

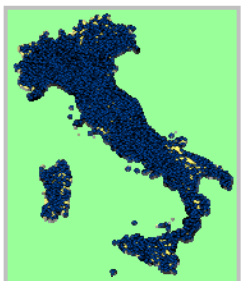
Zone di Servizio Minore (ZSM)

- **principali evidenze dall'analisi del bisogno formativo**
(interviste area country Nord Ovest ottobre 2006)
- **prime ipotesi di intervento formativo**

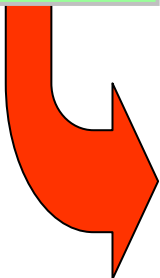
novembre 2006



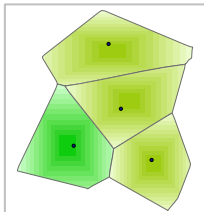
Il progetto **zone di servizio** – attualmente in fase di sperimentazione - rappresenta un'innovazione significativa per per la rete degli Uffici Postali.



Si passa infatti da una rete caratterizzata da un elevato grado di parcellizzazione e dispersione territoriale



Zona di servizio



a una rete aggregata per zone e gestita in modo *integrato e flessibile*



La realizzazione delle zone di servizio ha le seguenti finalità:

- **Migliorare la gestione delle risorse nell'ottica** della 'micro-organizzazione' della zona di servizio
- **Valorizzare le occasioni di contatto** con il cliente per sviluppare proattivamente le opportunità di vendita
- **Ottimizzare i costi di funzionamento** dell'UP attraverso la razionalizzazione dei processi gestionali e operativi
- **Migliorare la qualità del servizio al cliente** attraverso la standardizzazione dei processi di funzionamento degli UP, la riduzione delle non conformità, una distribuzione dell'offerta più rispondente alle esigenze del mercato locale



**EVIDENZE DELLE INTERVISTE SUL CAMPO
EFFETTUATE NELL'AREA COUNTRY NORD OVEST
FILIALI DI IVREA E VERCELLI**



L'analisi del bisogno formativo condotta nei primi del mese di ottobre 2006 è stata finalizzata:

- alla **conoscenza dettagliata dello stato dell'arte della sperimentazione** della ZSM
- alla **raccolta e definizione delle aree di competenza del Direttore dell'Ufficio Polo** utili per delineare un percorso formativo in grado di supportarlo

La rilevazione è stata effettuata da Formazione attraverso **interviste** rivolte alle seguenti figure professionali operanti nelle ZSM di Courgnè e Trino Vercellese:

- Direttori di Ufficio Postale Polo
- Direttori di Uffici Postale Satellite
- ACZ
- Operatori di Sportello dell'UP Polo
- Direttori di Filiale
- Responsabili RUF
- Responsabili funzione Commerciale di Filiale
- Responsabili Operation di Filiale

(in tutto circa 20 persone)



Nell'intento di progettare una formazione che agevoli il cambiamento verso il prospettato nuovo modello organizzativo e contribuisca a consolidare le competenze dei principali attori coinvolti in esso, **l'analisi è stata focalizzata sui ruoli e sulle attività/processi ritenuti strategici ai fine del successo del progetto.**

Pertanto, si sono esplorate le seguenti aree all'interno dell'ufficio Polo:

- pianificazione, organizzazione e monitoraggio delle attività
- volumi, costi, redditività
- sviluppo dei collaboratori e gestione del team
- qualità del servizio
- efficienza dei processi di funzionamento
- sviluppo commerciale



PUNTI DI FORZA / AREE DI ATTENZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Dall'analisi delle informazioni raccolte, si rileva, da parte degli intervistati, una sentita e diffusa percezione delle ZSM come **modello organizzativo vincente, a patto, però, che l'Ufficio Polo riesca a presidiare adeguatamente:**

- gestione delle risorse umane
- processi operativi
- qualità del servizio
- gestione commerciale

Si precisa che le due realtà coinvolte, hanno mostrato alcune divergenze. Infatti la realtà di Courgnè, considerato 'più avanti' nella implementazione del progetto ha sperimentato, almeno in parte, tutti gli ambiti indagati dall'analisi; nella realtà di Trino Vercellese, invece, la sperimentazione è, al momento, parziale.



1. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

I Direttori di UP Polo hanno sottolineato il valore aggiunto di poter disporre di una maggiore flessibilità organizzativa del personale – sia di Ufficio Polo che Satellite – rispetto a:

- **una migliore gestione della copertura di servizio**, anche attraverso una più efficiente gestione delle ferie
- **una maggiore spinta commerciale**, ottenibile attraverso l'abbinamento tra bisogno manifesto del territorio e competenze specifiche (di prodotto o commerciali) del personale a disposizione



2. PROCESSI

Sono stati rilevati i **vantaggi ottenuti dalla modifica del processo di approvvigionamento** di moduli, stampati, cancelleria e materiali di consumo. Si produce maggiore efficienza nel centralizzare il processo di acquisto con l'Ufficio Polo, a presidio dell'approvvigionamento e distribuzione del materiale. Altro elemento rilevato è la **standardizzazione di alcuni aspetti logistici** quali il posizionamento del materiale secondo una logica comune e valida per tutti gli uffici.

In entrambe le ZSM visitate, tale processo non è ancora stato attuato completamente, quindi, non si ha visibilità sulla portata effettiva di tale operazione.

È evidente che tale operazione, a tendere, produrrà:

- facilitazione nell'operatività e fungibilità degli operatori nell'ambito della ZSM
- efficienza sui costi di approvvigionamento e stoccaggio materiale
- riduzione della difettosità dei processi di lavorazione



3. QUALITÀ DEL SERVIZIO

Vi è una forte percezione del fatto che l'eventuale adozione del nuovo modello organizzativo comporterà una migliore qualità del servizio erogato perché:

- **aumenta la prossimità al cliente** (grazie alla specializzazione per servizio)
- **standardizza i processi di funzionamento** e riduce le non conformità
- **consente l'ampliamento dell'offerta su tutti i punti di servizio** (Polo e Modulare, a tendere anche per quello Satellite), possibile grazie allo sviluppo delle competenze degli operatori ed alla standardizzazione logistica degli spazi dedicati alla modulistica



4. GESTIONE COMMERCIALE

Si intravede la potenzialità di un Ufficio Polo' come cardine di un 'network commerciale'. Occorrerà, se si intende perseguire tale strada, che il Direttore presidi:

- l'organizzazione commerciale, per intercettare nuove opportunità di business nella zona
- la gestione delle azioni commerciali (dalla pianificazione al monitoraggio delle attività)
- la gestione delle risorse di network messe a disposizione per lo 'sviluppo'

In entrambe le realtà si è osservato un buon livello di integrazione funzionale tra direttore di Ufficio Polo e SSC di Zona con l'ACZ.



RELAZIONE TRA FILIALE E UFFICIO POLO

A completamento del quadro di sintesi fornito, è utile evidenziare che **il rapporto tra Filiale e Ufficio Polo risulta essere un fattore critico di successo.**

Nella ZSM di Courgnè, probabilmente in relazione al fatto che il progetto è partito proprio dalla Filiale di Ivrea, si è osservato un forte commitment sull'iniziativa ed un significativo allineamento delle risorse incontrate.

Sono stati confermati i tre punti cardine del progetto:

- efficienza nella gestione delle risorse
- efficienza sui processi e aumento della qualità del servizio
- sviluppo commerciale

Ne discende anche la disponibilità a mettere progressivamente in condizione l'Ufficio Polo di acquisire un ampio livello di autonomia gestionale e decisionale.



BISOGNI FORMATIVI

In funzione delle evidenze rilevate dalle persone intervistate nelle 2 ZSM 'sperimentali', emerge la necessità di progettare un percorso di formazione finalizzato a far comprendere appieno le opportunità del nuovo modello di gestione, motivare le persone e ridurre i fattori di criticità.

Pertanto, la formazione dovrà prevedere tematiche 'classiche', quali:

- il cambiamento e il nuovo modello organizzativo
- la qualità del servizio e l'orientamento al cliente
- il team di lavoro
- l'azione commerciale come 'motore' di sviluppo del business
- le competenze professionali

declinate, però, in relazione alle potenzialità del nuovo modello operativo.



Alla figura del **Direttore dell'Ufficio Polo** dovrà essere data adeguata priorità, con la proposta di un percorso formativo che si ipotizza focalizzato principalmente su 3 aree:

- **qualità del servizio e dei processi** (la qualità del servizio e le sue componenti essenziali, gli standard di processo, la contabilità di processo, i costi di gestione della 'non qualità')
- **gestione Risorse Umane** (la gestione del cambiamento, il ciclo e gli stili di gestione delle risorse, le leve gestionali, la motivazione, delega e sviluppo, il coaching ed il feedback come modalità di gestione e sviluppo dei collaboratori, la costruzione e gestione di un team performante)
- **sviluppo commerciale** (l'organizzazione commerciale, pianificazione, gestione e monitoraggio delle azioni commerciali in ambito 'zona')



PRIME IPOTESI DI INTERVENTO

Si ipotizza di realizzare nell'immediato (mese di novembre) **un laboratorio sperimentale**, che risponda sia all'esigenza di supportare i DUP Polo delle 3 aree Country coinvolte nella sperimentazione partita nel mese di settembre 2006, sia di raccogliere utili feedback per progettare, con maggiore accuratezza, il percorso di formazione da destinare, in futuro, a tutto il personale coinvolto nella eventuale implementazione del modello in altre aree.

