

La Società provvede al recupero del credito vantato nei confronti dei dipendenti in tutti i casi in cui sia accertata una responsabilità patrimoniale o un'obbligazione debitoria dei medesimi, a prescindere dall'adozione dei relativi provvedimenti disciplinari. Nel corso del 2015 dal *data base* della gestione delle pratiche legali risulta l'avvio di 919 procedure e la definizione di 597 pratiche, per un importo pari a 2,3 ml (3,7 ml nel 2014).

### **6.6 Attività formativa di Poste italiane S.p.A.**

Poste italiane S.p.A. nel corso del 2015 ha istituito la *Corporate University* per lo sviluppo dei servizi di formazione erogati al personale della Società per la realizzazione dei contenuti del Piano Industriale 2015/2019. Sono state erogate 3,1 milioni ore di formazione, corrispondenti a circa 1,2 milioni di partecipazioni<sup>52</sup> ed a 432.677 giornate/uomo, in leggera flessione (-2,18 per cento) rispetto al 2014 che aveva evidenziato un totale annuo di oltre 442.000 giornate. L'attività formativa del 2015 è stata orientata verso lo sviluppo delle competenze strategiche dei rami di *business*, l'aggiornamento degli obblighi normativi e delle competenze delle risorse di *front end*, soprattutto nella gestione della relazione con la clientela. I costi esterni di formazione sono stati pari a 6,5 ml, in aumento rispetto al trascorso 2014 (2,9 ml).

Impegnativa è stata l'attività rivolta al management della Società, sia in termini di iniziative che di target coinvolti, con oltre 71 mila ore di formazione per il *top management* e gli *executives* (circa 2 mila risorse corrispondenti ad oltre 8 mila partecipazioni) che ha approfondito i temi del governo e della *leadership*, della capacità di elaborare analisi e decisioni in contesti complessi e di confronto con l'esterno (accademici, consulenti, ecc.) oltre che di trasferire le conoscenze specialistiche acquisite per il consolidamento della cultura mercato/cliente. Anche le risorse più giovani (quadri e laureati) sono state destinatarie di interventi formativi per l'adozione di strategie innovative e di stimolo al fine di formare una visione globale e sempre più ampia della realtà aziendale. Le attività della formazione tecnico-specialistica hanno interessato prevalentemente le funzioni "Mercato Privati" e "Posta, Comunicazione e Logistica" coinvolti in percorsi di aggiornamento sui nuovi modelli dei servizi *retail* e di recapito con oltre 2,2 milioni di ore dedicate ad oltre 953 mila partecipazioni. Coinvolti i responsabili dei centri di distribuzione postale e 9 mila portalettere, per oltre 139 mila ore di formazione. Ulteriori 779 mila ore sono state destinate al tema della sicurezza dei luoghi di lavoro, con 109 mila partecipazioni ed altre 24 mila ore hanno coinvolto le funzioni "BancoPosta" e "Mercato Business e PP.AA" con più di 9 mila presenze. Sotto il profilo delle metodologie didattiche,

<sup>52</sup>Il numero di partecipazioni riguarda le iscrizioni a cui è effettivamente conseguita la presenza, pertanto una stessa risorsa può aver partecipato a più corsi.

la formazione in aula ha prevalso su quella *on line* dal posto di lavoro, rappresentando circa il 74 per cento delle oltre 3 milioni di ore erogate nell'anno. I costi esterni di formazione sono ammontati complessivamente a 6,5 ml, in crescita decisa rispetto al trascorso 2014 (2,9 ml) per l'affidamento a docenze estranee alla Società dei programmi specifici della formazione manageriale e tecnico specialistica (quasi raddoppiata rispetto al 2014).

Relativamente, infine, ai finanziamenti erogati dal Fondo Interprofessionale Fondimpresa per l'attività di formazione del personale non dirigente, Poste italiane ha rendicontato 287 programmi per un valore complessivo del finanziamento pari a circa 9,7 milioni di euro.

## 7. SISTEMI INFORMATIVI

### 7.1 Evoluzione organizzativa

Nel quadro della realizzazione del Piano Industriale 2015-2019 sono proseguite le attività in ambito ICT (*Information & Communication Technology*) finalizzate all'evoluzione dell'infrastruttura allo scopo di reindirizzare la trasformazione IT del Gruppo secondo criteri di rispondenza alle esigenze di *business* e di utilizzo ottimale delle risorse.

L'insediamento del nuovo Responsabile della Funzione avvenuto a febbraio 2015, ha ridefinito, in continuità con la strategia aziendale, gli obiettivi di Sistemi Informativi, focalizzandoli sul miglioramento della qualità dei servizi erogati, sulla messa in sicurezza delle infrastrutture e piattaforme IT e sulla ottimizzazione dei costi.

Per l'adempimento di quanto richiesto dalla Circolare 285 del 17 dicembre 2013 della Banca d'Italia, è stata testata la nuova metodologia di Analisi del Rischio così da definirne la versione consolidata, che è stata successivamente approvata dal CdA in data 11 dicembre 2015. Nella stessa seduta è stata approvata anche la "Policy di Sicurezza Informatica", altro adempimento previsto dalla Circolare 285, avente lo scopo di rappresentare l'insieme degli obiettivi e delle direttive strategiche volte ad indirizzare la gestione della sicurezza informatica delle informazioni, nonché le risorse ed i processi informatici necessari per la loro elaborazione, ai fini di contenere, entro limiti predefiniti, i possibili rischi.

Nel corso del 2015 sono state realizzate attività di progettazione, sviluppo, integrazione, evoluzione e manutenzione dei sistemi informativi a supporto degli obiettivi di *business* della Funzione BancoPosta. In particolare sono stati realizzati interventi di sviluppo e di manutenzione evolutiva necessari a rendere i sistemi applicativi di BancoPosta conformi agli obblighi di *compliance* di varia natura (leggi, *audit* interni, regolamentazione di Banca d'Italia, norme e orientamenti Consob, ecc) e a migliorare i processi contabili. Inoltre, sono state intraprese attività finalizzate a consentire l'allineamento organizzativo e di processo ai nuovi provvedimenti emanati dalla Banca d'Italia in materia di Adeguata Verifica e Tenuta dell'Archivio Unico Informatico.

Le innovazioni introdotte hanno permesso di migliorare il monitoraggio della clientela, introducendo procedure informatiche per lo svolgimento dell'adeguata verifica, dei controlli anti-terrorismo e della profilazione della clientela in base al potenziale rischio.

## 7.2 Dinamica della spesa ICT

Nell'esercizio in esame la Società ha indirizzato la spesa ICT (Investimenti + Costi) verso due principali aree progettuali: la prima definita di "Business", volta a sviluppare nuovi canali distributivi orientati alla crescita dei volumi e dei ricavi; la seconda, definita "Strutturale", volta all'aggiornamento e al continuo miglioramento delle infrastrutture ICT aziendali al servizio dei processi di *business* e di supporto.

La spesa ICT sostenuta nel corso dell'anno da Poste ammonta a 545 ml e risulta essere superiore al precedente esercizio per 72 ml (473 ml nel 2014); incremento essenzialmente attribuibile all'aumento degli investimenti che si sono attestati a circa 263 milioni (193 ml nel 2014) effettuati in progetti ICT. Nel 2015 sono state prese in carico numerose iniziative progettuali (oltre 2.300) delle quali, il 40 per cento del totale, è riferibile alla funzione BancoPosta, mentre il 15 per cento riguarda l'Area Sistemi Informativi ed il 16 per cento l'Area Posta, Comunicazione e Logistica. Nell'ambito delle iniziative intraprese nel 2015 sono proseguite le attività di consolidamento ed evoluzione dei sistemi *hardware*, *storage*<sup>53</sup> e *backup*, nonché quelle volte alla razionalizzazione dell'infrastruttura dei Data Center del Gruppo. Sono proseguite le attività di messa in sicurezza dell'infrastruttura tecnologica a supporto dell'erogazione dei servizi a sportello (*Service Delivery Platform*) attraverso il rinnovo tecnologico delle componenti *hardware* e *software* e il *disaster recovery*, nonché avviata la realizzazione di una piattaforma evoluta per il monitoraggio dei servizi di Poste.

In riferimento al Piano Strategico aziendale, gli investimenti sono stati indirizzati verso i seguenti riferimenti tecnologici: riduzione del rischio operativo, miglioramento della qualità dei servizi erogati, rispetto della *compliance* regolatoria e normativa, ottimizzazione ed efficientamento delle risorse disponibili ed evoluzione delle infrastrutture di supporto.

Per quanto riguarda la componente costi IT, il 2015 presenta un consuntivo pari a circa 282 ml, sostanzialmente in linea rispetto al 2014 (280 ml).

## 7.3 Sicurezza informatica

La Banca d'Italia, con l'aggiornamento delle disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di sistemi dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa, ha rivisto integralmente la disciplina dei sistemi informativi, che rappresentano un elemento portante dell'attuale sistema finanziario.

---

<sup>53</sup> Con il termine *storage* si identificano i dispositivi *hardware*, le infrastrutture e i *software* dedicati alla memorizzazione di grandi quantità di informazioni in formato elettronico.

Poste italiane, per l'adempimento di quanto richiesto dalla Circolare 285 della Banca d'Italia, ha definito una nuova metodologia di analisi e trattamento del rischio, conforme agli standard di riferimento ed alle normative applicabili che meglio individua ed evidenzia i concetti di rischio potenziale e rischio effettivo e definisce le relative soglie di accettabilità legate al *Risk Appetite Framework*, approvata dal CdA in data 11 dicembre 2015.

Al fine di tutelare il patrimonio informativo di Poste italiane e di garantire il monitoraggio e la gestione degli eventi della sicurezza informatica, sono utilizzati il Data Base di Gestione degli Incidenti di Sicurezza ed il *System Information Event Management* (SIEM).

Il Data Base di Gestione degli Incidenti di Sicurezza è lo strumento di supporto al processo di gestione degli incidenti di sicurezza informatica, che permette di tenere traccia del ciclo di vita di tutti gli eventi rilevati e gestiti. Nel corso del 2015, tale strumento è stato oggetto di uno sviluppo evolutivo, per adeguarsi a mutate esigenze operative ed alle nuove direttive interne emanate per il Gruppo Poste italiane. La piattaforma SIEM è lo strumento tecnologico volto al processo di rilevamento e correlazione degli incidenti di sicurezza informatica. Queste piattaforme forniscono un indicatore significativo dell'attività di gestione operativa della sicurezza con i seguenti volumi gestiti nel 2015: 1.518.340.434 eventi di sicurezza rilevati, 5.770 eventi di sicurezza gestiti, 8.879 virus intercettati e rimossi.

Nel 2015 è stata avviata l'attività di analisi del rischio di tutti i processi di BancoPosta, sia di *business* che di *compliance*, partendo dai primi 8 processi che forniscono insieme circa l'84 per cento del fatturato di BancoPosta e hanno i maggiori impatti normativi: Conti correnti, Libretti, Buoni Postali, Finanza, Carte (debito, credito, prepagate), Bollettini, Antiriciclaggio e Trasparenza. La propensione al rischio informatico di BancoPosta è riportata all'interno del "Testo Unico ICT e impianto documentale nell'ambito della Normativa 285" approvato dal CdA di Poste in data 11 dicembre 2015.

Come noto, dal 2013 è operativo il *Computer Emergency Response Team* (CERT) di Poste italiane, punto di sintesi e coordinamento unitario delle attività di prevenzione e risposta agli incidenti, attraverso una gestione integrata dei flussi informativi provenienti dai diversi presidi di sicurezza. Il CERT di Poste è stato progettato e realizzato per integrarsi con le equivalenti strutture di sicurezza già operative sia a livello nazionale che internazionale.

Attraverso le attività operative svolte dal CERT ed in piena integrazione e collaborazione con i presidi di sicurezza delle società del Gruppo, nel 2015 è stato possibile sia identificare e perseguire illeciti di sicurezza che rilevare postazioni compromesse nella rete interna, attraverso l'analisi del traffico in ingresso ed in uscita dalla rete aziendale.

## 8. ATTIVITÀ NEGOZIALE

### 8.1 Evoluzione normativa

La disciplina vigente in materia di appalti pubblici è stata integralmente riordinata ad opera del decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 recante il nuovo “Codice degli appalti pubblici e contratti in concessione”<sup>54</sup>, entrato in vigore il 19 aprile 2016, che ha rivisitato le varie fasi del procedimento dal momento della pianificazione, programmazione e progettazione a quello dell’aggiudicazione, fino all’esecuzione, verifica e collaudo.

Il nuovo “Codice degli appalti pubblici e contratti in concessione” contiene numerose innovazioni tra le quali: l’introduzione di una disciplina unitaria dei contratti e delle concessioni, la semplificazione e lo snellimento delle procedure, nonché l’introduzione di specifiche misure finalizzate al contrasto dei fenomeni di corruzione.

Risulta, inoltre, ampliato il ruolo affidato all’Autorità Anticorruzione che costituisce un punto di raccordo della vigilanza e dei poteri regolatori in materia di appalti pubblici.

Un tema rilevante riguarda l’entrata a regime della nuova disciplina e la regolamentazione della fase transitoria tra i due assetti normativi. Al riguardo con comunicato congiunto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti e del Presidente dell’Autorità Nazionale Anticorruzione del 22 aprile 2016, sono state fornite indicazioni sulle corrette modalità di applicazione della normativa, ritenendo rilevante la data di pubblicazione dei bandi o avvisi di gara.

Per quanto maggiormente rileva sull’attività negoziale posta in essere da Poste Italiane è da evidenziare che la direttiva 2014/25/UE ha stabilito la permanenza di una particolare disciplina riservata ai settori speciali, pur in presenza di una linea di convergenza dei due ambiti di regolamentazione. Restano quindi confermate le ragioni di fondo che hanno indotto a stabilire regole specifiche per gli appalti degli enti erogatori di servizi in determinati settori, anche a prescindere dalla forma giuridica pubblicistica, in *“quanto le autorità nazionali continuano ad essere in grado di influenzare il comportamento di questi enti anche attraverso la partecipazione al loro capitale sociale o l’inserimento di propri rappresentanti nei loro organi amministrativi, direttivi o di vigilanza”*.

La disciplina nazionale contenuta nel nuovo Codice degli appalti, contestualmente al recepimento, ha tratto l’occasione per riordinare il quadro normativo dedicato ai settori speciali, rivedendo una serie di punti della disciplina previgente, secondo le indicazioni della direttiva.

In particolare sono stati stabiliti istituti comuni con i settori ordinari ed ampliati gli ambiti di discrezionalità per il ricorso alla negoziazione nei settori speciali; inoltre, come nel contesto

<sup>54</sup> Pubblicato in G.U. Serie Generale n. 91 del 19 aprile 2016 – Supplemento Ordinario n. 10.

complessivo, risulta significativamente ampliato e rafforzato il ruolo dell'ANAC, nonostante la diversità dei soggetti committenti. Il quadro normativo necessita ancora di essere completato con la realizzazione di provvedimenti attuativi, la cui mancanza, specie nei settori speciali, non è di ostacolo all'operatività delle nuove regole.

L'esame condotto in questa sede, relativo all'esercizio finanziario 2015, non è influenzato dalla successiva modifica del quadro normativo di riferimento per cui la materia resta ancora disciplinata dal previgente decreto legislativo n. 163/2006.

Un tema che potrebbe emergere riguarda gli effetti dell'avvenuta quotazione sulle modalità impiegate dalla Società per gli acquisti. Al riguardo è da rilevare che la disciplina dei settori speciali prescinde dalla natura giuridica della stazione appaltante, tuttavia non può essere del tutto privo di rilievo il fatto che la maggiore esposizione al mercato potrebbe richiedere in particolari circostanze una maggiore celerità di azione che non sempre le procedure sono in grado di assicurare.

Con riferimento alla posizione di Poste Italiane nei confronti degli adempimenti imposti dalla Legge n. 190 del novembre 2012 (c.d. Legge Anticorruzione), si segnala che, in ottemperanza alle previsioni dall'art. 1, comma 32, la Società ha pubblicato sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Anticorruzione", le tabelle riassuntive, trasmesse digitalmente all'Autorità Nazionale Anticorruzione, riguardanti le informazioni relative alle procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, di cui al Decreto Legislativo 12 aprile 2006, n. 163.

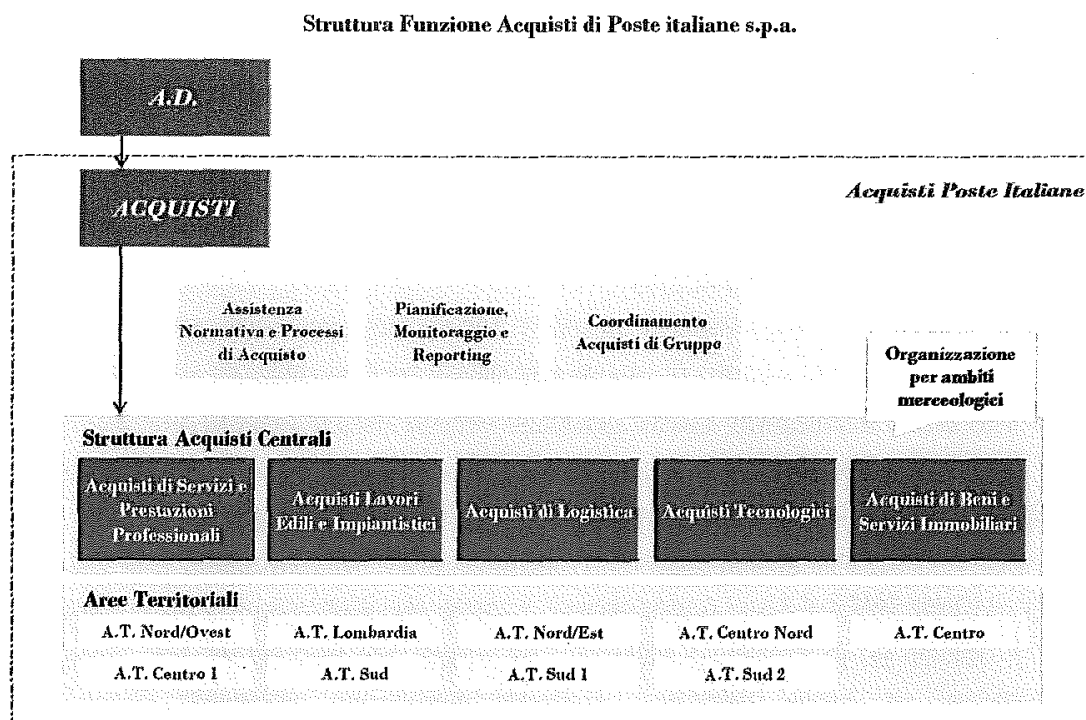
### **3.2 Struttura e modello organizzativo degli acquisti in Poste Italiane.**

L'attuale modello organizzativo adottato dalla Società attribuisce alla funzione Acquisti il ruolo di centrale unica di committenza deputata a garantire la gestione dell'intero processo, dalla selezione dei fornitori alla conduzione della trattativa e/o dei procedimenti di gara fino alla formalizzazione dei contratti.

A tal fine sono state rafforzate le attività di staff così denominate: "Assistenza normativa", "Pianificazione monitoraggio e reporting" e "Coordinamento acquisti di gruppo". Quest'ultima, istituita nel corso del 2016, provvede alla valutazione delle esigenze di acquisto delle Società del Gruppo per la corretta definizione dei fabbisogni e persegue l'obiettivo di individuare ambiti di razionalizzazione ed ottimizzazione della spesa complessiva.

La struttura centrale della Funzione acquisti, come si evince dal prospetto seguente, oltre alle attività di staff si articola anche su 5 aree, suddivise per ambiti merceologici, mentre l'organizzazione territoriale è distribuita in 9 aree geografiche denominate Nuclei Acquisti Territoriali.

Figura 3



L'attuale modello comporta un accentramento del potere di acquisto presso la struttura centrale, con una conseguente riduzione del potere contrattuale delegato<sup>55</sup> la cui operatività nell'arco temporale compreso dal 2010 al 2015 si è contratta nella misura del 78,8 per cento per quanto concerne la quantità di atti e dell'84,2 per cento dei volumi di spesa. Tale tendenza è confermata nel corso dell'anno, con un'ulteriore riduzione; il settore delegato ha perfezionato solo 421 atti (535 nel 2014) per una spesa di 6,15 mln (15,9 mln nel 2014) che rappresenta lo 0,48 per cento dell'intera attività posta in essere nel 2015 dalla Società.

In considerazione della modesta consistenza dell'attività negoziale decentrata, l'analisi che segue esamina nell'insieme tutti i processi perfezionati nel corso dell'anno e non riporta la distinzione tra attività centrale, territoriale e delegata.

<sup>55</sup> L'attività negoziale delegata riguarda esclusivamente l'attività prodotta da quelle funzioni che risultano essere contestualmente utilizzatrici e richiedenti in forza dell'autonomia, conferita attraverso apposite deleghe, a poter provvedere all'approvvigionamento di beni e servizi necessari al proprio ciclo produttivo. Nel 2015 le Funzioni che hanno utilizzato tale facoltà sono state: Mercato Privati (compreso il settore della Filatelia), Posta Comunicazione e Logistica, Risorse Umane (limitatamente al settore Immobiliare) ed infine S.G.R.E.T.A per quel che concerne i contratti di collaborazione con strutture sanitarie e medici competenti in attuazione della sorveglianza sanitaria di cui all'art. 41 del d. lgs. 81/08 (settore Tutela Aziendale).

### **8.3 Attività svolta nell'esercizio**

Nel 2015, gli atti contrattuali conclusi dalla Società hanno generato una spesa pari a 1,269 md di cui 1,105 md per attività soggette all'applicazione del D.Lgs. 163/2006 e 163,5 ml per attività escluse in quanto relative a contratti esenti, così come previsto dall'art. 219 del predetto decreto, ed estranei, sulla base alla sentenza n. 16/2011 del Consiglio di Stato.

In linea con i precedenti esercizi, anche per il 2015 nel computo non sono stati inclusi gli atti i cui importi risultano essere al di sotto della soglia di 2.500 euro che negli ultimi anni, hanno fatto registrare un significativo calo sia per quantità, 1.720 ordini di acquisto rispetto ai 3.254 del 2014, quanto nella spesa complessiva, 1,2 ml a fronte 1,6 ml del precedente anno.

L'attività eseguita nell'anno risulta essere effettuata per il 62,5 per cento con operatori esterni al Gruppo Poste Italiane e per il restante 37,5 per cento mediante contratti infragruppo.

Nella seguente tabella sono riportate le negoziazioni poste in essere nell'anno, classificate sulla base delle procedure di affidamento utilizzate e confrontate con le analoghe risultanze del precedente esercizio. In linea generale si nota che l'impegno complessivo di spesa per appalti e forniture si riduce (1,377 md del 2014, 1,269 nel 2015) con una contrazione nel 2015 di oltre 100 milioni a fronte di un numero più elevato di contratti. Tale flessione non è diretta conseguenza di scelte aziendali finalizzate ad una politica di contenimento di costi operativi ma in larga parte è dovuta all'assenza nell'anno di stipule di contratti di rilevante entità relativi a forniture e/o servizi di durata pluriennale (ad esempio il servizio mensa) che risultano essere già contrattualizzati con scadenze previste nei prossimi anni.

Tabella 22

ATTIVITA' NECOZIALE DI POSTE ITALIANE S.p.A.								
Attività 2015								
Attività 2014								
Procedure di affidamento		Quantità	Valore	% Valore	Quantità	Valore	% Valore	
Attività Extragruppo	Procedure competitive	Gare pubbliche	41	71.419.049		35	152.335.024	
		Selezione Albo fornitori	248	242.469.863		276	201.233.003	
		Altre procedure di gara	318	32.148.666		276	15.802.604	
		Atti aggiuntivi	536	194.429.620		474	320.950.301	
		<b>Totale procedure competitive</b>	<b>1.143</b>	<b>540.167.198</b>	<b>78,3%</b>	<b>1.061</b>	<b>690.320.932</b>	<b>85,5%</b>
	Affidamenti diretti	Deroga ex art. 221 D.Lgs 163/2006	240	67.543.401		218	70.993.181	
		Altro	131	10.187.125		191	8.426.150	
		Atti aggiuntivi	120	4.639.955		110	1.251.012	
		<b>Totale affidamenti diretti</b>	<b>491</b>	<b>82.370.481</b>	<b>11,9%</b>	<b>519</b>	<b>80.670.343</b>	<b>10,0%</b>
	Altri affidamenti	Proroghe	47	50.689.332		73	16.589.198	
		Atti aggiuntivi	14	1.314.450		Non rilevabili		
		Regolarizzazioni Extragruppo	6	734.027		9	4.280.302	
		<b>Totale altri affidamenti</b>	<b>67</b>	<b>52.737.809</b>	<b>7,6%</b>	<b>82</b>	<b>20.869.500</b>	<b>2,6%</b>
		Sottosoglia da regolamento	226	11.705.870		760	15.123.550	
	Atti aggiuntivi	41	353.484		-	-		
<b>Totale attività Extragruppo</b>		<b>2.568</b>	<b>690.634.842</b>		<b>2.422</b>	<b>806.984.326</b>		
Attività Infragruppo	Affidamenti	393	374.793.570		420	460.679.737		
	Atti aggiuntivi	28	39.860.202		Non rilevabili			
	Regolarizzazioni Infragruppo	1	19.000		-	-		
	<b>Totale attività Infragruppo</b>	<b>422</b>	<b>414.672.772</b>		<b>420</b>	<b>460.679.737</b>		
<b>Totale attività 2015 soggette a D.Lgs. 163/2006</b>		<b>2.990</b>	<b>1.105.307.615</b>		<b>2.842</b>	<b>1.267.664.062</b>		
Incidenza attività Extragruppo sul totale attività dell'anno				62,5%	63,7%			
Incidenza attività Infragruppo sul totale attività dell'anno				37,5%	36,3%			
Attività esclusa	Appalti estranei	173	21.095.153		60	13.666.067		
	Appalti esenti (art. 219 d.Lgs. 16/2006)	252	139.439.168		168	95.610.938		
	<b>Totale attività esclusa applicazione D. Lgs. 163/2006</b>	<b>425</b>	<b>160.534.321</b>		<b>228</b>	<b>109.276.106</b>		
<b>Totale Attività 2015</b>		<b>3.415</b>	<b>1.268.841.935</b>		<b>3.070</b>	<b>1.376.940.168</b>		

Nell'ambito dei contratti sottoposti all'applicazione del d.lgs. 163/2006, si evidenzia come tra le attività di acquisto concluse con operatori economici extra gruppo, il ricorso a gare si conferma il sistema più utilizzato, incidendo per il 78,3 per cento del totale (c.a. 540,5 ml) anche se in diminuzione rispetto al precedente esercizio ove tale valore si era assestato all'85,5 per cento.

Sull'argomento la Società ha precisato che la contrazione sopra rilevata non è imputabile a diversi orientamenti della stazione appaltante che hanno determinato uno spostamento nella scelta di affidamento verso procedure non competitive, ma piuttosto alla durata pluriennale di alcuni contratti derivanti da gare e dalle correlate scadenze che generano di anno in anno oscillazioni anche consistenti.

A conferma di ciò si fa presente che nel primo semestre 2016 la Società ha aggiudicato con gara contratti per oltre 700 ml, superando pertanto nell'arco temporale indicato, il valore complessivo delle aggiudicazioni del 2015.

Le procedure di gara vengono espletate quasi esclusivamente in modalità telematica, attraverso l'utilizzo del portale "posteprocurement".

Tale piattaforma consente lo svolgimento delle gare di appalto (nelle varie forme e procedure previste dalla normativa in vigore), senza la produzione e scambio di documentazione cartacea: ciò determina rilevanti vantaggi in termini di tempi e costi, sia per la stazione appaltante che per i fornitori.

Attraverso il portale si possono gestire, oltre alle procedure competitive, anche un insieme di processi trasversali<sup>56</sup>.

Un indice della qualità degli atti di gara, rispetto alla *compliance* normativa nella predisposizione degli stessi può essere desunto dal fatto che nel corso del 2015, in relazione ai procedimenti di gara banditi ai sensi del D. Lgs. 163/06, sono stati presentati solo 4 ricorsi giurisdizionali innanzi al TAR e nessun ricorso definito ha avuto esito sfavorevole per la Società.

Per le forniture di servizi essenziali all'attività dell'azienda, affidati per periodi di tempo protratti, è rilevante selezionare ditte appaltatrici di provata affidabilità, in quanto si possono determinare difficoltà nell'avvicinare soggetti che detengono particolari posizioni di esclusività nei mercati di riferimento. In caso d'interruzione o scadenza del rapporto contrattuale, infatti, può risultare non agevole reperire sul mercato altri operatori con il rischio di un rallentamento o sospensione dei servizi.

Il ricorso a selezioni con chiamata da albo fornitori, previsto dalla normativa per gli affidamenti, si conferma elevato, in quanto l'utilizzo di detto sistema consente alla Società di contrarre i tempi tecnici delle procedure di approvvigionamento.

Sul tema, la Società ha precisato che il sistema di qualificazione all'Albo è accessibile a tutti gli operatori economici ed adotta in sede di iscrizione un modello di valutazione fondato sul possesso di requisiti generali (di ordine morale e di idoneità professionale) e di requisiti speciali (di ordine economico-finanziario e tecnico-organizzativo), garantendo il ricorso a criteri oggettivi.

<sup>56</sup> Tra i processi trasversali, si segnalano:

- ✓ la qualificazione dei fornitori e la relativa gestione dell'Albo Fornitori;
- ✓ lo scambio e la condivisione di documenti di lavoro;
- ✓ lo scambio di informazioni con i fornitori sia in modo diretto tra azienda e cliente tramite Internet (modalità "one to one") e sia con un sistema che consente l'elaborazione e l'invio di pacchetti di dati, grazie all'inserimento di un codice speciale, che può essere ricevuto da tutti i computer contemporaneamente collegati denominato "modalità broadcast";
- ✓ l'accesso agli atti in caso di richiesta dei partecipanti.

Altra modalità consistente di affidamento è quella relativa alle stipula di atti aggiuntivi, che incide per circa 194,4 ml. A tale riguardo, la Corte richiama l'attenzione sulla necessità che ciò avvenga entro i limiti in cui è ammesso il ricorso a tale forma contrattuale e che l'esecuzione avvenga sempre in presenza di una copertura contrattuale, non essendo consentito, in linea generale, l'anticipata prestazione di attività non ancora contrattualizzate.

Con riferimento alle attività poste in essere con operatori commerciali non appartenenti al Gruppo Poste Italiane, gli affidamenti diretti hanno fatto registrare una sostanziale stabilità rispetto al precedente esercizio, con 491 contratti per un valore di 82,4 ml pari all'11,9 per cento del totale, rispetto ai 519 atti del 2014 per un importo di 80,7 ml pari al 10 per cento dell'importo complessivo dell'esercizio.

Tra le voci incluse in detto settore si nota che il ricorso alle deroghe ex art. 221/D. Lgs 163/2006, si attesta su un livello simile al precedente esercizio, 240 atti pari a circa 68 ml per l'anno in esame e 218 contratti per 71 ml nel precedente.

Va comunque precisato che, per tali forme di affidamento la Società procede alla pubblicazione dell'avviso per la trasparenza *ex ante* sulla GUCE, prima della formalizzazione del contratto, come previsto dalla Direttiva 2007/66 (Direttiva Ricorsi). Tale adempimento contemplato dall'art. 79 bis del Codice dei Contratti Pubblici, oltre ad assolvere al generale obbligo di trasparenza, esclude la possibilità, in caso di contenzioso, che il contratto possa essere dichiarato inefficace (art. 122.5 Codice Giustizia Amministrativa).

Per le proroghe contrattuali si nota che, nonostante la riduzione del numero degli atti (73 nel 2014, 47 nell'anno in esame), la spesa relativa registra un consistente incremento rispetto all'esercizio precedente (+ 34 ml).

Il ricorso a tale fattispecie ha carattere di eccezionalità in quanto trova origine nell'esigenza di dover garantire la continuità di erogazione dei servizi e/o delle forniture, nelle more dell'espletamento di procedure di gara. Nel corso dell'anno in riferimento, sono venuti a scadenza contratti di rilevante importo per il cui rinnovo l'azienda ha attivato diverse procedure di gara, alcune particolarmente complesse, tanto per la predisposizione della prescritta documentazione tecnica, quanto per l'espletamento della procedura stessa.

In particolare, la metà del valore complessivo delle proroghe registrato nell'anno è da attribuire all'estensione del vecchio contratto, ormai in scadenza, relativo alla fornitura dei veicoli adibiti al servizio del trasporto di effetti postali, resa necessaria al fine di garantire la continuità del servizio in attesa del completo espletamento della gara del *full rent* della flotta operativa, rivelatasi particolarmente articolata, a causa della previa esigenza di revisione dell'assetto logistico

nell'ambito del nuovo piano strategico con conseguente modifica del fabbisogno in termini sia di quantità che di tipologia dei mezzi necessari.

La nuova fornitura ha previsto particolari specifiche di nuove dotazioni di gestione e sicurezza che hanno reso necessaria una fase di allestimento post-produzione per tutti i mezzi che ha fisiologicamente allungato i tempi di messa a disposizione degli stessi da parte dei fornitori nonché i tempi di collaudo della fornitura. L'aggiudicazione ha generato un consistente risparmio, valutato dall'Azienda in circa 50 ml sui quattro anni di durata del noleggio, rispetto al livello di costo sostenuto con la flotta precedente, nonostante le maggiori funzionalità/dotazioni e livelli di servizio più elevati.

Il ricorso alle "Regolarizzazioni Extragruppo", si è ridotto per via di una più precisa programmazione del fabbisogno da parte delle strutture richiedenti/utilizzatrici sulla base degli indirizzi di responsabilizzazione promossi dalla funzione Acquisti.

Nel 2015 le stesse hanno rivestito un carattere di assoluta marginalità (ca 0,1 per cento degli acquisti extra-gruppo). Le posizioni oggetto di rendicontazione (ca 0,7 ml) evidenziano una riduzione rispetto ai precedenti esercizi ed afferiscono ad attività maturate negli anni precedenti a quello in esame in cui si è proceduto esclusivamente alla loro regolarizzazione amministrativa.

Le attività infragruppo, che incidono per il 37,5 per cento sul totale, si sono attestate sugli stessi livelli del precedente esercizio (422 negoziazioni per una spesa di 414,7 ml nel 2015, a fronte di 420 atti per un importo di 460,7 ml nel 2014).

Di seguito vengono esaminati i contratti perfezionati nel 2015 in base alla tipologia e le relative aggregazioni sono riportate nella seguente tabella ove le stesse sono messe a confronto con le risultanze del precedente esercizio.

Tabella 23

Tipologie	Attività 2015		Attività 2014	
	Quantità	Importo	Quantità	Importo
Comunicazione	235	37.317.436	226	9.238.027
Consulenze	122	21.227.303	76	16.268.857
Formazione	128	7.289.729	61	1.951.718
Fornitura	420	332.314.500	451	314.312.173
Lavori	256	77.448.105	261	115.909.034
Servizi (*)	2.254	793.244.862	1.995	919.260.359
	<b>3.415</b>	<b>1.268.341.935</b>	<b>3.070</b>	<b>1.376.940.168</b>

(\*) Nella voce Servizi sono comprese oltre a quelle di igiene ambientale anche le attività di trasporto effetti postali e di manutenzione di apparati e di automezzi

Gli aspetti più significativi che emergono dalla suesposta tabella sono rappresentati dall'aumento delle risorse economiche investite nella Comunicazione (+28 ml rispetto al 2015), l'innalzamento per quelle destinate ai contratti di Formazione ed in ultimo per quelle relative al ricorso a collaborazioni professionali esterne. Queste ultime, oggetto di particolare attenzione già nel precedente referto, hanno avuto ulteriore sviluppo nel corso dell'anno in esame nel quale l'Azienda ha portato a conclusione i processi propedeutici alla quotazione in Borsa.

La spesa complessiva sostenuta nell'anno per dette collaborazioni, c.a. 21,2 ml, si riferisce principalmente alle consulenze dedicate al processo di privatizzazione e ad attività di natura tecnico specialistica per la realizzazione e completamento dei sistemi di controllo di gestione, di gestione dei rischi e del governo societario.

L'affidamento degli incarichi di consulenza non è sottratto all'applicazione delle norme nazionali e comunitarie che regolamentano il settore dei contratti, inoltre una dettagliata disciplina è contenuta nella procedura aziendale dedicata alle consulenze (rilevante anche ai sensi del D. Lgs. 231/20011) che prevede l'esplicitamento di procedure selettive competitive per l'affidamento.

Tuttavia dagli elementi acquisiti in via istruttoria è emerso che in più occasioni l'affidamento è stato qualificato come appalto estraneo e quindi sottratto all'applicazione delle regole codicistiche. Si ricorda al riguardo che la figura degli appalti estranei, elaborata in via giurisprudenziale, consente per esigenze riguardanti attività non strumentali agli scopi propri della stazione appaltante operante nei settori speciali, di prescindere dall'applicazione delle norme pubblicistiche in materia di contratti. In proposito si evidenzia che potrebbe manifestarsi opportuna l'esatta perimetrazione delle fattispecie che possono essere ritenute rilevanti per la qualificazione di appalto estraneo.

Il ricorso a collaborazioni esterne è rimasto significativo anche successivamente al processo di quotazione, tanto che le stime aziendali, anche per l'anno 2016, fanno riferimento all'esigenza di avvalersi di prestazioni professionali al di fuori dalle competenze interne per la realizzazione di progetti di trasformazione aziendale.

Al riguardo si evidenzia che con nota diretta a tutti i responsabili delle Funzioni/Società del Gruppo, il vertice aziendale ha richiamato ad una attenta pianificazione del ricorso a collaborazioni esterne limitandolo solo ai casi di imprescindibile esigenza aziendale e dopo che sia stata accertata l'impossibilità di farvi fronte con il supporto delle risorse interne.

Inoltre, viene precisato che il ricorso al supporto esterno, pur essendo mirato alla risoluzione di una tematica specifica, dovrebbe apportare conoscenze e nuove competenze a disposizione di settori interessati, in modo da costituire un'occasione di sviluppo professionale delle risorse interne.

L'esigenza di avvalersi di supporti esterni all'Azienda dovrebbe, quindi, rientrare in livelli fisiologici una volta che saranno realizzate le operazioni di carattere di assoluta straordinarietà legate alla quotazione e alla successiva *tranche*, inizialmente prevista entro al fine del 2016 e poi rinviata.

### 8.3.1 Appalti esenti ed estranei.

Nel corso dell'anno, così come riportato nella parte inferiore della tabella n. 24 sono stati perfezionati ulteriori 425 atti per un importo pari a 163,5 ml, attraverso il ricorso alle fattispecie degli appalti c.d. "esenti ed estranei" come già avvenuto per gli esercizi 2013 e 2014.

L'utilizzo di dette forme di affidamento, che incide per il 13 per cento sulla spesa sostenuta nell'anno, risulta in crescita rispetto al 2014 quando era contenuta nell'8 per cento dell'importo complessivo.

Per un maggior dettaglio delle informazioni relative alle fattispecie in argomento, la tabella sotto inserita fornisce un quadro completo degli atti, suddivisi sia per natura di affidamento che per tipologia, messi a confronto con quelli del precedente esercizio.

**Tabella 24**

Tipologia	Appalti Estranei (Sentenza n.16/2011 Consiglio di Stato)				Appalti Esenti (art. 219 D.Lgs. 163/2006)				Totale			
	Esercizio 2015		Esercizio 2014		Esercizio 2015		Esercizio 2014		Esercizio 2015		Esercizio 2014	
	Quantità	Importo	Quantità	Importo	Quantità	Importo	Quantità	Importo	Quantità	Importo	Quantità	Importo
Comunicazione	34	1.372.021	1	225.000	-	-	-	-	34	1.372.021	1	225.000
Consulenze	29	8.949.804	24	10.314.747	10	3.866.531	2	1.210.000	39	12.816.335	26	11.524.747
Formazione	17	1.572.961	1	149.000	2	579.000	1	108.000	19	2.151.961	2	257.000
Fornitura	11	340.351	8	1.168.978	21	23.106.399	19	7.500.208	32	23.446.750	27	8.669.186
Lavori	2	39.700	-	-	-	-	-	-	2	39.700	-	-
Servizi (*)	80	11.820.316	26	1.808.342	219	111.887.238	146	86.791.831	299	123.707.554	172	88.600.173
<b>Totale</b>	<b>173</b>	<b>24.095.153</b>	<b>60</b>	<b>13.666.067</b>	<b>252</b>	<b>139.439.168</b>	<b>168</b>	<b>95.610.038</b>	<b>425</b>	<b>163.534.320</b>	<b>228</b>	<b>109.276.106</b>

(\*) Tra gli appalti estranei alla voce servizi sono compresi 18 atti per € 159.748 stipulati nel territorio

L'incremento, sopra evidenziato, si è verificato sia nella fattispecie di contratti esenti (+ 84 atti per una maggior spesa di c.a. 44 ml) quanto per quelli estranei (+113 contratti per un importo di 10,4 ml). Al riguardo si osserva, con particolare riferimento a tale ultima forma di affidamento, che, dato il carattere di straordinarietà che la connota, la sua incidenza dovrebbe rimanere contenuta in livelli marginali.

In merito alle tipologie contrattuali più ricorrenti in tale ambito, si segnalano i contratti di servizi, alcuni perfezionati anche da strutture territoriali, contratti di collaborazioni professionali esterne all'azienda e a contratti relativi alla comunicazione.

L'utilizzo delle modalità di affidamento in questione, secondo la società, consentirebbe di riscontrare efficacemente e tempestivamente le sollecitazioni del mercato in aree specifiche caratterizzate da rilevanti dinamiche competitive, tuttavia il loro impiego deve essere riservato a particolari fattispecie.

Resta fermo che è necessario che venga favorito quanto più possibile il confronto competitivo tra operatori economici al fine di tutelare il rispetto dei principi di economicità ed efficacia ed assicurare l'applicazione delle norme poste a tutela della libera concorrenza.