

# POSTE ITALIANE CHIEF OPERATING OFFICE

---

IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI TRASFORMAZIONE

7 maggio 2019



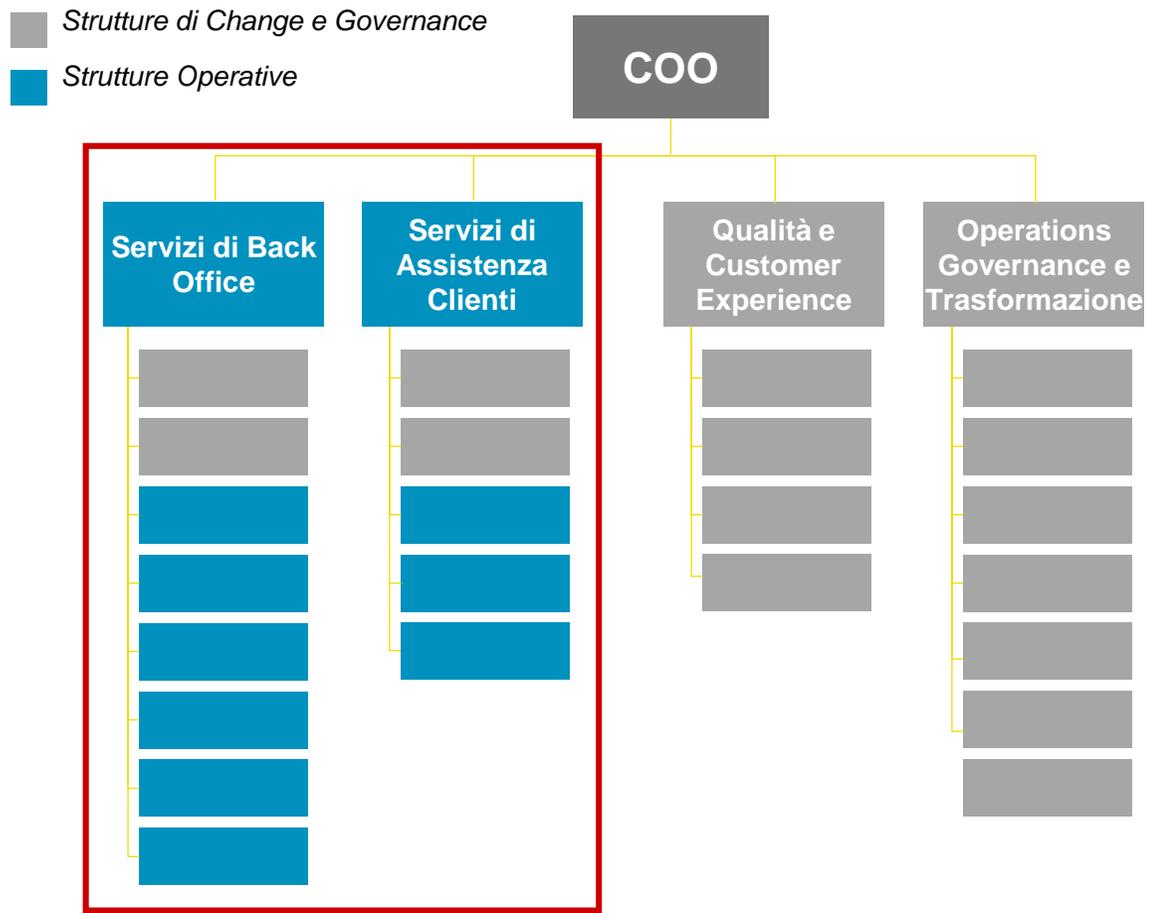
- **Condividere** le principali novità del **programma di Trasformazione COO**, con particolare **focus** sulle strutture **Servizi di Back Office** e **Servizi di Assistenza Clienti**
- **Presentare** le **tematiche ancora da approfondire**
- **Raccogliere** **indicazioni e feedback**

- **Programma di Trasformazione complessivo COO**

- Principali evoluzioni Servizi di Back Office
- Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti
- Micro-organizzazione
- Evoluzione organico COO
- Tematiche da approfondire

# Programma di Trasformazione complessivo COO: Completato il ridisegno della struttura organizzativa della funzione COO sulla base di alcune linee guida evolutive ...

## NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONE COO



## LINEE GUIDA EVOLUTIVE

**Attività di Change e Governance centralizzate**  
nel COO con 2 strutture di secondo livello dedicate e referenti nel Back Office e nell'Assistenza Clienti

**Segregazione e Concentrazione attività**  
standardizzabili tra i prodotti/ servizi (es. data entry, scansione,...) per massimizzare l'efficacia

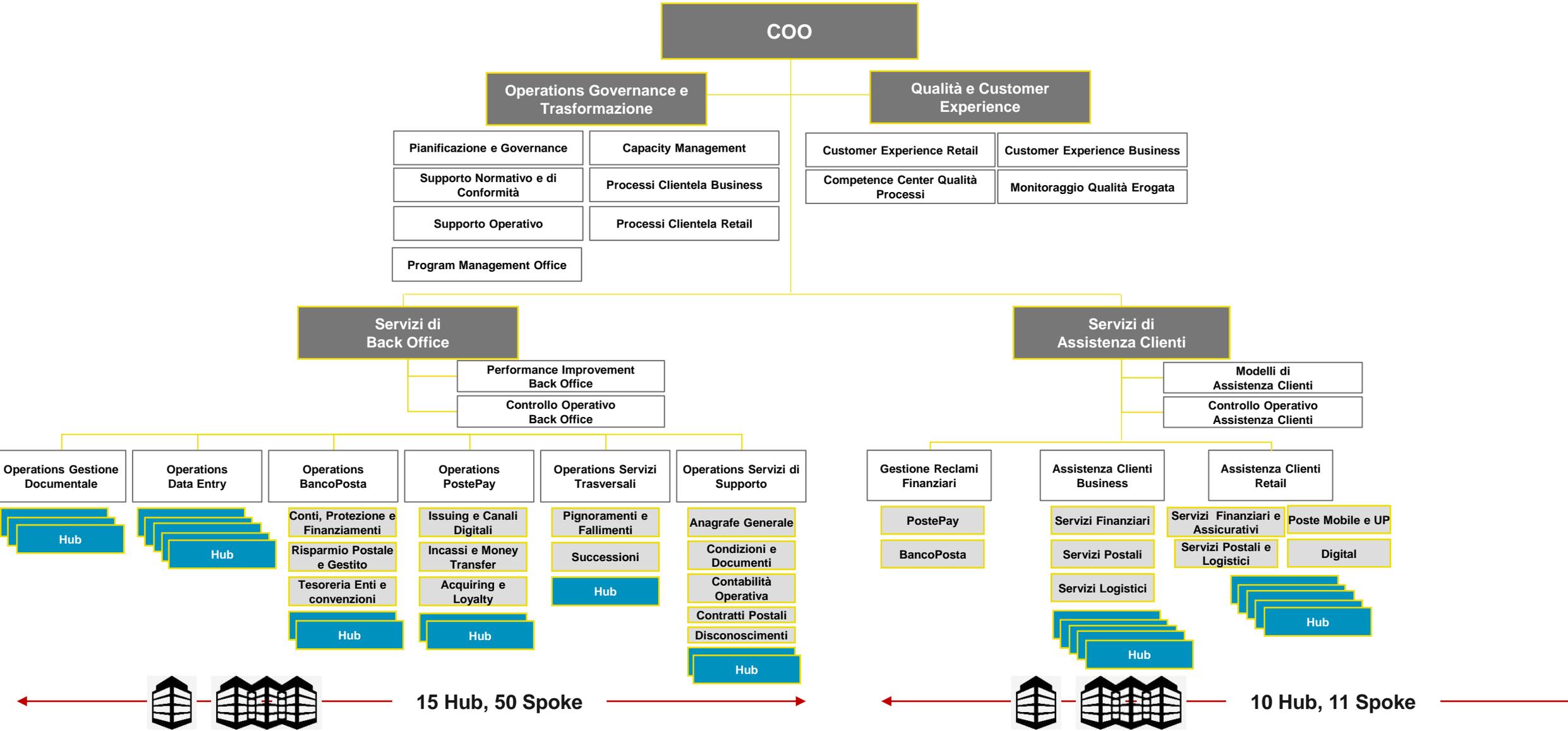
**Specializzazione per prodotto/ servizio...**  
delle attività non standardizzabili per valorizzare e mantenere la competenza tecnica necessaria

**...replicando la struttura organizzativa del Business**  
per facilitare dialogo e relazione

**Razionalizzazione del numero di riporti a tutti i livelli**  
per migliorare la gestione delle strutture del COO

**Semplificazione e consolidamento strutture territoriali**  
con l'implementazione di logiche Hub & Spoke e (quando applicabile) con la specializzazione degli Hub

# Programma di Trasformazione complessivo COO: ... che hanno comportato la definizione di un modello organizzativo strutturato su due fabbriche principali e due strutture di governo e qualità...



# Programma di Trasformazione complessivo COO: la messa a terra della struttura COO sarà abilitata da un programma di trasformazione tecnologica e di processo a favore della «customer centricity»

## Automazione del Back Office



- Implementazione **piattaforma di case management per automazione processi di Back Office** (ca. 2000 risorse impattate)
- Introduzione di **Robot Process Automation** su attività manuali
- **Guerra alla carta** sui processi back office postali



- **Nuovo modello di servizio con introduzione di:**
  - **Piattaforme Intelligenza Artificiale** per riconoscimento e indirizzamento cliente corretto skill group
  - **Assistenza personalizzata** su base storia cliente
  - **Automazione**



## Evoluzione del Contact Center



## Impatto sui processi di business

### BancoPosta

- **Piano «customer centricity»** per evoluzione processi prodotti e **servizi chiave** BancoPosta (es. successioni, c/c business, frodi, risparmio postale)
- Piattaforma **Voice of Customer**

### Postepay

- **Piano «qualità»** con evoluzione processi e servizi chiave PostePay (es. full acquiring, F23/24)
- Piattaforma **Voice of Customer**

### Postevita

- Piano di **evoluzione processi** su base **customer satisfaction** (NPS)

### Mercato Privati / PCL

- **«Lean six sigma»** su **processi chiave** (es. Inesitate, Impianti Smistamento)
- Riduzione **28 Aut cartaceo**

- Programma di Trasformazione complessivo COO

- **Principali evoluzioni Servizi di Back Office**

- Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti

- Micro-organizzazione

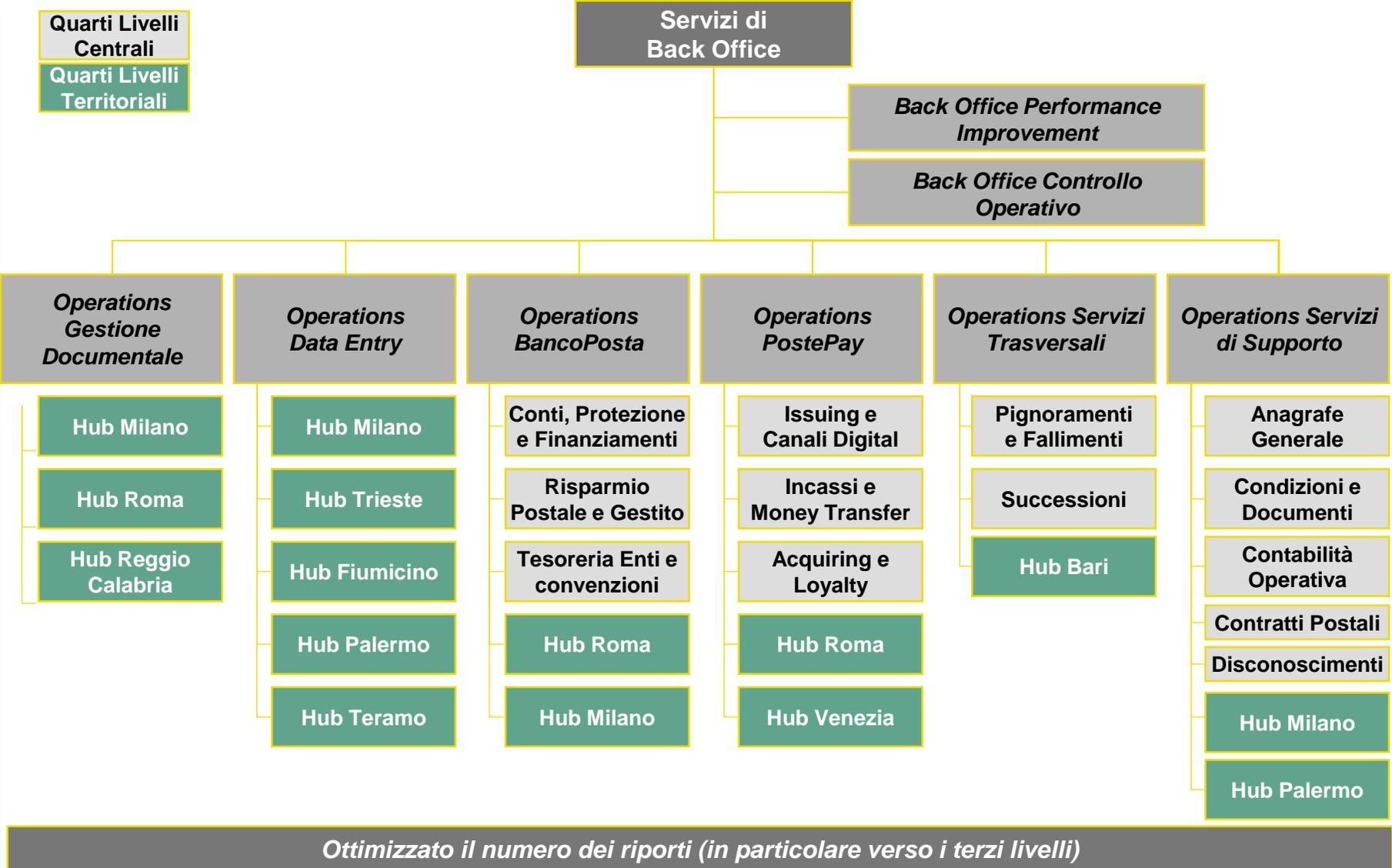
- Evoluzione organico COO

- Tematiche da approfondire

# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: consolidato il disegno target propedeutico alla specializzazione degli Hub&Spoke per prodotto/ servizio...

## Linee Guida Evolutive Applicate

- **2 strutture di Change e Governance** per garantire l'operatività della struttura e il miglioramento continuo
- **2 Centri Operations organizzati per «Attività»** in cui confluiranno tutte le attività **standardizzabili tra prodotti/ servizi** (in una prima fase focalizzati su ex-PCL)
- **4 Centri Operations organizzati per Prodotto/ Servizio**
  - **2 «verticali»** BancoPosta e PostePay, che al quarto livello **replicano la struttura organizzativa del Business**
  - **2 dedicati a servizi trasversali o di supporto** sia per Banco Posta che per PostePay
- **Riorganizzazione territoriale** in logica **Hub & Spoke**, con la creazione di **Hub specializzati** per prodotto/ servizio (dove applicabile)



# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: ... partendo da un'analisi di dettaglio dall'attuale allocazione delle risorse per sito e prodotto/ servizio...

PRODOTTO/SERVIZIO AS IS		Operations BancoPosta							Operations PostePay					Operations Servizi Trasversali			Operations Servizi di Supporto					
		Roma	Firenze 1	Firenze 2	Reggio Calabria	Milano	Bologna	Genova	Roma	Napoli	Venezia	Pavia	Trento	Venezia 1	Bari	Bari 1	Trieste	Milano	Torino	Palermo		Palermo 1
Operations BancoPosta	Conti, Protezione e Finanziamenti	X	X		X	X	X		X	X		X	X			X		X	X	X		13
	Risparmio Postale e Gestito															X						1
	Tesoreria, Enti e Convenzioni	X																				1
Operations PostePay	Issuing e Canali Digitali							X	X		X								X			4
	Incassi e Money Transfer	X	X							X						X					X	5
	Acquiring e Loyalty				X		X		X				X			X		X		X		7
Operations Servizi Trasversali	Pignoramenti e Fallimenti						X	X		X					X			X				5
	Successioni			X			X				X			X		X						5
Operations Servizi di Supporto	Disconoscimenti		X												X							2
	Condizioni e Documenti														X						X	2
	Contratti Postali			X			X		X					X				X	X	X		7
	Anagrafe Generale																					0
	Contabilità Operativa																					0
		3	3	2	2	1	4	1	5	2	2	3	2	1	1	7	1	3	4	3	2	

# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: ... è stata definita una allocazione target delle risorse sui prodotti/ servizi che «specializza» i siti....

PRODOTTO/SERVIZIO TO BE		Operations BancoPosta							Operations PostePay					Operations Servizi Trasversali			Operations Servizi di Supporto					
		Roma	Firenze 1	Firenze 2	Reggio Calabria	Milano	Bologna	Genova	Roma	Napoli	Venezia	Pavia	Trento	Venezia 1	Bari	Bari 1	Trieste	Milano	Torino	Palermo		Palermo 1
Operations BancoPosta	Conti, Protezione e Finanziamenti	X	X	X	X		X															5
	Risparmio Postale e Gestito					X																1
	Tesoreria, Enti e Convenzioni							X														1
Operations PostePay	Issuing e Canali Digitali							X	X													2
	Incassi e Money Transfer							X		X	X		X									4
	Acquiring e Loyalty							X				X										2
Operations Servizi Trasversali	Pignoramenti e Fallimenti															X						1
	Successioni														X	X	X					3
Operations Servizi di Supporto	Disconoscimenti																		X			1
	Condizioni e Documenti																				X	1
	Contratti Postali																	X	X			2
	Anagrafe Generale																	X	X			2
	Contabilità Operativa																	X				1
		1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	

# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: ... con un effetto concentrazione che consente di passare da 4,0 siti medi per prodotto/ servizio a 2,0 (-50%) ...

**SEDI DI SVOLGIMENTO PRODOTTO/ SERVIZIO AS IS**

**SEDI DI SVOLGIMENTO PRODOTTO/ SERVIZIO TO BE**

PRODOTTO/SERVIZIO		Operations BancoPosta							Operations PostePay					Operations Servizi Trasversali			Operations Servizi di Supporto				
		a	B	c	d	e	f	g	h	i	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v
Operations BancoPosta	Conti, Protezione e Finanziamenti	X	X		X	X	X		X	X		X	X			X		X	X	X	
	Risparmio Postale e Gestito															X					
	Tesoreria, Enti e Convenzioni	X																			
Operations PostePay	Issuing e Canali Digitali							X	X		X							X			
	Incassi e Money Transfer	X	X							X					X					X	
	Acquiring e Loyalty				X		X		X			X			X	X		X		X	
Operations Servizi Trasversali	Pignoramenti e Fallimenti						X	X		X					X			X			
	Successioni			X			X				X			X		X					
Operations Servizi di Supporto	Disconoscimenti		X													X					X
	Condizioni e Documenti															X					X
	Contratti Postali			X			X		X				X					X	X	X	
	Anagrafe Generale																				
	Contabilità Operativa																				

# siti medio per prodotto/ servizio 4,0 2,0

-50%

# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: ... abilitata anche dal programma di evoluzione tecnologica e di processo in corso

Avviata implementazione piattaforma per automazione dei processi di back office in ambito finanziario (*case management platform*) integrata a soluzioni di Robot Process Automation

## Ambito di intervento

Implementazione piattaforma di processi prioritizzati ambito BP/PP

- Tesoreria Enti
- Successioni
- Frodi
- Pignoramenti
- Conti Correnti Business
- Disconoscimenti

Trasformazione processi ex PCL

- Reengineering Processi SIN
- Ottimizzazione Videocodifica

## Progressione di adozione



Oltre 2.500 risorse coinvolte fino a fine 2020



- «Frodi» processo in rilascio (Aprile 2019), Tesoreria (Luglio 2019), Successioni (H2 2019)

## KPI di trasformazione al 2020

Tempi di attraversamento (*esempi*)

- Successioni

-25%

- Apertura CC Business

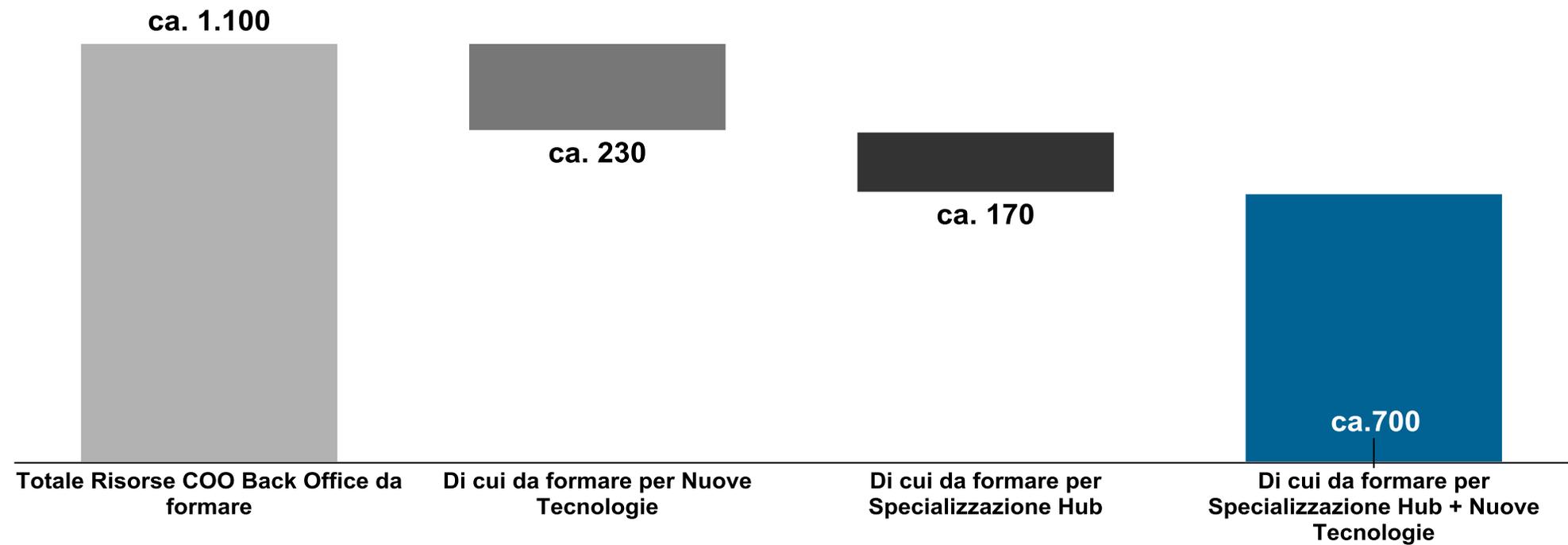
-30%

- Full acquiring

-20%

# Principali evoluzioni Servizi di Back Office: la trasformazione del Back-Office (specializzazione e nuove tecnologie) necessita di un piano formativo che riguarderà oltre 1.000 risorse...

QUANTIFICAZIONE ED INCIDENZA RISORSE COO BACK OFFICE DA FORMARE



# Change management: Macro piano di migrazione/ specializzazione siti

Assorbimento lavorazioni

Formazione + Migrazione

Solo Formazione

TIMING

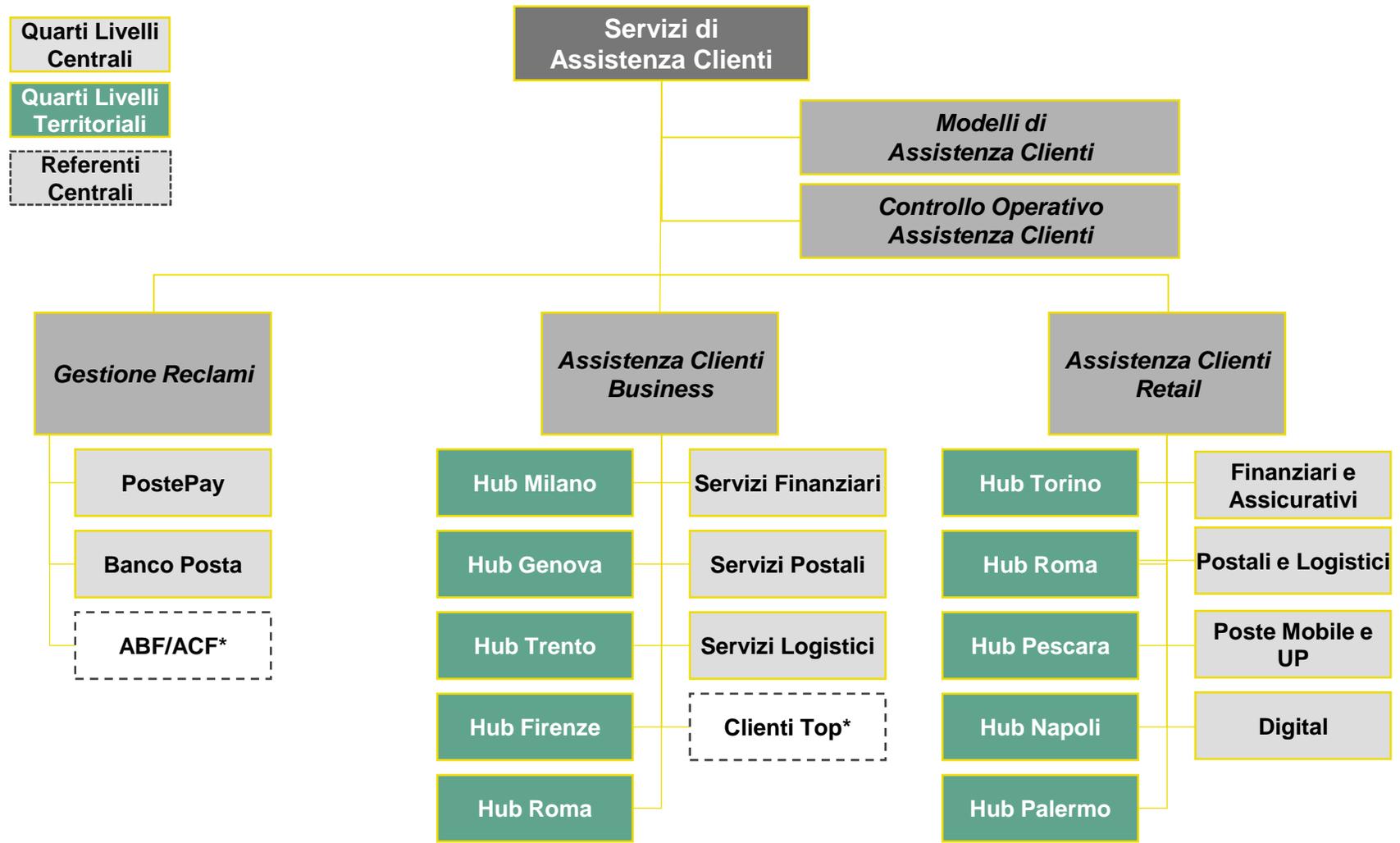
		Sede	Prodotto/ Servizio AS IS (prevalente)	Prodotto/ Servizio TO BE	Data avvio	Q2 - 2019	Q3 - 2019	Q4 - 2019	Q1 - 2020
1 Operations BancoPosta	Roma	Roma (Tor Pagnotta)	Assegni/ Conti Correnti	Assegni	27/05	3	5		11 12 13
		Firenze1 (Mezzetta)	Successioni	Conti Correnti	18/11			9 10	11
		Firenze2 (Casella)	CC/ Bollettini/ Disconoscim.	Conti Correnti	24/06		5	6 7	
	Milano	Reggio Calabria	Conti Correnti	Conti Correnti	15/04	1			
		Milano (Vesuvio)	Assegni	Risparmio Postale e Gestito	07/01				11 12 13
		Genova	Pignoramenti	Tesoreria Enti / Risparmio	27/05		3 4 5	6 7	
	Bologna	Contratti Postali / Conti	Conti / Finanziamenti	06/05	1 2	5			
2 Operations PostePay	Roma	Roma (Tor Pagnotta)	Contratti Postali / Conti	Non specializzato (*)	22/04	1 1 3		9	11
	Venezia	Napoli	Finanziamenti / Conti	Issuing e Digital	15/04	1 3 5			
		Venezia	Pignoramenti / Bollettini	Incassi e Money Transfer	24/06		5		
		Venezia1	Contratti Postali	Incassi e Money Transfer	24/06		5		
		Pavia	Conti Correnti	Incassi e Money Transfer	14/10			8	
		Trento	Conti Correnti / Acquiring	Acquiring e Loyalty	22/04	1 1			
3 Operations Serv. Trasv.	Bari	Bari (Amendola)	Successioni	Successioni	-				
		Bari1 (De Blasio)	Bollettini / Acquiring	Pignoramenti	13/05	2 3 4 5	6 7 8		
			Conti Correnti	Successioni	18/11			9 10	11
	Trieste	Successioni	Successioni	-					
4 Operat. Servizi di supporto	Milano	Milano (Velate)	Contratti Postali	Contr. + Anag. + Contabilità	06/05	1	5		
		Torino	Finanziamenti / Pignoram.	Contratti + Anag.	27/05		3	8	
	Palermo	Palermo	Contratti Postali / Conti	Disconoscimenti	16/09			6 7 8	
		Palermo1	Condizioni e Documenti	Condizioni + Disconoscim.	06/05	1			

- Programma di Trasformazione complessivo COO
- Principali evoluzioni Servizi di Back Office
- **Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti**
- Micro-organizzazione
- Evoluzione organico COO
- Tematiche da approfondire

# Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti: definito il modello organizzativo target anche per SAC, con specializzazione per prodotto/ servizio ...

## Applicazione delle Linee Guida Evolutive

- 2 strutture di Change e Governance per garantire l'operatività della struttura e il miglioramento continuo
- 3 strutture operative con:
  - Introduzione di suddivisioni per cliente dove sono presenti processi o SLA molto differenti:
    - Assistenza Business vs Retail
    - Ambito centrale dedicato a clienti Top nell'Assistenza Business
  - Organizzazione principalmente per Prodotto/ Servizio
    - Reclami vs Assistenza al terzo livello
    - Suddivisione per famiglie di prodotto al quarto livello
- Riorganizzazione territoriale in logica Hub & Spoke



Ottimizzato il numero dei riporti (in particolare verso i terzi livelli)

# Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti: ... abilitata anche da una riorganizzazione in logica Hub & Spoke dei siti territoriali ...

## Obiettivi

- **Miglioramento dei livelli di servizio**
- **Revisione e miglioramento customer experience**
- **Ottimizzazione attività di monitoraggio**



## Linee guida e razionali evolutivi

- **Livello territoriale:**
  - **Revisione dell'assetto dei siti di Assistenza Clienti** con la **riorganizzazione** degli stessi in **10 Hub** (5 Retail - con il governo di 11 siti Spoke - e 5 Business)
  - Siti **Hub**, oltre all'erogazione dei servizi di assistenza, **responsabili** anche delle **attività di governance e change management trasversali** rispetto ai singoli siti **Spoke dipendenti**
- **Livello centrale:**
  - **Implementazione di una Control Room** presso il **Centro Assistenza Retail di Roma**, con il coordinamento da parte di Controllo Operativo Assistenza Clienti, **responsabile delle attività di pianificazione e gestione della richiesta di Assistenza e presidio degli eventi business critical**



## Principali benefici attesi

- 1** **Rafforzamento governance e riduzione span of control**
- 2** **Rafforzamento sinergie di processo e economie di scala**
- 3** **Ottimizzazione del presidio operativo/ di processo per rilevazione criticità**

# Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti: ... a cui è associata la trasformazione tecnologica del Contact Center che prevedrà un'evoluzione complessiva del servizio Assistenza ...

Avviata trasformazione tecnologica del Contact Center attraverso l'introduzione di piattaforme di Intelligenza Artificiale e tool evoluti finalizzati a riconoscere il cliente, personalizzare, automatizzare, ottimizzare l'assistenza (focus iniziale Retail Finanziario)

## Ambito (componenti implementate)

- 1 «Relazione a 3»: collaborazione operatori e piattaforma I.A. per la migliore gestione del **Cliente** ed evoluzione **customer journey**
  - 2 Per le richieste più comuni: **microsoluzioni preimpostate** a disposizione di tutti i canali
  - 3 **Assistenza personalizzata** su base storia e aspettative; **ruolo** sempre più **proattivo**
- 2019
- H1 2020

## Progressione di adozione



Oltre 1.600 risorse interne coinvolte

### Primi rilasci



- **Tracking pacchi automatico** (con IVR)
- **Chatbot** registrazione **poste.it** e info su **postepay connect** da **Maggio 2019**
- **Supporto agli operatori Call Center** grazie all'Automazione su **Postepay (incluso Digital)** e **Telegrammi (fine 2019)**

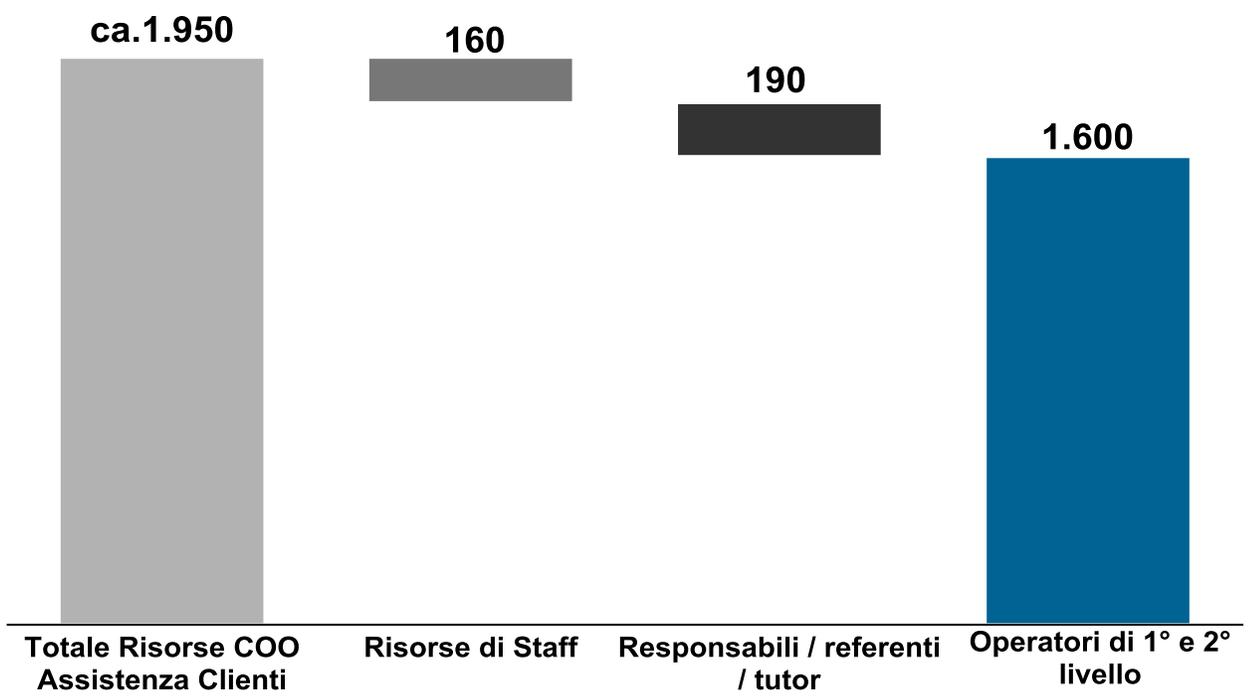
## KPI di trasformazione al 2020

### Benefici (principali)

- **Tempo medio di gestione** **-10%**
- **Aumento chiamate automatiche** **+15%**
- **Aumento Customer Satisfaction (CES)** **+5pt (25%)**

# Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti: ... e da un programma di formazione sulle varie tipologie di risorse

## QUANTIFICAZIONE E TIPOLOGIA RISORSE COO SAC DA FORMARE



## DETTAGLIO GAMIFICATION TERRITORIO

UtENZE abilitate	1.700
UtENZE attive	1.550
% Risorse attive	>90%

- Programma di Trasformazione complessivo COO
- Principali evoluzioni Servizi di Back Office
- Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti
- **Micro-organizzazione**
  - Evoluzione organico COO
  - Tematiche da approfondire

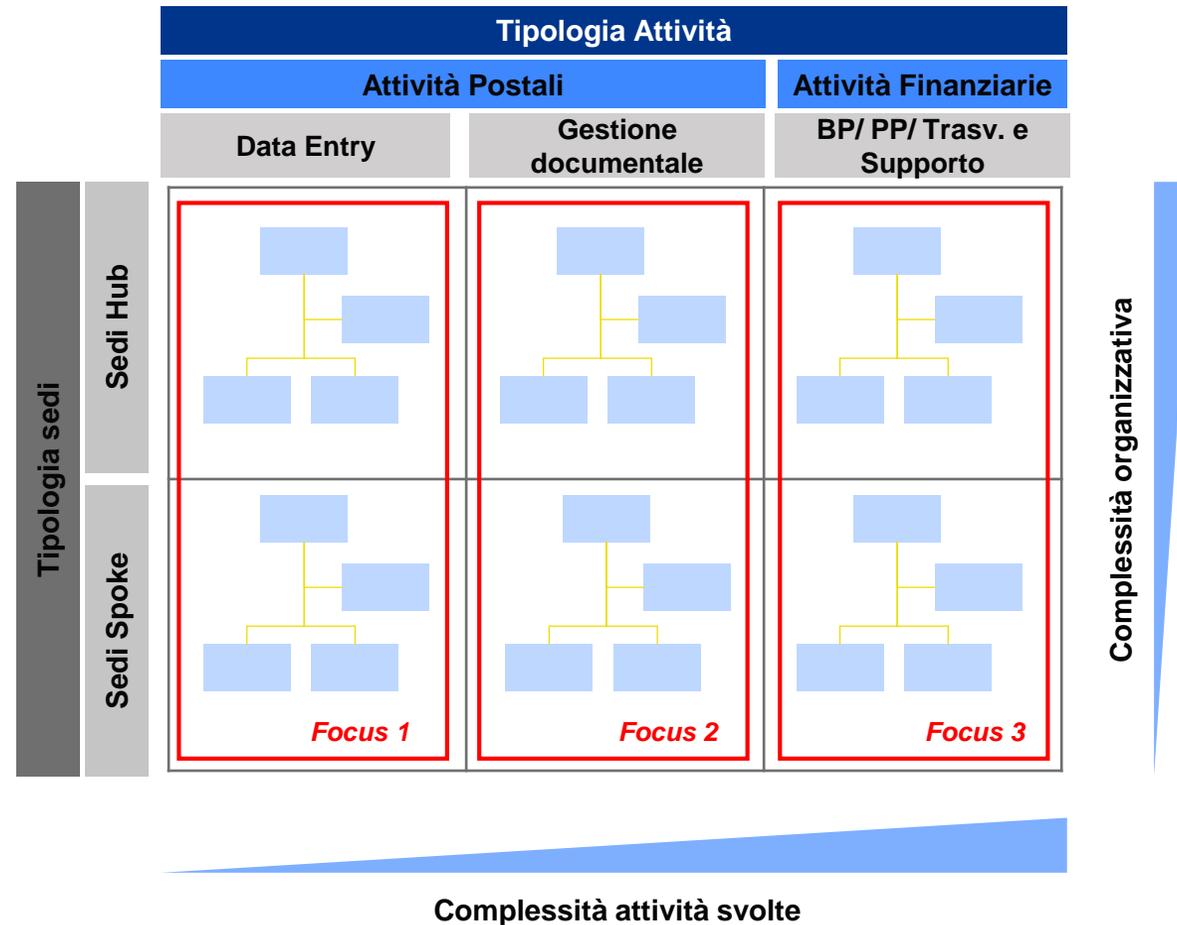
# SERVIZI DI BACK OFFICE

## LINEE GUIDA NUOVO MODELLO DI MICRO-ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE

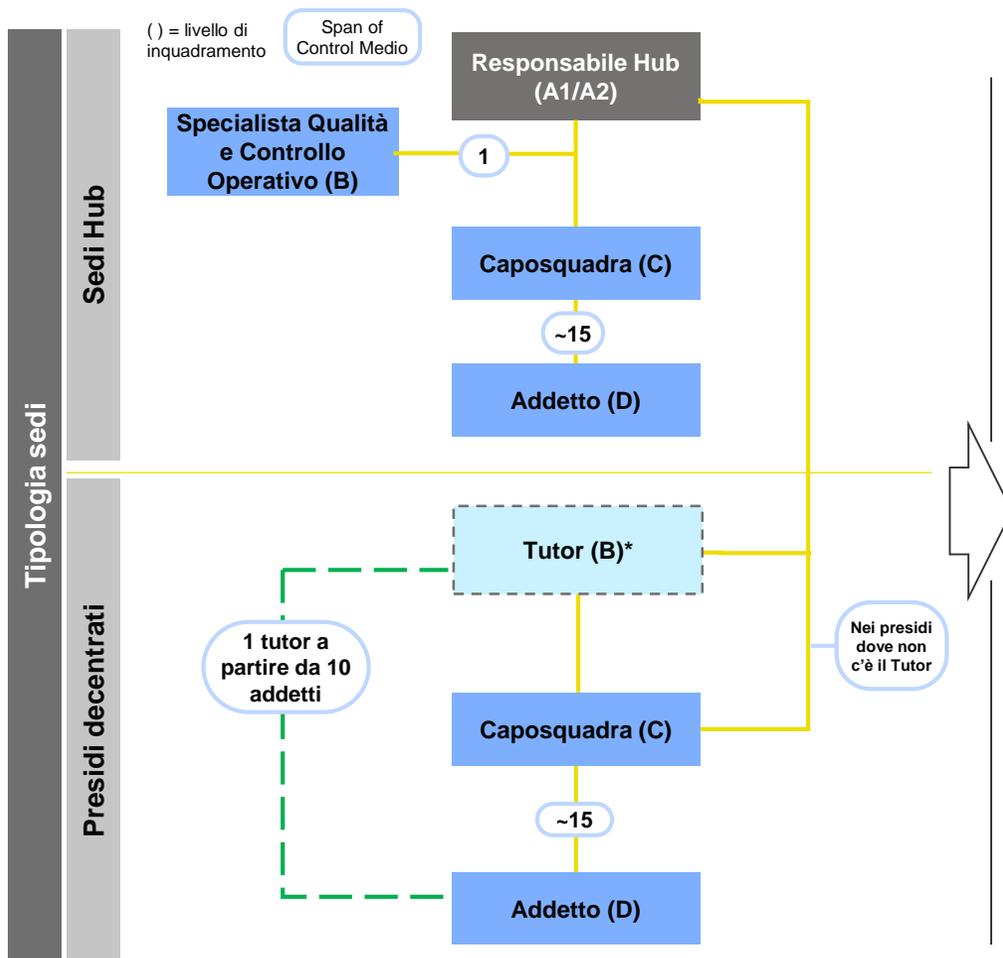
### Razionali evolutivi

- Differenziazione per **specializzazione struttura** e **complessità attività** svolte
- Differenziazione per **tipologia sede** territoriale: sedi **Hub** vs sedi **Spoke**
- **Razionalizzazione** e **semplificazione figure professionali** a livello complessivo Back Office
- **Dimensionamento** di ciascuna figura sulla base di **Span of Control adeguati** alla **tipologia di attività** (con prevalente logica bottom-up)

### Framework di riferimento



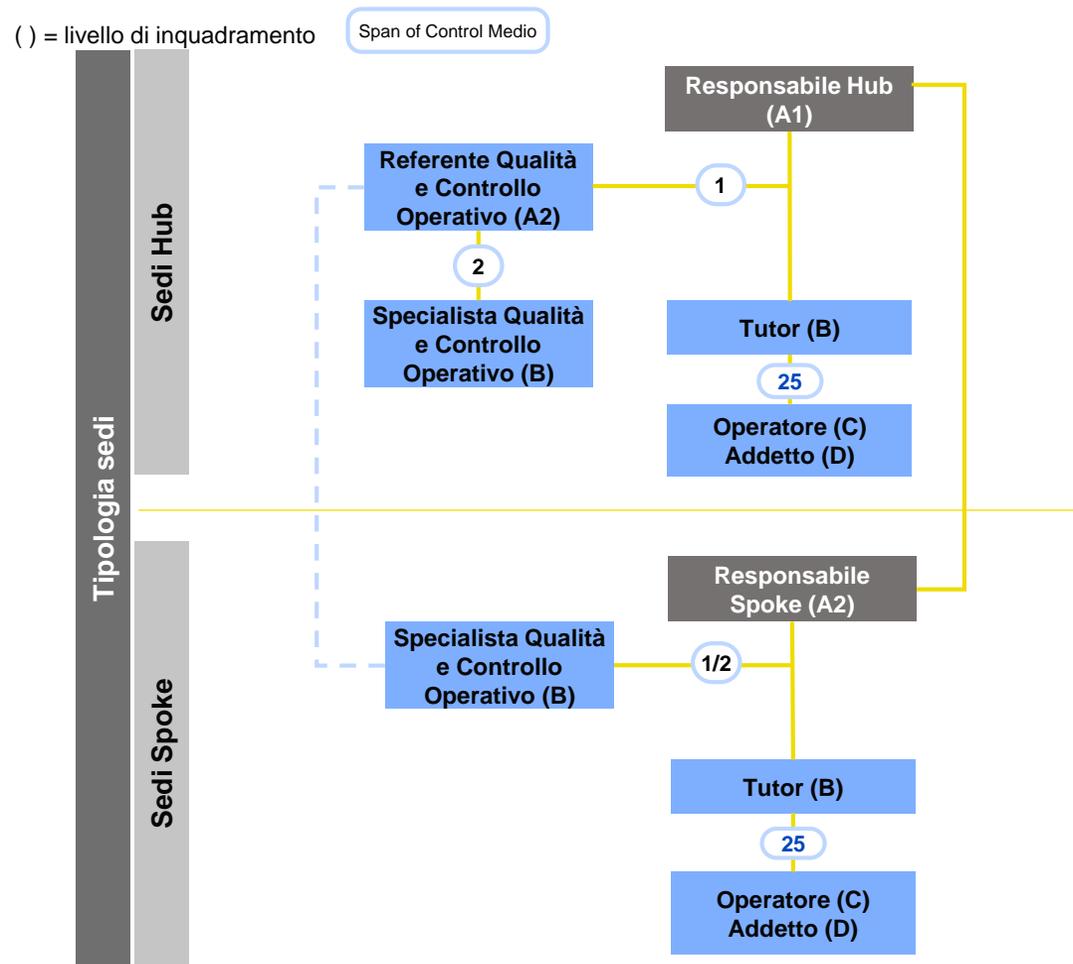
### Micro-organizzazione sedi Data Entry



### Razionali

- **Valorizzazione** del modello organizzativo **attuale sedi territoriali VDC**
- **Responsabile** previsto solo nelle sedi Hub
- **Specialista Qualità e Controllo Operativo** previsto **esclusivamente** nelle sedi **Hub**, a supporto del Responsabile, con responsabilità di garantire il **monitoraggio dei processi e tutela dell'operatività del sito**
- **Tutor** presente **esclusivamente** nei **presidi decentrati** con **almeno 10 addetti**, e con **responsabilità di coordinamento e supporto all'operatività del sito**
- **Caposquadra** (almeno 1 su ogni presidio decentrato) responsabile del **coordinamento** di ca. **15 Addetti medi** (ruolo non solo di coordinamento anche operativo)

### Micro-organizzazione sedi Gestione Doc.



### Razionali

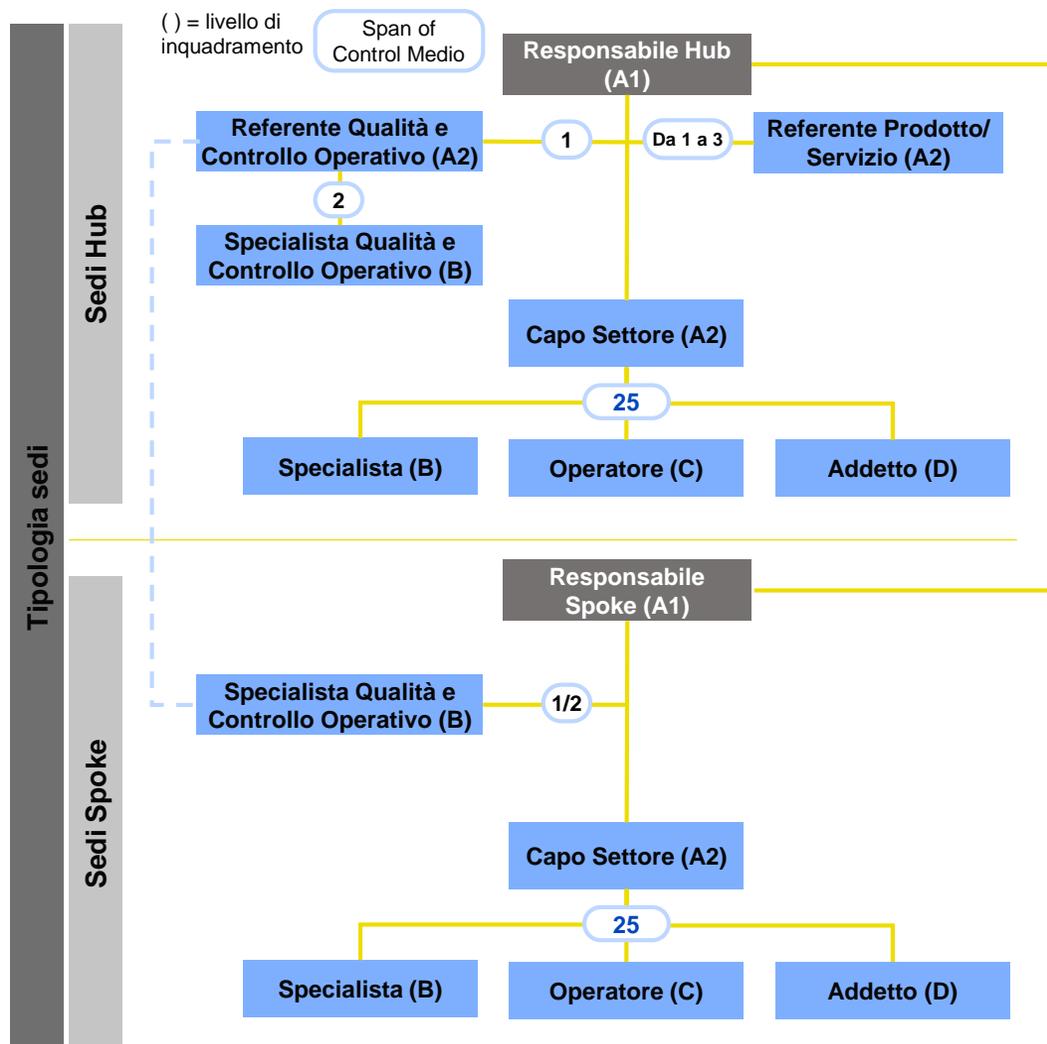
- **Semplificazione e coerentizzazione dei modelli organizzativi** ex SIN/ ELI/ CE/ CSA
- **Presenza nelle sedi Hub del Referente Qualità e Controllo Operativo**, a supporto del Responsabile, con responsabilità di garantire il **monitoraggio dei processi** e il controllo operativo con l'obiettivo di ottenere **performance coerenti con gli obiettivi**
- **Specialisti Qualità e Controllo Operativo** presenti sia su sedi Hub che Spoke (nelle sedi Hub a supporto e riporto diretto del Referente, nelle sedi Spoke a riporto funzionale del Referente) con responsabilità anche di **supporto all'operatività del sito**
- **Tutor** (almeno 1 su ogni presidio) responsabile del **coordinamento** di ca. **25 Operatori/ Addetti medi** (ruolo non solo di coordinamento anche operativo)

# SERVIZI DI BACK OFFICE - ASSETTO MICRO ORGANIZZATIVO TO BE

CENTRI SERVIZI FINANZIARI – BANCOPOSTA/ POSTEPAY/ TRASVERSALI/ DI SUPPORTO

Focus 3

## Micro-organizzazione sedi Attività Finanziarie



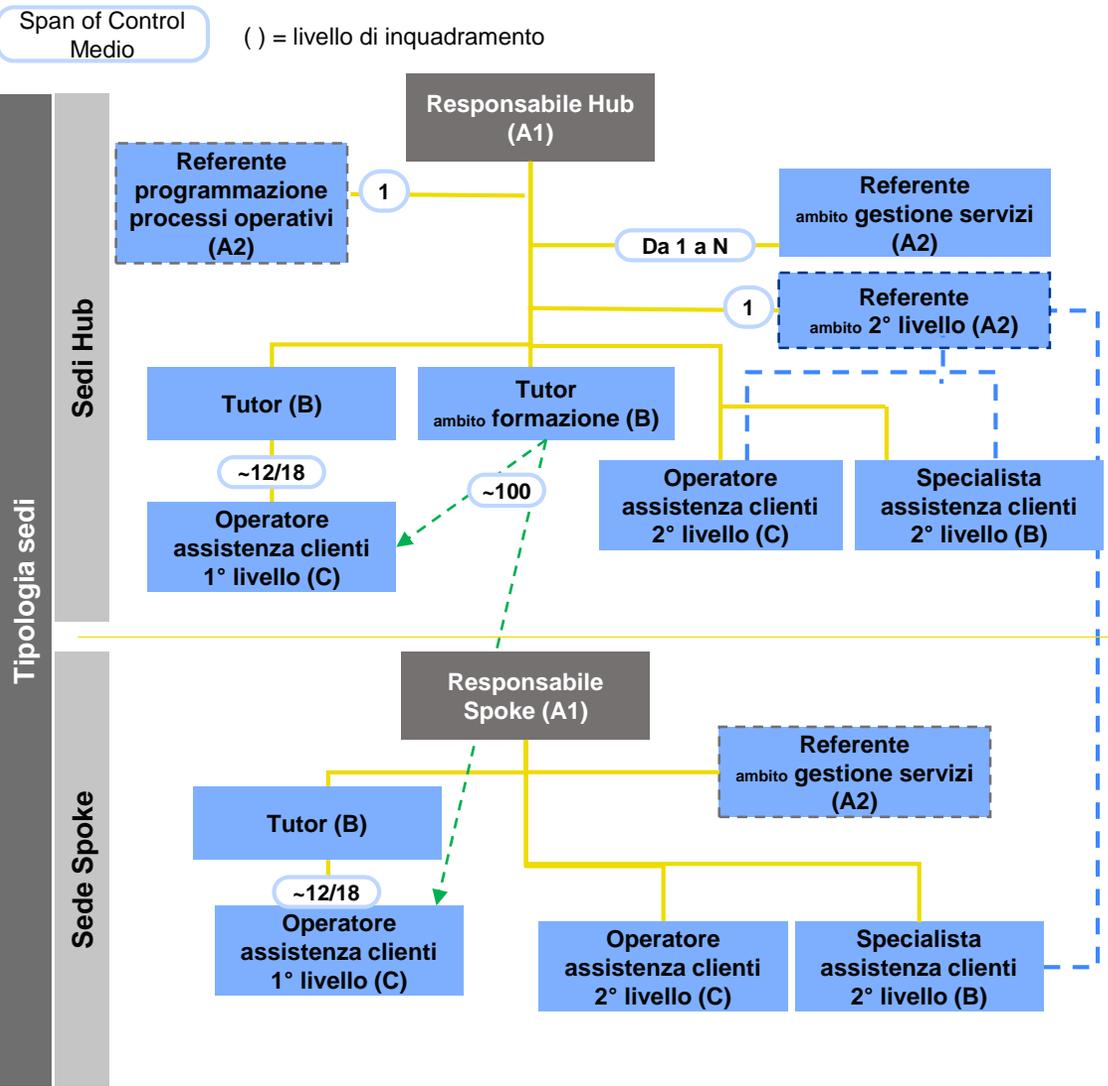
## Razionali

- **Capitalizzazione punti di forza** modello organizzativo TSC e Centri multiservizi
- **Diversificazione attività standard vs complesse**
- **Sedi Hub con Referenti di Prodotto/ Servizio** (non presenti in sedi Spoke), con l'obiettivo di **supportare** le attività specialistiche e di formazione **sia** sulla sede **Hub** **che** sulle sedi **Spoke**
- **Presenza nelle sedi Hub del Referente Qualità e Controllo Operativo**, a supporto del Responsabile, con responsabilità di garantire il **monitoraggio dei processi** e il controllo operativo con l'obiettivo di ottenere **performance coerenti con gli obiettivi**
- **Specialisti Qualità e Controllo Operativo** presenti sia su sedi Hub che Spoke (nelle sedi Hub a supporto e riporto diretto del Referente, nelle sedi Spoke a riporto funzionale del Referente) con responsabilità anche di **tutela dell'operatività del sito**
- **Capo Settore (A2)** responsabile **coordinamento** degli **Specialisti** su **attività complesse**, e di **Operatore** e **Addetti** su **attività semplici**

# SERVIZI DI ASSISTENZA CLIENTI- ASSETTO MICRO ORGANIZZATIVO TO BE

## CENTRI ASSISTENZA CLIENTI

### Micro-organizzazione Centri Assistenza Clienti



### Razionali

**1 Referente programmazione processi operativi (A2)** previsto esclusivamente in presenza di Hub con governo di Spoke

**da 1 a «N» Referenti ambito gestione servizi (A2):** dimensionamento in relazione alla complessità dei servizi gestiti e del personale coinvolto (perimetro complessivo HUB+SPOKE)

**1 Referente ambito 2° livello (A2)** previsto in presenza di attività di 2° livello di assistenza (perimetro complessivo HUB+SPOKE)

**da 1 a «N» Tutor** dedicati al coordinamento di ca. 12 - 18 Operatori assistenza clienti 1° livello

**da 1 a «N» Tutor ambito formazione** dedicati alle attività di formazione continua con dimensionamento di 1/100 Operatori assistenza clienti 1° livello

- Programma di Trasformazione complessivo COO
- Principali evoluzioni Servizi di Back Office
- Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti
- Micro-organizzazione
- **Evoluzione organico COO**
- Tematiche da approfondire

### Potenziamento Sportelleria

#### 2018

- Prima interpellanza:
  - 58 accettazioni
- Seconda interpellanza:
  - 2 accettazioni

#### 2019

- Terza interpellanza:
  - 8 accettazioni

### Potenziamento Antiriciclaggio di Gruppo

#### 2018

- Centro Multiservizi Ancona
  - 118 risorse confluite

#### 2019

- Centro Servizi Busto Arsizio:
  - 15 risorse confluite

### Altre iniziative in corso

#### 2019

- Interpellanze mirate su specifici fabbisogni
  - Risorse per Security Room in ambito CA/Tutela Aziendale sulla sede di Genova (in corso di definizione), Roma e Napoli (selezioni concluse).

- Programma di Trasformazione complessivo COO
- Principali evoluzioni Servizi di Back Office
- Principali evoluzioni Servizi di Assistenza Clienti
- Micro-organizzazione
- Evoluzione organico COO
- **Tematiche da approfondire**

# Tematiche da approfondire: restano ad oggi da approfondire alcune tematiche su entrambe le strutture operative COO

## Struttura COO

## Tematiche ancora da declinare

### Servizi di Back Office

- Razionalizzazione immobiliare
- Orario di servizio e turnistica

### Servizi di Assistenza Clienti

- **Evoluzione attività**
  - **Assicurativo** (es: Assistenza Vivi Welfare, proattività commerciale micro polizze)
  - **Risparmio** (es: Progetto Wealth Management)
- Razionalizzazione immobiliare
- Orario di servizio e turnistica