

5. CANALI COMMERCIALI

Con l'adozione nel 2005 del nuovo modello organizzativo, tutti i canali di vendita sono stati concentrati all'interno della Divisione Rete che presidia, quindi, l'intera clientela, segmentata in: retail, SOHO, business.

Ulteriori importanti canali di accesso alla clientela, sia privata che business, sono il call center e il sito internet aziendale.

5.1 RETAIL/SOHO

Le attività dell'anno sono state finalizzate alla soddisfazione del cliente e alla sua fidelizzazione, puntando sull'incremento della qualità del servizio e dell'efficienza operativa e produttiva e su interventi infrastrutturali tecnologici e di perfezionamento degli standard di sicurezza degli Uffici Postali.

Tra le leve utilizzate per il perseguimento di tali importanti traguardi, in particolare del miglioramento della qualità del servizio, le nuove modalità di accoglienza negli Uffici Postali hanno rappresentato un ruolo chiave. Lo sviluppo dei sistemi di gestione delle attese, infatti, (circa 1.600 apparati installati al 31 dicembre 2005 con un incremento, rispetto al 31 dicembre 2004, di 650 sistemi) unitamente all'attività di monitoraggio dei tempi di attesa, condotta attraverso lo svolgimento di indagini rivolte alla clientela, rispondono proprio all'esigenza di potenziare il customer care. L'indagine ha rappresentato uno strumento utile per un continuo monitoraggio del territorio e per la verifica puntuale degli effetti prodotti dagli eventuali interventi correttivi.

È proseguito inoltre il programma di certificazione della qualità dei processi di lavoro negli Uffici Postali in base alla norma ISO 9001:2000, riconoscimento, rilasciato dal RINA (Registro Italiano Navale) a 90 Uffici Postali (30 al 31 dicembre 2004), al quale Poste Italiane è giunta prima di qualunque altro operatore postale. I risultati realizzati sui 90 Uffici Postali certificati hanno evidenziato miglioramenti di tipo organizzativo, con particolare riferimento alla gestione della documentazione, delle risorse e dei processi.

Come evidenziato nella rappresentazione della struttura organizzativa, il business legato ai prodotti e servizi finanziari ad alto valore aggiunto è stato sviluppato soprattutto attraverso il

supporto delle “Sale Consulenza”, che hanno prodotto, grazie anche alla continua attività “relazionale” svolta al loro interno, notevoli benefici in termini di fidelizzazione e di sviluppo del *cross-selling*. A tal riguardo, l’organizzazione commerciale territoriale ha fornito un efficace supporto alla clientela soprattutto in relazione all’offerta dei prodotti/servizi connessi al conto corrente (accrediti stipendi/pensioni, domiciliazione utenze, scoperto di conto, carte di credito). Tutte le attività condotte sono state inoltre supportate dallo svolgimento di Postedays (marchio che identifica cinque giornate che ogni mese vengono dedicate alla promozione di un prodotto/servizio specifico con il supporto di allestimenti ad hoc presso l’Ufficio Postale, campagne radio, comunicati stampa).

Con riferimento alla clientela SOHO, il canale di vendita PT-Business ha consentito di creare un patrimonio di informazioni indispensabili per l’attività di sviluppo commerciale, con la registrazione a fine 2005 di circa 253 mila clienti intestatari di PT-Business Card (170 mila utenti registrati a tutto il 2004).

Accanto ai servizi tradizionali, la rete PT-Business offre numerosi servizi integrati (cartoleria, prodotti per l’ufficio, imballaggi, vendita di liste di indirizzi al servizio di stampa&mailing, servizi di prelaborazione postatarget) e servizi strumentali all’attività lavorativa come la raccomandata online, la firma digitale, la posta elettronica certificata e il servizio di notifica dati al garante per la privacy. Inoltre, la rete PT-Business ha veicolato nel corso del 2005 nuovi prodotti finanziari e postali quali il Leasing Impresa, il Pacco Celere Impresa, il Postatarget Info.

Importanti risultati sono stati conseguiti anche attraverso il canale PT Shop, che opera attraverso 145 punti vendita con personale dedicato all’interno dei quali è stato avviato il modello di vendita *self service* che, per la facilità di implementazione e per i risultati ottenuti sugli Uffici attivi, sembra rappresentare un nuovo significativo percorso di sviluppo. Inoltre, è stato realizzato il nuovo modello di allestimento ed esposizione degli “Shop in Shop” (presente in 125 Uffici Postali).

5.2 BUSINESS E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le iniziative caratterizzanti il 2005, in ambito business, sono state finalizzate al rafforzamento del ruolo della struttura commerciale nelle attività di sviluppo e gestione della clientela e nelle attività legate al post-vendita. È stata a tal riguardo ridefinita la struttura del portafoglio clienti al fine di pervenire ad un completo presidio territoriale.

Le principali linee di indirizzo seguite sono state dirette ad aumentare la penetrazione nei vari segmenti di mercato e a sviluppare il fatturato medio per cliente (up-selling) aumentando la commercializzazione di servizi integrati.

Nell'ambito dei servizi postali l'attenzione è stata focalizzata su quei prodotti/servizi (in particolare il Direct Marketing e il Servizio Integrato Notifiche) che presentano grandezze economiche interessanti e che consentono lo sviluppo di attività di *cross-selling* nonché l'integrazione nella catena del valore del cliente.

In particolare, per quanto concerne il Servizio Integrato Notifiche è proseguita l'azione di allargamento dell'offerta del servizio attraverso nuovi accordi con diversi Comuni e Regioni.

Anche in ambito finanziario prosegue il processo di integrazione dell'offerta commerciale attraverso il *cross-selling* volto a sviluppare i servizi di BancoPosta tra i clienti postali migliorando, al contempo, l'efficienza delle modalità di pagamento e generando ricavi incrementali attraverso un processo di fidelizzazione.

Sono state delineate le linee guida "Nuovi Servizi" che, partendo dall'analisi dei mercati, declinano, per alcuni segmenti, il metodo di applicazione operativa sui clienti al fine di aumentare le quote di mercato e sviluppare il fatturato. Attualmente sono state preparate linee guida per i seguenti segmenti: Sanità locale, Utilities, Farmaceutico.

Con riferimento al segmento della Pubblica Amministrazione Poste Italiane è una delle poche realtà aziendali, in grado di offrire in misura sempre maggiore, servizi integrati e soluzioni innovative sia agli enti, sia agli utenti della Pubblica Amministrazione centrale e periferica, valorizzando i propri canali commerciali, nonché le molteplici e complementari competenze delle proprie strutture organizzative.

In particolare, nel corso del 2005, sono state consolidate le attività di sviluppo e gestione della clientela Pubblica Amministrazione attraverso:

- la comprensione e l'analisi dei processi interni e delle esigenze del cliente;
- la personalizzazione delle offerte supportate da business plan ad hoc;
- l'integrazione tra i processi amministrativi della Pubblica Amministrazione e i sistemi di pagamento BancoPosta;
- il lancio di nuovi prodotti ad alto valore aggiunto.

È stata inoltre ampliata la gamma dei servizi di Direct Marketing e sono state sviluppate nuove modalità di comunicazione.

Esempi significativi sono:

- la spedizione a tutte le famiglie italiane, per conto del Ministero della Salute, degli opuscoli "Pensiamo alla Salute";
- la Convenzione, sempre con il Ministero della Salute, per l'erogazione dei servizi di gestione e di comunicazione per la promozione delle campagne di screening.

Anche per i servizi finanziari, l'obiettivo è stato quello di accelerare il processo di integrazione dell'offerta e aumentare il valore dei servizi/prodotti proposti alla clientela Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento ai progetti di automazione dei sistemi di pagamento e rendicontazione finanziaria.

Interessanti sviluppi sono stati registrati dai prodotti "Bene Comune" legati ai sistemi di riscossione dei tributi, alla gestione di incassi della pubblica amministrazione locale, alla gestione delle mense di scuole e asili.

Dal 1° gennaio 2005 è stata inoltre resa operativa la convenzione con il Dipartimento dei Trasporti Terrestri per la gestione automatizzata dei pagamenti delle pratiche automobilistiche.

Infine, progetti innovativi importanti hanno riguardato le carte dei servizi regionali e smart card con funzioni mini-pay, come quelli delle tessere sanitarie delle regioni Lombardia ed Emilia Romagna, che facilitano la fruizione di alcuni servizi per i cittadini nel settore sanitario, garantendo alle Regioni un maggiore controllo delle spese sanitarie. Da ricordare anche il servizio integrato della gestione delle tessere di circolazione della regione Lombardia e la carta servizi della regione Lazio.

5.3 CALL CENTER E RETE INTERNET

In un'ottica di ottimizzazione del contatto di vendita e di postvendita, l'attività commerciale è condotta anche attraverso il Call Center Unico PosteRisponde, coerentemente con gli obiettivi di multicanalità, con cui ci si prefigge di utilizzare in modo coerente e sinergico le potenzialità dei diversi canali per massimizzare il loro singolo ruolo di contatto con il cliente.

Il Call Center consente alla clientela di ricevere informazioni su caratteristiche e prezzi di tutta la gamma di prodotti e servizi offerti dal Gruppo Poste Italiane, ricevere assistenza sulla tracciatura

degli ordini, conoscere il valore maturato dai Buoni Fruttiferi Postali sottoscritti, chiedere il rilascio e la consegna a domicilio di visure e certificati delle Camere di Commercio, di visure catastali di immobili e di terreni.

Le attività condotte nel corso del 2005 hanno inoltre consentito al Call Center di evolvere da struttura di centro di costo a struttura di profitto a supporto della promozione e commercializzazione dei prodotti/servizi offerti dal Gruppo ovvero come un efficace strumento di comunicazione commerciale per l'effettuazione di campagne di direct marketing.

Dall'esperienza del Call Center Unico sono sorti i Contact Center che offrono soluzioni e servizi innovativi e integrati in outsourcing alla Pubblica Amministrazione e alle imprese private; le principali iniziative condotte nel 2005 hanno riguardato il collaudo di nuove piattaforme dei Contact Center Multicanale E-Firenze e Consip e-procurement.

Nel corso del 2005 è stato, inoltre, attivato il nuovo Contact Center PT-Business, un numero dedicato esclusivamente alla clientela SOHO con lo scopo di fornire informazioni e assistenza e sviluppare l'attività commerciale.

Con riferimento alla clientela retail, nel corso del 2005, sono proseguiti gli interventi di adeguamento dell'infrastruttura tecnologica del servizio Telegrammi 186 (teledettatura telegrammi), per abilitare all'accettazione dei telegrammi anche altri operatori di telefonia fissa oltre Telecom Italia, coerentemente con le raccomandazioni dell'Antitrust relative all'erogazione di servizio di pubblica utilità. Attraverso il "186" sono stati realizzati circa 11,2 milioni di telegrammi e servizi certitel.

Il sito www.poste.it, gestito dalla società controllata Postecom SpA, rappresenta un ulteriore e importante canale commerciale che ha raggiunto, in cinque anni dalla sua nascita, un'elevata notorietà all'interno dei siti istituzionali con oltre 1,5 milioni di utenti registrati con una crescita di oltre 535 mila unità rispetto al 2004. Secondo le rilevazioni Nielsen/NetRatings, Poste.it occupa la posizione di vertice tra i domini più visitati nella categoria "Finanza online" con quasi 2 milioni di visitatori unici, e "Government & Non Profit" con quasi 1,5 milioni di visitatori unici.

I clienti dell'internet banking di BancoPosta hanno raggiunto le 436 mila unità, con un incremento di oltre 110 mila unità rispetto al 2004.

Il Bollettino Online conferma di essere un servizio ad elevato tasso di crescita con circa 1,2 milioni di bollettini pagati online nel 2005 dalla clientela consumer (1,0 milioni nel 2004).

Significativi anche i risultati delle varie operazioni dispositive effettuate attraverso il sito, tra cui oltre 504 mila operazioni di bonifico online (339 mila nel 2004) e oltre 1,4 milioni di ricariche telefoniche (780 mila nel 2004).

Grazie all'efficienza della rete informatica, Poste Italiane consente anche la fruibilità, da parte dei cittadini, dei servizi telematici della Pubblica Amministrazione centrale e locale offrendo servizi integrati a valore aggiunto (servizi di comunicazione, gestione della corrispondenza, gestione delle entrate) erogati attraverso un accesso dedicato del portale internet. In particolare, tra i progetti e-government sorti nel 2005 vi sono:

- il "portale dell'automobilista", nato da un accordo stipulato nel 2004 con il Dipartimento Trasporti Terrestri del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, in base al quale a Poste è stata affidata l'intera gestione dei pagamenti in logica multicanale, la realizzazione del sistema e l'esercizio delle infrastrutture tecnologiche necessarie all'erogazione dei servizi.
- il progetto UNEP - Uffici Notificazioni Esecuzioni e Protesti, sviluppato per consentire alle Cancellerie dei Tribunali un facile reperimento e una facile consultazione online delle informazioni relative alle notifiche di atti giudiziari.

Al fine di presidiare lo sviluppo delle comunicazioni online, Poste Italiane offre servizi di certificazione della firma digitale (Postecert firma digitale). Anche in questo caso i servizi sono realizzati da Postecom, iscritta nell'elenco pubblico dei certificatori accreditati CNIPA (Centro Nazionale per l'Informatica e la Pubblica Amministrazione), che gestisce in outsourcing la Certification Authority del CNIPA medesimo per gli utenti della Pubblica Amministrazione Centrale, oltre che per numerosi altri utenti privati e pubblici.

A partire da gennaio 2006 anche Poste Italiane è stata accreditata quale Gestore di Posta Elettronica Certificata.

Il servizio Postecert firma digitale, che offre non solo servizi di firma digitale a valore legale, ma un'intera gamma di servizi collegati, è inoltre realizzato in conformità al DPR 445/2000 e gestito secondo le norme di qualità UNI EN ISO 9002.

6. RISORSE UMANE

6.1 ORGANICO

Al 31 dicembre 2005 il personale in servizio del Gruppo Poste Italiane conta 147.058 risorse (145.411 al 31 dicembre 2004), impiegate a tempo indeterminato nelle Società rientranti nell'area di consolidamento. Il numero medio delle risorse del Gruppo incluso il personale a tempo determinato per l'esercizio 2005 è stato 154.765 (154.349 nel 2004). L'organico in servizio della Capogruppo è pari a 144.373 risorse impiegate a tempo indeterminato. Nel corso dell'anno la Società si è inoltre avvalsa di risorse impiegate a tempo determinato che, al 31 dicembre 2005, sono pari a 492 unità con contratto di apprendistato e 2.767 risorse con contratto a tempo determinato, e di lavoratori interinali attraverso la fornitura di lavoro temporaneo, impiegando nel 2005 mediamente 2.700 risorse.

6.2 ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

L'attività formativa condotta nel 2005 è stata finalizzata a supportare gli obiettivi di business e, più in generale, la piena attuazione dell'innovazione organizzativa ed operativa dell'Azienda, realizzando o avviando attività strettamente correlate agli obiettivi del Piano d'Impresa e proseguendo nell'implementazione di metodologie finalizzate al miglioramento dei livelli di apprendimento e al coinvolgimento di sempre più ampie fasce di popolazione aziendale.

Al 31 dicembre 2005 sono state realizzate iniziative formative per un volume complessivo di attività pari a 302.195 giornate/uomo, di cui 278.244 erogate "in aula" e 23.951 in *e-learning*, ripartite fra le diverse aree organizzative e i diversi livelli di inquadramento come rappresentato nei seguenti schemi:

PROGETTI IN AULA (gg/uomo)					
	Servizi Postali	Banco Posta	Rete Territor.	Funzioni Centrali	Totale
Livelli B-C-D-E-F	41.768	1.198	184.850	4.694	232.510
Quadri (A1 e A2)	4.211	930	31.324	6.370	42.835
Dirigenti	203	233	964	1.499	2.899
Totale	46.182	2.361	217.138	12.563	278.244

PROGETTI E-LEARNING (ore)					
	Servizi Postali	Banco Posta	Rete Territor.	Funzioni Centrali	Totale
Livelli B-C-D-E-F	4.228	5.558	119.305	8.940	138.031
Quadri (A1 e A2)	1.458	1.508	22.664	8.401	34.031
Dirigenti	-	33	196	155	384
Totale ore	5.686	7.099	142.165	17.496	172.446
Totale gg/uomo	790	986	19.745	2.430	23.951

Il 2005 ha rappresentato il primo anno di diffusione su larga scala dei servizi di *e-learning*. Nell'anno sono stati erogati 19 corsi online a discenti di diverse aree organizzative e di diverso livello di responsabilità: complessivamente, circa 56 mila dipendenti hanno fruito di almeno un corso online tramite la piattaforma *FormazioneperNoi*, per un totale di 92.500 partecipazioni effettive e oltre 170.000 ore erogate (pari a più di 23.000 gg/uomo che, a parità di efficacia, corrispondono, secondo i parametri convenzionali di settore, a circa 70.000 gg/uomo di erogazione "in presenza").

I contenuti formativi sono stati, in prevalenza, focalizzati su temi di core-business aziendale destinati alla popolazione di front end commerciale. Sono, inoltre, stati avviati corsi su tematiche di carattere normativo per i quali sono stati strutturati piani di erogazione pluriennali.

Le iniziative *e-learning* di addestramento commerciale hanno supportato la vendita di nuovi prodotti postali, finanziari e previdenziali e hanno consuntivato più di 83 mila partecipazioni (circa il 90% del totale) da parte del personale di Ufficio Postale (Direttori, Specialisti Sala Consulenza, Operatori di Sportello). Sul versante della formazione a carattere normativo sono state registrate, complessivamente, 27 mila partecipazioni a corsi su tematiche quali Antiriciclaggio, Codice Privacy, Sicurezza Informatica.

L'esperienza maturata in questo primo anno di formazione erogata online, ha consentito di verificare la validità del modello economico di riferimento, in termini di recupero di produttività e di *time to market* (ricavi da vendita di nuovi prodotti e servizi), per effetto della riduzione dei tempi di erogazione e dell'incremento di risorse coinvolte, a parità di spesa complessiva in formazione.

Le direttrici lungo le quali è stata realizzata l'attività formativa sono state: il supporto al business; l'implementazione dell'innovazione nei processi operativi; le competenze tecnologiche; le competenze economico-finanziarie e l'aggiornamento normativo; le competenze manageriali.

Supporto al business

La formazione a supporto del miglioramento dell'efficacia commerciale, è stata condotta secondo una logica di continuità con il piano di sviluppo e adeguamento delle competenze al profilo atteso dei ruoli commerciali, sia in ambito business sia in ambito retail.

In particolare, per supportare la Direzione Marketing Bancoposta nelle attività legate alla nuova struttura organizzativa, è stato progettato e realizzato un percorso orientato a sviluppare, uniformare e sistematizzare le competenze delle risorse operanti nella struttura, sensibilizzandole all'innovazione in funzione dello sviluppo aziendale e del raggiungimento di una posizione distintiva.

Anche lo sviluppo delle capacità e competenze degli operatori del Contact Center è stato oggetto di un intervento finalizzato a sviluppare un nuovo orientamento, basato sulla centralità del cliente e sulla sua fidelizzazione, sul marketing operativo, sul selling telefonico e sul telemarketing.

Al fine di consentire agli specialisti Sala Consulenza retail di affinare la capacità di riconoscere le differenze fra i clienti, stimolare l'attivazione del post-vendita e sviluppare le capacità di pianificazione e organizzazione dell'attività commerciale, è sorto il progetto *Costruire valore attraverso lo sviluppo e la fidelizzazione dei clienti*, che ha coinvolto nell'anno circa 2.300 risorse. Analoghi percorsi sono stati creati per specialisti Sala Consulenza delle aree PTBusiness (con la realizzazione del progetto *Gestione e sviluppo della clientela PTBusiness*) e per gli Addetti Pt Shop (con la realizzazione del corso *Sviluppare le performance dei PT Shop; la comunicazione e la vendita efficace*).

Particolarmente innovativo, infine, è stato il seminario *Vivere l'orientamento al cliente* condotto applicando una formula didattica inconsueta: 15 giovani manager operanti nelle aree Commerciale, Marketing e Tecnologie hanno vissuto una sessione formativa di incontro/confronto con interlocutori di pari livello operanti in una grande azienda di servizi che, al contempo, è fornitrice e cliente di Poste Italiane.

Innovazione dei processi operativi

Il supporto all'innovazione dei processi operativi ha condotto alla prosecuzione delle attività legate al cambiamento introdotto dal progetto *Nuova Rete Postale* e relativo alle strategie di

sviluppo e industrializzazione di prodotti/servizi e sull'ottimizzazione della loro produzione, nonché sulle tecniche, logiche e strumenti di miglioramento delle performance logistico-produttive.

Nel 2005 sono state inoltre portate a compimento le attività legate al piano *Qualità nel recapito* avviato nel 2004 con l'obiettivo di diffondere, in modo omogeneo, la nuova cultura del recapito e che ha coinvolto, con circa 7.000 moduli erogati, oltre 30.000 risorse.

Competenze tecnologiche

Le attività di sviluppo delle competenze tecnologiche (che hanno interessato 850 risorse coinvolte in 180 corsi) hanno seguito le scelte aziendali in materia di investimenti sui sistemi e sono state finalizzate all'apprendimento e al miglior utilizzo degli applicativi professionali. Sono stati realizzati gli interventi formativi della quarta edizione del *Talent Academy*, progetto di reclutamento e inserimento di giovani risorse, che ha coinvolto 25 neolaureati in ingegneria da assegnare alle strutture dell'Information Technology. È stato inoltre definito il piano formativo sulla *Sicurezza Informatica*, avviato con un convegno aziendale cui hanno partecipato circa 150 Dirigenti di primo e secondo livello organizzativo.

Competenze economico-finanziarie e aggiornamento normativo

Sono proseguite le attività relative al piano formativo sulla normativa *Antiriciclaggio*. Il progetto ha coinvolto 400 componenti della Task Force della rete territoriale (risorse dei servizi Sportelli di Filiale) come tutor online a supporto della erogazione dei contenuti in *e-learning* e 12.000 tra direttori di Uffici Postali e operatori di sportello come fruitori a distanza.

È iniziata l'erogazione in *e-learning* del corso *Il Codice Privacy in Poste Italiane* che ha visto il coinvolgimento di circa 12 mila incaricati Privacy.

Sono stati infine erogati corsi in materia di *IAS/IFRS* e nuove norme di redazione dei bilanci d'impresa e sulla *Riforma del Diritto societario*.

Competenze manageriali

Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo continuo delle competenze necessarie alla copertura dei principali ruoli organizzativi, l'attività ha coinvolto non solo coloro che già svolgono posizioni di responsabilità, ma anche risorse aziendali considerate "ad alto potenziale di sviluppo".

A tal riguardo è stato avviato il percorso *Giovani Laureati* con l'obiettivo di accrescere il senso di appartenenza all'Azienda attraverso la conoscenza della struttura e dei valori di Poste Italiane e di stimolare nei destinatari l'autoformazione e l'autosviluppo; il primo modulo del percorso ha coinvolto circa 230 giovani laureati del Gruppo Poste Italiane.

È stata completata nell'anno anche: la prima edizione del percorso *Neo Dirigenti*, destinato a 40 partecipanti e finalizzato a consolidare la consapevolezza nel ruolo di coloro che, per la prima volta, sono collocati su posizioni organizzative rilevanti; il programma *Management strategico*, destinato ai circa 120 Dirigenti collocati sulle posizioni di maggiore responsabilità.

Sono stati condotti cinque Workshop su *Il futuro di Poste Italiane tra innovazione e tecnologia*, progettati ed erogati per sviluppare un atteggiamento favorevole verso i cambiamenti derivanti dall'investimento in tecnologie, con il coinvolgimento di circa 520 dirigenti e quadri

Sono stati avviati corsi dedicati al *colloquio gestionale*, che hanno coinvolto quasi 400 risorse della funzione Risorse Umane centrale e territoriale, finalizzati a migliorare l'efficacia di tale strumento anche in relazione all'obiettivo di riduzione dell'assenteismo.

Molto importante, infine, è il progetto *Il miglioramento della qualità gestionale del Capo* finalizzato a favorire l'utilizzo del feedback come strumento di motivazione e responsabilizzazione dei propri collaboratori, attraverso la migliore comprensione delle logiche aziendali sottese alla Valutazione; il corso ha coinvolto oltre 3.000 quadri collocati su posizioni gestionali.

Ulteriori percorsi formativi sono stati promossi in seno alle attività dell'Ente Bilaterale per la Formazione e la Riqualificazione Professionale; tali progetti, ispirati dall'obiettivo dell'efficacia degli interventi formativi rispetto agli investimenti aziendali e pianificati in relazione ai bisogni formativi delle aree professionali individuate, hanno riguardato, tra l'altro, l'estensione dell'alfabetizzazione informatica dei non udenti e l'aggiornamento organizzativo e professionale di coloro che rientrano al lavoro dopo un lungo periodo di assenza (*Rientro risorse da aspettativa*).

Infine, nell'ambito dell'applicazione della Policy aziendale sulla Formazione Specialistica a Catalogo, prosegue la partecipazione del personale di Poste Italiane ad iniziative interaziendali erogate da strutture esterne su temi ad elevato contenuto specialistico: 900 sono state le partecipazioni, per quasi 1.300 giornate erogate. In merito, sono stati confermati gli accordi-quadro con partner esterni di prestigio: SDA Bocconi (per l'area Economico Finanziaria e Manageriale), MIP-Politecnico di Milano (per l'area tecnica e logistica), Technology Transfer (per la cultura informatica), CETIF – Università Cattolica di Milano (per l'innovazione tecnologica ed organizzativa nell'area finanziaria). A questi si è aggiunta l'adesione all'itSMF (it Service Management Forum), dotando l'azienda di uno strumento ulteriore di aggiornamento su processi e best practice nella gestione dell'Information Technology.

Comunicazione Interna

Nel corso del 2005 tutte le azioni di comunicazione interna, in una logica di continuità con quanto avviato nel 2004, sono state finalizzate a sviluppare sistemi di ascolto e sistemi di condivisione della conoscenza, necessari a generare un migliore clima e un maggiore coinvolgimento di tutte le persone che operano in Poste Italiane.

L'uso sinergico dei diversi canali di comunicazione (intranet, house organ, prodotti editoriali, campagne di comunicazione, eventi, comunicazioni on line, bacheche, busta paga, segnaletica, schermi al plasma), ha permesso la diffusione delle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane e, più in generale, le strategie di sviluppo sottese al nuovo modello organizzativo che ha interessato l'Azienda nel corso dell'anno.

Progettato per migliorare il lavoro quotidiano di ogni persona dell'Azienda e rafforzare lo spirito di appartenenza, il portale *PosteperNoi* ha contribuito a migliorare la produttività attraverso la multicanalità dei servizi e grazie a un'infrastruttura tecnologica di accesso in linea con i piani di innovazione ICT.

6.3 SISTEMI DI SVILUPPO

Le attività caratterizzanti il 2005 sono state finalizzate a rendere i sistemi di sviluppo sempre più funzionali all'evoluzione di Poste Italiane.

Il sistema di valutazione delle prestazioni di quadri e impiegati ha avuto un significativo sviluppo sotto il profilo degli strumenti di supporto ai capi nella valutazione dei collaboratori.

In particolare, è stato implementato, come metodologia di verifica della qualità delle valutazioni, il Sistema Automatico di Congruenza, che ha consentito ad ogni capo valutatore di confrontare la distribuzione qualitativa delle proprie valutazioni effettive con la distribuzione teorica ideale delle valutazioni stesse.

La distribuzione ideale è stata individuata per ciascuna unità organizzativa in base al livello di raggiungimento degli obiettivi nel 2004, nonché alle condizioni di scenario interno ed esterno nel quale l'unità organizzativa stessa si è trovata ad operare. La valutazione ha riguardato circa 52.000 persone a fronte delle 40.000 dell'anno precedente. E' stato dato, inoltre, riscontro ai risultati della valutazione, attraverso uno specifico colloquio di feedback, all'84% dei valutati a fronte del 69% dell'anno precedente.

Con riferimento alle iniziative di sviluppo manageriale, è in fase di completamento l'individuazione dei "Key People" aziendali, cioè dei quadri aziendali in possesso di rilevanti

competenze manageriali/professionali: la fase finale del progetto prevede la validazione delle candidature attraverso degli appositi Comitati di Sviluppo a livello di Divisione e Direzione centrale.

Contestualmente, è in fase di avvio il progetto “Talent” che, attraverso lo screening della popolazione che ricopre ruoli operativi, ha l’obiettivo di individuare il bacino di reperimento delle future figure manageriali e professionali intermedie.

Per quanto concerne i sistemi di sviluppo delle competenze è stata completata la prima fase del progetto *Sviluppo delle competenze del personale di Front End*, che ha coinvolto circa 400 Uffici Postali consentendo il censimento delle competenze di circa 9.000 persone. Tale censimento ha consentito la puntuale rilevazione dei fabbisogni formativi del personale coinvolto, che rappresenta anche un primo ma significativo campione rispetto alla complessiva popolazione aziendale di riferimento del progetto (1.500 Uffici Postali e 30.000 risorse da mappare entro il 2006).

In merito ai sistemi di incentivazione l’attività del 2005 è stata focalizzata sulle seguenti principali direttrici:

- consuntivazione degli MBO 2004 per i 570 manager coinvolti;
- predisposizione degli MBO 2005, che vedrà il coinvolgimento di 730 manager, anche di livello intermedio;
- affinamento e successivo deployment dei sistemi di incentivazione commerciali (già avviati nel 2004) e che vedono il coinvolgimento di 66.000 persone per la parte retail e circa 500 per quella business.

6.4 RELAZIONI INDUSTRIALI

Il 2005 è stato caratterizzato dallo svolgimento di attività che, in linea con le direttive tracciate dal Piano Industriale, sono state rivolte al rafforzamento di un sistema di relazioni industriali orientato ad accompagnare la delicata fase di consolidamento e di sviluppo aziendale.

In tale ottica, il 24 marzo 2005 è stato siglato l’accordo per il **rinnovo della parte economica del Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori di Poste Italiane** per il biennio 2005/2006. L’intesa ha, fra l’altro, previsto un incremento retributivo medio pari a circa 80 euro mensili, che ha tenuto conto da un lato del recupero dell’inflazione relativa al precedente biennio (2003/2004), dall’altro della complessiva previsione dell’andamento inflativo per il biennio

2005/2006 nonché della valorizzazione della produttività di sistema. L'accordo ha altresì riconosciuto, a titolo di competenze contrattuali arretrate, un importo una tantum di circa 150 euro medi pro – capite.

In data 7 luglio 2005 è stato sottoscritto un accordo associativo attraverso cui Poste Italiane aderisce formalmente a **Confindustria**; tale adesione rappresenta un passo molto importante nel percorso dell'Azienda verso il processo di liberalizzazione dei servizi postali in Europa e nella gestione delle dinamiche concorrenziali del libero mercato. L'accordo prevede la progressiva integrazione di Poste Italiane nelle articolazioni territoriali di Confindustria, che si avvierà dal 2006 e che consentirà entro il 2008 l'ingresso in tutte le Associazioni degli Industriali presenti nelle province italiane.

L'intesa, oltre a comportare reciproci vantaggi per le parti stipulanti rappresenta un'occasione di sviluppo e di crescita per l'intero sistema Paese, per i cittadini e le imprese. Poste Italiane, attraverso la rete logistica e la fornitura di servizi e-business, si porrà infatti, in modo ancora più incisivo, al servizio del sistema industriale dimostrandosi elemento di integrazione per il Paese.

Contestualmente, l'adesione consentirà di utilizzare, a livello centrale e territoriale, i servizi offerti dall'Associazione -attività di consulenza sulle tematiche di carattere sindacale, normativo e previdenziale, nonché sulle eventuali ulteriori specifiche materie di carattere economico e giuridico- e rappresentare le proprie esigenze in occasione della partecipazione ai lavori di preparazione di studi, progetti, provvedimenti legislativi di interesse per il settore postale.

In tema di **recapito**, le Parti hanno sottoscritto il 5 dicembre 2005 un accordo con il quale è stata prorogata la vigenza dell'accordo del 29 luglio 2004 stabilendo che, entro la data del 31 maggio 2006, in tutte le province dovrà essere raggiunta –rispetto alla consistenza ideale di personale stabile- una copertura compresa fra un minimo del 106% e un massimo del 109%, definendo pertanto in tale misura il livello della c.d. “scorta” di risorse; è stato inoltre confermato il meccanismo dell'obbligo sostitutivo delle assenze, estendendone l'operatività anche ai casi di assenze programmate di breve durata nel limite delle 10 ore mensili e a condizione che la “scorta” risulti essere già impegnata. L'accordo, infine, ha ripristinato la precedente regolamentazione in materia di titolarità di zona e ha demandato a specifici accordi territoriali l'individuazione di criteri e modalità di spostamento dei titolari e meccanismi di gestione delle “scorte”.

Le Parti hanno avviato un confronto sul tema dei **livelli occupazionali** presenti in Azienda, al fine di individuare soluzioni condivise, finalizzate a garantire il riequilibrio territoriale e

professionale delle risorse, il potenziamento delle strutture di front-end, le modalità di gestione delle eccedenze scaturenti dai processi di efficientamento organizzativo in atto.

Sempre in tema di occupazione, il 29 luglio 2005 sono stati siglati gli accordi con i quali le parti hanno regolamentato da un lato il ricorso in Azienda al **Contratto di Inserimento Lavorativo** previsto dal D.Lgs. 276/03 e, dall'altro, hanno previsto l'assunzione di complessive 310 risorse da reperire tra coloro che hanno già lavorato in Azienda con contratti di lavoro a tempo determinato - da far operare nel settore del recapito delle Regioni del Veneto (120 unità), dell'Emilia Romagna (160 unità) e della Puglia (30 unità), territori che presentavano oggettive situazioni di carenza di organico.

Inoltre, con il citato accordo in tema di recapito e in coerenza con le precedenti intese in materia di riequilibrio e sviluppo occupazionale, le Parti hanno stabilito di procedere all'assunzione di ulteriori 490 risorse (180 risorse in Lombardia; 30 risorse in Friuli; 120 risorse in Veneto; 120 risorse in Emilia Romagna; 40 risorse in Sardegna) da far operare nel settore del recapito, ricorrendo ancora all'istituto del contratto di inserimento.

Una significativa attività di approfondimento è stata svolta in merito al fenomeno e all'incidenza delle **riammissioni giudiziali** del personale già assunto in Azienda con contratto a tempo determinato, giungendo il 13 gennaio 2006 alla sottoscrizione di una specifica intesa, articolata in due punti:

- è stata prevista la possibilità di consolidare il rapporto di lavoro di coloro che, alla data della sottoscrizione dell'accordo, operavano in Azienda in virtù di un provvedimento giudiziale favorevole non ancora passato in giudicato. Tale consolidamento avverrà attraverso la sottoscrizione di un verbale individuale d'accordo mediante il quale ciascun aderente è chiamato a rinunciare agli effetti giuridici/economici della sentenza di riammissione e ad ogni pretesa e/o vertenza derivante da qualsiasi rapporto di lavoro intercorso con l'Azienda; fra le varie prescrizioni è prevista, inoltre, la restituzione da parte dell'interessato degli importi liquidati dall'Azienda, a seguito della sentenza, per periodi non lavorati. Al 14 marzo 2006 – data ultima prevista per manifestare l'intenzione di aderire- sono pervenute circa 10.900 dichiarazioni d'adesione comunque non impegnative per il lavoratore sino alla firma dell'accordo individuale;
- per favorire una graduale riduzione del fenomeno in questione, è stato stabilito che il reperimento del personale necessario alle attività di recapito e operazioni logistiche, per esigenze sia stabili sia flessibili, verrà effettuato tra le risorse già assunte in passato con contratti di lavoro a tempo determinato che manifestino, entro il 15 maggio 2006, la volontà di rinunciare ad ogni pretesa nei confronti della Società in relazione ai pregressi rapporti di

lavoro a termine, nonché allo specifico contenzioso eventualmente instaurato. A tal proposito verrà istituita un'unica graduatoria nazionale che terrà conto: dell'anzianità lavorativa, dei carichi di famiglia e, a parità di condizioni/punteggio, dell'anzianità anagrafica.

Per garantire una coerente ed efficace attuazione dell'accordo, Azienda e Organizzazioni Sindacali hanno sottoscritto il 24 gennaio 2006 un documento che ne definisce le **linee guida operative**. L'Azienda, inoltre, proprio per favorire e rendere il più agevole possibile l'adesione delle risorse interessate, si è impegnata ad offrire, tramite le proprie strutture di gestione e amministrazione centrali e territoriali, tutta l'assistenza necessaria riguardo sia ai contenuti dell'accordo sia alle singole posizioni degli aderenti, provvedendo ad istituire un apposito numero verde e un pacchetto di strumenti informativi reperibili anche tramite web.

L'accordo del 13 gennaio 2006 rappresenta un momento di svolta, in cui si è voluto trasformare un'obiettivo criticità in una opportunità di razionalizzazione e programmazione degli organici, che permetterà di affrontare in modo più efficace le prossime sfide competitive.

Nel corso del 2005 è stato avviato il percorso finalizzato a definire le nuove **linee evolutive degli Uffici Postali**; il confronto, ancora in corso, è volto ad individuare strategie e sistemi di riequilibrio/efficientamento del settore anche tramite l'apertura di processi di mobilità interaziendale.

Particolare importanza, poi, hanno ricoperto le trattative sul **Premio di Produttività 2005** conclusesi con la sottoscrizione dell'accordo del 14 giugno che hanno da un lato ratificato la consuntivazione degli obiettivi 2004 e, dall'altro - proprio sulla scorta delle evidenze emerse a seguito della prima applicazione del nuovo sistema premiante - la ridefinizione per il premio 2005 di alcuni aspetti salienti dell'accordo dell'11 maggio 2004. Nel dettaglio, le Parti, confermando la valenza strategica dell'obiettivo della valorizzazione della presenza in servizio, sono intervenute sulle "Disposizioni Comuni" di quest'ultimo accordo, prevedendo un meccanismo volto a valorizzare l'assiduità della prestazione.

In materia di **Reperibilità**, è entrata in vigore nel mese di giugno la nuova disciplina aziendale, finalizzata a sistematizzare e uniformare sia i criteri che costituiscono il presupposto organizzativo e operativo per l'accesso all'istituto, sia le modalità di autorizzazione all'attivazione dell'istituto stesso e di pagamento delle indennità previste contrattualmente.

In relazione al diffuso fenomeno di presentazione da parte dei lavoratori non sottoposti a sorveglianza sanitaria, di certificazioni mediche di parte attestanti una correlazione tra la patologia sofferta e la mansione svolta, sono state effettuate specifiche attività di studio e analisi