

La legge n. 116, di conversione del d.l. 91/2014 ha modificato la normativa nazionale al fine di renderla conforme a quella dell'UE. E' stata così esclusa l'esenzione IVA per le prestazioni di servizi postali e le cessioni di beni ad esse accessorie le cui condizioni siano state negoziate individualmente. Inoltre, il legislatore ha introdotto una clausola di salvaguardia per i comportamenti posti in essere da Poste italiane prima del 21 agosto 2014, data di entrata in vigore della legge di modifica.

- b) Nel 2014 si è conclusa l'attività istruttoria relativa al procedimento avviato dall'AGCM nel 2009, concernente un'ipotesi di abuso di posizione dominante nei comportamenti posti in essere da Poste italiane in relazione all'offerta del servizio di recapito "a data e ora certa" (PostaTime) e alla partecipazione ad alcune gare. Con delibera del 14 dicembre 2011, il Garante ha condannato Poste italiane s.p.a. al pagamento di una sanzione amministrativa pecuniaria di oltre 39 milioni. La Società ha presentato ricorso al Tar che, in accoglimento del ricorso ha annullato la sanzione comminata. Contro tale ultima decisione l'AGCM si è rivolta al Consiglio di Stato che ha accolto le tesi difensive di Poste e, con sentenza pubblicata il 6 maggio 2014, ha confermato la decisione del Tar.

4.4 Interventi di riassetto del settore postale previsti dal Piano industriale 2015-2019

La minore domanda di comunicazione tradizionale, soprattutto da parte di Grandi clienti, determina l'andamento negativo del settore postale.

In tale contesto di mercato, in rapida trasformazione, Poste italiane ha avviato piani operativi e presentato un nuovo assetto organizzativo caratterizzato da una gestione integrata e da una semplificazione della struttura, allo scopo di massimizzare i risultati del Gruppo.

Il Piano industriale 2015-2019, presentato in data 16 dicembre 2014, prevede un processo di trasformazione volto a rifondare l'intero sistema postale con l'esigenza di perseguire l'obiettivo di sostenibilità del servizio universale nel lungo periodo, bilanciando la propria missione di azienda sociale e di mercato in un contesto di "profonda discontinuità rispetto al passato".

Nel processo riorganizzativo delle proprie strutture e delle proprie attività di sviluppo dei servizi sono state distinte tre aree di business principali: *logistica e servizi postali – pagamenti e transazioni – risparmio e assicurazioni*.

I fattori che devono sostenere il cambiamento di Poste italiane impongono una forte accelerazione in termini di investimenti (3 md nei prossimi 5 anni) per l'innovazione dei servizi.

Riguardo all'ambito *postale e logistico*, interessato maggiormente da significative novità, le proiezioni prevedono l'ottimizzazione del recapito e delle strutture territoriali, per riconquistare quote di

mercato perse nella corrispondenza, ed una forte crescita nella logistica pacchi, con l'obiettivo di raggiungere una quota di mercato superiore al 30 per cento nel segmento *business to consumer*.

Ai fini della realizzazione del piano di miglioramento dei servizi sono state definite alcune direttrici di sviluppo che riguardano: offerta, struttura organizzativa, qualità e assistenza clienti, parametri regolatori, modello e strumenti operativi, tecnologie.

Anche l'evoluzione della struttura organizzativa della funzione Posta Comunicazione e logistica (PCL) è stata tracciata allo scopo di valorizzare gli *asset* disponibili e, in particolare, di favorire la trasversalità e l'integrazione dei servizi di corrispondenza, pacchi e corriere, attraverso lo sviluppo e il governo delle filiere produttive, soprattutto per le fasi di trasporto e distribuzione.

La qualità resta requisito indispensabile per riconquistare la fiducia dei clienti, pertanto sono stati fissati obiettivi di miglioramento della *customer experience* e di incremento dell'efficienza operativa.

Inoltre, al fine di assicurare la sostenibilità del servizio postale universale l'Azienda ritiene necessaria una rivisitazione del quadro regolatorio con l'intento di rimuovere alcuni vincoli che incidono negativamente sull'efficienza del servizio.

Il cambiamento del modello e degli strumenti operativi, volto ad ottenere maggiore competitività ed allineamento alle esigenze della clientela, è stato progettato sulla base delle seguenti linee guida:

- integrazione delle piattaforme logistiche di Poste italiane e SDA al fine di creare un'unica rete di trasporto (sfruttare le sinergie possibili con la rete di trasporto che prevede il recapito di pacchi tramite portalettere);
- riorganizzazione della rete logistica primaria abilitata alla reintroduzione all'interno del servizio universale del prodotto di corrispondenza ordinaria, ripristinato per contrastare i minori volumi e ricavi concentrati in maggior parte nel mercato *consumer*;
- diversificazione dei modelli di distribuzione in funzione delle caratteristiche orografiche del territorio, del calo dei volumi e del livello di competizione;
- separazione delle fasi di ripartizione della corrispondenza e di avvio del giro di consegna del portalettere (*sorting/sequencing*) attraverso un graduale accentramento delle attività di lavorazione interna nei centri di meccanizzazione postali (CMP), introducendo impianti di nuova generazione a supporto dei suddetti processi operativi.

Relativamente allo sviluppo della struttura tecnologica inerente all'operatività dei servizi postali e logistici, il programma prevede interventi di innovazione e di miglioramento dei livelli di affidabilità e flessibilità, allo stato non del tutto adeguati al percorso di trasformazione intrapreso.

Le novità enunciate dal Piano aziendale e sopra descritte richiedono una maggiore flessibilità dei costi e quindi la necessità di procedere progressivamente ad una loro riduzione puntando, oltre che

a una nuova modulazione degli impegni del servizio postale universale e interventi sulla frequenza del recapito, anche sulla razionalizzazione della rete degli uffici postali.

Sulla revisione delle caratteristiche del servizio postale universale è già intervenuta la legge di stabilità 2015 (vedi par. 4.1) che ha introdotto nuove misure per l'espletamento del servizio.

Le finalità perseguite riguardano l'esigenza di far fronte alla riduzione del valore massimo dell'onere del servizio universale riconosciuto alla Società nel quadro del contenimento della spesa pubblica stabilito dalla manovra finanziaria; la necessità di continuare ad assicurare sostenibilità economica del suddetto onere nei prossimi anni; l'esigenza di adeguare i livelli sostenibili di servizio al contesto economico e sociale di riferimento.

Nell'ottica di trasformazione, l'Azienda è coinvolta anche in attività di ridefinizione della rete degli uffici postali. Nella presentazione del Piano industriale viene sottolineato come questa, attualmente, risulterebbe eterogenea per dimensione, livello di specializzazione, numero dei dipendenti e localizzazione geografica. Viene evidenziata, inoltre, una produttività degli uffici diversificata (il 40 per cento degli uffici postali realizza l'80 per cento dei ricavi, mentre il restante 60 per cento ne realizza solo il 20 per cento) precisando come, laddove c'è stato un meccanismo di specializzazione e di cura dei clienti tramite sale specialistiche, si riscontra maggiore produttività. In tale prospettiva è stata individuata una mappa degli uffici postali da riordinare o da chiudere allo scopo di adeguare l'offerta dei servizi alla effettiva domanda.

Per la Società il servizio universale sarebbe assicurato dalla capillare distribuzione della rete sul territorio, nonché dal postino telematico³⁰ che rivestirebbe un ruolo centrale nelle strategie del recapito e ridurrebbe la necessità di dover raggiungere gli uffici per poter usufruire dei servizi limitando al minimo i disagi.

4.5 Piano industriale 2015-2019 e posizione dell'Autorità di regolamentazione del settore postale

L'Autorità di regolamentazione del settore nella riunione di consiglio del 27 marzo 2015 ha deliberato l'avvio di due consultazioni pubbliche in merito alle proposte di modifica introdotte dal Piano industriale 2015-2019: una sulle nuove modalità di recapito a giorni alterni e l'altra sulle tariffe e gli *standard* di qualità del servizio postale universale di corrispondenza.

Nei termini di quanto previsto dalla legge di stabilità 2015, l'Autorità ha espresso le proprie valutazioni al riguardo. In particolare, con riferimento alla modalità di recapito a giorni alterni, ha

³⁰Portalettere munito di terminale portatile che fornisce a domicilio i servizi di pagamento dei bollettini, di accettazione della corrispondenza e raccomandate, di consegna pacchi, di ricarica delle carte prepagate telefoniche e servizi Postepay.

modificato la proposta iniziale di Poste ponendo a consultazione specifici criteri per la determinazione dei comuni che dovrebbe riguardare non oltre il 25 per cento della popolazione, in funzione di particolari circostanze, anche di natura geografica, che caratterizzano l'ambito del recapito postale sul territorio italiano.

L'Autorità deve tener conto delle specifiche necessità a cui il servizio universale deve rispondere, come indicate dall'art. 3 c. 8 del d.lgs. n. 261/1999, in particolare, la garanzia del rispetto delle esigenze essenziali, l'offerta di un trattamento identico agli utenti in condizioni analoghe, l'evoluzione del contesto economico e sociale e delle esigenze dell'utenza.

Sono stati pertanto previsti, rispetto a quanto indicato dalla Società, una serie di meccanismi per valutare i differenti casi in cui è possibile la consegna a giorni alterni.

Relativamente alla manovra tariffaria, allo stato, la normativa regolamentare è definita dalla delibera 728/13/CONS che, in linea con quanto stabilito dal legislatore comunitario, individua nell'equità e nella ragionevolezza, trasparenza e non discriminazione degli utenti i criteri per la fissazione, da parte dell'Autorità, delle tariffe delle prestazioni rientranti nel servizio universale.

Nel rimodulare quanto proposto dalla Società³¹, l'Autorità ha ridotto gli adeguamenti tariffari prospettati determinando, per il nuovo servizio di posta ordinaria, un prezzo pari a 0,80 centesimi/invio fino al 31 dicembre 2015, con possibilità di aumento fino a 0,95 dal 1° gennaio 2016. La variazione del prezzo sarebbe condizionata dalla verifica dell'andamento dei volumi e del rispetto degli indici di qualità del recapito da parte del Garante. Per quanto riguarda il prodotto di posta prioritaria *“il prezzo sarà fissato prevedendo strumenti di verifica della qualità, anche attraverso un meccanismo di rimodulazione proporzionata verso il basso dei prezzi laddove dovesse essere riscontrato un degrado non occasionale della qualità con riferimento ai giorni di avvenuto recapito”*.

La Commissione europea, con lettera indirizzata all'Autorità, ha contestato la riorganizzazione di Poste italiane ponendo dubbi, soprattutto, sulla legittimità del recapito a giorni alterni. La Commissione ha ricordato, inoltre, che si può derogare al servizio universale solo *“in circostanze o situazioni geografiche eccezionali”* molto limitate, e che il mancato ripristino del servizio di recapito giornaliero potrebbe causare una procedura d'infrazione europea per violazione della direttiva sui servizi postali. Alla luce di quanto esposto è stata richiesta all'Autorità *“una valutazione più dettagliata delle circostanze che potrebbero giustificare queste eccezioni”*.

La definizione delle due istruttorie sopra descritte, in conformità a quanto delineato dalla legge di stabilità 2015, è stata resa nota dall'AGCom con comunicato stampa del 25 giugno 2015.

³¹Poste italiane ha proposto di utilizzare un meccanismo di variazione dei prezzi (*price cap*), con adeguamenti ogni 18 mesi, che possa riflettere l'eventuale riduzione dei volumi nei mercati postali.

L'Autorità ha autorizzato, con delibera 395/15/CONS, un nuovo modello di recapito degli invii universali a giorni alterni e, con delibera 396/15/CONS, nuovi obiettivi di qualità e nuove tariffe dei servizi inclusi nel servizio postale universale.

In particolare, con riferimento alle nuove modalità di recapito, l'Autorità ha definito i criteri che devono essere rispettati per individuare i comuni interessati dalla misura, in virtù delle particolari circostanze, anche di natura geografica, che caratterizzano l'ambito del recapito sul territorio nazionale. L'attuazione, progressiva e graduale, del nuovo sistema di recapito (secondo lo schema bisettimanale lunedì-mercoledì-venerdì-martedì-giovedì) è articolata in tre fasi, rispettivamente, il 1° ottobre 2015, il 1° aprile 2016 e non prima di febbraio 2017.

L'AGCom, nel caso in cui si verificano criticità durante il periodo di realizzazione delle fasi, si riserva di valutare a consuntivo, a partire da febbraio 2018, la sussistenza delle condizioni per prorogare la prosecuzione del recapito a giorni alterni, considerando anche la coerenza dei risultati ottenuti con il piano industriale di Poste.

Per quanto riguarda invece la manovra tariffaria, l'Autorità ha stabilito che dal 1° ottobre 2015 la Società è autorizzata a praticare per il servizio di posta ordinaria formato standard (0-20 grammi) un prezzo ragionevole e accessibile a tutti gli utenti, non superiore a 0,95 euro per invio. Tale prodotto (j+4) svolgerà le funzioni di corrispondenza di base attualmente assolte dal servizio di posta prioritaria.

Quest'ultima verrà sostituita da un nuovo servizio in j+1 che includerà un servizio accessorio di rendicontazione degli esiti di consegna. Anche qui, l'Autorità si è riservata la facoltà di rimodulare i prezzi, nel caso si riscontri uno scadimento "non occasionale" della qualità dei servizi.

L'Autorità ha infine determinato i nuovi obiettivi statistici di qualità³² che Poste italiane è tenuta a rispettare a livello nazionale.

La razionalizzazione della rete degli uffici postali prevista dal piano per l'anno 2014, consistente in 1.064 interventi, di cui 609 rimodulazioni di orario e 455 chiusure, ha generato numerose osservazioni, rappresentate da comuni, enti locali e comitati cittadini, determinate dal timore che si potesse provocare una grave diminuzione della qualità e della fruibilità del servizio fornito alla clientela che risiede in aree svantaggiate. Sull'impatto degli interventi sono state presentate diverse interrogazioni parlamentari.

³²Con riferimento alla posta ordinaria l'AGCom ha ritenuto applicare un obiettivo di velocità del recapito in J+4 pari al 90 per cento e un obiettivo di affidabilità in j+6, pari al 98 per cento. I medesimi obiettivi di qualità si applicano ai servizi di posta massiva, posta assicurata, posta raccomandata. Per il pacco ordinario l'obiettivo unico di velocità del recapito, in j+4, deve essere rispettato nel 90 per cento dei casi. Per quanto riguarda la posta prioritaria ha stabilito un obiettivo in j+1 pari all'80 per cento e un obiettivo in j+4 per 98 per cento degli invii, tenendo conto della circostanza che in alcuni comuni la prestazione del servizio sarà effettuata a giorni alterni e quindi l'obiettivo in j+1 non potrà essere rispettato.

L'operatività del programma è stata sospesa per avviare un confronto con i diversi livelli istituzionali, regionali e locali, al fine di limitare l'impatto sociale della razionalizzazione sul territorio senza compromettere l'efficienza del servizio.

Rispetto agli interventi programmati, nel corso del 2014, ne sono stati effettivamente realizzati 29: 2 di rimodulazione orario e 27 chiusure al pubblico.

4.6 Qualità

Nel corso del 2014, in continuità con quanto previsto nel precedente esercizio in termini di maggiori presidio della qualità, l'Azienda ha proceduto al monitoraggio dei prodotti postali regolamentati (posta registrata e posta massiva) attraverso l'utilizzo di sistemi di misurazione interni. Con riferimento alla posta prioritaria il monitoraggio viene condotto da un organismo specializzato indipendente, selezionato in esito a procedura di gara, a cui l'AGCom ha affidato la rilevazione dei tempi di recapito, con l'obiettivo di verificare il raggiungimento o meno dei parametri di qualità fissati.

E' tuttora in corso da parte della funzione Controllo interno, una verifica sull'attendibilità dei dati relativi al servizio di qualità della posta prioritaria.

Con riguardo all'attività di verifica del rispetto degli obiettivi di qualità fissati³³ per i diversi prodotti postali inclusi nell'ambito del servizio universale, i risultati conseguiti nel 2014 da Poste italiane sono apparsi sostanzialmente in linea con gli obiettivi regolatori³⁴, come riportato nello schema seguente.

Tabella 4.1

OBIETTIVI DI QUALITÀ 2014				CONFRONTO 2013/2014		
				obiettivo	risultato 2013	risultato 2014
Posta massiva	J+3	94,0%	94,1%	94,4%	0,3%	
	J+5	98,0%	98,4%	98,5%	0,1%	
Posta raccomandata	J+3	92,5%	93,7%	94,3%	0,6%	
	J+5	98,0%	98,2%	98,4%	0,2%	
Posta assicurata	J+3	94,0%	98,8%	98,5%	-0,3%	
	J+5	98,0%	99,8%	99,7%	-0,1%	
Pacco ordinario	J+3	94,0%	93,8%	94,4%	0,6%	

³³Gli obiettivi di qualità sono espressi in termini di percentuale di invii postali, su base annua, recapitati entro il tempo j+n dove j rappresenta il giorno di accettazione e n il numero dei giorni entro cui deve essere effettuato il recapito.

³⁴Fino alla definizione di nuovi indicatori di qualità sono in vigore gli obiettivi stabiliti dal d.m. 1 ottobre 2008 recante "Obiettivi di qualità di corrispondenza non massiva per il triennio 2009-2011" e il d.m. 23 novembre 2009 recante "Obiettivi di qualità per il triennio 2009-2011 relativi ai servizi di posta massiva, posta raccomandata, assicurata e pacco ordinario". Gli standard di cui ai predetti decreti sono stati in parte modificati dal Contratto di programma 2009-2011 tra MISE e Poste italiane approvato con legge 12 novembre 2011, n. 18.

Nel confronto con gli obiettivi assegnati e con gli esiti relativi all'anno 2013, l'andamento dei prodotti di posta massiva, raccomandata, assicurata e pacco ordinario mostra una sostanziale stabilità.

Con riferimento alla posta prioritaria (Tabella 4.2) il monitoraggio ha registrato, a livello nazionale, una concentrazione di recapiti in j+1 pari 90,5 per cento e in j+3 pari al 99,3 per cento, dati che confermano il conseguimento degli obiettivi fissati, rispettivamente, all'89 per cento e al 98 per cento.

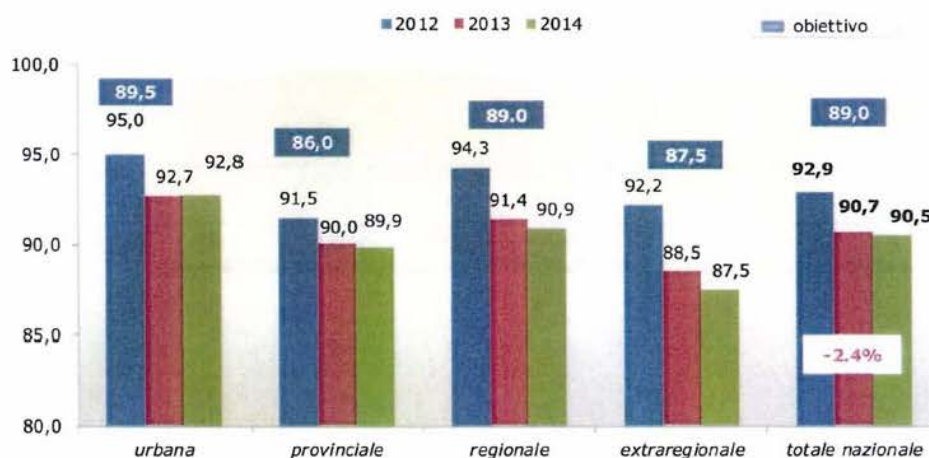
Tabella 4.2

OBIETTIVI DI QUALITÀ 2014				CONFRONTO 2013/2014		
		obiettivo	risultato 2013	risultato 2014	Δ%	
Posta prioritaria						
obiettivo di qualità a livello nazionale	J+1	89,0%	90,7%	90,5%	-0,2%	
obiettivo di qualità a livello regionale 85%*	J+1	urbana	89,5%	92,7%	92,8%	0,1%
		provinciale	86,0%	90,0%	89,9%	-0,1%
		regionale	89,0%	91,4%	90,9%	-0,5%
		extraregionale	87,5%	88,5%	87,5%	-1,0%
obiettivo di qualità a livello nazionale	J+3	98,0%	99,3%	99,3%		

*Per obiettivo di qualità a livello regionale si intende il risultato minimo da conseguire in ciascuna Regione calcolato sulle tratte urbane, provinciali, regionali ed extraregionali relative alla medesima Regione.

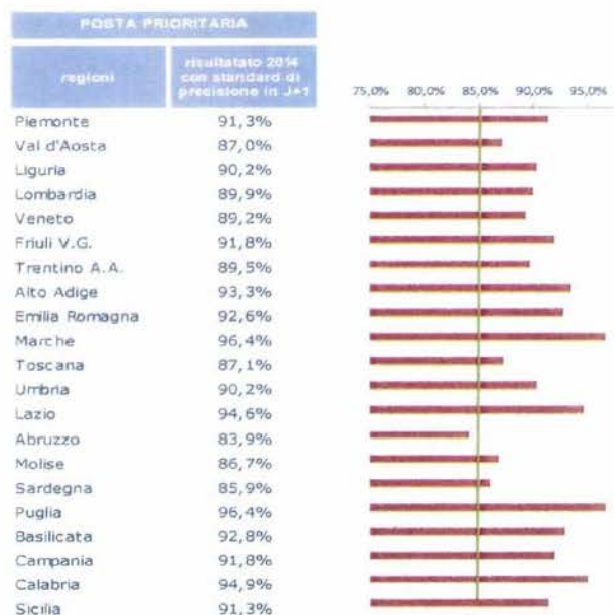
Nell'osservare il trend dei risultati conseguiti nel triennio 2012-2014 (Grafico 4.1), durante il quale gli obiettivi di qualità sono rimasti invariati, si evidenzia un calo delle prestazioni per il recapito in j+1 della posta prioritaria pari al 2,4 per cento sul totale nazionale.

Grafico 4.1



Per quanto riguarda le performance regionali, il prospetto riassuntivo (Grafico 4.2) attesta il conseguimento dell'obiettivo minimo di qualità fissato in J+1 (85 per cento) in tutte le regioni ad eccezione dell'Abruzzo, in difetto dell'1,1 per cento (83,9 per cento con standard di precisione).

Grafico 4.2



Con riferimento alla posta prioritaria, l'Azienda ha precisato che il risultato è stato condizionato dai dati inerenti al mese di gennaio 2014, caratterizzato da problematiche sorte presso i principali CMP in relazione all'avvicendamento tra società che gestivano l'appalto per la manutenzione degli impianti di smistamento.

Un ulteriore dato informativo idoneo a misurare il grado di funzionamento del settore ed il livello di qualità percepito dai clienti, è rappresentato dall'osservazione dei reclami. Nel corso del 2014 sono stati trattati 211.649 reclami per i servizi postali (su 227.673 pervenuti 16.024 sono risultati infondati), di cui 177.013 nazionali e 34.636 intra-comunitari.

I dati comunicati dalla Società consentono di osservare (Tabella 4.3) un aumento del numero complessivo dei reclami, sia ricevuti (+7,3 per cento) che trattati (+4,8 per cento), rispetto allo scorso esercizio.

Tabella 4.3

RECLAMI - CONFRONTO 2013/2014

anno	ricevuti	trattati
2013	212.013	202.012
2014	227.673	211.649
	+15.660	+9637
variazione	+7,3%	+4,8%

La quantità dei reclami relativi ai servizi ricompresi nel servizio universale nazionale (64.744) e ai servizi in riserva (20.486), pari a 85.230, evidenzia un significativo incremento del 55 per cento rispetto al 2013 (55.025), con particolare incidenza nella prima metà dell'anno (Tabella 4.4).

Tabella 4.4

Numero reclami servizio universale e servizi in riserva

	2013	2014	Δ	Δ%
I semestre	25.214	48.453	+23.239	+92%
II semestre	29.811	36.777	+6.966	+23%
totale	55.025	85.230	+30.205	+55%

Nella tabella 4.5 si riporta la percentuale dei reclami trattati per tipologia di prodotto, confrontati con i dati dello scorso anno.

Tabella 4.5

% RECLAMI CONFRONTO 2013/2014

Tipologia di prodotto	% sui reclami trattati 2013	% sui reclami trattati 2014	Δ%
Posta Prioritaria	0,7%	1,1%	0,4%
Posta Raccomandata	12,2%	16,2%	4,0%
Pacco *	61,4%	46,7%	-14,7%
Posta Assicurata	0,4%	0,5%	0,1%
Atti giudiziari	5,5%	9,7%	4,2%
Telegramma	1,0%	0,8%	-0,2%
Altro	18,8%	25,0%	6,2%
Totale	100,0%	100,0%	

* include pacchi espressi e pacchi ordinari

Appare significativo il dato relativo ai pacchi che rappresenta il 46,7 per cento del totale sebbene si evidenzia che, a fronte di una crescita di volumi gestiti dovuta alla diffusione di attività correlate all'e-commerce, la quantità numerica dei reclami trattati (98.782) risulti sostanzialmente inferiore rispetto all'anno precedente (124.130).

Per quanto riguarda l'analisi qualitativa del processo di gestione dei reclami, la Società ha ritenuto opportuno evidenziare che nel corso del secondo semestre 2014 ha avuto inizio la riorganizzazione del processo di assistenza clienti in linea con il piano di trasformazione dei servizi postali e logistici.

5. SERVIZI FINANZIARI

5.1 Aspetti normativi

Il settore “Servizi Finanziari” comprende l’offerta di conti correnti, di servizi di pagamento, di prodotti finanziari (inclusi prodotti di risparmio postale – Libretti e Buoni Fruttiferi Postali – distribuiti per conto di Cassa depositi e prestiti s.p.a.) e di prodotti di finanziamento sviluppati da terzi, secondo quanto disciplinato dal d.p.r. 14 marzo 2001, n. 144 e successive modifiche. Inoltre, il settore include anche le attività di gestione dei fondi pubblici svolte dalla Banca del Mezzogiorno – MedioCredito Centrale s.p.a. e quelle di promozione di fondi comuni d’investimento svolte da BancoPosta Fondi s.p.a. SGR.

Tali attività sono regolamentate dalle disposizioni del testo unico bancario (TUB), dal testo unico della finanza (TUF), dal d.p.r. n. 144/2001 recante norme sui servizi di BancoPosta e sottoposte alle autorità di vigilanza del sistema bancario.

La funzione BancoPosta opera nell’ambito del modello organizzativo di Poste italiane spa e rappresenta la funzione dell’azienda che opera sul mercato dei servizi bancari e finanziari attraverso la definizione di piani coerenti con le strategie aziendali, nel rispetto del quadro normativo di riferimento.

Il Patrimonio separato destinato esclusivamente all’esercizio dell’attività di BancoPosta è stato costituito nell’Assemblea straordinaria degli azionisti in data 14 aprile 2011 ed è stato dotato di una riserva denominata “Riserva per il Patrimonio BancoPosta” interamente costituita da utili patrimonializzati. Il Patrimonio BancoPosta è separato a tutti gli effetti, sia dal patrimonio di Poste italiane, sia da altri patrimoni destinati che dovessero essere eventualmente costituiti in futuro. Su tale compendio patrimoniale autonomo e separato si applicano gli istituti prudenziali della Banca d’Italia.

Le categorie dei beni e dei rapporti giuridici compresi nel Patrimonio BancoPosta, nonché le regole di organizzazione, gestione e controllo del Patrimonio medesimo, sono state determinate nella delibera assembleare costitutiva e nei regolamenti ad essa collegati. Ogni successiva modifica dei beni e dei rapporti giuridici compresi nel Patrimonio BancoPosta, nonché delle relative regole di organizzazione, gestione e controllo, dovranno essere adottate dall’Assemblea previa autorizzazione della Banca d’Italia ai sensi delle Disposizioni di Vigilanza

Le nuove Disposizioni di Vigilanza³⁵ hanno avuto un notevole impatto a livello di *corporate governance* ed il loro adeguamento, avviato durante l'esercizio 2014, è stato sviluppato nel corso del 2015 anche tenendo conto del processo di quotazione della Società.

Pertanto, alla luce della connotazione del BancoPosta come Patrimonio Destinato istituito all'interno della Società, con le nuove disposizioni l'Autorità di Vigilanza ha inteso:

- estendere le regole di *governance* previste per le banche al Patrimonio Bancoposta;
- rafforzare l'autonomia organizzativo-gestionale del Bancoposta, al fine di garantire la corretta dialettica all'interno degli organi aziendali per gestire i conflitti di interesse tra le diverse componenti aziendali;
- prevedere vincoli stringenti sull'affidamento di funzioni e attività di Bancoposta alle strutture di Poste (disciplinari esecutivi) assimilando il servizio, sotto il profilo della funzione economica, all'esternalizzazione di funzioni;
- applicare al Patrimonio Bancoposta le regole in materia di adeguatezza patrimoniale e gestione dei rischi.

Poste italiane ha avviato un progetto di adeguamento normativo rispetto alle nuove disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia inerenti il BancoPosta, che ha riguardato le seguenti aree tematiche:

- *Governance e assetti di controllo;*
- *Policy, Linee Guida e Processi;*
- *Misure di implementazione organizzative.*

L'adozione di misure finalizzate ad adeguare l'assetto normativo della Società alle nuove disposizioni di Vigilanza, ha impegnato Poste italiane in un piano di interventi riguardante gli ambiti di *governance* e del sistema dei controlli interni; tali interventi, che vengono di seguito illustrati, sono stati conclusi, nei termini previsti ed in coerenza con gli impegni assunti con l'Autorità.

Governance e assetti di controllo

Gli adempimenti inerenti questa area hanno riguardato: lo Statuto, il Progetto governo societario, il Regolamento BancoPosta, le Linee Guida parti correlate e soggetti collegati, le Linee Guida remunerazioni e incentivazioni, le Linee Guida SCIGR, il *Risk Appetite Framework*.

Per quanto attiene ai principi contenuti nel Progetto di Governo Societario ed alla nuova versione dello Statuto si rimanda a quanto già esposto nel capitolo 1.

Con riferimento al "Regolamento del Patrimonio BancoPosta" le modifiche apportate fanno parte di una serie di misure finalizzate ad adeguare l'assetto di *governance* alle disposizioni di vigilanza

³⁵ Nuove 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".

emanate da Banca d'Italia e applicabili a Poste per le attività condotte dal Patrimonio BancoPosta, nonché ad allineare la stessa *governance* alle *best practices* delle società quotate in relazione al processo di privatizzazione³⁶.

Il Regolamento BancoPosta è stato modificato secondo le indicazioni emerse nel corso della dinamica istituzionale con Banca d'Italia per adeguarlo alle disposizioni di vigilanza, tenendo conto della peculiarità di BancoPosta nell'essere un "patrimonio destinato".

Per quanto attiene alle operazioni con parti correlate e soggetti collegati, la Società ha predisposto il documento "Linee Guida per la gestione delle operazioni in conflitto di interesse con Parti Correlate e Soggetti Collegati" approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 10 luglio 2015. Le Linee Guida rispondono ai requisiti previsti dal regolamento Consob 17221, "Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate" e dalla disciplina della Banca d'Italia. L'ambito di competenza delle Linee Guida si differenzia a seconda della normativa applicata, ovvero quanto previsto dal Regolamento Consob si applica a Poste italiane (nell'esercizio sia delle attività postali sia di BancoPosta), mentre la disciplina Banca d'Italia al solo Patrimonio Destinato BancoPosta.

La normativa in materia di Parti Correlate e Soggetti Collegati mira a presidiare il rischio che la vicinanza di tali soggetti ai centri decisionali possa compromettere l'oggettività e l'imparzialità delle valutazioni relative alle operazioni con i medesimi soggetti. L'obiettivo pertanto, è quello di prevenire eventuali distorsioni nell'allocazione di beni e risorse, generate dai conflitti di interesse esistenti, e monitorare l'esposizione a rischi non adeguatamente misurati o presidiati.

Riguardo ai contenuti delle suddette Linee Guida, per i quali è stato dato conto nel prospetto informativo relativo all'offerta pubblica di vendita delle azioni della Società, la Consob ha formulato alcune osservazioni in relazione alle quali la Società, con delibera del consiglio di amministrazione del 6 ottobre 2015, ha apportato le necessarie modifiche o integrazioni.

³⁶La nuova versione del Regolamento del Patrimonio BancoPosta, che aggiorna quella definita nel 2011, contiene le seguenti modifiche:

- Attività di BancoPosta: è stato ridefinito l'elenco delle attività in coerenza con l'ultimo aggiornamento del d.p.r. 144/01;
- Beni e rapporti destinati: è stato integrato l'elenco dei beni e rapporti destinati al fine di ricomprendere tutte le attività/passività detenibili in base alla legge ed alle nuove disposizioni di vigilanza;
- Assemblea: è stato inserito un paragrafo sulle competenze assembleari con riguardo al Patrimonio BancoPosta;
- consiglio di amministrazione: è stato aggiornato l'elenco delle materie non delegabili di spettanza del consiglio di amministrazione;
- Comitati endo-consiliari: è stato inserito un nuovo paragrafo con riferimento allo Statuto e ai regolamenti dei singoli comitati;
- Responsabile della Funzione Bancoposta: sono stati adeguati alle disposizioni di vigilanza i requisiti di onorabilità e professionalità, le modalità di nomina e revoca, il ruolo e i flussi informativi verso gli organi aziendali;
- collegio sindacale: sono state introdotte le nuove attribuzioni previste dalle disposizioni di vigilanza, in particolare in materia di verifiche sull'affidamento di funzioni aziendali di BancoPosta a Poste italiane;
- Funzioni di controllo BancoPosta: sono state adeguate le previsioni in materia di modalità di nomina e revoca, linee di riporto e flussi informativi.

In data 9 ottobre 2015, la Consob ha approvato il prospetto informativo presentato dal Ministero dell'economia e delle finanze e da Poste italiane relativo all'offerta pubblica di vendita (OPV) finalizzata all'ammissione alle negoziazioni delle azioni della Società sul Mercato telematico azionario (MTA), organizzato e gestito da Borsa italiana s.p.a..

La forte evoluzione del quadro normativo in materia di remunerazione ed incentivazione nel settore bancario, ha portato la Banca d'Italia a rafforzare l'azione di vigilanza sul rispetto della regolamentazione dei compensi, sia attraverso raccomandazioni rivolte alla generalità degli operatori, sia attraverso interventi mirati sulle singole banche. A testimonianza dell'importanza primaria che il tema dei sistemi di remunerazione riveste a livello regolamentare e di supervisione, l'Organo di Vigilanza ha emanato in data 18 novembre 2014 nuove disposizioni in materia di "Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione" per le banche e i gruppi bancari.

Poste italiane con riferimento alle attività condotte da BancoPosta ha predisposto il documento "Linee Guida sulle politiche di remunerazione e incentivazione del Patrimonio BancoPosta" con l'obiettivo di definire il sistema di remunerazione ed incentivazione del personale della Società impiegato nel Patrimonio BancoPosta. Le politiche di remunerazione e incentivazione – che devono essere coerenti con quelle della Società – rappresentano uno strumento fondamentale per perseguire gli obiettivi del piano strategico e vengono applicate ai seguenti soggetti: consiglio di amministrazione, collegio sindacale, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili di Poste, responsabile della Funzione Bancoposta, personale dirigente delle funzioni di controllo del Patrimonio BancoPosta e al personale di BancoPosta.

In tema di gestione e controllo dei rischi, in coerenza con il nuovo modello strategico e operativo della Società, il consiglio di amministrazione di Poste ha adottato uno strumento normativo (Linee Guida) per la disciplina integrata del "Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi" (SCIGR) in adeguamento alle disposizioni di vigilanza emanate dalla Banca D'Italia applicabili a Poste con riferimento alle attività di BancoPosta.

Il SCIGR di Poste 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 processo di definizione di attori, compiti e responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo e di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi.

Il documento "Linee Guida sul Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi", approvato dal consiglio di amministrazione nella riunione del 10 luglio 2015, stabilisce la disciplina integrata del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Poste italiane al fine di consentire al consiglio

di amministrazione della Società di assicurare la creazione di valore nel medio e lungo periodo e definire altresì la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici.

Strettamente connessa al SCIGR è la definizione di un quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio (*Risk Appetite Framework* – RAF³⁷) che fissi *ex ante* gli obiettivi di rischio/rendimento che BancoPosta intende raggiungere.

A tale proposito, la Società nel dicembre 2014, ha disciplinato con apposita *policy* il processo di definizione e attuazione del RAF di BancoPosta e, conseguentemente, il processo di individuazione delle operazioni di maggior rilievo (ORM) e della valutazione della coerenza delle stesse con il RAF. Con tale *policy* è stato integrato il quadro normativo esistente sul processo di pianificazione strategica e *budgeting*, sui singoli processi di gestione dei rischi e sul processo di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale (ICAAP).

Policy, Linee Guida e Processi

Gli adempimenti relativi a questa Area hanno riguardato: il Regolamento generale affidamento funzioni a Poste italiane, la Relazione del collegio sindacale su costi, benefici e rischi delle attività affidate a Poste italiane, la *Fair Value Policy*, l'Adeguamento processo di controllo prudenziale (ICAAP) e l'Informativa al pubblico.

La gestione delle funzioni affidate da BancoPosta a Poste italiane è stata regolamentata, a partire dal 2011, attraverso un "Disciplinare Operativo Generale", contenente i principi generali dell'affidamento e corredato da specifici Disciplinari Esecutivi per la definizione delle relazioni intercorrenti tra BancoPosta e le singole funzioni di Poste.

Le nuove disposizioni di vigilanza per BancoPosta del 27 maggio 2014 hanno previsto che il consiglio di amministrazione, su proposta dell'Amministratore delegato, approvi un regolamento generale che stabilisca: il processo decisionale per l'affidamento di funzioni a Poste; gli obblighi del fornitore di servizi; il contenuto minimo dei disciplinari esecutivi; le soluzioni per assicurare la continuità operativa; le modalità di controllo sulle attività affidate; i flussi informativi.

Il consiglio di amministrazione, nella riunione del 27 maggio 2015 ha approvato il "Regolamento generale del processo di affidamento di funzioni aziendali di BancoPosta a Poste italiane" che sostituisce a tutti gli effetti il precedente "Disciplinare Operativo Generale" e disciplina il ruolo degli organi aziendali, il processo decisionale di affidamento e quello operativo di redazione dei disciplinari esecutivi e di controllo dei livelli di servizio.

³⁷Il RAF, tenuto conto del piano strategico e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che Poste intende assumere; per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di stress.

In ottemperanza alla normativa vigente, le funzioni in affidamento regolate all'interno dei Disciplinari Esecutivi sono state classificate in "Funzioni di controllo" e "Funzioni operative" quest'ultime a loro volta classificate in funzioni importanti e non importanti in relazione al loro impatto sulla gestione dei rischi aziendali.

I nuovi Disciplinari Esecutivi, in totale 13, regolano le relazioni intercorrenti tra BancoPosta e le singole funzioni affidatarie di Poste italiane, e sono rivisti con cadenza annuale secondo quanto previsto dal Disciplinare Operativo Generale.

Spetta al collegio sindacale, come stabilito dal suddetto Regolamento, valutare e documentare, con periodicità almeno annuale, i costi, i benefici e i rischi dell'affidamento di attività di controllo del Patrimonio BancoPosta alle corrispondenti funzioni di controllo di Poste italiane.

Al fine di ottemperare alle prescrizioni dei principi contabili internazionali (IFRS 13) ed al contempo agli obblighi di *prudent valuation* contenuti nelle nuove disposizioni di vigilanza emanate da Banca d'Italia, è stato condotto un lavoro interfunzionale di Gruppo in esito al quale è stato redatto dalla Società il documento "*Fair Value Policy*". Tale documento, approvato nella riunione del consiglio di amministrazione del 16 dicembre 2014, disciplina i principi e le regole generali che governano il processo di determinazione del *Fair Value*³⁸ ai fini della redazione del Bilancio, delle valutazioni di *risk management* e a supporto delle attività condotte sul mercato dalle funzioni di finanza delle diverse entità del Gruppo. La formalizzazione della *Fair Value Policy* per il Gruppo Poste italiane attiene in particolare all'applicazione del principio "*International Financial Reporting Standard 13 – Valutazione del fair value (IFRS 13)* che definisce il quadro di riferimento per le valutazioni del *Fair Value*, richiedendo determinati standard nell'analisi e nella identificazione delle tecniche di valutazione adottate e dei dati di input utilizzati.

Per l'attività relativa al Patrimonio BancoPosta, la normativa interna di disciplina del *Fair Value* risponde anche ad alcuni requisiti prudenziali previsti espressamente dall'Autorità di Vigilanza che, con le disposizioni emanate nel 2014, ha introdotto una compiuta disciplina per BancoPosta relativa alla regolamentazione di tutti gli aspetti prudenziali rilevanti.

In tema di vigilanza, va rammentato che a partire dal 31 dicembre 2014, al BancoPosta è stata estesa la normativa prudenziale di Basilea 3³⁹.

³⁸Il Fair Value è definito come il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione.

³⁹ La normativa prudenziale di Basilea 3 si fonda su 3 "pilastri":

1) il rispetto di requisiti patrimoniali regolamentari su alcune categorie di rischio di "primo pilastro" (credito, controparte, mercato, operativi);

2) la valutazione aziendale dell'adeguatezza patrimoniale rispetto a tutti i rischi rilevanti (processo ICAAP - *Internal Capital Adequacy Assessment Process*), da formalizzare con cadenza annuale in un Resoconto da inviare alla Banca d'Italia per le valutazioni di