

**LINEE EVOLUTIVE UFFICI POSTALI E  
CRITERI DI ALLOCAZIONE DEL PERSONALE**

*- Metodologia tecnica -*

**21 Febbraio 2008**



- 1. Ambito di applicazione del nuovo modello**
- 2. Caratteristiche e descrizione**
- 3. Dimensionamento Organici 2008**



## Percorso di approfondimento



Sintesi principali step



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

La metodologia di dimensionamento descritta illustra i principali criteri di dimensionamento utilizzati per la definizione delle diverse figure professionali che operano negli Uffici Postali

- Operatori Front End
- Specialisti Commerciali Clienti Retaili e PMI
- Collaboratori UP DT (specialisti front / back End)
- Professional Commerciale e Referente Operations
- Responsabile Poste Business
- Direttori Ufficio Postale



## Nuovo Modello di Dimensionamento



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

## DESCRIZIONE / METODOLOGIA DI DIMENSIONAMENTO

### PRODUZIONE AFFERENTE PROCESSI DI PREVENDITA E VENDITA

Comprende tutte le **attività di front office direttamente connesse alla pre-vendita e alla vendita di un prodotto/servizio** allo sportello e esecuzioni di transazioni. Il dimensionamento di tali attività avviene con logica tempi e metodi quantificando il **numero di operazioni ponderate con i tempi medi di accettazione** rilevati su un campione rappresentativo di UP. Comprende anche le attività connesse al front end (apertura e chiusura casse, cambio cliente, richiesta informazioni, cambio turno, sovvenzioni, versamenti ecc.)

### PRODUZIONE AFFERENTE I PROCESSI DI POST-VENDITA

Comprende tutte le attività di **indirette di produzione e strettamente connesse alla operatività di sportelleria**. Si tratta di attività quali la formazione di dispacci, tracciatura, smistamento, lavorazione per casellisti, inesitate, PTBusiness, gestione CVP ecc. L'attività viene rilevata attraverso l'identificazione di driver strettamente connessi all'attività applicando tempi medi rilevati su uffici campione (circa 9.500).

### PRODUZIONE AFFERENTE I PROCESSI DI SUPPORTO UP

Comprende tutte le **attività di supporto** e in generale tipiche del DUP. Alcuni esempi: gestione del personale, rendicontazione, gestione di magazzino, gestione dei rapporti con i Clienti, approvvigionamenti moduli e stampati.

### PRODUZIONE AFFERENTE I RUOLI DI DIMENSIONAMENTO ORGANIZZATIVO

Comprende le attività commerciali afferenti le **figure professionali** identificate negli uffici postali per il presidio di ruoli di vendita o di presidio e coordinamento di alcuni processi. A titolo esemplificativo vi rientrano i ruoli specialistici commerciali afferenti le Sale Finanziarie, canale Poste Business, figure professionali previste all'interno degli Up complessi, Sviluppatori PMI.



**La metodologia si basa su diversi strumenti ed attività di analisi e rilevazione che sono complementari rispetto alle finalità:**

- un sistema di classificazione degli UP finalizzato alla segmentazione degli stessi in cluster omogenei;**
- un sistema di campionamento necessario a confrontare i dati e rilevare gli scostamenti;**
- un sistema di analisi della produzione a consuntivo e previsionale.**



### **CLUSTERIZZAZIONE UP**

Analisi statistiche sulla Rete di Uffici Postali, dimostrano che esistono diverse tipologie omogenee di Uffici Postali, che tali tipologie si modificano di pari passo con l'evoluzione dell'organizzazione aziendale.

### **UP COINVOLTI NELL' INDAGINE**

Sono stati interessati oltre 9.500 UP nelle analisi seguendo due metodologie di rilevazione al fine di osservare le caratteristiche della rete e rilevare le informazioni.

### **MONITORAGGIO e ANALISI PRODUZIONE**

Monitorare le attività con analisi sui consuntivi e previsionale consente di individuare le relazioni di tipo "causa-effetto" che determinano l'assorbimento di risorse.

### **VALORIZZAZIONE PREVISIONALE E RUOLI ORGANIZZATIVI**

Valorizzare le stime previsionali degli effetti delle azioni di ammodernamento dei processi che vengono implementati nel periodo di riferimento. Valorizzazione ruoli organizzativi in relazione allo sviluppo commerciale della rete.





1. Ambito di applicazione del nuovo modello
2. Caratteristiche e descrizione
3. Dimensionamento Organici 2008



## Nuovo Modello di Dimensionamento



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

La classificazione è importante per la segmentazione delle tipologie di attività che vengono svolte negli uffici postali.

- i 14.000 Uffici Postali si possono differenziare in base alle attività e ai processi;
- gli Uffici Postali si possono raggruppare in gruppi omogenei definiti “cluster” in base ad una classificazione omogenea.



## La clusterizzazione Uffici Postali

L'insieme di alcune variabili determinano le differenti tipologie operative di Ufficio Postale

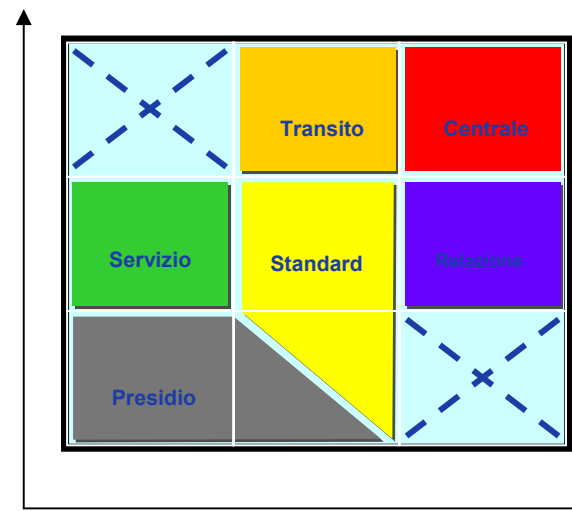
Vocazione Commerciale

Relazionale  
Transazionale

Caratteristiche  
Strutturali/Organizzative

Presenza Doppio Turno

Centrale  
Relazione  
Standard  
Transito  
Presidio  
Servizio



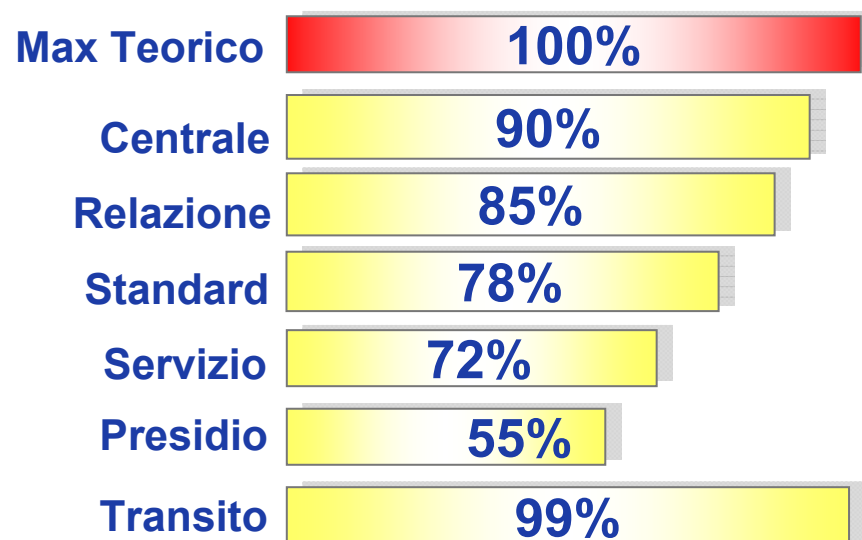
Il nuovo modello recepisce le  
modifiche intervenute  
nell'organizzazione aziendale ed  
individua 12 CLUSTER di UP



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

La segmentazione degli UP in cluster evidenzia ad esempio il diverso grado di operatività degli UP che appartengono ad un differente ruolo master.



## Nuovo Modello di Dimensionamento

**CLUSTERIZZAZIONE UP**

**UP COINVOLTI  
NELL'INDAGINE**

**Descrizione  
metodologia di  
dimensionamento**

**MONITORAGGIO e ANALISI  
PRODUZIONE**

**VALORIZZAZIONE  
PREVISIONALE e RUOLI  
ORGANIZZATIVI**



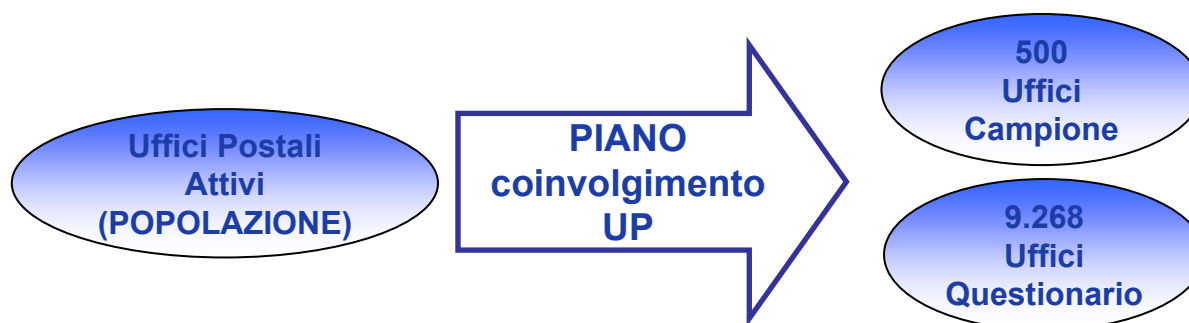
Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

## UP coinvolti nell'indagine

Vengono raccolte informazioni osservando le unità selezionate (**campione**), unitamente ad altre acquisite (**questionari**): questi sistemi di rilevazione consentono di analizzare e stimare le caratteristiche oggetto di studio ed attribuire i risultati emersi.

**Naturalmente è indispensabile ogni anno rivisitare il piano di coinvolgimento degli UP che nel 2007 sono stati oltre 9.500.**



Le Interviste nel 2007 sono state somministrate a tutti gli Uffici Postali tramite sondaggio ONLINE con accesso dalla postazione di lavoro del DUP.



Ai fini della corretta compilazione del Questionario è stato predisposto il materiale di Supporto :

↗ Manuale Operativo disponibile OnLine

↗ PopUp descrittivi attivi tramite link

e attivati differenti canali di Help Desk:

↗ Help Desk tecnico sia telefonico (N° Verde **800000006**) che via e-mail ([helpdeskdrd@posteitaliane.it](mailto:helpdeskdrd@posteitaliane.it))

↗ Help Desk e affiancamento a cura dello SPA di Filiale

↗ Help Desk metodologico e organizzativo Centrale (CNS)





## UP coinvolti nell'indagine

Nella rilevazione si perviene ad una stima dei fenomeni con scostamenti minimi. L'estrazione delle singole unità campionarie è stata effettuata con procedura di campionamento casuale senza ripetizione con un apposito algoritmo informatizzato.

500  
Uffici  
Campione

### Principali elementi considerati:

- 1) I **tempi** della rilevazione
- 2) I **costi** della rilevazione
- 3) **Dettagli** della rilevazione
- 4) **Errori** associati alla rilevazione

Dato un qualsiasi parametro della popolazione (Y), con un'indagine di tipo campionario si avrà sempre che

$$Y = y \pm \varepsilon$$

Parametro della  
popolazione  
(incognito)

Stima del  
campione

Errore di  
campionamento



## Nuovo Modello di Dimensionamento

**CLUSTERIZZAZIONE UP**

**UP COINVOLTI  
NELL'INDAGINE**

**Descrizione  
metodologia di  
dimensionamento**

**MONITORAGGIO e ANALISI  
PRODUZIONE**

**VALORIZZAZIONE  
PREVISIONALE e RUOLI  
ORGANIZZATIVI**



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

### La metodologia: il legame con le attività

- ◆ Il modello è in linea con la metodologia ABC (Activity Based Costing), e con i criteri utilizzati per la Separazione Contabile: sono quindi le ATTIVITA', opportunamente misurate, che consentono di determinare il dimensionamento dell'Ufficio Postale.
- ◆ La metodologia viene quindi sottoposta annualmente alla Società di Revisione che certifica metodologia e risultati

### Dinamicità

- ◆ Il modello è DINAMICO e consente il monitoraggio continuo degli UP: se mutano le attività il Modello si adatta e fornisce le indicazioni gestionali necessarie.
- ◆ Acquisisce gli effetti previsionali sia in termini di azioni di variazione dei processi che di sviluppo commerciale.

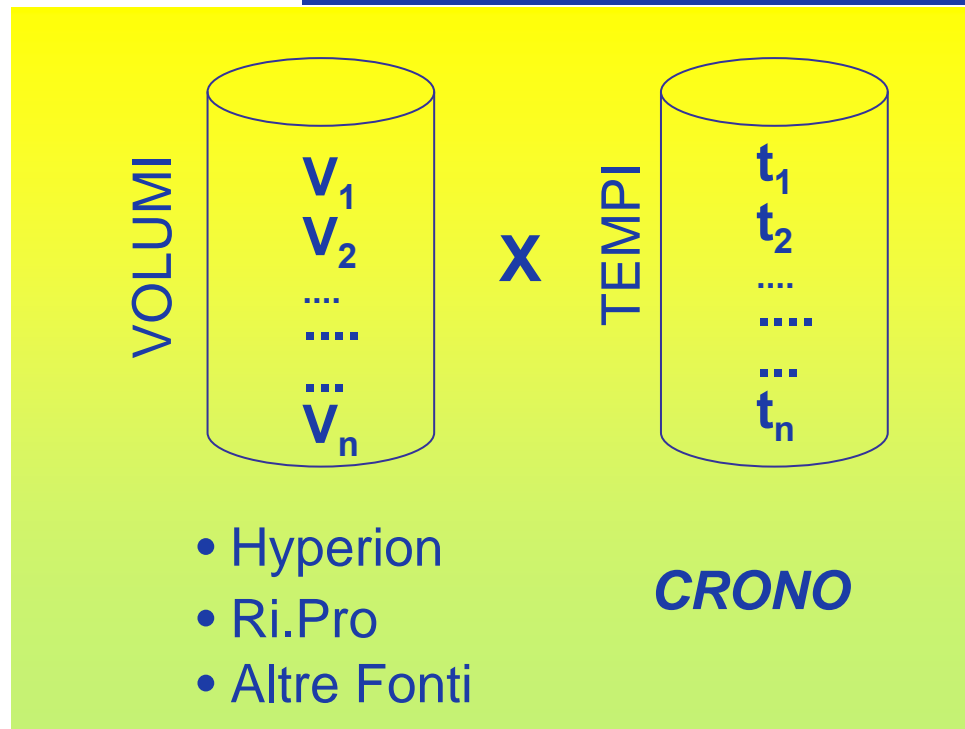


## L'output di Sportelleria

- **Output tecnico a consuntivo e previsionale**
- **Apertura Cassa**
- **Chiusura Cassa**
- **Informazioni Cliente Sportello**
- **Sovvenzioni/Versamenti**
- **Tempo Cambio Cliente**
- **Impatto DT e ammodernamento processi**



## L'output Tecnico a consuntivo



= **Minuti totali di  
Produzione Tecnica  
di un Ufficio Postale**

$$\sum_i^n V_i \times b_i = V_{\text{bollettino}} \times b_{\text{tempo.bollettino}} + V_{\text{vaglia}} \times b_{\text{tempo.vaglia}} + \dots$$

con  $V_i$  = VOLUME del prodotto i-simo generato nell'UP

$b_i$  = TEMPO standard di attraversamento del processo di produzione del prodotto i-simo



## L'output di Sportelleria: Apertura Cassa

### DRIVER

**N° Sportelli Aperti  
da UP i-esimo  
nell'anno  
(SportOpen)**

Il Driver viene estratto dalle banche dati aziendali e scelto tra quelli che manifestano un palese legame logico/statistico

### COEFFICIENTE

**Tempo Standard  
di Apertura  
Cassa rilevato  
negli UU.PP.  
Campione**

Il coefficiente temporale viene determinato attraverso modelli statistici che tengano conto delle peculiarità dell'Ufficio

### LOGICA

$$\sum_i^{14.000} \text{SportOpen}_i \times \text{TAperCassa}_i$$

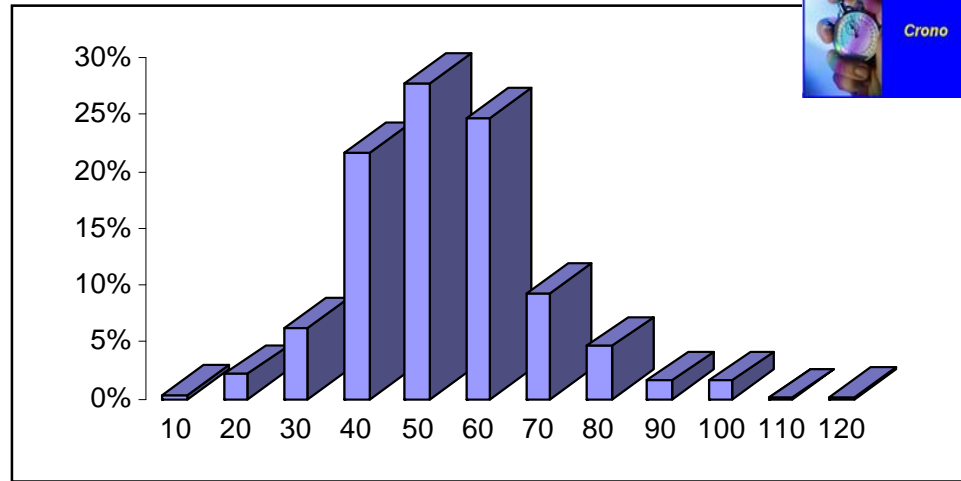
=

**Minuti annui Totali  
per Apertura Casse  
nei 14.000 Uffici  
Postali**



# Esempio: bollettini versamento (consuntivo)

Rilevazione tempi tecnici  
Analisi della distribuzione



Determinazione  
statistiche della  
distribuzione

Determinazione  
tempo tecnico a  
consuntivo

$(b_{c/c})$

Output Tecnico a  
consuntivo

$$\sum_{i=1}^{14.000} C / C_i * b_{c/c}$$

Volumi a consuntivo

$$\sum_{i=1}^{14.000} C / C_i$$



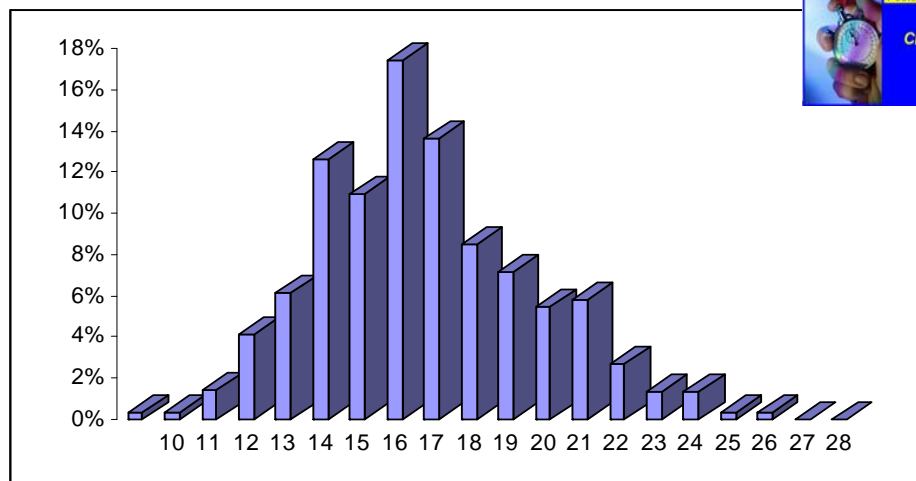
Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

# Esempio: apertura Conto Bancoposta (consuntivo)

## 2006 Rilevazione tempi tecnici

### Analisi della distribuzione



Determinazione  
statistiche della  
distribuzione



Determinazione  
tempo tecnico a  
consuntivo

$(b_{cB})$

Output Tecnico a  
consuntivo

$$\sum_{i=1}^{14.000} CBancoposta_i * b_{cB}$$

Volumi a consuntivo

$$\sum_{i=1}^{14.000} CBancoposta_i$$



Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**



**CLUSTERIZZAZIONE UP**

**UP COINVOLTI  
NELL'INDAGINE**

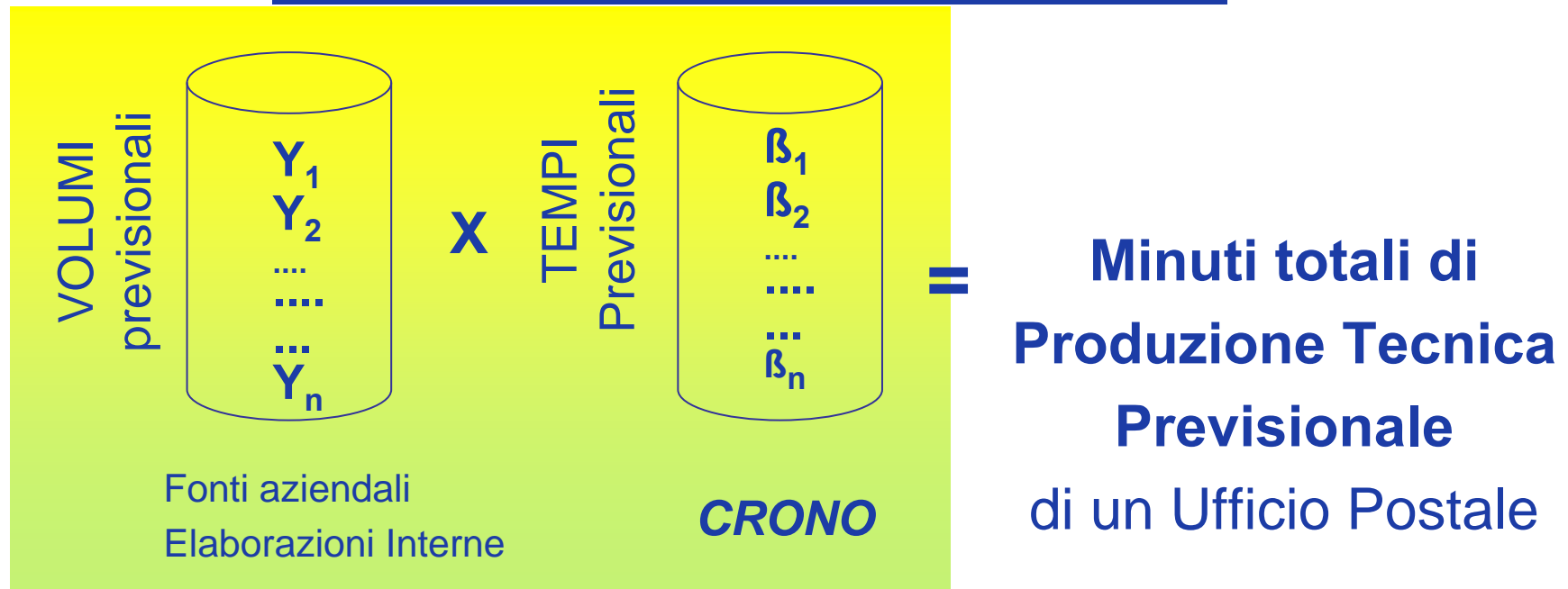
**Descrizione  
metodologia di  
dimensionamento**

**MONITORAGGIO e ANALISI  
PRODUZIONE**

**VALORIZZAZIONE  
PREVISIONALE e RUOLI  
ORGANIZZATIVI**



## L'output Tecnico previsionale



$$\sum_i^{n+j} Y_i \times \beta_i = V_{\text{nuovo.prodotto}} \times \beta_{\text{tempo.efficient}} + V_{\text{vaglia}} \times b_{\text{tempo.vaglia}} + \dots$$

con

$V_i$  = VOLUME del prodotto i-simo previsto

$\beta_i$  = TEMPO di attraversamento del processo di produzione efficientato

J = numero di nuovi prodotti introdotti



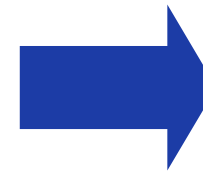
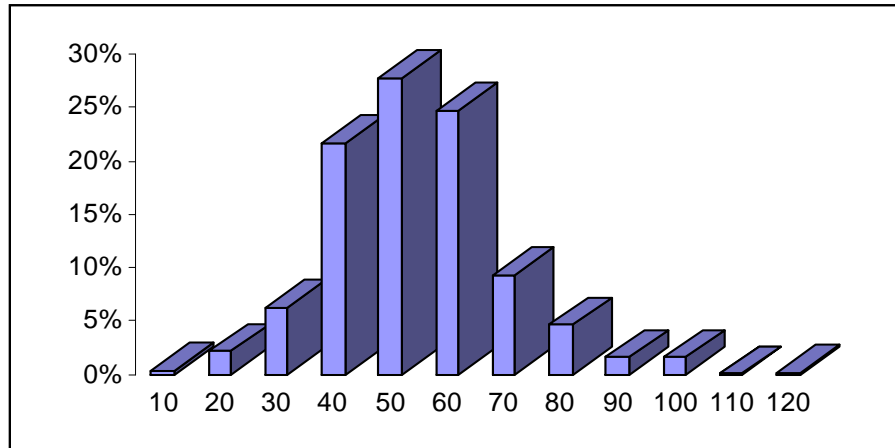
Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

# Esempio: bollettini versamento (previsionale)

## Rilevazione tempi tecnici

### Analisi della distribuzione



**Determinazione  
statistiche della  
distribuzione**



## Output Tecnico Previsionale

$$\sum_{i=1}^{14.000} (CC_i \pm \xi') * \beta_{c/c}$$

**(Volume a consuntivo  $\pm \xi$ )\*tempo**

## Determinazione tempo tecnico a post efficientamento

$$(\beta_{c/c} = b_{c/c} \pm \epsilon')$$



## Determinazione tempo tecnico a consuntivo

$$(b_{c/c})$$

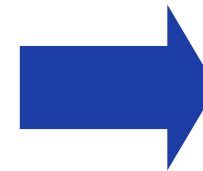
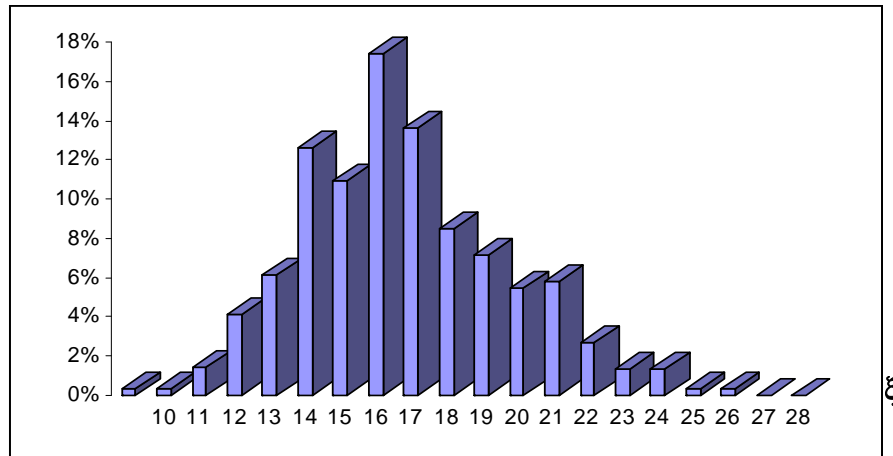


Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

# Esempio: apertura Conto Bancoposta (previsionale)

Rilevazione tempi tecnici  
Analisi della distribuzione



Determinazione  
statistiche della  
distribuzione



Output Tecnico Previsionale

$$\sum_{i=1}^{14.000} (\text{CBancoposta}_i \pm \xi') * \beta_{cB}$$

(Volume a consuntivo  $\pm \xi$ ) \* tempo

Determinazione tempo  
tecnico a post  
efficientamento

$$(\beta_{cB} = b_{cB} \pm \epsilon')$$



Determinazione  
tempo tecnico a  
consuntivo

$$(b_{cB})$$

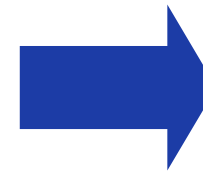
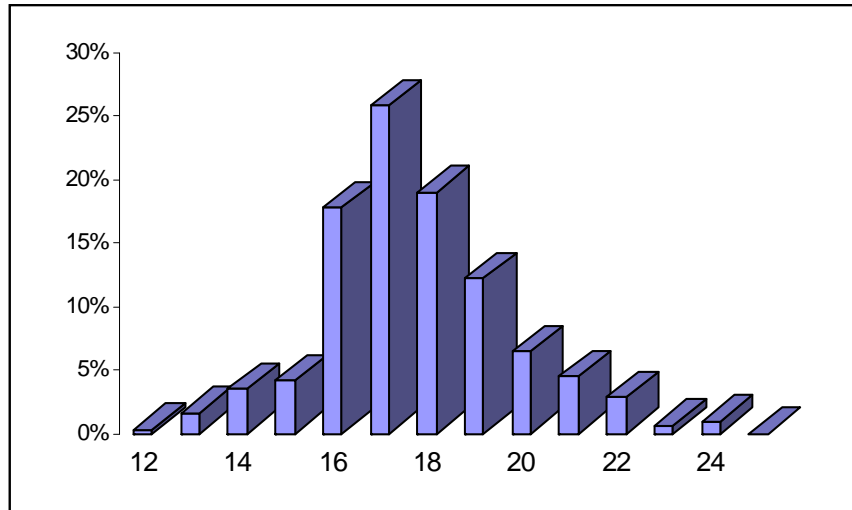


Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

# Esempio: chiusura cassa sportellista (previsionale)

## Rilevazione tempi tecnici



**Determinazione  
statistiche della  
distribuzione**



## Tempio tecnici chiusura cassa Sportellista

$$\sum_{i=1}^{14.000} SportAp_i * \beta_{chiusSport}$$

**Determinazione tempo  
tecnico a post  
efficientamento**

$$(\beta_{cB} = b_{ChiusuraSport} \pm \epsilon)$$



**Determinazione  
tempo tecnico a  
consuntivo**

$$(b_{Chiusura Sport})$$



## Alcuni dei processi analizzati

Per la corretta ricostruzione delle attività e dei relativi carichi di lavoro il modello prevede un aggiornamento annuale della mappatura dei processi di lavorazione svolti nelle varie tipologie di UP e dei prodotti e servizi offerti / venduti negli stessi

### PROCESSI

- Corrispondenza Registrata
- Pacchi Postali
- Valori Bollati
- Gestione successioni
  - Libretti di risparmio
  - Deposito titoli
- Libretti giudiziari
- Processi Differiti di Retrosportello
  - Rendicontazioni
  - Gestione Brogliaccio
- Processi Back office
  - Gestione turni di sportelleria
  - Archiviazione documentazione cartacea ed elettronica
- Vendita Prodotti Filatelici
- Apertura C/C
- Riscossione Effetti
- Carte Valori
- Prestiti e Mutui
- Titoli/Spese di Giustizia
- Pignoramenti e Fallimenti
- Accertamenti Patrimoniali
- **Stampe Fine Giornata**

esemplificativo

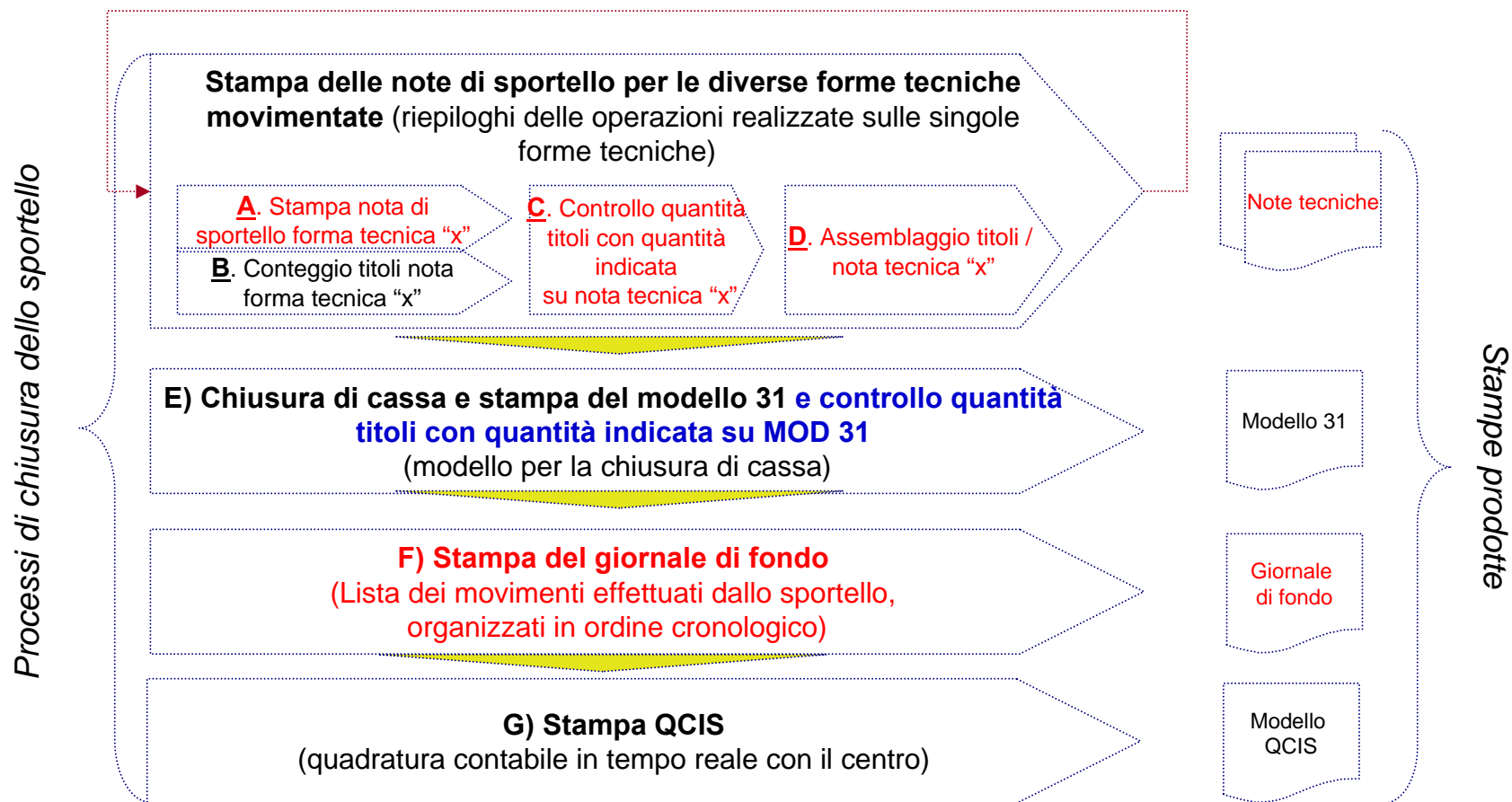


Chief Network & Sales Office

**Posteitaliane**

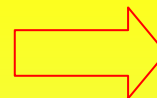
## Il processo “Stampe di fine giornata”: evidenze intervento

In rosso sono evidenziate le attività eliminate ed in blu quelle modificate rispetto all'attuale modalità di realizzazione del processo



## L'output di Sportelleria

- **Output tecnico a consuntivo e previsionale**
- **Apertura Cassa**
- **Chiusura Cassa**
- **Informazioni Cliente Sportello**
- **Sovvenzioni/Versamenti**
- **Tempo Cambio Cliente**
- **Impatto DT e ammodernamento processi**



Determinazione  
Output complessivo  
(in min) da attività UP

Confronto con output  
max esprimibile da  
sportelli aperti UP

**Indice Operatività**





## Dimensionamento organizzativo e principali razionali (1/2)

FIGURE COINVOLTE	RAZIONALE ORGANIZZATIVO
<b>1</b> RESPONSABILE POSTE BUSINESS	<p>Prevede che il dimensionamento di tale figura professionale sia basato sul parametro "Ufficio Postale Poste Business".</p> <p>Il numero degli Uffici Postali del canale individuati per l'anno di riferimento, sia nel formato stand-alone che in quello standard, genera il numero dei Responsabili Poste Business previsti.</p>
<b>2</b> COLLABORATORE UP DT	<p>Prevede che il dimensionamento di tale figura professionale sia basato sul parametro doppio turno stabile. Il numero dei Collaboratori è pari al numero degli Uffici Postali individuati per l'anno di riferimento con Doppio Turno Stabile.</p> <p>In relazione alla complessità organizzativa, sono stati definiti alcuni Uffici Postali complessi un numero di Collaboratori UP DT pari a due (specializzati sulle attività di Front-Back / End).</p>
<b>3</b> SPECIALISTA COMMERCIALE CLIENTI RETAIL	<p>Prevede che il dimensionamento di tale figura professionale sia basato sul metodo Sprint che richiede il presidio dell'Area Finanziaria durante l'intero orario di apertura dell'Ufficio.</p> <p>Per la definizione del numero degli SCCR abilitati al metodo Sprint, è utilizzata la relazione dei seguenti principali indicatori di riferimento: rilevanza comparto BP e contenuto relazionale; potenziale di sviluppo commerciale dei bacini e delle aree commerciali che compongono il territorio della filiale; presenza del doppio turno stabile.</p>



## Ambiti relativi al dimensionamento organizzativo ed i razionali utilizzati per il loro calcolo (2/2)

FIGURE COINVOLTE	RAZIONALI ORGANIZZATIVI
<b>4</b> REFERENTE OPERATIONS e PROFESSIONAL COMMERCIALE	<p>Prevede che il dimensionamento di tali figure professionali sia basato sui seguenti principali parametri di riferimento: formato master dell'UP, rilevanza del comparto BP, risorse commerciali UP, DT stabile, complessità del front-end, processo di certificazione UP.</p> <p>Tali indicatori di riferimento genera il numero di dimensionamento previsto per l'anno di riferimento.</p>
<b>5</b> SPECILISTA COMMERCIALE CLIENTI PMI	<p>Prevede che il dimensionamento di tale figura professionale sia basato sulla tipologia di formato: 1) Ufficio Postale Poste Business; 2) Aree Dedicare.</p> <p>Per la definizione del numero degli SCC PMI vengono considerate le seguenti principali variabili di riferimento: numero delle sale operative; indice di sviluppo commerciale del bacino dell'up; doppio turno stabile.</p>
<b>6</b> OPERATORE VENDITE POSTE SHOP	<p>Prevede che il dimensionamento di tale figura professionale sia basato sul parametro Shop in Shop.</p> <p>Il numero degli Operatori alle Vendite Poste Shop è pari al numero dei punti vendita SIS definiti per l'anno di riferimento. Inoltre, viene valorizzata la variabile Doppio Turno Stabile.</p>



1. **Ambito di applicazione del nuovo modello**
2. **Caratteristiche e descrizione**
3. **Dimensionamento Organici 2008**



## Nuovo Modello di Dimensionamento



