Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
PubblicaAmministrazione
Ufficio per il Personale delle Pubbliche Amministrazioni

MODELLI INNOVATIVI
GESTIONE ASSOCIATA
PROGETTO UNIVERSITÀ
GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE

Formez

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

Analisi dei modelli ICT nella gestione delle Risorse Umane

CASO DI STUDIO

Gruppo Telecom

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi
Ambito d'intervento "Sviluppo di un modello di direzione del personale"
Azione A.1.2.b: Analisi dei modelli ICT nella gestione delle Risorse Umane.

RSO

INDICE

1. PREMESSA 4

2. LA FUNZIONE DEL PERSONALE 4

3. LA STORIA DEI SISTEMI INFORMATIVI HR.....4

4. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO.....7

5. INDICATORI DI EFFICIENZA.....8

6. CONCLUSIONE 9

1. PREMESSA

Il Gruppo Telecom vanta un posizionamento distintivo nel settore delle telecomunicazioni grazie all'integrazione fra le sue attività nella telefonia fissa e mobile ed Internet. È una realtà aziendale di grandi dimensioni, presente in 10 Paesi, con 85.484 dipendenti, oltre 7 milioni di clienti broadband, di cui 5,7 milioni in Italia, 28,6 milioni di linee mobili TIM in Italia, 2,2 milioni di clienti UMTS.

Sul finire del 2001 il Gruppo Telecom ha deciso di sostituire il precedente sistema informativo della funzione HR ed ha lanciato un progetto di implementazione di SAP in tutte le principali aziende. L'esperienza del Gruppo Telecom relativa al nuovo sistema informativo è emblematica, in quanto mette in evidenza che, in tali progetti, diventa essenziale il *commitment*, a causa del forte impatto organizzativo che l'introduzione di tali sistemi comporta.

Il presente caso studio è stato redatto sulla base dell'intervista al Responsabile dei Sistemi informativi del Personale del Gruppo Telecom, il Dott. Gianfranco Troccoli.

In essa abbiamo ripercorso l'evoluzione dei sistemi informativi HR nel Gruppo Telecom, evidenziando i criteri che di volta in volta hanno guidato tali scelte, gli accorgimenti organizzativi che si sono resi necessari per una corretta gestione dei sistemi e l'impatto che essi hanno avuto sulle strutture organizzative.

2. LA FUNZIONE DEL PERSONALE

La funzione centrale di *Human Resources* ha la responsabilità di garantire il coordinamento, l'indirizzo ed il controllo a livello di Gruppo per le attività di competenza, assicurando, in particolare, la definizione delle policy ed il governo complessivo delle tematiche trasversali a Operations ed alle Business Unit.

La funzione centrale di *Human Resources* è, dunque, trasversale a tutte le BU e s'interfaccia costantemente con le funzioni del personale che supportano il business. Le attività relative all'amministrazione del personale sono, invece, da tempo in outsourcing.

Nel progetto sono state coinvolte tutte le risorse della funzione *Risorse Umane*, sia quelle *centrali* che hanno gestito l'intero progetto, sia quelle di *supporto al business*, che hanno partecipato direttamente alla progettazione ed implementazione del sistema.

3. LA STORIA DEI SISTEMI INFORMATIVI HR

Il primo sistema HR in azienda è stato –come spesso accade- quello di *Paghe e stipendi*, che successivamente è stato integrato dal sistema *Wang*, interamente sviluppato dalla struttura Informatica in modo da poter essere tarato sulle specifiche esigenze gestionali.
Alla fine degli anni'90, il sistema *Wang* era affiancato da 8 sistemi satellite principali che si dotavano di dati relativi alla loro specifica funzione.
"Per preservare l'integrità dei dati, -ci tiene a precisare il Dott. Troccoli- *si è dovuta attuare un'attenta politica di gestione unitaria delle informazioni: Wang forniva i dati* –che provenivano dal sistema paghe- *opportunamente riaggregati. Tale sistema forniva ove necessario una base anagrafica di alimentazione per gli altri sistemi e si occupava dell'aggiornamento di tutte le informazioni. Il sistema gestiva oltre 1.000 programmi con 800 utenti che li utilizzavano."*
Nel 2000 si è considerata l'opportunità di evolvere verso un sistema ERP, ed in particolare verso SAP, introdotto in azienda con il modulo di *Finanza* e nel 2001 è partito il progetto SAP per tutto il Gruppo, con l'obiettivo di attivare un sistema SAP unitario per le aree di *Finanza/Amministrazione, Risorse Umane* e *Acquisti*.
La scelta di SAP è, quindi, stata dettata dalla volontà di realizzare un sistema informativo unico che potesse sfruttare le interrelazioni tra i diversi moduli SAP consentendo la gestione di un sistema di gruppo. Ciò ha portato alla costituzione di un team di progetto SAP nella funzione IT del Gruppo e alla creazione di uno *Steering Committee* composto dai Responsabili di Progetto in IT e dai tre Referenti aziendali, ciascuno per il modulo SAP implementato (*Finanza, Acquisti, Risorse Umane)*, che fungevano da *Functional Owner* per le rispettive funzioni verso i colleghi da coinvolgere nel progetto.

"Affinché un progetto come SAP sia realizzato con successo -spiega il Dott. Troccoli- *è necessario che ci sia innanzitutto un forte commitment. In tal senso, alla partenza del progetto, sono state convocate molteplici riunioni tra i tre referenti, finalizzate soprattutto alla valutazione delle interrelazioni tra i moduli SAP".*
E sono stati adottati una serie di "accorgimenti" organizzativi finalizzati a trasferire e condividere modelli di riferimento e diagnostici per abilitare le persone a operare nelle nuove condizioni tecnologiche-organizzative, per diminuire le resistenze al cambiamento dovute a crisi di identità professionale, per raccogliere suggerimenti sulle modalità di implementazione del cambiamento.
"Tuttavia, nonostante questi accorgimenti, il primo anno è stato durissimo: è stato necessario tenere alto il livello di attenzione sul progetto, mediante una comunicazione continua, il coinvolgimento di attori della famiglia professionale sulle scelte in corso, una

notevole determinazione nell'andare avanti. Sarebbe bastato poco per perdere la tensione all'obiettivo".

"Il secondo fattore di successo - continua il Dott. Troccoli - *è rappresentato dall'acquisizione del nucleo chiave delle regole di implementazione del sistema, sia in termini di definizione preventiva delle codifiche comuni e della redazione della Business Blue Print, sia nel senso di rispettare al massimo gli standard del sistema, evitando le personalizzazioni (cioè lo sviluppo di parti aggiuntive) e utilizzando la "customizzazione" prevista da SAP come modalità di adattamento del sistema alla realtà aziendale.*

La differenza tra *customizzazione* e *personalizzazione* in SAP è sottile e poggia tutta sul livello di flessibilità e di aderenza delle funzionalità del sistema alle proprie esigenze.

L'esempio che riporta il Dott. Troccoli è efficace: *"Se ho scelto una casa da ristrutturare, rivolgendomi ad un architetto, cerco di capire quali sono le caratteristiche della casa per valorizzarle nella ristrutturazione (customizzazione). Diversa è la situazione se abbatto tutti i muri e ricostruisco totalmente la struttura (personalizzazione)".*

Il Gruppo Telecom ha puntato –dove era necessario integrare le soluzioni standard di SAP- sulla *customizzazione*, evitando i rischi di uno stravolgimento del sistema SAP ed i primi tre, quattro mesi sono stati tutti impiegati nella comprensione del funzionamento di SAP, attraverso un continuo affiancamento da parte dei professionisti IT che governano il progetto e dei consulenti SAP.

L'efficacia è stata ottenuta anche grazie all'assetto organizzativo che la funzione *Human Resources* ha scelto di dare al progetto: benché le persone coinvolte siano arrivate ad essere in questa fase circa 50, non si sono create "strutture" ma si è lavorato attraverso le tipiche figure di un progetto integrato: *functional owner, key users*, referenti; il tutto fortemente presidiato dalla funzione di *Organizzazione* e *Sistema Informativo di HR*. Il supporto del fornitore si è rivelato fondamentale: *inizialmente*, nel momento della comprensione del nucleo fondamentale delle regole e, *successivamente*, per gli aggiornamenti del sistema, sempre guidati dalle soluzioni standard di SAP.

Il Modulo HR oggi copre il 97% dei dipendenti, con 2.300 persone che vi lavorano direttamente, gestendo i dati di tutto il personale. I sottomoduli HR sono stati introdotti tutti: oltre al sotto modulo *Anagrafica*, quello *Sviluppo del Personale* e quello *Trasferte e Presenze* e poi, tutti gli altri (*Formazione, Compensation, Selezione, Organizzazione, Pay Roll, Travel Planning*, etc.).

"La sfida -dice il Dott. Troccoli- *è di incrementare ulteriormente il Know-how interno al Gruppo sul modulo di SAP HR (ancora non sempre omogeneo), e realizzare soluzioni sempre più efficaci nel sistema per supportare gli utilizzatori ed aumentarne il gradimento"* .

A tal proposito, nel 2005 è stata avviato il progetto *Virtual SAP HR* che ha coinvolto 1.300 dipendenti del Gruppo Telecom Italia. Il progetto si è avvalso della tecnologia offerta dalla società del Gruppo *Telecom Italia Learning Services (TILS)* attraverso sessioni di aula virtuale e di assistenza on line, in cui un docente, collegato da remoto, ha mostrato direttamente a video ad una classe di discenti, tutti i passi operativi per l'inserimento dati e l'utilizzo di SAP HR.
La scelta di questo tipo di modalità formativa, tra l'altro, si è rivelata un'efficace risposta all'esigenza di intervento sugli utenti che il progetto SAP HR esige: una capacità di "intervento" che rafforzi alcuni aspetti tipici della formazione, cioè l'interattività unita ad una alta copertura di destinatari, velocità di organizzazione, minimizzazione dei tempi "morti" (spostamento, organizzazione logistica, ecc) per i partecipanti.

L'altra sfida, ormai vinta, è stato l'*Employee Self Service:* prima, le trasferte, le presenze/assenze, gli straordinari erano imputati a mano da personale addetto, adesso, questa attività è espletata direttamente dal dipendente. Ciò è stato possibile sfruttando l'introduzione dI SAP attraverso una specifica applicazione ed ha portato, come benefico effetto, all'eliminazione della carta per il 65-70%.

4. I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

"I fattori critici di successo di questo progetto così complesso sono stati e continuano ad essere – spiega il Dott. Troccoli - *i seguenti:*

1. *il **commitment** che nel Gruppo Telecom è stato forte, consentendo condizioni ottimali per sostenere il passaggio in azione dell'innovazione proposta. Il commitment ha, infatti, svolto un importante ruolo di rafforzamento della "Reason Why".*
2. ***l'integrazione tra la funzione IT e HR**, in quanto è stata necessaria una collaborazione stretta e continua tra le persone delle Risorse Umane ed i professionisti IT per realizzare SAP in modo efficace e con il minor costo possibile.*
3. *il **Kernel** che si è esplicitato attraverso la condivisione delle informazioni di base richieste da SAP per il funzionamento del sistema e la definizione delle informazioni aziendali da usare come informazioni di base. In particolare, realizzare un Kernel per il Gruppo Telecom ha richiesto circa 4 mesi di lavoro prima di avviare l'attività strettamente informatica. Al Kernel hanno partecipato un numero quasi uguale di progettisti IT e clienti HR (Responsabili di attività o loro collaboratori).*
4. ***l'organizzazione ed il lavoro per progetto** che ha assicurato una corretta gestione del progetto ed una rapida risoluzione delle criticità che via via si sono presentate. A tal fine, è stato costituito un Gruppo di lavoro, nell'ambito del quale, sono stati*

definiti i ruoli e le responsabilità ed è stato redatto un Piano di lavoro operativo, ovvero un piano di azione per la sperimentazione e l'implementazione del cambiameno, monitorato nelle sue diverse fasi da incontri periodici sull'avanzamento del progetto. Inoltre, è stata attivata una procedura che ha definito i temi prioritari da sottoporre a soluzione allo Steering Committee.

5. *le **azioni di change management**, ovvero l'insieme di azioni formative, di condivisione, di assistenza e supporto al personale, volte a favorire il processo di cambiamento dell'organizzazione legato all'introduzione del sistema. In relazione agli obiettivi delle azioni di Change Management, il Gruppo Telecom ha puntato su: la formazione, il coinvolgimento del management e l'informazione diffusa. A tale scopo, è stato definito un Piano di Comunicazione relativo al progetto rivolto a tutto il personale che, direttamente od indirettamente, è stato coinvolto dall'introduzione del nuovo sistema di gestione HR."*

5. INDICATORI DI EFFICIENZA

Fra i più evidenti risultati conseguiti con l'introduzione di SAP si segnalano:

- **Unica base dati** comune e **patrimonio di informazioni strutturato**;
- **Integrazione** automatica con i sistemi di *Finance* su *Trasferte e Costo del lavoro*;
- **Registrazione** tempestiva nel sistema da parte del "proprietario dell'informazione" (con superamento dei passaggi intermedi senza valore aggiunto e della carta);
- **Adeguamento procedure operative** mappate per l'introduzione del sistema;
- **Razionalizzazione** dell'assetto degli orari di lavoro.

A conferma della rilevanza del change management sono stati erogati agli utenti circa 3 giorni/persona di formazione (fra modalità tradizionale e web based) per l'introduzione di SAP HR.

Relativamente al Employee Self Service, in particolare, si segnalano ulteriori vantaggi, ovvero la **responsabilizzazione** del dipendente e dell'approvatore sulla **tempestività** ed **esattezza** delle informazioni necessarie alla corretta elaborazione delle paghe. Nello specifico: oltre l'80% degli inserimenti è effettuabile direttamente dai dipendenti, il sistema è sempre aperto, i controlli sono automatici per tutte le fattispecie soggette a massimali, l'archiviazione

cartacea è stata ridotta e razionalizzata, le assenze e prestazioni sono state imputate per oltre 35.000 utenti con oltre 150.000 input mensili.

6. CONCLUSIONE

Introdurre un sistema come SAP comporta un mutamento nei comportamenti quotidiani e nel tipo di approccio all'attività professionale da parte delle persone e ha, quindi, un impatto sui modelli di funzionamento dell'organizzazione.
Il processo di innovazione coinvolge, infatti, l'intera popolazione aziendale, dalla struttura HR e IT che, in qualità di amministratori del sistema si troveranno a rimettere in discussione gli attuali processi di lavoro consolidatisi nel tempo, ai suoi clienti interni fruitori di servizi e contenuti.

Nonostante il Gruppo Telecom operi in una realtà particolarmente complessa e soggetta a regole, ha adottato un modello di governance di progetto di successo senza dubbio esportabile in realtà sia private che pubbliche.
L'esperienza del Gruppo Telecom dimostra quanto sia fondamentale considerare gli aspetti di change management e di comunicazione interna di un progetto e come sia determinante la volontà dell'Organizzazione – in tutte le sue componenti- di traguardare l'avvio del nuovo sistema informativo.

Attuare un programma di **Change Management** vuol dire porsi seguenti obiettivi:

- far conoscere il progetto;
- comunicarne i benefici per l'azienda e per il singolo, condividendone obiettivi e strategia;
- incentivare l'uso e la partecipazione;
- monitorare periodicamente l'interesse, la fidelizzazione e la partecipazione attiva;

attraverso:

- la definizione della strategia di Comunicazione e Change Management;
- la progettazione del modello e la definizione del piano di azione per il cambiamento;
- il supporto a tutte le strutture nella realizzazione delle iniziative di Comunicazione e Change Management e nel monitoraggio dei risultati delle stesse.