

.2021 //



Corporate University Piano di formazione 2021

RUO/Corporate University
Aprile 2021

Posteitaliane

.Agenda



1

COVID 19

La pandemia: evento inaspettato e repentino che ha trasformato radicalmente il quotidiano di milioni di persone. Il distanziamento sociale imposto ha cambiato profondamente le abitudini primarie di tutti noi

2

CRISI ECONOMICA GLOBALE E INSTABILITA' MERCATI

La volatilità dei prezzi sul mercato ha raggiunto picchi mai registrati durante le passate crisi finanziarie

3

AZIENDE

Molte aziende hanno subito (e continuano a subire) un drastico calo del fatturato e sono entrati in crisi i modelli organizzativi di lavoro tradizionali

4

CRISI DEI TRADIZIONALI MODELLI DI SERVIZIO

Col cambio di scenario e l'impossibilità di contatto diretto, i servizi alla persona mutano il loro paradigma

5

INCERTEZZA E PAURA

L'incertezza e la paura nei confronti del futuro fanno da contraltare al forte desiderio di rinascita e ripresa



re Skilling e up Skilling

In un contesto così mutevole e incerto, le organizzazioni hanno dovuto velocemente rimettersi in equilibrio e trovare nuove soluzioni, o meglio applicare quelle soluzioni che sembravano futuristiche qualche mese precedente.



Lo scenario Poste Italiane



NUOVO MODELLO DI SERVIZIO VENDITA E CONSULENZA

Omnicanalità e consulenza a distanza



PROCESSI DI INNOVAZIONE DIGITALE



PACCHI E DIGITAL PAYMENT IN CRESCITA

A fronte di un abbassamento dei ricavi connessi alla corrispondenza, due settori hanno confermato un forte trend di crescita: la consegna dei pacchi legata all'e-commerce e i pagamenti digitali



CLIMA INCERTO

Pressioni legate al momento incerto e preoccupante che il paese sta vivendo

APERTURA A NUOVI BUSINESS

Debutto nel settore assicurativo (RC Auto) e prossima apertura nel business energetico



PROGETTI DI INSOURCING

Internalizzazione di attività e reskilling di competenze obsolete



NUOVI MODELLI DI LAVORO

Smart working e agile organization

Posteitaliane

La strategia Corporate University



LEARNING EXPERIENCE

Adozione nuovi strumenti di didattica digitale
Progettazione in logica co-design
Semplificazione Employee Experience
Sistema di riconoscimento biometrico
Sviluppo Social Learning

AMPLIAMENTO OFFERTA

Disponibilità di una pluralità di nuovi contenuti per supportare il rafforzamento delle competenze digitali per specifiche figure professionali (piattaforme esterne Osservatori.net, LinkedInLearning, H-Farm, GoodHabit, ...)

OPEN LEARNING

Possibilità di apprendere e aggiornare le proprie conoscenze e abilità in piena autonomia, anytime, anywhere, in base ai propri bisogni di conoscenza
Ampliamento numero dei corsi disponibili on demand
Aumento della popolazione coinvolta



RAPID LEARNING

Sviluppo di competenze di progettazione e produzione in ambito CU moduli online a bassa/media complessità

VALORIZZAZIONE ADDESTRAMENTO OPERATIVO

Un nuovo sistema che dà valore alla formazione sul campo

FACULTY

Sviluppo del «corpo docenti» interno
Scuola dei Coach

CERTIFICAZIONE

Validazione del modello formativo (processi/procedure) a supporto dello sviluppo personale e professionale delle persone del Gruppo Poste Italiane

Posteitaliane

La strategia Corporate University

format

Micro Media

Semplificare l'offerta formativa creando contenuti auto-consistenti, pronti per una fruizione efficace



On Demand

Contenuti formativi da fruire quando necessario, in base alle aree di interesse e alle esigenze delle persone

Personalized

Siamo quotidianamente abituati a ricevere suggerimenti sulla base delle nostre abitudini ed interessi

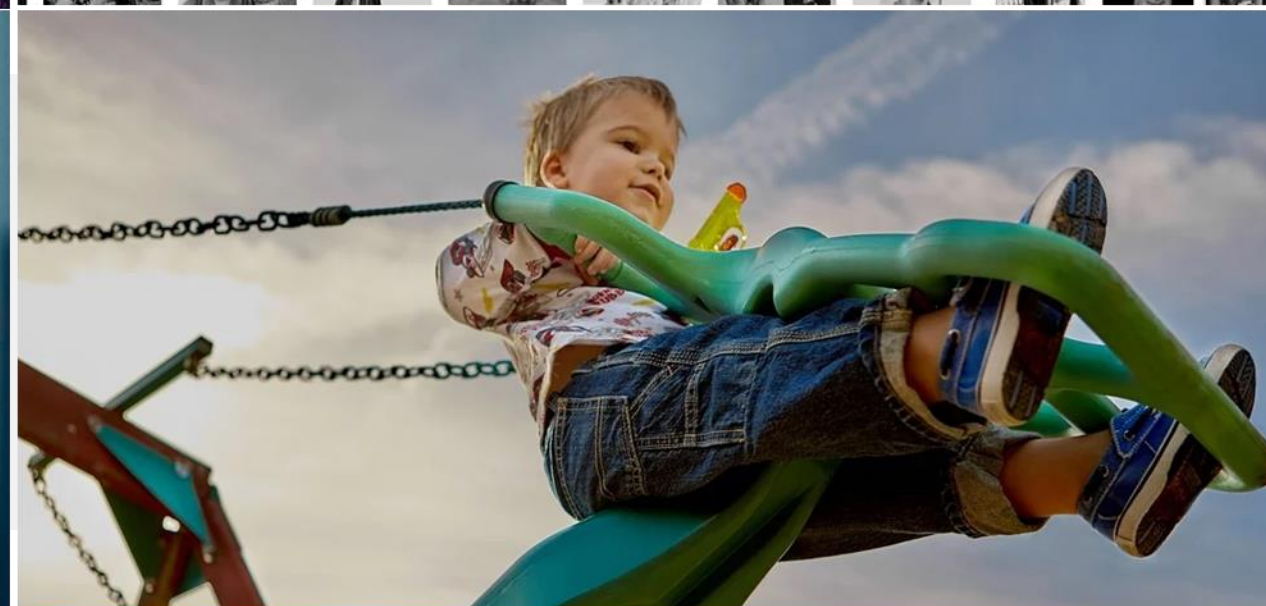


Collaborative

Abilitare le persone ad imparare l'una dall'altra, superando i limiti di tempo e luogo

Anytime, Anywhere

Una formazione sempre piu' mobile che risponde alle preferenze di apprendimento delle persone



Gamified

Meccanismi di gaming per favorire l'interazione, la messa in gioco, l'apprendimento, divertendosi al contempo

Contextual

Potenziamento delle business performance con contenuti formativi suggeriti contestualmente al bisogno

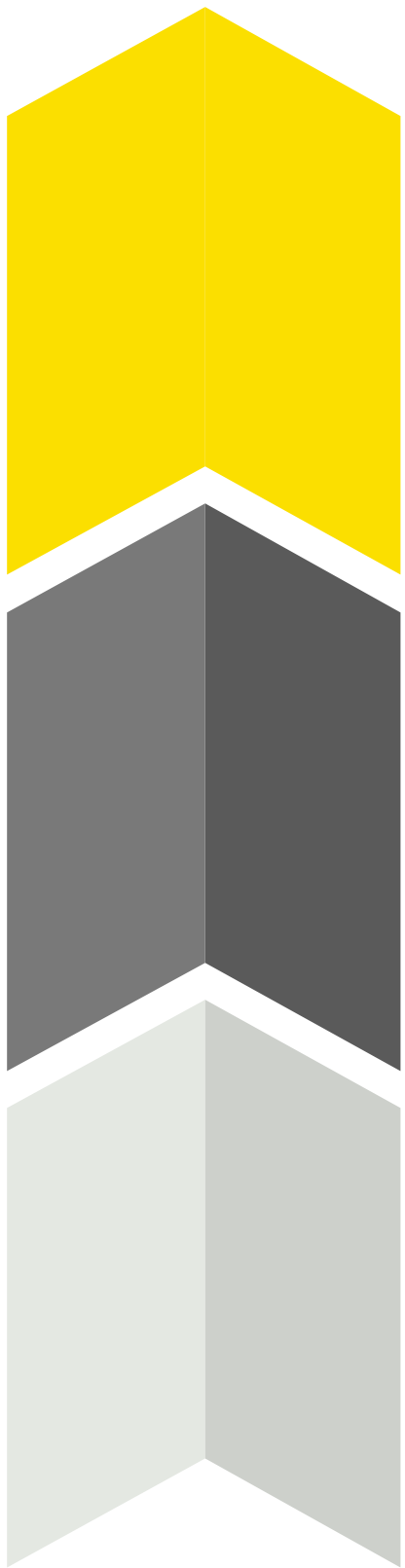


Immersive

Sistema alimentato dall'extended (er) e virtual reality (xr), che abilita esperienze formative e l'interazione uomo - macchina

La strategia Corporate University

numeri chiave



	KPI	consuntivo 2020
VOLUMI	ORE EROGATE	5,9 Mln
COVERAGE	DIPENDENTI FORMATI	87%
EFFICACIA	QUALITA' PERCEPITA	4,2

I pillars formativi 2021

Il potenziamento e la diversificazione delle competenze aziendali sarà attuato attraverso un processo di formazione continua, basata sui seguenti 3 pilastri a loro volta supportati da un sistema trasversale di New Communication Behaviours:

.the new leadership



- ❖ AGILE LEADERSHIP
- ❖ EMPATHY & RESILIENT LEADERSHIP
- ❖ DECISION MAKING IN CONTESTI VUCA
- ❖ LEADERSHIP COLLETTIVA O DISTRIBUITA

.business evolution



- ❖ OMNISCANALITA'
- ❖ TECH & HUMAN TOUCH
- ❖ DATA DRIVEN APPROACH
- ❖ CENTRALITA' DEL CLIENTE

.mindset & digital revolution



- ❖ DIGITAL MINDSET
- ❖ WELL BEING & WORK LIFE BALANCE
- ❖ DIVERSITY & INCLUSION
- ❖ RESILIENZA E CONSAPEVOLEZZA DI SE'

NEW COMMUNICATION BEHAVIOURS

LEADERSHIP
COMUNICATIVA



STILI COMUNICATIVI
PERSONALIZZATI



TEMPI, OBIETTIVI
& PRIORITA' DELLA
COMUNICAZIONE



STRUMENTI DI
COMUNICAZIONE
DIGITALE



Posteitaliane

Digital Innovation

le iniziative

PIATTAFORMA HCM

Gestione piattaforma e release management
Catalogo Open Learning
Procedure e manualistica
Community Management e supporto

PIATTAFORMA ESTERNE

	TARGET
GoodHabitZ	Circa 25.000 risorse
EF – Educational First	Circa 10.000 risorse
H-Farm	Circa 1.000 risorse
Osservatori Digital Innovation	Circa 500 risorse
Linkedin	Circa 50 risorse

DIGITAL FACTORY

Offerta formativa Competenze Digitali organizzate in specifiche «collane»	TARGET Trasversale
Piano di formazione online in linea con i Fabbisogni formativi 2021	Tutte le Strutture del Gruppo
Piano di Adoption 365 – fase 2	Circa 50.000 risorse

INIZIATIVE SPECIALI

Digital Improvement Path: approcci di social learning per favorire lo sviluppo di competenze di efficacia professionale e di gruppo	TARGET Responsabili strutture di recapito Circa 400 risorse
Chabot: soluzione di digital learning di prossimità	Addetti alle Lavorazioni Interne e Portalettere Circa 30.000 risorse
Sperimentazione biometria per identificazione e livello di attenzione	

I cambiamenti dettati dal mutato contesto di mercato richiedono un importante investimento formativo a supporto della trasformazione del modello di relazione commerciale in logica omnicanale e di **evoluzione di ruolo di tutte le figure di MP**.

Il piano formativo 2021 si sviluppa su **5 macro direttrici**:

EVOLUZIONE DEL RUOLO

- Adozione di un nuovo mindset
- Sviluppo nuove competenze di ruolo e rafforzamento delle abilità attuali
- Esercizio del proprio ruolo in contesti mutevoli e in continua evoluzione
- Nuova segmentazione clientela Affluent (Portafogli Dinamici)

EVOLUZIONE MODELLO DI SERVIZIO

- Conoscenza del contesto e dell'evoluzione del modello commerciale
- Promozione della Customer Centricity
- Omnicanalità
- Integrazione utilizzo canali fisici & digitali

NUOVI PRODOTTI/SERVIZI

- Formazione dedicata a prodotti & servizi
- RC Auto
- Fibra
- Energia & Utilities
- Ecobonus

INIZIATIVE IN AMBITO NORMATIVO ESMA/IVASS

- Abilitazione alla vendita di prodotti finanziari e assicurativi
- Aggiornamento delle competenze richiesto dalla normativa di riferimento

PERCORSI SPECIFICI

- Induction per i neo Specialisti Consulenti
- Percorso Premium
- Referenti Finanziamenti

TARGET

Specialisti Consulenti da Remoto (SCR)

Circa 150 risorse

Figure coordinamento commerciale

Circa 230 risorse

Specialisti Consulenti Portafogli Dinamici

Circa 1.200 risorse

Direttori UP

Specialisti Consulenti e Referenti Commerciali

Circa 10.000 risorse

Figure di UP

(OSP, Corner e ODA)

Circa 34.000 risorse

ESMA

Circa 12.000 risorse

IVASS*

Circa 21.000 risorse

* Compresi 5.800 OSP RC Auto

Neo Specialisti Consulenti Premium

Circa 1.100 risorse

Referenti Protezione e Finanziamenti

Circa 80 risorse

Altre iniziative

Nel corso dell'anno continuerà il percorso di certificazione del servizio di consulenza finanziaria - basato sulla norma UNI TS 11348 - e delle competenze del personale applicato a tale attività - secondo la norma ISO 22222

Circa 10.000 risorse

Alla luce di uno scenario attuale che evidenzia una **strutturale flessione della corrispondenza** e un rilevante **incremento del volume dei pacchi**, la funzione PCL continua ad essere impegnata, nell'ambito delle strategie definite da Poste Italiane, in un pervasivo piano di trasformazione supportato da un percorso formativo articolato in 4 aree tematiche

ORIENTAMENTO ALLA TRASFORMAZIONE

- Lean Leadership
- Principi Lean
- Skill comportamentali
- Sviluppo delle capacità professionali e manageriali
- Change Management
- Metodologie e tecniche per la gestione efficace delle dinamiche d'aula e dei gruppi in apprendimento

ABILITAZIONE RUOLO/ATTIVITA'

- Tecniche e capacità nell'utilizzare apparecchiature radiogene
- Norme comportamentali per una circolazione veicolare sicura in zona aeroportuale
- Modalità di utilizzo in sicurezza degli impianti/attrezzature e di auto/motomezzo o altri veicoli aziendali

SVILUPPO EFFICACIA GESTIONALE/OPERATIVA

- Efficacia gestionale
- Sviluppo tecniche sui temi di sicurezza sul lavoro, sicurezza ambientale e infrastrutture
- Principi Lean
- Skill Comportamentali

FORMAZIONE TECNICO SPECIALISTICA

- Strumenti e metodi Lean
- Conoscenza di prodotti/servizi
- Conoscenza di processi, procedure e strumenti

TARGET

Figure operative strutture di recapito e centri di smistamento

Circa 1.500 risorse

Figure operative strutture di recapito e centri di smistamento

Circa 36.100 risorse

Responsabili, capi operativi e specialisti strutture di recapito e centri di smistamento

Circa 1.100 risorse

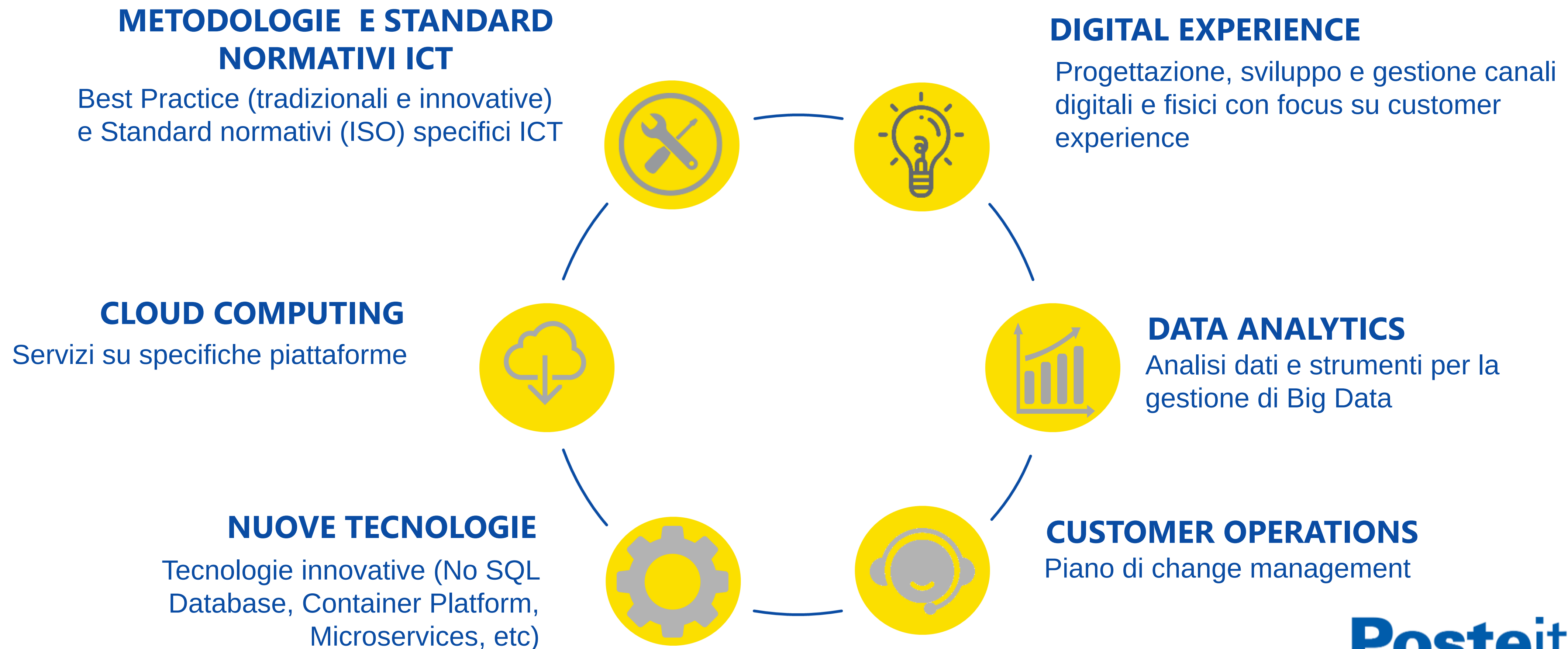
Responsabili, specialisti e figure operative in ambito Macro area Logistica

Circa 22.700 risorse

• Digital, Technology & Operations

• le iniziative

In un contesto in continua evoluzione, l'**Information Technology** rappresenta la dorsale nevralgica che sostiene ogni industry e business. L'adattamento ai mutamenti richiesti dal mercato, lo sviluppo di nuovi prodotti, il processo di cambiamento e integrazione: tutti questi aspetti sono influenzati dallo **sviluppo, rafforzamento e aggiornamento delle competenze specialistiche IT.** Grazie anche all'adozione di modelli, metodologie e soluzioni infrastrutturali/architetturali adeguate, Poste Italiane orienta le soluzioni tecnologiche verso il **pieno supporto ai processi di business**, riducendo i rischi aziendali, affinando la strategia dei dati e comprimendo i tempi di realizzazione.



● Mercato Imprese e Pubblica Amministrazione .le iniziative

La principale sfida è quella di costruire maggiore specializzazione con risorse provenienti da esperienze e settori molto diversi tra loro e allo stesso tempo realizzare una unica squadra coesa ed efficace sul mercato. Diventa strategico, inoltre, sviluppare le competenze digitali per accompagnare i clienti nel loro percorso di crescita e trasformazione.

SVILUPPO PICCOLI OPERATORI ECONOMICI

Ulteriore sviluppo della capacità di interazione con il cliente con focus specifico sulla multicanalità

- Piano formativo mirato alla valorizzazione del ruolo di venditori

SPECIALIZZAZIONE

Rafforzamento della specializzazione su mercati e industry di competenza per una maggiore efficacia e penetrazione

- Formazione catena valore del mercato logistica e pacchi
- Codice degli appalti su segmento PA
- Specializzazione mercato welfare, mercati finanziari, Acquiring e mercato dei servizi digitali

INTEGRAZIONE

Sviluppo di un'identità di ruolo e dell'ingaggio delle risorse coinvolte nella riorganizzazione aziendale

- Incontri motivazionali con la forza vendita rafforzare l'ingaggio

CHANGE LEADERSHIP

Azioni mirate a sviluppare la leadership dei capi team e coordinatori: come guidare e promuovere il cambiamento

- Group coaching sui team leader POE
- Interventi manageriali sui responsabili e team leader FV specialistica

COMPETENZE TECNICHE

Sviluppare le competenze tecniche sui prodotti/servizi, sugli applicativi e su quanto utile per massimizzare la propria efficacia nel ruolo

- Economics, lettura dei dati, previsioni e forecast per le figure abilitate alla vendita diretta

TARGET

Venditori specialisti posta e pacchi
Teleseller
Specialisti small business

Circa 800 risorse

Venditori specialisti finanziari
Venditori specialisti pacchi
Venditori specialisti assicurativi
Venditori generalisti

Circa 700 risorse

Tutte le risorse

Circa 1.900 risorse

Team leader POE
Team Leader specialisti finanziari
Team Leader specialisti pacchi
Team Leader Large e Medium

Circa 150 risorse

Tutte le risorse

Circa 1.900 risorse

Posteitaliane

• Digital, Technology & Operations

• le iniziative

CUSTOMER OPERATIONS

Il piano di change delle Customer Operations si fonda sull'utilizzo dei sistemi a supporto della relazione con il cliente e sul rafforzamento dei processi in logica Customer Centricity, sia Retail che Business. Consiste in **6 principali iniziative:**



ASSISTENZA CLIENTI

Formazione sull'implementazione dei sistemi di Intelligenza Artificiale a supporto della relazione con il cliente

DATA DRIVEN

Corso avanzato di relazione con il cliente «data driven»

ASSISTENZA CLIENTI BUSINESS

Prosecuzione percorso Customer Centricity per tutta la funzione

PROGETTO INSOURCING

Percorsi di formazione/addestramento per inserimento e riqualificazione di risorse provenienti da riorganizzazioni, inserite in Assistenza Clienti, Back Office, e Service Desk (in ambito DTO/SI)

BACK OFFICE

Rafforzamento competenze finanziarie e antiriciclaggio; percorso formativo dedicato a ca 400 risorse operanti in SBO/Operations Data Entry

CUSTOMER CENTRICITY

Change culturale per supportare la consapevolezza dell'importanza per il cliente finale delle attività di Back Office

Corporate

Le iniziative

Le funzioni Corporate seguiranno nel 2021 un piano formativo basato su **3 assumption comuni**: **competenze di ruolo**, intese come rafforzamento delle competenze di "mestiere"; **competenze trasversali**, intese come utilizzo delle competenze interne su fabbisogni "trasversali" (potenziamento della Faculty); **formazione ad hoc**, intesa come percorsi formativi dedicati a risorse in sviluppo/alto potenziale



La forte accelerazione dettata dal contesto di mercato verso la trasformazione del nuovo modello commerciale in logica omnicanale e l'importante spinta di digitalizzazione richiedono per BP **l'approfondimento di competenze tecniche specialistiche e un rafforzamento delle soft e digital skills** anche a supporto dei nuovi ambiti di business

COMPETENZE DI BUSINESS E SPECIALIZZAZIONE SETTORE WELFARE

- Formazione di prodotto
- Evoluzione del mercato e del settore
- Omnicanalità

SPECIALIZZAZIONE COMPETENZE TECNICHE

- Economics
- ESG
- Privacy
- Trasparenza bancaria
- Outsourcing ed esternalizzazioni
- PSD2

DIGITAL E ICT SKILLS

- Canali digitali e rete commerciale
- Customer Experience
- Digital Bank e normativa
- Intelligenza Artificiale e data mining
- Strumenti analisi dati (Power BI, Python; HR Analytics)

AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

- Aggiornamento tematiche di ruolo (Privacy avanzato, PMI)
- Certificazione di ruolo (es. RM)
- Workshop ABI

PERCORSO SOFT SKILLS

- Comunicazione
- Negoziazione
- Team working
- Nuovi strumenti e modelli di lavoro
- Diversity & Inclusion.

TARGET

Trasversale

Circa 200 risorse

Trasversale

Circa 400 risorse

Trasversale

Circa 200 risorse

Trasversale

Circa 80 risorse

Trasversale

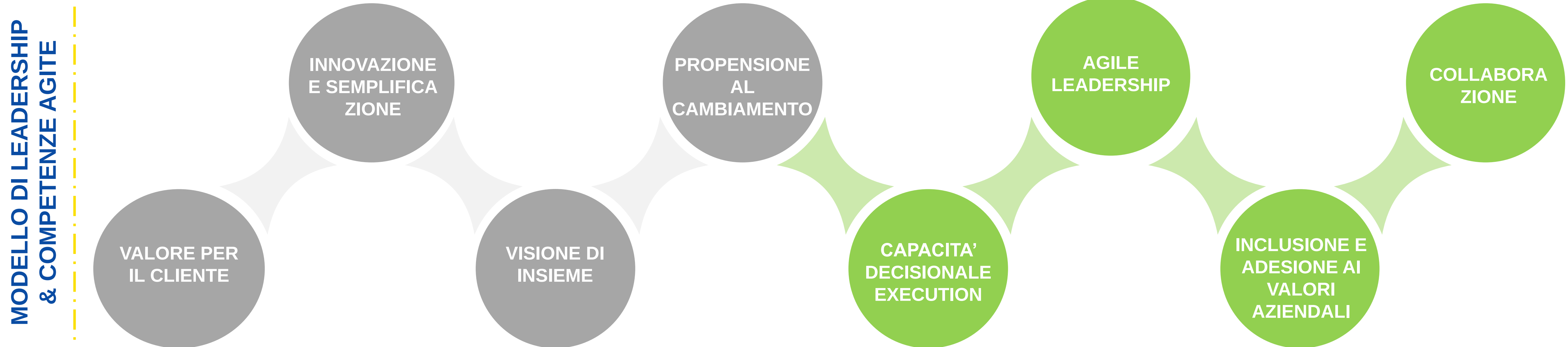
Circa 400 risorse

Formazione Manageriale



i focus

L'attuale contesto di incertezza e complessità, ha portato l'azienda a riflettere sul proprio **MODELLO DI LEADERSHIP**, ridisegnando alcune delle competenze chiave e dei domini in cui esse operano. I **manager di Poste Italiane** sono chiamati a sviluppare, accanto alle competenze tecnico-specialistiche legate al business, competenze manageriali sempre più rilevanti e fondamentali per l'esercizio del proprio ruolo.



TARGET COINVOLTO



PIPE LINE

Manager in posizioni di significativa responsabilità, nei quadranti di pregio



MANAGER

Manager (dirigenti e quadri) in posizioni organizzative formalizzate



CAPI OPERATIVI DI STRUTTURE COMPLESSE (MP, PCL e DTO/CO)

Responsabili di strutture operative territoriali strategiche



TALENT YOUNG & SENIOR

Persone di valore in procinto di ricoprire ruoli manageriali o giovani talenti



competenza dell'as-is confermato nel to-be



competenza new e/o che recepisce novità

Formazione Manageriale

Le iniziative

PERCORSI & INIZIATIVE FORMATIVE

Corsi e Master Interaziendali per percorsi di
SVILUPPO INDIVIDUALI
Rafforzamento specifiche competenze tecniche e manageriali
Coerenza con il sistema di Performance Management



Percorsi trasversali su tematiche
COMUNI A TUTTO IL MANAGEMENT
Formazione sul nuovo Modello di Leadership
Incontri su tematiche ispirazionali e/o di business
Piano formativo Diversity&Inclusion volto a favorire una visione inclusiva approfondendo tematiche di Genere, Generazioni, Disabilità e Interculturalità



Corsi/format per il rafforzamento delle **COMPETENZE CHIAVE** (tecniche e comportamentali)
Comunicazione e Public Speaking
Competenze economico-finanziarie & Data Driven
Capacità di problem solving e decision making in situazioni complesse
Competenze chiave di ruolo per Neo Assunti



Percorsi verticali su target specifici su **COMPETENZE DI RUOLO**
BP: Progetto «Start-Up Strategy & Mindset»
PCL: Percorso Efficacia Manageriale per Capi RAM, CS, etc
MP: Rafforzamento capacità manageriali e percorsi di sviluppo (RCZ, RCF, etc)
MIPA: Rafforzamento competenze manageriali
DTO: Corsi per il rafforzamento di competenze specifiche (es. Cybersecurity, Design Thinking)

UPGRADING

Corsi «su misura»: progettazione di percorsi formativi per ampliare le competenze insegnate dai trainer Faculty

Faculty Community: costruzione di uno spazio digitale attivo sulla piattaforma HCM a cui partecipa tutto il corpo docente interno (progettisti didattici e trainer) oltre al personale di CU e HRBP/F e dove vengono condivisi approfondimenti su temi di formazione e buone pratiche

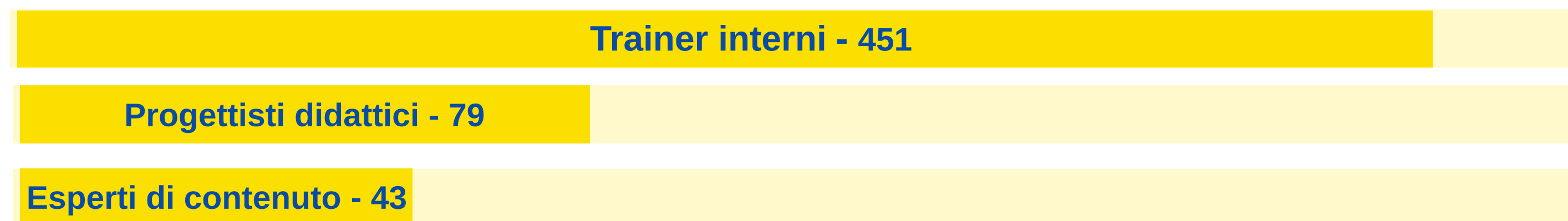
Scuola dei coach: inserimento nel 2021 nella Faculty di una cinquantina di **coach** certificati – un centinaio nel biennio 2021/22 - distribuiti sul territorio nazionale

Scouting di nuovi esperti di contenuto da impiegare per corsi e workshop interni

Trainer4trainer: selezione e formazione di figure interne – anche senior - che diventino docenti dei corsi per formatori, affiancando/sostituendo i docenti delle società partner

Erogazione corsi del **Catalogo Faculty** – Faculty Trainer base e avanzato, Progettista Didattico – per formare nuovi trainer e progettisti, in sostituzione di quelli che lasciano la Faculty per il normale *turn over* soprattutto nelle strutture operative

CONSOLIDAMENTO & SVILUPPO



TOTALE
573 RISORSE