

La società di revisione in data 15 aprile 2016 ha trasmesso la Relazione al Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile⁴, ai sensi dell'articolo 19, comma 3, del d.lgs 27 gennaio 2010, n. 39. In particolare, nel documento “Lettera di suggerimenti per l'esercizio 2015” che costituisce parte integrante della Relazione, sono indicate le principali osservazioni emerse nel corso dello svolgimento delle attività di revisione contabile, sul disegno e sull'effettiva operatività del sistema dei controlli interni a presidio dell'informativa finanziaria di Poste italiane e del Gruppo. Come per gli anni precedenti, nel citato documento, alle osservazioni e relative implicazioni e raccomandazioni formulate dalla società di revisione fanno seguito gli aggiornamenti e le considerazioni del management interessato, con l'indicazione delle azioni già intraprese e da intraprendere per il superamento dei punti di attenzione segnalati.

Le questioni più significative emerse nel corso dell'attività di revisione sono sostanzialmente in linea con quanto già evidenziato nel 2014 e sostanzialmente attengono:

- all'esigenza di incrementare ulteriormente il livello 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 tra mansioni e profili autorizzativi;
- alla necessità di mantenere alto il livello di attenzione sul sistema dei controlli interni, che richiede un ulteriore rafforzamento anche in considerazione del consistente percorso evolutivo della Società e del Gruppo, ancora in corso; in particolare, il sistema di controllo deve essere ancora più pervasivo in relazione ai rischi operativi e ai rischi di *compliance*, riferiti in particolare all'antiriciclaggio e alla normativa MiFID.

La società di revisione auspica in linea generale che a livello di Gruppo sia ulteriormente incrementata l'attività di direzione e di coordinamento della *Corporate* nei confronti delle controllate.

2.5 Modello Organizzativo ex D.Lgs n. 231/2001

Il Modello Organizzativo di Poste italiane nel corso del 2015, in continuità con l'esercizio precedente, è stato presidiato dall'Organismo di Vigilanza (ODV). In proposito, va ricordato che l'art. 14, comma 12, della Legge n. 183/2011 (Legge di Stabilità 2012) ha previsto la possibilità di attribuire le funzioni dell'ODV ad un organismo societario già esistente, vale a dire il Collegio sindacale. Poste italiane, al fine di addivenire ad una semplificazione dell'architettura dei controlli societari, così come auspicato dal legislatore, si è avvalsa della facoltà prevista dalla norma sopra richiamata e a partire dal 2012

⁴ Ai sensi dell'art. 19, comma 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.

ha conferito i poteri propri dell'ODV al Collegio sindacale, senza prevedere per questo compensi aggiuntivi rispetto a quelli attribuiti dall'Assemblea.

Nel corso del periodo che va da aprile 2015 a marzo 2016, l'ODV ha svolto l'attività di verifica del complessivo sistema di governo di Poste italiane ai fini della prevenzione dei reati contemplati dal citato Decreto n.231 del 2001, mediante un programma di incontri nel corso del quale le strutture aziendali responsabili dei processi sensibili sono state invitate a riferire su specifici argomenti.

Gli esiti dell'attività svolta nel periodo di interesse dall'Organismo di Vigilanza sono stati rappresentati mediante una specifica relazione sia al Comitato Controllo e Rischi sia al Consiglio di Amministrazione. L'ODV, avvalendosi del supporto continuativo e dell'analisi svolta dalla funzione Controllo Interno, ha potuto riscontrare il regolare invio da parte delle strutture responsabili dei flussi informativi periodici⁵, in relazione alle diverse aree di potenziale esposizione aziendale.

Dall'esame dei flussi informativi periodici, l'Organismo di Vigilanza ha potuto constatare l'insussistenza di elementi di particolare criticità per quanto di propria competenza.

Tra gli accertamenti di maggior rilievo che hanno formato oggetto di approfondimenti da parte dell'ODV rientrano le problematiche afferenti il monitoraggio della qualità del recapito postale. Dall'esame dell'*audit report* finale predisposto sulla specifica questione dalla funzione di Controllo Interno, si è potuto rilevare che sarebbero state riservate corsie preferenziali nella trasmissione e nel recapito della corrispondenza tracciata ai fini del controllo di qualità del servizio in modo da far risultare migliori standard di recapito. Il fenomeno è risultato diffuso su tutto il territorio nazionale, per un orizzonte temporale compreso tra gennaio 2003 e luglio 2015. L'ODV, pertanto, ha approfondito le tematiche oggetto dell'*audit*, per valutare i possibili profili di attenzione rispetto al Modello 231 della Società, non rilevando irregolarità che potessero essere ricondotte a "soggetti apicali"; a termini del D.Lgs 231/2001⁶; a fronte delle irregolarità emerse, la Società ha adottato procedimenti disciplinari a carico delle risorse coinvolte nelle attività illecite evidenziate, sia di livello dirigenziale che di livello quadro o impiegatizio.

Il Modello Organizzativo di Poste italiane ex D.Lgs 231/2001 è stato recentemente aggiornato (delibera del consiglio di amministrazione del 17 maggio 2016) nella parte relativa alla composizione dell'Organismo di Vigilanza, attribuendo a due organismi separati le funzioni di Organo di Controllo

⁵ I flussi informativi periodici sono disciplinati da specifiche Linee Guida di riferimento e coprono i seguenti ambiti: "Reati contro la Pubblica Amministrazione", "Reati Riciclaggio e finanziamento del Terrorismo", "Reati in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di Lavoro", "Reati Societari", "Reati Market Abuse", ambiti Finanza e Prestazione Servizi di Investimento, "Delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico" (ambiti diversi dai servizi finanziari), "Delitti informatici e trattamento illecito dei dati".

⁶ Tale aspetto, come noto, assume particolare rilievo nella disciplina dettata dal "Decreto 231" ai fini del meccanismo di imputazione ed esenzione degli enti per illeciti commessi nel loro interesse e vantaggio.

(collegio sindacale) e di Organismo di Vigilanza. Quest'ultimo è stato nominato con decorrenza 24 maggio 2016.

2.6 Compensi agli amministratori ed ai sindaci

Il compenso annuo lordo omnicomprensivo per la carica di presidente e di membro del consiglio di amministrazione è stato stabilito, all'atto della nomina e per tutta la durata del mandato, dall'Assemblea degli azionisti del 2 maggio 2014 in euro 60.000 per il presidente e in euro 40.000 per ciascun consigliere.

Nel 2014, con la nomina del nuovo consiglio di amministrazione, ha trovato applicazione per la prima volta per Poste italiane l'art. 23 bis – comma 5-quater (comma aggiunto dall'art. 84 ter, c. 1, d.l. 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla l. 9 agosto 2013, n. 98) del d.l. 201/2011⁷, in tema di retribuzione dei vertici aziendali. All'atto della determinazione dei compensi complessivamente corrisposti al nuovo Amministratore delegato e Direttore generale, si è posta la necessità di effettuare una valutazione preliminare in merito al compenso complessivamente corrisposto al precedente Amministratore delegato e Direttore generale della Società, al fine di contenere la misura dei nuovi compensi entro il 75 per cento di quelli precedenti.

Ad esito degli approfondimenti svolti, il Comitato Compensi ha formulato le proprie proposte che sono state approvate dal Consiglio di amministrazione. Al presidente del Consiglio di amministrazione è stato assegnato un trattamento economico nella misura di euro 178.000,00 annui lordi; per la carica di Amministratore delegato è stato previsto il riconoscimento di un compenso fisso omnicomprensivo pari a euro 638.937,35 annui lordi; per il rapporto di lavoro dirigenziale (carica cumulata con quella di Amministratore Delegato) è stata determinata una retribuzione fissa nell'importo annuo pari a euro 425.958,23 lordi e una retribuzione variabile fino a un massimo di euro 319.489,60 lordi annui. Nel corso dell'anno 2015, in relazione al processo che ha portato alla quotazione in Borsa delle azioni della Società, sono stati assegnati ulteriori compensi in forma di bonus.

Con delibera del 31 luglio 2015, il Consiglio di amministrazione ha aderito al Codice di Autodisciplina delle società quotate, dotando la Società di un sistema di *corporate governance* in linea con i principi e le raccomandazioni ivi contenuti. L'adesione ha comportato, tra l'altro, la

⁷ La norma testualmente recita: "Nelle società direttamente o indirettamente controllate dalle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 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 comma, del codice civile per l'amministratore delegato e il presidente del consiglio d'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".

costituzione del Comitato Remunerazioni che è subentrato il 10 settembre 2015 al precedente Comitato Compensi. Il Comitato Remunerazioni ha proseguito l'esame avviato nel mese di luglio 2015 dal precedente Comitato Compensi sulla opportunità di riconoscere un premio straordinario ai soggetti maggiormente coinvolti nel processo di quotazione. Il tema è stato affrontato con l'obiettivo di valutare l'architettura del Premio e la possibilità di riconoscerlo anche all'AD-DG. Il Consiglio di amministrazione, nella riunione del 9 novembre 2015, si è pronunciato favorevolmente all'IPO Bonus⁸ per i dirigenti (18 primi riporti e altri 39 dirigenti), condividendo le proposte presentate dal Comitato Remunerazioni. Il Comitato Remunerazioni ha svolto approfondimenti giuridici e di mercato per il riconoscimento di un IPO Bonus all'AD-DG⁹. A conclusione delle analisi svolte, il Comitato ha ritenuto che non sussistessero impedimenti legali all'assegnazione di un IPO Bonus a favore del DG in considerazione che: a) il premio è un riconoscimento per un risultato eccezionale conseguito; b) il corrispettivo percepito dall'AD-DG risulta inferiore a quello del precedente AD-DG ridotto del 25 per cento come previsto dalla legge.

Sulla scorta di tali considerazioni il Consiglio di amministrazione ha approvato la proposta del Comitato Remunerazioni di assegnare in favore del Direttore generale una misura premiale di carattere straordinario (cd "IPO Bonus") – per un importo complessivo di euro 370.127,60 – secondo modalità, condizioni e termini indicati in apposito Regolamento una prima quota, pari al 50 per cento del premio – euro 185.064 – corrisposta con accredito sul primo cedolino utile, successivo alla data di ammissione alle negoziazioni in Borsa; la rimanente quota viene corrisposta in tre tranches differite nelle seguenti misure: 30 per cento decorsi 12 mesi dall'IPO; 10 per cento decorsi 24 mesi dall'IPO; 10 per cento decorsi 36 mesi dall'IPO).

Nella tabella 1 viene riportato l'ammontare degli emolumenti lordi corrisposti ai componenti del consiglio di amministrazione nell'anno 2015.

⁸ IPO Bonus: premio straordinario in forma monetaria riconosciuto alle risorse manageriali impegnate nella eccezionale attività di quotazione.

⁹ Il Comitato Remunerazioni ha riesaminato le valutazioni dell'autunno 2014 che portarono alla determinazione del trattamento economico e retributivo da riconoscere all'AD-DG. In tale occasione era stato identificato un perimetro giuridico (compensi del precedente AD meno il 25 per cento) da prendere in considerazione in applicazione del D.L. 201/2011 e uno spazio lasciato alla valutazione della Società, che ha escluso dalla base di calcolo su cui determinare la riduzione del 25 per cento, la cosiddetta "clausola di durata minima garantita a scorrimento", del valore di euro 1.506.854,96 su tre anni.

Tabella 1

Emolumenti lordi liquidati agli Amministratori nell'anno 2015

	Emolumenti fissi							Emolumenti variabili		Totale
	Treatmento Economico Individuali	Corrispettivo ex art. 2389 F comma 1°	Corrispettivo Consiglio Amministrazione	Indennità per Comitato Competenza (fino al 09/09/2015)	Indennità per Comitato Rinnovazione (dal 09/09/2015)	Indennità per Comitato Nomine	Indennità per Comitato Controllo e Rischi	Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi annuali (oggettivi e specifici)	IPD Bonus (Initial Public Offering)	
Presidente	-	178.000	60.000	-	-	-	-	-	-	238.000
Amministratore Delegato	-	638.937	30.000	-	-	-	-	-	-	678.937
Direttore Generale	125.958	-	-	-	-	-	-	192.902	185.064	903.924
Totale A.D. e D.G.	125.958	638.937,35	40.000,00	-	-	-	-	192.902	185.064	1.662.861
Consigliere di Amministrazione	-	-	40.000	-	-	6.167	6.167	-	-	52.333
Consigliere di Amministrazione	-	-	19.400	6.917	4.625	-	-	-	-	51.512
Consigliere di Amministrazione	-	-	32.171	2.367	7.375	-	-	-	-	42.213
Consigliere di Amministrazione (*)	-	-	20.639	-	5.692	-	11.394	-	-	37.715
Consigliere di Amministrazione	-	-	16.734	-	-	4.625	6.167	-	-	27.566
Consigliere di Amministrazione	-	-	12.334	-	6.167	4.625	-	-	-	23.125

(*) Le indennità relative ai Comitati, liquidate ai Consiglieri di Amministrazione che ne fanno parte, si differenziano tra loro sia per la diversità del ruolo svolto all'interno del comitato stesso (presidente o componente) e sia perché sono riconducibili alla quota parte di attività esercitata nell'anno.

(**) Stanziati e non liquidati perché in attesa di emissione fattura.

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

2.7 Struttura organizzativa di Poste italiane SpA

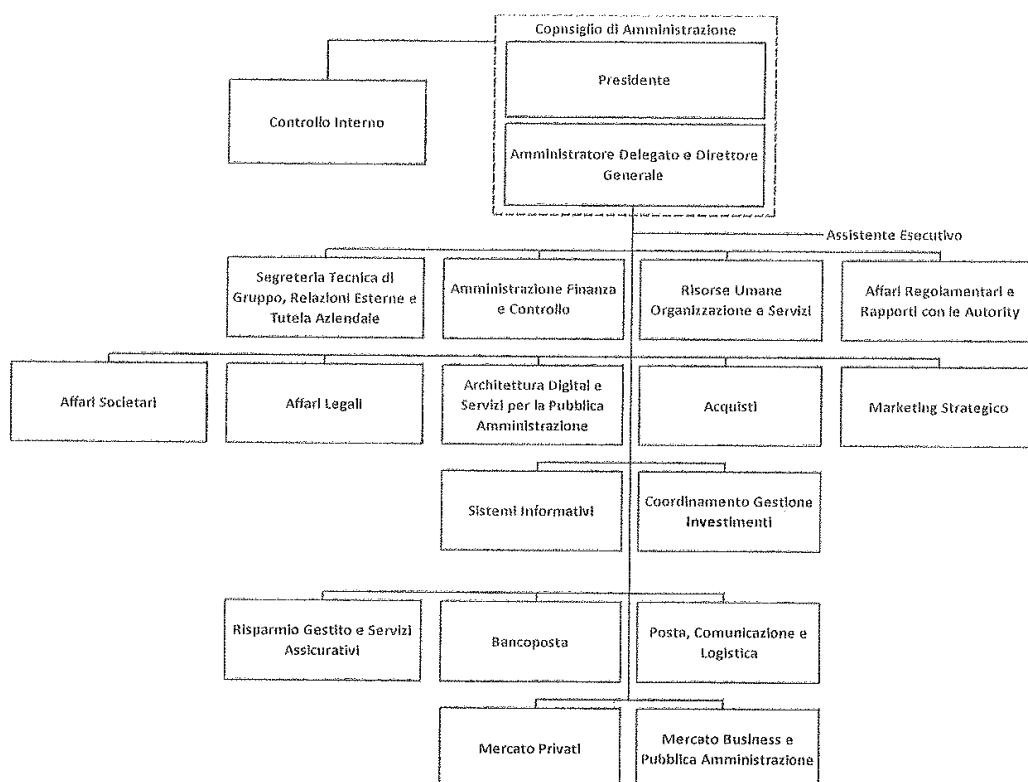
Nel corso del 2015 è proseguito il percorso di evoluzione del modello organizzativo e di funzionamento del Gruppo Poste italiane, caratterizzato da interventi volti ad allineare gli indirizzi strategici con gli obiettivi definiti dal Piano industriale 2015-2019.

Il presidio dei tre *business* aziendali (“posta e logistica”, “banca, risparmio e pagamenti” e “assicurazioni”) è garantito dalle funzioni “Posta, Comunicazioni e Logistica” (PCL), “Bancoposta” e “Risparmio Gestito e Servizi Assicurativi”, quest’ultima costituita a dicembre 2015 al fine di assicurare un ulteriore sviluppo di prodotti di risparmio e assicurativi e rafforzare l’azione del Gruppo, anche attraverso il coordinamento del Gruppo Poste Vita e della società BancoPosta Fondi s.p.a. SGR.

Oltre alle funzioni *business*, cui si affiancano le funzioni *corporate* (strutture di indirizzo, governo, controllo ed erogazione di servizi a supporto delle funzioni *business*), il Gruppo dispone di una piattaforma distributiva integrata rappresentata da due canali commerciali presidiati dalle funzioni “Mercato Privati” (MP) e “Mercato Business e Pubblica Amministrazione” (MBPA). Nella figura 2.1 è riportato l’organigramma di Poste italiane spa al 31 dicembre 2015.

Figura 1

Struttura organizzativa al 31 dicembre 2015



La funzione “Mercato Privati”, che coordina la rete degli uffici postali e dei servizi di *contact center*, gestisce il *front end* commerciale e le attività di *back office* per i segmenti di clientela privati, piccole medie imprese (PMI) e pubblica amministrazione locale (PAL) di competenza. All’interno della funzione sono inoltre collocate le attività relative allo sviluppo e realizzazione dei prodotti filatelici. L’organizzazione della rete commerciale è strutturata su tre livelli: 9 Aree Territoriali pluriregionali, 132 Filiali e 13.048 Uffici postali al 31 dicembre 2015.

La funzione “Mercato Business e Pubbliche Amministrazioni” è responsabile del presidio e dello sviluppo commerciale dei prodotti/servizi del Gruppo per i segmenti grandi imprese, partner

commerciali e pubblica amministrazione centrale e locale. Il suo modello commerciale si basa su contatti diversificati in funzione delle caratteristiche dei settori in cui opera la clientela e del valore dei diversi *target* della stessa.

Il compito di “Posta, Comunicazione e Logistica” è quello di garantire un presidio unitario dell’area di *business* relativa ai servizi postali logistici e di comunicazione, assicurando il governo dell’intero processo operativo (accettazione, raccolta, trasporto, smistamento e recapito) nonché dell’erogazione di servizi integrati.

La funzione “Bancoposta” presiede alla ideazione, progettazione e gestione della gamma di offerta dei prodotti/servizi finanziari e svolge alcune attività operative, relative al suo ambito di competenza, tramite strutture dislocate sul territorio, mentre il Gruppo PosteVita ha la responsabilità di sviluppare il comparto assicurativo nel suo complesso.

I molteplici canali di contatto includono: la sportelleria, le sale consulenza, i consulenti e venditori impresa, i promotori finanziari, gli spazi PosteMobile, i punti assicurativi, i *contact center*, i postini telematici, il sito internet e i più innovativi *social network*.

Con riferimento al segmento privati, nel corso del 2015, i principali interventi hanno riguardato l’attivazione in 900 uffici postali del “nuovo modello di servizio *retail*” volto ad una maggiore focalizzazione sul cliente attraverso l’introduzione di consulenti specializzati per target di clientela nonché nuove figure (ODA – Operatore di accoglienza) dedicate all’accoglienza con il compito di supportare il cliente in tutte le fasi antecedenti la fruizione del servizio.

Relativamente al canale *business* il nuovo modello di presidio della clientela ha previsto il superamento degli uffici postali Impresa e la contestuale introduzione della figura dello Specialista Consulente Impresa (SCI) che garantirebbe una maggiore copertura territoriale. La fascia più alta della clientela Imprese è presidiata dai Venditori Impresa (VI) specializzati nella gestione dei clienti più complessi. A 31 dicembre 2015, nell’ambito della rete degli uffici postali, le Sale fisiche dedicate alla consulenza sono 6.318, di cui 900 destinate alla clientela *affluent*, 159 ai prodotti di finanziamento e 47 ai prodotti assicurativi.

Riguardo al comparto dei prodotti transazionali, il 2015 si è chiuso con circa 6,4 milioni di conti correnti in essere (*retail*, PMI e imprese) con una crescita del bacino di utenza pari al 3,1 per cento (+189.000 conti in essere). Inoltre, nell’ambito del risparmio postale, allo scopo di semplificare le attività di proposizione commerciale e vendita dei servizi finanziari, sono stati introdotti in tutti gli uffici postali i nuovi applicativi Nuovo Front End Libretti (NFEL) e Nuovo Front End Buoni (NFEB) che permettono di gestire in modalità automatizzata il processo di apertura libretti postali, dei servizi accessori e l’emissione di buoni fruttiferi postali.

Nel settore della telefonia mobile si registra l'attivazione nel corso del 2015 di 966.000 nuove sim (3,6 milioni di sim in essere). Infine, sono stati realizzati interventi diretti al rafforzamento della qualità e di efficienza operativa ed è proseguita l'erogazione dei servizi riguardanti la gestione della relazione con i clienti, 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. Nel 2015 il *contact center* "Poste Risponde" ha gestito oltre 22 milioni di contatti (21,9 milioni nel 2014).

3 CONTROLLI INTERNI E SICUREZZA

3.1 Architettura del sistema dei controlli interni

Nel corso del 2015 sono state adottate linee guida per la disciplina integrata del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) di Poste italiane in coerenza con i requisiti di autodisciplina delle società quotate e le disposizioni di vigilanza applicabili alle attività di BancoPosta.

L'architettura del sistema, in linea con la normativa di riferimento, vede in posizione di vertice il Consiglio di Amministrazione, il Presidente del CdA, il Comitato Controllo e Rischi (di natura endo-consiliare), l'Amministratore Delegato, il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza e il *Management* aziendale. Il sistema è completato con tutti gli attori che costituiscono le cd. "tre linee di difesa", le cui finalità sono state riferite nei precedenti referti e che per completezza vengono sinteticamente richiamate con l'indicazione delle funzioni che ne fanno parte:

- un primo livello di controllo identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi di competenza ed attua specifiche azioni di trattamento dirette ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni;
- un secondo livello monitora i rischi aziendali, propone le linee guida sui relativi sistemi di controllo e verifica l'adeguatezza degli stessi al fine di assicurare efficienza ed efficacia delle operazioni;
- un terzo livello di controllo fornisce *assurance* indipendente sull'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo ed, in generale, sul SCIGR (ruolo assegnato alle funzioni Controllo Interno e Revisione Interna Bancoposta).

Per completezza informativa si precisa che le unità in *full time equivalent* (FTE) impegnate nelle attività riferite al sistema di controllo interno nel corso del 2015 sono state pari a 1322 (1369 nel 2014) per un costo di 75,1 ml (76,1 ml nel 2014).

3.2 Funzione Controllo Interno (*Internal Auditing*)

La funzione di Controllo Interno, responsabile dell'attività di controllo di terzo livello riporta al CdA, attraverso il suo Presidente che svolge un ruolo di raccordo, e funzionalmente al Comitato Controllo Rischi ed all'A.D., in qualità di Amministratore incaricato del SCIGR. In coerenza con gli indirizzi strategici fissati nel Piano industriale sono stati rafforzati i rapporti della funzione Controllo Interno con gli altri attori del sistema di controllo.

La funzione svolge la propria attività a livello di Gruppo, e per le Società controllate non dotate di proprie funzioni di *internal audit*, secondo un approccio *risk based*. Inoltre svolge specifiche attività di controllo sui processi caratterizzati da vincoli normativi quali, ad esempio, quelli rilevanti ai fini del D.Lgs 231/01, della L. 262/05 e di vigilanza per conto dell'OdV di Poste italiane, nonché sulle

attività di *audit* affidate dalla funzione Revisione Interna BancoPosta tramite un accordo formalizzato in uno specifico disciplinare esecutivo.

Le attività di *audit* sui vari processi di *business* e di supporto ai *business* hanno individuato diversi ambiti di miglioramento. Nel triennio 2013-2015 è stato rilevato un lieve peggioramento dei processi *business* dei prodotti/servizi postali e di corriere espresso e dei processi di gestione canale assistenza clienti e gestione reclami. E sempre nell'area postale, le risultanze degli interventi mirati di *audit* hanno evidenziato alcune criticità riguardanti principalmente la qualità del recapito. A seguito di tali riscontri sono state avviate azioni correttive con appositi piani di intervento in parte già conclusi. Si richiama l'attenzione sulla esigenza di una corretta e completa esecuzione di tali interventi ai fini della tempestiva ed efficace risoluzione delle questioni ancora non definite.

La funzione Controllo Interno ha predisposto per la prima volta la Relazione sul SCIGR elaborata in coerenza con i requisiti di autodisciplina delle società quotate e delle disposizioni di vigilanza applicabili alle attività di BancoPosta recepite attraverso le Linee Guida SCIGR emanate dalla Società. E' stata quindi espressa la valutazione del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi del Gruppo Poste Italiane, per l'anno 2015, con la seguente dichiarazione conclusiva: *“non sono emerse, alla data della presente relazione (22 marzo 2016), situazioni tali da far ritenere non adeguato il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Poste italiane nel suo complesso”*.

3.3 Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

La legge 28 dicembre 2005, n. 262 “Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari”, che ha inteso rafforzare i meccanismi di tutela degli investitori impone la necessità di adottare e aggiornare il Sistema di Controllo Interno sull'Informativa Finanziaria (SCIIF)¹⁰. Il sistema di controllo interno deve essere in grado di assicurare certezza sull'attendibilità dell'informativa finanziaria e sulla capacità del processo di redazione del bilancio di produrre un'informativa finanziaria in accordo con i principi contabili internazionali. Il CdA nella riunione del 7 agosto 2015 ha apportato alcune modifiche al Regolamento del Dirigente preposto adottato dal CdA in data 17 dicembre 2007, per allineare le previsioni ivi contenute alla nuova organizzazione della Società, nonché al nuovo sistema di *governance* di cui la Società si è dotata in vista della quotazione. Nella medesima riunione, a seguito delle dimissioni rassegnate dal Dirigente preposto in

¹⁰ Per sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria si intende l'insieme di tutti gli strumenti necessari o utili ad indirizzare, gestire e verificare l'attendibilità, la tempestività, l'accuratezza e l'affidabilità dell'informativa finanziaria comunicata all'esterno, comprendente i documenti contabili periodici (quali la relazione finanziaria annuale, la relazione finanziaria semestrale, l'informativa finanziaria trimestrale) ed altre comunicazioni di carattere finanziario.

carica¹¹, il CdA ha provveduto ad attribuire il relativo incarico al responsabile della funzione “Amministrazione e Bilancio”.

Gli esiti dell’attività svolta dal Dirigente preposto nel corso del 2015 sono stati presentati con apposita relazione al CdA del 22 marzo 2016. La relazione evidenzia, tra l’altro, che le principali carenze emerse a livello di Gruppo si riferiscono al processo di gestione delle utenze e dei profili che risulta non del tutto adeguato, anche se non sono state riscontrate carenze materiali.

A tale proposito il Dirigente preposto ha provveduto ad aggiornare le linee guida metodologiche del Gruppo c.d. “Linea Guida sul Sistema di Controllo Interno sull’Informativa Finanziaria”, il cui documento è stato approvato dal CdA nella riunione del 10 maggio 2016.

3.4 Controlli interni di BancoPosta

Il sistema dei controlli interni del Patrimonio BancoPosta prevede tre distinte tipologie di controlli. Un primo livello di controllo è svolto dalle singole funzioni che hanno il compito di assicurare il normale svolgimento dell’operatività, il secondo assicura la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti assegnati e la conformità dell’operatività aziendale alle norme di etero e di autoregolamentazione ed è svolto rispettivamente dalle funzioni *Risk Management* e *Compliance*. A queste due funzioni di controllo di secondo livello, è stata aggiunta nel luglio 2015 la funzione “Antiriciclaggio” specificatamente istituita per prevenire e contrastare la realizzazione di operazioni di riciclaggio e di finanziamento al terrorismo. Infine, i controlli di terzo livello sono svolti dalla funzione Revisione Interna. Tali controlli sono volti ad individuare le violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l’adeguatezza, la funzionalità e l’affidabilità del sistema dei controlli interni e del sistema informativo.

3.4.1 Funzione Revisione Interna

La funzione Revisione Interna ha condotto le attività nel 2015 sulla base del Piano di *Audit* annuale, sottoposto al CdA nell’adunanza del 23 marzo 2015. Le attività previste nel Piano risultano completate ad eccezione dei seguenti ambiti: “Processo di gestione dei reclami”, “Assetti organizzativi e presidi antiriciclaggio in ottica di D.Lgs 231/07” “Processo di gestione dell’Archivio Unico Informatico (AUI)” e “Buoni Fruttiferi Postali e Libretti di Risparmio”. Gli interventi per la

¹¹ Le dimissioni si sono rese necessarie in quanto l’incarico di Dirigente preposto ricoperto dal responsabile della funzione “Amministrazione, Finanza e Controllo” sarebbe potuto risultare incompatibile con altri incarichi da assumere, anche nell’ambito del Gruppo.

verifica di tali ambiti sono stati rimodulati e riproposti nel Piano annuale 2016. I risultati delle attività svolte, nel complesso, delineano un assetto dei controlli interni del Patrimonio BancoPosta coerente con i mutamenti aziendali conseguenti al processo di quotazione.

La relazione annuale 2015 della Revisione Interna, tuttavia, richiama l'attenzione sulla necessità di considerare prioritari i seguenti interventi di rafforzamento:

- monitoraggio nel continuo delle attività di BancoPosta affidate a Poste italiane e aggiornamento dei relativi Disciplinari;
- monitoraggio di BancoPosta sulle attività esternalizzate a fornitori/outsourcer ed adeguamento dei relativi contratti ai requisiti normativi;
- completamento ed aggiornamento del Regolamento organizzativo e di funzionamento di BancoPosta alla luce dei nuovi assetti organizzativi e di processo;
- completamento delle iniziative progettuali in corso, con particolare riferimento alle attività che implicano un potenziale rischio normativo (MiFID, Antiriciclaggio, BCM, Trasparenza).

In base a quanto previsto nel Piano di *Audit* 2015, Revisione Interna ha anche condotto in ambito BancoPosta una ricognizione sul processo di verifica, monitoraggio e rendicontazione degli indicatori di *performance* (*Key Performance Indicator*) previsti dai Disciplinari Esecutivi. Nel capitolo 5.4. è riportata una sintesi dei risultati delle verifiche svolte in tali ambiti.

3.4.2 Funzione *Risk Management*

La funzione *Risk Management* ha rilevato che i rischi di livello più elevato continuano ad essere quelli operativi, di tasso di interesse e di leva finanziaria.

I rischi operativi, più rilevanti in termini di requisiti patrimoniali (primo pilastro), sono legati alla eventualità di subire perdite per inadeguatezza o disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure per eventi esogeni. Nel 2015 le perdite registrate a conto economico sono risultate in crescita rispetto al 2014, principalmente in relazione ad eventi riferibili ad anni precedenti ma che hanno richiesto accantonamenti ai fondi rischi ed oneri nell'esercizio.

Il rischio di tasso di interesse è significativo in termini di assorbimento patrimoniale (secondo pilastro), per l'impatto che la variazione dei rendimenti di mercato può avere sul teorico "valore economico" del Patrimonio BancoPosta. Tale rischio è insito nelle caratteristiche peculiari dell'operatività di impiego della liquidità derivante dai conti correnti, per cui BancoPosta in linea con il dettato

normativo¹² opera, per la raccolta da clientela privata, una trasformazione delle scadenze raccogliendo liquidità contrattualmente a vista, ma di fatto connotata da elevata persistenza, e impiegandola in titoli governativi prevalentemente a tasso fisso e a medio termine. Nel corso del 2015, l'esposizione al rischio tasso si è ridotta al di sotto della soglia di attenzione "standard" prevista dalla Banca d'Italia. A partire dal 1° gennaio 2015, attraverso la regolamentazione prudenziale di Basilea 3 è stato introdotto, in via definitiva, il coefficiente di leva finanziaria (*Leverage ratio*) calcolato come rapporto tra mezzi patrimoniali (Capitale di classe I) e Totale Attivo dello Stato Patrimoniale. Nel corso del 2015 il *Leverage ratio* si è mantenuto coerente con l'obiettivo fissato nel *Risk Appetite Framework* (RAF).

Nel 2015 la funzione *Risk Management* ha redatto, per la prima volta a titolo ufficiale, un Resoconto ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*), volto a rappresentare il processo di valutazione dell'adeguatezza del Patrimonio BancoPosta¹³. Le analisi a consuntivo, riferite al 31 dicembre 2015, riportate nel Resoconto ICAAP, evidenziano valori adeguati di copertura dei requisiti patrimoniali regolamentari o in linea con gli obiettivi fissati per l'esercizio.

3.4.3 Funzione *Compliance*

Nel corso del 2015 il processo di *Compliance* si è sviluppato per le aree di attività del Patrimonio BancoPosta (servizi bancari e di pagamento, servizi di investimento, intermediazione assicurativa, risparmio postale) con estensione alle Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia¹⁴. Va precisato che l'ambito di attività relativo al "risparmio postale" è soggetto a disciplina speciale (decreto del MEF del 6 ottobre 2004) e non rientra nel campo di applicazione della disciplina sulla Trasparenza Bancaria; tuttavia, in considerazione della rilevanza del comparto la funzione ha proceduto ad effettuare un adeguamento ispirato agli *standard* procedurali tipici previsti per l'erogazione dei servizi bancari.

Nel 2015 sono stati realizzati gli interventi più rilevanti per l'adeguamento alle nuove Disposizioni di Vigilanza di Banca d'Italia attraverso il rafforzamento della *governance* e degli assetti organizzativi, alcuni dei quali funzionali anche al processo di quotazione¹⁵.

¹² La Legge Finanziaria del 2007 e s.m.i. ha stabilito l'obbligo di impiego in titoli governativi dell'area euro (ovvero, per un massimo del 50 per cento, in obbligazioni garantite dallo Stato italiano) della raccolta in conti correnti dei privati; la raccolta da Pubblica Amministrazione, viceversa, deve essere impiegata in un deposito presso il MEF la cui remunerazione è variabile in funzione del rendimento dei titoli di Stato.

¹³ Il BancoPosta, ancor prima di essere sottoposto ad un vincolo normativo cogente, ha predisposto tre Resoconti ICAAP a titolo volontario (giugno 2012, maggio 2013 e luglio 2014). Il primo Resoconto ICAAP a titolo obbligatorio è stato inviato alla Banca d'Italia nell'aprile 2015.

¹⁴ Rientrano in tale contesto le Disposizioni di Vigilanza specifiche di BancoPosta e le disposizioni in materia di Continuità Operativa e Sistemi Operativi; tali ambiti sono stati analizzati dalla Funzione *Compliance* con il supporto delle funzioni specialistiche Sistemi Informativi e BancoPosta/Gestione Sviluppo Processi e Procedure in base a quanto previsto dallo specifico Disciplina Esecutivo di *Compliance*.

¹⁵ Si fa riferimento alla formalizzazione dei seguenti documenti di *governance* e organizzativi: nuovo Regolamento del Patrimonio BancoPosta; Progetto di Governo Societario; Linee Guida parti correlate e soggetti collegati; Linee Guida Politiche di remunerazione

Per il superamento delle aree di attenzione rilevate nei vari comparti per i quali è stata espressa una valutazione di livello “parzialmente adeguato” sono stati previsti piani di adeguamento, da completare nell’arco del biennio 2016-2017.

3.4.4 Funzione Antiriciclaggio

Il contesto di forte e continua evoluzione normativa in materia di riciclaggio ha fatto emergere in Poste italiane l’esigenza di rivedere l’assetto organizzativo, in ottica di maggiore integrazione e specializzazione dei presidi. A tal fine, a partire dal 10 luglio 2015 è stata costituita in ambito BancoPosta un’unità organizzativa autonoma “Antiriciclaggio”, che qualifica un secondo livello specialistico di controllo e presidia il rischio di coinvolgimento in fatti di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo con riguardo all’attività rilevante per il Patrimonio BancoPosta¹⁶.

Le raccomandazioni internazionali in materia, le relative linee guida, la Direttiva UE 2015/849 (cd. IV Direttiva) e il provvedimento della Banca d’Italia del 10 marzo 2011, prevedono che i soggetti obbligati adottino un più sistematico ricorso all’approccio basato sul rischio e valutino, su base periodica, il livello di rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo cui sono esposti (cd. Esercizio di autovalutazione).

Lo scopo principale dell’esercizio di autovalutazione del rischio è infatti quello di identificare, analizzare e valutare i principali rischi attuali e potenziali cui l’intermediario finanziario è o può essere esposto, attraverso l’analisi dell’assetto organizzativo e delle procedure.

La funzione Antiriciclaggio ha predisposto la Relazione annuale sull’attività svolta nel 2015 che compendia gli esiti del suddetto esercizio di autovalutazione. Pur in presenza di un rischio inerente “Medio-Alto”¹⁷, la vulnerabilità dell’assetto organizzativo e dei presidi aziendali di BancoPosta risulta “Poco Significativa”, determinando pertanto un livello di rischio residuo “Basso”.

e incentivazione; Informativa al pubblico e procedura operativa; Regolamento generale per l’affidamento di attività relative al Patrimonio BancoPosta alle funzioni di Poste italiane e aggiornamento dei Disciplinari esecutivi; Relazione Collegio Sindacale su costi, benefici e rischi delle attività affidate a Poste italiane; *Risk Appetite Framework* e operazioni di maggior rilievo; *Fair value policy*; adeguamento del Processo di controllo prudenziale (ICAAP); redazione del Testo Unico degli adeguamenti in ambito Sistemi Informativi (modello di governo e organizzazione ICT).

¹⁶ In precedenza la funzione Antiriciclaggio era attribuita alla struttura organizzativa “Compliance” in ambito BancoPosta.

¹⁷ La valutazione, condotta dalla funzione Antiriciclaggio sulla base di un modello di analisi definito tenendo conto sia delle indicazioni fornite dall’Autorità di Vigilanza che delle peculiarità di BancoPosta, si articola in tre macro-attività:

- identificazione del rischio intrinseco, in base alla natura e all’estensione dell’attività svolta, che non tiene conto dei controlli e presidi eventualmente esistenti (rischio inerente);
- analisi dell’adeguatezza dell’assetto organizzativo e dei presidi aziendali rispetto ai rischi inerenti individuati (vulnerabilità);
- determinazione del rischio residuo ottenuto dalla matrice di combinazione tra rischio inerente e vulnerabilità fornita da Banca d’Italia (rischio residuo).

3.5 Funzione Tutela Aziendale

L'evoluzione organizzativa di Poste italiane ha interessato anche la funzione Tutela Aziendale che nel mese di giugno 2015 è stata allocata alle dirette dipendenze del responsabile della funzione Segreteria Tecnica di Gruppo e Relazioni Esterne e successivamente (dicembre 2015) è stata ridefinita con la creazione di due nuove strutture a livello centrale (“Tutela delle Informazioni” e “Protezione e Difesa Civile”) e una suddivisione delle Aree Territoriali in 8 strutture in luogo delle precedenti 6.

Anche per l'anno 2015, la Società riferisce risultati positivi sia nel complesso sistema di *Security Governance*, sia nel presidio delle operatività riconducibili alla specifica *mission* della Funzione. Di seguito vengono riportati gli esiti più significativi inerenti alle attività in tema di sicurezza fisica e di *fraud management* e *security intelligence*, mentre per quanto riguarda la gestione e il coordinamento della sicurezza sul lavoro si rinvia al capitolo 6.

Gli investimenti effettuati per lo sviluppo di dispositivi di sicurezza hanno determinato una progressiva riduzione del livello di vulnerabilità dei siti esposti al rischio di attacco. Nel dettaglio, la criminalità diffusa nei confronti di obiettivi come gli Uffici Postali conferma la tendenziale diminuzione degli attacchi, con una riduzione del 2,7 per cento rispetto alla frequenza degli eventi criminosi occorsi nel 2014. L'impatto economico ha anch'esso evidenziato un andamento decrescente, registrando un valore del danno complessivo pari a 6,055 ml, in diminuzione del 9,2 per cento rispetto al 2011. Distinguendo gli episodi per tipologia di reato, le evidenze rilevano una riduzione del numero di rapine (-6,1 per cento rispetto al 2014), un progressivo incremento della percentuale di furti sventati e una riduzione del 13 per cento dei furti consumati rispetto all'esercizio precedente. Con riferimento alla prevenzione delle frodi e sviluppo di strumenti informatici di difesa (*Fraud Management* e *Security Intelligence*) sono stati completati 750 incarichi di accertamento che hanno portato all'individuazione di 1.048 distinte responsabilità interne. Il danno economico per frodi rilevato nel 2015, pari a 8,1 ml risulta dimezzato (-49 per cento) rispetto al dato del 2014.

4 SERVIZI POSTALI

4.1 Piano industriale 2015-2019 ed evoluzione normativa del settore postale

Per la realizzazione del Piano industriale 2015-2019, approvato in data 15 maggio 2015, è stato avviato un processo di trasformazione orientato a rifondare l'intero sistema postale.

Il piano strategico implica numerose iniziative volte allo sviluppo del *business*¹⁸ e all'ottimizzazione dell'operatività del Gruppo, tenendo conto di interventi volti a ristabilire una redditività positiva.

Il settore maggiormente interessato dai cambiamenti è quello postale e logistico per il quale le direttrici di sviluppo riguardano l'offerta dei prodotti/servizi, le strutture organizzative, la qualità e nuovi parametri regolatori relativi all'espletamento del servizio universale al fine di renderlo sostenibile e allineato alle nuove esigenze dei clienti.

Nel novero degli interventi previsti dal Piano rientrano la reintroduzione all'interno del servizio universale del prodotto di corrispondenza ordinaria, la riorganizzazione della rete logistica e la rivisitazione dell'assetto normativo, con l'intento di rimuovere alcuni vincoli limitativi dell'efficienza operativa del servizio.

L'obiettivo è quello di far fronte alla riduzione del valore massimo dell'onere del servizio universale¹⁹ riconosciuto alla Società nel quadro di contenimento della spesa pubblica, nonché di continuare ad assicurarne la sostenibilità economica nei prossimi anni.

La legge n. 190 del 23 dicembre 2014 (Legge di stabilità 2015) ha introdotto nuove regole per l'espletamento del servizio universale introducendo misure di razionalizzazione e di rimodulazione della frequenza settimanale di raccolta e recapito che possono interessare fino ad un quarto della popolazione nazionale (in precedenza fissato ad un ottavo). Inoltre, nell'ottica di garantire una gestione più efficiente ha introdotto ulteriori modifiche in relazione al perimetro e alla qualità dei servizi offerti. Nel dettaglio:

- a) ripristino della posta ordinaria come servizio di base;
- b) nuove tariffe e nuovi standard di qualità per il recapito della posta prioritaria, come nuovo servizio veloce per spedizioni individuali;
- c) adeguamento degli obiettivi di recapito dei servizi universali in J+4, salvo che per la posta prioritaria recapitata in J+1;
- d) revisione degli obiettivi statistici di qualità e delle tariffe dei servizi postali universali.

¹⁸ Il presidio dei tre principali *business* aziendali: servizi postali e commerciali - banca, risparmio e pagamenti - assicurativo, viene garantito dalle funzioni Poste, Comunicazione e Logistica (PCL), BancoPosta (BP) e Risparmio Gestito e Servizi Assicurativi (RGSA).

¹⁹ L'onere per la fornitura del servizio postale universale si determina al manifestarsi di una perdita strutturale (c.d. "costo netto") imputabile a prestazioni offerte dal fornitore per finalità di servizio pubblico.