

DIVISIONE RETE TERRITORIALE

Progetto Organizzativo
Servizi Amministrazione e Acquisti di Filiale

Roma, 8 ottobre 2004

CONTENUTI DEL DOCUMENTO

- *Premessa*
- *Sperimentazione ed Analisi*
- *Attività Ciclo Attivo / Passivo*
- *Principali risultati*
- *Creazione dei “Bacini”*
- *Dimensionamento Bacini*
- *Prossimi passi*

Nel presente documento si riportano in modo organico le principali evidenze in relazione alla:



- **sperimentazione avviata su tre realtà pilota;**
- **attività di analisi su altre Filiali campione;**
- **analisi dei processi amministrativi di Filiale.**

Linee di contesto

Necessità di focalizzare le strutture territoriali sul core business

Reingegnerizzare ed irrobustire i processi di gestione e controllo

Esigenza di tendere verso strutture di staff snelle, maggiormente professionalizzate in un'ottica di un miglioramento nel servizio di supporto al business

Obiettivi

Migliorare l'impiego delle risorse in funzione dell'engineering dei processi lavoro e della semplificazione delle nuove tecnologie.

Migliorare l'efficienza e la qualità.

Supportare l'orientamento alla produzione da parte delle strutture di staff.

SPERIMENTAZIONE ED ANALISI

E' stata completata la fase di sperimentazione sulle tre realtà pilota (Torino, Bologna e Salerno).

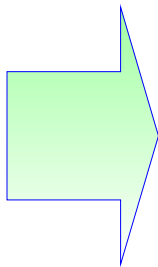
La sperimentazione che ha interessato le Filiali integrate nei Centri Contabili Provinciali e le attività di analisi condotte in parallelo su altre Filiali scelte a campione, hanno consentito di rilevare, attraverso un approfondito esame delle attività, i consueti "razionali" necessari per elaborare un'analisi puntuale:

Tempi;

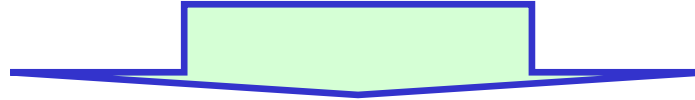
Volumi;

Frequenze;

Parametri, ecc..



Sintesi dei principali risultati:



Standardizzazione di processi e procedure;

Maggiore focalizzazione delle risorse sulle attività tipiche di amministrazione e associazione processi su più settori contabili;

Miglioramento qualità del dato contabile;

Mappatura puntuale delle attività svolte.

ATTIVITA' CICLO ATTIVO 1/2

CICLO ATTIVO

- **Verifica dati contabili UP (DACO)**
- **Convenzioni**
- **Anagrafica caselle postali**
- **Gestione c/c di filiale**
- **Richieste fatture per memoria**
- **Attività di chiusure contabili**

BANCOPOSTA

- **Titoli (mod.120)**
- **Cambiavalute**
- **Cash dispenser**
- **Riscontro bollettini**
- **Archiviazione e ricerca titoli**
- **Verifiche contabili su prospetti prodotti manualmente dagli UP**

- **Contabilità vaglia internazionali**
- **Riscossione titoli**
- **Richiesta accredito pensioni**
- **Rettifiche contabili**
- **Movimento fondi**
- **Stralci recapiti a crediti**
- **Recapito a debito**

ATTIVITA' CICLO PASSIVO 2/2

COSTI DEL PERSONALE

- Spese per visite mediche ai dipendenti
- Spese per anticipi di missione
- pagamenti trattenute ai dipendenti
- Spese giudiziarie per vertenze con il personale

ACQUISTO BENI E SERVIZI

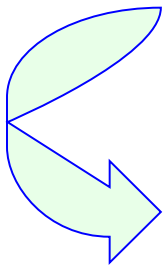
- Pedaggi autostradali
- Approvvig.to carburanti
- Materiali di consumo, cancelleria, mense
- Utenze
- Fitti passivi, spese condominiali
- Spese fondo cassa DUP
- e-procurement
- Attività su contratti(periodica ad evento)

ALTRE ATTIVITA'

- Spese giudiziarie per azioni da/v terzi
- Rimborsi per disservizi postali
- Imposte e tasse locali
- Richieste di liquidità
- Conti c/c spese Attività di chiusure contabili
- Aggiornamento Nautilus

Maggiore focalizzazione delle risorse sulle attività tipiche di amministrazione e associazione processi su più settori contabili

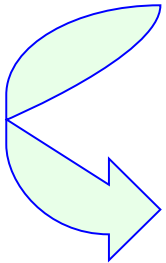
L'attribuzione di una o più risorse allo svolgimento di una medesima attività per conto di più settori contabili ha reso possibile il raggiungimento di:



- maggiore flessibilità
- riduzione del rischio di errore
- ottimizzazione dei tempi di lavorazione
- standardizzazione dei metodi di lavorazione

Standardizzazione di processi e procedure

Sono stati individuati diversi metodi di lavorazione per ciascun processo e quindi:



- **eliminazione di attività ridondanti**
- **individuazione di metodologie “standard” di lavorazione per i diversi settori contabili.**

Miglioramento qualità del dato contabile

L'immediatezza e la tempestività delle informazioni hanno ottimizzato il processo di contabilizzazione, contribuendo a migliorare la “qualità” del dato contabile.

Mappatura delle attività

analisi di tutte le attività del ciclo attivo e passivo svolte dai Servizi AA di Filiale;

classificazione delle attività per tipologia di processi:

- **amministrative in senso stretto (legate alla CO.GE)**
- **gestionali (ciclo degli acquisti)**
- **extra (non amministrative es: attività ex economato, gestione magazzino)**

ottimizzazione e semplificazione di alcune attività frutto di innovazioni tecnologiche e/o organizzative con un conseguente significativo recupero della qualità.

CLASSIFICAZIONE ATTIVITA' PER TIPOLOGIA DI PROCESSI

AMMINISTRATIVE

Tutte le attività amministrative in senso stretto connesse a processi di ciclo attivo e passivo CO.GE.

ACQUISTI

Attività del ciclo passivo legate agli acquisti:

- Materiali di consumo, cancelleria, mense
- Fitti passivi, spese condominiali
- e-procurement
- Attività su contratti (periodica ad evento)

EXTRA

Attività di natura non amministrativa:

- Supporto agli uffici per problematiche di varia natura (es. manutenzioni)
- Compilazione pagina Web per gestione abbigliamento degli addetti al recapito
- Gestione utenze telefoniche degli UP
- Sopralluoghi ed interventi strettamente tecnici sugli immobili

INNOVAZIONI REALIZZATE

OTTIMIZZAZIONI ORGANIZZATIVE

- Programmazione delle spese con pagamento manuale per conto di tutti i settori contabili tramite un memo unico
- Nuovo sistema di valutazione/validazione delle richieste di acquisti degli UP
- Migliore gestione degli archivi

- Dotazione di un fondo cassa al Direttore di Filiale
- Eliminazione ccp spese delle singole Filiali ed istituzione di un solo ccp di bacino

INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

- Automazione dei pagamenti dei fitti passivi
- Ventilazione automatica dei ricavi (tit 6)

INNOVAZIONI DA REALIZZARE

OTTIMIZZAZIONI ORGANIZZATIVE

- Centralizzazione delle attività di ciclo attivo di gestione anagrafica SAP SD clienti/prodtti e stralci recapito a credito e recapiti a debito
- Centralizzazione di parte dell'attività di ciclo passivo di rimborso disservizi relativi al servizio postale

- Semplificazione dell'attività di ciclo attivo incassi c/terzi perché non sarà più effettuata la gestione del sbf

INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

- Introduzione di nuovi applicativi che consentiranno l'automazione delle attività di ciclo attivo di sovvenzioni e versamenti a/da UP e cambiavalute
- Gestione automatizzata dell'attività di ciclo passivo di approvvigionamento carburante
- Automazione verifiche contabili su cash dispenser

CREAZIONE DEI BACINI

In coerenza con le logiche enunciate nel progetto, il nuovo modello organizzativo territoriale della funzione Amministrazione e Acquisti, prevede la creazione di:

48 bacini

Principali logiche per l'individuazione dei bacini:

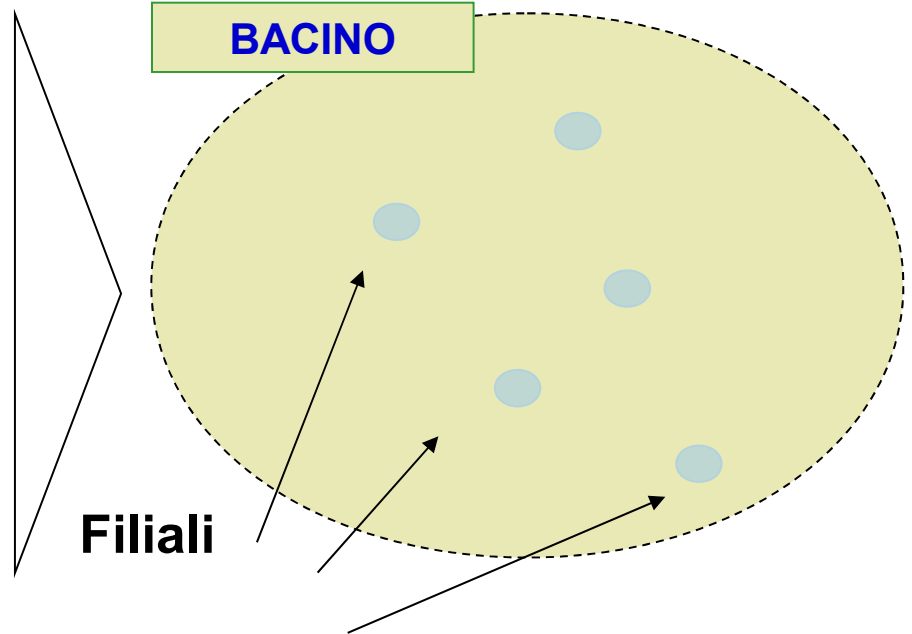
- **caratteristiche del territorio di riferimento delle Filiali;**
- **numero degli Uffici Postali;**
- **volumi gestiti;**
- **rilevanza commerciale**

BENEFICI DEI BACINI

Il “bacino” è costituito da un gruppo di Filiali (servizio AA) che viene accorpato ad una unità organizzativa accipiente.

Principali vantaggi:

- presidio efficace dei processi attraverso l'accentramento;
- aumento del grado di specializzazione;
- standardizzazione dei metodi di lavoro;
- aumento efficienza operativa dovuto anche alle naturali sinergie derivanti dall'accentramento in un minor numero di punti fisici.



I BACINI

NORD OVEST

Piemonte

- Torino
- Alessandria
- Novara

Valle d'Aosta

- Aosta

Liguria

- Genova
- Savona

LOMBARDIA

- Milano
- Brescia
- Bergamo
- Cremona
- Como
- Varese

NORD EST

Veneto

- Venezia
- Padova
- Verona

Trentino Alto Adige

- Trento
- Bolzano

Friuli V.G.

- Trieste
- Udine

CENTRO NORD

Emilia Romagna

- Bologna
- Parma
- Forlì

Marche

- Ancona
- Macerata

CENTRO 1

Toscana

- Firenze
- Pisa
- Siena

Umbria

- Perugia

CENTRO

Lazio

- Roma 2
- Latina
- Roma 3

Sardegna

- Cagliari
- Abruzzo
- L'Aquila
- Chieti

SUD 2

Sicilia

- Palermo
- Messina
- Catania
- Agrigento

SUD

Campania

- Napoli
- Caserta
- Salerno

Calabria

- Catanzaro
- Reggio Calabria
- Cosenza

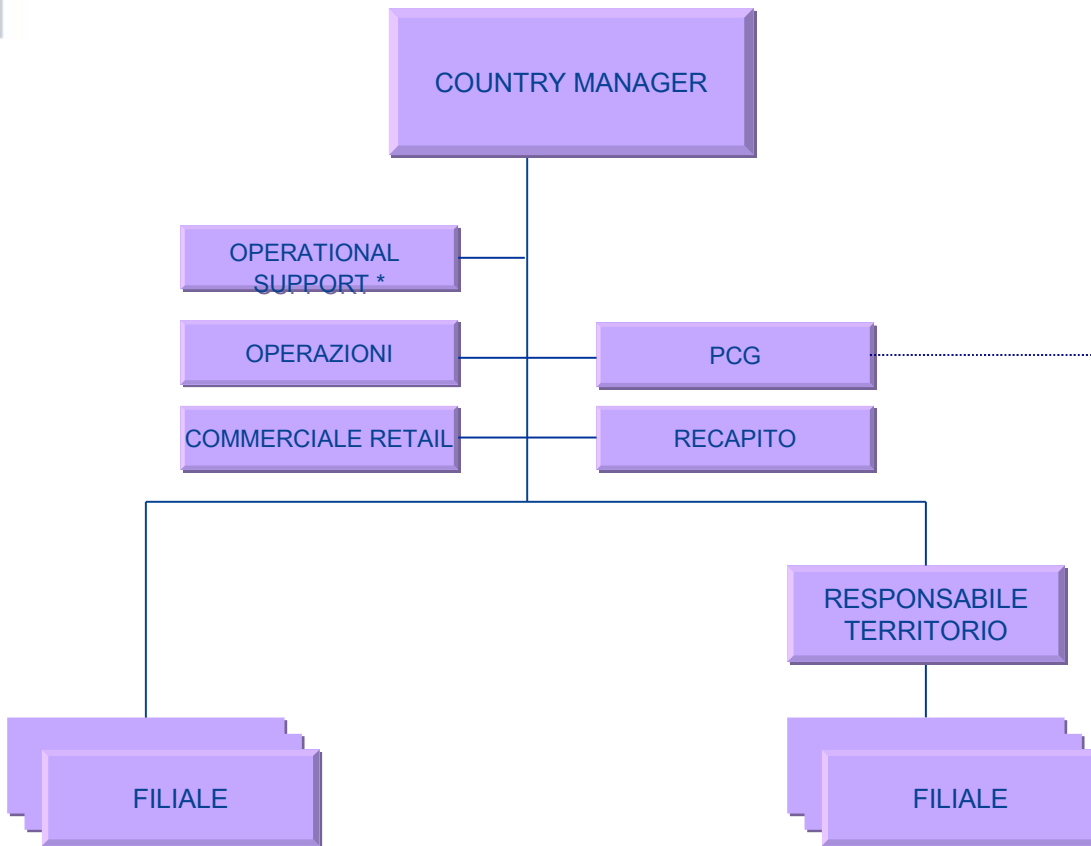
SUD 1

Puglia

- Bari
- Lecce

Molise

- Campobasso
- Basilicata
- Potenza



* Funzione prevista in Lombardia e Centro

Centri Contabili



In sintesi, le variabili che hanno contribuito alla creazione del modello organizzativo dei bacini sono da ricondurre prevalentemente a:

- ❖ innovazioni tecnologiche introdotte che hanno consentito la gestione informatizzata di alcune procedure (es. ventilazione automatizzata dei ricavi)
- ❖ ottimizzazioni organizzative con conseguente standardizzazione e snellimento delle procedure
- ❖ superamento attività extra: attività che oggi vengono svolte dai Servizi AA ma non legate a processi contabili tipici, che per loro natura rientrano nella competenza di altre strutture
- ❖ miglioramento Qualità

Dall'analisi approfondita di tempi, volumi e frequenze è stata sviluppata l'elaborazione delle consistenze di FTE che sono indicate nelle slide che seguono.

	id bac	REGIONE	Filiali aggregate	Filiali per bacini	UP	ASSEGNATI SERVIZIO AA (*)	FTE BACIN	DELTA	
NORD OVEST	1	<u>V.DAOSTA</u> Aosta	Aosta	1	69	7	7	0	
	2	<u>PIEMONTE</u>	TQ, Chivasso, Ivrea, Finerlo, Asti	5	1.463	125	96	29	
	3		Alessandria	AI 1,2, Cuneo, Alba					4
	4		Nbvara	NQ, Biella, Verbania, Verocelli					4
	5	<u>LIGURIA</u>	Ge 1,2, La Spezia	3	468	53	43	10	
	6		Savona	SV, Imperia, S.Remo					3
NORD EST	7	<u>TRENTINO</u>	Trento	1	365	33	26	7	
	8		Bolzano	Bolzano					1
	9	<u>VENETO</u>	Venezia, Treviso, Belluno	3	1.095	112	80	32	
	10		Padova	Padova, Bassano, VICENZA					3
	11		Verona	Verona, RCMGQ, Legnago					3
	12	<u>FRULLI</u>	Trieste	Trieste, Gorizia	2	365	41	36	5
13	Udine		UD, Pordenone, Tolmezzo	3					
NORD	14	<u>LOMBARDIA</u>	Milano	M 1,2,3,4,5, Monza, Lod	7	1.972	251	155	96
	15		Brescia	Brescia 1,2, Mantova	3				
	16		Bergamo	Bergamo 1,2	2				
	17		Cremona	Cremona, Pavia	2				
	18		Como	Como, Sondrio, Lecco	3				
	19		Varese	Varese, Busto Arsizio	2				
CENTRO NOF	20	<u>MARCHE</u>	Ancona	Ancona, Pesaro	2	468	43	39	4
	21		Macerata	Macerata, Ascoli, Fermo	3				
	22	<u>EMILIA</u>	Bologna	Bo 1,2, Modena, Ferrara	4	955	110	77	33
	23		Parma	Parma, Piacenza, Reggio	3				
	24		Forli	Forli, Ravenna, Rimini	3				

* I dati stimati si riferiscono al consolidato di agosto 04

	idbac	REGIONE	Filiali aggregate	Filiali per bacini	UP	ASSEGNATI SERVIZIOAA (1)	FTEBACIN	DELTA
CENTRO	25	TOSCANA Firenze	FI 1,2; Prato; Empoli; Pistoia Isa; Viareggio; Massa; Lucca; Livorno	5	1.014	116	84	32
	26			5				
	27			3				
	28	UMBRIA Perugia	PG; Terni; Foligno	3	285	28	20	8
CENTRO	29	SARDEGNA Cagliari	Cagliari; Sassari; Nuoro; Oristano	4	449	49	30	19
	30	LAZIO Roma2	Roma2,1; Miterbo Latina; Frosinone Roma3;4;5	3	705	134	63	71
	31			2				
	32			3				
	33	ABRUZZO L'Aquila	L'Aquila; Teramo; Rieti	3	661	55	41	14
	34	Chieti	Chieti; Pescara	2				
SUD	35	CALABRIA Catanzaro	CZ; Crotone; Vibo RC; Lamezia	3	709	69	57	12
	36			2				
	37			2				
	38	CAMPANIA Napoli	Na 1,2,3	3	1.040	119	79	40
39	Caserta	Ce 1,2; Benevento	3					
40	Salerno	Salerno; S. Maria Capua Vetere; Avellino	3					
SUD 1	41	BASILICATA Potenza	Potenza; Matera	2	184	15	15	0
	42	MOLISE Campobasso	CB; Isernia	2	172	16	14	2
	43	PUGLIA Bari	Bari; Foggia Lecce; Brindisi; Taranto	2	473	74	48	26
	44			3				
SUD 2	45	SICILIA Palermo	Pa 1,2; Trapani Messina 1,2 Catania 1,2; Siracusa; Ragusa AG; Giarretto; Enna	3	837	140	88	52
	46			2				
	47			4				
	48			3				
		TOTALE		140	13749	1590	1097	493

* I dati stimati si riferiscono al consolidato di agosto 04

Realizzazione dei bacini attraverso un graduale piano di deployment;

Implementazione delle ulteriori innovazioni organizzative / tecnologiche che interverranno sui processi / procedure;

Avvio di percorsi di addestramento professionale “ad hoc” finalizzati al consolidamento e allo sviluppo delle competenze in relazione al nuovo modello organizzativo.