Il conto corrente presenta un trend in crescita sia in termini di nuovi conti correnti accesi, sia di giacenza media, grazie anche al lancio del nuovo conto Bancoposta Retail, dal decorso mese di maggio.
Al 31 dicembre 2000 risultano in essere oltre 997.900 conti correnti complessivi, che si confrontano con i 413.600 del 1999. La giacenza media è di Lit. 34.537 miliardi, contro quella di 27.770 del 1999. Un ulteriore incremento deriverà dalla possibilità, attivata dal 1° dicembre 2000, di accettare presso gli Uffici Postali i vaglia cambiari emessi dalla Banca d'Italia che il cliente può versare sul conto Bancoposta e sul libretto. Si è assistito, invece, a una flessione del 1,2% nel numero dei bollettini accettati rispetto al 1999 (662 milioni di versamenti, contro i 670 del 1999).
Gli interessi corrisposti dalla Cassa Depositi e Prestiti sono pari a 1.253 miliardi, al netto degli interessi passivi corrisposti ai correntisti (1.002 miliardi del 1999).

Nel settore del trasferimento fondi, il servizio prevalente è rappresentato dal vaglia nazionale che ha sostanzialmente confermato il dato 1999, con circa 119,9 miliardi di ricavi (120,8 miliardi nel 1999). E' importante sottolineare che per la prima volta, da quattro anni a questa parte, i volumi sono di fatto rimasti inalterati interrompendo il trend di costante discesa.

Il servizio vaglia internazionali ha mostrato una variazione positiva rispetto al 1999 del 24% (circa 26,5 miliardi nel 2000, contro 21,4 miliardi del 1999), soprattutto per l'attivazione del servizio Eurogiro, che assicura tempi brevi di trasferimento denaro ad un prezzo competitivo.
Il servizio di Cambiavaluta ha presentato un buon trend di crescita, registrando ricavi totali per 4,4 miliardi, contro i 3,3 miliardi del 1999.

Nel settore del risparmio e investimento sono stati conseguiti risultati molto soddisfacenti, grazie alla performance dei collocamenti obbligazionari e della buona crescita del risparmio postale tradizionale. La raccolta netta dei Libretti è stata di 2.859 miliardi. I risultati meno brillanti conseguiti nel settore della raccolta netta dei libretti di risparmio rispetto al 1999 (9.386 miliardi) sono da attribuire alla minore competitività dei tassi rispetto a quelli assicurati da altri prodotti finanziari nella prima parte dell'anno. Infatti, se nel periodo gennaio - agosto 1999 lo "spread" tra il tasso sui libretti e il tasso sui titoli di Stato era pari a –0,05%, nello stesso periodo del 2000 è diventato negativo per –1,85%.
Ciò ha causato un fortissimo incremento dei rimborsi, pari a circa 10.000 miliardi in più rispetto a quelli del 1999 per indirizzare liquidità verso investimenti più remunerativi. La remunerazione corrisposta dalla Cassa Depositi e Prestiti per i libretti è stata di 1.024 miliardi, contro i 1.054 del 1999, con una variazione negativa del 2,8%, mentre la giacenza capitalizzata è di 74.835 miliardi, contro quella di 70.519 al 31 dicembre 1999.
La raccolta netta dei Buoni Postali Fruttiferi continua ad essere negativa per 4.274 miliardi, evidenziando la mancata compensazione delle nuove sottoscrizioni rispetto ai rimborsi per la scadenza naturale dei buoni a termine.
Infatti, la sottoscrizione dei Buoni Postali Fruttiferi è stata di oltre 17.000 miliardi, contro i 15.060 del 1999 pur rilevando nel periodo gennaio – agosto 2000, un divario negativo nei tassi del 1,45% rispetto ai BTP, analogo pro-

dotto a medio - lungo termine: divario recuperato solo negli ultimi giorni dell'anno. I dati dei primi giorni del 2001 confermano il trend positivo delle sottoscrizioni.
La remunerazione corrisposta da Cassa Depositi e Prestiti è stata di 598,2 miliardi nel 2000, con un incremento del 2,4% rispetto al dato 1999 (584,4 miliardi). La giacenza capitalizzata è di 232.605 miliardi (219.287 miliardi al 31 dicembre 1999).

Un prodotto che ha incontrato il favore del pubblico e ha permesso di intercettare una parte dei rimborsi che non erano più interessati ai prodotti tradizionali è costituito dalle obbligazioni strutturate che, con i 4 collocamenti avvenuti nel corso dell'anno, insieme al collocamento azionario di "Finmeccanica" del mese di giugno, ha generato ricavi totali per 121 miliardi, contro i 12,9 del 1999 (emissione obbligazionaria index linked "Creo" del mese di novembre e collocamento azionario ENEL e Autostrade). Sono stati circa 342.500 i clienti che hanno acquistato le obbligazioni in almeno uno dei 4 collocamenti. Il successo obbligazionario ha portato ad un forte aumento delle aperture dei depositi titoli rispetto al 1999. Al 31 dicembre si registrano circa 451.200 depositi titoli (circa 100.000 al 31 dicembre 1999), di cui 119.000 su conto corrente (circa 4.500 al 31 dicembre 1999).

Nel settore assicurativo vita è stato offerto dalla Società Poste Vita il prodotto Posta Futuro, affiancato a fine anno dalla vendita del nuovo prodotto dinamico "Quartetto" (polizza index linked). Al mese di dicembre 2000 sono state emesse polizze, per un controvalore di oltre 2.000 miliardi che hanno fatto registrare ricavi da intermediazione per Poste di 48 miliardi (3,5 miliardi nel 1999). Gli Uffici Postali abilitati alla vendita sono passati dai 1.300 di fine 1999 a 6.000 di dicembre 2000.

La vendita di Titoli di Stato ha fatto registrare compensi per intermediazioni per 9,2 miliardi, contro i 3,1 miliardi del 1999.

Le pensioni pagate per conto dell'INPS sono state circa 81 milioni, con ricavi per Poste pari a 413 miliardi, contro i 434 miliardi riferiti al 1999.
Le pensioni pagate per conto del Tesoro e dell'INPDAP presentano un trend sostanzialmente costante rispetto al 1999.

Il settore degli "Altri prodotti" evidenzia ricavi totali per 165 miliardi , contro i 156 del 1999.
Buono il trend della delega unica con ricavi per 66,1 miliardi. Sono state accettate circa 6,5 milioni di deleghe. Stabili i ricavi derivanti dalla vendita e distribuzione dei valori bollati (59,6 miliardi), come pure quelli derivanti dalle dichiarazioni fiscali (36 miliardi).

Principali iniziative per il 2001

Il 2001 vede la Divisione BancoPosta impegnata nel lancio dell'operatività in fondi comuni di investimento, per i quali sono stati selezionati i partner (Schroeders e Unicredito Italiano), nella negoziazione dei titoli sul mercato secondario e nel miglioramento della qualità dei servizi forniti alla clientela (sviluppo dei servizi Internet).

Altre iniziative interessanti riguardano i prodotti di finanziamento ed, in particolare, il lancio dei prodotti: mutuo e prestito personale. Il partner scelto da BancoPosta per la loro offerta è la Deutsche Bank, che si occupa della fase istruttoria e dell'erogazione del denaro. L'allargamento della operatività a questi settori rientra nella strategia di ampliare la gamma dei servizi offerti alla clientela e di diventare leader su questi mercati, incrementando la capacità commerciale della rete Poste.

A queste attività si aggiunge il progressivo sviluppo del conto Bancoposta e la maggiore diffusione del prodotto carte di credito, la cui gamma si è già arricchita nel mese di gennaio 2001 con una nuova carta, con rimborso a saldo (carta charge), disponibile nelle versioni classica e oro, emessa in collaborazione con la Deutsche Bank che si assume il relativo rischio di credito. Sia la carta BancoPosta classica che quella oro consentiranno di effettuare acquisti in Italia e nel mondo presso gli esercizi commerciali aderenti al circuito Mastercard e ottenere anticipi di contante negli sportelli bancari e negli ATM che espongono il marchio Mastercard.
Nel settore del trasferimento fondi è previsto il lancio, entro la primavera, del nuovo vaglia telematico e, contemporaneamente, di un nuovo vaglia (vaglia on-line) che permetterà il pagamento dell'importo in tempo reale, senza emissione del titolo cartaceo. Particolarmente attrattive le iniziative nell'ambito dell'estensione dell'operatività di Poste Vita su altri 5.000 Uffici Postali entro l'anno.

DIVISIONE RETE TERRITORIALE

Grazie ai 14 mila Uffici Postali distribuiti in modo capillare in tutto il Paese, la Divisione Rete Territoriale costituisce il più importante e frequentato punto di accesso della clientela ai prodotti e ai servizi di Poste Italiane. Nel corso del 2000 la Divisione ha proseguito nell'attivazione dei numerosi progetti tesi ad accelerare il raggiungimento della propria missione: migliorare notevolmente la qualità del servizio – agendo contemporaneamente su tre leve: ottimizzazione della presenza territoriale nel rispetto degli obblighi del servizio universale, ammodernamento delle strutture e valorizzazione delle risorse umane – per creare le condizioni favorevoli alla crescita dei ricavi.

A livello centrale la Divisione fa perno su tre Direzioni operative nei settori dello sviluppo degli sportelli, dell'iniziativa commerciale e del recapito provinciale, oltre che su Servizi di staff attivi nelle aree della valorizzazione delle risorse umane, dell'ottimizzazione degli acquisti e dell'amministrazione, del controllo di gestione e con proprie diramazioni anche sul territorio.

A livello territoriale, la Divisione è articolata in Direzioni Regionali, Filiali e Uffici Postali, come risulta dalla tabella sotto indicata.

	31.12.1998		31.12.1999		31.12.2000	
	Numero	**Addetti**	**Numero**	**Addetti**	**Numero**	**Addetti**
Direzioni Regionali	19	3.436	15	330	15	433
Filiali	99	12.240	140	10.104	140	10.184
Agenzie di Coordinamento	555	3.156				
Uffici Postali	13.987		13.976		13.950	
• Addetti alla Sportelleria(**)		71.594		72.994		(*)72.464
• Addetti al Recapito(**)		40.700		44.368		(*)46.477

(*) parte delle risorse – pari a circa 20.500 addetti, di cui 14.000 portalettere – sono ora gestite dalla Divisione Corrispondenza

(**) al netto di circa 5.300 risorse medie con contratto a tempo determinato nel 2000 e di circa 6.500 risorse medie con contratto a tempo determinato nel 1999 di cui circa il 75% impiegate nel recapito

Il nuovo modello organizzativo, adottato nel 1999 ha consentito ancora nel 2000 di liberare risorse. Inoltre, il processo di riordino del settore dei pacchi, ha consentito lo spostamento di circa 2.340 risorse che sono state trasferite all'attività di recapito (Divisione Rete Territoriale e Divisione Corrispondenza) e l'attività di recapito è stata potenziata con oltre 8.000 risorse.
Nel 2000, inoltre, sono state intraprese delle azioni volte a potenziare le strutture a presidio dei bacini locali (Filiali e Direzioni Regionali) nelle attività di controllo e di congiunzione con la struttura centrale. In particolare l'incremento dell'organico delle Direzioni Regionali è da ricondurre al nuovo ruolo di tali strutture, anello di congiunzione tra le Filiali e la struttura centrale, che ha portato ad una crescita delle attività di controllo e di presidio delle linee guida e degli indirizzi aziendali. Particolare importanza riveste l'istituzione dell'attività di formazione nell'ambito della Funzione Risorse Umane Regionale per la riconversione professionale delle risorse all'interno dei Servizio e/o degli Uffici Postali e il riposizionamento nell'ambito delle

strutture territoriali. Anche per le Filiali l'incremento di risorse è dovuto alle maggiori attività attribuite (controlli effettuati sui nuovi servizi BancoPosta).

Interventi più significativi del 2000

DIREZIONE OPERAZIONI E SVILUPPO RETE

Fra le responsabilità della Direzione Operazioni e Sviluppo Rete si segnalano in particolare lo sviluppo e l'ottimizzazione del network degli sportelli, lo sviluppo e l'implementazione dei formati degli Uffici Postali, lo sviluppo dell'operatività funzionale di sportello e la reingegnerizzazione dei processi. La gran parte dei progetti di ammodernamento fanno fulcro sull'Ufficio Postale, l'unità produttiva che veicola prodotti e servizi delle Divisioni di business, prodotti e servizi propri e prodotti e servizi di terzi. Inoltre l'Ufficio Postale costituisce un elemento strategico dell'immagine e dell'identità aziendale. Durante l'esercizio la Divisione ha dato perciò particolare impulso al progetto Rete 2000 – al cui interno in realtà si ricomprendono numerosi progetti sinergici fra i vari Servizi della Direzione Operazioni e di Poste Italiane (Direzione Centrale Immobiliare, Direzione Centrale Processi e Tecnologie, ecc.), volti a migliorare la fruibilità del servizio – e il Nuovo Piano Sportelli.

Rete 2000

Rete 2000 è un progetto-quadro articolato in una serie di progetti fra loro coordinati e interrelati (per affrontare e risolvere singole criticità), con l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza degli Uffici Postali. I principali traguardi da raggiungere sono: 1) la riduzione di code e dei tempi di attesa; 2) l'arricchimento del servizio reso alla clientela; 3) il miglioramento della funzionalità degli Uffici per i clienti e per gli addetti.

Rete 2000 è stato avviato nel corso del 1999 a Roma e Milano e nel corso del 2000 è stato esteso a più di un terzo delle Filiali (50 su 140), con l'obiettivo di raggiungere tutte le Filiali entro la fine dell'anno 2001.

I più importanti progetti specifici qui sinteticamente ricompresi in Rete 2000 riguardano: l'*informatizzazione e la messa in rete degli sportelli*; la *semplificazione* e l'*automazione delle procedure*; il *ridisegno* e l'*adeguamento dei locali*; le soluzioni per *ridurre le code*; l'*aumento del personale a disposizione del pubblico*; il *prolungamento* e la *razionalizzazione degli orari*; la *leadership*.

INFORMATIZZAZIONE E MESSA IN RETE DEGLI SPORTELLI. La prima fase dell'informatizzazione di tutti gli Uffici postali e la loro messa in rete è iniziata nel 1999 e è stata completata nei primi mesi del 2000, con un totale di oltre 40 mila postazioni di lavoro.

SEMPLIFICAZIONE E AUTOMAZIONE DELLE PROCEDURE DI SPORTELLO E DI RETROSPORTELLO. Il progetto in corso di attuazione prevede sia l'eliminazione di procedure obsolete, sia la totale automazione delle procedure necessarie, attraverso la cattura dei dati nel momento in cui una transazione viene effettuata. All'interno di questo progetto, un ruolo significativo è rivestito dall'informatizzazione del modello di rilevazione della produzione: *RIPRO informatizzato 2000*. Tale modello di acquisizione dei dati costituisce lo strumento di alimentazione tempestiva del sistema informativo della società, garantendo nel contempo l'unicità dei dati ai fini amministrativi, gestionali e

di contabilità industriale. Dopo una prima fase di sperimentazione (fine 1999), nei primi mesi dell'anno il sistema è stato distribuito a tutti gli Uffici Postali.

RIDISEGNO E ADEGUAMENTO DEI LOCALI. Progettato nel 1999, il *nuovo modello di Ufficio Postale* – di disegno fortemente innovativo – è stato sperimentato a Milano e Roma, dove i primi Uffici sono stati aperti al pubblico a gennaio 2000. Successivamente, numerosi Uffici di nuova concezione sono stati costruiti nelle località delle Filiali interessate a Rete 2000, arrivando a 170 uffici aperti al 31 dicembre 2000. L'altro grande progetto riguarda il *restyling (manutenzione straordinaria)* per ridisegnare gli spazi e adeguare i locali in centinaia di Uffici Postali in tutta Italia. *Nuovo modello di Ufficio Postale e restyling* hanno numerosi elementi migliorativi in comune: messa a norma e adeguamento degli impianti di riscaldamento, di condizionamento e di illuminazione, nuova strumentazione e nuovi arredi, cartellonistica più chiara, maggiore pulizia, accessi facilitati per i portatori di handicap, ecc. Nel *nuovo modello* si aggiungono aree di consulenza per la clientela, la segnaletica multimediale e un nuovo concetto di sicurezza (casseforti a tempo, telecamere monitorate continuamente, porte di sicurezza e maggiore visibilità dall'esterno).

SOLUZIONI PER RIDURRE LE CODE. Le code - 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. Per risolvere il problema si è cominciato a rendere operativo un mix di misure combinate tra loro, che prevede tra l'altro: l'apertura al pubblico di un maggior numero di sportelli; la polifunzionalità degli sportelli informatizzati (cioè la possibilità di effettuare presso un unico sportello tutte le operazioni postali o tutte le operazioni finanziarie); la chiara distinguibilità di sportelli postali e finanziari; la fila unica, per permettere al cliente di utilizzare il primo sportello che si rende disponibile; la modulazione delle aperture secondo l'affluenza del pubblico, con la possibilità, in giornate di particolare affollamento, di aprire sportelli dedicati. A questo proposito, ha preso il via il "**Pomeriggio del pensionato**", che riguarda gli Uffici Postali nei quali si paga un numero elevato di pensioni. Nei primi giorni del mese (quando la maggior affluenza del pubblico crea forti criticità) alcuni Uffici vengono aperti anche nel pomeriggio per questa tipologia di clientela. In tal modo si offre un migliore servizio sia ai pensionati, sia alla clientela ordinaria. L'iniziativa – sperimentata dapprima in 11 Uffici Postali di Roma – a fine anno ha visto coinvolti circa 150 uffici. Interesserà tutti gli Uffici delle Filiali coinvolte in "Rete 2000" che presentano le stesse criticità. L'insieme di queste iniziative ha consentito già di ridurre notevolmente i tempi di attesa per la clientela, talvolta fino al 50%, come rilevato da numerosi monitoraggi svolti anche da aziende specializzate esterne a Poste Italiane.

AUMENTO DEL PERSONALE A DISPOSIZIONE DEL PUBBLICO E PROLUNGAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ORARI. Il progetto fa leva su diverse azioni: mobilità del personale verso le funzioni di rapporto con la clientela, riduzione dei compiti di retrosportello, migliore gestione di permessi, ferie e orari di lavoro nel corso della settimana e del mese. Tutto ciò consente di prolungare e razionalizzare gli orari secondo le esigenze della clientela.

LEADERSHIP. Da questo progetto, teso ad assicurare nel tempo una direzione professionale, forte e consapevole di ognuno dei 14mila Uffici Postali, in li-

nea con gli obiettivi del Piano di Impresa, è originata l'assegnazione della carica di Direttore ad alcune migliaia di collaboratori. Il processo di valutazione delle competenze idonee ha anche consentito di individuare tutti i responsabili dei Servizi di Filiale. Il progetto Leadership si coniuga con tutte le iniziative di formazione messe in atto dalla Divisione in sinergia con il Servizio Formazione della Direzione Centrale Risorse Umane. Nel corso del 2000 sono state sviluppate numerose iniziative di formazione e addestramento **(per un totale di 300.000 giornate)** volte ad accelerare i processi di acquisizione delle conoscenze necessarie per la gestione delle unità operative e per la vendita di prodotti e servizi. In particolare sono state attuate iniziative specifiche per i Direttori degli Uffici Postali (formate circa 7.500 persone per attività commerciali e di gestione del personale) e per gli Sportellisti (coinvolte circa 13.000 persone in corsi di orientamento al cliente, commercializzazione e tecniche di vendita). Per una maggiore valorizzazione delle risorse che ricoprono posizioni di maggiore responsabilità (Direttori Uffici Postali e Responsabili Servizi di Filiale), verso la fine dell'anno è stato predisposto un sistema integrato di gestione e sviluppo professionale, basato su una più chiara definizione degli obiettivi e dei profili di competenza richiesti, oltre che dei percorsi operativi e formativi in grado di supportare lo sviluppo. Il progetto ha cominciato a trovare concreta attuazione nei primi mesi del 2001.

Nuovo Piano Sportelli

Il progetto vuole rendere la copertura della rete degli Uffici Postali coerente non solo con la diversità dei mercati, ma anche con il potenziale dei bacini di riferimento, che cambiano nel tempo, così come cambiano le esigenze di chi utilizza i servizi di Poste Italiane. Perciò, all'identificazione delle situazioni critiche (per scarsità o eccesso di copertura, per inadeguatezza dei locali, ecc.) seguono gli interventi di 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, con particolare attenzione a continuare ad assicurare i servizi anche nelle zone in cui le Poste rappresentano l'unica struttura che fornisce servizi postali e finanziari.

L'ottimizzazione della copertura territoriale è un risultato che verrà raggiunto in un'ottica di medio-lungo termine. Durante l'anno sono state portate a termine 29 aperture di nuovi Uffici Postali, 64 soppressioni, 5 riattivazioni, 13 riposizionamenti, 6 aperture di sportelli avanzati (miniuffici dipendenti da un altro Ufficio Postale, allocati in grandi strutture commerciali o di servizio). In questo contesto si segnala anche il **Progetto Grandi Uffici**, focalizzato sugli Uffici Postali in cui convivono sportelleria, agenzia di recapito e gestione dei Grandi Clienti (circa 150 realtà in tutta Italia). Questo progetto ha lo scopo di razionalizzare la gestione e di introdurre spazi dedicati alla clientela business. Ha interessato nel corso dell'anno 15 uffici di Roma. Da dicembre è iniziata l'analisi di altri 55 uffici. La conclusione del progetto è prevista entro il 2001.

Nel 2000 la Divisione ha proseguito anche nel completamento delle strutture organizzative, assegnando autonomia contabile ad alcune Filiali di recente costituzione: Alessandria 2, Bergamo 2, Bologna 2, Brescia 2, Empoli, Firenze 2, Foligno, Genova 2, Legnago, Prato, Rimini, Roma Est, Roma Nord, Roma Ovest, Roma Sud.

DIREZIONE COMMERCIALE

Alla Direzione Commerciale sono assegnate le responsabilità di coordinamento delle strategie di prodotto per la clientela degli Uffici Postali, di coordinamento delle campagne di commercializzazione e la gestione delle proprie strutture.

Nel corso del 2000 la Divisione Rete Territoriale ha proseguito nel rafforzamento e sviluppo delle attività di commercializzazione sia per dare sempre maggiore supporto alle Divisioni di Business, sia per accrescere l'offerta degli Uffici Postali con l'introduzione di prodotti propri.

Per i prodotti Bancoposta è stato intrapreso un massiccio programma di formazione alla vendita, con una struttura di tipo "a cascata", nel quale saranno coinvolte varie figure con competenze diverse e con il compito di individuare gli interventi necessari a "preparare" gli operatori di sportello sul lancio e sulle caratteristiche dei nuovi prodotti. Figura base di questo meccanismo è lo "specialista di prodotto", con conoscenze dei servizi finanziari offerti, di supporti di marketing e di tecniche di formazione; sono loro i punti di riferimento tecnici per l'aggiornamento degli operatori di sportello, principale veicolo di comunicazione con la clientela. L'attività di vendita degli operatori di sportello è sicuramente favorita dalla trasparenza e dalla omogeneità delle condizioni offerte, dalla chiarezza della contrattualistica e dalla completezza della documentazione di appoggio, soprattutto dei prospetti informativi di prodotto; inoltre la comunicazione è resa più semplice dal fatto che, grazie alla diffusione e alla chiarezza dei supporti pubblicitari che accompagnano il lancio di ogni prodotto, il cliente spesso si presenta all'Ufficio Postale già con una seppur minima conoscenza delle caratteristiche del prodotto stesso. Resta in ogni caso fondamentale l'attività degli addetti di vendita nel fornire informazioni adeguate ai chiarimenti richiesti da una clientela sempre più esigente e sempre più addentro alla materia finanziaria, in particolare per l'offerta di prodotti, quali le Polizze Vita o i Fondi Comuni, che richiedono una competenza maggiore rispetto ad un semplice Libretto di Risparmio.

L'intensa attività di commercializzazione per il prodotto Postafuturo ha fatto registrare nell'anno una raccolta premi pari a oltre 2.000 miliardi. Nel primo semestre le emissioni obbligazionarie "Insieme" e "Insieme globale" hanno raccolto oltre 1.800 miliardi. Il secondo semestre è stato caratterizzato dall'accelerazione delle attività: i 3 collocamenti di obbligazioni strutturate e la vendita di prodotti assicurativi, posta futuro e "index-linked", hanno portato il totale dei collocamenti per l'anno 2000 a oltre 5.500 miliardi. L'andamento sia dei prodotti tradizionali che di quelli innovativi indica un elevato livello di fiducia nei riguardi di Poste Italiane e del suo personale sul territorio. Dal momento del lancio, avvenuto a maggio 2000, la Divisione è stata impegnata in prima linea nella campagna promozionale del nuovo Conto Corrente Bancoposta. Oltre all'attività svolta in tutti gli Uffici Postali, la Rete ha impegnato 800 corner-point presenti presso altrettanti Uffici Postali. Il lancio e la vendita del nuovo prodotto hanno avuto come risposta un notevole impegno da parte di tutti. A questo si sono affiancate una formazione massiccia e una continua azione di stimolo delle strutture territoriali e del personale degli Uffici Postali. In poco più di sette mesi le strutture terri-

toriali della Rete hanno aperto circa 600.000 nuovi conti Bancoposta (fra retail e imprese).

Nell'area dei prodotti di Corrispondenza, l'attenzione si è incentrata sul mantenimento costante del trend di crescita della Posta Prioritaria; sono stati attivati circa 200 corner-point, posizionati presso gli Uffici Postali con i maggiori flussi di presenze giornaliere, per illustrare ai clienti la nuova articolazione e semplificazione delle tariffe nazionali e internazionali di Posta Prioritaria. Il lancio della Nuova Assicurata nell'ultimo trimestre dell'anno ha costituito l'impegno più significativo con risultati che sembrano incoraggianti. Anche in questo caso il "marketing one to one", la spiegazione individuale e puntuale delle caratteristiche del nuovo prodotto, ha permesso di informare la clientela sulle caratteristiche del servizio. Per Postacelere è stata realizzata una campagna promozionale finalizzata a proporre e a chiarire alla clientela le opportunità che il prodotto offre, la competitività delle condizioni e l'alta qualità del servizio.

Un'accelerazione è stata data anche all'attività svolta dalle strutture commerciali delle Filiali per i prodotti di Filatelia. Per incrementarne le vendite e servire meglio la clientela è stato dato l'avvio anche a progetti sperimentali di allargamento dei punti-vendita a un vasto numero di sportelli.

In occasione degli appuntamenti elettorali (Elezioni Regionali e Referendum) le strutture territoriali hanno dato un contributo fondamentale al successo conseguito nella distribuzione dei certificati elettorali. Il fatturato registrato è stato di oltre 18 miliardi.

I buoni risultati conseguiti non sarebbero stati possibili senza una costante e sistematica attività di monitoraggio dei risultati e una tempestiva rilevazione delle aree critiche: è stato messo in atto un intenso programma di incontri sul territorio con Direttori Regionali e Direttori di Filiale per valutare l'andamento dei ricavi e intraprendere azioni correttive laddove si manifestavano difficoltà. Questi incontri, allargati ai Responsabili Commerciali di Filiale, hanno permesso al management di chiarire la strategia commerciale, ascoltare le specificità del territorio e focalizzare le energie verso il raggiungimento degli obiettivi. Tali iniziative hanno rappresentato un momento significativo di crescita della cultura commerciale e della responsabilizzazione verso i risultati.

DIREZIONE RECAPITO PROVINCIALE

Alla Direzione Recapito è assegnata la responsabilità della consegna della corrispondenza nel territorio. Nella prima metà dell'anno è stato definito il passaggio del "recapito metropolitano" (capoluoghi di provincia) alla Divisione Corrispondenza, con la conseguente modifica dell'assetto organizzativo della Divisione Rete Territoriale, che ora gestisce il solo recapito provinciale. Di conseguenza, circa 11.100 zone di recapito su un totale di 40.700 sono confluite nella Divisione Corrispondenza. I rapporti operativi con la Divisione Corrispondenza sono continui, al fine di coordinare la programmazione dei flussi da recapitare.

Nel corso del secondo semestre le attività sono state incentrate sullo studio del progetto "Rinnovamento degli Uffici di Recapito Maggiori", che prevede la revisione della gestione organizzativa, dei processi produttivi e delle

strutture degli Uffici di Recapito con 15 o più zone, attraverso una serie di articolati interventi che mirano a:

- rafforzare il presidio manageriale di tali strutture, individuando le responsabilità dei soggetti a cui è affidata la gestione dell'ufficio e selezionando le risorse sulla base di regole codificate, mediante la valutazione dei requisiti professionali necessari per coprire in modo adeguato la posizione. Aspetto qualificante è l'introduzione o il rafforzamento delle figure professionali dedicate alla gestione delle fasi operative (Responsabili Monitoraggio e Qualità, Capi Squadra, ecc.) che consentirà il miglioramento della gestione;
- ottimizzare e codificare i processi operativi, in funzione della qualità complessiva del servizio erogato e della razionalizzazione delle risorse impiegate;
- adeguare le strutture e introdurre nuovi strumenti, per migliorare le condizioni di lavoro negli Uffici di Recapito.

La fase pilota di questo progetto è iniziata a fine 2000 negli uffici di Fermo e di Sesto San Giovanni.

È stato definito l'acquisto, la regolamentazione e il relativo piano di assegnazione dei mezzi per il recapito (circa 20.000 ciclomotori, 11.000 motocicli, 7.000 automobili e furgoni). A luglio è iniziata l'assegnazione dei mezzi agli operatori addetti al recapito, nonché l'applicazione delle nuove procedure di gestione e di amministrazione della flotta aziendale secondo il principio del "full rent". È in corso di sperimentazione anche l'uso di veicoli elettrici nelle aree metropolitane.

Nel corso del secondo semestre si è completato il piano di assegnazione dei mezzi per il recapito che ha riguardato, per il recapito provinciale, 13.250 ciclomotori, 9.000 motocicli, 5.313 Panda a trazione tradizionale e 1.072 Panda a trazione integrale. La Divisione Rete, come da accordi presi con la Divisione Corrispondenza, ha curato anche la consegna dei motomezzi agli addetti al recapito urbano. I mezzi sono stati tutti consegnati.

La Divisione Rete Territoriale ha inoltre contribuito al successo del progetto della Divisione Corrispondenza relativo al "**Rilancio del prodotto Stampe**". Per la parte di propria competenza – il recapito provinciale – la Divisione ha curato sia la distribuzione dei volumi di "Pagine Utili" su tutto il territorio nazionale (la più vasta iniziativa di logistica stampe finora intrapresa da Poste Italiane), sia la consegna dei settimanali al domicilio degli abbonati lo stesso giorno d'uscita in edicola. In entrambi i casi, si tratta di iniziative che hanno incontrato la soddisfazione degli editori e del pubblico in un settore di importanza strategica per gli obiettivi di espansione e sviluppo.

Aggiornamento del data base aziendale sul recapito finalizzato alla pubblicazione del nuovo CAP – verifica dati Viario

Tale lavoro, oltre a costituire il presupposto necessario per la messa a punto del nuovo data base unificato del Recapito, sarà utilizzato per le azioni di razionalizzazione della Rete del Recapito Provinciale programmate per il conseguimento degli obiettivi di budget costi 2001.

Iniziative di altre strutture della Divisione Rete Territoriale

Nel corso del 2000 la funzione "acquisti", precedentemente svolta dalla Direzione Centrale Acquisti, è stata attribuita alle singole Divisioni. Anche la Divisione Rete Territoriale ha creato il Servizio Acquisti, che offre la sua attività pure alle strutture centrali di Poste Italiane. Le attività di maggior rilievo che la Divisione ha realizzato nell'ambito di questa funzione riguardano:

Materiali Stampati

Nel corso dell'anno è stato realizzato il nuovo sistema di approvvigionamento dei materiali stampati, mediante il modello *e-procurement*. L'*e-procurement* consente di accedere ai fornitori via Internet, utilizzando una piattaforma informatica specifica in corso di installazione presso le Filiali e gli Uffici Postali. L'uso di un catalogo web attivabile in Internet per veicolare gli ordini permette di accedere a un'offerta integrata, di ridurre i costi e di accelerare i tempi di consegna, oltre alla quasi totale eliminazione dei magazzini di Poste Italiane (si sta procedendo al completo svuotamento dei magazzini di Scanzano). Tale sistema di acquisto produce notevoli vantaggi, che derivano dall'eliminazione dello stoccaggio delle merci, con conseguente riduzione dei costi di gestione e del capitale investito. Non trascurabile, infine, è l'impiego delle risorse liberate in attività più produttive. Nel mese di settembre è stata completata la fase di messa in produzione delle tre piattaforme (Step – Metrotipo – Abramo) per gli ordini e le consegne su tutto il territorio nazionale. Il modello prevede la fatturazione mensile delle tre Società sulla base di una pre-fattura presentata da Poste Italiane, con una notevole riduzione anche delle attività amministrative e l'eliminazione di un centinaio di magazzini propri.

Valori bollati

A dicembre 2000 è stata avviata a Roma la fase sperimentale di e-procurement dei valori bollati; l'estensione sul territorio è prevista nei primi mesi del 2001.

Full Service

Obiettivo del progetto è la sostituzione di tutte le apparecchiature di office automation esistenti e la fornitura graduale di strumentazione a tutti gli uffici. È in fase conclusiva il monitoraggio a livello nazionale, tramite Intranet aziendale, del parco apparecchiature esistente in azienda e valutarne la sostituzione. Nel corso dell'anno sono state consegnate circa 6.000 fotocopiatrici multifunzionali. Il noleggio di queste apparecchiature ha consentito l'eliminazione dei contratti di manutenzione separati e il miglioramento del livello di servizio a costi più contenuti.

POSTECOM S.p.A. E I SERVIZI INTERNET

Postecom SpA è stata costituita nell'agosto 1999, all'interno del Gruppo Poste Italiane, con la missione di sviluppare e gestire i nuovi servizi Internet del Gruppo, mettendo tra l'altro a disposizione del pubblico un nuovo canale di accesso sia per prodotti Postali che per quelli di Bancoposta, d'intesa con le rispettive Divisioni di business.

Uno degli elementi qualificanti del Piano di Impresa è proprio quello di facilitare l'accesso ai servizi di Poste Italiane andando incontro alle esigenze dei diversi segmenti di clientela. L'Ufficio Postale virtuale che Postecom sta gradualmente predisponendo va in questa direzione.

Il contesto in cui opera la società è in forte crescita: si prevede, infatti, che dagli attuali 8 milioni di utenti in Italia, nel 2002 si passerà ad un totale di circa 25 milioni (45% della popolazione). Questo sarà il mercato di riferimento della società e comprende sia il mercato consumer che quello professionale e della Pubblica Amministrazione. In tale contesto, sono molti gli operatori che stanno entrando nel mercato: operatori postali esteri, il mondo bancario e numerosi operatori delle telecomunicazioni.

L'approccio al mondo Internet di Poste Italiane non è stato "euforico" prima e non è "rassegnatamente pessimistico" oggi in funzione degli andamenti borsistici esagerati nei due sensi che si sono verificati nei mercati. Internet rimane una opportunità di nuovi servizi prima non disponibili e offre canali di accesso adatti a un pubblico crescente. Il mondo dei servizi Internet si svilupperà nel tempo e Poste Italiane intende contribuire alla creazione dei presupposti di tale sviluppo.

Nel corso del 2000, Postecom ha curato la completa revisione delle attività on-line e il lancio del nuovo sito internet di Poste Italiane, reso pubblico il 1° luglio 2000, con nuovi contenuti editoriali e veste grafica, che alla fine dell'anno ha raggiunto i 100.000 utenti registrati

La società ha inoltre completato lo sviluppo e lanciato sul mercato alcuni importanti servizi on line che sono ora disponibili all'indirizzo Internet www.poste.it:

- Post@mail, il servizio di posta elettronica gratuito e ufficiale offerto a tutti i cittadini italiani, che si caratterizza per l'accuratezza del processo di registrazione/attivazione e per l'enfasi sulla sicurezza;
- Int@rposta e int@rposta office, per mezzo dei quali una lettera scritta on-line diventa una lettera cartacea e viene consegnata direttamente al destinatario; il pagamento avviene via Internet con carta di credito su "server sicuro";
- Bancopostaonlin@, servizio di Internet Banking semplice e sicuro per i titolari del Conto Bancoposta con funzionalità informative (saldo e lista movimenti) e dispositive (pagamento bollettini): gli utenti attivi a dicembre 2000 erano circa 30.000;
- Boll@ttino, la funzionalità di pagamento on line dei bollettini prestampati dei principali fatturatori (Enel, Telecom, Italgas, ecc.) con addebito sul conto Bancoposta: i bollettini pagati on-line sono stati oltre 10.000, superando i due miliardi di lire di transazioni;
- Tel@gramma, che consente di scrivere e inviare da computer i telegrammi in Italia e all'estero; il pagamento avviene via Internet con carta di credito;

- Dovequando, che consente il controllo dello stato di spedizione della Posta Raccomandata e della Postacelere, tramite la verifica on line dei dati relativi al codice di spedizione.

E' stato implementato e lanciato in pochi mesi il servizio di e-procurement interno per Poste Italiane, con il quale è stato reso possibile per ora l'approvvigionamento on-line degli stampati per gli Uffici Postali. Postecom ne curerà inoltre la gestione e la manutenzione nei prossimi anni.
E' in fase conclusiva la sperimentazione del progetto Bollettino Report per la creazione di una banca dati contenente le immagini delle ricevute dei bollettini di conto corrente postale pagati allo sportello, accessibile via Internet da parte dei beneficiari.

In corso d'anno è stato concluso un accordo con Telecom Italia per la promozione degli accessi a Internet e dei servizi on-line di Poste.it.

Ad aprile 2000, con disposizione dell'AIPA (Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione), Postecom ha ottenuto l'iscrizione all'elenco pubblico dei Certificatori della firma digitale. Si sta ora lavorando allo sviluppo del sistema di produzione e gestione dell'intero ciclo di vita dei certificati nonché allo studio dell'integrazione del certificato di firma digitale con i servizi on-line di Poste Italiane e di potenziali clienti; la piattaforma diverrà operativa nel corso dei primi mesi del 2001.

Nel corso del 2000 è stato inoltre varato il Centro Servizi, presso cui sono installate e gestite tutte le apparecchiature e i collegamenti necessari per assicurare l'erogazione dei servizi telematici di Postecom in condizioni di massima sicurezza e continuità. È stato anche avviato il servizio di assistenza telefonica e via posta elettronica alla clientela.
Sono stati siglati importanti accordi con Confartigianato, Confcommercio, Ipost e Unioncamere per lo sviluppo, dal 2001, di attività congiunte nel settore dell'e-business.
Nel corso del 2000 si è assistito al lancio sul mercato dei primi servizi; il 2001 costituirà l'anno di consolidamento di questi e del lancio di nuovi progetti.
E' previsto il lancio della posta sicura e della posta elettronica certificata, l'estensione del servizio BancoPostaonline a modalità dispositive, l'ampliamento del servizio Bollettino.
A breve sarà operativa la piattaforma per la gestione dei pagamenti on-line, con l'integrazione dei vari servizi.
Tra i progetti sviluppati per Poste Italiane sono da ricordare la predisposizione della rete interna aziendale (Intranet) e il progetto Filatelia per la vendita on-line di prodotti filatelici.
Per quanto riguarda il servizio di firma digitale, divenendo operativa l'infrastruttura, si origineranno i primi ricavi derivati da un lato dai contratti già acquisiti (Rupa e Smartcity) e dall'altro da trattative in corso.
In generale si provvederà ad estendere i servizi ad un' utenza business e Soho (Small Office Home Office), all'integrazione tra i medesimi e con altri offerti dalle società del Gruppo Poste.

CAPITOLO 4

LE RISORSE UMANE

Organico

Il personale in attività al 31 Dicembre 2000 è pari a 170.276 unità (compresi 8.111 dipendenti con contratto a tempo determinato ed esclusi 1.916 dipendenti "comandati" presso Amministrazioni ed Enti Pubblici), con una riduzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente di 5.412 unità.

Nel corso dell'esercizio la realizzazione di ulteriori processi di riorganizzazione, che hanno interessato parti significative della struttura organizzativa della Società, ha favorito il passaggio ad attività produttive (sportelleria, recapito, attività commerciali e centri rete postali) di ulteriori 4.500 unità circa; di rilievo la riorganizzazione del settore "pacchi" che ha già consentito la riqualificazione di circa 2.400 unità.

Anno	Ricavi della produzione (*) (in miliardi di lire)	n° medio dipendenti (**)	Costo del personale (*) (in miliardi di lire)	Costo del personale rapportato ai ricavi	Ricavi per addetto (in milioni di lire)
1998	11.483	183.178	10.175	89%	63
1999	12.219	178.597	9.895	81%	68
2000	13.150	172.155	9.711	74%	76

* escluso costi e recuperi per personale comandato (161 miliardi nel 1998, 148 miliardi nel 1999 e 106 miliardi nel 2000)

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

Attività di formazione

Nel 2000 la "formazione" ha mantenuto il trend registrato nel 1999, conseguendo così gli obiettivi di cui al Piano d'Impresa. Il numero di giornate/uomo di formazione effettuate nel corso del 2000 è stato di circa 367.000 per un primo totale, riferito al biennio 1999/2000, di quasi 900.000 giornate.

GIORNATE/PERSONA DI FORMAZIONE ANNO 2000						
	Progetti Servizi Postali	Progetti Banco Posta	Progetti Rete vari	Progetti Rete PGO	Progetti Funzioni Centrali	Totale
Aree Operative e Aree di Base	21.563	112.074	91.435	46.372	43.985	**315.429**
Quadri	9.310	9.493	5.897	2.849	14.685	**42.234**
Totale	***30.873***	***121.567***	***97.332***	***49.221***	***58.670***	***357.663***
Dirigenti						**9.236**
Totale generale						***366.899***

Questa intensa attività, come per l'anno precedente, ha accompagnato e fortemente sostenuto, anche attraverso processi di riqualificazione indotti dalla riorganizzazione di ampie aree aziendali, il processo di profondo cambiamento organizzativo in atto che ha interessato molti processi e numerose professionalità aziendali.

Nel 2000 le iniziative di formazione hanno riguardato soprattutto progetti diretti a sostenere lo sviluppo di nuove professionalità, creare nuove competenze e supportare nuovi ruoli, conseguenti sia alla progressiva realizzazione del modello organizzativo della Società, sia all'offerta di nuovi prodotti e servizi.
La formazione ha riguardato tutte le famiglie professionali aziendali.

In particolare, per quanto riguarda il cambiamento della cultura organizzativa, le relative iniziative, come per l'anno precedente, hanno coinvolto pesantemente anche i dirigenti ai quali spetta la responsabilità di trasmettere, ciascuno per la parte di propria competenza, gli obiettivi, generali e specifici, e i valori aziendali adottati guidando le risorse loro assegnate verso il raggiungimento dei risultati di qualità di sviluppo ed economici prefissati. La formazione per i dirigenti ha riguardato il cambiamento culturale, la gestione delle risorse umane, il lavoro di squadra, l'integrazione e il time management.

In questo quadro si segnala l'intenso processo formativo, che ha riguardato principalmente la gestione delle risorse umane, lo sviluppo del mercato e il miglioramento della qualità che sta coinvolgendo oltre 8.000 Direttori di Ufficio Postale (quelli di maggior traffico), proprio al fine di rafforzare ulteriormente il ruolo loro assegnato di garanti della qualità del servizio alla clientela e di operatori professionali in un mercato competitivo in continua accelerazione.

In tale contesto si inserisce la formazione di circa 16.000 addetti alla sportelleria sul tema del "cambiamento delle tecniche di vendita e orientamento alla clientela", avviato nel 2000, che si concluderà nel 2001.

Durante il 2000 è stato anche attivato un percorso sperimentale di formazione, che ha riguardato i formatori interni, con l'obiettivo di consentire ai partecipanti di acquisire competenze tecniche e relazionali per progettare, erogare e valutare autonomamente attività formative nell'area dei comportamenti: ciò nell'intento di ridurre e specializzare progressivamente il ricorso alla consulenza esterna.

Tra i progetti formativi più impegnativi per l'Azienda, si segnala quello che sta interessando il "Call Center unico", che ha già coinvolto oltre 700 addetti, che sarà prevedibilmente ultimato nel corso del 2001.

L'attività formativa proseguirà nel 2001 con analoga intensità e impegno da parte dei partecipanti: tra gli obiettivi primari annoveriamo il miglioramento della qualità del servizio allo sportello e lo sviluppo organizzativo che dovrà interessare il personale del recapito e dei settori della logistica. Di assoluto

rilievo sarà l'impegno che riguarderà il personale del Bancoposta sia sui nuovi prodotti finanziari, sia per la prossima introduzione dell'EURO.

Le relazioni industriali

Il cambiamento intrapreso dalla Società e i processi di miglioramento dell'organizzazione della medesima hanno richiesto, anche nell'ambito di un rinnovato modello di relazione, un adeguato e impegnativo confronto con le Organizzazioni Sindacali di categoria sia a livello nazionale che territoriale.

Sono stati, in particolare, condivisi accordi in materia di gestione dei processi di riallocazione del personale riveniente dalla riorganizzazione del settore dei pacchi, di riposizionamento di personale proveniente da aree di staff verso attività produttive (da aree centrali, da staff di filiale, ecc.), miglioramento dell'efficienza aziendale e della produttività (orari di lavoro/Rete 2000, assegnazione auto/motomezzi, nuovi regimi di orari e della prestazione, ecc.) nonché di riordino della normativa interna (produttività 2000, ferie non godute, festività soppresse, ecc.) allo scopo di ridurre il carico del contenzioso del lavoro.

In questo ambito ha trovato l'auspicata conclusione l'intervenuto rinnovo del Contratto Collettivo di Lavoro per i dipendenti della Società, esclusi i dirigenti, per i quali il CCNL è stato rinnovato nel 1999 (adozione del CCNL Dirigenti di Aziende Industriali).

Con la stipula del nuovo contratto, sottoscritto da tutte le Organizzazioni Sindacali sostanzialmente rappresentative, si è conseguito l'obiettivo di definire uno strumento importante per la categoria in grado, nei relativi contenuti, di accompagnare e sostenere il processo di riorganizzazione in atto in Poste Italiane S.p.A. in coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi del Piano d'Impresa.

Il nuovo contratto, che ha tenuto conto delle compatibilità aziendali, sia di ordine normativo che economico, grazie ad un non comune sforzo propositivo delle parti contraenti, è stato per la gran parte riscritto sia per superare le inadeguatezze storiche dovute al preesistente impianto pubblicistico, sia per cogliere tutte le opportunità derivanti dalle novità introdotte dalla legislazione del lavoro.

I punti qualificanti che caratterizzano detto nuovo contratto, che si apre con una "dichiarazione programmatica" delle parti attraverso la quale le stesse condividono gli obiettivi di risanamento e di rilancio della Società, riguardano sia la parte politica che la parte normativa. In particolare il contratto:

- si applica a tutti i dipendenti delle Società del "Gruppo", partecipate a maggioranza, con l'intento in prospettiva di promuoverne l'estensione a tutto il personale del settore;
- introduce, nel rispetto delle previsioni di cui al protocollo del Luglio del 1993, due livelli di contrattazione;
- ridefinisce e riordina il sistema di relazioni industriali;
- introduce flessibilità del lavoro (apprendistato, ecc.) e riordina le flessibilità della prestazione;