

# Progetto Ymago

## Rapporto finale

Giugno 2009

**LA POSTA** 





<b>Introduzione</b> . . . . .	<b>.4</b>
<b>"Le soluzioni nel dialogo"</b> . . . . .	<b>.5</b>
<b>Quattro modelli pilota</b> . . . . .	<b>.6</b>
Agenzie Ymago . . . . .	.6
Uffici postali principali e succursali . . . . .	.6
Imprenditori postali . . . . .	.7
Apparecchi automatici di versamento . . . . .	.7
<b>Decisioni operative</b> . . . . .	<b>.9</b>
<b>Attuazione</b> . . . . .	<b>.10</b>
Agenzie Ymago . . . . .	.10
Uffici postali . . . . .	.11
Imprenditori postali . . . . .	.11
Soluzioni per il personale . . . . .	.12
Consensi e conflitti . . . . .	.13
<b>Previsioni</b> . . . . .	<b>.14</b>
<b>La rete degli uffici postali Cantone per Cantone</b> . . . . .	<b>.15</b>
<b>Appendice: stakeholder management</b> . . . . .	<b>.18</b>
Fase sperimentale . . . . .	.18
Sintesi . . . . .	.18
Popolazione/clientela . . . . .	.19
Collaboratori Posta . . . . .	.20
Autorità locali . . . . .	.21
Governi cantonali e gruppi d'interesse . . . . .	.22
Media . . . . .	.22
Attuazione. . . . .	.23
Sintesi . . . . .	.23
Popolazione/clientela . . . . .	.24
Collaboratori Posta . . . . .	.25
Autorità locali . . . . .	.26
Governi cantonali e gruppi d'interesse . . . . .	.27
Media . . . . .	.27

# Introduzione



Le abitudini dei consumatori cambiano e il numero di lettere, pacchi e versamenti effettuati agli sportelli postali tradizionali diminuisce. Le principali cause di questo fenomeno sono da ricercare nella diffusione di moderne tecnologie come SMS e internet e nella liberalizzazione del mercato.

Per contrastare tale tendenza la Posta Svizzera ricerca nuove soluzioni, senza perdere di vista i vincoli ben precisi che le vengono imposti dalla Legge sulle poste e dal Consiglio federale: migliorare l'orientamento alla clientela e la redditività aziendale, continuando nel contempo a gestire una rete capillare di uffici postali in modo da non mettere mai a repentaglio il servizio di base.

A cavallo tra il 2001 e il 2005 la Posta ha eseguito un intervento di sostanziale ammodernamento della propria rete di vendita: in molte località gli uffici postali tradizionali hanno ceduto il posto a soluzioni più moderne e innovative come il servizio a domicilio ("la Posta sulla porta di casa") e una prima forma di agenzia ("la Posta nel negozio di paese"). Nonostante il taglio deciso delle filiali che sono passate da 3400 a 2500, le chiusure di uffici postali senza ricerca di forme alternative hanno sempre rappresentato l'eccezione alla regola.

Ben presto però è emerso che le misure adottate non bastavano: il calo delle attività postali proseguiva inesorabile, non di rado anche nei paesi e nei quartieri in cui la popolazione stava crescendo. Anche una volta ultimato l'intervento di ristrutturazione non ci si poteva adagiare sugli allori: lo sviluppo e l'ammodernamento della rete si erano ormai trasformati in un impegno costante.

# "Le soluzioni nel dialogo"

In questa cornice è partito a fine 2003 il progetto Ymago. Il nome, che deriva dal latino *imago* (immagine), suggerisce chiaramente l'idea di base del progetto: da idee e rappresentazioni iniziali nascono possibili modelli per il futuro, aperti anche alle idee meno convenzionali.

All'insegna degli slogan "Le soluzioni nel dialogo" e "Al servizio della clientela" si è puntato fin dall'inizio su uno stakeholder management professionale, ovvero su un dialogo continuativo e aperto con tutti i principali interlocutori della Posta: clienti, collaboratori, autorità locali e cantonali, gruppi d'interesse (associazioni economiche, organizzazioni dei consumatori, città Associazioni di quartiere e dei comuni svizzeri, sindacati) e media.



# Quattro modelli pilota

Nella fase iniziale del progetto sono stati introdotti quattro modelli che sono stati testati a partire dal 2005 attraverso 36 progetti pilota della durata di circa un anno ciascuno. Essi sono:

## Agenzie Ymago



Sviluppo del principio collaudato della "Posta nel negozio di paese". Oltre a presentare orari d'apertura comodi e a coprire la richiesta giornaliera di servizi relativi a lettere e pacchi, le agenzie Ymago offrono agli utenti la possibilità di utilizzare una bilancia self-service per l'impostazione degli invii e di effettuare prelievi e versamenti senza contanti con la PostFinance Card. 16 progetti pilota. Sedi:

Hermetschwil-Staffeln AG	Nuglar SO
Remetschwil AG	Bellinzona Carasso TI
Gümmenen BE	Capolago TI
Oberbalm BE	Cevio TI
Thun Lerchenfeld BE	Villars-Burquin VD
Les Hauts-Geneveys NE	Allenwinden ZG
Wagen SG	Dinhard ZH
Weite SG	Winterthur Hegi ZH

## Uffici postali principali e succursali



Riorganizzazione aziendale interna con redistribuzione dei compiti. Le attività di pianificazione, amministrazione e gestione vengono accorpate localmente all'interno degli uffici principali in modo da consentire alle succursali limitrofe di concentrarsi con maggiore attenzione sulla vendita e sulla consulenza allo sportello, il tutto senza apportare alcuna modifica ai prodotti e servizi offerti. Sette progetti pilota. Sedi:

<b>Canton Basilea-Città</b> Basel St. Clara (ufficio postale principale), Basel Horburg, Basel Badischer Bahnhof, Basel Kleinhüningen	<b>Canton Giura</b> Delémont 1 (ufficio postale principale), Delémont Ville, Courrendlin, Courtételle
<b>Canton Ginevra</b> Genève Mont-Blanc (ufficio postale principale), Genève Les Pâquis, Genève Cornavin Dépôt, Genève CIC, Genève Nations Unies, Genève OMS, Genève BIT	<b>Canton Lucerna</b> Kriens 1 (ufficio postale principale), Obernau, Littau, Reussbühl, Horw, Malters, Schwarzenberg
<b>Canton Zurigo</b> Zürich Oerlikon (ufficio postale principale), Zürich Affoltern, Zürich Seebach, Zürich Messe, Zürich Schwamendingen, Zürich Hirschwiesen, Zürich TMC, Zürich Flughafen	<b>Canton San Gallo</b> St. Margrethen (ufficio postale principale), Au SG, Heerbrugg, Berneck, Widnau, Diepoldsau
	<b>Canton Ticino</b> Mendrisio Stazione (ufficio postale principale), Mendrisio Borgo, Genestrerio, Stabio, Coldrerio

## Imprenditori postali

Responsabili di uffici postali indipendenti che esercitano attività supplementari non postali al fine di compensare, con i ricavi di queste ultime, il calo del fatturato registrato nel settore postale. Otto progetti pilota. Sedi:

Herznach AG  
Jussy GE  
Grono GR  
Wauwil LU

Altenrhein SG  
Reichenburg SZ  
Quartino TI  
Ernen VS



## Apparecchi automatici di versamento

Servizio aggiuntivo negli uffici postali con maggiore affluenza che permette di eseguire versamenti dal proprio conto con la PostFinance Card. Cinque progetti pilota. Sedi:

Baden 1 (AG)  
Bern Schanzenpost (BE)  
Biel Annahme (BE)

Lausanne St-François (VD)  
Zürich Flughafen (ZH)





# Decisioni operative

Determinanti per la valutazione dei progetti pilota sono stati da un lato gli esiti del dialogo con i vari gruppi d'interesse e, dall'altro, i risultati economico-aziendali. Sulla base di tali conclusioni la Direzione del gruppo e il Consiglio di amministrazione della Posta Svizzera hanno deciso a fine ottobre 2006 quanto segue.

- **Agenzie Ymago:**  
creazione di circa 200 sedi strutturate secondo il nuovo modello entro la fine del 2008
- **Uffici postali principali e succursali:**  
attuazione della riorganizzazione interna su scala nazionale entro fine 2007
- **Imprenditori postali:**  
proroga del progetto pilota fino a metà 2007 (nonostante i risultati intermedi positivi il termine di un anno per la sperimentazione di nuove aziende viene considerato troppo breve)
- **Apparecchi automatici di versamento:**  
nessuna attuazione del modello (richiesta insufficiente da parte dell'utenza nonostante l'adeguatezza tecnica degli apparecchi).

Stando alle previsioni l'attuazione del progetto avrebbe permesso di ottenere un miglioramento del risultato economico della rete degli uffici postali di circa 50 milioni di franchi l'anno a partire dal 2009. L'attuazione delle nuove soluzioni avrebbe comportato il taglio di circa 400/500 posti di lavoro. Per i collaboratori coinvolti l'azienda si sarebbe impegnata a negoziare un piano sociale con i sindacati.



# Attuazione

## Agenzie Ymago



Nella fase di implementazione ci si è concentrati prevalentemente sulla sostituzione delle agenzie strutturate in base al vecchio modello ormai superato e degli uffici postali più piccoli. A fine 2008 era già stato dato il nullaosta all'apertura di 227 agenzie Ymago, di cui 186 erano già operative. L'obiettivo di creare circa 200 sedi entro due anni era stato così raggiunto. La Posta ha siglato contratti quadro di collaborazione con Volg Detailhandels SA e PAM (Produits alimentaires SA, negozi: PAM, "Proxi" e "Treffpunkt"). Di seguito vi offriamo una panoramica delle partnership avviate dalla Posta.

Partner Volg:	41	Comuni/enti turistici:	23
Volg Detailhandels SA:	34	Stazioni:	8
PAM:	5	Chioschi:	5
Migros:	3	Farmacie:	4
SPAR:	2	Altro:	8
Altri dettaglianti:	53		

Suddivisione per Cantoni:

AG: 30	BS: 2	JU: 0	SG: 7	TI: 8	ZH: 18
AI: 0	FR: 2	LU: 7	SH: 4	UR: 0	
AR: 3	GE: 1	NE: 2	SO: 8	VD: 9	
BE: 24	GL: 5	NW: 0	SZ: 5	VS: 13	
BL: 5	GR: 23	OW: 1	TG: 8	ZG: 1	

Le neonate agenzie hanno rivelato una buona stabilità. Dall'inizio alla conclusione del progetto sono state apportate solo otto modifiche: in tre casi è stato scelto un nuovo partner, in tre si è optato per la chiusura senza ricerca di una forma alternativa e in due, in seguito alla cessazione dell'attività da parte del partner, è stato introdotto il servizio a domicilio per garantire il servizio postale.

Anche nei casi in cui dalla verifica di un'agenzia del vecchio tipo o di un ufficio postale di piccole dimensioni è emersa l'impossibilità di realizzare un'agenzia Ymago è stata proposta come alternativa preferenziale il servizio a domicilio, soluzione che è stata implementata presso 68 sedi. Le chiusure di agenzie o uffici postali esistenti senza adozione di una formula alternativa sono state dodici.

La riorganizzazione della ripartizione dei compiti tra gli uffici postali si è conclusa all'inizio del 2008. Oggi ci sono 22 zone di vendita composte da 206 settori di uffici postali, ciascuno dei quali conta da tre a circa 30 uffici postali e agenzie al suo interno. Come testato nel corso dei progetti pilota ciascun settore di uffici postali concentra tutte le attività di pianificazione, amministrazione e gestione in un ufficio postale. La differenza terminologica tra ufficio postale principale e succursale è stata invece eliminata: l'ufficio postale resta un ufficio postale *tout court*.

In seguito a tali modifiche strutturali sono nate tre nuove funzioni gestionali: la direzione zona di vendita, la direzione settore di uffici postali e la direzione esercizio all'interno del settore di uffici postali. Tali posti vengono assegnati tramite concorsi interni. A causa dell'aggiornamento dei profili professionali, per i responsabili degli uffici postali vi sono stati parziali reinquadramenti salariali.

L'attuazione del modello su scala nazionale è stata portata avanti senza intoppi. Nonostante le scadenze serrate gli uffici postali hanno potuto continuare a svolgere la loro regolare attività e la nuova ripartizione dei ruoli tra il personale dirigente è stata assimilata rapidamente. L'intervento non ha creato disagi all'utenza. Un'ulteriore conferma della buona riuscita della riorganizzazione è fornita dagli indici economico-aziendali.

La sperimentazione di questo modello, opportunamente prorogata, si è conclusa nel giugno del 2007. La valutazione ha messo in luce la qualità dell'offerta degli imprenditori postali e la soddisfazione elevata dell'utenza e delle autorità locali nei confronti della soluzione proposta. Gli uffici postali pilota sono riusciti a compensare il calo registrato nel settore postale grazie ai proventi delle attività supplementari, raggiungendo così uno degli obiettivi principali del modello.

Nonostante i risultati soddisfacenti, la Posta ha deciso di limitare l'attuazione del modello agli otto partner che hanno aderito al progetto pilota. La ragione principale di questa scelta è da ricercare negli sforzi vani per reperire responsabili di uffici postali sufficientemente idonei per tale mansione.

## Uffici postali



## Imprenditori postali



# Attuazione

## Soluzioni per il personale



Nel marzo 2007 la Posta ha concordato con i sindacati un piano sociale contenente una serie di garanzie occupazionali e salariali per i collaboratori direttamente interessati dall'attuazione di Ymago. Per i responsabili degli uffici postali nati nel 1952 o prima è prevista una garanzia occupazionale e salariale nominale fino al pensionamento, mentre per i restanti responsabili degli uffici postali la garanzia dei salari nominali attuali, in base all'anzianità di servizio e all'età, fino al massimo alla metà del 2011.

Non contemplando la possibilità del licenziamento per motivi economici, il piano sociale puntava a ridurre il personale attraverso la fluttuazione naturale e un sistema di incentivi creato dalla Posta. Per facilitare gli avvicendamenti interni all'azienda, le parti sociali hanno concordato un'organizzazione più flessibile dei criteri di accettabilità in base al contratto collettivo di lavoro.

Con la riorganizzazione della ripartizione dei compiti e l'introduzione delle nuove agenzie sono stati tagliati circa 500 posti di lavoro a tempo pieno. Come discusso con i sindacati, in caso di chiusura di un ufficio postale la Posta ha cercato di sfruttare al meglio le partenze o i posti divenuti vacanti. In tutti gli altri casi al personale in loco è stata sottoposta un'offerta d'impiego ragionevolmente accettabile, nel limite del possibile nelle immediate vicinanze di quella precedente. Anche in caso di riduzione dei gradi d'occupazione a seguito della nuova ripartizione dei compiti tra gli uffici postali sono state trovate soluzioni consensuali. Il piano sociale è stato pertanto applicato solo sporadicamente.

## Consensi e conflitti

La principale priorità in sede di verifica delle alternative all'ufficio postale o all'agenzia strutturata secondo il vecchio modello era giungere a una soluzione consensuale con le autorità locali. Qualora ciò non fosse possibile, la decisione doveva essere notificata per iscritto al comune interessato che poteva a sua volta sottoporla all'esame della commissione indipendente "Uffici postali". In caso di audizione, tale organo emette una raccomandazione indirizzata alla Posta a cui spetta la decisione finale.

Delle 312 decisioni prese a favore di un'agenzia Ymago, un servizio a domicilio o una chiusura senza forme alternative, 290 sono state accolte con favore. Solo in 22 casi è stata richiesta una notifica scritta della decisione; otto di queste pratiche sono sfociate in una richiesta d'esame da parte della commissione "Uffici postali". In sette casi tale organo ha appoggiato la decisione della Posta e solo in un caso ha espresso un giudizio negativo.

Nel mondo politico il modello dell'agenzia Ymago ha sollevato varie discussioni. L'Autorità di regolazione postale PostReg ha definito la nuova forma di "Posta nel negozio di paese" conforme alle disposizioni di legge, come indicato in un rapporto del mese di aprile 2007. A portare alla presa di decisione sono state le domande della Commissione dei trasporti e delle telecomunicazioni del Consiglio nazionale (CTT-CN) nonché la richiesta d'esame del Sindacato della Comunicazione. Con una maggioranza schiacciante il Consiglio Nazionale ha respinto a fine maggio 2008 la mozione lanciata dalla CTT-CN "Futuro sviluppo della rete degli uffici postali", iniziativa tesa a obbligare la Posta a continuare a offrire nelle nuove agenzie i versamenti in contanti.

Anche l'Associazione delle agenzie postali svizzere ha promosso le agenzie Ymago: difendendo gli interessi dei gestori delle agenzie strutturate secondo il vecchio modello, il suo sostegno era importante per le sedi in cui la Posta aveva gestito finora una partnership con membri dell'associazione.



# Previsioni



L'obiettivo fissato con Ymago di ottenere a partire dal 2009 un'entrata di circa 50 milioni di franchi l'anno per risanare la rete degli uffici postali verrà con ogni probabilità raggiunto. Indipendentemente da questo, la Posta vuole e deve continuare a plasmare la propria rete di vendita per adeguarsi alle mutate esigenze dei consumatori e salvaguardare la sua redditività. Il calo delle operazioni allo sportello non pare infatti destinato ad arrestarsi: tra il 2000 e il 2008 la contrazione per le lettere e i pacchi è stata del 46% e per i versamenti del 17%. Inoltre la completa liberalizzazione del mercato prevista dal Consiglio federale già per il 2012 impone in maniera ancora più pressante la necessità di creare nuove offerte e soluzioni alternative.

Entro la fine del 2011 la Posta vaglierà quindi delle alternative per circa 420 uffici postali che registrano una scarsa affluenza. Le possibili soluzioni sono:

- mantenimento della forma d'esercizio attuale
- sostituzione dell'ufficio con un'agenzia (a partire dal primo trimestre del 2010 saranno consentite anche le transazioni con carte EC e Maestro di operatori non postali)
- sostituzione con un servizio a domicilio.

La Posta agirà nel pieno rispetto delle disposizioni politiche e legali e, seguendo il modello collaudato di Ymago, ricercherà il dialogo con i diretti interessati al fine di trovare una soluzione consensuale.

# La rete degli uffici postali Cantone per Cantone



<b>AG</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	177	10	54	0	0	0	241
31.12.2008	154	30	57	1	0	1	242



<b>AI</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	5	0	1	0	0	0	6
31.12.2008	4	0	2	0	0	0	6



<b>AR</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	23	0	4	0	0	0	27
31.12.2008	20	3	4	0	0	0	27



<b>BE</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	308	10	164	0	0	0	482
31.12.2008	283	27	174	0	0	1	484



<b>BL</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	63	0	25	0	1	0	89
31.12.2008	57	5	27	0	0	0	89



<b>BS</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	23	3	0	0	0	0	26
31.12.2008	23	2	0	0	0	1	25



<b>FR</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	116	1	75	0	0	0	192
31.12.2008	111	2	78	0	0	1	191



<b>GE</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	74	1	7	0	0	0	82
31.12.2008	72	1	7	1	0	1	81



<b>GL</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	18	2	7	0	0	0	27
31.12.2008	15	5	7	0	0	0	27

# La rete degli uffici postali Cantone per Cantone



<b>GR</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	140	31	99	0	5	0	275
31.12.2008	128	26	115	1	5	0	275



<b>JU</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	50	0	32	0	0	0	82
31.12.2008	48	0	34	0	0	0	82



<b>LU</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	100	6	32	0	0	0	138
31.12.2008	93	9	33	1	0	2	136



<b>NE</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	57	1	26	0	0	0	84
31.12.2008	55	2	27	0	0	0	84



<b>NW</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	10	0	4	0	0	0	14
31.12.2008	10	0	4	0	0	0	14



<b>OW</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	11	1	5	0	0	0	17
31.12.2008	11	1	5	0	0	0	17



<b>SG</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	145	0	41	0	0	0	186
31.12.2008	135	7	42	1	0	1	185



<b>SH</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	25	3	12	0	0	0	40
31.12.2008	23	4	12	0	0	1	39



<b>SO</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	87	4	26	0	1	0	118
31.12.2008	80	8	30	0	0	0	118



<b>SZ</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	40	1	7		0	0	48
31.12.2008	35	5	7		1	0	48



<b>TG</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	86	4	37		0	0	127
31.12.2008	80	8	39		0	0	127



<b>TI</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	176	4	123		0	0	303
31.12.2008	167	10	125		1	0	303



<b>UR</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	20	1	6		0	0	27
31.12.2008	20	1	6		0	0	27



<b>VD</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	224	4	135		0	0	363



<b>VS</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	141	11	65		0	0	217
31.12.2008	130	14	70		1	1	215



<b>ZG</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	19	0	3		0	0	22



<b>ZH</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	225	13	42		0	0	280
31.12.2008	212	20	46		0	3	278



<b>CH</b>	Uffici postali tradizionali	Agenzie*	Servizi a domicilio	Imprenditori postali	Uffici postali mobili	Chiusure senza forme alternative	Totale punti d'accesso
Prima di Ymago	2363	111	1032		7	0	3513
31.12.2008	2195	200	1097		5	13	3505

\* Nelle cifre al 31 dicembre 2008 figurano ancora 14 agenzie strutturate secondo il vecchio modello: in tale data (giorno di riferimento) queste ultime non erano state ancora convertite in agenzie Ymago né sostituite da una soluzione alternativa.

# Appendice: stakeholder management

## Fase sperimentale

### Sintesi

Durante i progetti pilota, il dialogo con i gruppi d'interesse (stakeholder management) si è svolto a vari livelli, puntando sempre come principale priorità alla co-

municazione personale in loco. Di seguito un breve riepilogo dei rilevamenti e delle fonti.

Rilevamento	Fonti
Reazioni popolazione / clientela	Hotline, mailbox, Detection System Post
Soddisfazione clienti privati e commerciali	Ricerche di mercato (sondaggi)
Posizione collaboratori	Incontri Ymago, hotline, mailbox
Posizione autorità locali	Colloqui, sondaggi
Posizione Cantoni e gruppi d'interesse	Colloqui, lettere
Eco sui media	Contributi sui media

La comunicazione specifica e mirata con tutti i soggetti potenzialmente coinvolti si è rivelata fondamentale per il successo del progetto. Il dialogo è stato portato avanti in modo continuativo e diversificato, il che ha permesso al progetto di acquisire un largo consenso o per lo meno credibilità su vasta scala.

Ad attirare la massima attenzione di tutti i gruppi d'interesse, ad eccezione dei collaboratori, sono state le agenzie Ymago che hanno scatenato anche il maggior numero di reazioni, principalmente tra i clienti e i media. A livello interno è stato mostrato un particolare interesse per il sottoprogetto degli uffici postali principali e delle succursali, accolto con una certa prudenza, nonché per gli imprenditori postali, un modello sul quale vengono riposte molte speranze. I progetti pilota avviati in seguito con gli apparecchi automatici di versamento hanno avuto invece un riscontro marginale.

Il personale della Posta è stato il gruppo che si è confrontato maggiormente con Ymago, in particolare ponendo domande relative al proprio futuro professionale in caso di attuazione definitiva. In questo contesto sono stati sollevati spesso dei timori, anche da parte della clientela e delle autorità locali che hanno espresso in più casi preoccupazione circa l'entità e la qualità dell'approvvigionamento postale futuro nelle agenzie nonché sui posti di lavoro.

I governi cantonali e i gruppi d'interesse hanno mostrato una posizione prevalentemente neutrale o positiva e nel contempo di attesa, attribuendo particolare importanza al proseguimento del dialogo. I media hanno diffuso dei contributi principalmente a livello locale e regionale, facendo riferimento soprattutto ai singoli progetti pilota e ricorrendo a commenti solo in rarissimi casi. In generale i contributi hanno avuto un tono neutro o positivo e si sono basati sulle scadenze e sui contenuti della comunicazione legata al progetto.

## Popolazione/clientela

A destare il maggiore interesse tra i cittadini e i clienti sono state le agenzie che hanno suscitato anche il maggior numero di reazioni. Per questo gruppo d'interlocutori il nuovo modello ha rappresentato anche il cambiamento principale dal punto di vista dell'approvvigionamento postale. L'elevato grado di attenzione è da ricondurre inoltre all'intensa attività di comunicazione (volantini, incontri informativi) presso le sedi pilota.

Mentre i riscontri concreti relativi alle agenzie pilota sono stati piuttosto negativi, i risultati emersi dalle tre ondate di sondaggi telefonici condotti tra i clienti sono stati positivi o molto positivi. Durante la fase di sperimentazione sono state eseguite complessivamente più di 8500 interviste relative alla nuova "Posta presso il partner". Gli utenti che fruiscono della nuova offerta sembrano essersi abituati rapidamente al nuovo servizio. Gli aspetti particolarmente apprezzati sono stati gli orari di apertura, ritenuti comodi e pratici dal 90% circa degli intervistati, il personale d'agenzia premiato con ben 8,8, 8,4 e 8,3 punti su 10 rispettivamente per la cortesia, discrezione e la competenza, e infine l'impostazione comoda e veloce di lettere e pacchi attraverso la bilancia self-service. Gli elementi più criticati sono stati invece l'impossibilità di effettuare versamenti in contanti e una diffidenza nei confronti dell'idea della "Posta nel negozio di paese".

Anche gli imprenditori postali sono stati argomento di discussione presso le sedi pilota. I toni, in questo caso estremamente positivi, si sono riflessi nelle cifre aziendali e nei sondaggi tra i clienti, nei quali il modello ha ottenuto valutazioni superiori rispetto all'ufficio postale tradizionale. A ciò ha contribuito in particolare anche l'adeguamento degli orari di apertura. Dai sondaggi eseguiti in due tranche sono stati ottenuti più di 1500 questionari compilati. Nel corso della sperimentazione la soddisfazione dei clienti è cresciuta nettamente, passando dagli 80 punti iniziali a ben 86 (in una scala da 0

a 100). L'attività extra svolta dagli imprenditori postali ha toccato gli 89 punti.

Più prudenti sono state invece le opinioni sugli apparecchi automatici di versamento. Nonostante dalle interviste tra i clienti questi apparecchi abbiano ottenuto valutazioni positive e siano risultati più familiari di quanto previsto, il loro utilizzo si è collocato ancora nettamente al di sotto delle aspettative. I motivi principali sono da ricercare nel fatto che gli utenti intervistati hanno preferito eseguire i propri pagamenti allo sportello postale o tramite internet o non hanno ancora avuto l'occasione di provare il nuovo servizio.

Per quanto riguarda il modello degli uffici postali principali e delle succursali, uno degli obiettivi era quello di evitare qualsiasi ripercussione sul pubblico a seguito dei cambiamenti avvenuti dietro le quinte. L'assenza di reazioni dimostra che tale obiettivo è stato raggiunto. Anche i risultati di due ondate di sondaggi scritti da cui sono derivati 4500 feedback sono stati soddisfacenti: la soddisfazione dei clienti privati durante gli anni della sperimentazione è rimasta sostanzialmente costante (85 punti su 100), mentre quella delle aziende è aumentata addirittura di tre punti assestandosi a 82 punti. La maggiore attenzione dedicata dal personale alla consulenza allo sportello ha avuto dunque un effetto positivo.

Dal 2001 le richieste e i reclami dei clienti vengono registrati nel Detection System Post. Nella fase pilota ci sono state 18 richieste relative a Ymago, la maggioranza delle quali ha riguardato anche le sedi delle agenzie.

# Appendice: stakeholder management

## Fase sperimentale

### Collaboratori Posta



Nella fase pilota il personale si è interessato prevalentemente ai modelli imprenditori postale e uffici postali principali e succursali. Durante i circa 20 incontri informativi annuali su Ymago è emerso che molti collaboratori, in particolare responsabili degli uffici postali, intravedevano nella figura dell'imprenditore postale nuove prospettive per il proprio futuro. Le discussioni hanno tuttavia messo in luce una mancata conoscenza dei dettagli relativi alla tipologia del progetto pilota e alcune idee errate.

Al contrario, a proposito degli uffici postali principali e delle succursali e di domande generali, si è parlato più frequentemente della possibile attuazione e delle relative conseguenze per il personale (sede di lavoro, stipendio, funzione). Questi esempi sono stati sempre accompagnati da timori, legati anche a una crescente impazienza nei confronti di affermazioni concrete sullo sviluppo del progetto.

Le agenzie Ymago e gli apparecchi automatici di versamento non sono stati invece oggetto di discussione, probabilmente per il mancato coinvolgimento nel primo caso e per il fatto che i progetti relativi agli apparecchi automatici di versamento sono iniziati più tardi rispetto agli altri.

Gli incontri informativi succitati si sono rivelati uno strumento valido per raccogliere le eventuali domande, conoscere lo stato d'animo dei collaboratori e agire di conseguenza. A conferma di questo risultato, la buona affluenza (tra i 30 e 90 partecipanti a evento) e la risonanza positiva ottenuta dagli incontri. Meno significativi sono stati invece i canali mailbox e hotline Ymago.

Durante i progetti pilota relativi agli uffici postali principali e alle succursali è stata eseguita una misurazione della soddisfazione del personale in ogni zona pilota. Alla luce delle significative modifiche organizzative, i risultati sono stati in parte peggiori rispetto a quelli precedenti al lancio di Ymago (valore medio: circa 60 punti). Poco dopo la conclusione della fase sperimentale un nuovo rilevamento ha portato a nuove conclusioni: tutte e sette le zone pilota sono migliorate, in parte anche significativamente. In media la soddisfazione del personale sfiorava i 67 punti (in una scala da 0 a 100); il totale dell'unità aziendale Rete postale e vendita è stato leggermente superiore (69 punti).

Il dialogo con le autorità locali è stato intenso e variegato. Nella fase precedente e durante la sperimentazione, per tutte le tipologie di progetti, ad eccezione degli apparecchi automatici di versamento, sono stati organizzati dei colloqui personali, solitamente su iniziativa del team di progetto. L'utilizzo di sondaggi scritti ha permesso, inoltre, di tastare il terreno durante lo svolgimento dei progetti pilota.

Grazie alla comunicazione attiva e costante è stato possibile individuare tempestivamente le questioni ancora aperte e la necessità di avviare una discussione comune. Questo modo di procedere ha probabilmente contribuito in maniera significativa a incrementare il consenso delle autorità locali nei confronti di Ymago. In tal modo sono stati risolti alcuni problemi e fatti gli opportuni chiarimenti. Le situazioni conflittuali hanno rappresentato l'eccezione alla regola.

Dalle risposte ai due sondaggi condotti presso ciascuna sede pilota è emersa la risonanza avuta dai progetti pilota fra i cittadini. La disponibilità ad accettare un'attuazione definitiva dell'agenzia o dell'imprenditore postale è stata ampia, nonostante i vantaggi supplementari delle agenzie siano stati giudicati in modo controverso. Per quanto riguarda gli uffici postali principali e le succursali è stato ampiamente confermato il fatto che le riorganizzazioni interne non rappresentano una questione politica se l'entità e la qualità dell'offerta postale restano immutate.

## Autorità locali



# Appendice: stakeholder management

## Fase sperimentale

### Governi cantonali e gruppi d'interesse



I colloqui annuali con i governi cantonali e i gruppi d'interesse hanno messo in luce l'importanza fondamentale della comunicazione. L'apprezzamento espresso da più parti, ad eccezione dei rappresentanti dei lavoratori, nei confronti di un'informazione tempestiva su Ymago è stato accompagnato dalla richiesta di proseguire in questo modo anche nelle fasi successive di attuazione del progetto.

Ymago è stato accolto dagli interlocutori in modo neutrale o addirittura con entusiasmo. Il numero piuttosto ridotto di domande concrete e di punti di discussione è dipeso probabilmente dall'esiguo coinvolgimento: i progetti pilota si sono svolti infatti in modo tranquillo e le decisioni circa un'attuazione definitiva delle nuove soluzioni non erano state ancora prese. Attraverso il dialogo continuo si è instaurato spesso un rapporto di fiducia con gli interlocutori.

Comunicazione e transfair, i due sindacati postali, si erano già ritirati nell'autunno 2004 dalla commissione di sorveglianza del progetto istituita per loro in seguito all'iniziativa popolare "Servizi postali per tutti" respinta dall'elettorato. In seguito i contatti con tali organi si sono dovuti svolgere attraverso altri canali.

### Media



La comunicazione legata al progetto destinata ai media è stata caratterizzata da un approccio basato sui singoli esercizi pilota e si è sviluppata dunque a livello locale e regionale. La modalità di informazione è stata caratterizzata prevalentemente da notizie su Ymago diffuse su giornali locali, in particolare prima dell'avvio dei progetti relativi alle agenzie e agli imprenditori postali o nella loro fase iniziale.

Anche per quanto riguarda i contenuti la Posta ha assunto una funzione guida. Spesso i contributi sono stati decisi in base all'agenda e ai contenuti della comunicazione legata al progetto. Sono state svolte anche ricerche proprie, in particolare nel caso in cui un progetto pilota relativo a un'agenzia non si stava svolgendo in modo ottimale, suscitando quindi resistenza tra la popolazione. Non di rado i media hanno dato voce alle posizioni delle persone coinvolte. Da notare in particolare lo scetticismo diffuso, talora addirittura il rifiuto, di tutti i gruppi d'interesse ticinesi verso Ymago.

Nel complesso tutti i contributi sui singoli progetti pilota hanno avuto un tono neutrale o positivo. Grazie alla comunicazione aperta e tempestiva, non sono emersi problemi o indiscrezioni, nemmeno nelle situazioni di crisi. Ciò viene confermato dall'indagine relativa all'insieme di notizie fornite su Ymago che, considerato il successo del progetto, non hanno avuto toni di spettacolarizzazione e solamente nel caso di nuove e importanti affermazioni da parte del Direttore generale hanno registrato una certa risonanza.

# Appendice: stakeholder management

## Attuazione

### Sintesi

Lo stakeholder management e la comunicazione nella fase di realizzazione di Ymago hanno seguito la procedura adottata durante la sperimentazione e hanno puntato alla costruzione di un contatto continuativo, attivo e orientato alle varie tipologie di interessi e target nel rispetto di quanto indicato di seguito.

- Lo scopo del dialogo è promuovere la comprensione dei cambiamenti e di conseguenza la relativa accettazione.
- Lo svolgimento, le scadenze, i temi e le responsabilità a livello di stakeholder management e comunicazione sono stati definiti in modo dettagliato, ma all'occorrenza gestiti anche con flessibilità.
- Le esigenze specifiche degli stakeholder in termini di situazioni, località e interessi sono confluite nella strategia e nelle misure (sulle base delle esperienze fatte finora).
- Le posizioni ufficiali e le argomentazioni sono servite da supporto ai responsabili per lo stakeholder management e la comunicazione dei relativi compiti.
- La priorità è sempre costituita dal dialogo orale con i diretti interessati in loco.

Stakeholder management 2007 / 2008	Numero
Colloqui con i partner per le soluzioni agenzia (media: cinque per caso)	ca. 1250
Colloqui/contatti con i Comuni (media: tre per caso)	ca. 960
Volantini per i clienti e i media (relativi alle agenzie, soluzioni di servizio a domicilio e chiusure senza forme alternative)	ca. 450
Incontri informativi della Posta o partecipazione ad assemblee locali	ca. 30

Semplice, pratica, vicina ai clienti  
**La nuova agenzia postale di Brusino Arsizio**



Cara cliente, caro cliente,

siamo lieti di comunicarLe che a partire da **lunedì 1° dicembre 2008**, i servizi postali nel suo Comune, saranno offerti con una nuova veste nel **negozio alimentari Nuova società cooperativa di consumo**, dove sarà ubicata un'agenzia postale; in questo modo la popolazione potrà continuare a beneficiare di una presenza fisica della posta in loco.

Maggiori informazioni sul retro!



# Appendice: stakeholder management

## Attuazione

### Popolazione/clientela



I nuclei familiari e i media all'interno delle località prescelte per l'apertura di agenzie Ymago hanno ricevuto due volantini con i quali sono stati informati in merito al modello. In casi sporadici, più precisamente su richiesta delle autorità locali, sono stati previsti anche incontri informativi per la popolazione o partecipazioni a eventi municipalità dei Comuni.

La presentazione della soluzione agenzia ha destato di norma poche reazioni da parte dei clienti, generalmente rappresentate da richieste relative all'offerta concreta o da espressioni di insoddisfazione/incomprensione nei confronti della soppressione dell'ufficio postale esistente. La scarsa eco negativa è da ricondurre in larga misura alle soluzioni generalmente consensuali concordate con le autorità locali. In casi sporadici queste ultime hanno "tastato il terreno" attraverso sondaggi preliminari prima di definire la loro posizione in merito alle alternative al servizio postale erogato fino a quel momento. Un fattore non trascurabile potrebbe essere anche l'opinione sempre più condivisa da ampi gruppi della popolazione che la Posta non possa sottrarsi ai cambiamenti sociali ed economici.

Fino alla fine di luglio 2008 il team di progetto ha elaborato le richieste telefoniche dei clienti in prima persona; successivamente questo compito è stato delegato ai responsabili esercizio che dal mese di agosto 2008 svolgono un ruolo chiave nell'assistenza alle agenzie non appena le decisioni relative alle agenzie sono note. L'evasione delle richieste per posta o per e-mail sono rimaste in generale di competenza del team di progetto.

Dato che la riorganizzazione della ripartizione dei compiti all'interno degli uffici postali non ha avuto nessuna ripercussione sui contatti con i clienti e ha al contrario rafforzato l'attenzione rivolta all'utenza, l'attuazione del progetto non ha suscitato alcun reclamo.

Durante la fase di attuazione del progetto la soddisfazione della clientela si è stabilizzata su un livello elevato: nel 2008 ha toccato gli 86 punti per i clienti privati e gli 80 per quelli commerciali (su una scala da 1 a 100). Come termine di paragone basta pensare che prima di Ymago tali valori erano 87 punti (clienti privati) e 81 punti (clienti commerciali).

Anche nel 2008 i voti migliori sono andati al personale degli sportelli postali che si è aggiudicato 91 e 85 punti, rispettivamente da parte dei clienti privati e commerciali.

## Collaboratori Posta

Le agenzie Ymago hanno costituito un argomento di discussione solo per i collaboratori coinvolti in prima persona dal progetto e inizialmente anche per i sindacati. Il personale degli uffici postali in loco è sempre stato informato tempestivamente, insieme alle autorità comunali o cittadine, in merito ai vari sviluppi attraverso colloqui personali.

Uno dei compiti dei nuovi superiori all'interno della rete di vendita era quello di informare regolarmente i propri collaboratori sui cambiamenti e sullo stato della riorganizzazione interna degli uffici postali. Il contatto regolare tra tutti i livelli ha permesso di affrontare le incertezze, chiarire domande e punti in sospeso in modo snello e trovare rapidamente soluzioni a eventuali problemi. La forte presenza del team di progetto Ymago e della direzione dell'unità Rete postale e vendita ha permesso un'implementazione ordinata del progetto e, di conseguenza, un'organizzazione stabile e solida.

L'attuazione ha avuto tuttavia delle ripercussioni sulla soddisfazione del personale che nel 2008 nei confronti dell'unità Rete postale e vendita è scesa a 64 punti su 100 (intero gruppo: 69 punti). A tale risultato hanno contribuito in particolare la percezione del carico di lavoro e della regolamentazione del tempo di lavoro. La motivazione e la disponibilità invece non sono scesi al di sotto del valore complessivo del gruppo (70 punti).



# Appendice: stakeholder management

## Attuazione

### Autorità locali



L'obiettivo dei contatti con le autorità locali che sono stati avviati immediatamente dopo l'autorizzazione interna della Posta alla verifica di un ufficio postale era quello di ottenere il consenso nei confronti delle tappe successive dell'intervento. A tale scopo si è rivelato sufficiente, nella maggior parte dei casi, un colloquio personale; il dialogo successivo fino all'approvazione scritta della nuova soluzione (agenzia, servizio a domicilio o chiusura senza forme alternative) è stato portato avanti per telefono o per e-mail.

I Comuni e i cittadini hanno espresso alla Posta la volontà di essere coinvolti nella fase d'informazione all'opinione pubblica. Salve sporadiche eccezioni, le autorità locali hanno approvato i contenuti e i termini previsti a tale scopo. Su richiesta, ai Comuni sono stati messi occasionalmente a disposizione testi per informare la popolazione sugli accertamenti in corso e per veicolare le informazioni aziendali anche attraverso i canali di comunicazione propri (bollettini informativi, bacheche).

Fino alla comunicazione ufficiale della nuova soluzione è stato imposto il massimo riserbo che è stato mantenuto in tre casi su quattro. In questo modo e attraverso i colloqui con il personale postale direttamente si è riusciti a contenere e limitare le dicerie e le incertezze in loco.

Generalmente più complesse sono state, invece, le discussioni nel Canton Ticino a causa di un generale scetticismo nei confronti delle alternative agli uffici postali classici e di un modo diverso di intendere il servizio pubblico.

## Governi cantonali e gruppi d'interesse

Durante la fase iniziale e sperimentale (biennio 2004-2006) Ymago è stato al centro dei colloqui condotti dalla Posta con i governi cantonali e i gruppi d'interesse. Durante l'attuazione nel 2007 e 2008 la tradizione dei contatti annuali è stata portata avanti soprattutto con i Cantoni, anche se la rete degli uffici postali ha continuato a costituire uno dei tanti argomenti trattati.

Quasi tutti gli interlocutori a livello cantonale si sono rivelati soddisfatti del modo in cui la Posta ha realizzato gli interventi di ammodernamento della rete. Le eventuali domande si sono concentrate principalmente su casi speciali o conflittuali oppure sui servizi forniti da singoli uffici postali. Principalmente in seguito alle decisioni operative dell'autunno 2006 singoli parlamentari o fazioni cantonali si sono appellati ai loro governi per esprimere le loro preoccupazioni circa la scomparsa di uffici postali o per ricevere maggiori delucidazioni sugli interventi previsti nel loro territorio.

Tra i gruppi d'interesse gli uffici postali e le agenzie sono finiti per passare in secondo piano in quanto l'attenzione si è concentrata su altri aspetti legati all'azienda Posta (ad es. apertura del mercato, recapito).



## Media

Anche durante la fase dell'attuazione i media, principalmente locali e regionali, si sono basati per la stesura di rapporti sulle nuove agenzie, sui servizi a domicilio o sulle chiusure senza forme alternative in larga misura sulle informazioni ricevute dalla Posta.

Ciò non è dipeso unicamente dall'elevata densità di informazioni e dalla pubblicazione il più tempestiva possibile dei cambiamenti, ma anche dall'abitudine. Nella percezione mediatica le soluzioni alternative agli uffici postali esistenti hanno perso sempre più il loro carattere esotico, il che da un lato si è manifestato in articoli con toni neutrali o positivi e dall'altro nella tendenza a scrivere articoli più brevi o addirittura solo notizie. Diversa è stata la strategia adottata in casi conflittuali (resistenza da parte delle autorità e della popolazione) e in Ticino dove gli articoli e le trasmissioni televisive hanno avuto ampio risalto e si sono concentrati spesso solo sulle reazioni (negative) dei Comuni.

Per quanto riguarda le ricerche proprie e le richieste alla Posta si è trattato quasi sempre di supposizioni circa le sorti di singoli uffici postali o sui cambiamenti del servizio postale, già realizzati o solo pianificati, in determinate aree.



La Posta Svizzera  
Rete postale e vendita  
Viktoriastrasse 21  
Casella postale  
3030 Berna

[www.posta.ch](http://www.posta.ch)

