cento) al possesso delle azioni per soggetti differenti dallo Stato o da soggetti da quest'ultimo controllati;

- è stato stabilito un rinvio alle competenze assembleari indicate dalle Disposizioni di Vigilanza, oltre un sostanziale rinvio alle disposizioni di legge vigenti per quanto riguarda (i) competenze e *quorum* (costitutivi e deliberativi) dell'assemblea e (ii) legittimazione e intervento in assemblea;
- è stato previsto che il cda sia composto da un numero di membri non inferiore a cinque e non superiore a nove, e venga nominato sulla base di liste presentate dagli azionisti. E' stata prevista, inoltre, la costituzione nell'ambito del consiglio stesso dei comitati previsti dalle Disposizioni di Vigilanza: Comitato Remunerazioni, Comitato Controllo e Rischi e Comitato Nomine. Tali comitati coincidono con quelli del Codice di autodisciplina per le società quotate;
- per il collegio sindacale, è stato introdotto, in linea con quanto previsto dalle Disposizioni di Vigilanza, uno specifico riferimento ai poteri e ai compiti assegnati all'organo di controllo relativamente all'obbligo di riferire all'Autorità irregolarità e/o violazioni di norme, nonché in materia di controlli interni.

2.3 Collegio sindacale

Nel corso dell'esercizio 2014 il Collegio sindacale si è riunito n. 33 volte, ha partecipato a n. 17 riunioni del consiglio di amministrazione, a n. 1 Assemblea ordinaria e n. 1 Assemblea straordinaria. Il Collegio sindacale esercita anche le funzioni dell'Organismo di Vigilanza, ai sensi del d.lgs n. 231/2001, della Società, che cesseranno in coincidenza con la data di scadenza del mandato del Collegio sindacale stesso (approvazione del bilancio di esercizio 2015).

Il Collegio sindacale predispose la relazione annuale al bilancio di esercizio nella quale sono riportate in sintesi le verifiche svolte nonché un giudizio sul bilancio stesso. La relazione riveste carattere obbligatorio anche se il Collegio non esercita il controllo contabile (articolo 2429, c. 2, del codice civile) che invece spetta alla società di revisione legale dei conti, che a sua volta è tenuta a redigere una propria relazione al bilancio (articolo 14 del d.lgs. n. 39/2010) inerente la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Il Collegio acquisisce le necessarie informazioni mediante la partecipazione a tutte le riunioni del consiglio di amministrazione, incontri con le funzioni aziendali e in particolare con quelle di controllo e con il management della Società, nonché attraverso il confronto con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e con la Società di revisione incaricata della revisione legale dei conti.

Nel corso del 2014 il Collegio sindacale, nello svolgimento della propria attività di vigilanza, ha esaminato separatamente le tematiche specifiche del Patrimonio BancoPosta, dandone evidenza nelle verbalizzazioni delle proprie sedute. A tal fine ha costantemente interagito con le funzioni di controllo BancoPosta. Ha altresì esaminato le relazioni annuali delle funzioni di controllo, su cui ha formulato le proprie osservazioni ai sensi della delibera CONSOB n. 17297 del 2010.

2.4 Società di revisione

L'incarico per l'espletamento del controllo contabile di Poste italiane s.p.a. è stato conferito dall'Assemblea degli azionisti, su proposta motivata del Collegio sindacale, nella seduta del 14 aprile 2011, ad una primaria società di revisione per gli esercizi 2011/2019.

La società di revisione, che ha condotto il proprio esame secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob, ha emesso il proprio giudizio professionale sul bilancio di esercizio di Poste italiane s.p.a. e sul bilancio consolidato del Gruppo Poste Italiane al 31 dicembre 2014 ritenendoli conformi agli *International Financial Reporting Standards* adottati dall'Unione europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 del d.lgs n. 38 del 28 febbraio 2005. I documenti contabili sono risultati redatti con chiarezza e atti a rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa di Poste italiane s.p.a. e del Gruppo Poste Italiane per l'esercizio chiuso a tale data.

La società di revisione in data 10 aprile 2015 ha trasmesso la Relazione al Comitato per il controllo Interno e la Revisione Contabile⁸, ai sensi dell'articolo 19, c. 3, del d.lgs. 27 gennaio 2010, n.39. Per il controllo le questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale e in particolare le carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria, sono stati presentati e illustrati al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile durante periodici incontri tenutisi nel corso del 2014 e 2015.

Nel documento "Lettera di suggerimenti 2014" che costituisce parte integrante della Relazione, sono state fornite delle indicazioni per il superamento di alcune carenze relative al sistema di controllo interno:

I. rafforzamento del livello di implementazione e sviluppo dei sistemi e dei supporti informatici, consolidandone l'integrazione e la messa in sicurezza nel rispetto dei principi della segregazione delle funzioni e della coerenza mansioni/profili;

⁸ Ai sensi dell'articolo 19, c. 2, del d.lgs. n. 39 del 27 gennaio 2010, nelle società che adottano i sistemi di amministrazione e controllo tradizionale (Poste italiane s.p.a. adotta il sistema tradizionale) il "Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile" si identifica con il Collegio sindacale.

2. rafforzamento del sistema dei controlli interni in ambito rapporti con parti correlate, antiriciclaggio, trasparenza dei servizi finanziari prestati e correttezza dei comportamenti verso la clientela, tenuto conto degli impegni assunti da Poste italiane s.p.a. e Poste Vita s.p.a. nei confronti delle Autorità (Banca d'Italia, Ivass e Consob);

3. rivisitazione e consolidamento dell'adeguatezza del disegno e della effettiva operatività del sistema complessivo dei controlli interni – inclusi quelli in ambito sistemi informativi – a presidio della produzione dell'informativa finanziaria a livello della Società e del Gruppo, monitorandone costantemente l'allineamento con le strategie del management e con le *best practices* di mercato.

Nella stessa Lettera di suggerimenti 2014 sono stati riportati sia gli aspetti di rilievo segnalati dalla Società di revisione e condivisi con il management della Società, sia le osservazioni del management, nonché l'indicazione delle relative azioni intraprese o da intraprendere.

2.5 Modello Organizzativo ex d.lgs. n. 231/2001

Nel corso del 2014 sono proseguite in ambito aziendale le attività finalizzate ad un ulteriore consolidamento del Modello Organizzativo 231, contenuto nell'ultima versione approvata dal consiglio di amministrazione nella riunione del 24 aprile 2013⁹.

Con riferimento agli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza previsti dalla legge n. 190/2012 e dalla successiva normativa di attuazione, nel corso del 2014 sono proseguiti i contatti tra la Società e l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), finalizzati a individuare il perimetro di effettiva estendibilità a Poste italiane degli adempimenti previsti dalla richiamata normativa. Gli aspetti normativi della materia sono ancora in fase evolutiva, attesa l'adozione di specifiche Linee guida in esito alle risultanze di un tavolo di lavoro avviato da ANAC, MEF e Consob attinente le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati (Poste italiane rientra tra queste). In attesa della prevista definizione del quadro regolatorio di riferimento, Poste italiane ha comunque assicurato l'attuazione (in via prevalente da parte della funzione Acquisti) delle iniziative idonee a garantire l'allineamento alle prescrizioni contenute nella Legge 190, relativamente alla pubblicazione sul sito della Società dei dati e delle informazioni previsti (sulla base delle prime interpretazioni del dettato normativo) in tema di pubblicità di cui ai commi da 15

⁹ Con l'aggiornamento del 24 aprile 2013, il Modello 231 della Società ha recepito, sia in termini di aree di potenziale esposizione aziendale che di relativi presidi, le significative novità normative introdotte dalla legge 6 novembre 2012 n. 190 in materia di contrasto alla corruzione, nonché dal d.lgs. n. 109 del 16 luglio 2012 che ha esteso la responsabilità amministrativa degli enti al delitto di impiego di lavoratori stranieri extracomunitari con soggiorno irregolare.

a 33 dell'art. 1 della legge 190/2012, limitatamente agli aspetti connessi all'attività di pubblico interesse, così come disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione Europea¹⁰.

Spettano all'Organismo di Vigilanza (Odv) i compiti di vigilanza sul funzionamento e osservanza del Modello 231, nonché sulle esigenze di adeguamento di quest'ultimo. In proposito, si ricorda che, sulla base della facoltà introdotta dall'art. 14, c. 12, della legge 12 novembre 2011, n. 183 (legge di stabilità), il consiglio di amministrazione di Poste italiane nell'adunanza del 25 luglio 2013 – in continuità con l'orientamento assunto in precedenza – ha provveduto ad attribuire le funzioni dell'Organismo di Vigilanza 231 (Odv) di Poste italiane al nuovo Collegio sindacale, sino alla scadenza del mandato del Collegio.

Nel corso del 2014 l'Odv ha proseguito l'attività di verifica del complessivo sistema di governo di Poste italiane ai fini della prevenzione dei reati contemplati nel Decreto 231, definendo una programmazione generale degli incontri, per monitorare le aree di rischio e i relativi presidi, pertinenti rispetto al Modello 231 di Poste italiane, nonché la disamina delle tematiche di *governance* 231 a livello di Gruppo.

Nell'esercizio delle sue funzioni l'Odv si è avvalso, in linea con le previsioni del Modello 231, del supporto continuativo della struttura Controllo Interno.

Nel quadro delle iniziative propedeutiche al processo di privatizzazione della Società, nel corso del primo semestre 2015, è stata svolta una significativa attività di revisione ed aggiornamento del Modello Organizzativo 231 di Poste italiane allo scopo di recepire, da un lato, le evoluzioni interne aziendali intervenute negli ultimi tempi e, dall'altro, le novità introdotte nel quadro normativo di riferimento, assicurando l'allineamento del complessivo sistema di *governance* 231 di Poste alle *best practice* delle società quotate.

Sotto il profilo della strutturazione del documento, diversamente dalla precedente versione, il nuovo Modello Organizzativo è stato articolato in una parte generale, incentrata su profili di *governance* e di business aziendale e in 15 parti speciali, predisposte a fronte di ciascuna famiglia di reati previsti dal Decreto 231 e contenenti la declinazione delle attività potenzialmente esposte ai diversi rischi reato.

Il nuovo Modello Organizzativo 231 è stato approvato dalla Società nella riunione del consiglio di amministrazione del 31 luglio 2015.

¹⁰ Poste italiane, nella sua qualità di "Impresa Pubblica", titolare di diritti speciali ed esclusivi, ha pubblicato sul proprio sito istituzionale (sezione "Forniture e gare", pagina "Anticorruzione") le informazioni previste, in coerenza con le indicazioni fornite dall'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici di lavori, servizi e forniture (AVCP, successivamente confluita in ANAC) con delibera n. 26/2013. In particolare la pubblicazione riguarda, per ogni singolo affidamento, i principali elementi informativi (Struttura proponente, oggetto del bando, procedura di scelta del contraente, elenco degli operatori invitati a presentare offerte, aggiudicatario, importo di aggiudicazione, ecc.).

2.6 Compensi agli amministratori ed ai sindaci

Con l'approvazione del bilancio di esercizio 2013 il consiglio di amministrazione è venuto a scadenza e l'Assemblea degli azionisti nella riunione del 2 maggio 2014 ha proceduto al suo rinnovo con la nomina di 5 nuovi membri.

Il compenso annuo lordo per la carica di presidente e di membro del consiglio di amministrazione è stato stabilito dall'Assemblea degli Azionisti del 2 maggio 2014 in euro 60.000 per il presidente e in euro 40.000 per ciascun consigliere.

Per quanto riguarda, invece, la definizione delle diverse tematiche retributive dei vertici aziendali, il consiglio di amministrazione nella riunione del 7 maggio 2014 ha proceduto alla costituzione di un "Comitato Compensi". Detto Comitato, ai fini della formulazione di una proposta da sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione, in ordine al trattamento economico e normativo dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, ha provveduto preliminarmente ad effettuare un inquadramento giuridico della materia. La principale norma di riferimento, che per la prima volta ha trovato applicazione per Poste italiane, è rappresentata dall'art. 23 bis c. 5-quater del d.l. 201/2011, il quale testualmente recita: *"Nelle società direttamente o indirettamente controllate dalle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, c. 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, che emettono esclusivamente strumenti finanziari, diversi dalle azioni, quotati nei mercati regolamentati nonché nelle società dalle stesse controllate, il compenso di cui all'articolo 2389, terzo c., del codice civile per l'amministratore delegato e il presidente del consiglio di amministrazione non può essere stabilito e corrisposto in misura superiore al 75 per cento del trattamento economico complessivo a qualsiasi titolo determinato, compreso quello per eventuali rapporti di lavoro con la medesima società, nel corso del mandato antecedente al rinnovo"*¹¹.

La norma in questione ha imposto, pertanto, all'atto della determinazione dei compensi complessivamente corrisposti al nuovo Amministratore delegato e Direttore generale, di effettuare una valutazione preliminare in merito al compenso complessivamente corrisposto al precedente Amministratore delegato e Direttore generale della Società all'atto della cessazione dell'incarico e del rapporto di lavoro di quest'ultimo.

Il Comitato Compensi, inoltre, ha ritenuto opportuno ripartire diversamente l'ammontare della retribuzione fissa percepita come Amministratore delegato e di quella percepita come Direttore generale e imputare la retribuzione variabile soltanto al rapporto da Direttore generale, nonché riconoscere al direttore generale una serie di *benefit* dei quali in parte godono anche gli altri dirigenti

¹¹ Comma aggiunto dall'art. 84-bis, c. 1, d.l. 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla l. 9 agosto 2013, n.98.

della Società e, per la restante parte, che paiono congrui rispetto al ruolo e alle responsabilità conferitigli.

Nella riunione del 22 luglio 2014, il consiglio di amministrazione ha approvato la proposta del Comitato Compensi concernente il trattamento economico del Presidente del consiglio di amministrazione stabilito in euro 178.000,00 annui lordi. Nella riunione del 17 novembre 2014, invece, il consiglio di amministrazione ha approvato la proposta del Comitato Compensi che prevede il riconoscimento di un compenso fisso omnicomprensivo per la carica di Amministratore delegato pari a euro 638.937,35 lordi annui, una retribuzione fissa per il rapporto di lavoro dirigenziale determinata nell'importo annuo pari a euro 425.958,23 lordi e una retribuzione variabile fino a un massimo pari a euro 319.489,60 lordi annui.

Il compenso dei sindaci, come deliberato dall'Assemblea dei soci del 25 luglio 2013, è stato stabilito in euro 52.000 annui lordi omnicomprensivi per il presidente del collegio sindacale e in euro 41.500 annui lordi omnicomprensivi per i sindaci effettivi.

Per le riunioni consiliari non vengono corrisposti gettoni di presenza né ai componenti del consiglio di amministrazione né a quelli del collegio sindacale. Un gettone di presenza, invece, è previsto nella misura di euro 154,93 lordi per il Magistrato della Corte delegato al controllo.

Ai fini di una corretta rappresentazione vengono riportati in due distinte tabelle (precedente e attuale consiglio di amministrazione) gli emolumenti complessivi corrisposti agli amministratori nel corso del 2014. Si precisa che la carica di Amministratore delegato e quella di Direttore generale, tanto per il precedente quanto per l'attuale Consiglio di amministrazione, sono state assegnate alla medesima persona.

Nella tabella 2.1 viene indicato l'ammontare degli emolumenti lordi corrisposti ai componenti del consiglio di amministrazione in carica fino al 2 maggio 2014.

Tabella 2.1

Emolumenti lordi liquidati agli Amministratori nell'anno 2014
Precedente Consiglio di Amministrazione in carica per il periodo 01/01/2014 - 02/05/2014

	Amministratori			
	Presidente (A)	Amministratore Delegato (B)	Direttore Generale (C)	Consigliere di Amministrazione (D)
Emolumenti fissi	Trattamento Economico Individuale		€ 128.369,73	
	Corrispettivo ex art. 2389 3° comma c.c.	€ 145.722,22	€ 311.708,02	
	Corrispettivo Consigliere Amministrazione	€ 20.333,33	€ 13.555,55	€ 17.813,37 € 13.358,86 € 3.388,89
	Corrispettivo per Comitato Compensi			€ 4.010,96 € 10.000,00
Emolumenti variabili	Variable collegato al raggiungimento di obiettivi annuali oggettivi e specifici	€ 115.000,00	€ 225.533,52	
Emolumenti per risoluzione consensuale del rapporto di lavoro e indennità in relazione al mancato rinnovo del Rapporto di Amministrazione	Incentivo esodo		€ 1.320.282,40	
	Indennità per mancato rinnovo della carica di A.D.		€ 1.145.327,66	
Totale	€ 281.055,55	€ 1.696.124,75	€ 1.648.652,13	
TFM (Polizza Ass. Generali)	€ 660.497,11	€ 2.601.913,19		

- (A) a) Compenso fisso di Cons. di Amm. e di Presidente è riferito al periodo 01/01/2014 - 02/05/2014;
b) Compenso variabile per il rapporto di amministrazione è riferito all'esercizio 2013;
c) Il TFM lordo è stato erogato nel gennaio del 2015
- (B) a) Compenso fisso di Cons. di Amm. e di Amministratore Delegato è riferito al periodo 01/01/2014 - 02/05/2014;
b) Compenso variabile per il rapporto di amministrazione è riferito all'esercizio 2013;
c) Il TFM lordo è stato erogato nel gennaio del 2015
- (C) a) Compenso fisso per rapporto di lavoro dirigenziale per la carica di Direttore Generale è riferito al periodo 01/01/2014 - 02/05/2014;
b) L'importo relativo alla voce "Incentivo all'esodo" è comprensivo di U.T. transattiva pari a € 5.000,00;
c) Risoluzione del rapporto di lavoro in data 31/07/2014
- (D) Per uno dei consiglieri sono stati riversati al MEF (per il periodo 01/01/2014 - 02/05/2014) € 17.380,82 di cui € 13.368,86 per la carica di consigliere e di € 4.010,96 per la carica di Presidente del Comitato compensi. Per un altro Consigliere sono stati erogati € 17.813,37 di cui € 14.250,70 per fatture emesse fino al 30/04/2014 e di € 3.562,67 relativo al compenso 2013. Per un terzo consigliere sono stati erogati € 13.388,89 di cui € 10.000,00 in qualità di membro del Comitato compensi relativo all'esercizio 2013 e di € 3.388,89 per Consigliere di Amm. per il periodo 01/01/2014 - 02/05/2015.

La Tabella 2.1 espone anche l'ammontare di tutti gli emolumenti corrisposti all'amministratore delegato/direttore generale definiti a seguito di accordo transattivo approvato con delibera del consiglio di amministrazione nella riunione del 31 luglio 2014.

Nella Tabella 2.2 sono riportati, invece, gli emolumenti liquidati nel 2014 ai nuovi componenti del consiglio di amministrazione.

Tabella 2.2

Emolumenti lordi liquidati agli Amministratori nell'anno 2014
Nuovo Consiglio di Amministrazione in carica dal 2 maggio 2014

	Amministratori			
	Presidente (A)	Amministratore Delegato (A)	Direttore Generale (A)	Consigliere di Amministrazione (B)
Emolumenti fissi	Trattamento Economico Individuale		€ 278.931,24	
	Corrispettivo ex art. 2389 3° comma c.c.	€ 115.795,70	€ 415.652,80	
	Corrispettivo Consigliere Amministrazione	€ 39.838,71	€ 26.559,11	€ 26.559,11
	Corrispettivo per Comitato Compensi			€ 6.527,75
Totale	€ 155.634,41	€ 442.211,91	€ 278.931,24	

- (A) I compensi fissi relativi al rapporto di amministrazione del Presidente, alla carica di Amministratore Delegato e di Direttore Generale sono tutti riferiti al periodo 7/5/2014 - 31/12/2014.
- (B) Il compenso fisso quale membro del Comitato compensi si riferisce al periodo 7/5/2014 - 31/12/2014 in quanto la sua costituzione è stata deliberata nella prima seduta del CDA del 7 maggio 2014. Per uno dei componenti del Comitato sono state liquidate le somme di € 20.400 per l'incarico di Consigliere di Amministrazione per il periodo 2/5/2014 - 31/10/2014 e di € 6.120 in qualità di Presidente del Comitato stesso, per il periodo 7/5/2014 - 31/10/2014.

Occorre evidenziare che gli emolumenti riportati nella suesposta tabella sono riferiti ad 8/12 dell'anno in esame.

2.7 Struttura organizzativa di Poste italiane s.p.a.

Nel corso del 2014 Poste italiane ha avviato un percorso di evoluzione del proprio modello organizzativo e di funzionamento che ha interessato l'intero Gruppo Poste Italiane, volto ad un più efficace conseguimento degli indirizzi strategici e degli obiettivi definiti dal Piano industriale 2015-2019.

L'organizzazione di Poste italiane si articola su due canali commerciali e tre aree di *Business* a cui si affiancano le funzioni *Corporate*, strutture di indirizzo, governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto delle funzioni business.

Figura 2.1 - Modello organizzativo al 31 dicembre 2014



* Con OdS n. 13 del 2 aprile 2015 la funzione è stata ridenominata Affari Regolamentari e Rapporti con le Authority.

** Con OdS n. 20 del 10 giugno 2015 Tutela Aziendale è stata inglobata nella funzione Segreteria Tecnica di Gruppo e Relazioni Esterne.

I due canali commerciali sono presidiati dalle funzioni *Mercato Privati* e *Mercato Business e pubblica amministrazione*.

“Mercato Privati” coordina la rete degli uffici postali e dei servizi di *contact center*, presidia il segmento di mercato rappresentato dalla clientela Privati, Piccole Medie Imprese (PMI) e pubblica amministrazione Locale (PAL). La rete commerciale è articolata su tre livelli composti, al 31 dicembre 2014, da 9 Aree Territoriali Mercato Privati, 132 Filiali e 13.233 Uffici postali (comprensivi

di 248 Uffici PosteImpresa). All'interno della funzione sono inoltre collocate le attività relative allo sviluppo e realizzazione dei prodotti filatelici.

La funzione "Mercato Business e pubblica amministrazione" è responsabile dello sviluppo dei ricavi commerciali generati dall'offerta Gruppo Poste italiane verso i segmenti premium, top e large business, pubblica amministrazione Centrale (Ministeri, Istituzioni, Enti previdenziali), parte della pubblica amministrazione Locale (Regioni, Province, Comuni) e Partner Commerciali.

L'area di business è presidiata dalle funzioni "*Posta, Comunicazione e Logistica*", "*Bancoposta*" e "*Gruppo PosteVita*".

"Posta, Comunicazione e Logistica" è preposta alla pianificazione e gestione della catena logistica (corrispondenza e pacchi) mediante il presidio dell'intero processo operativo (accettazione, raccolta, trasporto, smistamento e recapito) nonché all'erogazione di servizi integrati.

Bancoposta è la funzione che presiede alla progettazione e gestione della gamma di offerta dei prodotti/servizi finanziari e svolge alcune attività operative tramite strutture dislocate sul territorio¹², mentre il Gruppo PosteVita sviluppa il comparto assicurativo nel suo complesso.

I numerosi canali di contatto, attivati nel corso degli anni e presenti in tutte le aree di business, prevedono: la Sportelleria, le Sale consulenza, la rete PosteImpresa, gli spazi PosteMobile, i punti vendita PosteShop, il *contact center*, i postini telematici, il sito *internet* e i più innovativi *social network*.

Le principali azioni organizzative realizzate nel 2014 hanno riguardato il segmento Privati, con l'attivazione di 7 nuovi siti *contact center* allo scopo di migliorare la qualità del servizio. E' proseguito il potenziamento della rete di Specialisti Commerciali Promotori Finanziari, abilitati al collocamento di alcuni prodotti/servizi finanziari di investimento. Inoltre, la Società ha provveduto ad attivare i *corner* con operatore dedicato e specializzato sui prodotti assicurativi del ramo danni (al 31 dicembre 2014 ne sono stati attivati 41).

Nel corso dell'anno è stata attuata una riconversione delle Sale Consulenza Finanziamento in Sale consulenza "generaliste", appositi spazi dedicati per la commercializzazione di prodotti di finanziamento e assicurativi. Al 31 dicembre 2014 le postazioni sono 5.027, di cui 180 in via di attivazione.

Nel corso dell'anno in esame è stata potenziata le rete dei *corner* PosteMobile all'interno degli uffici postali (338 *corner* attivi) e attivate 984.000 nuove sim (circa 3,3 milioni di sim in essere).

¹²Tali strutture sono: 3 Centri Unificati Automazione Servizi (CUAS), alla lavorazione di bollettini di versamento effettuati negli uffici postali - 2 Poli per lavorazione degli assegni negoziati - 2 Centri Multiservizi (Torino e Ancona) nei quali vengono svolte alcune lavorazioni di *back office* (analisi e gestione frodi, accertamenti patrimoniali, gestione mandati di pagamento spese di giustizia e prodotti di risparmio postale).

Sono stati realizzati interventi di rafforzamento dello staff nei *contact center* già esistenti e ne sono stati aperti dei nuovi. Il centro di contatto “Poste Risponde” ha gestito, nel 2014, circa 21,9 milioni di contatti (+4 milioni di contatti rispetto al 2013). Oltre alla gestione della relazione con i clienti *retail* e imprese in ambito finanziario, postale e internet, gli ulteriori servizi erogati riguardano l’assistenza alla rete degli uffici postali, l’operatività e il supporto alle offerte commerciali, l’assistenza post-vendita relativamente ai prodotti PosteVita, PosteAssicura e PosteMobile nonché il *customer care* per l’offerta PosteShop.

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 si è evoluto nel tempo, sia per un miglior governo dell'operatività aziendale in conseguenza dello sviluppo dei servizi, sia per garantire la corretta osservanza delle numerose disposizioni normative e regolatorie emanate dai diversi organismi di vigilanza (Consob, Banca d'Italia, Ivass).

I cambiamenti apportati hanno generato un complesso e articolato sistema di organi e funzioni, che nella sua evoluzione è stato strutturato in coerenza con il modello denominato "Tre linee di difesa" la cui impostazione si basa su tre distinti livelli, che possono così sinteticamente indicarsi:

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

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

3° livello: certificazione di adeguatezza dei controlli interni.

Nei precedenti referti, la Corte ha evidenziato l'opportunità di sottoporre l'intero sistema dei controlli ad un attento e continuo monitoraggio per valutare in concreto che tutte le aree di rischio fossero presidiate, sì da poter pervenire ad una più integrata, efficiente ed economica gestione dell'apparato dei controlli. In proposito, va rilevato che il management aziendale nel mese di maggio 2014 ha dato avvio ad un progetto di *assessment* del sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)¹³ affidandone l'esecuzione ad una società esterna.

I principali obiettivi posti alla base del progetto di *assessment*, in un contesto caratterizzato dal processo di quotazione in borsa, hanno riguardato:

- l'esame complessivo del SCIGR attraverso una valutazione indipendente;
- la conformità alle nuove normative;
- l'allineamento alle *best practice*;
- il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia;
- l'individuazione di un percorso di crescita del SCIGR.

¹³ Il SCIGR di Poste italiane è l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali mediante un adeguato percorso di definizione di attori, compiti e responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo e di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni.

Gli esiti delle attività di valutazione hanno evidenziato una architettura del SCIGR di Poste italiane caratterizzata dalla presenza di una molteplicità di attori di governo e di controllo rischi (es. Dirigente Preposto, Funzione Risk Management e Compliance di BancoPosta, Funzione di Controllo Interno, etc.). Ulteriori attori con compiti in ambito SCIGR sono stati identificati anche nelle principali società controllate. Inoltre, è emersa la necessità, in un'ottica di evoluzione verso le *best practice* delle società quotate, di garantire al vertice aziendale e agli organi di governo e controllo una visione dei rischi aziendali più organica ed integrata a livello di Gruppo. Sulla base di tali risultanze, sono state intraprese alcune iniziative, tra cui la costituzione in ambito CFO, della funzione Governo dei rischi di gruppo – in cui è altresì confluita la struttura che supporta il Dirigente Preposto – con il compito di individuare, valutare e monitorare i rischi, attraverso il coordinamento delle competenti funzioni aziendali e delle società del Gruppo e nel rispetto dei requisiti normativi e regolamentari di riferimento.

Il Consiglio di amministrazione della Società (deliberazione del 10 luglio 2015) ha adottato uno strumento normativo (Linea Guida) per la disciplina integrata del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Poste italiane in coerenza con i requisiti di autodisciplina delle società quotate e delle disposizioni di vigilanza applicabili alle attività di BancoPosta.

Le unità in *full time equivalent* (FTE) che sono state impegnate nelle attività riferite al sistema di controllo interno nel corso del 2014 sono state pari 1.369 (1.392 nel 2013) ed hanno determinato un costo pari a 76,1 ml (79,2 ml nel 2013) corrispondente all'1,24 per cento del complessivo costo del lavoro.

3.2 Funzione Controllo Interno (Internal Auditing)

Le attività di verifica sono state svolte dalla funzione Controllo Interno¹⁴ sulla base del Piano di Audit 2014 approvato dal consiglio di amministrazione nella riunione del 26 marzo 2014. Le risultanze delle valutazioni di audit sono state presentate al consiglio di amministrazione nella riunione del 17 febbraio 2015, distinguendo tre ambiti di azione: Poste italiane s.p.a., le società controllate e il settore dell'Information Technology (IT).

¹⁴ Il mandato della funzione Controllo Interno, approvato dal consiglio di amministrazione della Società nella riunione del 31 luglio 2012, ha definito nei termini di seguito riportati anche la missione affidata alla funzione medesima.

La funzione Controllo Interno assiste Poste italiane nel perseguimento dei propri obiettivi, attraverso un'attività professionale volta a valutare e a migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di *corporate governance*.

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.