

**Principali iniziative per il 2002**

Il 2002 si inquadra come il primo anno del nuovo piano di sviluppo 2002-2004, che prevede un consolidamento della posizione di BancoPosta come uno dei principali attori del mercato finanziario retail in Italia.

I principali progetti in corso per il 2002 riguardano il miglioramento dell'efficienza operativa e dell'efficacia commerciale. In relazione a questo secondo punto sarà significativo il contributo della Divisione Rete Territoriale e della Direzione immobiliare; nel 2002 i principali Uffici Postali, anche quelli non dotati di nuovo layout, saranno dotati di un'apposita area dove accogliere il cliente con la dovuta comodità e riservatezza per discutere delle sue scelte finanziarie. Inoltre verrà fatto un ulteriore sforzo per la formazione degli addetti che presiederanno queste aree e che saranno dotati di strumenti di supporto per la pianificazione finanziaria della clientela e per la conoscenza delle caratteristiche della stessa, grazie al deciso rafforzamento del sistema informativo di marketing.

In occasione della scadenza di gennaio è stato attivato il pagamento del bollo auto tramite Internet che si affianca ai servizi già in essere (pagamento del canone televisivo e delle bollette di oltre 100 aziende erogatrici di pubblici servizi).

Il 2002 sarà caratterizzato dal lancio del conto BancoPostalImpresa, dedicato alle piccole e medie imprese e dall'intensificazione della pressione commerciale sulla Pubblica Amministrazione centrale e locale.

**DIVISIONE RETE TERRITORIALE**

La Divisione Rete Territoriale opera attraverso circa 14 mila Uffici Postali distribuiti capillarmente su tutto il territorio nazionale e che rappresentano il principale punto di accesso per la clientela ai prodotti e ai servizi di Poste Italiane.

A livello centrale la Divisione si compone di tre Direzioni (Operazioni e Sviluppo Rete, Commerciale, Recapito Provinciale) oltre ai Servizi di staff. A livello territoriale, è articolata in Direzioni Regionali, Filiali e Uffici Postali. La tabella riportata di seguito mostra la suddivisione delle strutture territoriali e le loro dimensioni come numero di addetti.

	31.12.2001		31.12.2000	
	Numero	Addetti	Numero	Addetti
Direzioni Regionali	15	244	15	433
Filiali	140	9.300	140	10.184
Uffici Postali	13.787		13.950	
• Addetti alla Sportelleria (*)		70.064		72.464
• Addetti al Recapito (*)		42.423		46.477

(\*) parte delle risorse – nel 2000 pari a circa 20.500 addetti, di cui 14.000 portalettere e nel 2001 pari a circa 18.400 addetti, di cui 12.400 portalettere – sono gestite dalla Divisione Corrispondenza. Al netto di circa 5.300 risorse nel 2.000 e di circa 4.000 risorse nel 2001 con contratto a tempo determinato di cui circa il 75% impiegate nel recapito.

L'adozione di interventi specifici di ottimizzazione delle attività ha consentito una razionale riduzione di personale, garantendo allo stesso tempo una costante qualità del servizio. In particolare nel settore del recapito la riduzione delle risorse è dovuta principalmente all'ottimizzazione dei processi di lavorazione, al riesame delle zone di recapito (che ha consentito la riduzione di 845 zone), alla riorganizzazione del recapito dei telegrammi (che ha consentito la riduzione di 700 zone di recapito telegrafico nelle località provinciali), alla razionalizzazione della rete di Recapito con la piena attivazione del modello di "Areola" e all'estensione della figura dell'operatore polivalente (nel corso dell'anno ne sono stati attivati 386).

**Principali iniziative del 2001**

Nel 2001 la Divisione è stata impegnata in azioni finalizzate al miglioramento della qualità del servizio puntando contemporaneamente su tre leve:

- rinnovo delle strutture e valorizzazione delle risorse umane;
- sviluppo ed incremento delle attività per creare le condizioni basilari per il rilancio della crescita dei ricavi;
- ottimizzazione della presenza territoriale nel rispetto degli obblighi del Servizio Universale.

Nel corso del 2001 è stato messo a punto, d'intesa con la Direzione Centrale Risorse Umane, un progetto per lo sviluppo professionale del personale della Divisione, che coinvolgerà nel 2002 oltre 4.500 risorse tra Direttori di Uffici Postali e Responsabili di Servizio di Filiale. In particolare, sono stati individuati i ruoli organizzativi e le caratteristiche necessarie per

ricoprirli, le risorse ritenute adatte per profilo e competenza all'inserimento nei suddetti ruoli, i percorsi di sviluppo professionale necessari a ridurre il gap tra le competenze richieste e quelle presenti in azienda.

Inoltre sono stati realizzati e pianificati progetti per la formazione dei Direttori degli Uffici Postali nonché del personale impegnato nelle attività di sportelleria e di recapito.

Contestualmente alle iniziative volte a migliorare la qualità del personale della Società nel corso del 2001 è stato portato avanti il processo di dimensionamento e riequilibrio delle attuali risorse sul territorio verso le attività di produzione, che rappresenterà nel 2002 una risposta ai processi di mobilità di cui agli Accordi sottoscritti nel mese di ottobre 2001.

Le attività svolte dalla Divisione nel 2001 sono state coordinate dalle tre Direzioni in cui si articola.

La Direzione Operazioni e Sviluppo Rete, che ha la responsabilità del network degli Uffici Postali, del miglioramento dell'operatività funzionale di sportello e della reingegnerizzazione dei processi durante il 2001, ha proseguito l'attività relativa al progetto Rete 2000 che comprende numerosi progetti condotti in sinergia con altre strutture aziendali (Direzione Immobiliare e Direzione Processi e Tecnologie).

Avviato nel corso del 1999 a Roma e Milano con l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza degli Uffici Postali, Rete 2000 ha coinvolto tutte le 140 Filiali: 119 hanno terminato il progetto con il coinvolgimento di circa 4.000 Uffici Postali e 21 sono state inserite in un processo di attento monitoraggio per l'ottenimento di performance ottimali nel medio termine.

I principali traguardi raggiunti sono la generale riduzione di code e dei tempi di attesa e il miglioramento della funzionalità degli Uffici Postali per i clienti e per gli stessi dipendenti.

Le code allo sportello, presenti soprattutto in occasione di scadenze particolari, quali la riscossione delle pensioni e il pagamento di bollette e tributi, rappresentano una delle principali criticità percepite dalla clientela. Il problema è stato affrontato attraverso l'apertura al pubblico di un maggior numero di sportelli; la polifunzionalità degli sportelli informatizzati (sportelli specifici per le operazioni postali ed altri per quelle finanziarie); la fila unica, che consente al cliente di utilizzare il primo sportello che si renda disponibile; la modulazione delle aperture secondo l'affluenza del pubblico.

E' stato consolidato il progetto "Pomeriggio del pensionato" negli Uffici Postali con elevati volumi di pensioni pagate (sperimentato inizialmente in 11 Uffici Postali di Roma, vede oggi coinvolti circa 450 Uffici in tutta Italia) che prevede, nei primi giorni del mese, l'apertura pomeridiana degli Uffici per il pagamento delle pensioni.

Attraverso il progetto denominato "Grandi Uffici", nelle realtà in cui convivono sportelleria, Uffici di recapito e gestione dei Grandi Clienti (circa 150 realtà in tutta Italia), sono stati introdotti spazi dedicati alla clientela business, razionalizzata la gestione, ottimizzata l'offerta di servizi. Il progetto, lanciato nel marzo del 2000 su 10 Uffici di Roma, è stato ultimato a dicembre 2001.

L'insieme delle iniziative ha portato, come rilevato da monitoraggi interni ed esterni, ad una riduzione delle code, talvolta persino del 50%.

Al fine di facilitare la fruibilità dei servizi da parte della clientela sono stati effettuati interventi finalizzati alla mobilità del personale verso le funzioni che hanno un'interazione diretta con la clientela, alla riduzione dei compiti di retrospettello, alla migliore gestione di permessi, ferie e orari di lavoro nel corso della settimana e del mese.

Con riferimento al progetto "Ridisegno e adeguamento locali", è continuato il programma di riconfigurazione e ammodernamento delle infrastrutture in tutto il territorio nazionale. Gli interventi sono stati articolati in base al differente potenziale economico degli Uffici Postali che, a tal fine, sono stati suddivisi in tre classi in base ai ricavi e al numero di contatti giornalieri.

Nel corso dell'anno sono stati rinnovati e riaperti al pubblico 588 Uffici Postali che si aggiungono ai 148 del 2000 e sono stati effettuati interventi di manutenzione straordinaria (sistematizzazione infrastrutturale della sala al pubblico, l'installazione del sistema "coda unica", la collocazione dei supporti di servizio alla clientela e di promo-comunicazione dei prodotti) su altri circa 6.000 Uffici Postali.

Sono state definite le linee guida per la realizzazione dei PT Business, strutture di vendita e servizio dedicate esclusivamente alla clientela medio business. Sono stati realizzati i primi interventi sperimentali a Milano, a Roma, a Verona e a Cremona, mentre sono stati avviati gli interventi a Bari, Bologna e Forlì.

Prosegue la fase di sperimentazione del progetto che prevede l'introduzione dei chioschi Internet in 1.400 Uffici Postali. Sono stati installati ed attivati i primi 100 apparati.

Il progetto "Nuovo Piano Sportelli" ha l'obiettivo di rendere la copertura della rete degli Uffici Postali coerente sia con la diversità dei mercati, sia con il potenziale dei bacini di riferimento, che cambiano nel tempo, così come cambiano le esigenze di chi utilizza i servizi di Poste Italiane. All'identificazione delle situazioni critiche (per scarsità o eccesso di copertura, per inadeguatezza dei locali, ecc.) seguono gli interventi d'ottimizzazione, attraverso insediamenti in località precedentemente non servite, la riallocazione degli Uffici Postali non idonei in locali più adeguati, l'accorpamento degli Uffici Postali a basso traffico, salvaguardando l'erogazione dei servizi Postali e Finanziari anche nelle zone in cui Poste Italiane è l'unica struttura esistente.

Nel 2001 sono state realizzate altre attività, quali:

- Il trasferimento dai CUAS alle Filiali delle attività di domiciliazione delle utenze e di archiviazione delle pratiche e la gestione dell'intero processo di apertura dei conti BancoPosta esclusivamente presso gli Uffici Postali con l'eliminazione delle attività di back-office di Filiale, rendendo più agevole il rapporto con il cliente e semplificando le operazioni stesse.
- La definizione dei criteri che, in base all'accordo del 17 ottobre 2001 Poste-Organizzazioni Sindacali, consentiranno l'attuazione della Mobilità e che si basano sulla rilevazione delle attività degli Uffici Postali utilizzando il CDMA (Criterio Dinamico Monitoraggio Attività).
- Il compimento delle azioni previste dal Contratto di Programma 2001, concentrate sui piccoli uffici diseconomici. Al 31 dicembre 2001 sono stati effettuati circa 1.800 interventi di razionalizzazione: 163 Part Time Orizzontale, 597 Part Time Verticale, 692 Operatori Polivalenti e 347 chiusure.

La Direzione Commerciale ha sostanzialmente conseguito, tramite ~~la rete~~ degli Uffici Postali, i traguardi prefissati per i segmenti e le aree di business di competenza.

Relativamente al BancoPosta il settore dei prodotti di protezione (assicurazioni individuali) e di investimento conferma i risultati attesi: i premi raccolti attraverso la vendita delle polizze vita sono stati pari a circa 2,4 miliardi di euro. Analogamente attraverso i collocamenti obbligazionari sono stati raccolte sottoscrizioni per oltre 4 miliardi di euro.

Il 2001 è stato inoltre caratterizzato, dopo una fase di sperimentazione, dall'ampliamento della rete di vendita dei fondi comuni di investimento che ha portato il numero di uffici attivati a circa 2.300. La raccolta complessiva si è attestata intorno ai 100 milioni di euro.

Il conto BancoPosta continua ad ottenere i favori della clientela: nel corso del 2001 sono stati aperti oltre 900.000 nuovi conti. Il periodo è stato caratterizzato anche dalla commercializzazione del nuovo conto BancoPosta per le imprese ed i piccoli operatori economici e l'avvio della formazione del personale presso 400 Uffici Postali.

Nel settore del trasferimento fondi si è registrato un notevole allargamento della rete di vendita del prodotto MoneyGram (circa 8.000 uffici attivati) e i dati confermano un trend in crescita. Anche il vaglia on-line, venduto su tutta la rete degli sportelli, ha registrato un notevole successo.

Per i prodotti di finanziamento si è assistito ad un allargamento della rete di vendita: sono stati abilitati all'erogazione dei prestiti complessivamente 7.000 uffici e circa 500 alla vendita dei mutui.

L'area dei Prodotti Postali presenta una incoraggiante ripresa, legata soprattutto al lancio della nuova offerta Pacchi, ma anche al consolidamento delle azioni a supporto dei prodotti di corrispondenza. Con riferimento a questi ultimi, i risultati del nuovo prodotto Assicurata sono sostanzialmente positivi, anche se leggermente al di sotto delle aspettative.

Per quanto riguarda il settore Pacchi e Corriere Espresso si è assistito alla progressiva affermazione dei nuovi prodotti offerti a partire dal mese di giugno. In particolare Paccocelere1 e Paccocelere3 hanno mostrato un trend di crescita molto incoraggiante.

La campagna pubblicitaria televisiva e le varie iniziative commerciali realizzate a sostegno (corner promozionali presso Uffici Postali e Centri Commerciali, materiale presso i punti vendita) hanno avuto un peso determinante per promuovere la conoscenza della nuova offerta.

Dal mese di dicembre è stata avviata su 500 Uffici Postali la vendita dei carnet prepagati per Postacelere, Paccocelere3 e Paccocelere1, modalità di pagamento conveniente (11 spedizioni al prezzo di 10) e di facile utilizzo, particolarmente interessante per i Piccoli Operatori Economici. Per il primo semestre del 2002 è prevista la vendita presso altri 1.500 Uffici.

Contestualmente al lancio della nuova offerta pacchi la Direzione Commerciale è stata impegnata nell'offerta di scatole per imballaggio. La disponibilità negli Uffici Postali di materiali utili alle spedizioni verrà ulteriormente ampliata con l'avvio della vendita di articoli di cartoleria nell'ambito dei PT Shop.

Per il settore filatelico il 2001 è stato un anno particolarmente brillante in termini di vendite, anche grazie alle ultime emissioni di francobolli in lire ed

euro. Il successo è da attribuire alla capillarità della distribuzione (gli uffici abilitati alla vendita dei prodotti filatelici sono sempre più numerosi) e all'ottimo canale di vendita rappresentato dai PT Shop che ha consentito l'incremento nelle vendite dei Folder e di Libri e Quaderni.

Nell'ambito dell'ampliamento e rinnovamento dell'offerta commerciale, autonomamente sviluppata dalla struttura, si è proceduto alla revisione del servizio delle Caselle Postali. Il piano di commercializzazione, avviato nel mese di maggio, prevede una nuova gestione del servizio attraverso la formula del canone annuale di noleggio. I risultati dell'attività di vendita si sostanziano in 160.000 contratti sottoscritti alle nuove condizioni, per un fatturato di oltre 4 milioni di euro. Il successo della campagna commerciale è evidenziato anche dall'acquisizione di oltre 15.000 nuovi clienti.

Nel secondo semestre 2001 è stata avviata la sperimentazione del progetto PT Shop con l'apertura di 5 punti vendita (4 a Verona e 1 a Roma) nella sala al pubblico dell'Ufficio Postale. I prodotti commercializzati sono: prodotti di filatelia (escluse carte valori postali filateliche), schede telefoniche, libri e accessori per telefonia cellulare, oltre ai carnet di posta prioritaria. A partire dal mese di settembre il progetto è stato esteso a 240 punti vendita sul territorio nazionale.

Nel mese di luglio la Direzione Commerciale ha dato avvio alla fase pilota del progetto PT Business, l'Ufficio Postale dedicato al segmento di clientela Piccoli Operatori Economici – Small Office Home Office (POE – SOHO).

Caratteristica del PT Business è l'accesso esclusivo all'offerta integrata di servizi tradizionali e servizi accessori - servizio di imballaggio, di affrancatura e di spedizione di grossi quantitativi di corrispondenza. La prima fase è stata finalizzata a testare l'ufficio sui clienti titolari di Macchine Affrancatrici e Conti di credito e sui tabaccai, al fine di avere evidenza sul sistema di servizio dell'ufficio e sull'offerta commerciale. Nel secondo semestre sono stati aperti 4 PT Business (Cremona Centro, Milano Cordusio, Roma Eur e Verona).

A fine anno, in accordo con le Associazioni dei Consumatori, è stato dato avvio alla campagna Eurocorner negli Uffici Postali; l'iniziativa a forte contenuto sociale è stata realizzata con l'obiettivo di favorire la massima diffusione delle informazioni connesse all'introduzione della nuova moneta.

La Direzione Recapito Provinciale ha la responsabilità della consegna della corrispondenza nel territorio extra-urbano. Nel 2001 le principali azioni su cui si è focalizzata l'attività della Direzione hanno riguardato:

- il rinnovamento dei 215 Uffici di Recapito provinciale con 15 o più zone che si aggiungono ai 176 urbani dipendenti dalla Divisione Corrispondenza. Il progetto prevede una serie articolata di attività che mirano al rafforzamento del presidio manageriale, alla ottimizzazione e codifica dei processi produttivi e all'adeguamento delle strutture ed attrezzature. Completata la fase pilota e quella sperimentale si è passati all'estensione del progetto a tutto il territorio nazionale.
- la razionalizzazione della Rete di Recapito Telegrafico dedicato che è stata adeguata al nuovo disposto della Carta della Qualità dei Servizi di Corrispondenza che prevede la consegna entro il giorno di accettazione dei soli telegrammi acquisiti entro le ore 12.00 e diretti nei Comuni capoluogo di provincia o con popolazione superiore ai 50.000 abitanti.

Complessivamente è stata attuata una riduzione di 700 zone di recapito telegrafico nelle località provinciali.

- la revisione delle zone di recapito che, puntando all'ottimizzazione nell'impiego delle risorse alla luce delle modifiche introdotte nell'assetto organizzativo e logistico e nei volumi di produzione, ha portato al riesame delle prestazioni di tutte le zone. L'analisi, eseguita congiuntamente alle Strutture di Recapito territoriali, ha consentito di mettere a punto azioni mirate per ciascuna Filiale: l'obiettivo complessivo a livello nazionale prevede la riduzione delle zone di recapito provinciale da 29.000 a 28.000; al 31 dicembre 2001 sono state sopprese 845 zone; le restanti saranno ridotte entro febbraio-marzo 2002.
- la razionalizzazione della Rete di Recapito Corrispondenza che mira a conseguire una semplificazione delle reti logistiche e a garantire la piena attivazione del modello organizzativo del recapito, riducendo il numero degli Uffici Postali che eseguono anche operazioni di recapito. Il piano operativo concordato con le Filiali prevede la riduzione di 2.200 Uffici Postali con recapito. Nel 2001 sono stati attuati 1.500 accorpamenti: i restanti 700 saranno attuati nel corso del 2002, una volta verificate la fattibilità e la coerenza con gli indirizzi del Piano di Sviluppo.
- l'estensione della figura professionale dell'Operatore Polivalente nelle realtà dove le attività tipiche dell'Ufficio Postale (servizi di sportello e di recapito) possono essere ricoperte da una sola risorsa. Attualmente sono operativi 335 Operatori, a cui se ne aggiungeranno altri 446.
- l'introduzione di cassette modulari (contenitori per la raccolta e la consegna della corrispondenza) per contenere i tempi ed i percorsi di consegna in zone scarsamente popolate. Nel mese di dicembre è stato stipulato il contratto che prevede la fornitura di oltre 5.000 cassette modulari.

Nel 2001 sono state realizzate altre iniziative quali l'ampliamento del contratto di Full Service, riguardante la sostituzione di apparecchiature di Office Automation, ora esteso anche ad apparati di dimensioni ridotte per i piccoli Uffici Postali che, per motivi di spazio, non possono ospitare apparati standard.

Relativamente ai materiali e stampati è stata incrementata, su tutto il territorio nazionale, l'installazione di postazioni e-procurement. E' attualmente allo studio la possibilità di estendere il sistema e-procurement anche ai materiali di cancelleria e di EDP (materiali per macchine d'ufficio); in futuro saranno interessati anche i materiali di consumo.

POSTECOM S.p.A. E I SERVIZI INTERNET

Postecom SpA è stata costituita nell'agosto 1999, con la missione di sviluppare, promuovere e gestire i nuovi servizi Internet del Gruppo Poste Italiane, con particolare riferimento alle attività postali e finanziarie della Capogruppo. Infatti, uno degli obiettivi della società è quello di facilitare lo sviluppo di un "Ufficio Postale virtuale" per l'accesso ai servizi postali e a quelli di BancoPosta al fine di soddisfare le esigenze dei diversi segmenti di clientela.

Pur essendo lo sviluppo del mercato italiano dei servizi Internet in ritardo rispetto alla media europea, il processo di ammodernamento e rilancio di Poste Italiane non poteva non contemplare la propria presenza sul web.

Alla fine del 2001, il sito Internet di Poste Italiane ([www.poste.it](http://www.poste.it)), reso pubblico il 1° luglio 2000, ha superato l'obiettivo di 250.000 utenti registrati (100.000 alla fine del 2000) con 83.000 utenti BancoPostaonline® e 146.000 bollettini pagati.

La società ha inoltre lanciato nuovi servizi che si aggiungono a quelli già disponibili a fine 2000 (Postemail, Interposta, Interposta office, BancoPostaonline®, Bollettino, Telegramma, Dovequando per Raccomandate e Postacelere):

- **Dovequando per pacchi:** il servizio, introdotto contestualmente al lancio della nuova offerta dei pacchi, offre il monitoraggio on line delle consegne;
- **Postagiro:** attivo da maggio 2001, consente a tutti i titolari di conto BancoPosta di effettuare via Internet trasferimenti di fondi su altri conti BancoPosta;
- **Buoni Postali Fruttiferi:** il servizio consente il calcolo online del rendimento dei buoni postali; ai clienti BancoPostaonline® è data la possibilità di veder visualizzato il proprio portafoglio titoli e di prenotare titoli on line;
- **BancoPostaImpresaonline®:** rivolto all'utenza business, consente, oltre alle classiche funzioni dispositivo ed informative, di avere accesso a tutti i servizi finanziari tipici della realtà postale, direttamente dal proprio ufficio;
- **Bollettino:** il servizio di pagamento on line con carte di credito è stato esteso al canone RAI e all'Imposta Comunale sugli Immobili (per i Comuni convenzionati);
- **Bollettino Report:** il servizio offre una banca dati, accessibile via Internet, contenente le immagini delle ricevute dei bollettini di conto corrente postale pagati allo sportello. Inoltre, è stato avviato uno studio per l'archiviazione elettronica (a norma dell'Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) che consentirà la totale dematerializzazione degli archivi stessi;
- **Postpay:** la piattaforma per la gestione dei pagamenti on line è diventata operativa con la gestione dei pagamenti dei bollettini con carta di credito;
- **Telegramma:** consente l'invio dei telegrammi da Internet; il servizio di messaggistica è certificato da Poste Italiane, che tiene traccia del

mittente, del destinatario, del testo, dell'ora di invio e di ~~accettazione del~~ <sup>accettazione del</sup> telegramma;

- **e-Scrivimi:** consente l'invio gratuito, se per posta elettronica, o a pagamento, se la consegna avviene in forma cartacea, di cartoline;
- **e-Filatelia:** permette di acquistare on line prodotti filatelici da un catalogo presente sul sito Poste.it;

Nei primi mesi dell'anno si è concluso il collaudo della **Certification Authority** per la Rete Informatica Unitaria della Pubblica Amministrazione (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione) ed all'inizio del mese di maggio il servizio è entrato in esercizio, con la distribuzione delle prime carte per la firma digitale.

Inoltre, è stato avviato il servizio **Postecert**, servizio di firma digitale rivolto all'utenza privata per il quale sono stati conclusi importanti contratti con enti ed aziende pubbliche e private (Inarcassa, Banca Popolare di Sondrio, Consip).

E' prevista, infine, la partenza del progetto "Chioschi", che consentirà all'utenza privata di navigare in Internet ed eseguire transazioni economiche on-line attraverso terminali posti all'interno degli Uffici Postali.

## CAPITOLO 4

## LE RISORSE UMANE

## Organico

Il personale di Poste Italiane SpA (circa il 99% del personale del Gruppo) al 31 dicembre 2001 è pari a 157.677 unità (compresi 5.339 dipendenti con contratto a tempo determinato ed esclusi 424 dipendenti "comandati" presso Amministrazioni ed Enti Pubblici e 414 sospesi non retribuiti), con una riduzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente di 12.599 unità. Sin dall'inizio dell'anno 2001 è stato progressivamente ridotto l'impiego del personale a tempo determinato proseguendo nel contempo allo spostamento di personale adibito a funzioni di staff, o comunque ridondante, verso il front-line.

Le informazioni relative al personale delle società del Gruppo in attività al 31 dicembre 2001 sono riportate nel Capitolo 6.

La tabella che segue mostra i principali indicatori a livello di Gruppo.

Anno	Ricavi da mercato (*) (in milioni di Euro)	n° medio dipendenti (**)	Costo del personale (*) (in milioni di Euro)	Costo del personale rapportato ai ricavi	Ricavi per addetto (in migliaia di Euro)
1998	5.797	183.920	5.268	91%	32
1999	6.255	179.725	5.149	82%	35
2000	6.609	173.855	5.072	77%	38
2001	7.114	166.452	4.926	69%	43

\* esclusi costi e recuperi per personale comandato (83,1 milioni di euro nel 1998, 76,4 milioni di euro nel 1999, 54,6 milioni di euro nel 2000 e 32,9 milioni di euro 2001).

\*\* compreso il personale a tempo determinato ed escluso il personale comandato e il personale sospeso.

## Attività di formazione

Il programma di formazione per le risorse umane nell'anno 2001 ha raggiunto e superato gli obiettivi indicati nel piano d'impresa.

Al 31 dicembre 2001 sono state realizzate iniziative formative per un volume complessivo di attività espresse in giornate pari a 541.564 (366.899 nel 2000), per un totale complessivo (dal 1998 ad oggi) di oltre 1.700.000 giornate.

	Progetti Servizi Postali	Progetti BancoPosta	Progetti Rete Territoriale	Progetti Funzioni Centrali	Totale
Area Operative e Aree di Base	89.567	178.125	161.125	31.664	460.481
Quadri	38.672	15.155	10.739	12.239	76.805
<b>Totale</b>	<b>128.239</b>	<b>193.280</b>	<b>171.864</b>	<b>43.903</b>	<b>537.286</b>
Dirigenti				4.278	4.278
<b>Totale generale</b>					<b>541.564</b>

L'incremento delle attività rispetto all'anno 2000 è dovuto ad un ~~intenso~~ addestramento per il personale degli Uffici Postali in parte svolto "on the job". Parallelamente è stata realizzata un'attività di formazione mirata a sviluppare le competenze correlate alle diverse tipologie di business e si è concluso il percorso formativo sperimentale avente l'obiettivo di costituire un nucleo di specialisti interni per la formazione nell'area dei comportamenti. Inoltre sono stati realizzati, nell'ambito del progetto di formazione e sviluppo destinato ai responsabili, agli specialisti ed agli addetti della funzione Risorse Umane (circa 3000 persone), una serie di seminari comportamentali finalizzati ad approfondire le competenze di ruolo e a dotare i destinatari di strumenti di gestione manageriale.

Nel 2001 è proseguita l'intensa attività di formazione diretta al personale degli Uffici Postali. I Direttori degli Uffici Postali sono stati coinvolti in un percorso formativo mirato a rafforzare l'acquisizione e la condivisione del loro ruolo di garanti della qualità del servizio reso alla clientela quali operatori professionali all'interno di mercati in continuo mutamento. La formazione diretta agli operatori di sportello (circa 60.000 persone) ha inteso garantire una competenza di base omogenea; la capacità di promuovere tutta la gamma dei prodotti aziendali, la sensibilità al valore del servizio al cliente e la consapevolezza del ruolo in funzione della competitività sul mercato. Inoltre è stato dato l'avvio al progetto formazione recapito (circa 50.000 persone), che avrà durata pluriennale, e ha l'obiettivo di formare e sensibilizzare tutto il personale addetto al recapito sull'evoluzione del ruolo del portalettere, al quale saranno richieste competenze e capacità sempre più adeguate al contesto di riferimento.

Sono state inoltre svolte iniziative formative di aggiornamento sui temi dell'Euro, dell'antiriciclaggio, del "Regolamento BancoPosta" e sulla nuova funzione di controllo che dovrà qualificare l'ispezione postale.

Nel settore tecnologico è proseguita l'attività di formazione per il personale dei Call Center e sono stati realizzati interventi specialistici per il personale dei CUAS e dei CMP, per gli operatori di sistema e per il personale dei Poli Tecnologici; intensa è stata anche l'attività di formazione sulle tematiche della sicurezza e della prevenzione, in ottemperanza a quanto disposto dal D.Lgs. 626/94.

Sempre intensa è stata l'attività di formazione linguistica, in prevalenza rivolta a Dirigenti e Quadri delle strutture centrali.

Al fine di supportare la qualità del processo di valutazione delle prestazioni, sono state realizzate sessioni formative destinate a dirigenti e capi intermedi e intese a fornire gli strumenti per un efficace presidio della nuova funzione. E' stata, inoltre, completata la formazione dei dirigenti su aree strategiche (gestione delle risorse in funzione del mercato, integrazione, gestione delle priorità, competenze emotive della leadership).

Nel convincimento che un insieme di fattori esterni (competizione, evoluzione delle tecnologie, riduzione dei cicli di vita e dei tempi di diffusione sul mercato dei prodotti/servizi) e di caratteristiche specifiche di Poste Italiane (dimensioni numeriche e dislocazione territoriale della popolazione, criticità nel raggiungere alcune porzioni della popolazione aziendale, complessità nel monitoraggio e controllo dei risultati) imponga di ripensare l'approccio alla formazione, è stato elaborato uno studio di fattibilità sull'e-learning, che dovrebbe consentire all'Azienda di fare uso

delle tecnologie per trasmettere contenuti di apprendimento attraverso i mezzi di comunicazione elettronica, diversificando l'offerta formativa in base alle reali esigenze dell'utente.

A partire dall'anno 2000 sono stati presentati alle Regioni e/o Province Progetti formativi per la richiesta di contributi, a valere sul fondo Sociale Europeo e nell'anno 2001 sono stati approvati 80 progetti.

Nel 2001, inoltre, è stata stipulata una Convenzione con l'Istituto Postelegrafonici con la quale è stata affidata a Poste Italiane la formazione di tutto il personale dell'IPOST.

#### **Le relazioni industriali**

Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, siglato l'11 gennaio 2001 e sottoscritto da tutte le organizzazioni sindacali sostanzialmente rappresentative, ha sancito il definitivo passaggio normativo da una cultura istituzionale ad altra di tipo industriale.

Il contratto si pone a sostegno della trasformazione in corso nel sistema postale e alle conseguenti esigenze del Gruppo Poste finalizzate al raggiungimento di adeguati livelli di qualità del servizio e di efficienza dell'organizzazione aziendale.

Il CCNL, che si applica a tutti i dipendenti di Poste Italiane e delle Società del Gruppo Poste, introduce due livelli di contrattazione, uno nazionale e uno regionale, ridefinisce e riordina il sistema di relazioni industriali, introduce, in armonia con lo sviluppo della legislazione attuale, nuove flessibilità del lavoro (ad esempio apprendistato e part-time), riordina la flessibilità della prestazione e, quindi, degli orari, ridefinisce ed attualizza tutta la normativa contrattuale dall'assunzione alla risoluzione del rapporto di lavoro, regolando ogni momento della gestione del rapporto, prevede l'avvio della previdenza integrativa e riordina l'assetto delle retribuzioni.

Dopo la firma del Contratto di Lavoro il confronto con le Organizzazioni Sindacali si è concentrato sul tema "Occupazione". La materia ha scontato un percorso negoziale lungo, conclusosi con l'adozione e l'espletamento delle procedure di mobilità di cui alla Legge 223/91. In tale contesto Poste Italiane ha rappresentato i processi di riorganizzazione e ristrutturazione da effettuarsi nel corso dell'anno ed ha altresì sottolineato la necessità di procedere ad una significativa riduzione del costo del lavoro, per rendere il medesimo compatibile con la situazione economico-gestionale della Società.

Gli accordi in materia stipulati entro il mese di ottobre hanno comportato:

- L'avvio della costituzione di un "Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito, della occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale" (l'istituzione è subordinata all'emanazione del relativo decreto Ministeriale).
- La risoluzione del rapporto di lavoro disposta d'ufficio dall'Azienda nei confronti di tutto il personale che risulti in possesso dei requisiti per il diritto alla pensione di anzianità o di vecchiaia rispettivamente alla data del 31 dicembre 2001 e del 31 marzo 2002.
- La mobilità volontaria e collettiva, verso il recapito e la sportelleria, del personale in eccedenza.
- L'assunzione di personale con contratto di apprendistato, da avviare a mansioni di portalettere e da effettuarsi entro il primo semestre 2002.

Il combinato dei vari strumenti utilizzati nell'accordo dovrebbe porre fine ad una serie di problemi che storicamente hanno interessato Poste Italiane, assicurando con ciò all'Azienda un dimensionamento ed una distribuzione degli organici più adeguati rispetto gli obiettivi produttivi ed organizzativi.

Il ricorso sistematico al lavoro a tempo determinato, il fenomeno del "pendolarismo", il ritorno verso il sud d'Italia di quote di lavoratori oggi collocati al nord d'Italia e lo squilibrio nella distribuzione dei carichi di lavoro soprattutto tra Uffici Postali all'interno di tutto il territorio nazionale dovrebbero risolversi o essere contenuti.

Al fine di garantire la richiesta di riallocazione delle risorse e il loro orientamento verso nuovi processi di lavoro e di servizio sono stati firmati numerosi accordi centrali e territoriali in materia di produttività, mobilità, nuovi regimi di orari e introduzione di nuove tecnologie.

### **I sistemi di sviluppo**

Il 2001 è connotato soprattutto dal consolidamento e dalla diffusione degli strumenti rivolti allo sviluppo delle risorse umane. Superata la fase di introduzione e di necessaria sperimentazione dei sistemi di valutazione nel campo delle potenzialità, dei risultati ottenuti e dei ruoli organizzativi ricoperti, l'Azienda ha realizzato la "messa a regime", promuovendo nel contempo l'estensione a fasce di popolazione fino ad ora non interessate, degli strumenti di valorizzazione del patrimonio professionale messi a punto nel biennio precedente. Ha curato, inoltre, il perfezionamento e l'aggiornamento delle metodologie di intervento nello sforzo di mantenere coerenza tra le competenze professionali prese in esame nell'ambito dei sistemi di valutazione e di sviluppo e gli impegni di miglioramento della qualità dei servizi assunti nei confronti dei clienti e delle Istituzioni.

Le iniziative più rilevanti, tuttora in corso di realizzazione, hanno interessato le diverse tipologie di professionalità aziendali. In particolare, per quanto riguarda i dirigenti, nella prima parte dell'anno sono state completate le attività di formalizzazione dell'impianto di valutazione dei ruoli organizzativi che, unitamente alla piena realizzazione della valutazione dei risultati basata sulla metodologia di "direzione per obiettivi", hanno consentito di mettere a punto e di realizzare piani e programmi di politiche retributive selettive ed incentivanti. A questo è stata collegata una attività di formazione e supporto per i ruoli manageriali (coaching) fondata sulla valutazione del potenziale e sulla individuazione delle aree di miglioramento su cui investire.

E' stata ulteriormente migliorata ed estesa la metodologia di valutazione delle prestazioni già adottata per i quadri e per il personale di area operativa in possesso di particolari caratteristiche professionali. Sono state altresì utilizzate in alcune rilevanti aree aziendali, e sono in corso di programmazione in altre, metodologie di valorizzazione professionali rivolte all'individuazione ed alla pianificazione di percorsi di sviluppo basati sulla selezione interna e sulle metodologie di accertamento del potenziale (assessment) integrate con l'analisi dei profili di competenza richiesti dai ruoli organizzativi giudicati più rilevanti nelle singole strutture. È inoltre proseguita l'analisi dei ruoli organizzativi delle posizioni più significative dell'area quadri al fine di mettere a punto l'introduzione di sistemi di

gestione integrata delle risorse umane nonché la strumentazione per l'adozione di specifiche politiche retributive.

I processi di selezione, rivolti prevalentemente all'interno dell'azienda, hanno contribuito a migliorare la dotazione, da parte delle strutture aziendali, di risorse con le competenze, la professionalità e la motivazione indispensabili a sostenere il conseguimento degli specifici obiettivi.

## CAPITOLO 5

## INVESTIMENTI

Nel corso del 2001 Poste Italiane ha continuato ad investire nei numerosi progetti di crescita, di miglioramento della qualità del servizio offerto e di recupero d'efficienza, secondo le priorità definite nel Piano di Impresa 1998/2002 e in funzione delle esigenze emerse con lo sviluppo di nuove iniziative.

Una quota rilevante degli investimenti è stata destinata all'***informatizzazione e alle reti di telecomunicazione***, per dotarsi delle infrastrutture tecnologiche necessarie al miglioramento dell'efficienza operativa e della qualità dei servizi offerti.

Poste Italiane ha, inoltre, continuato ad investire in modo rilevante sulla ***riconfigurazione e riqualificazione degli Uffici Postali*** con interventi mirati a migliorarne la qualità complessiva e a ridurre i tempi di attesa per la clientela. In particolare una nuova importante iniziativa avviata operativamente nel 2001, riguarda il ***rinnovamento degli uffici di recapito maggiori***, sia per i processi organizzativi e produttivi, sia per la parte infrastrutturale.

Infine continua la realizzazione dei progetti di ***automazione postale*** che, attraverso la razionalizzazione e l'ammodernamento della catena logistica, puntano a migliorare ulteriormente la qualità e l'affidabilità dei servizi postali.

Gli investimenti complessivi dell'anno 2001 sono stati pari a 1.082 milioni di euro.

	Anno 1998	Anno 1999	Anno 2000	Anno 2001	Totale Piano di Impresa
Immateriali	22	48	76	95	211
Materiali	239	302	330	554	2.098
Finanziari/Partecipazioni	107	11	62	445	116
<b>Totale investimenti</b>	<b>368</b>	<b>361</b>	<b>468</b>	<b>1.082</b>	<b>2.425</b>

Gli incrementi negli investimenti di natura finanziaria si riferiscono principalmente alle seguenti operazioni:

- Conferimento di ramo d'azienda, relativo al patrimonio immobiliare non strumentale, ad Europa Gestioni Immobiliari ed incremento della partecipazione per 347 milioni di euro.
- Aumento di capitale di Poste Vita per 57 milioni di euro necessario per finanziare lo sviluppo della società, oltre ad un versamento in conto specifica riserva del patrimonio netto per 1 milione di euro.
- Acquisto da Elsag del 20% delle azioni di Postel per complessivi 13 milioni di euro.
- Versamento in conto capitale a Postecom per 13 milioni di euro per finanziare la fase di start-up.
- Aumento di capitale di BancoPosta Fondi SGR per 10 milioni di euro che ha avviato l'attività nel corso dell'anno.

Di seguito vengono illustrate le principali iniziative di investimento in immobilizzazioni non finanziarie.

***Informatizzazione e Reti di Telecomunicazione*****Informatizzazione degli Uffici Postali**

Il progetto di collegamento in rete di tutti gli Uffici Postali, già completato nel primo semestre 2000, ha interessato un totale di oltre 40.000 postazioni di lavoro, per la gestione informatica dei servizi di vendita dei prodotti di BancoPosta.

Nel corso del 2001 è continuata l'estensione della informatizzazione ai processi di vendita allo sportello dei Servizi Postali: sono state assemblate presso il Centro Assemblaggio di Fiumicino e installate presso i 4.000 Uffici Postali a maggiore traffico 8.000 postazioni di lavoro (5.000 a fine 2000), ed è stata avviata la realizzazione delle postazioni destinate agli uffici minori. A conclusione del progetto saranno circa 60.000 le postazioni di lavoro collegate in rete.

Per ottimizzare la gestione della rete e di tutti gli apparati informatici collegati, Poste Italiane ha costituito un consorzio (Pegasus) con l'americana Computer Associates e ha predisposto 11 centri regionali per il monitoraggio e l'ottimizzazione dell'intera rete informatica e telematica.

**Potenziamento e integrazione rete dati aziendale**

Nel corso del 2001 Poste Italiane ha continuato ad investire sulla rete dati aziendale, con l'obiettivo di aumentare la velocità di accesso alla rete degli Uffici Postali, di estendere il protocollo Internet Protocol per le applicazioni Internet/Intranet e di potenziare il backbone e l'infrastruttura centrale. A progetto concluso i 10.000 uffici minori operano sul canale B/ISDN a velocità maggiore per le nuove applicazioni (es. E-procurement).

La rete dati rappresenta, oggi, l'unica e integrata dorsale telematica multimediale per tutti gli applicativi aziendali, utilizzati sia per la vendita dei servizi, sia per la gestione dei processi interni.

Nel 2002 sarà avviato un progetto per l'ulteriore potenziamento e adeguamento tecnologico della rete per far fronte ai crescenti volumi di traffico e alle aumentate esigenze in termini di affidabilità e di prestazioni.

**Potenziamento posta elettronica**

Nel corso del 2001 sono continue le attività di potenziamento delle apparecchiature e di estensione della posta elettronica per un totale di 8.000 utenti abilitati presso gli uffici direzionali (4.500 utenti a fine 2000).

**Potenziamento rete fonia**

Il progetto è stato ultimato nel 2001 con l'installazione di 1.200 centralini (che si aggiungono ai 400 installati nel 2000) e relativo cablaggio nei maggiori Uffici Postali e con la consegna di 250 centralini di tipologia minore.

E' in corso la razionalizzazione del sistema che gestisce i telegrammi che consentirà di ammodernare l'infrastruttura tecnologica e di migliorare il servizio offerto. E' già stato ultimato l'ammodernamento degli apparati, la sostituzione dell'hardware e di tutto il sistema applicativo presso le Centrali Telegrafiche Regionali (CTR). Completata l'estensione del nuovo software a tutti gli sportelli, sarà possibile l'accettazione dei telegrammi sulla nuova