

operazioni di pagamento eseguite, pari a 61,5 milioni. Nel 1997 ne erano state effettuate circa 50,4 milioni. A condizioni omogenee, il dato relativo al numero di pensioni pagate registra però un calo, come emerge dal raffronto tra il primo semestre 1998 e lo stesso periodo del 1997, valutabile nell'ordine del 3%.

La convenzione sottoscritta con l'INPS nel 1998 prevede corrispettivi differenziati da corrispondere alla Società in relazione alla tipologia di pagamento e alle condizioni di mercato. Conseguentemente il compenso percepito dalle Poste per il 1998 è stato di 350 miliardi (6 %: pagamenti effettuati da uffici postali siti in località ove non sono presenti sportelli bancari; 93,7%: pagamenti effettuati dagli altri uffici postali; 0,3%: accrediti su libretti e su conti correnti postali). La campagna " Pensionati e Accreditati " iniziata nel mese di luglio ha visto l'adesione a fine anno di circa 200.000 pensionati. Le richieste di accredito sono aumentate ad aprile 1999 a circa 300.000.

#### Pensioni del Tesoro

Le Poste hanno pagato nel 1998 per conto del Tesoro circa 17,2 milioni di pensioni, che si confronta con il consuntivo dell'anno 1997 di 18,2 milioni di pensioni pagate, con una riduzione del 5,92%.

#### Titoli di altre Amministrazioni dello Stato

Sono stati emessi 4,9 milioni di titoli.

#### Pensioni Ministero dell'Interno

Le pensioni pagate agli invalidi civili sono state oltre 6 milioni, per complessivi proventi pari a 44,7 miliardi. Il valore si riferisce ai pagamenti effettuati fino al 31 ottobre, essendo poi passato all'INPS, come già rilevato, l'incarico di assolvere tale obbligo.

#### Ministero di Grazia e Giustizia

Sono stati eseguiti circa 560 mila mandati di pagamento.

#### *Servizi conto terzi*

I servizi conto terzi, tradizionali e nuovi, realizzano nel 1998 ricavi per 104,7 miliardi (che si confrontano con 137,6 miliardi nel 1997) e rappresentano il 3,7% dei ricavi. Il calo è imputabile soprattutto ai valori bollati.

Tali servizi sono:

- **Valori bollati.** Hanno generato ricavi per complessivi 66,7 miliardi, contro i 106,5 del 1997. La Legge Finanziaria 1998 ha attribuito alle Poste la possibilità di vendita diretta dei valori bollati, ma nel contempo ha abolito la vendita delle marche per patenti, che rappresentava circa un terzo dei ricavi del settore.
- **Titoli di stato.** Hanno registrato proventi per 34,9 miliardi. Nella seconda parte dell'esercizio si è verificata una vistosa contrazione imputabile al minor collocamento di titoli del debito pubblico, in netta flessione tra i risparmiatori nel 1998 rispetto al 1997.
- **Tessere Telecom e Viacard.** Hanno generato ricavi per 3,1 miliardi.

#### *Nuovi servizi conto terzi*

Rappresentano ricavi per circa 43,6 miliardi e sono:

- **accettazione della delega unica.** Il ricavo è stato di 11,2 miliardi ed è riferito al periodo maggio - dicembre 1998.
- **accettazione del modello Unico.** Sono stati registrati ricavi per 29 miliardi.
- **collocamento di azioni.** Il servizio è stato attivato nel 1997, anno in cui la Società ha partecipato al collocamento delle azioni ENI 3, Telecom e Banca di Roma realizzando ricavi pari a 1,5 miliardi. Nel 1998 la partecipazione al collocamento delle azioni ENI 4 e della BNL ha generato ricavi per 1,2 miliardi.

### ***Le prospettive per il rilancio del bancoposta***

I risultati conseguiti nel 1998 confermano la necessità, già rilevata nel Piano di Impresa, di sviluppare i ricavi attraverso il graduale superamento delle criticità gestionali che sono state evidenziate e l'adeguamento qualitativo e quantitativo delle caratteristiche dell'offerta alle esigenze di una clientela diversificata.

E' stata avviata la costituzione di una rete commerciale della Divisione Servizi Finanziari sul territorio articolata in Responsabili Commerciali Regionali e Territoriali con l'obiettivo di attivare un canale diretto e commercialmente propositivo ed interattivo con la clientela.

Sono stati sottoscritti accordi con clientela primaria per la fornitura di servizi accessori al conto corrente, ed altri, sono in corso di definizione.

Con ANUTEL, associazione che rappresenta 600 Comuni, è stato siglato un protocollo di intesa che intende ampliare il ruolo di Poste nel settore della riscossione dei tributi, oggi in gran parte controllato dalle esattorie.

E' stata redatta, inoltre, la convenzione quadro per i Comuni non aderenti all'ANUTEL e sono stati presi contatti con l'ANCI per estenderla a tutti i Comuni italiani.

Dall'inizio del 1999 sono state introdotte nuove modalità di pagamento delle imposte. I contribuenti possono effettuare i versamenti di molte imposte indirette (di registro, donazione, successione ecc.) e di altri tributi tramite la nuova delega modello F23.

### ***Il nuovo quadro normativo***

Alcune innovazioni normative rese possibili dalla legge n. 448 del 1998, collegata alla finanziaria 1999 concorrono a delineare, almeno in prospettiva, notevoli opportunità di crescente equiparazione al canale bancario e di un contesto di maggiore trasparenza circa la remunerazione dei servizi resi alla Pubblica Amministrazione, per quanto riguarda:

- i rapporti con la Cassa Depositi e Prestiti e il Tesoro;
- il servizio di Tesoreria per gli enti pubblici
- l'estensione dell'operatività del Bancoposta.

### *Rapporti con la Cassa Depositi e Prestiti e con il Tesoro*

L'appartenenza fino a pochi anni fa delle Poste alla Pubblica Amministrazione ha provocato la stratificazione di rapporti con il Tesoro e la Cassa Depositi e Prestiti non improntati alla effettiva valorizzazione dei servizi prestati.

Si è determinata, così, una situazione in cui le Poste subivano forme di remunerazione dei servizi di bancoposta non allineate al mercato, forfetarie, determinate unilateralmente dallo Stato, e per di più erogate con grave ritardo, con ovvii effetti negativi sulla liquidità.

Il 1998 ha rappresentato l'anno di avvio delle negoziazioni per la definizione delle convenzioni con il Tesoro e con la Cassa Depositi e Prestiti al fine di favorire lo sviluppo imprenditoriale del Bancoposta. Il quadro normativo di riferimento si è poi perfezionato con la già menzionata legge n. 448 del 1998, che ha abrogato il farraginoso corpo

normativo risalente al 1933. L'iter amministrativo per la stipula della convenzione con il Tesoro è già avanzato ed è in corso di decisione l'accordo con la Cassa Depositi e Prestiti, secondo gli orientamenti espressi nel Piano di impresa.

### *Il servizio di Tesoreria per gli enti pubblici*

Grazie alla stessa legge n.448 del 1998, le Poste potranno svolgere il servizio di Tesoreria degli Enti Pubblici in base a convenzioni, ed ad effettuare incassi e pagamenti per conto della P.A., compensandoli con versamenti e prelievi presso la Tesoreria statale, ugualmente su base convenzionale.

Anche nell'ambito dei servizi di tesoreria si va dunque prospettando una parità di condizioni, prima assente, tra Poste e canale bancario.

E' stato inoltre avviato il progetto "Tesoreria per gli enti pubblici" che prevede la ricerca di un partner che assuma il rischio di credito.

### *L'estensione dell'operatività del Bancoposta*

Il futuro del Bancoposta è legato alla possibilità di allargare l'attività nel settore del risparmio e dei sistemi di pagamento, in particolare: polizze vita (la Società è stata autorizzata dall'ISVAP a vendere prodotti assicurativi nel ramo vita tramite la controllata "Poste Vita"), e prodotti del risparmio gestito e intermediato, quali fondi comuni di investimento, azioni, obbligazioni, che sarà facilitato dall'estensione, all'attività del Bancoposta, dei principi della normativa sugli intermediari finanziari (Decreto Legislativo n. 58 del 1998).

Tale prospettiva, oltre a migliorare la redditività del Bancoposta, e quindi a concorrere in modo significativo ad aggiungere valore per l'azionista, presenta indubbi vantaggi per la clientela, che potrà disporre di un'offerta completa, semplice e competitiva di strumenti del risparmio e di servizi di pagamento.

### 3.3 La Rete Territoriale

L'individuazione della Divisione Rete Territoriale come unità di business autonoma, con responsabilità ed obiettivi commerciali ed economici specifici, costituisce una innovazione destinata ad avere un impatto significativo sull'organizzazione aziendale.

Si tratta della Divisione numericamente più consistente. Ad essa fanno capo infatti le Sedi Regionali, le Filiali, la rete degli uffici postali, che copre tutto il territorio nazionale impiegando oltre 70.000 unità tra compiti di sportelleria e di back-office, e la rete del recapito (che impiega circa 43.000 addetti).

La tabella che segue mostra gli indicatori fondamentali della presenza della Rete sul territorio.

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| Uffici Postali                | 13.987 |
| Abitanti per ufficio postale* | 4.111  |
| Kmq per ufficio postale*      | 22     |
| Portalettere                  | 42.511 |
| Abitanti per portalettere*    | 1.352  |

\*Rapporto calcolato su dati ISTAT 1997

E' evidente dunque la forte responsabilizzazione della Divisione nella qualità del servizio offerto alla clientela. Il recapito è infatti il punto critico del sistema logistico della corrispondenza, mentre l'interfaccia di sportello è il principale elemento di qualità percepita dall'utente soprattutto nei servizi finanziari. Ad essa è assegnata la responsabilità di ottimizzare il servizio universale per quanto concerne la presenza sul territorio degli sportelli e degli addetti al recapito.

territoriale, oltre a configurarsi come una unità di distribuzione, i deriveranno dai prezzi di trasferimento dei servizi di raccolta svolti per conto delle Divisioni di prodotto, dovrà sviluppare l'autonoma offerta di prodotti a valore aggiunto rivolta alle Pubbliche Amministrazioni.

realizza e rappresenta l'effettiva presenza sul territorio ed il della Società con la clientela. Il suo compito è anche quello di are al meglio le esigenze dei consumatori adattando e modulando di servizi di Poste Italiane.

ha avviato negli ultimi mesi del 1998 lo studio propedeutico cazione del nuovo modello organizzativo che ha visto la sua attuazione dall'1/1/1999.

o centrale la Divisione è articolata su tre Direzioni Divisionali:

rezione **Commerciale** costituisce l'interfaccia naturale della ne Servizi Postali e della Divisione Servizi Finanziari per la azione del budget e la gestione congiunta delle campagne di a. Inoltre all'interno della direzione saranno svolte le attività di ting di prodotto e vendita per i servizi a valore aggiunto propri Divisione.

rezione **Sportelli** cura la gestione della rete distributiva definendo gole di ottimizzazione della copertura del territorio, curando la entazione e la gerarchia degli uffici postali e delle Filiali e la loro izzazione interna. Sarà quindi cura di questa Direzione lo sviluppo "Piano sportelli" con l'obiettivo di ottimizzare la copertura butiva, assicurare il servizio universale e garantire i livelli di

saturazione e di efficienza del sistema distributivo. In questo contesto a tale Direzione spetta la responsabilità di valutare le opportunità di sviluppo e revisione delle modalità distributive in particolare per gli uffici periferici, contemperando la salvaguardia dell'universalità con gli obiettivi di efficienza interna. L'azienda realizza infatti l'80% dei ricavi attraverso i 4.000 uffici maggiori.

La **Direzione Recapito** è chiamata a definire le regole per ottimizzare l'attività di recapito e garantire il livello di servizio e l'efficienza complessiva dell'attività. Ha le responsabilità dell'impostazione delle linee guida per la gestione dell'attività dei portalettere, sia per il dimensionamento, sia per la dislocazione e i percorsi sul territorio. La Direzione è anche responsabile del monitoraggio sistematico dei livelli di produttività e di servizio.

La riorganizzazione si è completata con il trasferimento alle Filiali di parte delle funzioni delle Sedi e delle 550 Agenzie di Coordinamento, che sono state soppresse, e con l'introduzione della nuova figura del Direttore Regionale al quale è stato attribuito un ruolo di coordinamento.

Sono state individuate 40 nuove Filiali nelle nuove province e nelle realtà urbane che presentano maggiori opportunità di business, per garantire un migliore presidio dei mercati locali. Le Filiali (oggi 139) tornano ad essere le strutture operative di riferimento. Ad esse sono state trasferite tutte le responsabilità di gestione degli sportelli e del recapito. La filiale assume la configurazione di unità produttiva al servizio sia della Divisione Servizi Postali che della Divisione Servizi Finanziari. E' collocata a presidio del territorio con chiare responsabilità di vendita e di gestione economica delle risorse assegnate.

Completata la riorganizzazione, la Divisione è oggi impegnata nell'attuazione di numerosi progetti di riqualificazione, alcuni dei quali già avviati, altri in fase di studio.

Tra i progetti già avviati, e attualmente in fase di realizzazione, oltre al progetto "Nuovo Layout degli uffici postali" su cui si riferisce nella parte dedicata agli investimenti, assume particolare rilievo quello denominato "Rete 2000 - Roma & Milano", che intende affrontare e risolvere le problematiche di qualità ed efficienza di queste due metropoli che accentrano una parte significativa del traffico postale.

## 4 Gli investimenti

Il Piano di impresa ha individuato gli investimenti necessari per conseguire gli obiettivi di crescita e di riqualificazione stabiliti. Il raggiungimento di tali obiettivi poggia infatti da un lato su un grosso sforzo di ammodernamento tecnologico dell'infrastruttura, dal quale sono attese ricadute positive in tema di miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza interna; dall'altro su un forte recupero dell'immagine aziendale presso la clientela. Il Piano di impresa ha individuato tre aree principali di intervento: investimenti nell'informatizzazione, nella riqualificazione del patrimonio immobiliare e nella logistica postale (centri di smistamento e trasporti).

### *I progetti di informatizzazione*

Per risolvere efficacemente le attuali debolezze dei sistemi informatici l'azienda ha previsto un percorso di informatizzazione che si prefigge due fondamentali obiettivi:

- la realizzazione di un'adeguata infrastruttura di rete e di elaborazione dati su tutti i "nodi" centrali e periferici (sedi, filiali e uffici postali);
- l'integrazione di tutti i progetti di informatizzazione dell'azienda (tracking & tracing, gestione del bancoposta, sistemi contabili aziendali, ecc.) in un'unica "architettura", logica e operativa.

Questi obiettivi si traducono in una serie di progetti che si possono raggruppare in 3 macro - aree: i progetti di infrastruttura, i progetti di integrazione e il sistema di Call Center.

### ***I progetti di infrastruttura***

E' in fase di realizzazione la nuova architettura tecnologica e comunicativa, che prevede la costituzione di un'unica rete dati per il trasporto dei flussi informativi dei servizi offerti al pubblico presso gli uffici postali e dei servizi interni aziendali, con evidenti conseguenze positive in termini di riduzione dei costi interni di servizio, eliminazione di flussi cartacei, accelerazione di scambi informativi. I diversi progetti di informatizzazione rendono possibile, nel loro complesso, il raggiungimento dei livelli di qualità ed opportunità di offerta previsti dal Piano di impresa, non perseguibili altrimenti. Dal mese di maggio 1998 essi hanno subito una forte accelerazione. Lo stato di attuazione è oggi il seguente:

- completata l'infrastruttura informatica di HW, SW di base e LAN presso tutti gli uffici interni (Direzioni regionali e Filiali).
- completata la prima fase di potenziamento del sistema centrale di elaborazione. La seconda fase, relativa al dimensionamento delle partizioni di rete in funzione dei carichi, al monitoraggio dell'applicativo bancomat e allo studio sulla sicurezza di accesso ai sistemi, terminerà presumibilmente entro la fine di luglio 1999.
- completata la razionalizzazione della Rete di trasmissione dati. Sono stati realizzati e resi funzionali i 10 nodi di transito regionale e gli 85 nodi provinciali di raccolta.
- completato il collegamento in rete dei 4.000 uffici a maggior traffico ed è in corso quello dei 10.000 a minor traffico, che sarà completato entro la fine del 1999.
- completata la realizzazione dei centri di gestione di rete.
- prevista per luglio 1999 la razionalizzazione e lo sviluppo della Rete

interna di fonia, con centrali predisposte anche per i servizi di video telefonia e videoconferenza. La centrale di Roma Eur, non prevista nel progetto originario, sarà realizzata entro la fine del 1999 e all'inizio del 2000 verrà dismessa quella attuale.

- prevista per ottobre 1999 la razionalizzazione di tutti i centri elaborazione dati.
- prevista per fine 1999 l'informatizzazione di tutti gli uffici postali, assistita da un ingente programma di formazione del personale sul territorio.

### ***I progetti di integrazione***

L'integrazione dei progetti di infrastruttura ha l'obiettivo di:

- far evolvere la rete di trasmissione dati delle Poste verso un'architettura IP (Internet Protocol), ottimizzando la gestione delle LAN in via di installazione sul territorio per l'informatizzazione delle 14000 agenzie postali.
- razionalizzare la rete telefonica aziendale, pervenendo nel contempo ad una integrazione dati-voce (per una razionalizzazione dei costi trasmissivi). I progetti connessi sono stati avviati nel corso del 1999.
- razionalizzare il miglioramento della comunicazione all'interno dell'azienda attraverso l'avvio della posta elettronica, vista come processo globale di innovazione delle modalità comunicative. L'attivazione della Posta Elettronica a livello aziendale procederà coerentemente con i progetti di informatizzazione.

Per quanto riguarda l'integrazione dei processi aziendali interni,

prosegue l'implementazione di SAP R/3 della SAP AG, leader mondiale nel settore ERP dei sistemi integrati aziendali. E' in esercizio il modulo relativo alle aree di amministrazione e finanza. Si sta finalizzando l'esercizio del modulo relativo al controllo di gestione e agli acquisti (ciclo passivo).

E' altresì allo studio l'introduzione dello strumento in altre aree aziendali, ad esempio la gestione delle risorse umane (pianificazione e sviluppo) e quella del patrimonio immobiliare (valorizzazione e controllo).

E' inoltre prevista l'integrazione dei sistemi informativi postali (tracking and tracing) sia per la gestione interna che per la gestione del servizio verso il cliente.

Particolare attenzione è fornita ancora allo sviluppo dei sistemi informativi per il bancoposta.

### *Il Sistema di Call Center*

Il Call Center rappresenta per una azienda di servizi sia un nuovo canale distributivo che un potente strumento per incrementare la qualità del servizio. La sua implementazione comporta un impatto notevole sotto il profilo organizzativo (scelta, dislocazione, coordinamento delle risorse umane impegnate), economico (infrastrutture ambientali, formazione del personale), tecnologico (sotto l'aspetto sia telefonico che informatico). Le due macroaree di riferimento sono:

1. l'*Help Desk*, che interessa i "clienti interni": operatori di sportello e personale di staff; è evidente la necessità di disporre di un simile punto di riferimento per un'organizzazione complessa che viene

attraversata da innovazioni procedurali, tecnologiche e produttive (in termini di prodotti innovativi) di notevolissima portata;

2. Il *Call Desk*, che si rivolge ai clienti che utilizzano i servizi finanziari o postali offerti da Poste Italiane.

### *Anno 2000*

Gli investimenti necessari per l'adeguamento dei sistemi informativi aziendali al cambio di millennio sono modesti e riguardano:

- Per i Servizi Postali: i sistemi di controllo degli impianti di smistamento lettere, pacchi e stampe; il sistema di automazione "Pacchi dogana" installato a Roma Fiumicino; i sistemi di automazione "Pacchi domicilio" installati in cinque centri pacchi, e di automazione dei transiti e scambi internazionali; la stazione grafica relativamente alla posta celere.
- Per i Servizi di Comunicazione Elettronica: il software di centrale per adeguare le Centrali Telex; il sistema centralizzato dei telegrammi e la gateway dei telegrammi; il software per porting da OS2 a NT dei CTR.
- Per i Servizi finanziari: i progetti di informatizzazione già in corso includono la soluzione delle problematiche connesse al riconoscimento del cambio di millennio. I soli interventi aggiuntivi necessari riguardano le procedure Titoli già esistenti .

Il costo presunto complessivo relativo a tali interventi è prossimo a 5 miliardi.

Allo stato attuale non si rilevano altre situazioni di particolare criticità