

Diminuiscono le componenti ordinarie dell'onere³² mentre si appalesano in aumento (25,9 per cento in più rispetto al 2015) le *spese per servizi del personale*, riepilogative di quote di deducibilità di imposte e rimborsi spese. Nel profilo del personale dirigente sono presenti due figure: i dirigenti a diretto riporto (*DIRS*) e l'*altro personale dirigente*. La sottostante tabella evidenzia il costo disaggregato.

Tabella 17 - Costo 2016 DIRS e altro personale dirigente

<i>DIRS</i>	Costi	Num. Medio unità	<i>Altro personale dirigente</i>	Costi	Num. Medio unità
<i>Competenze fisse</i>	7.163.855		<i>Competenze fisse</i>	72.211.237	
<i>Competenze accessorie</i>	4.586.943		<i>Competenze accessorie</i>	25.583.532	
<i>Salari e Stipendi</i>	11.750.798		<i>Salari e Stipendi</i>	97.794.769	
<i>Contributi</i>	3.757.814		<i>Contributi</i>	30.633.360	
<i>TFR</i>	456.790		<i>TFR</i>	5.177.790	
<i>Altri costi</i>	-1.052.076		<i>Altri costi</i>	-2.414.534	
<i>Esodi</i>	2.710.077		<i>Esodi - Vertenze - Ammin. - Collab.</i>	13.678.253	
<i>Spese per servizi pers.</i>	-		<i>Spese per servizi pers.</i>	2.750.348	
<i>Totale</i>	17.623.403	17	<i>Totale</i>	147.619.986	591

Per le 17 figure apicali la Società ha sostenuto un onere di 17,6 ml, pari al 10,6 per cento del totale, con un costo unitario medio annuo che si eleva a circa un milione di euro (circa 700 mila per voci stipendiali), mentre ammonta a 147,6 ml il costo sostenuto per le restanti unità che mediamente si è attestato a quasi 250 mila euro ciascuno.

Anche l'erogazione del sistema premiante 2016 ha tenuto conto della suddetta diversificazione ed il relativo onere è pari a 18,8 ml, in aumento del 56,7 per cento rispetto al 2015 (12 ml). I premi corrisposti a 15 *DIRS* ammontano a complessivi 2,5 ml, pari a circa 167 mila euro a dirigente mentre 535 unità dell'*altro personale* sono state gratificate secondo l'applicazione dei sistemi di *incentivazione commerciale e manageriale, ivi compreso l'MBO*³³, per un importo totale di 16,3 ml.

Nell'esercizio 2016 non è stata prevista l'erogazione del premio straordinario IPO Bonus, corrisposto nel 2015 a 57 dirigenti per complessivi 2,3 ml a sostegno della maggiore attività svolta per la quotazione in borsa della Società. Il pagamento della successiva *tranche* IPO Bonus ha avuto

³² Costituite da *salari e stipendi, contributi e TFR*. In diminuzione anche i costi per *esodi-vertenze e spese per gli amministratori*. Migliorano il costo del personale dirigente e anche le sopravvenienze attive (3,5 ml contro 1,1 del 2015) indicate nella voce *Altri costi* relative a stime in rialzo effettuate nei precedenti esercizi.

³³ L'MBO (Management By Objectives) è rivolto a promuovere nel dirigente la creazione di valore in coerenza con la strategia aziendale e collegare l'erogazione del bonus ai risultati conseguiti, su un periodo annuale. Sono previsti obiettivi soglia rappresentati dall'EBIT gestionale del Gruppo il cui conseguimento abilita all'accesso al bonus, un livello minimo al di sotto del quale esso non viene erogato ed un livello massimo di performance oltre il quale l'incentivo rimane costante.

luogo nel gennaio 2017³⁴. Inoltre, nell'Assemblea degli azionisti del 24 maggio 2016, è stato approvato un sistema di Incentivazione a Lungo Termine (ILT) strutturato su tre cicli triennali di tipo *rolling* (2016/2018 – 2017/2019 – 2018/2020) e destinato ad un numero massimo di 100 risorse che collega la retribuzione variabile di lungo periodo al raggiungimento di obiettivi³⁵ di redditività e di creazione di valore sostenibile per gli azionisti. La finalità dell'ILT è quella di allineare le politiche retributive alle *best practices* internazionali ed al quadro normativo di riferimento³⁶ e prevede l'assegnazione del diritto a ricevere delle unità rappresentative del valore dell'azione Poste italiane s.p.a. (*Phantom Stock*³⁷) al termine di un periodo di maturazione (*vesting*) di tre anni per ciascun ciclo di assegnazione. Ammontano a 55 i beneficiari del primo ciclo dell'ILT 2016/2018.

5.4 Personale dipendente

Assunzioni e cessazioni

Nel corso del 2016 sono stati assunti 927 dipendenti, collocati nei profili aziendali riconducibili prevalentemente al servizio di sportelleria e recapito postale. Di questi, 82 hanno sottoscritto un contratto di lavoro *part/time* secondo tempi e modalità definiti dalla Società e 155 sono stati stabilizzati in azienda per effetto di sentenze. Non sono state effettuate assunzioni con contratti di inserimento e di apprendistato, né con la formula del telelavoro ed i 222 dipendenti applicati nell'anno con quest'ultima tipologia provengono da assunzioni o da conversioni di contratto effettuate nei precedenti esercizi. Sono invece 7.036 le risorse a tempo determinato, di cui 253 *part/time*, impiegate per periodi di breve durata, circa 2/3 mesi (che hanno originato 4.378 unità FTE utilizzate nel corso del 2016).

³⁴ La corresponsione della seconda *tranche* è stata pari al 50 per cento del totale. In particolare, per l'AD-DG e per il responsabile di Bancoposta è previsto un ulteriore differimento in due quote, ciascuna del 10 per cento del premio, fissate per fine 2017 e 2018.

³⁵ Questi sono rappresentati per il 60 per cento da un indicatore gestionale EBIT di Gruppo cumulato relativo al triennio 2016-2018 (Condizione Cancellato) e per il restante 40 da un indicatore di creazione di valore per gli azionisti (*Total Shareholders Return*) correlato all'andamento di borsa del titolo Poste Italiane posto in raffronto con diversi indici finanziari, stante la difficoltà per Poste Italiane di individuare aziende similari, quantomeno a livello nazionale. In particolare, il *range* di valorizzazione del premio target per i *DIRS* è compreso tra il 30 ed il 50 per cento della retribuzione annua lorda e per l'*Altro personale* è fissato al 40 per cento.

³⁶ Termini e modalità dell'ILT sono stati definiti in osservanza delle disposizioni per le banche in materia di politiche e prassi di remunerazione e incentivazione, ai sensi della Circolare della Banca d'Italia 285/2013 ed in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina cui la Società ha aderito con delibera CdA del luglio 2015.

³⁷ Il numero degli strumenti finanziari, denominati *Phantom Stock*, da attribuire a ciascun dirigente è subordinato alla verifica delle performances prevista dalla condizione Cancellato e terrà conto del valore di mercato dell'azione Poste italiane raggiunto nei 30 giorni precedenti la data di monetizzazione delle *Phantom* stesse. Il primo anno utile per la conversione delle *Phantom Stock* in premio in denaro è previsto per il 2019. Tra i destinatari dell'ILT vi sono sia l'AD-DG sia il Responsabile della Funzione BancoPosta, per i quali – a differenza degli altri destinatari – è previsto un ulteriore periodo di *retention* pari a 12 mesi. Il sistema ILT termina con l'approvazione del bilancio 2020 e le attribuzioni delle *Phantom* potranno essere effettuate fino al 2022.

La ricerca e selezione³⁸ del personale avvengono con metodi diversificati in relazione alla tipologia del profilo ricercato; per le qualifiche inferiori si utilizza il *data base* aziendale e la selezione avviene mediante l'ausilio di test attitudinali, prove di gruppo e colloqui individuali. Invece, per la ricerca e selezione di candidati con maggiore qualificazione professionale la Società ricorre ad interviste strutturate, avvalendosi anche della *partnership* di aziende specializzate nel settore. Nel 2016 ha prevalso la ricerca di neo/laureati in discipline economico/finanziarie da inserire nel *front end* commerciale, in qualità di specialisti commerciali e promotori finanziari abilitati alla promozione ed al collocamento di diversi prodotti/servizi di investimento. Specifiche azioni di sviluppo hanno interessato la valorizzazione del personale quadri e la crescita di risorse interne ad alto potenziale mentre negli uffici postali sono stati ampliati i ruoli degli operatori multi-etnici.

I dipendenti cessati dal servizio sono 6.538 e la gran parte di questi (5.694) ha risolto il rapporto di lavoro in attuazione del programma per l'esodo incentivato, superando ampiamente le previsioni del piano industriale 2020 che stimano la fuoriuscita di 3.500/4.000 unità l'anno. A copertura del relativo onere, corrispondente a circa 82 mila euro *pro/capite* (complessivi 467 ml), è stato utilizzato tutto lo stanziamento del *Fondo di ristrutturazione* di 316 ml e la voce di bilancio *Incentivo all'esodo* per ulteriori 151 ml.

Gestione coordinamento e sicurezza sul lavoro

Nel corso del 2016 Poste italiane ha ridefinito gli ambiti di competenza e l'articolazione organizzativa della funzione Tutela Aziendale preposta alla prevenzione e sicurezza sul lavoro, alla diffusione degli standard di sicurezza e contrasto degli illeciti fraudolenti, nonché al coordinamento delle attività in caso di eventi calamitosi ed alla tutela delle informazioni detenute e trattate dalla Società. Le verifiche condotte nell'esercizio hanno evidenziato maggiori criticità soprattutto nella gestione della flotta aziendale (automezzi e motomezzi), nello stato manutentivo degli immobili, nell'uso dei macchinari e dei dispositivi di protezione e nelle vie di esodo di emergenza. Sono emersi esiti di non conformità prevalentemente nell'ambito delle misure di prevenzione antincendio e di gestione delle emergenze (29,8 per cento del totale delle aree di analisi), seguito dalle inadeguatezze degli impianti elettrici (21,5 per cento) e strutturali (17 per cento). Sono stati effettuati circa 200 accertamenti sul territorio nazionale al fine di verificare la corretta rispondenza alle normative contenute negli standard internazionali sulla materia. In aumento i controlli da parte degli organi

³⁸ Le metodologie usate avvengono nel rispetto del Codice Etico e della procedura 231 attualmente in essere denominata "Reclutamento e selezione del personale per assunzioni a tempo indeterminato e determinato".

di vigilanza esterni (ASL, INAIL, ecc.) che hanno comminato alla Società 194³⁹ prescrizioni (153 nel 2015) per un totale di circa 136 mila euro di sanzioni amministrative. Sull'argomento della gestione e della sicurezza nei luoghi di lavoro sono state fornite, nel corso del 2016, circa 488 mila ore di formazione con oltre 72 mila partecipazioni. Sono state altresì incrementate le formazioni specifiche rivolte ai dipendenti dei centri di distribuzione, degli uffici postali ed al personale facente parte delle squadre di emergenza e di primo soccorso.

Infortuni e malattie

Nel corso del 2016 sono stati registrati 7.109 casi di infortuni sul lavoro, dato sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente (7.096 eventi). La maggior parte di questi eventi (70 per cento) si è verificata nel recapito postale, spesso per incidenti stradali e, nello specifico, per l'uso dei motoveicoli. E' rilevante anche il dato degli incidenti avvenuti durante la deambulazione e quelli per caduta e inciampi su scale e attrezzature, con 1.789 casi. Gli eventi criminosi (rapina o tentata rapina) hanno originato 337 infortuni, pari al 4,7 per cento del totale. Sono da registrare anche quattro eventi mortali, di cui tre *in itinere*, lungo il tragitto casa/lavoro/casa. Gli infortuni del 2016 risultano più frequenti e gravi rispetto al trascorso esercizio ed i costi diretti sopportati dalla Società, per effetto delle relative assenze dal servizio, si attestano a circa 10 ml.

Prosegue anche nel 2016 la crescita delle assenze dal lavoro per motivi di salute che presenta 11,09 giorni medi *pro/capite* l'anno di assenza (10,57 nel 2015), con un incremento del fenomeno pari al 5 per cento. Si attesta al 3,6 per cento il relativo tasso di assenteismo (3,4 nel 2015). In diminuzione, per contro, il numero dei dipendenti che si sono ammalati nel corso dell'anno (71.924 unità contro i 74.410 del 2015), pari a circa il 52,5 per cento dell'intera popolazione aziendale, che però si sono assentati per periodi di tempo più lunghi determinando una perdita, in termini di forza lavoro, di 5.600 unità FTE/annue ed un costo improduttivo di circa 211 ml (205 ml nel 2015). Sono circa 800 i portalettere che mensilmente vengono ritenuti temporaneamente inidonei all'attività di recapito e tale inidoneità si trasforma in definitiva⁴⁰ per almeno 40 risorse ogni mese. Circa 5.500 unità mostrano invece limitazioni nello svolgimento delle mansioni all'interno degli stabilimenti di produzione e, di questi, 2.800 risorse presentano una incapacità lavorativa senza possibilità di impiego proficuo in mansioni operative. La Società ha dato avvio ad una revisione del micro processo lavorativo allo scopo di poter recuperare produttività e spazi di reimpiego. In rialzo del 2

³⁹ Delle 194 prescrizioni, 85 sono state impartite ai responsabili di strutture immobiliari, individuati sulla base dell'organizzazione aziendale e del sistema delle deleghe di funzione (art. 16 d.lgs 81/08).

⁴⁰ Gli inidonei definitivi vengono trasferiti ed assegnati nella più vicina sede che presenti carenze nelle attività interne ovvero nei centri meccanizzati qualora non vi siano posti disponibili all'interno della regione di appartenenza.

per cento anche l'assenza dal servizio connessa ai benefici della legge n. 104 /92⁴¹ che fissa a 5,4 (5,3 nel 2015) i giorni medi *pro/capite* l'anno di assenza dal lavoro. Ammontano a circa 19.600 i relativi beneficiari presenti nell'organico della Società.

5.5 Contenzioso del lavoro e provvedimenti disciplinari

In flessione il fenomeno gestionale del contenzioso del lavoro, che evidenzia 1.002 nuove cause sorte nell'anno (1.379 nel 2015). Di queste, 939 sono state originate da contrasti nella gestione dei vigenti istituti contrattuali (mansioni superiori, licenziamenti, mobilità, ecc.), 49 sono riferibili alla categoria dei lavoratori CTD e 14 a quella degli internali/somministrati che hanno reclamato l'assunzione in pianta stabile. Pertanto, il *Fondo vertenze con il personale* ha registrato nell'anno un utilizzo complessivo per pagamenti al personale di circa 31 ml, dei quali 6,5 ml per spese legali e di giudizio. Relativamente alle cause con i CTD, in netta diminuzione per effetto della citata legge 183/2010 che ha introdotto forti limitazioni nei termini e nelle modalità delle citazioni in giudizio della Società, nonché nei criteri dei risarcimenti, si rileva che 324 procedimenti risultano ancora aperti in appello, 1.300 risultano conclusi in Cassazione e, a fine 2016, ne rimangono pendenti ancora 4.800 circa. La percentuale di soccombenza in giudizio si attesta ad un valore medio del 10 per cento ed il costo sopportato per ciascuna vertenza viene stimato in circa 7 mila euro per ricorrente. A seguito delle sentenze di condanna per Poste italiane alla riammissione in servizio dei suddetti CTD, nel corso del 2016 sono stati stabilizzati in Azienda 155 unità FTE (239 nel 2015). In calo anche la tipologia di contenzioso correlata ai licenziamenti dei dipendenti per motivi disciplinari che ha registrato una flessione del 24 per cento passando dai 183 casi del 2015 ai 139 nuovi ricorsi promossi nell'esercizio di riferimento.

Il potere disciplinare viene esercitato dalla Società sulla scorta di specifiche segnalazioni pervenute alle competenti strutture territoriali e sulla base di report di indagine emessi dalle funzioni aziendali preposte (RUO, Tutela Aziendale e Controllo Interno). Nel corso del 2016 il fenomeno dei provvedimenti disciplinari adottati nei confronti del personale negligente si presenta in crescita del 23,2 per cento con complessivi 5.291 procedimenti disciplinari (4.293 nel 2015) i quali, al termine dell'iter procedurale, hanno prodotto 192 sanzioni espulsive e 5.099 sanzioni conservative. Ulteriori 313 provvedimenti sono stati chiusi per archiviazione. La seguente tabella evidenzia le sanzioni comminate nel biennio 2016/2015 ripartite secondo le diverse tipologie degli illeciti commessi.

⁴¹ Sono previste assenze dal servizio per 3 giorni al mese, anche fruibili a ore, ovvero fino al massimo di due anni continuativi nel corso dell'intera vita lavorativa del dipendente.

Tabella 18 - Sanzioni disciplinari 2016/2015

Sanzioni Espulsive			Sanzioni Conservative		
Causali	2016	2015	Causali	2016	2015
Assenza ingiust. >10 gg o > 60 gg	49	58	Assenza visita fiscale	741	915
Sottraz/distruc corrisp. e disserv. Recapito	8	25	Rifiuto ordini aziend.+ inoss.doveri uff.	119	236
Procedimento penale/Sentenza penale	28	40	Comportamento scorretto/negligenza	953	1531
Grave comportamento scorretto vs clienti	10	16	Diservizi corrispondenza/giacenza	651	268
Violaz. obblighi di servizio aziendale	15	29	Inosservanza materia malattia	279	218
Irregolare negoziazione titoli	40	44	Assenza ingiust.<0=10gg	179	142
Deficienza dolosa cassa	29	5	Irregolarità sportelleria rilevate con e senza Audi	626	398
Utilizzo impr. mezzi aziendali e carta carburante		2	Violazione norme orario di lavoro	172	117
Qualità	13		Inoss. normat. sicur.+violaz. cod. stradale	225	164
Violazione dolosa norme antiriciclaggio		14	Alterco con o senza vie di fatto	93	43
Alterazione documenti e/o false dichiarazioni		2	Inadempimenti contr.li vari	113	20
Frodi finanziarie/assicurative		3	Qualità	948	
Attività lav. in costanza di malattia/infort./L.104		3			
Violazione orario di lavoro/rilevamento presenze					
Totale	192	241	Totale	5.099	4.052
			Archiviazioni	313	347

Dal confronto con l'esercizio 2015 emerge una riduzione delle sanzioni espulsive (pari al 20,3 per cento); l'assenza ingiustificata dal servizio è la causa principale dei licenziamenti, a seguire la irregolare negoziazione di titoli (riscossione fraudolenta di buoni postali mediante illecita duplicazione del documento) e la deficienza dolosa di cassa per appropriazione ed ammanchi di somme di denaro. Un sensibile incremento si registra invece nell'applicazione delle sanzioni conservative (pari al 25,8 per cento), imputabile all'azione disciplinare attivata principalmente nel 2015 nei confronti di oltre 1.200 risorse per riscontrate irregolarità nel monitoraggio della qualità del recapito e conclusasi nel 2016 con 948 sanzioni. Tra le motivazioni più ricorrenti, si palesano le tipologie del comportamento scorretto/negligenza, l'assenza a visita fiscale e la irregolarità nelle operazioni di sportelleria. La Società stima che circa l'80 per cento delle perdite operative per illeciti siano riconducibili a frodi sul risparmio postale. Dal data base di gestione delle pratiche legali della Società emerge che sono state aperte 557 posizioni di recupero crediti nei confronti dei dipendenti negligenti, mentre quelle definite nell'anno sono state 465. Le somme recuperate ammontano a 3,2 ml, contro i 2,3 del precedente esercizio.

6 SISTEMI INFORMATIVI

6.1 Evoluzione organizzativa

Il piano Industriale 2015-2019 ha previsto sostanziali investimenti in tecnologia e *asset* fisici per abilitare i grandi progetti di trasformazione industriale. L'elevata incidenza degli investimenti destinati all'innovazione tecnologica conferma l'importanza assunta dall'IT nel raggiungimento degli obiettivi strategici della Società.

La Funzione Sistemi Informativi, nel corso del 2016, in continuità con la strategia di focalizzazione dell'offerta aziendale e di spinta all'industrializzazione dei processi e delle infrastrutture a supporto del *business*, ha proseguito la realizzazione di progetti all'interno delle Piattaforme progettuali (di *business* e infrastrutturali) di tutte le Società del Gruppo superando così la logica di parcellizzazione dei progetti di investimento IT, che, sulla base di quanto riferito dalla Società, costituiva un fattore di forte rallentamento delle iniziative.

Sono state realizzate numerose attività di progettazione, sviluppo, evoluzione e manutenzione dei sistemi informativi per l'efficientamento dei processi e l'adeguamento normativo della Funzione BancoPosta. Gli interventi realizzati nel 2016 hanno rafforzato i presidi aziendali in coerenza con il piano di impegni comunicato a Banca d'Italia a seguito della verifica ispettiva condotta nel 2015, dalla quale erano emersi ambiti di miglioramento negli assetti organizzativi, procedurali ed informatici. In particolare, sono stati adottati provvedimenti finalizzati a consentire l'allineamento organizzativo in materia di Adeguata Verifica e Tenuta dell'archivio Unico Informatico per il miglioramento dell'efficienza dei presidi di controllo delle operazioni con soggetti ritenuti ad elevato rischio in ambito Antiriciclaggio, mediante l'attivazione di controlli *on line*.

Inoltre, 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, disposizioni dell'Agenzia delle Entrate) e a migliorare i processi contabili.

Dal processo di verifica, monitoraggio e rendicontazione degli indicatori di *performance* sulle attività affidate da BancoPosta alla Funzione Sistemi Informativi, è emerso il mancato raggiungimento di alcuni indicatori di *performance* che ha comportato una decurtazione alla remunerazione complessiva prevista dal relativo disciplinare Esecutivo.

6.2 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 ammonta a 522 ml e risulta inferiore al precedente esercizio per 23 ml. In particolare, gli investimenti realizzati nel corso del 2016 nell'area ICT sono stati pari a circa 260 ml (263 ml nel 2015) mentre per quanto riguarda la componente costi IT, il 2016 presenta un consuntivo pari a circa 262 ml: la riduzione dei costi di circa 20 ml rispetto al dato 2015 è legata, da quanto riferito dalla Società, principalmente all'*insourcing* dei servizi di Rete TLC e ad azioni di contenimento e ottimizzazione della spesa.

Nell'ambito delle iniziative progettuali intraprese nel 2016 (di cui il 29 per cento di iniziative Complesse⁴² ed il 71 per cento di iniziative Semplici), sono proseguite le attività di consolidamento ed evoluzione dei sistemi *hardware*, *storage*⁴³ e *backup*, nonché quelle volte alla razionalizzazione dell'infrastruttura dei *Data Center* del Gruppo. In coerenza con il piano di messa in sicurezza delle infrastrutture tecnologiche è proseguito il progetto “Rinnovo Tecnologico dei sistemi PosteItaliane”, finalizzato a massimizzare l'efficienza dei sistemi presenti nei *Data Center*.

Ulteriori investimenti hanno riguardato la realizzazione di soluzioni evolutive relative al Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID), nonché l'attivazione del servizio di *full acquiring*⁴⁴ per tutte le principali carte di pagamento operanti sul circuito nazionale e internazionale.

6.3 Sicurezza informatica

In ambito Sicurezza Informatica è proseguita la fase di governo dell'evoluzione del Piano Permanente di Sicurezza, ovvero il programma di attività strategiche e prioritarie, avviato nel 2015 per garantire il costante allineamento dei processi di sicurezza informatica alla strategia di sviluppo dei Sistemi Informativi ed all'evolversi delle minacce provenienti dal contesto esterno. Poste italiane ha proseguito nel 2016, il percorso di approfondimento delle attività di analisi e

⁴² Le iniziative progettuali relative ai fabbisogni IT vengono convenzionalmente classificate in “Semplici” e “Complesse” in relazione alla differente complessità e al diverso impatto in termini di architettura sistemistico/applicativa, al perimetro funzionale, ed al livello di integrazione con altre iniziative dal punto di vista applicativo, tecnologico o di dati.

⁴³ 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.

⁴⁴ L'*Acquiring* è tutto l'insieme dei servizi che il gestore della carta di credito fornisce ad un esercente affinché possa accettare pagamenti con le carte appartenenti a circuiti di credito o debito.

valutazione del rischio informatico in adempimento a quanto richiesto, in particolare, dal Capitolo IV della Circolare 285 della Banca d'Italia, dedicato ai Sistemi Informativi. In tale ambito, sono state concluse le attività di analisi del rischio sugli *asset* ICT a supporto dei processi prioritari per BancoPosta. Nello specifico, si tratta dei processi appartenenti a famiglie di prodotti che forniscono circa l'84 per cento dei ricavi di BancoPosta: Conti Correnti, Libretti, Buoni Postali, Finanza, Carte (debito, credito, prepagate), Bollettini, Antiriciclaggio e Trasparenza.

A metà del 2016 è stato predisposto il primo "Rapporto sintetico sulla situazione del rischio informatico di BancoPosta" sottoposto (come da requisito dell'Autorità di Vigilanza), all'approvazione del Consiglio di amministrazione di Poste nella riunione del 28 giugno 2016.

L'analisi effettuata in base al Piano di Audit 2016 di Revisione Interna sugli eventi fraudolenti relativi a prodotti e servizi BancoPosta, ha evidenziato che le frodi rilevate hanno riguardato prevalentemente buoni e libretti postali e sono state eseguite mediante la sostituzione di identità e la contraffazione delle firme sulla modulistica.

Il Piano ha inoltre evidenziato la necessità di garantire una maggiore attenzione alle procedure e alle politiche aziendali in tema di gestione degli accessi ai sistemi in termini, sia di coerenza dei profili con le responsabilità assegnate, sia di rafforzamento dei controlli posti a sicurezza dei dati e di completare le diverse iniziative in corso con maggiore aderenza alle normative di riferimento (Rischio Informatico, *Data Governance*, *Privacy*).

Le verifiche effettuate dalla funzione *Compliance* sui sistemi di monitoraggio relativi alla sicurezza dei pagamenti su canali *on line* hanno evidenziato nel 2016 un incremento dei volumi di transazioni fraudolente pari a circa il 35 per cento rispetto al precedente esercizio.

Alla luce delle analisi condotte è emersa la necessità di effettuare ulteriori interventi in materia di sicurezza dei pagamenti *on line*, con lo scopo di rafforzare l'attuale sistema di monitoraggio teso ad intercettare ed analizzare i fenomeni fraudolenti.

Sulla necessità di dare esecuzione a tutti gli interventi correttivi necessari per i servizi bancari e di pagamento (con particolare riguardo al rafforzamento dei presidi per la sicurezza dei pagamenti *on line*), per il sistema informativo e per il *Business Continuity Management* (BCM) si è espresso anche il Collegio Sindacale della Società nella propria Relazione al bilancio di esercizio 2016, formulando una specifica raccomandazione in tal senso.

7 ATTIVITÀ NEGOZIALE

7.1 Contesto normativo di riferimento

Anche a seguito della quotazione sul mercato telematico azionario è rimasta immutata la qualifica di Poste italiane s.p.a. quale impresa pubblica titolare di diritti speciali ed esclusivi che agisce principalmente come soggetto imprenditoriale e si assume il rischio economico connesso all'esercizio della sua attività secondo criteri di redditività e mediante l'offerta di beni e servizi sul mercato.

L'Azienda per l'attività di approvvigionamento di beni e servizi, destinati allo svolgimento delle funzioni per le quali è qualificata come soggetto operante nei settori speciali, è tenuta ad osservare la normativa contenuta nel d.lgs. n. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) ed in particolare la parte dedicata ai settori speciali, nonché le altre normative di riferimento, in materia di appalti relativi al Servizio Postale Universale. Per le attività realizzate in settori direttamente esposti a regime concorrenziale su mercati liberamente accessibili, la Società può seguire le regole e le forme del diritto comune.

Al riguardo occorre segnalare che il d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 che ha rivisto la disciplina in tema di appalti, ha conservato sostanzialmente quella relativa ai settori speciali e il d.lgs. del 19.04.2017, n. 56, che reca disposizioni integrative e correttive al codice non ha inciso su tale questione.

L'attuale quadro normativo delimita in maniera più netta, rispetto al passato, il perimetro di attività da assoggettare all'osservanza delle norme contenute nel nuovo Codice appalti. In particolare, le attività di acquisto funzionali all'approvvigionamento di "servizi finanziari" in passato compresi nel settore dei "Servizi postali" (art. 211 del vecchio Codice) e non assoggettate all'osservanza del Codice appalti in forza di una specifica "esenzione"⁴⁵, oggi risultano essere fuori dall'ambito di applicazione del medesimo in quanto espressamente esclusi dal Codice (art. 17, lett. e).

In considerazione di questo cambiamento normativo la Società ha provveduto ad approvare uno specifico "*Regolamento interno per le procedure di affidamento degli appalti di servizio e forniture di Patrimonio BancoPosta*"⁴⁶ nella considerazione che tale funzione svolge esclusivamente attività di carattere finanziario ora escluse *ab origine* dall'applicazione del codice. Inoltre, in considerazione

⁴⁵ Autorizzazione concessa dalla Commissione Europea a Poste Italiane (Decisioni n. 2008/383/CE del 30/4/2008 e n. 2012/12/CE del 05/01/2010) per gli affidamenti aventi ad oggetto il Corriere Espresso e per alcune tipologie di Servizi Finanziari in quanto trattasi di attività direttamente esposte alla concorrenza.

⁴⁶ Il documento, predisposto dalle funzioni BancoPosta, Acquisti Corporate, Affari legali ed in accordo con la funzione RUOS/Organizzazione, è stato approvato dal Consiglio di amministrazione in data 13 dicembre 2016.

del differente regime giuridico rispetto a quello in cui opera ordinariamente Poste italiane, è stato disposto un adeguamento organizzativo attraverso l'istituzione della specifica funzione Acquisti direttamente in ambito BancoPosta.

In relazione al mutato quadro normativo ed anche per adeguarsi alle linee guida emanate dall'Autorità Nazionale Anticorruzione⁴⁷, la Società ad inizio del 2017 ha avviato l'iter per la emanazione del nuovo Regolamento interno per le procedure di affidamento degli appalti di lavori, servizi e forniture, in sostituzione del precedente entrato in vigore nel 2007.

Il documento è stato portato all'esame del Consiglio di amministrazione nella adunanza del 13 aprile 2017, ma la sua approvazione è stata rinviata.

L'emanazione di un nuovo Regolamento rappresenta un'esigenza concreta, sia per completare il processo avviato con la messa a regime di un distinto regolamento per il Patrimonio Bancoposta e anche nella considerazione che è necessario disporre di uno strumento normativo interno come guida di riferimento generale con carattere di stabilità nel tempo. Tra le procedure operative delineate nello schema di regolamento esaminato dal Consiglio del 13 aprile 2017 si segnala quella per gli acquisti di consulenza, definita nel maggio 2017, che rende più stringenti i limiti per garantire il rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza, competitività e rotazione degli operatori negli affidamenti di tali incarichi.

7.2 Nuovo assetto organizzativo della funzione Acquisti

Nell'ultima parte dell'anno la funzione Acquisti di Poste italiane s.p.a. è stata oggetto di una riorganizzazione avente per obiettivo la semplificazione ed il miglioramento nell'efficienza degli adempimenti del ciclo passivo. Il processo di ridefinizione dell'impianto organizzativo si è articolato su due diverse linee di intervento, una nuova configurazione delle funzioni dell'unità "centrale", maggiormente imperniate su attività di indirizzo e di governo, e l'assegnazione di parte delle attività operative alle strutture di acquisto all'interno delle funzioni di business "Posta, Comunicazione e Logistica" e "BancoPosta".

⁴⁷ Le linee guida emanate dall'ANAC applicabili a Poste Italiane nella sua qualità di impresa pubblica operante nei settori speciali sono:

- Composizione delle Commissioni esaminatrici;
- Motivi di esclusione degli operatori economici;
- Avvalimento;
- Criteri di aggiudicazione delle offerte;
- Offerte anomale.

L'unità centrale svolge attività di coordinamento attraverso la formalizzazione e diffusione di specifiche *policy* e direttive e garantisce un maggior presidio delle attività di acquisto a livello di Gruppo.

In ambito di "Posta, Comunicazione e Logistica" è stata creata una nuova struttura incaricata per gli acquisti al fine di consentire una visione maggiormente integrata dei fabbisogni di logistica sia della capogruppo che delle Società del Gruppo facenti parte alla suddetta funzione (SDA, Postel e Mistral) con particolare riferimento al settore del trasporto, della distribuzione e del recapito.

Presso la funzione "BancoPosta" si è determinata alla necessità di adeguare l'organizzazione interna e i processi in relazione al quadro normativo a introdotto dal nuovo codice appalti (d.lgs n. 50 del 18/04/2016) attraverso l'istituzione di una specifica funzione Acquisti direttamente in ambito BancoPosta.

Restano ancora in vigore gli "Acquisti delegati", anche se la relativa attività è andata progressivamente a ridursi. Si tratta delle attività di approvvigionamento che, a seguito di apposite procure conferite dalla funzione Acquisti, vengono espletate da strutture aziendali⁴⁸ in autonomia per approvvigionamenti di modesto valore economico, basso impatto strategico ed eseguite essenzialmente su mercati locali.

7.3 Attività svolta nell'esercizio.

Nel 2016, le attività di acquisto hanno fatto registrare un impegno di spesa di ca 1,84 md per 3.428 atti perfezionati, così suddivisi:

- 1,82 md, per 2.582 atti, stipulati a livello centrale pari al 98,8 per cento del totale;
- 14,7 ml, per 382 atti, stipulati a livello territoriale, pari allo 0,8 per cento del totale;
- 6,12 ml, per 464 atti, stipulati dalle funzioni delegate per una incidenza pari allo 0,3 per cento del totale.

Nel corso dell'anno si è perfezionata la cessione del ramo di azienda relativo alla rete fissa TLC da parte di PosteMobile a Poste italiane s.p.a.. Tra gli effetti di tale operazione societaria si evidenzia il subentro di Poste italiane nei rapporti passivi afferenti il perimetro oggetto di cessione e precedentemente stipulati da PosteMobile. L'ulteriore impegno di spesa di ca 44,3 ml sostenuto da Poste italiane, conseguente ad attività negoziale espletata da PosteMobile, non è stato incluso nel

⁴⁸ Le strutture aziendali che gestiscono direttamente gli acquisti su delega sono le Aree Territoriali in ambito Mercato Privati, le Aree Logistiche Territoriali in ambito Posta, Comunicazione e Logistica e le funzioni Immobiliare (e le relative Aree Territoriali) e Tutela Aziendale in ambito Risorse Umane, Relazioni Esterne e Servizi.

totale oggetto di esame, in quanto trattasi di attività straordinaria che non dovrebbe ripetersi nei prossimi esercizi.

In linea con le modalità di esposizione utilizzate per il passato, anche per il 2016 non sono stati contabilizzati gli ordini di acquisto contraddistinti da importi inferiori a 2.500 euro che, comunque, nel corso dell'esercizio hanno fatto registrare, una spesa di ca 1,6 ml per un totale di 2.030 atti.

Occorre segnalare che nell'attività contrattuale espletata nell'anno sono ricomprese quote di spesa, circa 44,2 mln, sostenute dalle società del Gruppo Poste, relativamente ad accordi quadro stipulati dalla funzione Acquisti della capogruppo.

a) Procedure di affidamento

Le attività di acquisto soggette all'applicazione del d.lgs. 50/2016 "*Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture*", hanno determinato un costo di ca 1,2 md (incidenza pari al 60 per cento) per una quantità di 2.605 contratti, mentre le negoziazioni portate a conclusione con procedimenti esclusi dall'ambito di applicazione dalla predetta normativa, hanno generato una spesa di ca 626 ml (34 per cento del totale) per 823 atti.

I dati relativi all'attività contrattuale svolta nell'anno sono riepilogati nella tabella 19 e classificati in ordine alle procedure di affidamento utilizzate e confrontate con gli analoghi esiti del 2015.

Tabella 19

ATTIVITA' NEGOZIALE POSTE ITALIANE SPA								
Attività 2016								
Attività 2015								
Procedure di affidamento		Quantità	Valore	% Valore	Quantità	Valore	% Valore	
Attività Extragruppo	Procedure competitive	Gare pubbliche	63	561.808.829		41	71.419.049	
		Selezione Albo fornitori	188	218.417.630		248	242.469.863	
		Altre procedure di gara	369	27.576.465		318	32.148.666	
		Atti aggiuntivi	651	252.381.877		536	194.429.620	
		Totale procedure competitive	1.271	1.060.184.801	87,2	1.143	540.467.198	78,3
	Affidamenti diretti	Deroga ex art. 125 D. Lgs. 50/2016 art. 221 D.Lgs 163/2006	181	74.736.936		240	67.543.401	
		Sottosoglia (Inferiori a 40.000 €)	837	14.042.203		826	14.705.870	
		Altro	125	6.210.230		131	10.187.125	
		Atti aggiuntivi	48	6.105.159		161	4.993.439	
		Totale affidamenti diretti	1.191	101.094.527	8,3	1.358	97.429.835	14,1
Altri affidamenti	Proroghe Tecniche	143	54.622.022		61	52.003.782		
	Regolarizzazioni Extragruppo	-	-		6	734.027		
	Totale altri affidamenti	143	54.622.022	4,5	67	52.737.809	7,6	
Totale attività soggette a D.Lgs 50/2016		2.605	1.215.901.350,03	100	2.568	690.634.842	100	
Attività Escluse D. Lgs 50/2016 (Parte I - Titolo II)	Altri esclusi (Esenti ed Estranei)	530	238.090.716		425	163.534.320		
	Intercompany	293	387.720.373		422	414.672.772		
	Totale attività escluse applicazione D.Lgs 50/2016	823	625.811.089		847	578.207.093		
Totale attività 2016		3.428	1.841.712.439		3.415	1.268.841.935		
Incidenza attività soggette a D.Lgs 50/2016 dell'anno				66,0%	54,4%			
Incidenza attività escluse applicazione D.Lgs 50/2016 dell'anno				34,0%	45,6%			

Nell'ambito degli affidamenti soggetti al codice dei contratti, realizzati tutti con operatori commerciali esterni al Gruppo Poste, le procedure competitive risultano incidere per l'87,2 per cento del totale (1,06 md per 1.271 atti) in incremento rispetto al precedente esercizio ove gli stessi avevano fatto registrare una spesa di 540 ml per una quantità di 1.143 atti con una incidenza del 78.3 per cento.

Va evidenziato che tale dato è anche influenzato dalla durata pluriennale di alcuni contratti derivati da gare che possono generare oscillazioni anche consistenti di anno in anno. A titolo di esempio, nel corso dell'esercizio in esame sono state espletate due gare, una relativa alla fornitura in *full rent* di circa 16.000 autoveicoli da utilizzare per il trasporto e recapito dei prodotti postali e l'altra concernente l'affidamento del servizio sostitutivo mensa, che hanno generato, contratti di durata, rispettivamente, quadriennale e triennale, per un importo totale di ca 491 ml.

Nell'ambito delle procedure competitive sono comprese anche le estensioni contrattuali (atti aggiuntivi) da considerarsi come parti integranti dell'atto primario e ricompresi nei perimetri ufficiali di gara. Al riguardo la Società evidenzia che il ricorso a dette clausole rappresenta uno

strumento di flessibilità contrattuale che, unitamente all'adozione di accordi quadro, permette all'azienda di poter rispondere in modo celere alle esigenze di un mercato sempre più competitivo e dinamico che ha reso più complessa la pianificazione dei fabbisogni.

Sempre in ambito di procedure selettive, si conferma consistente il ricorso a “*Selezioni con chiamata da albo*” espletate secondo quanto previsto dalla normativa vigente. Si ricorda che il sistema di qualificazione di Poste italiane s.p.a. è accessibile a tutti gli operatori economici ed adotta un modello di valutazione basato sul possesso di requisiti generali (ordine morale e idoneità professionale) e di requisiti speciali (ordine economico-finanziario e tecnico-organizzativo).

Passando all'esame degli affidamenti diretti, si registra, rispetto allo scorso anno, una contrazione nella quantità di atti, da 1.358 a 1.191, pur in presenza, di un lieve incremento in termini assoluti di spesa. Detta circostanza scaturisce, anche in questo caso, dalla sottoscrizione o rinnovo di contratti pluriennali anche di importi rilevanti che possono provocare andamenti altalenanti di anno in anno sugli impegni di spesa. Nel caso specifico l'aumento in questione trova la sua origine nella sottoscrizione di un contratto di natura tecnico-informatica di durata triennale. In ogni caso per queste tipologie di affidamento, ove gli importi sono superiori alle soglie comunitarie⁴⁹, la Società, prima della formalizzazione del contratto, procede con la pubblicazione sulla GUUE dell'avviso per la trasparenza ex ante previsto dalla Direttiva 2007/66 (cd Direttiva Ricorsi). In tal modo oltre ad assolvere ad un vincolo normativo, si tende ad escludere la possibilità, in caso di contenzioso, dell'emissione della dichiarazione di inefficacia dell'atto (art. 121 comma 5 codice giustizia amministrativa).

Per quanto concerne le *proroghe tecniche*, l'impegno finanziario sostenuto è in linea rispetto al precedente anno con la sola riduzione dell'incidenza percentuale degli affidamenti extra-gruppo. Il ricorso a dette forme contrattuali risponde all'esigenza di garantire la continuità nell'erogazione di servizi nelle more dell'espletamento di procedure di gara particolarmente articolate. Nell'anno di riferimento si evidenzia che circa il 30 per cento (15 ml) del valore complessivo delle proroghe tecniche (54,6 ml) è correlato alla complessità della sostituzione della flotta operativa autoveicoli *full rent*. Non risultano effettuate regolarizzazioni extra-gruppo, ovvero il perfezionamento eseguito a sanatoria in assenza di regolare atto contrattuale.

⁴⁹ Dal 1 gennaio 2016 sono in vigore le nuove soglie comunitarie per gli appalti pubblici di lavoro, servizi e forniture stabilite con il Regolamento Delegato UE n. 2171/2015 della Commissione del 24/11/2015 (G.U.U.E. del 25/11/2015). Per i settori speciali (art. 35 del d. lgs 18/04/2016 n.50) sono così stabilite:

- da 414.000 euro a 418.000 euro per gli appalti di servizi e forniture;
- da 5.186.000 euro a 5.225.000 euro per appalti di lavori.

Per quanto concerne le attività formalizzate al di fuori del perimetro di applicazione del codice dei contratti pubblici è da rilevare che in tale ambito rientrano gli acquisti infragruppo così come disposto negli artt. 6 e 7 del d.lgs. 50/2016.

In relazione alle gare sottratte all'applicazione del codice si segnala che in un'unica sezione dello stesso (articoli da 5 a 20) è contenuta la definizione e classifica dei cd "appalti esclusi"; in tale nozione sono ricompresi anche i contratti precedentemente denominati "esenti ed esclusi".

Nell'esercizio 2016 in detto segmento non si sono registrati notevoli scostamenti dagli esiti del precedente anno, infatti, si confermano i valori nella quantità di atti (823 nel 2016 e 847 nel 2015), tuttavia l'impegno finanziario è in aumento, con una spesa di ca 626 ml nel 2016 a fronte di 578 ml nel 2015.

Per assolvere agli obblighi previsti dall'art.1, comma 32, della legge n. 190/2012 (c.d. legge Anticorruzione) la Società, anche per il 2016, ha pubblicato sul proprio sito istituzionale le tabelle riassuntive trasmesse digitalmente all'A.N.A.C., concernenti le informazioni relative alle procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi.

Per quanto concerne le attività legate allo svolgimento dei procedimenti di gara, banditi ai sensi del codice appalti, risulta che nel corso del 2016 sono stati presentati ricorsi al TAR solo relativamente a cinque gare. Inoltre, nello stesso anno, nessun ricorso definito ha avuto esito sfavorevole per Poste italiane.

b) Tipologie contrattuali

I dati relativi alle diverse tipologie di contratti perfezionati nell'anno vengono messi a confronto con quelli del 2015, nella seguente tabella.

Tabella 20

Tipologia di contratto	Attività 2016		Attività 2015	
	Quantità	Importo	Quantità	Importo
Comunicazione	195	33.006.456	235	37.317.436
Consulenze	82	10.207.348	122	21.227.303
Formazione	151	4.778.092	128	7.289.729
Fornitura	355	419.041.830	420	332.314.500
Lavori	216	55.492.386	256	77.448.105
Servizi (*)	2.429	1.319.186.327	2.254	793.244.862
Totale	3.428	1.841.712.439	3.415	1.268.841.935

(*) in detta categoria sono compresi le attività afferenti igiene ambientali, trasporto effetti postali e manutenzioni di apparati e automezzi.