

MINA DISTRATIS

IL CASO DI UNA MULTINAZIONALE : L'IMPATTO DEI TEAM DI PROGETTO SUGLI
ASSETTI MACRO STRUTTURALI • ¹

Il cambiamento: autonomia, integrazione e capacità innovativa

I rapidi cambiamenti del mercato e l'introduzione di nuovi strumenti ICT cambiano radicalmente il modo di lavorare delle persone e il modo di agire delle imprese sul mercato. Competere in mercati e contesti ipercompetitivi richiede in modo sempre più pressante di avere caratteristiche di flessibilità nella personalizzazione dell'offerta e nella gestione della relazione.

Una componente vincente è dunque la tecnologia che deve essere gestita e, soprattutto, deve essere in grado di collegare persone fisicamente distanti (fornitori, clienti ma anche lavoratori) e ricreare ogni volta, sulla base delle attività e delle necessità del momento, contesti di lavoro in grado di fornire le conoscenze, i dati e gli strumenti adatti per poter realizzare una determinata attività (es. collaborare con un collega) o concludere una transazione (es.: vendere un'auto).

Sicuramente creare questi contesti flessibili è fonte di sfida per tutte quelle strutture che in azienda si occupano di gestire e fornire servizi e tecnologie informatiche (i cosiddetti "servizi informativi"), che fino a qualche anno fa erano molto centrati sulla loro competenza specialistica, limitandosi a "produrre soluzioni tecniche".

Oggi, invece, da un lato devono garantire la gestione degli strumenti e dei servizi esistenti, dall'altro devono farsi promotori del processo innovativo in favore delle strategie di business, individuando nuove opportunità e nuovi modi di **fare** in grado di creare un vantaggio competitivo sul prodotto o una riduzione dei costi interni in un'ottica globale.

In questo nuovo scenario la sfida vera è capire quali forme dovranno assumere le strutture organizzative dedicate alla governance delle IT.

Sicuramente dovranno riorganizzarsi per processi e obiettivi (in contrapposizione a vecchie modalità in cui ci si limitava ad intervenire sul problema o a installare un software acquistato da un fornitore);

• Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007.



un processo chiave diventa, pertanto, la “gestione dei progetti”, che è trasversale a tutti gli altri ed è fonte di innovazione.

In quest’ottica, la progettazione di “*team*” sembrerebbe la risposta a questa necessità, ma è evidente che potrà avere successo solo creando opportune condizioni di contesto, a livello di macrostruttura, di sistemi di coordinamento e controllo. Questa sfida si fa ancora più interessante per quelle aziende multinazionali – come nella *case history* oggetto del presente capitolo – che intendono spingersi oltre i confini della **località micro** (tradizionalmente intesi come una riproduzione in piccola scala del modello organizzativo *corporate*) e gestire la complessità centralizzando alcuni servizi e creando delle strutture (i *team* di progetto) di raccordo tra varie entità locali/mondiali.

Cosa è cambiato? Perché questo nuovo ruolo dei Sistemi Informativi? E, soprattutto, perché se ne comincia a parlare solo oggi?

Nel 1990 si è assistito all’introduzione massiccia dei nuovi strumenti informatici sulle scrivanie dei lavoratori: si diffondono i PC e i sistemi informativi devono gestire tutte le problematiche ad essi connesse.

Sempre in questi anni si assiste, alla luce dei principi del *business process-reengineering*, alla riorganizzazione di molte aziende, ma i servizi informativi non sono considerati come parte fondamentale dell’azienda e vengono trascurati.

Tutti i tagli di costi voluti dal management sono in questo periodo concentrati sui sistemi informativi: per diversi anni gli investimenti informatici sono dimezzati e poca importanza è data alle persone che lavorano in questo settore. La maggior parte dei bisogni informatici sono soddisfatti attraverso l’acquisto di **software di mercato**; i servizi informativi non devono far altro che introdurre questi strumenti in azienda e adattare le proprie attività e le proprie competenze per gestire il nuovo strumento.

Con il fenomeno internet, che porta alla rapida diffusione di nuove tecniche e applicazioni, lo scenario in parte cambia: le aziende devono essere in grado di intervenire sul mercato in modo proattivo e per farlo hanno bisogno di sviluppare al loro interno degli esperti in grado di capire le esigenze e le strategie di business e legarle alle opportunità tecnologiche del momento. L’azienda deve essere in grado di muoversi prima delle concorrenti.

Ovviamente il ruolo passivo assunto dai servizi informativi nel tempo non ha consentito un rapido cambiamento della situazione. Anzi, si rivela oggi uno dei punti su cui intervenire per migliorare la competitività dell’azienda.

In queste pagine, attraverso la descrizione di un caso reale, si cercherà di mettere in evidenza un esempio di evoluzione dei servizi informativi delle aziende, soprattutto quelle che operano in un contesto multinazionale e sono portate a doversi confrontare con mercati e legislazioni differenti. In particolare, i responsabili di queste strutture sono chiamati a porre l’attenzione e a sviluppare in maniera coordinata tre dimensioni fondamentali: **strategie di business, organizzazione e tecnologia**. Il loro punto di forza diviene pertanto il **lavorare per processi e per team**.



Il caso che segue illustra le azioni che ha intrapreso una multinazionale francese del settore automotive (in seguito denominata Azienda Autom) per migliorare e valorizzare la funzione organizzativa che eroga servizi di natura tecnologica/informatica; essendo una multinazionale l'azione è pilotata centralmente e, tutte le Filiali dei vari Paesi partecipano al cambiamento proponendo soluzioni organizzative in grado di conciliarsi con le peculiarità del contesto in cui operano.

L'azienda Autom è dal 1960 che utilizza forme di lavoro per *team* dedicati alla realizzazione di nuovi prodotti: la parte innovativa e di realizzazione del prodotto viene dunque delegata a *team* di progetto la cui forma e organizzazione si è evoluta nel tempo per adattarsi alle necessità competitive dell'azienda. Il lavorare per *team* di progetto fa dunque parte della cultura aziendale ed è uno dei punti di forza su cui l'azienda ha da sempre puntato. Questo processo di *projectification* dell'azienda Autom è spiegato nel paragrafo successivo.

Successivamente il focus viene spostato sulla struttura organizzativa che eroga servizi di natura informatica: il cambiamento più consistente adottato dall'Azienda Autom è stato l'introduzione di un sistema di IT Governance in grado di conciliare le dimensioni IT centrale/IT locale e strategie di business/strategie informatiche. Per raggiungere questo obiettivo sono state intraprese le seguenti azioni all'interno della Funzione sistemi informativi:

- l'adozione di un management per processi;
- la definizione della IT balanced scorecard;
- la creazione e gestione di *team* di lavoro multidisciplinari e trasversali alle diverse aree IT/SI e business;
- l'adozione di nuovi strumenti di collaborazione e condivisione che agevolano il lavoro cooperativo con "il resto del mondo".

I *team* di progetto: l'evoluzione aziendale

L'azienda Autom è dagli anni '60 che ha introdotto (seppur in modo latente) i *team* di progetto per la realizzazione di nuovi prodotti. La struttura organizzativa di questi *team* e il loro riconoscimento in azienda è stata poi perfezionata sulla scorta delle esperienze realizzate e dei successi raggiunti.

L'evoluzione che ha caratterizzato questi *team* può essere evidenziata nei quattro step seguenti, (Midler C., 1995):

- organizzazione di tipo funzionale classica (anni '60);
- centralizzazione del coordinamento dei progetti (anni '70);
- *empowerment* e autonomia della struttura di *Project Management* (a partire dal 1989);
- trasformazione dei processi **permanenti** dell'azienda (in corso).

La gestione per *team* dei progetti ha generato profondi cambiamenti anche sulle altre strutture e nuove logiche organizzative quali i ruoli, la definizione delle attività, i rapporti gerarchici, la gestione



delle carriere, la gestione delle relazioni con le altre divisioni aziendali e con i fornitori. Con *projectification* si intende dunque evidenziare tutte le azioni intraprese dal management per conciliare i processi **permanenti** dell'azienda a un nuovo contesto e modalità di lavoro ad alto potenziale innovativo.

In questo paragrafo si vuole mettere in evidenza un aspetto culturale e organizzativo dell'azienda Autom che riguarda il **potere** e l'**autonomia dei team di progetto** all'interno delle aziende (Argyris e Schon, 1978).

Prima fase (anni '60): organizzazione funzionale e coordinazione informale del progetto

Nel 1960 l'azienda Autom ha una tipica organizzazione funzionale. C'è una netta separazione tra il top management (che detiene il potere decisionale) e i dipartimenti fortemente specializzati: *engineering design*, metodi, produzione, ecc. Nessun legame diretto esiste tra le divisioni operative.

Ciononostante, nel 1960 cominciano a delinearsi i primi casi di coordinazione dei progetti: si tratta di forme spontanee, informali e non riconosciute che portano a gestire i progetti seguendo modalità diverse.

L'unico legame che tiene insieme tutti i progetti in corso e che ne definisce le linee di sviluppo è il CEO. Questo approccio si adatta bene ad una situazione di stabilità del mercato dovuta essenzialmente ad una offerta che si concentra su pochi prodotti non differenziati. È proprio l'aumento del numero di prodotti e la loro complessità a richiedere successivamente l'adozione di nuove forme organizzative.

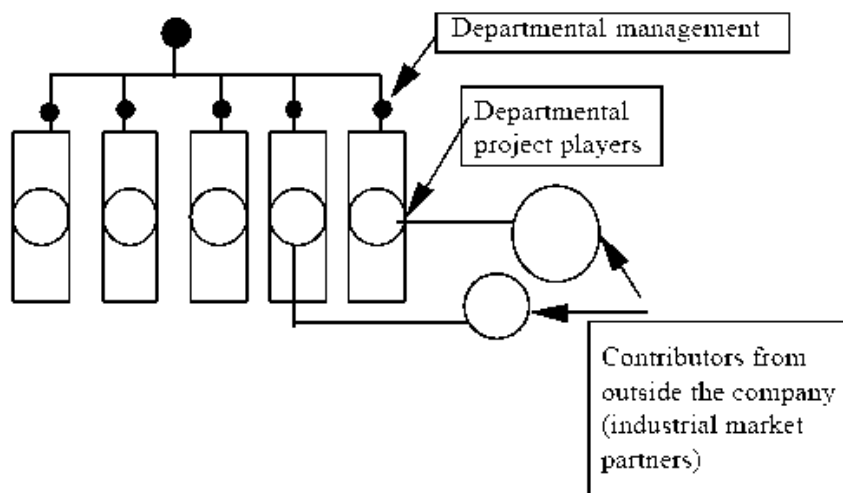


Fig.1 – La gestione dei progetti nell'ambito di una struttura funzionale (fonte Midler, 1995)

Seconda fase (1970-1988): centralizzazione del coordinamento dei progetti

Il 1970, segna una prima importante evoluzione nella gestione e realizzazione di nuovi prodotti, che richiede l'intervento di professionisti del Project Management e del Marketing (sono assunte nuove figure professionali).

Potendo puntare su degli esperti, vengono create delle strutture organizzative trasversali alle tradizionali funzioni aziendali che coinvolgono direttamente i responsabili delle divisioni operative. È in questo periodo che vengono istituiti i primi comitati: organi di comunicazione e di decisione in cui i responsabili dipartimentali sono partecipanti attivi soprattutto in fase decisionale e di *problem solving*. Al di fuori di questi comitati, la comunicazione rimane essenzialmente verticale all'interno di ciascuna funzione, viene istituita la figura del Coordinatore di progetto (un coordinatore per funzione) il cui ruolo è però poco definito e il compito è esclusivamente di raccolta e formalizzazione delle informazioni per i comitati dei responsabili dipartimentali (questi coordinatori non hanno alcun potere decisionale).

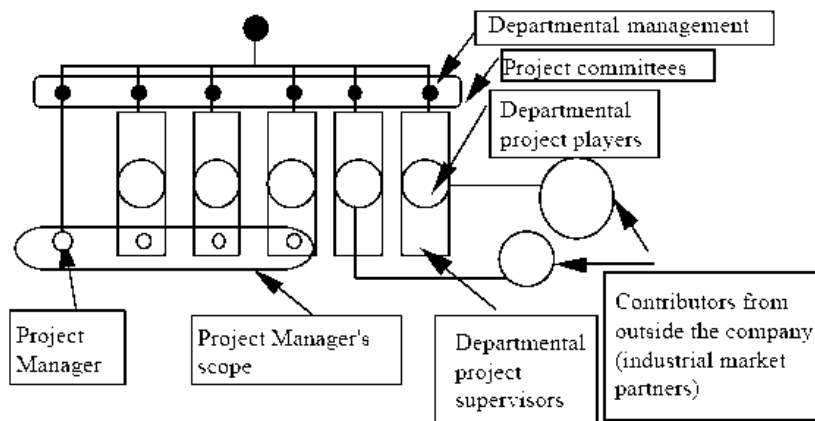


Fig. 2 – La Struttura di Coordinazione dei Progetti (fonte Midler, 1995)

Un altro aspetto innovativo rispetto al periodo precedente riguarda il perfezionamento delle tecniche di controllo del progetto. Per coordinare le diverse entità che partecipano ad un progetto viene creato un planning di sviluppo standard di un prodotto e, per valutare le azioni intraprese da ciascun *team*, viene adottato un linguaggio comune (trasversale alle peculiarità di ciascuna funzione) che si basa essenzialmente sul ROI (Return on Investment) e sugli impegni in termini di budget.

In questo primo passo verso la *projectification* dell'azienda, i cambiamenti coinvolgono solamente i livelli più alti in quanto l'obiettivo è di gestire il portafoglio progetti in modo coerente con le strategie globali dell'azienda. Nessuna iniziativa proveniente dal basso può essere presa in considerazione poiché i *team* non godono di alcuna identità e il progetto è visto esclusivamente in termini di risultato. Questa struttura comincia a evolvere verso nuove forme a partire dalla metà degli anni 80, nel momento in cui l'azienda diventa più esigente in termini di tempi, qualità e controllo dei progetti. Nello

stesso periodo si diffondono nuove pratiche di *project management* che rendono più competitive soprattutto le aziende automobilistiche giapponesi.

Terza fase (a partire dal 1989): Empowerment e autonomia della struttura di Project Management

Alla fine del 1988 viene istituita la figura del *Project Director*. L'innovazione in questa fase non è tanto nella struttura di project management (che già esisteva a partire dagli anni '70), nè nell'adozione di nuove metodologie, ma nel potere e nell'autonomia che viene data a questo ruolo e al suo *team* rispetto al resto dell'azienda.

I *Project Manager* ottengono un riconoscimento formale all'interno dell'azienda e il potere acquisito consente di instaurare un dialogo tra pari con i responsabili funzionali. Il ruolo del *Project Manager* viene affidato a persone esecutive abili e con una certa esperienza alle spalle. Il *Project Director* viene affiancato da un *team* formato da responsabili di progetto la cui collocazione è all'interno di ciascun dipartimento (*product, engineering, industrial production, purchasing, sales, quality, planning controller, economic controller, ...*).

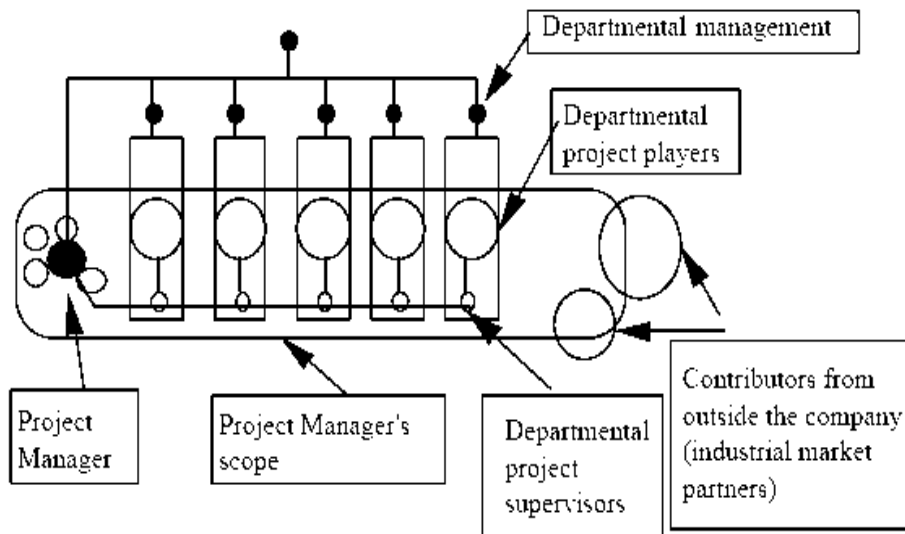


Fig. 3 – La struttura per Project Directors (fonte Midler, 1995)

Il cambiamento in questa fase non riguarda solo la parte visibile della struttura organizzativa, ma ha un forte impatto soprattutto sulle attività, i comportamenti, il *know-how* delle persone.

Lo sviluppo di una nuova auto richiede infatti il coinvolgimento di molte persone con competenze differenti e molte aziende fornitrici. Questa complessità non è subito governata attraverso l'adozione di forme organizzative adatte ma è spunto per le sperimentazioni che caratterizzeranno gli anni successivi al 1988: l'obiettivo è infatti quello di capire **come trasformare l'autonomia ricevuta in pratiche innovative per sviluppare nuovi prodotti.**

Di seguito sono riportati i principali cambiamenti che si registrarono nel corso della sperimentazione che il *top management* volle realizzare per testare queste modalità innovative di realizzazione del progetto (la sperimentazione riguarda l'utilizzo dei *team* interfunzionali per la realizzazione di un nuovo prodotto).

1) **Il primo cambiamento che si registra riguarda i ruoli all'interno del team di progetto.** Il ruolo di ciascuno è definito dalla responsabilità sui risultati rispetto agli obiettivi generali dell'impresa (il successo dell'auto sul mercato), dalle abilità, dalle esperienze e dal bagaglio metodologico acquisito. Il ruolo di ognuno è definito nella sua accezione imprenditoriale.

2) **Nel passato si era cercato di evitare le singolarità di particolari situazioni.** Il metodo migliore era stabilire degli standard che governassero ogni situazione. In questa nuova fase invece i Project Manager sono chiamati a adottare metodologie e individuare soluzioni su misura. Questo aspetto divenne poi la principale fonte di innovazione, in quanto sfruttando le singolarità e non reprimendole è stato possibile creare dei prodotti competitivi.

3) **La comunicazione tra gli attori avviene soprattutto ai livelli bassi.** Sono gli addetti ai lavori che comunicano fra di loro per anticipare possibili problemi e migliorare lo svolgimento delle attività senza dover passare per il *top management*.

La comunicazione tra gli addetti ai lavori è agevolata dalla "project platform": il *team* di progetto ha a sua disposizione una porzione di spazio dedicata e attrezzata con gli strumenti di lavoro (pc, software, ecc.). La prossimità fisica si rivela molto utile per condividere e risolvere i problemi (soprattutto quelli dovuti a modifiche del management per adattarsi repentinamente ai cambiamenti in corso).

4) **Per accelerare i tempi e consentire di sfruttare le competenze di ognuno, la nuova struttura di PM viene abilitata a muoversi in completa autonomia attraverso la delega nella gestione dei rischi e dei costi.** Questo consente di velocizzare le attività suddividendo il progetto in sotto-progetti realizzati a loro volta da micro *team* (con competenze specifiche).

5) **Questa nuova struttura porta a rivedere il rapporto con i fornitori** (partner importanti nello sviluppo dei progetti). Si intensificano le selezioni dei fornitori sulla base di criteri più rigidi e una volta scelti questi vengono integrati nel *team* per consentire di ridurre costi e risparmiare sui tempi di realizzazione e apportare all'azienda delle conoscenze e competenze nuove.

Quarta fase: trasformazione dei processi permanenti dell'azienda

Attualmente l'azienda Autom ha messo in piedi questa struttura per realizzare i progetti anche se molti problemi legati alla cultura e a una logica funzionale dell'azienda (le persone non si adattano facilmente a lavorare in logiche di trasversalità) risultano ancora aperti.

La quarta fase che è in corso di realizzazione si concentra sul cambiamento interno facendo leva sui seguenti punti:



- rinforzare l'importanza dei *team* trasversali di progetto favorendo la crescita e la responsabilità dei *project team* (i dipartimenti devono diventare i laboratori per far crescere i futuri *project manager*)
- modificare gli *skills* tecnici all'interno dei dipartimenti. Il dialogo tra i vari dipartimenti richiede capacità comunicative adatte, linguaggi comuni, conoscenze comuni. Ciò porta a sviluppare e utilizzare nuovi strumenti di comunicazione che favoriscano l'integrazione di diversi *skills* tecnici (anche attingendo dal bagaglio di conoscenze e competenze che apportano i fornitori);
- Adottare nuovi strumenti per valutare e stimare le performance dei dipartimenti;
- Cambiare il concetto tradizionale di status tra funzioni diverse. Uno dei problemi storici dell'azienda è il rapporto tra funzioni operative e funzioni strategiche. In quest'ottica di revisione della struttura aziendale si punta a cambiare lo status: il *team* di progetto (composto prevalentemente da tecnici) ha la possibilità di esprimersi e di rafforzare la propria credibilità sulla base del contributo che apporta attraverso le attività al raggiungimento agli obiettivi di business;
- Cambiare il sistema di gestione delle carriere. I progetti sono storicamente considerati come attività. Un problema da gestire è quindi trovare dei punti di raccordo tra il lavorare continuamente ma temporaneamente in *team* di progetto e la gestione delle carriere previste dalla struttura permanente.

Nei paragrafi successivi il focus si sposterà sulle strutture IT/IS dell'azienda Autom che in questo periodo sta attraversando quella che è stata definita come terza fase, riferendoci ai *team* di progetto per la realizzazione di nuovi prodotti. Obiettivo dell'azienda è infatti oggi quello di investire nell'innovazione tecnologica puntando a *team* di progetto interfunzionali, in grado di capire il mercato e di rispondere prontamente con nuove tecnologie e nuovi servizi. Per creare *team* di progetto IT/IS innovativi è stato introdotto un sistema di IT Governance in grado di controllare e legare la struttura IT/IS ai risultati di business dell'azienda. La descrizione che segue si riferisce alle attività di riorganizzazione interne realizzate dalla Direzione Sistemi Informativi della filiale italiana dell'azienda Autom sulla scia dei cambiamenti realizzati dalla casa madre.

Il sistema di governo delle I.T. e gli strumenti di coordinamento e controllo per orientare le *operation*

Quando si parla di IT Governance e del ruolo che questo concetto riveste all'interno dell'azienda è necessario specificarne a quale livello del management si situa, in altre parole è necessario capire se stiamo parlando di strategia aziendale o semplicemente di controllo delle risorse. Se consideriamo il caso dell'azienda Autom, l'IT Governance è considerato come il contributo dell'informatica al raggiungimento della strategia d'impresa e fonte di valore per tutti gli attori interessati (azionisti, clienti, dipendenti, partner,...).



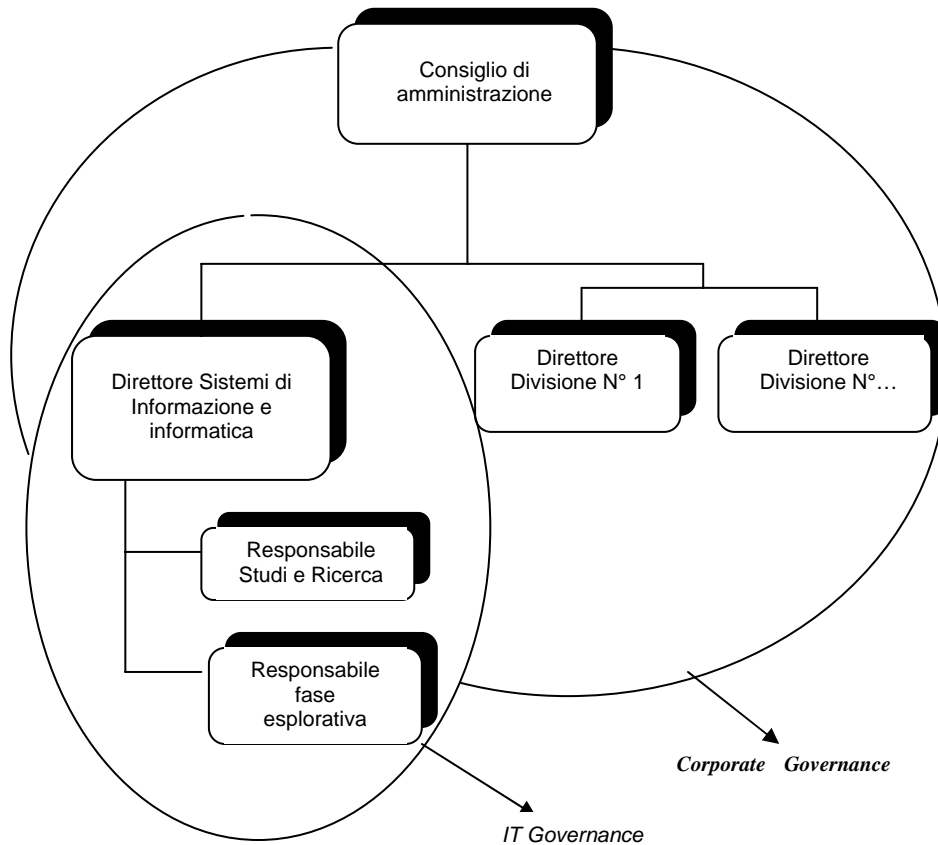


Fig. 4 – Modello globale di Governance dell'impresa (Fonte AFAI)

È evidente che c'è una relazione di causa-effetto tra gli indicatori di performance dell'informatica e il contributo di quest'ultima alle strategie dell'impresa.

È questo l'obiettivo che si è posto l'Azienda Autom quando ha intrapreso il cambiamento che è ancora in corso: inglobare strategie di business e strategie informatiche per definire l'*IT Governance* e realizzare uno strumento di monitoraggio delle attività informatiche. Questo presuppone che i sistemi informativi siano posti all'interno di un modello globale di *governance* dell'impresa secondo lo schema qui proposto, che parte dalle strategie e le concretizza in progetti trasversali realizzati tramite processi operativi che si sviluppano lungo 3 dimensioni fondamentali:

- Organizzazione;
- Sistemi informativi;
- Competenze.

Nel caso dell'azienda automotive l'azione intrapresa dal management è di unificare e considerare come unite la governance dell'impresa con quella delle tecnologie. Una governance efficace si

concentra infatti sull'esperienza dell'azienda, degli individui e dei gruppi, controlla e misura le performance e assicura degli interventi specifici sui punti critici.

Nella figura seguente viene illustrato il forte contributo che possono dare i progetti informatici al perseguimento della strategia dell'azienda: il miglioramento delle performance può essere fortemente dipendente dai sistemi informativi e dai progetti da questi realizzati.

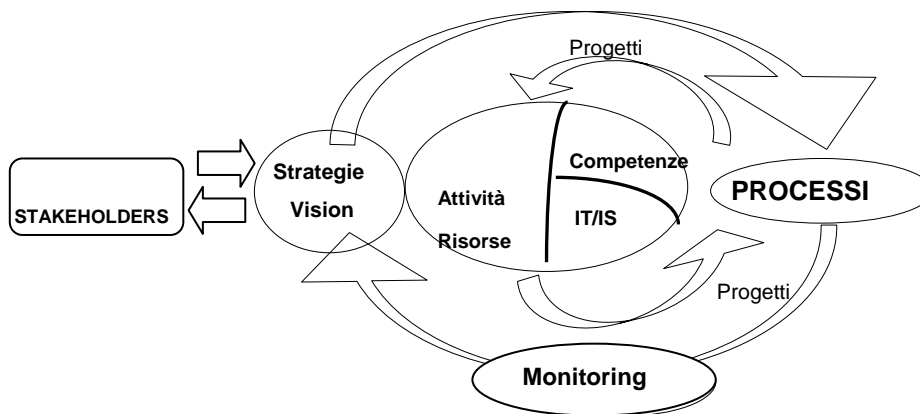
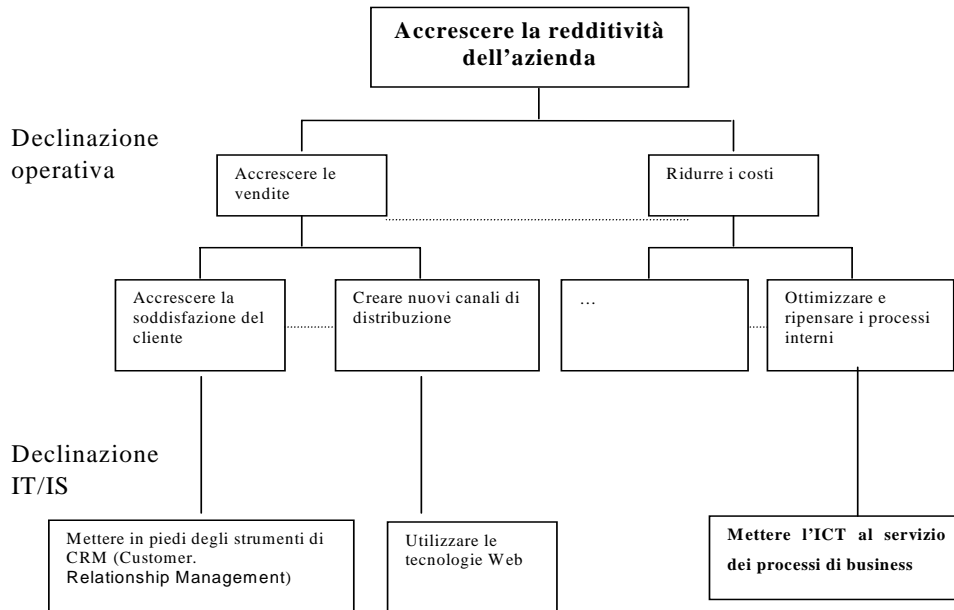


Fig. 5 – Relazione tra Strategie di business e progetti informatici (Fonte AFAI)

Questa declinazione della strategia è realizzata dunque anche nel dominio informatico e si traduce nella domanda: "Come l'informatica può intervenire per raggiungere gli obiettivi di business?". Sono possibili anche altre declinazioni in altri domini: per esempio le HR possono operativamente tradurre "Aumentare le vendite" con "accrescere l'efficacia commerciale" e quindi "rivedere il sistema degli obiettivi e di remunerazione della forza vendita" e "formare i venditori".

Uno strumento che è stato introdotto e utilizzato da Autom è la *IT balanced scorecard* che, definita a livello di business, è stata successivamente declinata ai sistemi informativi in termini di "contributo agli obiettivi di business".



- Gestire la forza vendite
- Internet
- ERP
- Proposte commerciali
- Extranet
- PDM (Product DataManagement)
- Call Centers

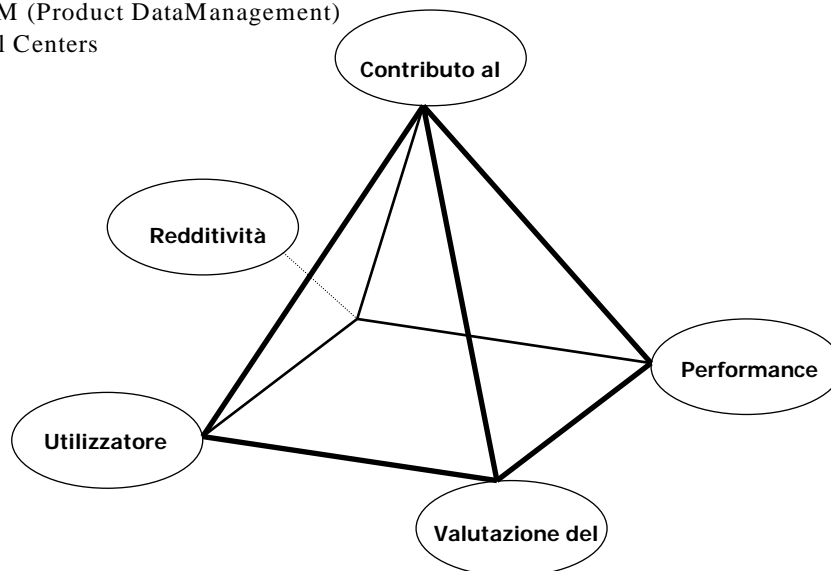


Fig. 6 – Le 5 prospettive della IT scorecard per l'informatica e le tecnologie. (Fonte AFAI)



L'IT Scorecard è un valido strumento per prendere in considerazione in maniera esaustiva tutte le preoccupazioni relative all'informatica e alle tecnologie: è uno strumento in grado di guidare e ridefinire le azioni ma anche di comunicare permettendo al meglio di integrare l'informatica alla vita dell'azienda. In particolare consente di:

- creare coerenza tra le strategie informatiche e quelle dell'azienda;
- ottenere il consenso dell'azienda sulle strategie informatiche;
- comunicare queste strategie a tutta l'azienda;
- declinare le strategie informatiche ai diversi servizi della direzione, fino a raggiungere gli obiettivi individuali delle persone;
- attribuire delle risorse e elaborare il budget in funzione degli obiettivi;
- mettere in evidenza la produttività della Direzione Informatica;
- mostrare il contributo IT alle performance dell'azienda;
- appropriarsi delle innovazioni IT utili per l'azienda;
- gestire le competenze della Direzione Informatica e contribuire a gestire e accrescere le competenze chiave dell'azienda;
- assicurare un ritorno d'esperienza sulle strategie informatiche e affinarle progressivamente.

Attraverso il sistema di *governance* e l'adozione della IT Scorecard è stato possibile guidare la struttura IT/IS verso un management per processi e verso l'adozione di *team* di progetto in grado di operare e muoversi in autonomia ma nei limiti e negli obiettivi fissati dal top management.

Il passaggio non è stato facile soprattutto a livello di ogni singola filiale che ha dovuto trovare la giusta combinazione tra sistema di IT governance e una forte resistenza al cambiamento delle persone non abituate a lavorare per processi.

Per quanto riguarda la filiale italiana, il cambiamento è stato introdotto gradualmente (per garantire una continuità del servizio IT/IS) e molte attività sono ancora previste per il futuro.

Il cambiamento più consistente è stata la creazione di un servizio di governance che si occupa di:

- Sostenere gli obiettivi dell'azienda definendo e monitorando gli obiettivi dei SI;
- Accrescere le performance dei processi dei SI e il loro orientamento al cliente;
- Gestire gli aspetti finanziari dei SI;
- Sviluppare soluzioni e competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi;
- Assicurarsi che i rischi legati ai SI siano costantemente monitorati.





Fig. 7 – Gli assi della IT Governance

Tab.1 – Attività di governance

	Creazione di valore	Bisogni dei clienti	Processi	Budget	Competenze	Gestione dei rischi	Trasparenza e relazione
Pianificazione delle azioni dei SI sulla base degli obiettivi di business (definizione degli obiettivi SI)	X	X			X	X	X
Allineamento delle attività dei SI (progetti, organizzazione, infrastruttura...)	X	X				X	X
Gestione del portafoglio dei progetti SI orientati alla creazione di valore	X	X				X	X
Budget e controllo di gestione dei SI		X		X		X	X
Gestione dei progetti SI		X	X				X
Fornitura di servizi e ottimizzazione dei processi		X	X		X	X	X
Gestione dei rischi legati ai SI			X			X	X
Gestione delle soluzioni e delle competenze			X		X		X
Gestione e misura delle performance dei SI	X	X					X
Comunicazione sui SI e gestione delle relazioni	X	X				X	X

Le azioni principali su cui sta attualmente lavorando la struttura di IT Governance della filiale italiana sono classificabili in 4 grandi macro aree:

- Comunicazione (*top-down e bottom-up*)
- Individuazione dei progetti strategici per l'azienda definendo un sistema di priorità e di benefici perseguibili
- Trasparenza dei servizi erogati all'azienda (gestione dei rischi e dei progetti)
- Previsione del futuro (porsi in ottica innovativa)

La struttura di IT Governance locale diviene pertanto il garante del management per processi su cui la filiale sta da diversi anni lavorando coordinandosi con le attività e le linee guida provenienti dalla casa madre.

Team e management per processi

Uno dei punti su cui l'azienda Autom ha insistito è il *management* per processi: questa decisione è stata determinata dalla necessità di rendere operative e autonome (anche in locale) alcune entità fondamentali quali i *team* di progetto. Ovviamente, affinché questi *team* funzionassero adeguatamente è stato necessario strutturare tutti i servizi proponendo azioni mirate.

Gli obiettivi che hanno guidato la definizione di un management per processi sono i seguenti:

- migliorare la qualità dei processi operativi (miglioramento continuo);
- standardizzare le procedure;
- garantire trasparenza, fluidità e trasversalità tra le entità della Direzione Sistemi Informativi da una parte e i collaboratori e *partners* dell'azienda dall'altra.

Un management per processi è fondamentale per coordinare l'azione di diversi attori: si parla infatti di 43 filiali sparse nel mondo e una Direzione IT/IS centrale composta da più di 3.000 collaboratori. La complessità è alta se si pensa che ciascuna filiale commerciale ha una rete di vendita da gestire (solo in Italia il numero di concessionari è di circa 150).

Per unificare i diversi modi di lavorare delle diverse strutture informatiche sparse per il mondo, è stata adottata la metodologia CobiT¹ (Control Objectives for Information and related Technology) come riferimento di base per la strutturazione dei processi interni, mentre la gestione dei progetti è stata demandata alla metodologia **export** (già da tempo adottata dall'azienda).

La formalizzazione dei processi IT/SI da parte della casa madre è iniziata a dicembre 2004 ed è ancora in corso: per ora sono stati formalizzati una trentina di processi (i processi maggiori) ma il

¹ La metodologia CobiT (Control Objectives for Information & Related Technology) è conforme alle norme e agli standard internazionali previsti dall'ISACA (Information Systems Audit and Control Association - Associazione fondata nel 1969, 35.000 membri in più di 60 Paesi)

lavoro non è ancora terminato. Più lento è stato il lavoro realizzato nella filiale italiana: il processo attualmente in piedi è “la gestione del progetto” che abilita i *team* a lavorare in completa autonomia.

I fattori chiave che hanno portato ad un management per processi sono i seguenti:

- l’unicità e l’operatività della descrizione dei processi
- un forte coinvolgimento e responsabilità di tutti gli attori
- la partecipazione del management e la qualità del *deployment* avvenuto attraverso:
 - ⇒ la definizione nel corso del colloquio individuale annuale degli obiettivi che ciascun collaboratore dovrà perseguire per rendere operativi i processi;
 - ⇒ la definizione delle competenze necessarie e l’individuazione di azioni di formazione mirate;
 - ⇒ la gestione dei progetti e il controllo delle azioni.

CobiT è orientato verso gli obiettivi dell’azienda. Gli oggetti di controllo sono definiti sotto forma di processi che seguono i principi di reingegnerizzazione dell’impresa stessa.

La logica sottostante è la definizione di domini e di processi ad esso associati: si identifica un obiettivo di controllo generale e si elabora un ragionamento logico per documentare il legame con l’obiettivo aziendale. A tal fine sono stati definiti degli “avvisi” e delle “raccomandazioni” necessari per rendere autonomi i *team* e realizzare obiettivi IT/IS coerenti con le strategie aziendali.

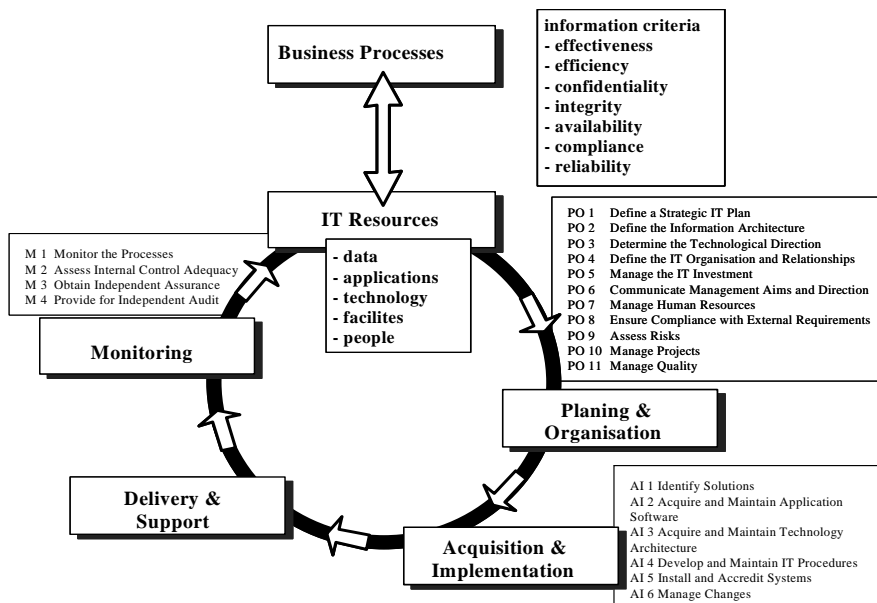


Figura 8 – I processi secondo la metodologia Cobit



Il management per processi è destinato a facilitare la delega di responsabilità. I processi sono raggruppati in 4 domini standard:

- pianificazione e organizzazione;
- acquisizione e messa in opera;
- distribuzione e supporto;
- controllo.

A ciascun dominio sono poi associati dei processi, dei ruoli, e dei metodi.

Ciò implica che a fronte dell'introduzione di un management per processi è stato anche obbligatorio intervenire sulle strutture organizzative preesistenti, sulle competenze delle persone, sulla cultura (precedentemente orientata alla realizzazione del "compito singolo").

La configurazione del *team* di progetto

La filiale italiana sta lavorando per adottare questo tipo di struttura.

Per il momento si è concentrata sul processo identificato come PO10 all'interno della metodologia CobiT.

Si tratta del processo "Gestione dei progetti" che ha come obiettivo l'abilitazione e il rafforzamento del concetto del lavorare in *team* per realizzare gli obiettivi di business dell'azienda. È il lavoro in *team* infatti il modello organizzativo vincente per coniugare le strategie aziendali con l'operatività dei processi rendendo gli attori consapevoli del processo globale in cui la loro azione si inserisce.

Lavorare in *team*, soprattutto per un servizio IT che è stato abituato dal management stesso ad intervenire su problemi o su decisioni già prese, non è semplice.

Per agevolare il cambiamento sono state prese in considerazione diverse misure tra cui una metodologia di *project-management* che prevede l'intervento in varie fasi del progetto di attori differenti. La difficoltà più evidente è stata riuscire a far dialogare diverse entità a diversi livelli. I *team* non sono formati esclusivamente da gente IT/IS, ma presentano al loro interno i rappresentanti del business (gli esperti *métier*) e i fornitori.

Il *team* di progetto nasce con la formalizzazione dell'espressione di bisogno del *business*. Vi sono delle figure IT/IS che fungono da veri e propri *Account Manager*: partecipano al board, partecipano ai Comitati di Direzione e, insieme alle Direzioni di business, prendono decisioni in merito alle azioni da intraprendere.

È questo connubio (competenze di business / competenze informatiche) a rendere forte e vincente il processo innovativo che sarà portato a termine dal *team* di progetto.

In base alla metodologia adottata, l'espressione del bisogno viene valutata in fase di visione e sottoposta ad approvazione al Board. Successivamente si crea il *team* di progetto che è trasversale



alle varie aree della Direzione IT/SI e vede la partecipazione di diversi attori in base allo stadio di sviluppo del progetto e alle competenze necessarie.

In genere un progetto IT/IS vede la partecipazione dei seguenti attori:

- capo progetto;
- responsabile Rete dei concessionari;
- responsabile sviluppo;
- responsabile tecnologie;
- Account Manager IT/IS;
- Responsabile Business.

Il lavorare per processi relativamente alla conduzione dei progetti ha messo in evidenza le responsabilità all'interno del *team* in base allo stadio di sviluppo. Il capo progetto ha la responsabilità globale nei confronti del business e del top management della buona riuscita del progetto, ma nella realizzazione del progetto è possibile evidenziare i responsabili operativi.

Questo modo di operare consente di individuare subito le problematiche e intervenire tempestivamente per ricreare le situazioni ottimali per la realizzazione dell'obiettivo.

Uno strumento che è stato adottato in filiale per garantire un livello di comunicazione omogeneo tra le diverse entità IT/IS e una linea di sviluppo comune di tutti i progetti, è il Comitato Tecnico Operativo. Si tratta di un Comitato realizzato una volta a settimana per far emergere e risolvere tutte le difficoltà che i diversi *team* di lavoro incontrano.

Il Comitato ha potere decisionale e risolutivo (in alcuni casi può decidere di rimandare la decisione al Comitato di Direzione o al Board).

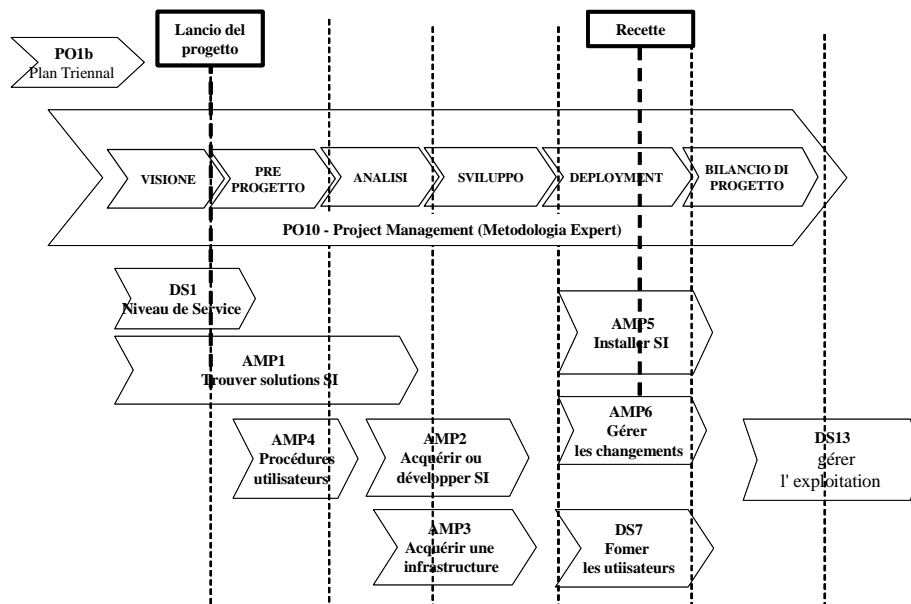


Figura 9 – Management per processi

La soluzione descritta presenta dei punti di forza ed alcune criticità. I primi possono essere così sintetizzati:

- il progetto è gestito dai *team* in maniera autonoma prendendo le opportune decisioni nelle diverse fasi: la struttura per processi (che prevede il rispetto di determinati standard) e il sistema di IT Governance consentono di mantenere coerenza tra le azioni dei *team* e gli obiettivi di *business*.
- I confini sono tracciati: i processi hanno un “proprietario” ed è chiaro l’input atteso e l’output desiderato. Tutti i membri del *team* fanno parte della stessa “corsa a staffetta”: nelle varie fasi si passano il testimone ma continuano a seguire la corsa;
- Gli attori coinvolti si trovano a dover operare in un contesto centrale/locale: spesso il *team* è costituito anche da persone che lavorano presso la casa madre o, per effetto del fenomeno di *off shoring*, in altri Paesi. Il lavorare per processi consente di adottare un linguaggio tecnico comune;
- La gestione del progetto viene assicurata da strumenti di collaborazione a distanza: eRoom, eConf, vConf;
- il Comitato Tecnico Operativo è considerato il garante della IT Balanced Scorecard locale: gestisce i rischi e controlla gli indicatori di performance attesi dall’azienda. Arbitra situazioni di conflitto e interviene nei momenti di bisogno.

Occorre però porre attenzione anche ai seguenti punti di debolezza:

- le competenze delle persone: molte azioni formative dovranno essere intraprese per consentire alle persone dei *team* (locali/centrali) di utilizzare gli stessi metodi e linguaggi;
- ostilità nel cambiamento: il sistema del controllo degli output viene visto come un modo che l'azienda utilizza per sorvegliare l'attività dei singoli;
- troppa complessità anche in contesti più limitati: il *team* non riesce ancora ad essere autonomo nel definire quali metodi applicare in quali circostanze e come strutturare dialoghi permanenti con tutti i partecipanti nei diversi stadi.

I collaboration tools

Uno dei problemi che l'azienda Autom sta cercando di risolvere è legato alla collaborazione a distanza: nella maggior parte dei casi i membri del *team* sono spazialmente distanti e le occasioni di incontro possono risultare formule troppo costose per l'azienda.

È per questo motivo che da diversi anni l'azienda Autom sta sperimentando l'utilizzo di strumenti B2E (*business-to-employee*) per sostenere la collaborazione a distanza. L'eCollaboration sfrutta infatti le nuove tecnologie per sviluppare e accelerare condivisioni in tempo reale delle informazioni, dei processi e delle conoscenze determinanti per responsabilizzare ciascun individuo e il gruppo nel raggiungere gli obiettivi di business prendendo le opportune decisioni.

Il concetto di *team* si allarga e con esso anche i limiti spaziali: con questi strumenti è infatti possibile aggregare in tempi veloci le competenze richieste per risolvere determinati problemi o per prendere determinate decisioni includendo, in base alle necessità, persone dislocate geograficamente in più punti sul pianeta ma con competenze specifiche.

L'eCollaboration è un set di strumenti utili per ricreare ambienti di lavoro virtuali e delocalizzati per la condivisione organizzata di conoscenze, contenuti e competenze di persone che collaborano e interagiscono per il raggiungimento di determinati obiettivi.

L'efficacia di questi spazi virtuali (più o meno personalizzati in base alle finalità: *meeting*, progetto, supporto a comunità,...) è data dalla possibilità di utilizzo dei canali di comunicazione e le funzioni/servizi su essi disponibili: conferenze audio/video, discussioni via e-mail e/o web (*mailing list*, *newsgroup*), condivisione e modifica di documenti in tempo reale (co-editing), navigazione di gruppo (*co-browsing*), sondaggi, *brain-storming*,...

L'azienda Autom ha reso disponibile diversi strumenti di collaborazione a distanza che è possibile utilizzare in base alle necessità e alla particolarità del momento.

È molto diffuso l'utilizzo delle eRoom. Si tratta di un ambiente virtuale per supportare un gruppo di lavoro delocalizzato o per supportare delle Comunità di Pratica. L'eRoom non è altro che una stanza dedicata ad un progetto o a un gruppo di lavoro o ad una comunità i cui membri lavorano sugli stessi argomenti e attività. In questa stanza si realizzano incontri spontanei e continui, è possibile prendere



visione del lavoro e delle idee degli altri, delle criticità, del *planning*, delle soluzioni adottate in determinate circostanze, ecc.

L'eRoom è in genere personalizzabile dai membri del gruppo così come lo è una parte di spazio dopo che è stata assegnata agli individui.

L'eConf e la video-Conf sono web-based conferencing utilities che consentono di organizzare e tenere meeting coinvolgendo in tempo reale persone geograficamente distanti condividendo e lavorando in tempo reale sullo stesso documento, la stessa applicazione, ecc.

L'eConf è una vera e propria sala riunioni in cui gli strumenti, le risorse e le persone vengono organizzati per lo specifico incontro.

Come fare per ricreare in ambienti virtuali il tipo di cooperazione e collaborazione che emerge naturalmente e informalmente all'interno delle Comunità e dei gruppi di lavoro che condividono lo stesso spazio fisico? (M. Distratis, G. Ferrari, M. Paoli, 2006)

L'introduzione dei collaboration *tool* all'interno delle aziende crea non poche domande e perplessità a quegli utenti che sono abituati a vivere e muoversi in contesti reali. Il più classico di questi quesiti è come agevolare la collaborazione che, normalmente, emerge spontaneamente dall'iniziativa delle persone e si consolida in pratiche informali di agire e lavorare. Anche qualora si prevedano figure che supportano e organizzano gli incontri in maniera non invasiva, ma cercando di far entrare lo strumento nella quotidianità, si possono creare perplessità sulla fragilità delle dinamiche di gruppo che non sono volute ma costruite.

Questi strumenti sono un incrocio di tecnologia e spazio e come tali racchiudono difetti e pregi delle due dimensioni. Il successo di questi strumenti all'interno delle organizzazioni è strettamente legato alle persone e alla consapevolezza del potere innovativo dello strumento. Il contesto può evolversi esclusivamente se le persone si rendono conto di poter fare meglio, di poter raggiungere nuovi risultati più incoraggianti sia per i singoli che per l'azienda.

Il caso Autom mette in luce alcune caratteristiche peculiari dei *team* di progetto. Il lavoro che l'azienda Autom sta realizzando per abilitare questi *team* a lavorare in piena autonomia è ancora in corso e, probabilmente, richiederà un investimento temporale molto lungo.

Sicuramente il *management* per processi ha già segnato un primo passo verso soluzioni ottimali di lavoro in un contesto "multinazionale". Ma sarà necessario intervenire molto sulla cultura e le competenze delle persone soprattutto per quanto riguarda la variabile "collaborazione".

La collaborazione infatti si situa in un contesto nuovo: le strutture IT/IS locali hanno da sempre "realizzato dei compiti singoli" che venivano dettati dalla casa madre o dalle direzioni di *business*.

Oggi quello che si chiede a queste strutture è di ripensare al loro ruolo in ottica di intervento sul risultato: non basta realizzare il compito ma bisogna inserirlo in un sistema più complesso di realizzazione dei risultati di *business*. Ai *team* viene chiesto di assumere un ruolo determinante fatto di decisioni e azioni. In quest'ottica la comunicazione e la collaborazione diventano degli strumenti determinanti per far funzionare i *team*.

