



UNIVERSITA` DEGLI STUDI DI PISA

Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

TESI DI LAUREA

“Messa a punto di uno strumento di pianificazione e controllo operativo nella gestione di progetti IT in Project Consulting”

RELATORI:

Prof. Ing Riccardo DULMIN

Prof. Ing Davide ALOINI

CANDIDATO:

Vincenzo De Luca

TUTOR AZIENDALE:

Sen. Cons. Giovanni SADUN

Sommario

1	SOMMARIO	5
2	INTRODUZIONE	6
2.1	L'Azienda	6
2.2	Il Cliente	6
2.3	Obiettivi	7
2.4	Contesto Organizzativo	9
3	SITUAZIONE DI PARTENZA	13
3.1	Gestione delle risorse prima del nostro intervento: mappatura del processo	14
3.2	Problemi riscontrati e punti critici	21
4	SITUAZIONE DOPO IL NOSTRO INTERVENTO	26
5	HR WORKLOAD	30
5.1	Gestione profili utenti	30
5.2	Estrazione dei dati di programmazione con HRWL	31
5.3	Estrazione informazioni attraverso una simulazione condivisa per il Capacity Plan Budget: Il flusso di processo	35
5.4	Estrazione informazioni attraverso una simulazione condivisa per il Capacity Plan Budget: le fasi d'uso del software	39
5.5	La creazione di un file di simulazione vuoto:	41
5.6	Estrazione foglio di planning tramite HRWL	43
5.7	Estrazione dei dati di consuntivazione da HRWL	46

5.8	La gestione delle scadenze del processo	50
5.9	Vista Attività su HRWL	53
5.10	Vantaggi portati da HRWL	55
6	LA CREAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING	58
6.1	Le tipologie di reporting	59
6.2	La strutturazione del sistema di reporting	62
6.3	HREPAM_[IT Area]_YYYYMM	68
6.3.1	Tipo Attività	70
6.3.2	Anagrafica attività.....	71
6.3.3	Programmazione	72
6.3.4	Pvt Programmazione	73
6.3.5	Consuntivi	74
6.3.6	Pvt Consuntivi	74
6.3.7	AnalisiProgramMM.....	75
6.3.8	ChartsMM.....	79
6.4	HRPAM KPI report	81
6.5	“Capacity Plan Budget AAAA”	83
6.5.1	Estrazione dati AAAA	85
6.5.2	Pivot Risorse AAAA	87
6.5.3	Evidenze AAAA.....	88
6.5.4	Pvt Attività AAAA	90
6.5.5	Prj Partenza AAAA	91
6.5.6	Riepiloghi AAAA-1.....	92
6.5.7	Anno dettaglio AAAA-1.....	93
6.5.8	Anno AAAA-1 Pvt	94
6.5.9	Definizioni	95
6.6	Il Vademecum del Capacity Planner per la redazione del Capacity Plan Budget	95
7	CONCLUSIONI E SPUNTI PER IL MIGLIORAMENTO	98
7.1	Conclusioni	98
7.2	Spunti per il miglioramento	100
8	BIBLIOGRAFIA	102

1 Sommario

Il presente lavoro di tesi descrive l'outsourcing di processo svolto presso un cliente e finalizzato a migliorare la gestione delle risorse e dei carichi di lavoro di alcune aree IT. Lo scopo della commessa è stato duplice: da un lato garantire una corrispondenza e un allineamento programmatico tra le fasi di programmazione e consuntivazione delle risorse, dall'altro ristrutturare il sistema di reporting per migliorare le performance del processo di analisi dei dati di produzione. La prima parte della trattazione si concentra sui processi di programmazione e consuntivazione delle risorse, condotti attraverso l'implementazione di un software di supporto utilizzato per la simulazione, la gestione e l'estrazione dei dati di produzione. La seconda parte del lavoro riporta le fasi di processo e le attività operative, che definiscono il nuovo sistema di reporting. Il lavoro di tesi si conclude con due paragrafi: uno dedicato ai benefici ottenuti dall'outsourcing, che hanno reso la gestione delle risorse più efficace, più efficiente e operativamente più performante e uno riservato alle ipotesi di miglioramento.

2 Introduzione

Il mio lavoro di tesi sviluppa e descrive le attività lavorative che ho svolto nel periodo di collaborazione, dal giugno al novembre 2013, presso la “Project Consulting S.r.l.” di Prato.

2.1 L’Azienda

L’azienda che mi ha offerto la possibilità di questo stage è un’organizzazione operante nel settore dei servizi IT, nata nel 2012 come azienda spin off delle “Project S.p.A”, una software house toscana con sede a Prato. Il core Business della ProjectConsulting comprende le attività di:

- Formazione, erogata attraverso sessioni di awareness, workshop ad hoc su temi di attualità e corsi con certificazione.
- Outsourcing di processo e consulenza IT, intesa come consulenza informatica relativa allo sviluppo di soluzioni software per clienti e alla gestione dei servizi informatici a terzi.
- Sviluppo Software ed erogazione di soluzioni informatiche customizzate.

Proprio in quest’ambito si colloca la commessa a cui ho lavorato nel periodo di stage, che ha previsto un lavoro di consulenza e di outsourcing di processo, erogazione ed implementazione di una soluzione IT personalizzata per la gestione dei processi di gestione dei carichi di lavoro di un cliente.

2.2 Il Cliente

L’attività di outsourcing di processo è stata finalizzata allo svolgimento di alcune attività per conto di un cliente. Per motivi di carattere giuridico (ho firmato un Non Disclosure Agreement) non potrò fare riferimenti espliciti o citarlo nella trattazione. Nonostante questa restrizione, che limita fortemente ogni forma di richiamo o collegamento esplicito, posso affermare che il cliente è una multinazionale italiana, leader nel settore dell’alta moda e della pelletteria e che nel corso degli anni ha esteso il proprio mercato dedicandosi alla produzione di beni di lusso come orologi, bijoux, oggetti d’argento, profumi, tecnologia e cosmetica.

Pur essendo uno dei principali brand italiani, con migliaia di dipendenti e più di 300 punti vendita ufficiali in tutto il mondo, l’aspetto caratteristico

dell'organizzazione permane la vicinanza ai modelli produttivi di stampo artigianale poiché punta alla differenziazione dai competitors basandosi su aspetti come, la difesa del brand, la manodopera qualificata, e la creazione di prodotti di nicchia indirizzati a una piccola porzione di mercato. In questo contesto organizzativo si notano scarsi volumi di investimento per le risorse IT e una minore attenzione per la gestione degli asset informatici rispetto al resto della produzione, pertanto l'area IT spesso viene messa in secondo piano nella gestione delle strategie aziendali.

Anche se il core business del cliente non è focalizzato sulle risorse informatiche, vediamo che l'organizzazione si può definire, dal punto di vista informativo, come un'impresa di grandi dimensioni e di media complessità, in quanto presenta le seguenti caratteristiche:

- Presenza al proprio interno di unità di sviluppo, manutenzione e supporto delle nuove soluzioni informatizzate.
- Presenza di un sistema ERP per la gestione delle attività di business rilevanti e di numerosi applicativi informatici per la gestione integrata delle unità di business.
- Grande volume di interazioni informatizzate con i fornitori esterni.
- Alta disomogeneità delle attività, variabilità del business e grande pressione posta dall'alta direzione, finalizzata all'ottenimento dei risultati

Dal momento che la dimensione informatizzata riveste un ruolo sempre più importante nelle organizzazioni moderne è iniziata una stretta collaborazione tra la Project Consulting e il cliente, sviluppatasi attraverso una serie di progetti, tra cui quello in cui ho collaborato, per la riorganizzazione e la gestione delle risorse e delle attività di competenza dell'area IT.

2.3 Obiettivi

Sulla base di alcune difficoltà gestionali manifestate dal cliente, nelle fasi di conduzione dei processi di pianificazione e controllo delle attività operative si è

svolta un' intensa attività di consulenza e outsourcing di processo, finalizzate al raggiungimento di due obiettivi:

1. Garantire una corrispondenza e un allineamento programmatico tra processo di programmazione e consuntivazione delle risorse di alcune business area IT. Un' attività importante per il raggiungimento dell' obiettivo è stata l'implementazione dell' Human Resource Workload, un software autoprodotta e utilizzato per la simulazione dei carichi di lavoro, per la gestione delle attività assegnate alle risorse e per il controllo di tutte le attività eseguite, fatturabili e non. I dati prodotti attraverso l'utilizzo del tool informatico vengono raggruppati e classificati nel sistema di reporting dal Capacity Planner e successivamente sono inviati al Finance che utilizza tali dati per valutare la prestazione della business area, fornendo il Budget necessario per lo svolgimento dei processi. In questa prima fase della commessa mi sono dedicato all' implementazione del software, per lo svolgimento delle attività del cliente, occupandomi dei processi di programmazione, consuntivazione ed estrazione dati.
2. Reingegnerizzare il processo di controllo operativo della gestione delle risorse uomo, sviluppando una procedura di controllo a consuntivo (HREPAM), una di controllo preventivo (CAPACITY PLAN BUDGET) e report mensile mensile di indicatori, denominato "HREPAM KPI REPORT", studiato per monitorare mensilmente la qualità della gestione operativa delle risorse e lo stato di salute del processo. In questa fase del progetto sono stato impegnato in un intensa attività di analisi dati e di redazione di procedure reportistiche, atta a monitorare mensilmente il processo per renderlo più efficace, più efficiente e operativamente più performante.

La commessa culmina con la scrittura di alcuni manuali di processo rilasciati al cliente in cui si spiegano in dettaglio le fasi operative affrontate nel corso dei sei mesi, redatti con lo scopo di fornire tutti gli strumenti necessari per la riproduzione di tutte le attività in modo autonomo.

Per quanto riguarda lo sviluppo del lavoro di tesi ho cercato di rendere la trattazione il più possibile completa partendo dalla descrizione delle attività e delle motivazioni determinanti per le scelte operative, rafforzando la relazione

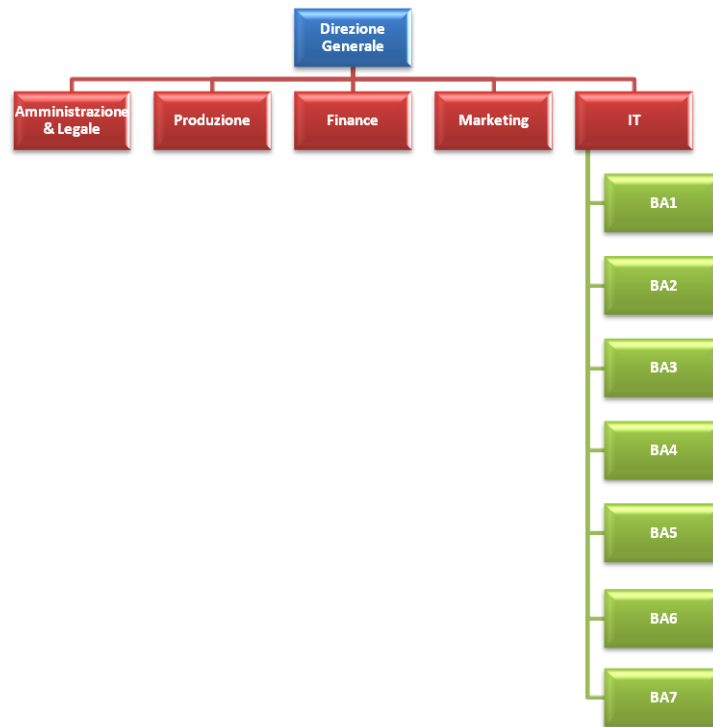
con numerosi diagrammi di flusso e screenshot, in quanto strumenti sintetici e ingegneristicamente funzionali alla spiegazione delle attività svolte.

La trattazione del lavoro di tesi è articolata in 4 parti:

- La prima è dedicata al confronto tra il processo di gestione dei carichi di lavoro sulle risorse IT prima che fosse avviata la commessa e dopo il nostro intervento, sottolineando i limiti presenti in precedenza, soffermandomi sulle metodologie utilizzate per rimuovere le inefficienze gestionali.
- La seconda racchiude la spiegazione delle fasi d'uso del tool informatico, descrivendone i principali aspetti operativi, visto che il software informatico riveste un ruolo decisivo nel miglioramento delle prestazioni aziendali.
- La terza è dedicata alla descrizione del sistema di reporting integrato a supporto del processo di gestione del carico di lavoro delle risorse. Il capitolo presenta una dettagliata descrizione delle attività operative svolte per la strutturazione e la redazione dei tre nuovi report.
- La quarta parte infine è costituita da due paragrafi dedicati rispettivamente alle conclusioni e agli spunti per il miglioramento: il primo sintetizza l'utilità del lavoro svolto soffermandosi sui vantaggi ottenuti dal punto di vista economico e organizzativo, mentre il secondo ipotizza degli spunti per miglioramento futuro in riferimento al lavoro svolto nei sei mesi, auspicando a delle soluzioni nuove o a delle alternative di processo, in attinenza alle conoscenze ingegneristiche che ho acquisito durante il corso di studi universitario e in questa breve, ma intensa, esperienza lavorativa.

2.4 Contesto Organizzativo

Prima di entrare nel vivo della trattazione dei processi affrontati in questi mesi di stage, mi sembra opportuno fornire una descrizione del contesto organizzativo in cui abbiamo operato, al fine di rendere più chiare le finalità dell'attività di outsourcing. A tal proposito uno degli aspetti centrali della commessa riguarda la definizione di un sistema di pianificazione e controllo per la gestione delle risorse uomo appartenenti alla Business Unit IT del cliente, la cui struttura organizzativa è illustrata nella seguente figura:



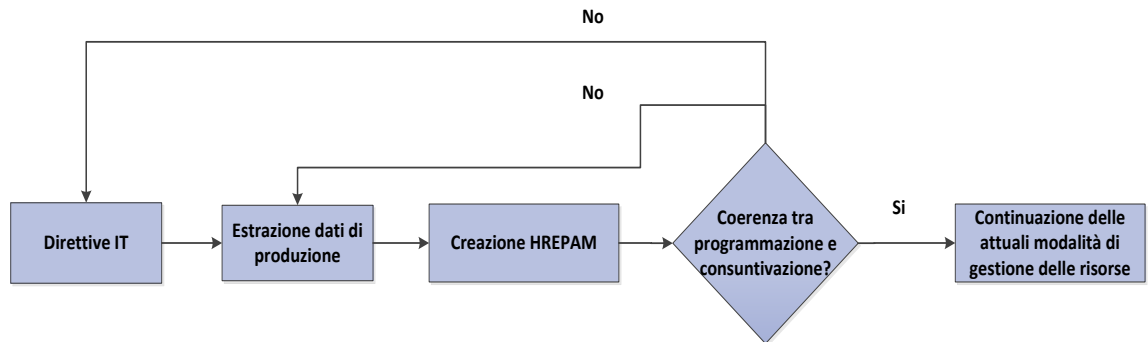
La Struttura Organizzativa del Cliente

La figura mette in evidenza un modello organizzativo funzionale, in cui si ha una divisione centrale che gestisce, programma e identifica le dinamiche operative delle varie unità di business (Amministrazione&Legale,Produzione,Finanze Marketing e IT) e ognuna di essere controlla gerarchicamente le proprie business area. Una struttura di tipo funzionale permette al cliente di esercitare un controllo mirato, garantendo il massimo livello delle performance operative delle singole funzioni, incrementando, nello stesso tempo, l'efficacia e l'efficienza delle attività di pianificazione e controllo.

Proprio all' interno dell' area IT nasce l'esigenza di creare un approccio gestionale che permetta di risolvere un problema di duplice natura: da un lato il cliente ha la necessità di garantire la coerenza e l'allineamento programmatico tra i processi di programmazione e consuntivazione in ognuna delle business area oggetto dell' outsourcing, dall'altro sono evidenti delle difficoltà nel processo di stima dell'effort delle risorse e delle attività finalizzato all'ottenimento del budget.

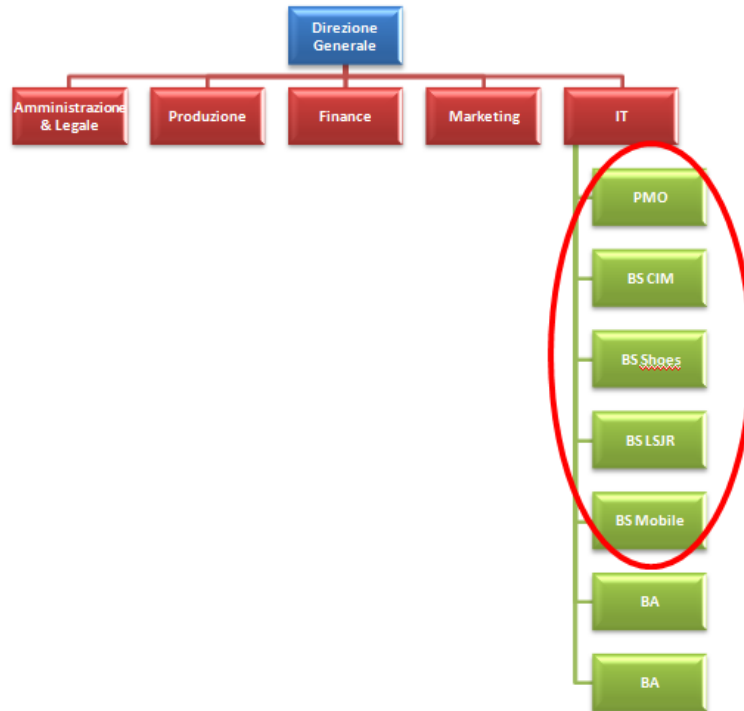
Per risolvere il primo tipo di problematica abbiamo proposto l'attuazione di una dinamica di controllo a feedback per valutare e verificare la corrispondenza tra

risultati attesi e risultati effettivi relativi alla gestione delle risorse, attuando un sistema di controllo che segue il seguente schema logico:



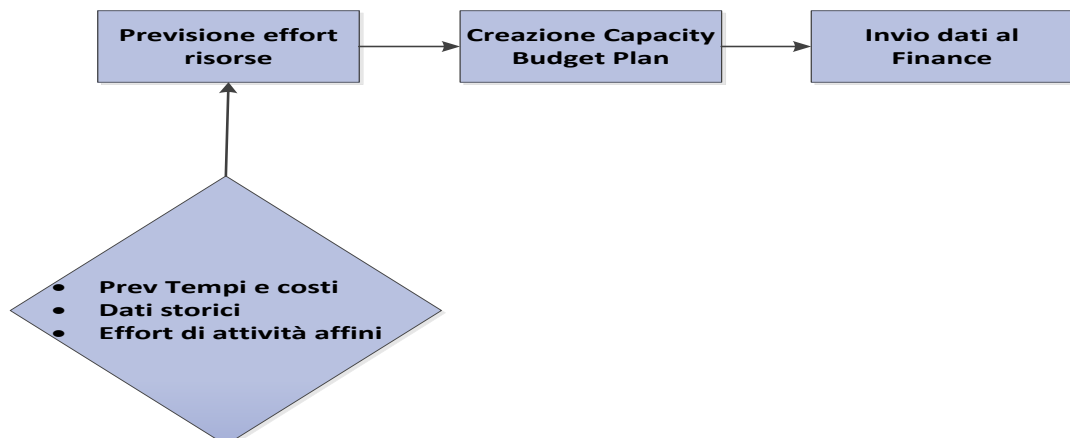
Controllo feedback per valutare la coerenza tra Programmazione e Consuntivazione

Sulla base delle decisioni strategiche prese dalla Business Unit IT è necessario implementare un tool informatico di simulazione che permetta di estrarre i dati di produzione, e per questo abbiamo introdotto e implementato presso il cliente l'HR Workload. I dati estratti vengono utilizzati per la strutturazione di un report come l'HREPAM, finalizzato alla valutazione degli Area Manager e al monitoraggio delle risorse, per garantire la coerenza tra processi di programmazione e di consuntivazione. Nel caso in cui la coerenza fra i due processi è già assicurata, si continua a gestire le risorse con le stesse modalità operative. Se invece si individuano delle inefficienze gestionali, queste sono riconducibili o al sistema di estrazione dei dati di produzione o a cattive pianificazioni della divisione IT. Le inefficienze gestionali imputabili al sistema di estrazione dati vengono risolte attraverso l'introduzione e l'implementazione del software Human Resource Workload, ampiamente descritto nel prosieguo della trattazione, e alla strutturazione di un report sintetico, come l'HREPAM, di facile redazione e ampiamente automatizzato. I problemi di pianificazione determinati dalle decisioni strategiche non riguardano la attività di outsourcing. Il contesto organizzativo in cui avviene questa tipologia di controllo riguarda solo ed esclusivamente le 5 aree business IT indicate nella seguente figura, in quanto il processo ha una valenza esclusivamente operativa e coinvolge solo le risorse e gli Area Manager.



HREPAM: contesto del controllo

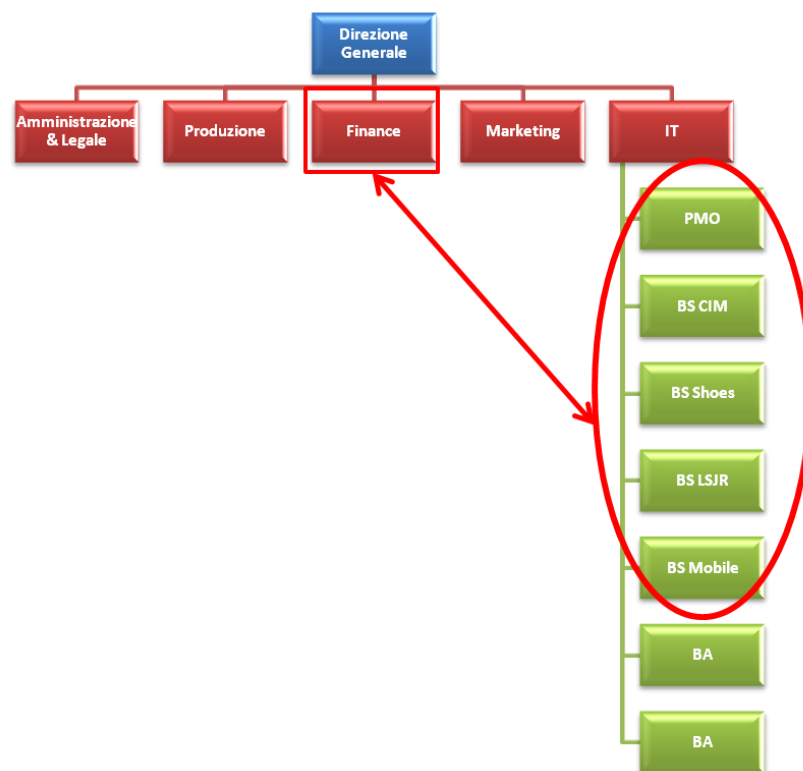
Per quanto riguarda l'ottenimento del budget, abbiamo ritenuto necessario stabilire un sistema di controllo a feed forward, concentrando l'attenzione preventivamente sugli input, come dimostrato nella seguente figura, al fine di evitare cattive valutazioni e compromettere l'assegnazione del budget:



Controllo preventivo per ottenimento budget

La fase iniziale del sistema di controllo è incentrata sulla definizione degli input di processo che riguardano la previsione dei tempi e dei costi, la consultazione dei dati storici in possesso e la valutazione dell'effort di attività e processi simili a quelli pianificati. Dopo aver garantito la correttezza degli input di processo appena rilevati, si

definisce il “ Capacity Plan Budget”, cioè il report che riporta l’utilizzo previsionale delle risorse di ogni area; la sua redazione assume un’importanza strategica a livello decisionale perché in base ai dati in esso contenuti si determina l’assegnazione del budget. Per quanto riguarda la definizione degli attori coinvolti nel processo si ha un allargamento del contesto organizzativo rispetto al sistema di controllo che porta all’ HREPAM, dovuto alla maggiore strategicità del processo. L’HREPAM è un report il cui ambito rimane circoscritto alle IT Business Area, mentre il Capacity Plan Budget si spinge ad un livello gerarchico superiore, essendo redatto con lo scopo di dare evidenza al Finance dei risultati di gestione delle risorse. Questo tipo di attività intensifica lo scambio di informazioni fra IT e Finance, migliorando la comunicazione aziendale tra le due aree. Il Capacity Plan budget è rivolto al contesto organizzativo descritto nella seguente immagine:



Capacity Plan Budget:il contesto del controllo

3 Situazione di partenza

La prima parte dell’ attività di stage mi ha visto impegnato sullo studio del processo di gestione dei carichi di lavoro e della gestione delle risorse dell’area IT del cliente, prima del nostro intervento.

Sulla base di kick off meeting e di altre informazioni messeci a disposizione dal cliente, abbiamo schematizzato il processo suddividendolo in fasi sequenziali, in

modo tale da individuare le aree di intervento, al fine di rendere il processo operativamente più performante.

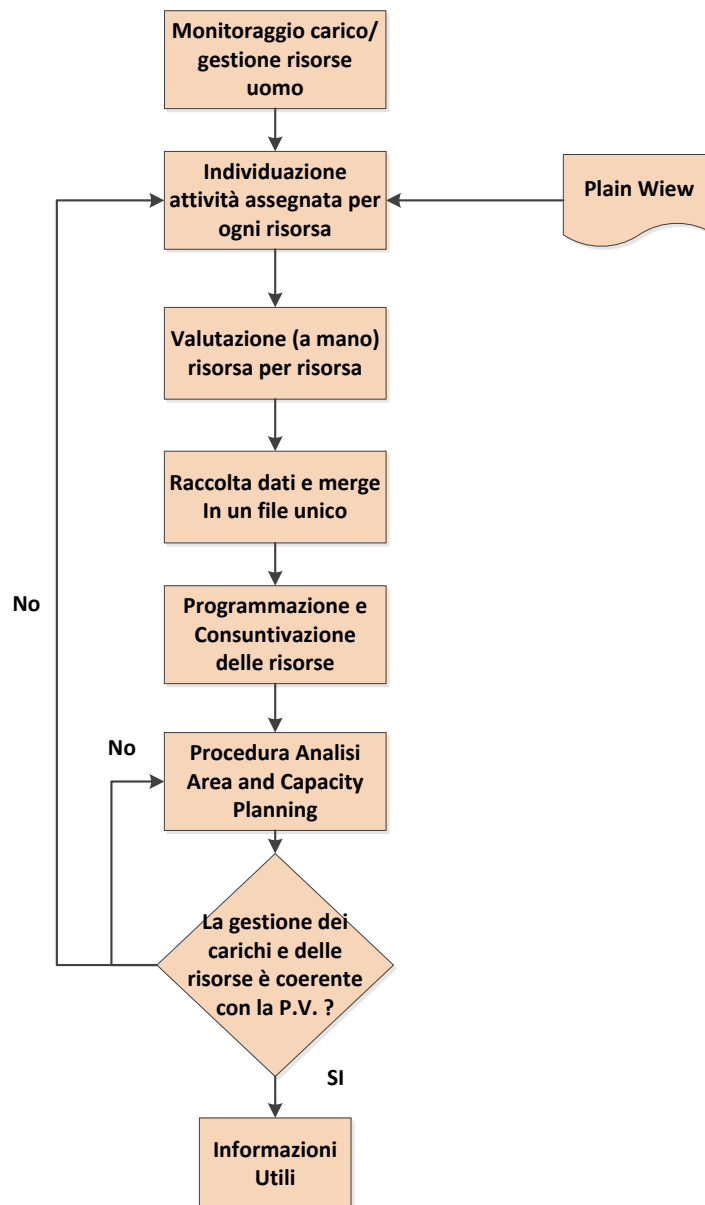
Il contesto organizzativo su cui abbiamo lavorato è quello relativo alle seguenti 5 Aree Business appartenenti all'area IT del cliente:

- Area PMO
- Area Business Solution CIM (Computer Information Manufacturing)
- Area Business Solution Mobile
- Area Business Solution LSRJ (Leather Silk Retail Jewel)
- Area Business Solution Shoes

Queste sono le aree presso cui abbiamo eseguito l'outsourcing di processo, in cui ci siamo occupati della gestione dei carichi di lavoro, dell'implementazione del software dedicato per la gestione del processo, e della creazione di un nuovo sistema di reporting, per il monitoraggio dei dati di processo. Esse hanno aree che hanno approvato le novità gestionali, attuando le modifiche di processo da noi proposte per questa commessa.

3.1 *Gestione delle risorse prima del nostro intervento: mappatura del processo*

Il seguente flow chart fornisce una descrizione delle attività operative che il cliente svolgeva per la gestione del carico di lavoro delle risorse uomo appartenenti all'area IT, prima del nostro intervento:



La “vecchia” gestione dei carichi di lavoro: Mappatura di processo

Il processo di gestione delle risorse veniva condotto mensilmente, ed era finalizzato alla gestione dei processi di programmazione e consuntivazione delle risorse, al monitoraggio e all’analisi dei dati di produzione con il fine di valutare l’operato della risorse impiegate giustificando le esigenze e la richiesta di budget.

La vecchia mappatura di processo prevedeva una prima fase di monitoraggio della situazione di partenza, in cui si prendeva visione delle attività staffate sulle risorse e sul tipo di attività in questione. Tale verifica dei progetti avveniva tramite la consultazione di un file excel denominato “Plain View”, che

conteneva tutti i progetti da svolgere in un determinato periodo di riferimento. Un esempio del file in questione è contenuto nella seguente figura:

Area	MIS	Codice	Progetto	ppb_cod	work_type	MIS_PM (checked)	wbs_business_pm	Data Inizio	Data Fine	sponsor	wbs_status	Capex	Opex
1	Area MIS												
2	ADD - CIM	11FECM001	Interfaccia CM - B.U.	23093	Project for Service Enhancement	Benucci Emanuele		*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	10.000	20.000
3		11FECM002	CSR SA 8000 GUCCIO GUCCI	23098	Project for Service Enhancement	Bernardoni Marco		*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	7.000	7.000
4		12FECM001	Outsourcing PM	30703	Project for Service Enhancement	Bacchetti Matteo		*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	45.000	
5	ADD - eBusiness	12FEB2001	Usability Study Improvements	30700	Project for Service Creation	Fanzaguzzi Ernesto		*****	*****	Rubka Barbara	Open/Approve	45.000	
6		12FEB2001	Gucci.com Mobile	30837	Project for Service Creation	Manni Laura		*****	*****	Rubka Barbara	Open/Approve	100.000	
7		0003739	Multiple Payments in Gucci.com	31179	Project for Service Creation					Rubka Barbara	Requested	50.000	
8		0003800	New Gucci.com Feasibility Study	31179	Feasibility Study					Rubka Barbara	Requested	40.000	
9		0003801	New Version for Oracle EBS	31180	Project for Service Enhancement					Rubka Barbara	Requested	10.000	
10		0003803	WMS System Implementation	31182	Project for Service Creation					Rubka Barbara	Requested	20.000	
11		0003888	New Site Implementation	31278	Project for Service Creation					di Marco Patrizio	Requested	*****	
12		13FEB2001	PayPal Payment	30831	Project for Service Creation					Rubka Barbara	Open/Approve	60.000	
13		13FEB2001	UAE eCommerce	31781	Project for Service Creation					Rubka Barbara	Open/Approve	50.000	
14		13FEB2008	eCatalogues Platform Licenses	31322	Project for Service Creation					Rubka Barbara	Open/Approve	100.000	
15	ADD - e-World Technologies & Interface	0003498	Archiviazione Dtica per Customer Cards	30618	Project for Service Creation					Triefus Robert	Requested	40.000	15.000
16		10FEBE01	Gucci 360 - Extension	20371	Project for Service Enhancement	Tammone Anna		*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	25.000	
17		12FEBE01	Business Social Network Shoes	20625	Project for Service Enhancement	Tammone Anna	Tognocchi Monica	*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approved	5.000	
18		11FEB2001	Guccinformato 'ecommerce like'	23148	Project for Service Enhancement	Scorcelletti Giacomo		*****	*****	Bonadiman Emanuela	Open/Approve	45.000	5.000
19		11FEBE01	eLineList in RTV	23181	Project for Service Enhancement			*****	*****	Zanetto Diana	Open/Approve	20.000	
20		11FEBE01	Migration Cluster ARGO	23184	Project for Service Enhancement			*****	*****	§Sharel	Open/Approve	30.000	15.000
21		11FEBE01	Gucci Discount Card System (GDSCS)	20363	Project for Service Creation	Tammone Anna		*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	15.000	20.000
22		11FEBE01	Enterprise DAM	23154	Project for Service Creation	Corazzi Alessandro	BECHERI Fabio	*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	50.000	25.000
23		11FEBE01	Customers Social Network	30574	Project for Service Creation	Tammone Anna		*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	50.000	
24		12FEBE01	Estensione Storage in PhotoStudio	30333	Project for Service Enhancement	Elagni Alessandro		*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	5.000	
25		12FEBE01	Integrazione APPs Customer digital Identity card	30813	Project for Service Creation	Tammone Anna	Ronca Mimosa	*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	50.000	
26		12FELOG01	Order Management (sd)	30385	Project for Service Creation	Spadini Cessia	Novelli Barbara	*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	275.000	
27		0003326	RFID per BV	31204	Project for Service Enhancement			*****	*****	§BV	Requested	20.000	
28		13FEBE01	PortalePagine Library in Ricerca e Sviluppo	31183	Project for Service Creation	Tammone Anna	SPINELLI Nico	*****	*****	Zanetto Diana	Open/Approve	10.000	
29		13FEBE01	Press Portal	30835	Project for Service Creation			*****	*****	Triefus Robert	Open/Approve	30.000	
30		13FEBE01	Cuscotto AFS TSS QM/View	31323	Project for Service Creation			*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	15.000	
31	ADD - Fin, HR, Legal, Operations & Supply	0003548	Employees & Manager Self Service 2	30678	Project for Service Enhancement	Miglietti Gianluca	CAVATTONI Giuseppe	*****	*****	Bonadiman Emanuela	Requested	15.000	
32		01FELOG01	Estensione Pagine CIS	31334	Project for Service Deployment	D'Ambrusco Alessandro	PERTICI Andrea	*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approved	90.000	
33		03FELOG01	PP Finis Shoes	30860	Project for Service Deployment	Bernardoni Marco	STRAFFORELLO P.	*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approve	30.000	22.000
34		10FELOG01	Gucci Service (ex Small ASSIST)	21891	Project for Service Creation	Manzini Manuela	Longobardo Umberto	*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	50.000	
35		10FELOG01	ERP PISC - Tiger Flex	23376	Project for Service Creation	Guloni Simone	BARTOLI Federico	*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approve	50.000	25.524
36		10FELOG01	ERP PISC - Pagine	23367	Project for Service Creation	Mannaioni Riccardo	MENCHINI Morena	*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approve	50.000	36.321
37		10FESCO01	S.T.C. New Request	22251	Project for Service Enhancement	Piomeo Alessandro		*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approve	345.000	
38		10FESCO01	S.T.C. Acquisto	21484	Project for Service Enhancement	Piomeo Alessandro		*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approve	20.000	
39		11FEHF72	HR Budget Enterprise	24153	Project for Service Creation	Miglietti Gianluca		*****	*****	Bonadiman Emanuela	Open/Approve	55.000	5.000
40		11FEHF72	Reporting Budget HR per IT e CH	23120	Project for Service Enhancement	Miglietti Gianluca	Cologni Giovanni	*****	*****	Bonadiman Emanuela	Open/Approve	30.000	5.000
41		11FELOG01	Replacement Balenciaga	23075	Project for Service Creation	Vinciguerra Davide		*****	*****	Holer Karl Heinz	Open/Approve	50.000	
42		11FELOG01	Collaboration Shoes	30261	Project for Service Creation	Bernardoni Marco	Tognocchi Monica	*****	*****	Figucci Massimo	Open/Approved	6.600	

La Plain View

Come si nota dalla natura delle informazioni si tratta di una sorta di anagrafica delle attività di progetto, in cui sono contenute le informazioni necessarie alla classificazione; ad esempio troviamo lo stato del processo (open/approved in corso di accettazione, requested già accettato), il periodo di riferimento (la data di inizio e di fine processo), il Project Manager che ha la responsabilità formale della conduzione del processo. Il documento contiene inoltre due indicatori economici riguardanti il valore dei capex e degli opex, di cui mi sembra opportuno fornire una breve spiegazione.

I Capex (capital expenditure) sono le spese necessarie per acquistare gli asset, ossia tutti i beni "materiali" come i costi per l'acquisto dello stabile, l'impianto e i beni fisici presenti sul luogo di lavoro, il cui costo viene direttamente riportato a bilancio.

Gli Opex (operating expenditure), sono le voci di costo che non sono registrate a bilancio ma che vanno a incidere sul margine operativo. L'opex per eccellenza è la voce stipendi dei dipendenti, ma si considerano anche opex alcune voci di costo come i costi per il funzionamento dell'organizzazione (elettricità, riscaldamento, ecc..)

Il grande limite della Plain View riguarda l'esclusiva presenza dei progetti, a scapito delle attività di supporto e di gestione che, come vedremo successivamente, hanno incidenza consistente sui tempi e sui costi della commessa.

L'utilità di questo file è dovuta al fatto che rappresenta il punto di partenza per i capi di ogni business Area , che utilizzano le informazioni contenute nel file per operare la corretta assegnazione delle risorse e sulla base delle informazioni in essa contenute, creano un file excel che riporta l'utilizzo delle risorse e la loro gestione mensile.

Il compito di accorpare le informazioni in un' unica fonte veniva assegnato al Capacity Planner, una figura dell'IT che era, e lo è tuttora, il referente dell' IT con il Finance. Questa figura aveva il compito di assemblare i dati contenuti nei file excel delle singole aree accorpandoli in un unico file, creando un unica fonte di informazioni. Quest'operazione permetteva di individuare i problemi sulle gestioni del carico ad esempio le assenze di risorsa o risorse sovraccariche oppure le attività scoperte, e comunicava ai capi l'esito della sua valutazione. Il passo subito successivo al merge dei file era la definizione delle risorse da assegnare ai progetti definendo le fasi di Programmazione e Consuntivazione delle risorse assegnate ai singoli progetti.

L'attività di Programmazione consisteva nell' insieme di attività necessarie a pianificare il carico di lavoro sulle risorse, sulle varie attività. La programmazione delle risorse era fondamentale in quanto era il principale gate decisionale per definire i carichi di lavoro.

Prima del nostro intervento la gestione del processo avveniva mediante un tool di programmazione denominato "Ptime", il cui output di processo era un file dalla seguente forma:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	descrizione	data	perc. impegno	cognome									
2	JDA.GG & BV Guam Implementation	01/04/2013		5 Grattarola									
3	JDA.GG & BV Guam Implementation	01/04/2013		5 Piazzai									
4	Gucci uniform 'ecommerce like'	01/04/2013		15 Scorcelletti									
5	Merchandising Plan: evoluzione Supply Chain e Prod	01/04/2013		5 Cerchioni									
6	Training & Masters	01/04/2013		5 Capannoli									
7	Training & Masters	01/04/2013		25 Arosio									
8	Training & Masters	01/04/2013		25 Grattarola									
9	Repository progetti Gucci HQ	01/04/2013		1 Capannoli									
10	Repository progetti Gucci HQ	01/04/2013		5 Grattarola									
11	Repository progetti Gucci HQ	01/04/2013		15 Cerchioni									
12	PCM_Project_KPI_Monitor	01/04/2013		1 Arosio									
13	PCM_Project_KPI_Monitor	01/04/2013		1 Capannoli									
14	PCM_Project_KPI_Monitor	01/04/2013		1 Cerchioni									
15	PCM_Project_KPI_Monitor	01/04/2013		5 Scorcelletti									
16	PCM_Project_KPI_Monitor	01/04/2013		10 Grattarola									
17	PCM_Internal Activities	01/04/2013		5 Arosio									
18	PCM_Internal Activities	01/04/2013		5 Capannoli									
19	PCM_Internal Activities	01/04/2013		5 Scorcelletti									
20	PCM_Internal Activities	01/04/2013		10 Cerchioni									
21	PCM_Internal Activities	01/04/2013		10 Grattarola									
22	PCM_Internal Activities	01/04/2013		15 Piazzai									
23	MIS HQ Meeting	01/04/2013		1 Arosio									
24	MIS HQ Meeting	01/04/2013		1 Capannoli									
25	MIS HQ Meeting	01/04/2013		5 Piazzai									
26	OSC_OSC - Production Planning	01/04/2013		5 Cerchioni									
27	Data Base avanzamento produzione	01/04/2013		30 Cerchioni									
28	Collaboration Shoes - Fase 3	01/04/2013		5 Capannoli									
29	Estensione e armonizzazione Cezanne WWW	01/04/2013		10 Grattarola									
30	Estensione e armonizzazione Cezanne WWW	01/04/2013		75 Scorcelletti									

Output "Ptime"

Si trattava di un file molto sintetico e conciso: per ogni attività, riportata all'interno del campo "Descrizione", veniva riportata la data, le ore previste per quell'attività e la risorsa schedulata per l'attività in questione.

Per quanto riguarda il processo di Consuntivazione, è sempre stato d'importanza strategica per la gestione dei carichi di lavoro poiché permette di controllare le attività, in quanto si occupa della registrazione contabile delle ore lavorate dalla risorsa uomo designata per lo svolgimento di una determinata attività operativa. Il conteggio è volto ad evidenziare la qualità della programmazione, in quanto la mancanza di coerenza tra le attività di programmazione e consuntivazione provoca inefficienze gestionali. La contabilizzazione delle ore lavorate è necessaria a valutare il modo in cui è speso il tempo della risorsa, per assegnare il giusto valore economico all'effort prodotto.

Il processo di consuntivazione veniva gestito con un software denominato "Ctime" e l'output ottenuto aveva la forma del file di seguito riportato:

Richiedente													
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Data (aaaa-AA	MM	GG	SET.	Struttura	Area	Sottogruppo	Quarto Livello	Utente:	Ore	Descrizione	Processo	Descrizione attivita`	
2	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	PCM		Capannoli Michela	8	-	Assenza		
3	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	ADD		Mancini Manuela	8	-	Assenza		
4	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	PCM		Piazzai Fabio	8	-	Assenza		
5	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	PCM		Arosio Simona	8	-	Assenza		
6	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	PCM		Graffarola Francesca	8	-	Assenza		
7	2013-04-01	2013	4	1 Lun	MIS	PCM		Scorcelletti Giacomo	8	-	Assenza		
8	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Cerchioni Germano	6,5	HR Workload Management: supporto ad avviamento	Design Development	HR Workload Management	
9	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Cerchioni Germano	3	Database avanzamento di produzione: incontro con Santini e	Design Development	Data Base avanzamento produ	
10	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Capannoli Michela	1	Attività Gestione Interna PCM	Bulk	PCM_Internal Activities	
11	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Capannoli Michela	2	Workload	Design Development	HR Workload Management	
12	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Capannoli Michela	1	Business Value	Design Development	Enterprise Project Management	
13	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Capannoli Michela	4	Gucci Service-Fase 2 (-i-Pad)	Design Development	Gucci Service (ex Small ASSIS	
14	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Capannoli Michela	0,5	SISC	Design Development	SISC (Nuovo CIS)	
15	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	ADD		Mancini Manuela	8	-	Assenza		
16	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Piazzai Fabio	8	CRM, POS, Mobile	Design Development	CRM, POS, Mobile	
17	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Arosio Simona	1	MIS Meeting	Bulk	MIS HQ Meeting	
18	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Arosio Simona	3	CRM, POS, MPOS - Project Management	Design Development	CRM, POS, Mobile	
19	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Arosio Simona	1	Audit Report - BI	Design Development	REPORT_Audit_provv	
20	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Arosio Simona	3,5	POS EMEA1 - Project Management	Design Development	POS EMEA1 descr	
21	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Graffarola Francesca	8	-	Assenza		
22	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Scorcelletti Giacomo	4	Incentivi EMEA1 - Analisi	Design Development	Incentive Retail HR Europe - Fa	
23	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Scorcelletti Giacomo	4	Incentivi EMEA1 - Meeting	Design Development	Incentive Retail HR Europe - Fa	
24	2013-04-02	2013	4	2 Mar	MIS	PCM		Scorcelletti Giacomo	1	Corporate Uniform - Gestione Fornitore	Design Development	Gucci uniform 'ecommerce like'	
25	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Cerchioni Germano	2,5	PCM Meeting	Bulk	PCM_Internal Activities	
26	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Cerchioni Germano	1	Inc OSC - Production Planning: verifiche per Cinque per FSC	Change	OSC_OSC - Production Plann	
27	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Cerchioni Germano	1,5	HR Workload Management: supporto Perlici e Corazzi	Design Development	HR Workload Management	
28	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Cerchioni Germano	5	Rough Cut Capacity Planning: incontro con Atmos	Design Development	Rough Cut Capacity Planning	
29	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Capannoli Michela	4	Attività Gestione Interna PCM	Bulk	PCM_Internal Activities	
30	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Capannoli Michela	1	Workload	Design Development	HR Workload Management	
31	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Capannoli Michela	1	Gucci Service-Fase 3 (Consolidamento)	Design Development	Gucci Service (ex Small ASSIS	
32	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	PCM		Capannoli Michela	4	Gucci Service-Fase 2 (-i-Pad)	Design Development	Gucci Service (ex Small ASSIS	
33	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	ADD		Mancini Manuela	2	Attività Gestione Interna PCM	Bulk	PCM_Internal Activities	
34	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	ADD		Mancini Manuela	1	Attività Gestione Interna PCM	Bulk	PCM_Internal Activities	
35	2013-04-03	2013	4	3 Mer	MIS	ADD		Mancini Manuela	6	Gestione Progetti Gucci Service - Fase 2	Design Development	Gucci Service (ex Small ASSIS	

Output Ctime

Il file conteneva informazioni molto dettagliate sul dimensionamento dell'effort della risorsa (utente), registrando giorno per giorno le ore impiegate per lo svolgimento dell'attività (descrizione attività), appartenenti a un determinato processo.

La fase successiva del processo prevedeva la redazione di due cartelle excel, che venivano utilizzate come fonte per l'esecuzione dell'analisi dei dati intitolate rispettivamente "Analisi AreaXX" e "Capacity Plan Area"

L' "AnalisiAreaXX" era la procedura strutturata per riportare e classificare i dati riferiti alla gestione e al carico delle risorse uomo di ogni area, ad un livello strettamente quantitativo. Il suo scopo era la conduzione dell'analisi dei dati storici, valutando la coerenza operativa tra la conduzione dei processi di programmazione e della consuntivazione, prendendo visione dell'operato dei vari area manager.

Il "Capacity Plan Area" aveva come obiettivo la raccolta del maggior numero possibile di informazioni in merito alla conduzione delle attività, valutando a livello previsionale lo stato di utilizzo delle risorse per il dimensionamento futuro. La finalità di questo documento era duplice: da un lato presentare i dati al Finance per poter ottenere le concessioni di budget, dall'altro fornire una stima per quantificare l'effort previsto per il futuro.

Il completamento del processo prevedeva una fase di riepilogo, volta a quantificare numericamente i dati raccolti. I dati relativi all'utilizzo delle risorse e

alla valutazione delle attività, venivano inseriti all' interno di due file, denominati rispettivamente "Riep-Ris" e "Riep-Att". Nella seguente figura è riportato un esempio del foglio "Riep-Ris":

	01/01/2013			01/02/2013			01/03/2013			01/04/2012		
	prog	cons	cons (no assenza)	prog	cons	cons (no)	prog	cons	cons (no)	prog	cons	cons (no)
Arosio	116%	109%	110%	108%	124%	124%	122%	110%	124%	158%	115%	80%
Capannoli	128%	120%	120%	132%	127%	127%	132%	114%	127%	171%	135%	129%
Grattarola	132%	122%	125%	144%	121%	122%	131%	124%	122%	124%	110%	100%
Mancini	105%	108%	110%	125%	111%	111%	120%	110%	111%	112%	120%	135%
Pertici	115%	116%	116%	129%	114%	114%	130%	119%	114%	172%	118%	101%
Piazzai	116%	121%	123%	126%	117%	117%	136%	112%	117%	153%	119%	118%
Cerchioni	136%	122%	123%	117%	120%	122%	127%	125%	122%	122%	142%	129%
Ciraolo	105%	105%	105%	105%	120%	103%	110%	106%	103%			
Scorcelletti	120%	118%	122%	130%	133%	138%	125%	122%	138%			

Riep-Ris

Il foglio excel contiene i dati effettivi dello sfruttamento della risorsa e la percentuale si riferisce al confronto con il valore di effort reale rispetto a quello pianificato. Una situazione di inefficienza gestionale si registrava nel momento in cui l'utilizzo della risorsa risultava superiore al 120 % o inferiore all' 80% rispetto al valore programmato, che corrispondeva al 100%.

Analogamente a quanto appena descritto il file "Riep-Att" riportava lo stesso tipo di valutazione sulle attività. Anche in questo caso la valutazione veniva fatta su base mensile e in base al valore dello scostamento indirizzava le decisioni degli Area Manager. Un esempio del documento "Riep-Att" è riportato nella seguente figura:

		01/01/2013			01/02/2013			01/03/2013		
		pro	con	scos	pro	con	scos	pro	con	scos
4	Automazione Flusso Messico	5%	0%	-5%	5%	4%	-1%	5%	3%	-2%
5	BI-INTERNA_BI	1%	0%	-1%						
6	Calzaturificio 2.0 provvisorio	75%	94%	19%	75%	89%	14%	75%	85%	10%
7	Cambio codice GGPLUS									
8	China Logistic - Other Brands				1%	0%	-1%	1%	0%	-1%
9	CIM_Supply Chain Integrated Services									
10	Collaboration Shoes									
11	Collaboration Shoes - Fase 3	15%	9%	-6%	10%	9%	-1%	5%	4%	-1%
12	CRM, POS, Mobile	50%	86%	36%	95%	102%	7%	160%	112%	-48%
13	Data Base avanzamento produzione	25%	17%	-8%	25%	24%	-1%	25%	31%	6%
14	Data Loss Prevention									
15	Drop Shipment - Web Tool fase 2	5%	4%	-1%	5%	14%	9%	2%	3%	1%
16	Enhancement Service Support Area									
17	Enterprise Project Management - Value Management				10%	8%	-2%	10%	8%	-3%
18	eOrder Program - progetti eOrder Acquisition, Or	30%	13%	-17%	20%	1%	-19%	15%	3%	-12%
19	ERP PIGC - Flora									
20	ERP PIGC - Paoletti									
21	ERP PIGC - Pigni									
22	Estensione e armonizzazione Cezanne WW	77%	68%	-9%	95%	58%	-37%	85%	38%	-47%
23	G1 - Japan Stock Ledger by Channel (30784)									
24	G2 CRM Quick Win - Stream america_provv	40%	16%	-24%	10%	3%	-7%			
25	Gestione transfer tra negozi	20%	41%	21%	20%	26%	6%	20%	55%	35%
26	GG - EMEAI - New Leccio Opening				1%	0%	-1%	1%	0%	-1%
27	GG WW JDA Purge				5%	1%	-4%	5%	0%	-5%

Riep-Att

Il campo "Scost" era molto utile perché da questo dato si individuava il gap tra pianificato e consuntivato e aiutavo a individuare gli errori commessi per la gestione del processo. Le cattive gestioni derivavano da due tipologie di errori:

- Errori operativi sulla conduzione delle procedure di analisi dei dati: in questo caso si ritornava alle procedure operative di analisi dati e si ricontrollano le fasi della procedura.
- Errore in fase di pianificazione e assegnazione delle attività alle risorse: questo tipo di errore è molto più grave in quanto bisogna modificare tutte le fasi di processo. La cattiva pianificazione deriva dalla mancanza di coscienza e di conoscenza delle attività di gestione e di supporto.

In conclusione I fogli "Riep- Ris" e "Riep Att" permettevano di individuare istantaneamente la percentuale di saturazione del carico di lavoro, ma non offrivano la possibilità di ipotizzare una strategia operativa efficace ed efficiente orientata al miglioramento, né di orientare le risorse al raggiungimento degli obiettivi pianificati. I due fogli rappresentavano l'unico strumento per il monitoraggio delle risorse e delle attività, erano molto utili per individuare le inefficienze ma meno utili per individuarne le cause.

3.2 Problemi riscontrati e punti critici

Lo studio e l'analisi della situazione di partenza ha permesso, nelle fasi iniziali della commessa, di individuare una serie di problematiche, più o meno evidenti,

che rendevano la gestione delle risorse e dei carichi di lavoro poco efficace ed efficiente

Il primo problema emerso riguarda la gestione del processo di consuntivazione, visto che prima del nostro intervento era un'attività non regolamentata, veniva svolta manualmente ed era tenuta in scarsa considerazione dalle risorse, che la vedevano come un'attività secondaria. Alla luce della trattazione appena descritta La "vecchia" gestione della consuntivazione presentava le seguenti criticità:

- L'attività mancava di precisione, puntualità, costanza e il personale tendeva a non consuntivare tempestivamente il lavoro svolto.
- Il personale spesso glissava sull'attività di consuntivazione perché poteva sembrare una perdita di tempo, ma in realtà è fondamentale per valutare lo stato di avanzamento dei processi e il raggiungimento degli obiettivi.
- Le risorse uomo assegnate allo svolgimento delle attività spesso si vedevano oppresse dalla necessità di conteggio e dalla contabilizzazione delle ore, anche se il processo non era mirato a controllare i tempi di completamento delle attività assegnate, ma a valutare le decisioni dei manager.
- Le attività di gestione e di supporto, sono notoriamente non fatturabili al cliente e sono difficili da consuntivare, e questo ha messo a repentaglio il grado di precisione nel processo di gestione delle risorse.
- Impiegare il tempo in un'attività a non stretto valore ha creato alcune ripercussioni anche a livello psicologico perché le risorse si sono sentite poco valorizzate.

Questi sono i problemi più evidenti ma addentrandoci più operativamente sui vari aspetti dei processi di programmazione e consuntivazione sono stati riscontrati i seguenti punti deboli, su cui siamo intervenuti per rendere il processo operativamente più performante.

- Il processo di programmazione e quello di consuntivazione erano indipendenti l'uno dall'altro, e per avere il pieno controllo del processo bisognerebbe utilizzare un software unico che gestisca ambedue i

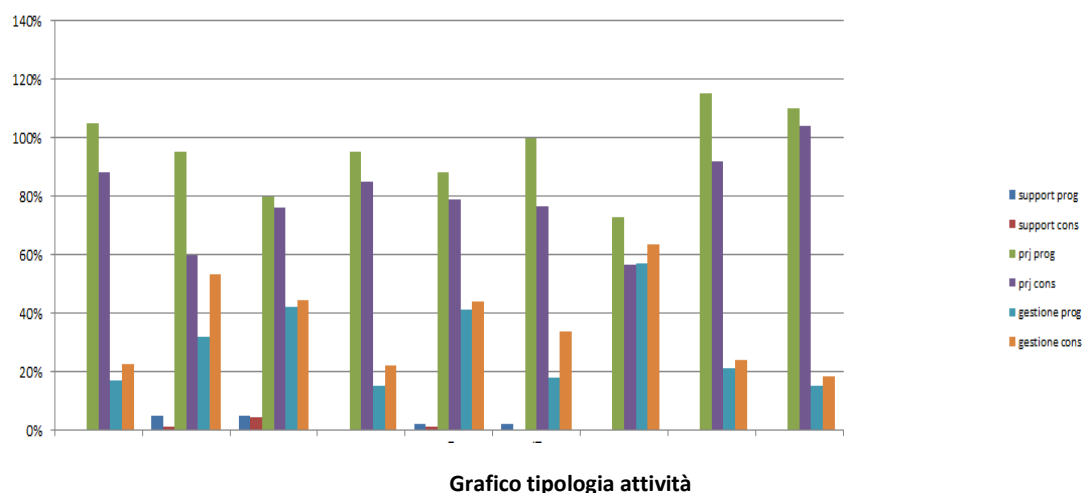
processi. La presenza di due software separati non permetterebbe di confrontare i dati riferiti alla programmazione e alla consuntivazione di uno stesso arco temporale.

- L'assegnazione delle risorse veniva gestita liberamente nel senso che vista l'indipendenza dei due processi non c'è l'obbligo di aspettare la programmazione prima di eseguire la consuntivazione, e questa azione ha favorito la proliferazione di errori.
- Le attività svolte a cavallo del mese, non seguivano regole precise per la consuntivazione, poiché la risorsa uomo non aveva vincoli di tempo o scadenze per la contabilizzazione delle attività.
- L'assegnazione di una nuova risorsa per l'attività o l'aumento del carico di lavoro per la risorsa già assegnata, veniva gestita telefonicamente: l'area manager contattava per telefono il responsabile del Finance e sulla base dei dati in possesso egli decideva se assecondare o meno le richieste dell'area manager.
- I processi venivano gestiti autonomamente da ogni area business, pertanto l'orientamento settoriale delle attività non permetteva di controllare se vi erano risorse uomo impiegate su più aree.
- La presenza di un file di programmazione e consuntivazione per ogni area rendeva più difficoltosa la consultazione del dato e ne aumentava la possibilità di contaminazione.
- La responsabilità del funzionamento del processo era riposta quasi totalmente nelle mani del Capacity Planner, visto che attraverso il merge dei file excel egli aveva il pieno controllo di processo.
- La gestione delle risorse IT non prevedeva un sistema di indicatori strutturato per monitorare lo stato d'avanzamento dei lavori e lo stato di raggiungimento degli obiettivi di processo.
- Un aspetto problematico e fortemente impattante sull'evoluzione del processo e sulla gestione dei carichi di lavoro riguardava l'incapacità di visionare e monitorare le attività di gestione e di supporto con la stessa attendibilità e precisione ottenute per i progetti. A tal proposito le

attività su cui venivano, e vengono tuttora caricate, le risorse uomo possono di tre tipi:

- Progetto: le attività che contribuiscono direttamente alla creazione di valore
- Supporto: le attività di manutenzione e di facility management
- Gestione: le attività di servizio necessarie alle attività di progetto

Il problema in fase di controllo di gestione era dovuto al fatto che le attività di supporto e gestione, pur non essendo a valore aggiunto, avevano e hanno ancora un'importanza decisiva sulla garanzia di completamento di progetto e sul rispetto degli obiettivi della commessa. Come si può notare nel seguente grafico esse rappresentano circa il 50% del volume di attività totali.



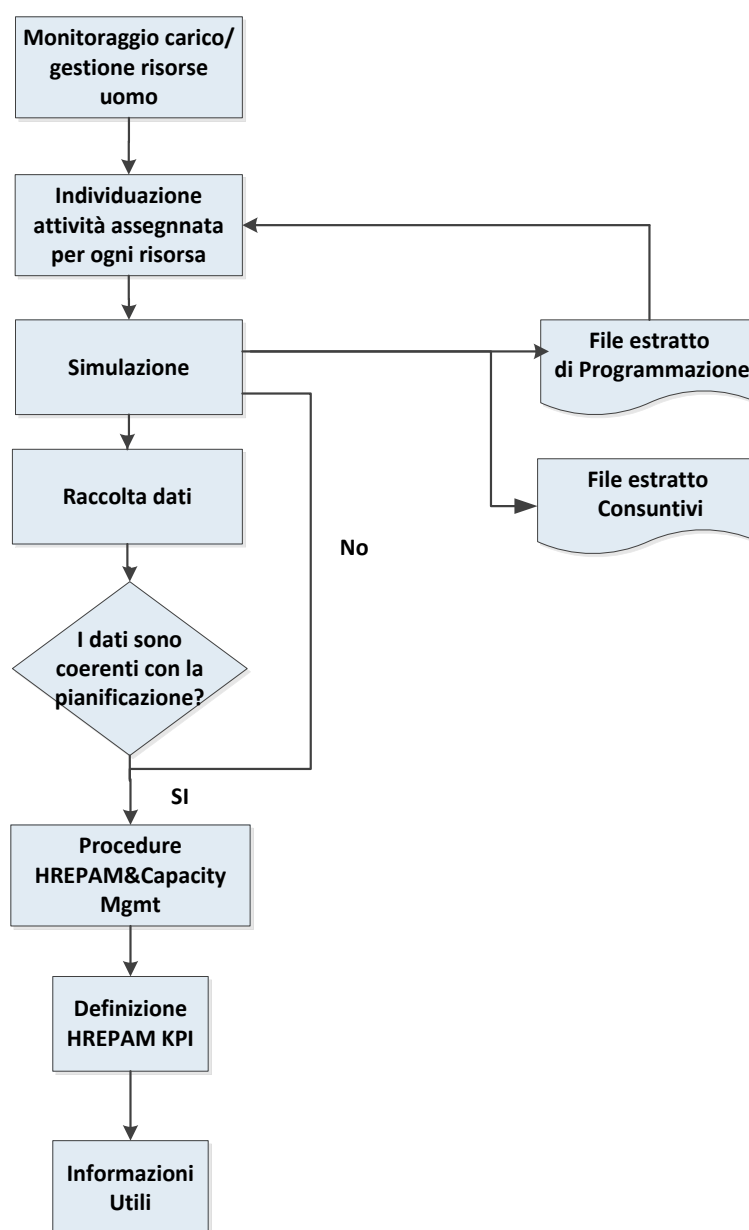
Il grafico, contenuto nella vecchia procedura "analisi area", si riferisce a una delle 5 aree in cui è stata condotta la commessa, e ho deciso di riportare la figura per mettere in evidenza che una buona parte delle attività realizzate erano e sono a non valore. La criticità importante riguardava l'impossibilità del controllo diretto su queste attività, compromettendo la qualità delle informazioni inserite nell'analisi dei dati e la misurabilità del processo.

Il controllo su questo tipo di attività avveniva attraverso delle riunioni periodiche, basate su tavole rotonde e brainstorming, in cui i partecipanti erano i capi area. In queste occasioni essi riportavano le proprie valutazioni sui tempi e sui costi

necessari per la conduzioni delle attività a non valore e li recapitavano al Finance che, sulla base dei tempi e dei costi stimati del budget determinava l'assegnazione del budget.

4 Situazione dopo il nostro intervento

La presenza di evidenti criticità, come quelle appena descritte, ci ha spinto a ricercare delle alternative e delle nuove soluzioni per migliorare il funzionamento del processo e per renderlo operativamente più performante. Alla luce delle esigenze del cliente, dei vincoli della commessa e dell'esperienza che l'azienda ha acquisito in merito alla gestione di questo tipo di tematiche, abbiamo mappato il processo di gestione e carico e risorse nel seguente modo:



Mappatura Processo generale dopo il nostro intervento

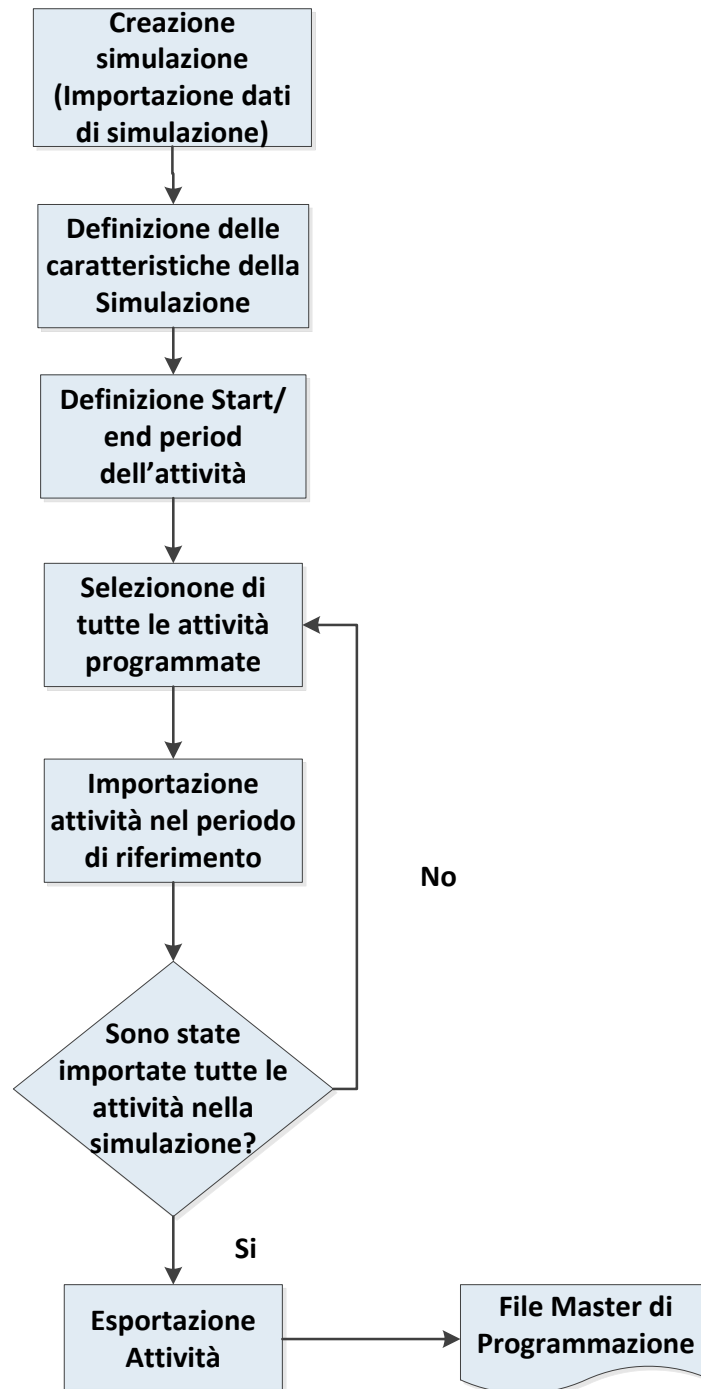
Alla luce degli obiettivi della commessa, che ho definito nella parte introduttiva del lavoro di tesi, abbiamo pensato di lasciare gli aspetti positivi della gestione precedente e di intervenire in modo deciso sulle criticità.

In primo luogo è stata mantenuta quasi immutata la mappatura del processo a livello di fasi, lasciando inalterate il monitoraggio/carico della gestione delle risorse e l'individuazione delle attività assegnate a ogni risorsa, che sono le fasi iniziali del processo. L'innovazione sostanziale che abbiamo apportato riguarda l'introduzione e l'implementazione del software "Human Resource WorkLoad". Questo strumento è un tool informatico per la gestione integrata dei processi di programmazione e consuntivazione, creato ad hoc per venire incontro alle esigenze dell'azienda, utilizzato per eseguire la simulazione, l'estrazione dati, la gestione del carico delle risorse uomo e permette di risolvere una buona parte dei problemi gestionali riscontrati nella vecchia gestione.

La prima grande modifica riguarda quindi l'introduzione di una fase di simulazione che prima era assente. La simulazione delle fasi cruciali del processo è fondamentale poiché diventa possibile ipotizzare eventuali scenari di utilizzo della risorsa, e si offre la possibilità di intervenire preventivamente sugli errori, eliminandoli prima che sia troppo tardi.

In questa fase di conduzione del progetto ho principalmente lavorato con il tool, occupandomi dei processi di programmazione e di consuntivazione. In un primo momento ho eseguito tutta la serie di procedure di simulazione informatica, cimentandomi con le modalità di utilizzo del software, ipotizzando lo sfruttamento e la gestione dei carichi, individuando i problemi gestionali e intervenendo tempestivamente sulle cattive gestioni della risorsa, con lo scopo di incrementare il livello operativo delle prestazioni.

Dopo un periodo di testing informatico, durato circa un mese, abbiamo linearizzato le attività necessarie per estrarre il File di programmazione schematizzandole all'interno del seguente diagramma di flusso:



Il flusso informatico: dalla simulazione all'esportazione delle attività di programmazione

La fase di creazione della simulazione riveste un' importanza decisiva nella gestione del processo in quanto scegliendo la tipologia di simulazione e il periodo di riferimento in cui si svolge l'analisi si condiziona il contenuto dell'output. L'attività di controllo importante da effettuare riguarda la selezione delle attività programmate in quanto, se ci sono delle omissioni di attività o degli errori di selezione, si creano delle ripercussioni sulla qualità dell'output. Nel caso

di incongruenze o di errori nell' esecuzione delle fasi di processo è questo il punto in cui è opportuno intervenire, come riporta la presenza di un loop di controllo proprio in questa fase del processo.

La fase conclusiva del processo riguarda l'esportazione delle attività selezionate all' interno della simulazione, che porta alla generazione del "File Estratto di Programmazione". Come si nota dalla nuova mappatura di processo di gestione dei carichi di lavoro si ha una novità significativa, data dall' eliminazione della fase di merging, condotta dal Capacity Planner.

A livello operativo tale innovazione porta una maggiore attendibilità dei dati di processo generati, e un incremento di velocità nella conduzione delle fasi di processo, data dall' automatizzazione delle attività.

L'incremento di efficacia e di efficienza del controllo operativo è dato dalla possibilità di controllare sia i progetti, sia delle attività di supporto e di gestione, cosa impossibile nel vecchio sistema di gestione.

Un'altra importante novità rispetto all'utilizzo dei vecchi tool gestionali riguarda la possibilità di confrontare i dati di programmazione e consuntivazione visto che lo strumento informatico utilizzato per la creazione del file è unico.

L' output del processo di simulazione, che si ottiene in fondo alla sequenza operativa delle fasi di processo, contiene i dati di riferimento utilizzati come fonte per la procedura di analisi dei dati denominata rispettivamente HREPAM (Human Resource Effort Planning Accounting Management), di cui darò un' ampia descrizione nelle fasi successive del lavoro di tesi.

Il prossimo capitolo della trattazione è interamente dedicato all' utilizzo del tool, pertanto mi sono soffermato sulla descrizione delle attività operative che hanno permesso di svolgere la simulazione, di condurre i processi di programmazione e consuntivazione e di ottenere in output dei file di estrazioni, utilizzati per la creazione del nuovo report.

5 HR Workload

Human Resource Work Load è il nome del software utilizzato per lo svolgimento delle attività di simulazione, gestione, programmazione e consuntivazione, dei carichi di lavoro, creato appositamente dalla nostra casa madre, la “Project Spa”, per risolvere una buona parte dei problemi precedentemente elencati. All'interno del capitolo descriverò accuratamente l'utilizzo operativo dello strumento, evidenziandone il forte impatto sul processo di gestione delle risorse e dei carichi di lavoro.

5.1 *Gestione profili utenti*

La prima problematica successiva al rilascio del software, ha riguardato la classificazione degli utenti, necessaria per customizzare il più possibile l'“usabilità” del software, a seconda delle esigenze interne del cliente.

A questo proposito sono stati creati una serie di profili, a seconda delle diverse condizioni d'uso richieste dagli utenti:

- Amministratore
- Resource Planner
- Areaa Manager
- Team Leader
- Resource

La scelta di classificare gli utenti è dovuta alla complessità delle figure professionali presenti presso il cliente e alla diversità dei ruoli e al diverso dell'utilizzo del software che ognuno degli utenti svolge. Pertanto la classificazione degli utenti garantisce un duplice vantaggio:

- Permette agli utenti di accedere solo ed esclusivamente ai dati di loro competenza, indirizzandoli verso il più corretto utilizzo dell'informazione.
- Garantisce un' analisi dati più attendibile visto, che si riducono gli errori in fase esecutiva, poiché la linea da seguire è già delineata.

Per l'implementazione del processo al livello operativo utilizzato, e per la gestione delle attività di outsourcing è stato necessario utilizzo di un profilo utente di alto livello, l'Amministratore, proprio per garantire

un'implementazione più efficace e più efficiente del processo, dato che questo tipo di profilo ha accesso a tutti i dati di produzione.

5.2 Estrazione dei dati di programmazione con HRWL

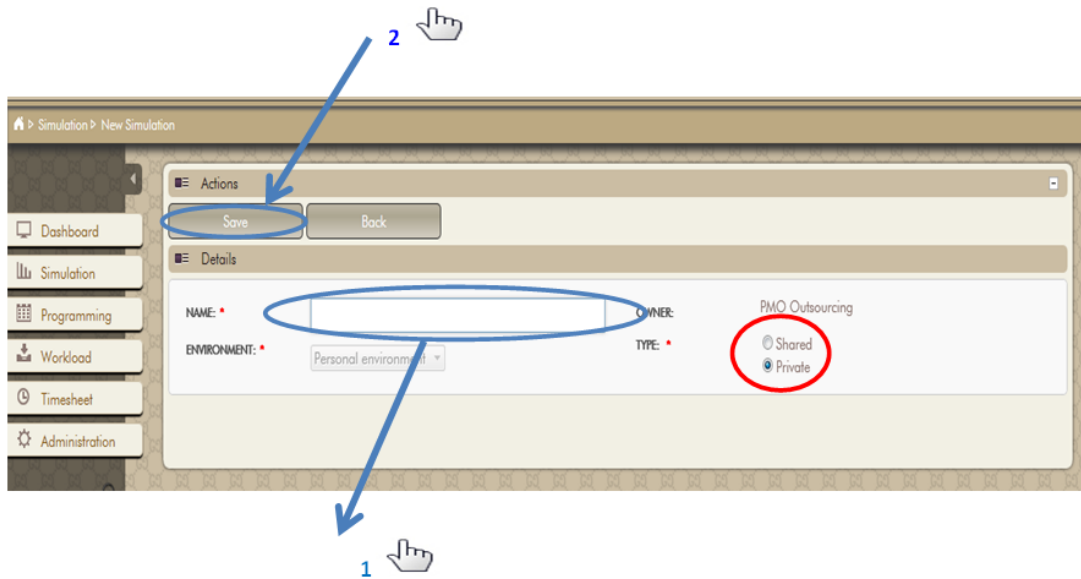
Il primo grande cambiamento introdotto per lo svolgimento del progetto riguarda l'estrazione dei dati di programmazione mediante HR Workload. Il Documento in uscita della fase di programmazione è l'input per dell'analisi HREPAM, pertanto in questo paragrafo descriverò passo dopo passo le operazioni da seguire per la conduzione del processo di estrazione del "File Master di Programmazione".

Dopo aver effettuato l'accesso attraverso login e password, è necessario scegliere l'opzione "Simulation" presente nel menù a tendina a sinistra della schermata e successivamente si clicca l'opzione "Import from production". Seguendo queste istruzioni ho importato i dati in una nuova simulazione



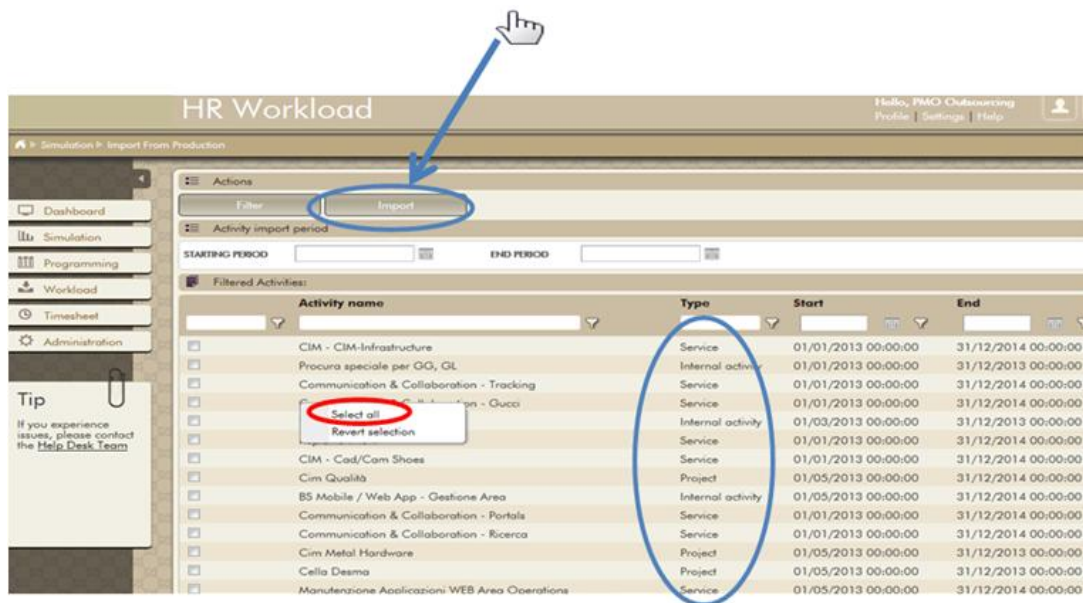
Importazione dati in una nuova simulazione

A questo punto si assegna un nuovo nome alla simulazione appena creata, decidendo se renderla pubblica o privata e la si memorizza con un click sull'opzione "Save". La sequenza appena descritta è rappresentata nella seguente immagine:



Creazione nuova simulazione

Completata la creazione della simulazione arriva il momento più importante dell'intero processo di estrazione, ossia la selezione delle attività programmate sulle risorse dell' Area Business, come illustrato nella seguente figura:



HRWI: Selezione delle attività

Per evitare di incorrere in errori di utilizzo del software in questa fase, bisogna selezionare il campo "Starting Period" ed "Ending Period", determinando il periodo di inizio e fine della nostra analisi; a tal proposito esiste una differenza tra "Starting Period" e "End Period" e le opzioni "start" e "End", in quanto le

prime due si riferiscono all' inizio/ fine dell'analisi che si vuole condurre, mentre le ultime due si riferiscono esclusivamente alle attività del progetto.

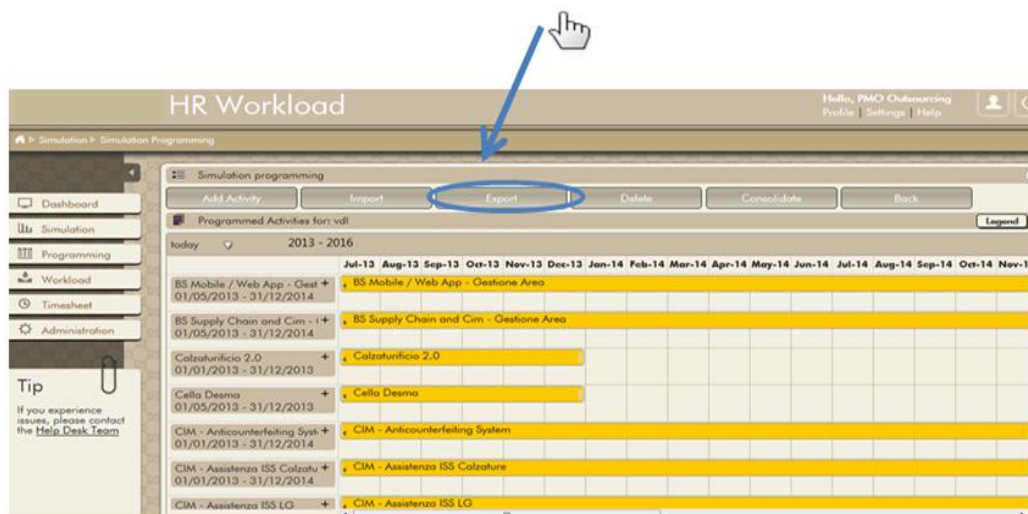
Un'operazione importante da fare in questa fase è flaggare tutte le attività a calendario, scorrendo più pagine se sono presenti varie attività distribuite su più fogli.

L'altra informazione contenuta nella schermata riguarda il tipo di attività, definito nella colonna "Type", che permette di individuare la natura delle attività secondo la seguente legenda:

- Service sono le attività di supporto affidate a un ente esterno
- Internal Activity sono le attività di gestione, svolte internamente
- Project sono le attività di progetto

Dopo aver inserito tali informazioni si passa all' "importazione" delle attività selezionate attraverso l'opzione "Import". L'importazione delle attività è l'operazione che trasferisce sul diagramma di Gantt le attività selezionate, così da rappresentarle in una dimensione temporale.

Una volta importate le attività di riferimento e ottenuta una visione ganttizzata e si clicca sull'opzione "Export" come illustrato nella seguente figura



HRWL:visione ganttizzata

L'esportazione è l'operazione che permette di passare dalla fase di tempificazione appena descritta a file excel denominato " File Master di Programmazione ", costituito da due fogli, il "Demand" e il "Detail". Il primo

foglio estratto corrisponde al file Plain View, utilizzato nel vecchio processo di programmazione anche se ci sono alcune importanti differenze. La prima riguarda la completezza dell'informazione in offerta dal File di "Demand", in quanto in esso sono contenute informazioni su tutti i tipi di attività, non solo i progetti ma anche le attività di supporto e di gestione. Questa modifica permette una visione completa di tutte le attività caricate per la risorsa, garantendo un incremento della qualità delle fasi di controllo dei processi e una maggiore facilità per la conduzione dell'analisi dei dati. Non deve trarre in inganno la denominazione del campo "Project" perché, a dispetto del nome, contiene anche gli altri tipi di attività. Un esempio del foglio di "Demand" è di seguito riportato.

Sponsor	Area	Code	Short name	Project	Prj. type	Cdc	Priority	PM MS	PM Business
Di Marco Patrizio	PMO		Transition Phase	Ripartenza Gucci-Richard Ginori				Piombini Vinicio	
Trieu Robert	BS - Mobile / Web		GRC_Riparter	Communication & Collaboration - Imag				Pertici Andrea	
Pacciarini Simone	PMO	0031143	12FEPCM006	Enterprise Project Management - Worl	Project for Service Creation	n/a	n/a		
Corini Chiara	BS - CIM			Cim Costing	Project for Service Creation			Benucci Emanuele	
Rigucci Massimo	BS - Shoes	0022251	10FEOSC003	S.T.C. New Request	Evolution Maintenance	n/a	n/a	Romeo Alessandro	
Zanillo Diana	BS - Mobile / Web	0029181	11FEWEB003	Cim Produzione calzature	Project for Service Enhanceme			Piombini Vinicio	
Hofer Karl Heinz	BS - Mobile / Web			Show Room - eOrder	Evolution Maintenance	n/a	n/a	Blagini Alessandro	
Hofer Karl Heinz	BS - CIM			CIM - Assistenza ISS LG					
Pacciarini Simone	BS - Mobile / Web			Manutenzione piattaforma eLearning					
Rigucci Massimo	BS - Shoes			Start up di collezione e schede tecniche					
Rigucci Massimo	BS - Shoes	0030886	12FEOSC001	S.T.C. integrazione Anagrafiche Stealth	Project for Service Enhanceme	n/a	n/a	Romeo Alessandro	Tognocchi Monica
Trieu Robert	BS - Mobile / Web	0030619	12FEWEB002	Integrazione app Customer digitalized	Evolution Maintenance	n/a		Blagini Alessandro	Ronca Mimosa
Pacciarini Simone	BS - Mobile / Web			Manutenzione Applicazioni WEB Area Ret					
	Business Solver			BS - Gestione Area					
	PMO			PCM Project KPI Monitor				Pertici Andrea	
Novelli Barbara	PMO			eOrder Program - progetti eOrder Acquisi	Project for Service Creation				
Hofer Karl Heinz	BS - CIM			CIM - Cad/CAM LG					
Ravagli Rossella	BS - CIM	0029099	11FECIM005	CSR SA 8000 GUCCIO GUCCI	Project for Service Enhanceme	n/a	n/a	Benucci Emanuele	
Rigucci Massimo	BS - Shoes			ERP - Shoes					
	PMO			Procura speciale per GG, GL					
Hofer Karl Heinz	BS - Leather, Silk	0030659	12FELOG806	Rolling forecasting	Project for Service Creation	n/a	n/a	Corazzi Alessandro	STRAFFORELLO Paolo
Rigucci Massimo	BS - Shoes	0003960	09FELOG973	PP Finish Shoes	n/a	n/a			
Mazzuoli Massimo	PMO			Program Management HR	Project for Service Creation			Bernardoni Marco	
Bonadiman Emanuela	OSC-FIN-HR-CIM	0030679	12FEHRF729	Estensione e armonizzazione Cezanne V	Project for Service Creation	n/a	n/a		
Rigucci Massimo	BS - CIM			CIM - Assistenza ISS Calzature					
Pacciarini Simone	BS - CIM	12FECIM001	12FECIM001	Sw Gestione Utenti (fase 2)	Evolution Maintenance			Bacchetti Matteo	
Hofer Karl Heinz	BS - CIM			CIM - CIM-Infrastructure					
Lombardo Umberto	BS - CIM			Cim Qualità	Project for Service Enhanceme			Benucci Emanuele	
Hofer Karl Heinz	BS - CIM			CIM - Anticounterfeiting System					

HRWL: il foglio di Demand del file di estrazione

Il secondo foglio estratto, denominato "Detail", costituisce una delle fonti dati di riferimento per la creazione dell' HREPAM. Le informazioni principali per la stesura del report sono contenute nei campi "Activity", "Resource", "Period", "Workload" (percentuale della risorsa uomo utilizzata) e "Actual" (percentuale risorsa uomo effettiva) che hanno la testata arancione per facilitarne la visione, quando si deve condurre l'analisi. Un esempio del foglio di "Detail" è rappresentato nella seguente figura:

Sponsor	Area	PPL Code	Shortname	Activity	Project Type	Resource	Resource Role	Period	Workload	Actual
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/10/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/09/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/06/2013	75,00	122,22
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/05/2013	75,00	29,43
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/08/2013	10,00	34,72
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/06/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/09/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/03/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/07/2013	75,00	58,15
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/04/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/12/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/07/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/10/2013	75,00	28,80
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/09/2013	75,00	83,63
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/11/2014	75,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/02/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/01/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/11/2013	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/05/2014	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Mannaioni Ricc	Process Owner	01/12/2013	30,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/01/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/04/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/06/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/11/2013	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/09/2013	2,00	1,49
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/07/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/02/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/03/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/09/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/11/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/06/2013	2,00	10,42
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/10/2014	2,00	0,00
Rigucci Masi BS	Shoes			ERP - Shoes		Piombini Vnici	Specialist	01/05/2014	2,00	0,00

HRWL: il foglio di Detail del file di Estrazione

5.3 Estrazione informazioni attraverso una simulazione condivisa per il Capacity Plan Budget: Il flusso di processo

Il processo descritto in precedenza ha definito i passi per creare una simulazione funzionale all' HREPAM, mentre la gestione di simulazione di supporto al "Capacity Plan Budget" viene gestita in maniera diversa e richiede una differente procedura operativa sul software. Subito dopo essermi dedicato alla simulazione per il processo HREPAM mi sono infatti occupato della creazione di una simulazione condivisa per tutti gli Area Manager, il cui output è la fonte dati di riferimento per la redazione del di "Capacity Plan Budget". Lo scopo di questa fase della commessa è stato riuscire a creare una simulazione condivisa per tutti gli Area Manager a supporto del "Capacity Plan Budget". Dopo una serie di tentativi e di prove ho schematizzato le attività operative da seguire per la creazione della simulazione condivisa, riportandole nel seguente diagramma di flusso:



Mappatura di processo per la creazione di una simulazione condivisa

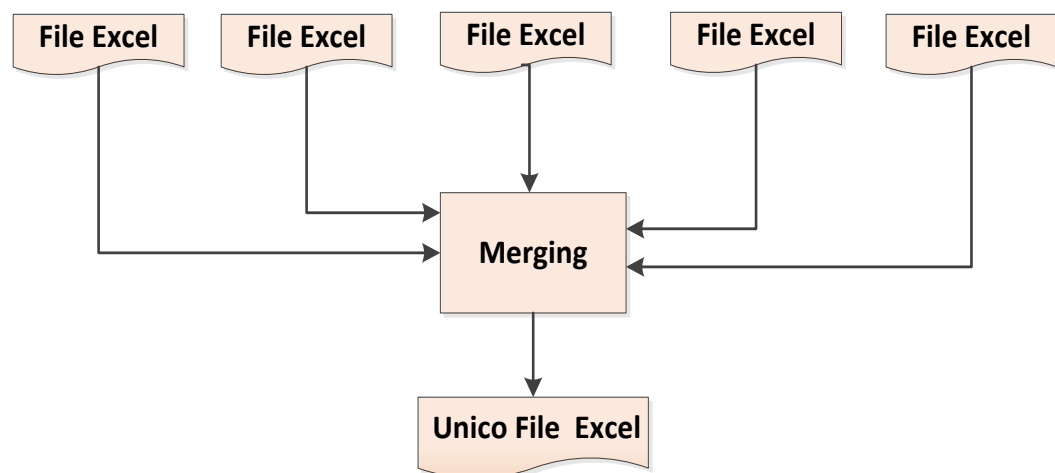
Il diagramma di flusso riassume tutte le fasi del processo, iniziando dalla creazione della simulazione condivisa fino all'ottenimento del file di estrazione. Dal punto di vista operativo la procedura di creazione della simulazione vuota viene descritta nel paragrafo successivo dove si riassumono tutte le fasi d'uso del software. In questo punto del processo diventano necessarie due tipologie di scelta: la prima riguarda la definizione del tipo di simulazione che può essere "Shared" cioè condivisa tra chi ha l'accesso alla stessa banca dati o "Private", ossia accessibile solo a chi la crea e la conduce. La seconda scelta riguarda la definizione dell'ambiente di simulazione (Environment) perché da tale opzione dipende il tipo di dati che si otterranno nel file unico di simulazione. Il tool permette di scegliere tra tre tipologie di simulazione simulazioni:

- La simulazione di Budget in cui si ottengono i dati nella stessa forma di quelli inviati al Finance.

- La simulazione dei “forecast” che permette di ottenere delle previsioni trimestrali sull’utilizzo futuro delle risorse.
- L’ambiente di simulazione personale che sintetizza le caratteristiche offerte in entrambe le opzioni precedenti, ma le ripropone in forma privata

Una volta definiti tipo e ambiente della simulazione si passa alla fase di importazione dati che si effettua caricando il foglio excel contenente i dati di simulazione. In questo punto del processo abbiamo apportato una sostanziale modifica gestionale rispetto alla modalità di funzionamento precedente. Per schematizzare in modo preciso il tipo di modifica apportata al processo mi sono servito di due diagrammi di flusso:

Il primo descrive spiega il processo di raccolta dei dati di simulazione dati prima del nostro intervento ed è rappresentato nella seguente figura:



Il vecchio processo di raccolta dati

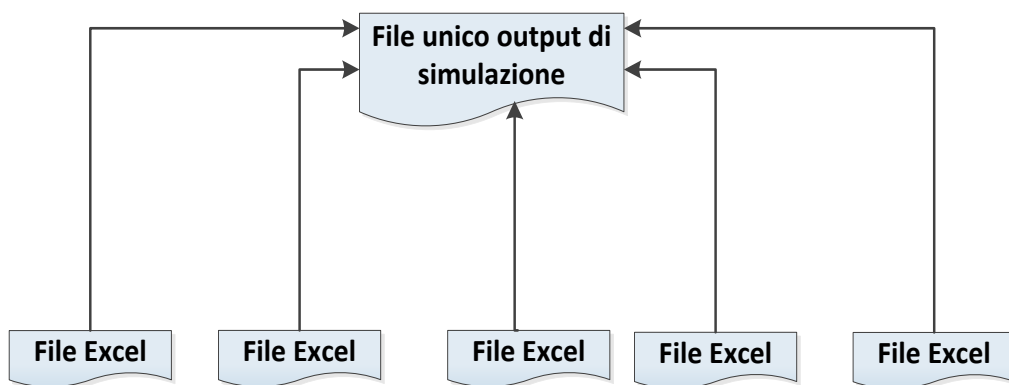
Prima del nostro intervento ognuna delle 5 aree IT, presso cui abbiamo erogato l’outsourcing, raccoglieva i dati di produzione relativi alla previsione dei carichi di lavoro e alla gestione delle risorse su un foglio excel. Il file veniva mensilmente redatto dall’ Area Manager e veniva inviato via mail al Capacity Planner. Il termine di scadenza per l’invio di questa mail era il giorno 5 di ogni mese. Una volta che tutti i file excel erano stati inviati, il Capacity Planner si occupava del merge dei file, creando un unico documento di riferimento. L’unico file ottenuto

era quello da inviare al Finance e sulla base di cui si prendevano le decisioni in merito all' assegnazione del budget.

Il processo appena descritto presentava i seguenti problemi:

- Una visione limitata del quadro operativo, circoscritta alla propria area di competenza, in quanto mancava una visione allargata dei processi ed era esclusa la possibilità di controllo integrato. L'impossibilità di ottenere un controllo integrato è determinata dall' impossibilità dei capi area di accedere a tutti i dati di produzione.
- L'operazione di merging favorisce la proliferazione di errori nella conduzione analitica del processo perché i dati sono soggetti a trasferimento, copiatura, ridigitazione e classificazione.
- il controllo del processo è fortemente accentrato nella figura del Capacity Planner. Questo può essere un serio problema per gestione del processo in quanto egli può manipolare i dati prima per fare leva sul Finance. Inoltre sarebbe un ruolo difficile da sostituire, non tanto per la competenza, quanto per la fiducia necessaria che deve avere chi riveste questo ruolo, essendo una figura che gode della stima sia degli Area Manager sia del Finance.

In base alle problematiche appena evidenziate, l'utilizzo del tool informatico dedicato ha favorito una semplificazione del processo e ha favorito l'attuazione di alcune importanti modifiche come illustrato nel seguente schema:



Il nuovo processo di raccolta dati

La prima modifica che si nota è l'eliminazione delle fase di merging; L'attività non viene più svolta perché nella nuova configurazione si crea subito il file unico vuoto, che viene riempito con i dati dei file excel delle 5 aree dell'ambito del processo.

A livello di mappatura di processo, si ha l' inversione del flusso operativo, visto che prima del nostro arrivo il file unico era il risultato finale del processo. La creazione del file vuoto sarà descritta nelle parti successive della trattazione.

La nuova configurazione prevede un controllo integrato del processo poiché tutti gli Area Manager hanno accesso completo ai dati di produzione, garantendo una visione allargata delle attività e non più settoriale. Una differenza sostanziale rispetto alla situazione precedente riguarda il ruolo del Capacity Planner, che non avendo più il compito di mergiare i file è più orientato alla mediazione con il Finance che alle valutazioni tecniche dei processi,

Un altro beneficio non meno importante riguarda la possibilità di velocizzare il processo e di commettere meno errori nel trattamento dei dati, poiché non essendoci il merge si evitano problemi di classificazione, ridigitazione e copiatura del dato.

5.4 Estrazione informazioni attraverso una simulazione condivisa per il Capacity Plan Budget: le fasi d'uso del software

Il processo di raccolta di informazioni attraverso la creazione di una simulazione condivisa è il processo finalizzato all' ottenimento di un output che sarà la base di partenza per la procedura " Capacity Plan Budget".

Le informazioni relative alle attività e all' allocazione delle risorse sono contenute in un unico foglio excel, che contiene i dati delle 5 aree IT sottoposte all'analisi. In questo paragrafo descriverò le fasi operative da eseguire sullo strumento informatico, che forniscono in output un file excel come quello rappresentato in figura:

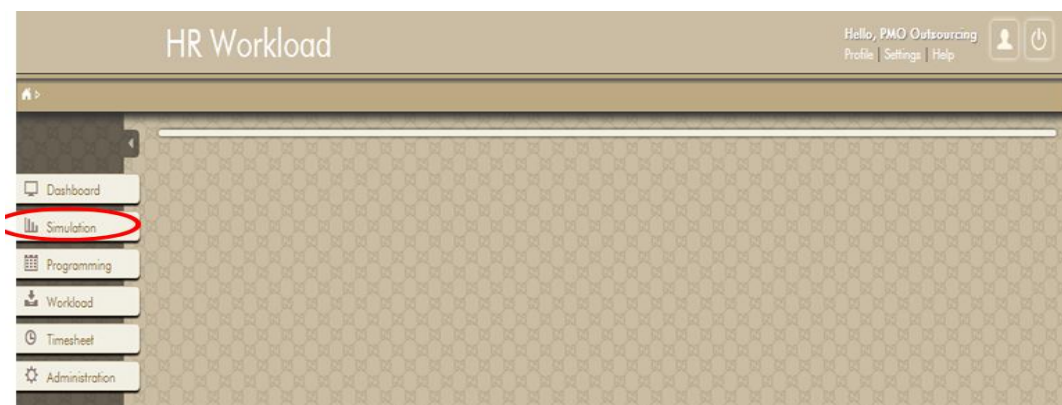
								Working		Actual			
								Capex	Opex	Capex	Opex		
4	Shortname	Project	Proj. type	Col.	Priority	PMMIS	PM Business	Start	Finish	Capex	Opex	Capex	Opex
5	0003803	WMS System Implementation	n/a					01/08/2013	31/12/2014				
6	11FEWEB015	Enterprise DAW	Project for Service Creation	n/a	n/a		BECHERI Fabio	03/01/2011	31/12/2013				
7	12FECW001	Sis. Gestione Utenti (fase 2)	Evolution Maintenance					01/05/2013	31/12/2013				
8	11FEWEB008	Migrazione Cluster ARGO	Evolution Maintenance	n/a	n/a			01/07/2011	31/12/2014				

Output di estrazione

In questo file sono contenute le informazioni relative alle attività contrassegnate come progetti ("Project Type= Project). Le informazioni relative alle attività non fatturabili, come le attività di supporto (service) e gestione (internal activity) si ricavano attraverso l'implementazione delle fasi successive di utilizzo del software.

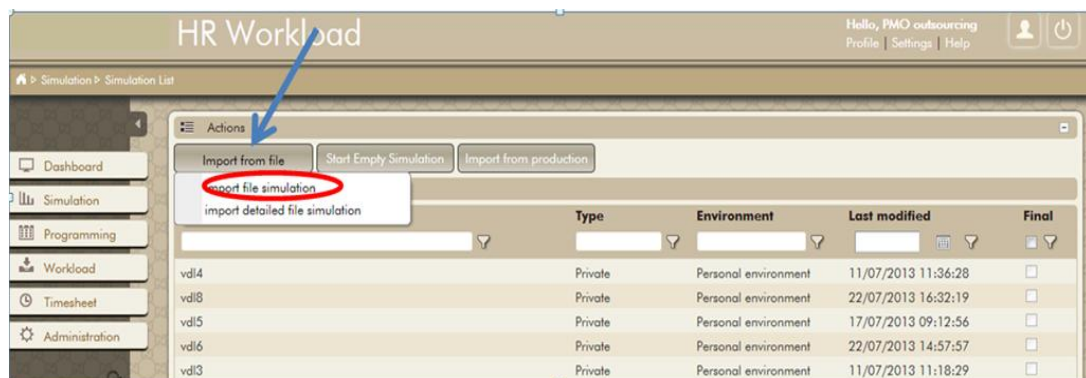
In questa fase ho eseguito sul tool informatico le attività illustrate nel diagramma di flusso descritte al paragrafo precedente.

Per iniziare la procedura sono entrato nell' ambiente del software, selezionando l'opzione "Simulation", come rappresentato nella seguente figura:



HRWL:Ingresso nell' ambiente di simulazione

Successivamente ho scelto l'opzione "import file simulation" per selezionare i file che servono per condurre l'analisi, come illustrato nella figura di seguito riportata:



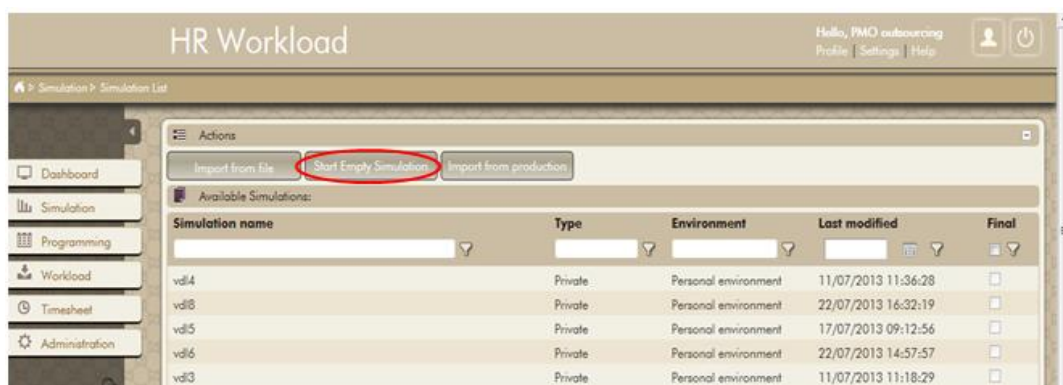
HRWL: importazione dei file di simulazione

Reiterando l'operazione è possibile importare all' interno del file vuoto tutti i dati riferiti alle varie Business Area. La parte di utilizzo fin qui descritta ha riguardato l'utilizzo di file di simulazione nel caso in cui la simulazione era già stata iniziata, utilizzando dati già presenti nel database e accodando i nuovi dati dell'analisi. Nel caso in cui il processo richieda una simulazione totalmente nuova, bisogna seguire una procedura informatica specifica a parte che descriverò nel seguente paragrafo della tesi.

5.5 **La creazione di un file di simulazione vuoto:**

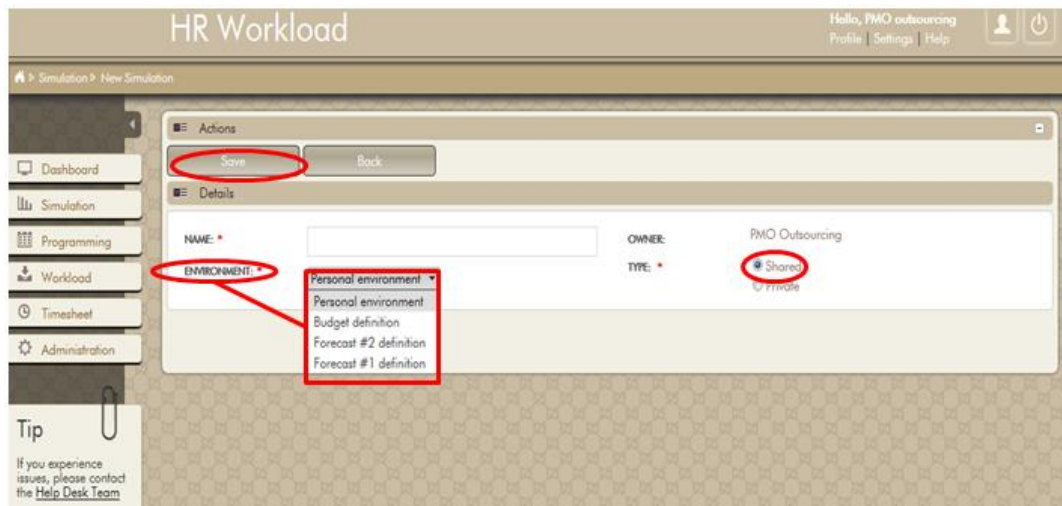
La creazione della simulazione " vuota", è un' attività di competenza del Capacity Planner, che con il supporto del software crea il file vuoto su cui gli Area Manager caricheranno i dati relativi alla gestione delle risorse della propria area di competenza.

La prima operazione che bisogna fare, non appena si entra nell' ambiente software, è selezionare l'opzione "Simulation", visto che lo scopo è dare inizio a una nuova simulazione. Dopo aver effettuato l'accesso all' ambiente di simulazione si sceglie l'opzione " start empty Simulation" e si ottiene la schermata di seguito illustrata;



HRWL: Start Empty Simulation

In questo punto della procedura compare una schermata importantissima, forse la più importante della procedura, in cui si devono specificare i campi "Environment" e "Type" come rappresentato in figura:



HRWL: definizione “Environment and Type”

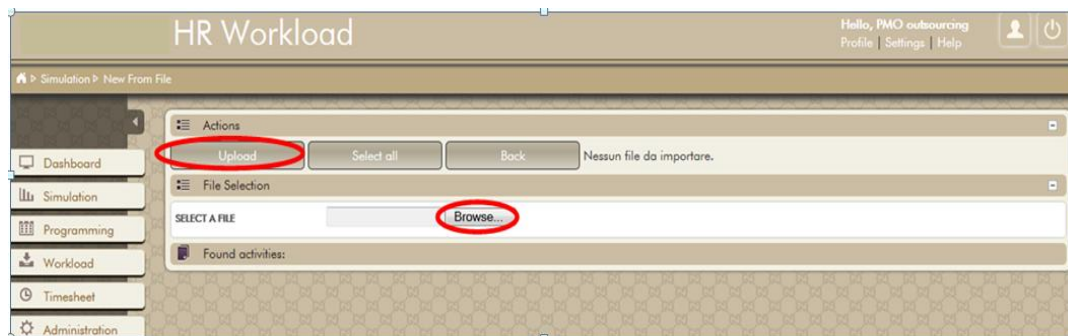
Il campo “Environment” contiene 4 opzioni, che abbiamo descritto in precedenza e di cui abbiamo già spiegato le caratteristiche.

L’opzione “Shared” o “Private” permette, allo stesso modo della situazione precedente, di scegliere se rendere pubblica o privata la consultazione e l’intervento nelle fasi della simulazione.

Una volta che abbiamo definito il tipo e l’ambiente di simulazione si può memorizzare quanti definito attraverso l’opzione “save” ottenendo la simulazione vuota.

A questo punto la simulazione creata è pronta per contenere i dati riportati dai relativi alle varie aree business. Il caricamento dati sulla simulazione vuota è un’operazione di competenza degli area manager, ma ho svolto varie prove sulle fasi uso con lo scopo di fornire la “best use way” al cliente.

La situazione d’uso più semplice e più veloce prevede di selezionare il file da importare caricandolo all’interno della simulazione vuota e cliccando l’opzione “upload”. La scelta del file da caricare all’interno della simulazione viene determinata attraverso l’opzione “browser” dove si accede a una serie di file excel potenzialmente caricabili.



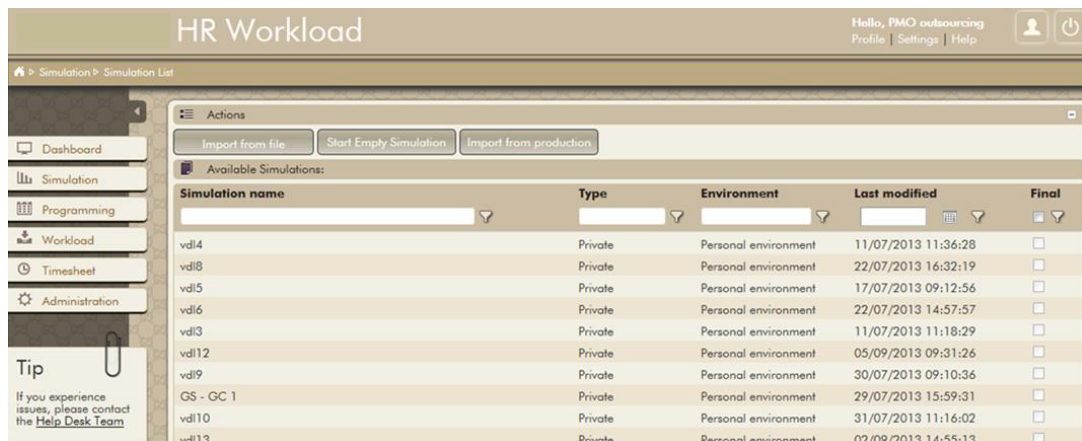
HRWL: caricamento dati

Nel momento in cui vengono caricati i dati gli area manager ricevono una comunicazione che li autorizza a programmare il carico di lavoro sulle loro risorse, almeno per i sei mesi successivi.

I dati inseriti nella simulazione hanno un orizzonte temporale di sei mesi in quanto devono essere utilizzabili sia per l'assegnazione del budget, che semestralmente il cliente fa, sia trimestrale nel caso in cui si decida di fare i forecast. Nel caso in cui ci siano attività denominate allo stesso modo su file diversi ultima caricata sovrascrive la precedente. Nel momento in cui gli Area Manager hanno completato il caricamento sull' HRWL si passa all'estrazione, di cui darò una descrizione operativa nel seguente paragrafo.

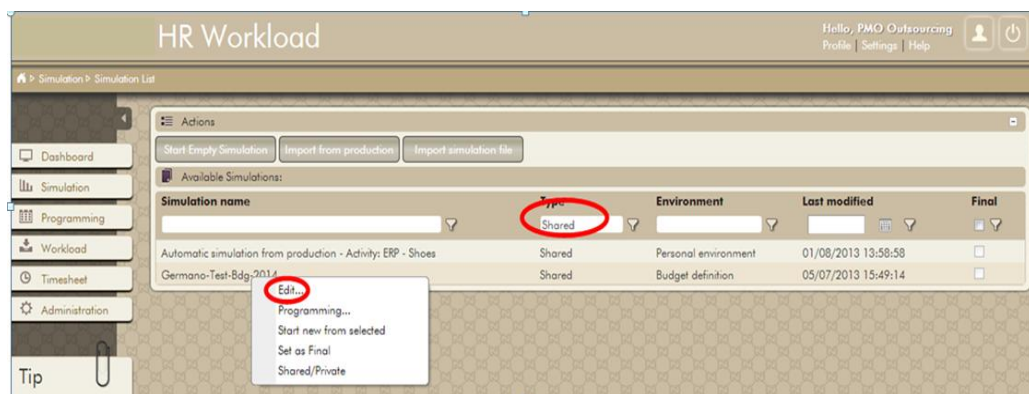
5.6 Estrazione foglio di planning tramite HRWL

Anche la realizzazione operativa delle attività che portano all'estrazione del foglio di pianificazione è un'operazione di competenza del Capacity Planner. La fase iniziale è analoga a quanto visto nelle situazioni precedenti in quanto si accede all'ambiente di simulazione e si clicca sull'opzione "Simulation", in modo che compaia una schermata che contenga tutte le simulazioni cui è possibile accedere e intervenire, come rappresentato nella figura sotto:



HRWL: la schermata con tutte le simulazioni

Anche in questo caso, le simulazioni presenti nella schermata sono classificate in base al tipo: “Shared” e “Private”, e visto che il file di estrazione è un documento a cui tutti gli Area Manager devono avere la possibilità di accedere si sceglie l’opzione “shared”. A questo punto si clicca con il tasto destro sulla simulazione che è di interesse per l’analisi e si edita come illustrato nella seguente immagine:



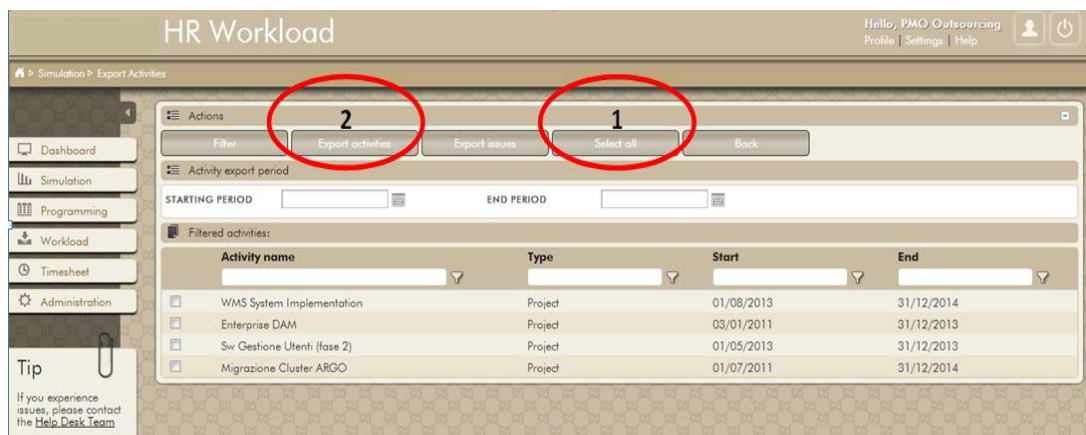
HRWL: editing di simulazione

L’opzione “Edit” permette accedere a una nuova schermata, con lo scopo di intervenire direttamente sulla simulazione, determinando le peculiarità, come ad esempio l’assegnazione della data di inizio analisi “starting period” e la data di fine “end period”, e sulla base delle opzioni selezionate si filtrano i dati. Un esempio della schermata appena descritta è di seguito riportato:



HRWL: definizione starting/end Period

A questo punto si dovrebbero selezionare le attività che sono di interesse per l'analisi. Per svolgere quest'attività è possibile procedere in due modi: da una parte si potrebbero selezionare solo le attività che devono essere contenute cliccando sul quadratino a sinistra, dall'altra si può selezionare tutte le attività. Dal momento che per la nostra analisi sono di interesse tutte le attività contenute, si selezionano cliccando l'opzione "Selected all" e successivamente si esportano cliccando su "Export Activities", come descritto nella seguente figura:



HRWL: Selezione e Esportazione Attività

L'esportazione delle attività restituisce in output un foglio di calcolo di cui è di seguito riportato un esempio:

	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
4	Note	% FTE MIS PM	% FTE Biz PM	KEY1 MIS	% FTE KEY1 MIS	KEY2 MIS	% FTE KEY2 MIS	KEY3 MIS	% FTE KEY3 MIS	KEY4 MIS	% FTE KEY4 MIS
5		1,00		Mariotti Martina	75,00						
6				Perlici Andrea	20,68	Ciraolo Giovanni	10,00	Rosa Leonardo	10,00	Corazzi Alessan	5,91
7				Piombini Vinicio	2,00	Gufoni Simone	70,00	Mannaioni Riccardo	75,00		
8		1,00		Ciraolo Giovanni	63,00						
9											
10		0,75		Garelli Fabio	4,88						
11				Ameglio Matteo	1,30	Biagini Alessan	0,75				
12				Ameglio Matteo	5,95	Biagini Alessan	2,30	Garelli Fabio	6,30		
13				Vanzi Riccardo	19,50	Bernardoni Marc	1,00	Paci Daniele	3,00	Benucci Emanu	5,00
14		1,00		Bernardoni Marco	1,00						
15											
16				Corazzi Alessandro	8,00						
17		60,00		Gori Enrico	60,00						
18		1,00									
19		2,13		Bianchi Paolo	23,75	Ameglio Matteo	4,38	Garelli Fabio	0,75		
20		23,89		Motola Marco	11,25						
21				Biagini Alessandro	2,35	Garelli Fabio	1,13	Ameglio Matteo	0,63	Bianchi Paolo	8,00
22		5,00									
23				Ameglio Matteo	0,69	Biagini Alessan	1,25	Garelli Fabio	0,75		
24				Biagini Alessandro	4,40	Corazzi Alessan	13,33	Garelli Fabio	13,50		
25				Biagini Alessandro	0,75	Garelli Fabio	0,75	Ameglio Matteo	2,63		
26				Perlici Andrea	0,60						
27				Vanzi Riccardo	3,00	Paci Daniele	2,00	Bernardoni Marco	10,00	Baccheci Matteo	1,00
28		4,25		Ciraolo Giovanni	1,00	Paci Daniele	5,00	Gori Enrico	5,00	Vanzi Riccardo	5,00
29		8,00		Gufoni Simone	1,00						
30		1,00		Paci Daniele	15,00	Vanzi Riccardo	0,50				
31				Perlici Andrea	4,00						
32				Perlici Andrea	1,00						
33		5,00		Benucci Emanuele	5,00						
34				Motola Marco	60,00	Lisi Gianluca	75,00				

HRWL: il foglio di planning estratto

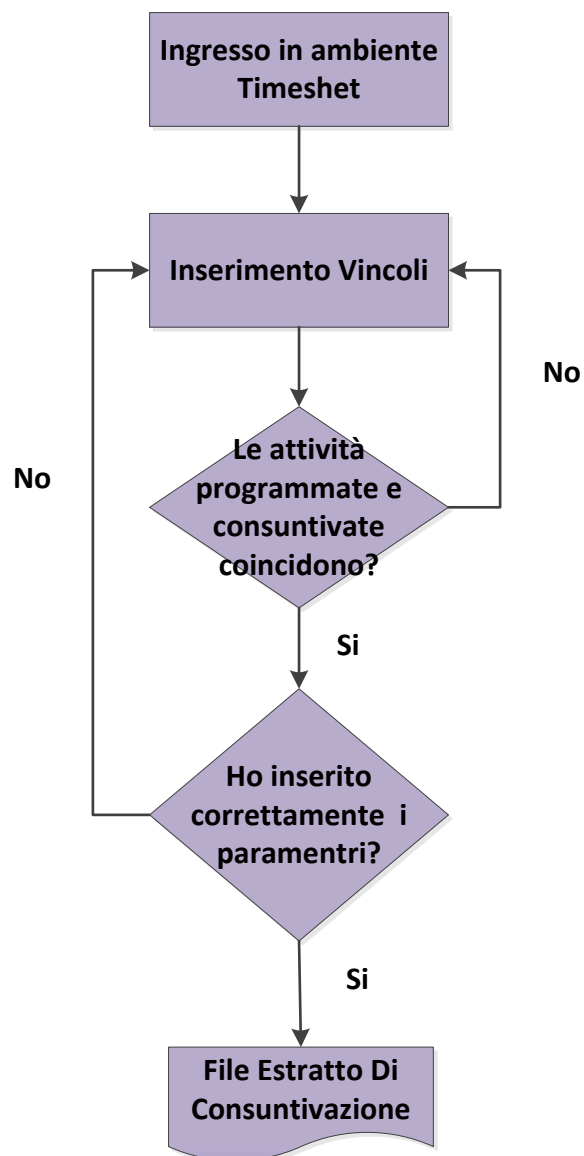
Il foglio così ottenuto è l'output del processo e la fonte dati di riferimento per la redazione del "Capacity Plan Budget". Dal punto di vista della struttura e dei contenuti ha la stessa impostazione del foglio di "Demand" precedentemente illustrato, ma contiene una informazione fondamentale che prima non era contenuta, riferita al carico di risorse vero e proprio ossia il "Full Time Equivalent", indicato con "%FTE" che esprime la percentuale di utilizzo effettivo reale della singola risorsa.

5.7 Estrazione dei dati di consuntivazione da HRWL

A completamento del periodo di testing informatico, culminato con l'estrazione del foglio di planning mi sono dedicato a una fase di studio e di testing del processo di consuntivazione, conclusasi con la definizione di una procedura informatica che ha permesso di sintetizzare tutte le fasi implementate su HRWL, per ottenere come output del processo il documento di consuntivazione.

Il principale vantaggio che abbiamo ottenuto utilizzando HR Workload riguarda la capacità di correlare i dati relativi alle attività di programmazione, con i dati di consuntivazione. In questo modo si ottiene un monitoraggio più efficiente e più efficace dei dati in possesso e si valuta la coerenza fra la programmazione e la consuntivazione, individuando gli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi pianificati.

La gestione del processo di consuntivazione è operativamente collegata alla redazione dell' HREPAM, il report che esegue l'analisi dei dati sulla base dell' output ottenuto su HRWL. Per avere una maggiore chiarezza delle attività che hanno portato all'ottenimento del File estratto di Consuntivazione ho pensato di schematizzare il flusso operativo delle attività eseguite servendomi del seguente diagramma:



Il processo di estrazione dati di consuntivazione: mappatura di processo

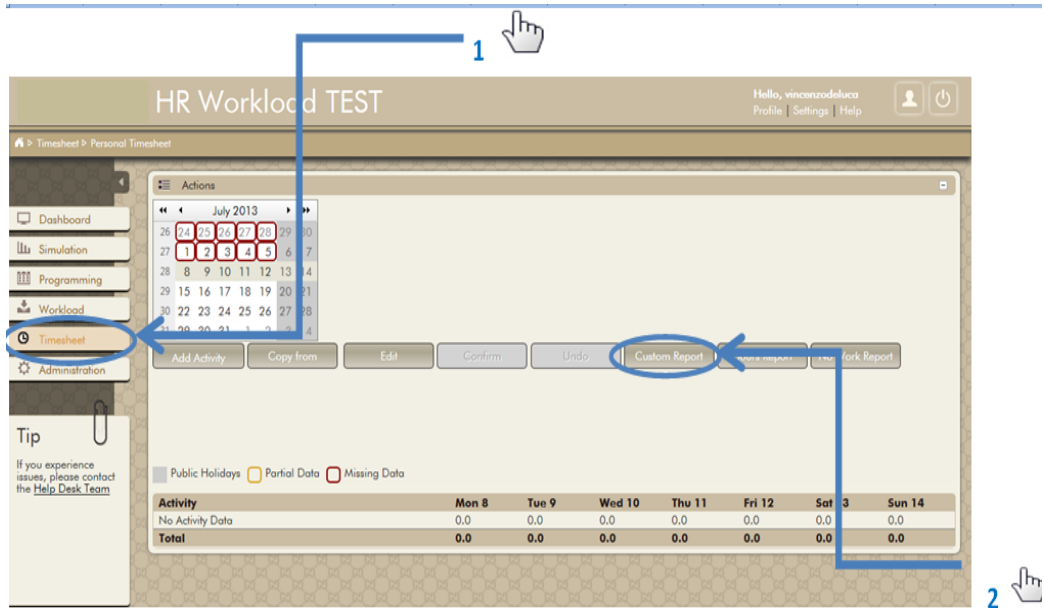
Il processo ha inizio nel momento in cui si opera e si accede ai dati riferiti alle ore consuntivate, informazioni accessibili attraverso l'opzione Timesheet. La fase successiva, fondamentale per l'esito del processo, consiste nell'inserimento dei vincoli dell'analisi come la data di inizio e fine analisi e l'inserimento delle

colonne che saranno contenute nel file esportato. La verifica sulla correttezza viene svolta in due momenti distinti, come dimostra la presenza di due loop di controllo sul processo.

Il primo controllo riguarda la verifica dei parametri inseriti sul tool informatico perché l'inserimento dei parametri deve rispettare determinati criteri, descritti nel prosieguo della trattazione. Il secondo controllo è quello più importante e riguarda la verifica di corrispondenza tra le attività programmate e quelle consuntivate. Le attività contenute nel "File Master di Programmazione" devono coincidere con quelle che si estraggono con questa procedura. Se i dati fra le due fonti non corrispondono si sono commessi errori nel processo ed è necessario intervenire ricontrollando sia il processo di programmazione, sia quello di consuntivazione.

Se il confronto fra le due tipologie di dati emette un esito positivo, si può esportare il file e ottenere in Output il file estratto di consuntivazione.

Per quanto riguarda le operazioni informatiche da implementare sul tool, per prima cosa ho effettuato l'accesso al programma, ma anziché entrare nell'ambiente di simulazione come ho fatto nei casi d'uso illustrati in precedenza ho cliccato l'opzione "timesheet". Questa opzione garantisce l'accesso alla parte del programma adibita al controllo degli statini delle risorse uomo. A questo punto, cliccando sull'opzione "custom report", ho avuto modo di visionare a tutte le attività statinate, come illustrato nella seguente figura:



HRWL: Accesso all' ambiente di consuntivazione

L'opzione "custom report" permette di ottenere una schermata come quella riportata nella figura sotto:



HRWL: l'immissione dei vincoli

L'aspetto delicato di questa fase del processo ha riguardato l'inserimento dei vincoli, visto che da quest'operazione dipende l'esito del processo e la qualità dell'output ottenuto. Innanzitutto è necessario definire il periodo di riferimento, inserendo la "start date" e l'"end date", delimitando il range temporale della nostra analisi. L'informazione "column to show" permette di selezionare i campi

che saranno restituiti in output nel file di estrazione, selezionando con un flag le informazioni che ci interessano. Dal momento che l'informazione "sponsor" non è determinante per lo svolgimento dell'analisi abbiamo deciso di non prenderlo in considerazione per il file estratto.

Il processo si conclude cliccando sull'opzione "export" che permette di passare dall'ambiente software al foglio di calcolo. Un esempio del documento ottenuto come output è di seguito riportato.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Data	ora	AA	MM	GG	SET	Struttura	Area	Sottogruppo	Quanto Livelli	Utente	Ore	Descrizione	Processo	Descrizione attività	Area
2	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	2,00		Viaggio	ERP - Shoes	Industrial Operations
3	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	7,00	Change Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine	
4	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	1,00	Meeting con Manager	Internal Meeting	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	GG W/W Finance + Gr
5	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	7,00	Incident Management	ERP - Shoes	Industrial Operations	
6	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	5,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
7	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	4,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
8	2013-05-02	2013	05	02	5	2	Gio	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	8,00	Holiday			
9	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	6,00	Change Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine	
10	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	4,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
11	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	5,00	Incident Management	ERP - Shoes	Industrial Operations	
12	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	5,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
13	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	2,00	HR Workload Training	Training	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	GG W/W Finance + Gr
14	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	2,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
15	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	2,00	Viaggio	ERP - Shoes	Industrial Operations	
16	2013-05-02	2013	05	02	5	3	Ven	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	8,00	Holiday			
17	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	4,00	Design/Development	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine	
18	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	4,00	Design/Development	Cim Qualità	GG W/W Operations &	
19	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	3,00	Start	Shoe Data Mart	GG W/W Shoe Busine	
20	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	5,00	Test	Change Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine
21	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	5,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
22	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	5,00	Monitoring	ERP - Shoes	Industrial Operations	
23	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	1,00	Service Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine	
24	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	1,00	Start	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine	
25	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	4,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
26	2013-05-02	2013	05	02	5	6	Lun	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	2,00	Test	Design/Development	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine
27	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	1,00	Start	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine	
28	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	5,00	Test	Change Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine
29	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	5,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
30	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	1,00	Service Request Mana	Start up di collezione & schede tecniche - Programmone	GG W/W Shoe Busine	
31	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Romeo Alessandro	7,00	Start	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine	
32	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Mannaioni Riccardo	4,00	Change Request Mana	ERP - Shoes	Industrial Operations	
33	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Gori Enrico	2,00	Design/Development	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine	
34	2013-05-02	2013	05	02	5	7	Mar	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	8,00	Test	Design/Development	S.T.C. New Request	GG W/W Shoe Busine
35	2013-05-02	2013	05	02	5	8	Mer	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	2,00	Contract Management	ERP - Shoes	Industrial Operations	
36	2013-05-02	2013	05	02	5	8	Mer	Business Soluzioni BS - Shoes			Guloni Simone	1,00	Change Request Mana	ERP - Gioielleria	GG W/W Operations &	

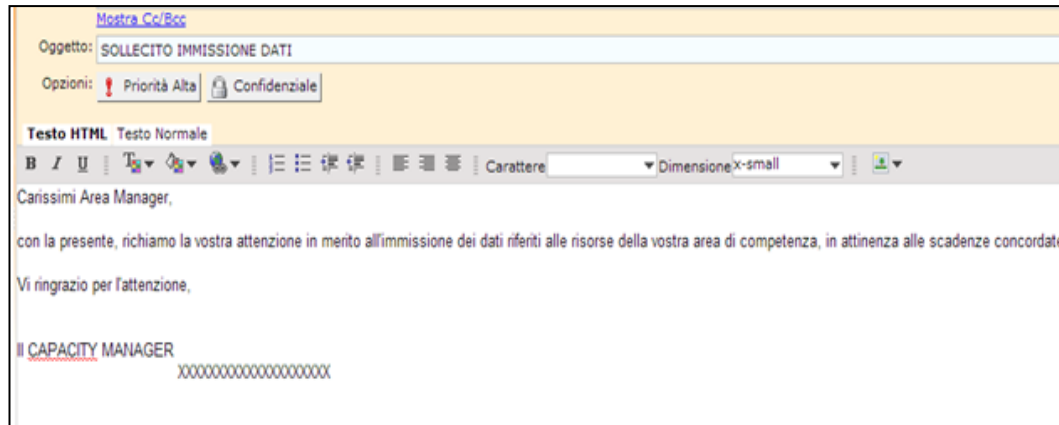
HWRL: output del processo di consuntivazione

Nel prossimi paragrafi della tesi descriverò in che modo questo documento viene utilizzato per la redazione del report HREPAM.

5.8 La gestione delle scadenze del processo

L'utilizzo di un software con le caratteristiche operative dell' HWRL determina una migliore gestione dei trigger di processo, ossia delle scadenze temporali in concomitanza di cui viene condotto il processo. Come già espresso in precedenza, la gestione dei carichi di lavoro viene condotta a scadenza mensile, e si completa entro il 10 del mese. Il cliente ha scelto questa data come termine ultimo per due motivi: in primo luogo perché l'ultimo giorno lavorativo utile e in secondo luogo perché entro quel giorno il Capacity Planner ha già sufficientemente sollecitato la consuntivazione delle risorse uomo relative

all'area del mese precedente. Solitamente il sollecito viene inviato con 3-4 giorni lavorativi d'anticipo rispetto al 10. Il contenuto della mail è molto semplice e diretto e riporta l'esigenza di ricevere i dati entro una certa data allo scopo di valutare la gestione dei carichi e l'operato degli Area Manager. Di seguito è riportata la mail che il Capacity Planner invia ogni mese agli Area Manager:



Mail di sollecito per l'invio dati di consuntivazione

In generale il Capacity Planner inizia la redazione dei report di analisi dati il primo giorno lavorativo utile dopo il dieci di ogni mese, mettendosi in contatto con gli Area Manager che non hanno rispettato la consegna alle risorse uomo di consuntivare le proprie attività qualora non lo avessero fatto.

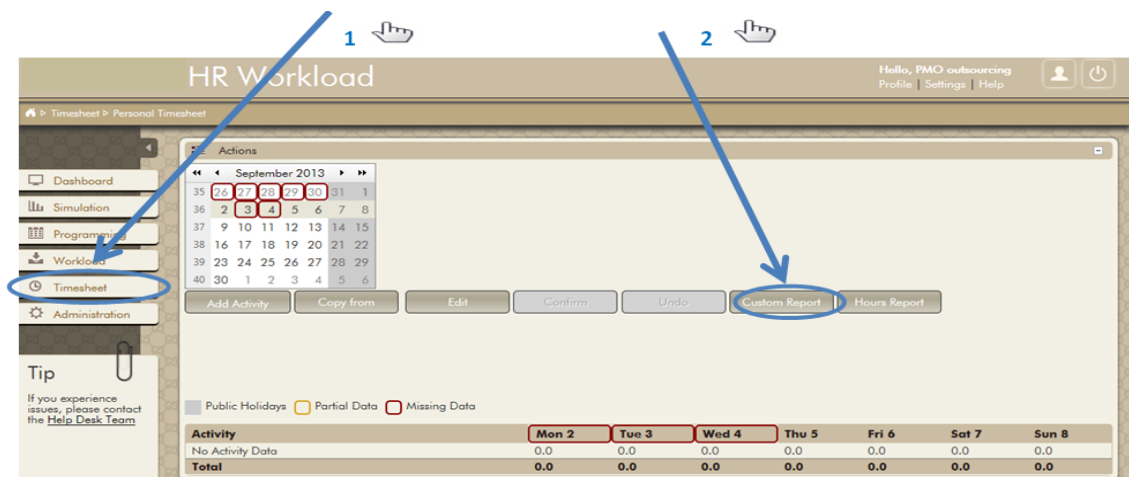
Nel caso in cui tutti e 5 gli Area Manager che utilizzano il tool informatico di simulazione hanno consuntivato, il Capacity Manager può iniziare prima la redazione del report. Se invece i dati non vengono inseriti entro la data stabilita, il responsabile della macroarea IT prende dei provvedimenti nei confronti di chi è stato protagonista della negligenza. La prima volta che si registra una negligenza si emettono dei richiami scritti in cui l'area manager viene segnalato al responsabile del settore IT. Nel caso di negligenza reiterata, l'area manager può venire sanzionato, con l'obbligo di pagare delle ammende oppure può essere rimosso dall'incarico.

L'obbligo di regolarizzare l'invio di consuntivazione è importante per il controllo dell'attività perché in precedenza non c'erano regole stringenti e non vi erano vincoli particolari sul modo di consuntivare. Le attività che si svolgono a cavallo di due mesi, che prima erano gestite a discrezione della risorsa, adesso vengono

regolamentate con precisione. Dal momento che dopo il 5 di ogni mese non si possono più consuntivare le attività riferite al mese appena trascorso, si incrementa l'efficienza e l'efficacia del controllo operativo di gestione dei carichi di lavoro, evitando i problemi ad essa collegati.

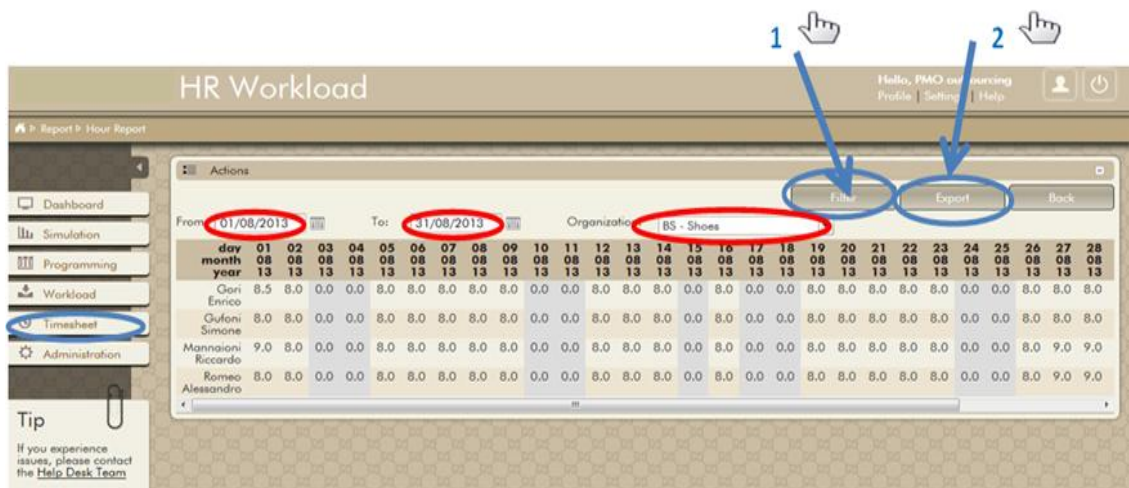
Anche per la gestione delle scadenze mi sono aiutato con HR Workload e di seguito descriverò la sequenza operativa che ho seguito per monitorare lo stato di avanzamento del processo di consuntivazione, ottenendo come output gli statini relativi all'impiego di risorse.

Per prima cosa ho effettuato l'accesso ai dati contabili delle risorse uomo cliccando l'opzione "timesheet" nel menu a sinistra e "Hours Report" nella parte destra della schermata, come rappresentato nell'immagine sotto:



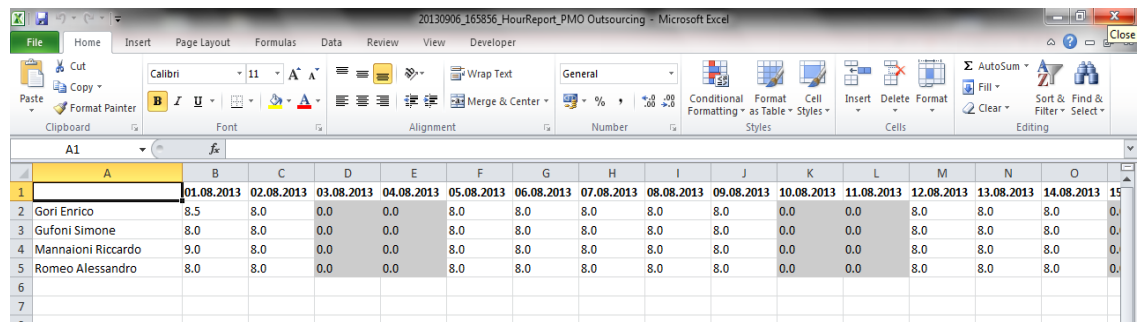
HRWL:la contabilizzazione delle attività

A questo punto ho effettuato l'accesso alla parte contabile del software e ho imposto i vincoli per valutare le ore consuntivate dalle risorse. Dopo aver selezionato l'area IT nel campo "organizzazione" e il periodo in cui voglio sottoporre l'analisi con i campi "From" e "To" filtro i dati ed esporto il file come raffigurato nell'immagine sotto



HRWL: Immissione vincoli statini

L'esportazione del file da luogo a un output come quello rappresentato nella seguente immagine:

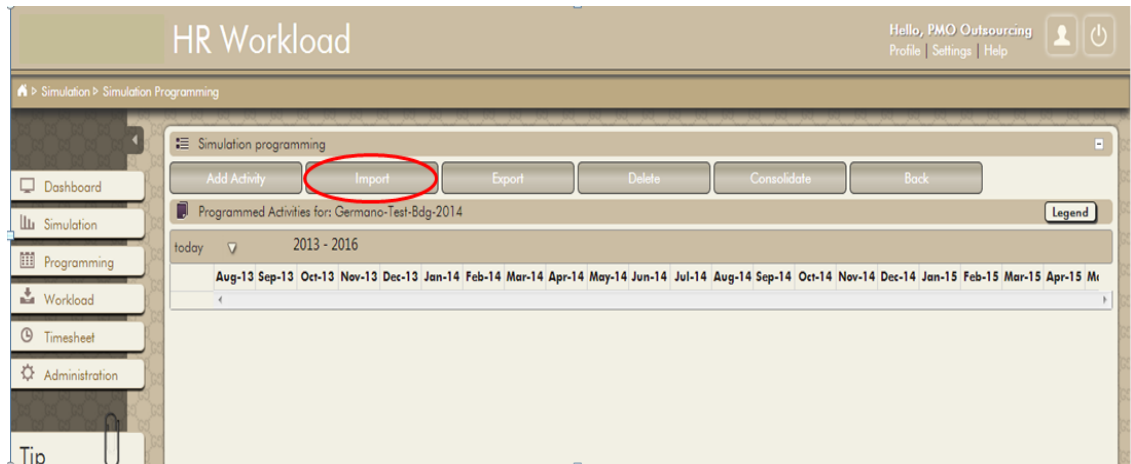


HRWL: output gestione statini

Il file permette di valutare giorno per giorno lo stato della consuntivazione di ogni risorsa, ponendo in evidenza i giorni in cui la risorsa non ha consuntivato, come dimostrano le celle grigie.

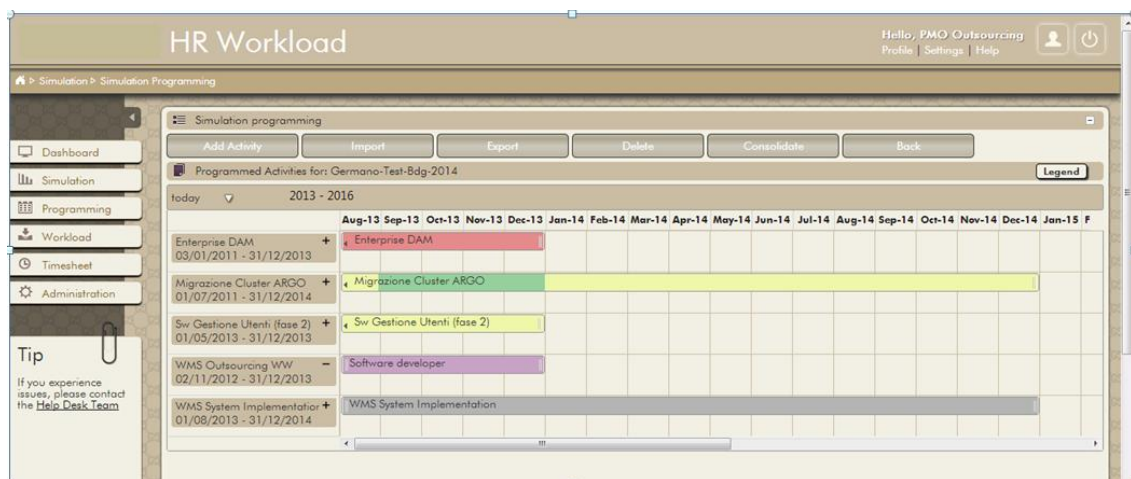
5.9 Vista Attività su HRWL

Un altro vantaggio che si ottiene implementando HRWL riguarda la possibilità di valutare lo stato di avanzamento dell'impiego di risorse, monitorando il consumo di risorse per ogni progetto. Per monitorare l'utilizzo delle risorse allocate sui processi sono entrato nell'ambiente di simulazione "shared", ho cliccato sulla simulazione oggetto della nostra analisi per cliccare "import", come descritto nella seguente immagine:



HRWL:importazione vista attività

L'importazione delle attività fornisce una visione ganttizzata dei progetti come rappresentato nella figura sotto:

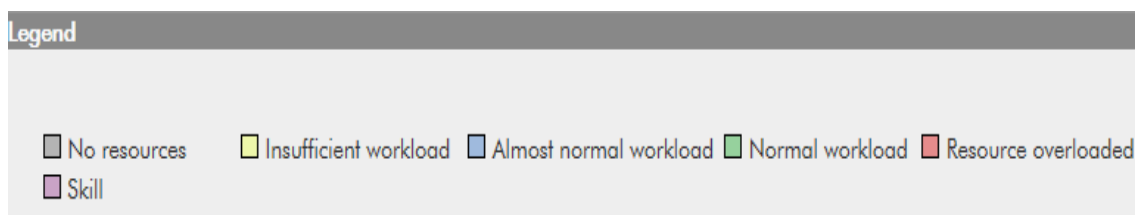


HRWL: vista progetti

Il colore del progetto cambia a seconda del suo stato di utilizzo delle risorse, come di seguito descritto:

- Grigio: progetto non staffato, nessuna risorsa assegnata.
- Giallo: carico di lavoro insufficiente per il progetto
- Celeste: carico di lavoro quasi normale
- Giallo: allocazione insufficiente della risorsa
- Rosso: risorsa sovraccarica
- Viola: assegnazione della risorsa generica, è assegnato un profilo ma non un nome

A titolo di esempio è riportata la “legenda” sulla stato di avanzamento dei progetti:



HRWL: Legenda progetti

5.10 ***Vantaggi portati da HRWL***

L’implementazione del tool informatico HR Workload, utilizzato per tutte le attività finora descritte ha permesso di eliminare buona parte delle inefficienze gestionali del processo di gestione dei carichi delle risorse e delle attività ad esse assegnate.

Per quanto riguarda il processo di consuntivazione, sono state rimosse le imprecisioni ed sono state eliminate le lacune della gestione precedente visto che prima non era possibile controllare il processo di consuntivazione con la stessa attendibilità. In primo luogo sono stati eliminate le inefficienze dovute alla presenza di dati non veritieri, generati da errori di digitazione e da una scarsa attenzione nell’inserimento dati all’ interno dei report. Successivamente sono stati rimossi gli errori operativi dovuti allo svolgimento di attività come la ridigitazione dei dati in diversi sistemi acquisendoli da comunicazioni via e-mail, e gli errori di registrazione dei dati registrati su supporto su file excel, e i problemi di contabilizzazione riferiti ad attività di gestione e di supporto non fatturabili al cliente.

Alla luce delle attività condotte con HWRL ho individuato una serie di benefici, alcuni di natura operativa altri di natura economico-organizzativa

I principali vantaggi operativi ottenuti utilizzando il software sono:

- Riduzione ridondanze informative, visto che il data base di informazioni del software è unico, accessibile in base al diverso tipo di profilo utente
- Presenza di un database centralizzato attraverso il quale sono gestite le informazioni relative agli utenti del sistema, alle risorse, alle attività, alla

tipologia di attività. Grazie al database unico si genera un unico output di riferimento.

- Operatività via web per poter inserire il consuntivo ore e nota spese anche, e soprattutto fuori sede con frequenza maggiore per garantire una consuntivazione più precisa. Questa caratteristica è fondamentale quando l'attività viene svolta in outsourcing come è stato nel nostro caso.
- Inserimento dati user-friendly che offre la possibilità di inserire rapidamente i dati sia per il singolo giorno o per una parte della giornata lavorativa, sia per lunghi periodi (ad esempio per inserire periodi di malattia e ferie in pochi clic).
- Possibilità di inserire dati anche per risorse diverse dall'utente collegato, garantendo comunque il rispetto della privacy (ad esempio una risorsa che inserisce i dati riferiti ad altre risorse della stessa area IT).
- Presenza di funzioni di controllo e quadratura per prevenire errori, dal momento che se non si seguono le procedure di simulazione, o di estrazione file di programmazione e consuntivazione non si ottiene l'output auspicato.
- Possibilità di pianificare l'impegno del personale sulle commesse/progetti per effettuare successive analisi degli scostamenti fra impegno previsto/impegno consuntivato.
- Garanzia di sicurezza dei dati nel pieno rispetto del Codice della Privacy, riguardo alla tutela dei dati sensibili, garantendo che le informazioni non siano divulgate all'esterno.
- Dal punto economico e organizzativo si ottengono i seguenti vantaggi:
- Maggior precisione dei dati di consuntivazione delle attività, maggiore attendibilità sulla valutazione dell'effort delle risorse, garantendo un controllo di gestione più tempestivo ed accurato;
- Risparmio di tempo per l'inserimento dati da parte del personale, che può dedicare maggior tempo alle attività di business;
- Riduzione della durata del processo di gestione dei carichi di lavoro rispetto alla vecchia modalità di gestione; (da 10 a 4 giorni)

- Rendicontazione più accurata e trasparente delle attività svolte e fatturate per il cliente;
- Il ruolo del Capacity Planner è meno determinante per la gestione del processo: prima egli aveva il controllo assoluto delle fasi operative, occupandosi del merge dei file e gestendo le procedure di HREPAM e Capacity Plan Budget; adesso è più un mediatore in quanto rappresenta il collegamento dell' IT con il Finance e non ha il controllo assoluto delle fasi di processo. Il cambiamento del ruolo ricoperto dal Capacity Planner implica una migliore gestione del controllo operativo, poiché con la nuova modalità di gestione aumentano le responsabilità degli Area Manager, attraverso un decentramento del controllo. Il cambiamento del ruolo del Capacity Planner provoca inoltre una riduzione dei tempi e dei costi di processo.

6 La creazione del Sistema di Reporting

La parte operativamente più significativa, che ha occupato la maggior parte dell'attività di tirocinio insieme all'implementazione del tool informatico, è stata la gestione degli output dei processi di programmazione e consuntivazione, ossia la reingegnerizzazione del reporting utilizzato dal cliente per la gestione dei carichi di lavoro delle risorse IT.

La strutturazione del sistema di reporting rappresenta la fase successiva e conclusiva del processo di gestione delle risorse, sfruttando gli output generati con HRWL come punto di partenza per ricostruire un nuovo sistema reportistico.

Così come è avvenuto per l'implementazione del sistema informatico, anche per la reportistica abbiamo analizzato le metodologie operative utilizzate presso il cliente prima del nostro intervento di consulenza e outsourcing, e sulla base delle metodologie di controllo operativo già utilizzate dal cliente abbiamo creato dei nuovi report. Nella fase iniziale abbiamo pensato a nuove procedure reportistiche cercando di fare appello casistiche convenzionalmente presenti in letteratura e abbiamo attinto dal background gestionale dell'azienda, garantendo un controllo operativo di gestione più efficace, più efficiente ed operativamente più performante.

Il sistema di reporting rappresenta lo strumento che serve alla direzione per comunicare, secondo diversi gradi di responsabilità, le informazioni economiche finanziarie e fisico-tecniche che rappresentano la gestione dell'organizzazione. È un processo che deve essere semplice, conciso e automatizzato nella classificazione dei dati, pertanto rappresenta il risultato finale di un'intensa attività di pianificazione, controllo e comunicazione, il cui scopo è fornire delle informazioni precise e puntuali tramite la raccolta e l'elaborazione di dati, a supporto del processo di gestione e carico delle risorse uomo, nel rispetto delle strategie aziendali.

La rivisitazione del sistema reportistico punta a valorizzare le informazioni raccolte, classificandole, selezionandole ed elaborandole per una semplice fruizione dei destinatari. In questa parte della trattazione ho pensato di fornire

una quadratura teorica dell' argomento per completezza informativa e per spiegare le riflessioni che ci hanno spinto alla creazione di un tipo di sistema di reporting di diversa natura rispetto a quello precedente.

6.1 *Le tipologie di reporting*

La documentazione aziendale utilizzata per la gestione delle attività può essere di varia natura; a tal proposito la letteratura che si occupa di Pianificazione e Controllo classifica tre tipologie di reporting in base alle diverse esigenze aziendali.

Al livello più alto della Piramide organizzativa abbiamo il Report istituzionale, ossia l' Insieme delle comunicazioni periodiche destinate agli interlocutori istituzionali come gli azionisti, i finanziatori, i clienti, i fornitori, le pubbliche amministrazioni. Si tratta di una tipologia di report predisposta secondo norme e principi definiti, con riferimento al contesto socio-economico in cui l'azienda è inserita ed opera (forma giuridica, assetto proprietario, settore di attività). In generale il sistema di reportistica istituzionale si articola sotto forma di documenti contabili di sintesi redatti a fine esercizio o relazioni semestrali previste per le società quotate in Borsa, e ha quindi un orizzonte temporale a più ampio raggio rispetto agli altri due modelli.

La tipologia di reporting intermedia a livello organizzativo è rappresentata dal Reporting direzionale. Tale sistema reportistica è costituito da poche informazioni di sintesi contenenti dati di tipo economico finanziario e dati quantitativi o a indicatori chiave di performance che sono espressione dei risultati complessivi dell'azienda e dello stato di salute dei singoli processi (esempi di indicatori di questo tipo sono il ROI, IL ROE, gli indicatori di efficienza quali ad esempio le ore macchina dei reparti produttivi, scarti di produzione, numero di chiamate ai centri di assistenza, la quota di mercato). E' destinato al top management, alle persone che studiano le strategie per il raggiungimento degli obiettivi, e non ha una conformazione standard in quanto ogni azienda varia la struttura del reporting in base alla natura delle proprie attività.

Infine la terza tipologia di reporting è costituita dal Reporting Operativo, rappresentato dall'insieme di informazioni di dettaglio, che

comprende le rilevazioni e l'elaborazioni derivanti dall'applicazione di procedure informatiche per la gestione operativa e sistemi informativi adottati dall'unità economica.

I sistemi di reporting operativo sono studiati appositamente per rispondere alle esigenze di ciascuna area di business area o funzione operativa, come i report di monitoraggio dell'effort del personale, il report per definire composizione del portafoglio ordini per area geografica o filiale, o il report che contiene la struttura dei costi di una determinata business area).

Tale tipo di report fornisce una visione approfondita e dettagliata della gestione dei processi per ciascuna business, individuando le modalità di gestione più adatte per i diversi aspetti operativi. E' uno strumento utilissimo per avere sempre sotto controllo sia di natura operativa sia (ricavi, costi e margini delle proprie aree), sia gli indicatori di efficienza dei processi. Attraverso i documenti reportistica generati si vuole dare evidenza alla direzione degli aspetti operativi monitorabili nel breve periodo come le statistiche di vendita, analisi dei tempi di produzione, indagini causali dei fermi macchina, le ricerche sulla precisione di esecuzione ordini. La piramide organizzativa del reporting è di seguito riportata



La Piramide del reporting

La Piramide è lo strumento utilizzato per di confrontare la natura dei sistemi di reportistica in base alla strategicità delle informazioni contenute: al vertice delle piramide troviamo infatti il report di tipo istituzionale, che hanno come oggetti informazioni strategiche per l'operato aziendale. Nella parte centrale troviamo il reporting direzionale, che ha come oggetto informazioni di tipo tattico e contiene dati di tipo di carattere economico-finanziario, o dati riferiti al funzionamento del processo a livello aggregato. Infine arriviamo al reporting di tipo operativo, finalizzato alla valutazione dei dati operativi del sistema azienda ed è la tipologia di sistema reportistica che abbiamo implementato presso il cliente.

Un altro aspetto che differenzia i vari sistemi di reporting è la periodicità della redazione, come evidenziato nel seguente grafico:

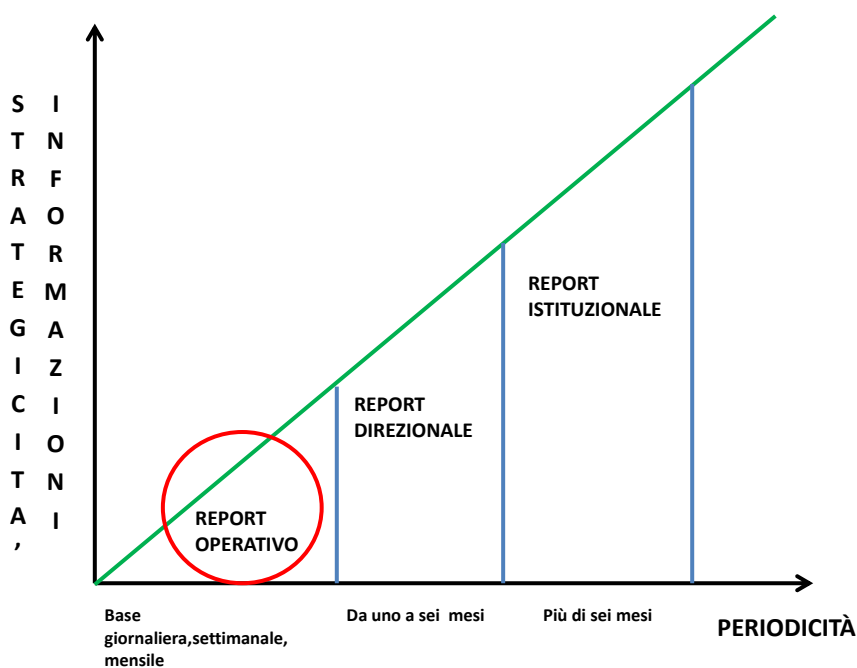


Grafico strategicità informazioni/periodicità

Il grafico spiega in che modo varia la periodicità del reporting rispetto alla strategicità delle informazioni in esso contenute. La regola che si dovrebbe utilizzare per definire il trigger di un sistema di reporting prevede che la frequenza di conduzione si inversamente proporzionale alla strategicità del processo e all'importanza dei dati trattati. A tal proposito il nostro sistema di

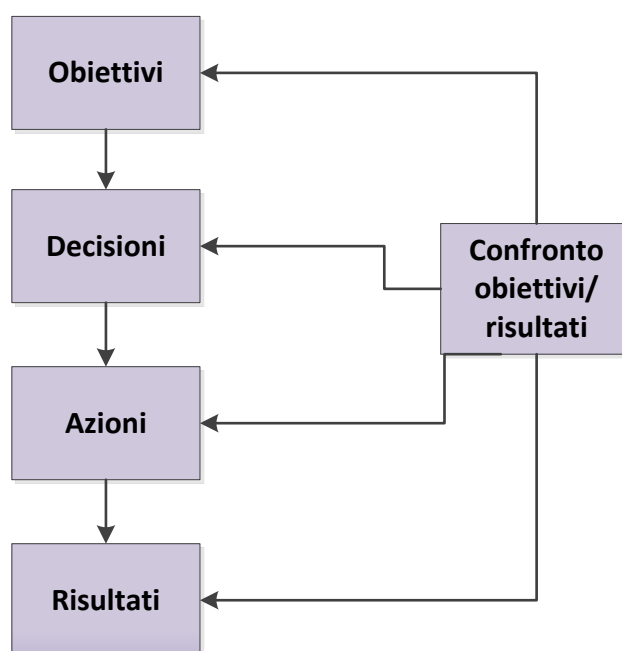
reportistica, trattando dei dati di livello strettamente operativo, raccoglie le informazioni su base quotidiana con lo scopo di strutturare un processo di gestione dei carichi di lavoro che avviene a scadenza mensile.

6.2 ***La strutturazione del sistema di reporting***

Nella progettazione operativa del nuovo sistema di reporting abbiamo dato molto peso ai due seguenti aspetti:

- il dimensionamento del sistema, inteso come il volume di dati attorno ai quali organizzare la rilevazione sistematica delle prestazioni.
- La definizione di metodologie operative appropriate per rappresentare la performance rispetto al dimensionamento del sistema. Le metodologie operative che costituiscono il nuovo sistema di reporting sono l' "Hrepam", il "Capacity Plan Budget" e "HREPAM KPI" che descriverò nel prosieguo della trattazione.

Partendo da questi due parametri, fondamentali per la strutturazione del sistema reportistico, abbiamo seguito il seguente schema logico individuando gli aspetti da tenere in considerazione in fase di strutturazione



Approccio metodologico per la strutturazione del Reporting

La prima fase della progettazione è stata incentrata sull'individuazione degli obiettivi da raggiungere con la nuova reportistica, partendo dai problemi e dai bisogni del cliente, sia espliciti che latenti, abbiamo deciso che la nuova reportistica non potesse prescindere dalle seguenti caratteristiche:

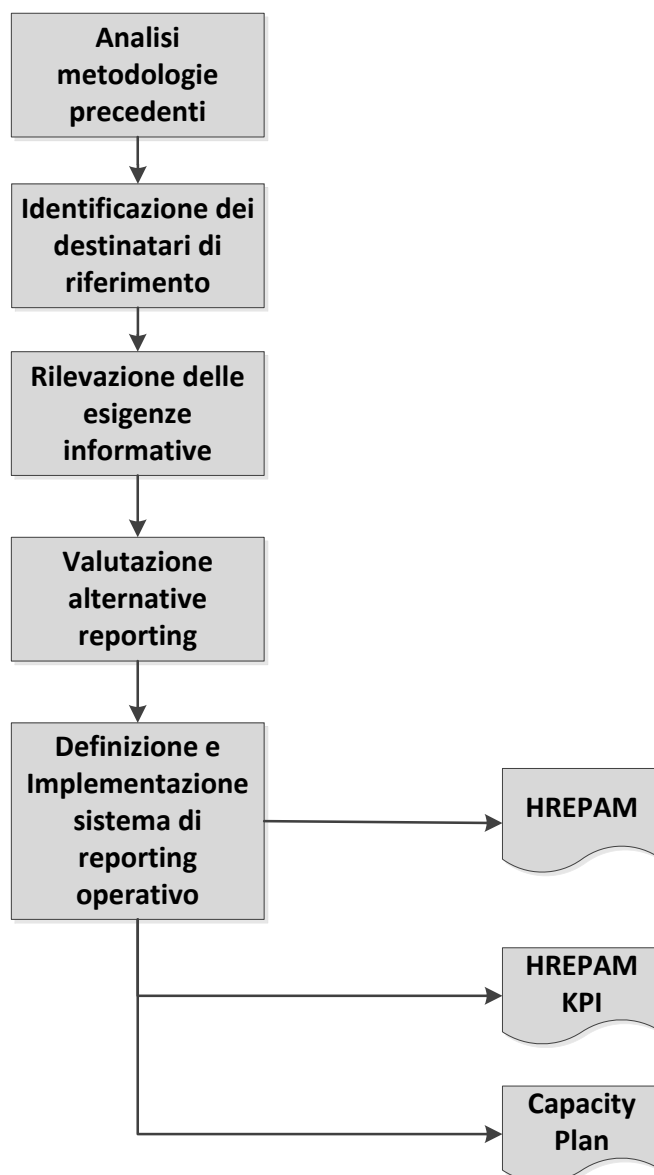
- **Tempestività:** intesa come la capacità di rendere disponibili le informazioni agli utilizzatori nei tempi idonei. La tempestività può essere vista anche come la capacità di attivare azioni correttive valide ed in tempo utile, coerentemente con i tempi di variazione del fenomeno e con la fattibilità del report. Si tratta di una caratteristica importante, in quanto rispecchia la puntualità del report.
- **Frequenza:** periodicità di emissione del report, di cui abbiamo ampiamente discusso nel paragrafo precedente
- **Sinteticità:** Le informazioni contenute nel report devono essere concise, pertanto devono giungere ai destinatari dopo aver subito un'accurata selezione che lasci filtrare soltanto le notizie reputate importanti dagli utilizzatori. I report devono essere concentrati sugli aspetti gestionali di interesse dei destinatari, essendo interessati a soggetti interni all'area IT o ai membri del Finance. Questa caratteristica ha una rilevanza maggiore per la reportistica operativa che vogliamo strutturare.
- **Rilevanza delle informazioni:** Le informazioni devono essere strettamente necessarie e funzionali agli obiettivi conoscitivi dei destinatari anche se non è possibile definire a priori quali sono le informazioni più rilevanti poiché il sistema di reporting varia nel tempo a seconda delle necessità informative che emergono in azienda. In ogni caso, abbiamo definito tre template di riferimento per la strutturazione della reportistica che saranno periodicamente rivisti o rivisti al fine di verificarne l'efficacia informativa.
- **Forma:** può essere discorsiva o schematica, e noi abbiamo optato per la seconda modalità in quanto più oggettiva e più facile lettura;
- **Modalità di aggregazione delle informazioni:** l'informazioni contenute nei report vengono raggruppate a seconda delle esigenze conoscitive che si vogliono soddisfare e delle grandezze da monitorare. A tal proposito

abbiamo creato un report che analizza lo storico (HREPAM), uno orientato al presente (HREPAM KPI) e uno orientato al futuro (Capacity Plan Budget)

- Chiarezza: le informazioni devono essere totalmente comprensibili, e non soggette a forma di fraintendimento da parte dei destinatari. Da questo punto o di vista i fogli excel sono lo strumento ideale per riportare i dati in modo oggettivo, senza lasciare spazio all' interpretazione.
- Significatività: il report è "significativo" se è in grado di richiamare l'attenzione sulle informazioni e sulle variabili significative per la decisioni da prendere e se permette un efficace monitoraggio delle variabili critiche.
- Concisione: le informazioni devono essere precise e sintetiche in modo da permettere una rapida consultazione da parte del destinatario. La concisione di un documento di report si misura, in generale, attraverso il rapporto tra informazioni determinanti e informazioni accessorie.
- Controllabilità: il reporting deve essere in grado di orientare l'attenzione del destinatario sulle variabili determinanti per il funzionamento del processo e per l'aspetto decisionale, dando la possibilità di intervenire direttamente sulla stesura del report.
- Confrontabilità: i dati devono essere confrontabili con altri dati di riferimento, in generale sono i dati che scaturiscono degli obiettivi di processo e possono svilupparsi in relazione a dati storici o previsti
- Multidimensionalità e bilanciamento delle informazioni: intensa come l'interpretabilità dell'informazione visto che si può prestare a svariate letture. A tal proposito abbiamo utilizzato informazioni semplici e concise, limitando la quantità e l'ampiezza interpretativa delle informazioni.
- Gerarchizzazione: si riferisce al dettaglio e grado di aggregazione dei dati in base al livello gerarchico/decisionale e all'uso che dovrà fare il futuro del destinatario. Nella progettazione del sistema reportistica abbiamo seguito la regola secondo cui il dettaglio e il grado di aggregazione del report sono proporzionali alla sua frequenza di emissione.

- **Attendibilità delle informazioni:** fortemente dipendente dall'affidabilità delle fonti dei dati, e dall'accuratezza nella fase di inserimento dati. Da questo punto di vista l'utilizzo del software per la gestione dei carichi di lavoro offre ampie garanzie per l'attendibilità dei dati.
- **Comprensibilità:** si traduce in una bassa ridondanza, bassa densità e in una facile leggibilità e consultazione dei dati. Per valutare la comprensibilità del report abbiamo contato le variabili utilizzate per strutturare le informazioni fornite e rispetto al vecchio sistema di reportistica, quello che abbiamo strutturato noi è molto più "comprensibile".
- **Riportabilità:** valutata attraverso la presenza di un parametro di confronto (visualizzazione degli scostamenti) in termini spaziali, temporali e standard.

In questo modo abbiamo cercato di conseguire gli obiettivi di processo appena descritti progettando un sistema reportistico in grado di fornire, come risultato operativo l'incremento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione dei carichi di lavoro. A tal proposito la realizzazione dell'HREPAM, del Capacity Plan Budget e del HREPAM KPI REPORT rappresenta la parte attuativa del processo, in cui viene realizzato quanto previsto dagli obiettivi e quanto stabilito in fase decisionale. Abbiamo garantito la coerenza tra obiettivi e risultati verificandone la corrispondenza al termine di ogni fase esecutiva dell'approccio. La realizzazione operativa del reporting prevede un flusso di processo schematizzato nel seguente diagramma di processo:



La creazione del nuovo sistema di reporting: Mappatura di Processo

La prima fase del processo ha previsto l'analisi delle metodologie utilizzate dal cliente prima del nostro intervento di consulenza. In questa fase del processo abbiamo individuato i problemi della vecchia gestione e abbiamo cercato di soddisfare per quanto possibile i benefici espressi e latenti del cliente, ipotizzando i possibili scenari di intervento. Per la definizione delle possibili soluzioni di sistema reportistico da applicare, siamo stati attenti a valutare due tipologie di informazioni:

- In primo luogo abbiamo individuato i destinatari del reporting, che nel nostro caso sono le risorse uomo delle business area, i capiarea e i responsabili del Finance. Dal momento che le loro esigenze sono diverse e spesso in contrasto, diventa importante scegliere un tipo di report che si attenga alle caratteristiche definite in precedenza. Il report più adatto è un documento che contenga tabelle e valori numerici da cui trarre le informazioni in modo semplice, puntuale e oggettivo. Dal punto di vista dell'analisi del dato questo tipo di report è quello che fornisce l'informazione più oggettiva e inconfutabile per i destinatari.
- L'altro aspetto che abbiamo tenuto in considerazione ha riguardato le esigenze informative da soddisfare, cercando di esprimere i valori relativi alla gestione e al carico delle risorse attraverso valori percentuali di utilizzo, individuando lo scostamento tra il valore programmato e quello reale.
- Sulla base di tali caratteristiche e di queste basi, abbiamo deciso che il reporting più adatto alle nostre esigenze operative e a quelle del cliente fosse la cartella excel, essendo uno strumento veloce, oggettivo e facilmente automatizzabile.

La parte successiva del lavoro ha visto la realizzazione del sistema di reporting studiato attraverso l'articolazione della reportistica in tre documenti:

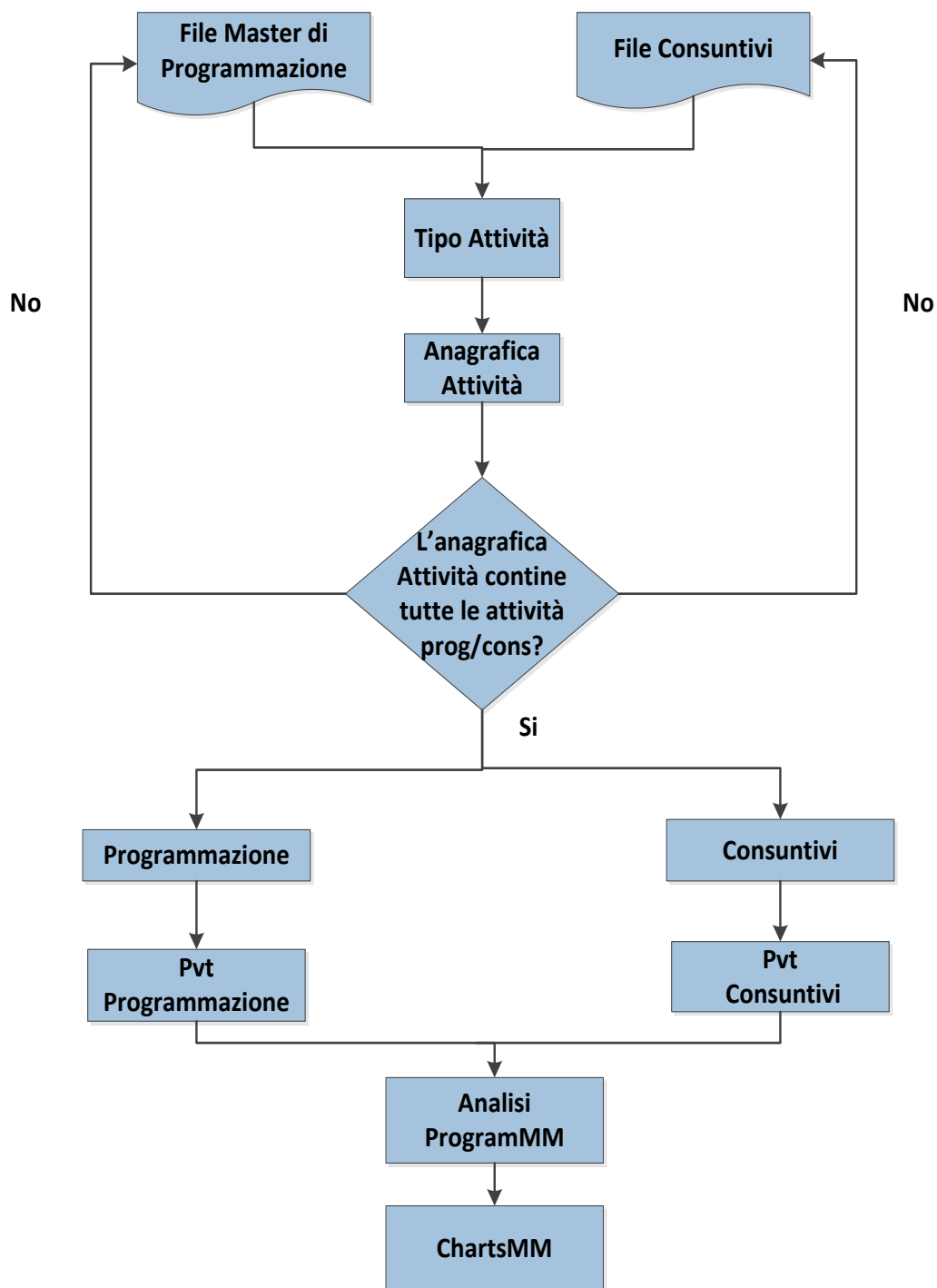
Il primo è l'HREPAM, un file excel studiato per la valutazione dei dati storici sulla gestione delle risorse uomo e per monitorare la congruenza tra le attività di programmazione e consuntivazione delle risorse stesse.

Il secondo è l'HREPAM KPI, un report di indicatori che permette di quantificare e sintetizzare in modo oggettivo, puntuale, semplice e tempestivo i dati contenuti nell'HREPAM. Questo documento fornisce un'immagine istantanea sullo stato di salute delle business area in oggetto. La presenza di un documento per gli indicatori è un'importante novità rispetto alla vecchia gestione visto che prima c'erano due fogli di calcolo denominati "Riep-Ris" e "riep-Att", dove si raccoglievano i dati della gestione ma non si valutavano le prestazioni delle risorse. La parte di analisi degli scostamenti facilita l'individuazione delle azioni correttive e l'attuazione operativa delle strategie aziendali.

Per dare un'evidenza oggettiva al rationale che ha portato alla strutturazione e alla successiva approvazione del nuovo sistema di reportistica ho deciso di descrivere dettagliatamente nei seguenti paragrafi della trattazione, i tre report su cui si fonda il nuovo sistema di reportistica da noi creato.

6.3 ***HREPAM_[IT Area]_YYYYMM***

E' il primo documento di analisi che abbiamo prodotto per la commessa, nato dopo una dopo una serie di tentativi con excel per trovare una procedura semplice e nello stssso tempo efficace ed efficiente. Il seguente diagramma di flusso presenta riporta i passaggi operativi che ho seguito per la redazione completa del documento:



La procedura operativa per la creazione dell' HREPAM

Le fonti dati utilizzate per redigere il reporting sono il “file Master di programmazione” e il File consuntivi” estratti utilizzando il tool informatico, secondo le procedure precedentemente descritte. In essi sono contenuti tutti i dati utili per strutturare l’analisi excel, che descriverò dettagliatamente nei seguenti paragrafi del capitolo.

Il report che abbiamo creato per monitorare i dati delle risorse uomo relativi alle 5 business area oggetto dell'analisi è costituito da una cartella excel che comprende i seguenti fogli di calcolo:

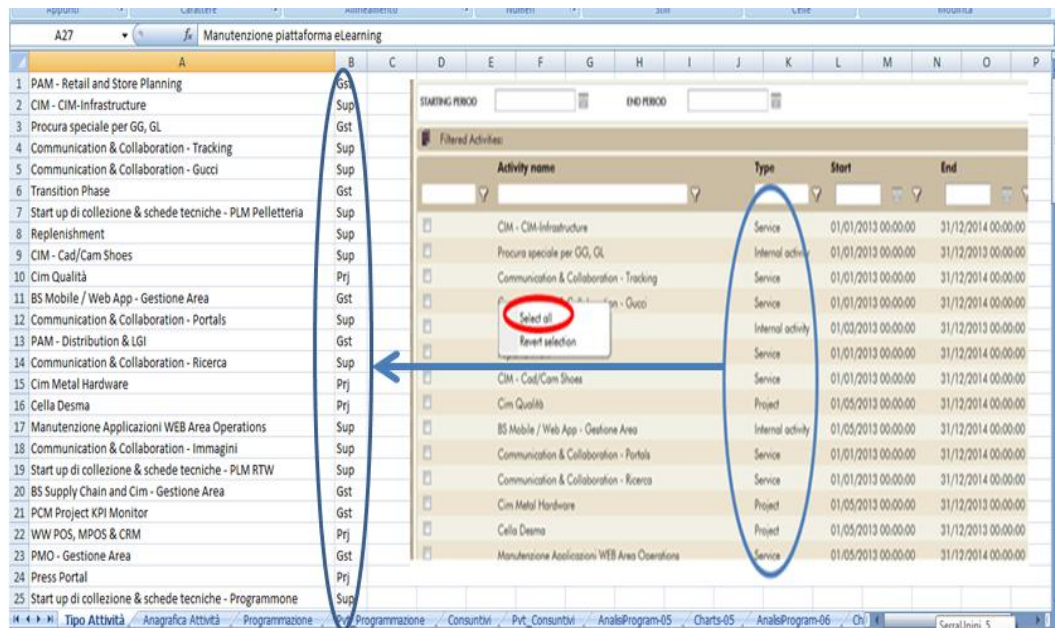
1. Tipo Attività
2. Anagrafica Attività
3. Programmazione
4. Pvt Programmazione
5. Consuntivi
6. Pvt Consuntivi
7. AnalisiProgramMM
8. ChartsMM

I dati vengono raccolti mensilmente, e ogni mese si seguono le procedure informatiche per ottenere il "File Master di Estrazione" e il "File Consuntivi". L'analisi Excel è strutturata in modo tale che mese per mese vengono aggiunti dei nuovi fogli "AnalisiProgram-MM" e "Charts-MM" che riportano lo stato di utilizzo relativo alla gestione delle risorse per l'ultimo mese.

Nei seguenti paragrafi della trattazione descriverò cercando le caratteristiche operative, soffermandomi sul funzionamento.

6.3.1 Tipo Attività

E' il primo foglio di calcolo della procedura e contiene la lista di tutte le attività pianificate per le 5 business area, durante il periodo in cui si conduce l'analisi. L'elenco si ottiene copiaincollando le attività presenti nella schermata del tool HRWL su un foglio excel.



HREPAM: come ottenere il foglio "Tipo Attività"

L'aspetto particolare da mettere in evidenza è che per ottenere una nomenclatura comune tra il file excel e il tool informatico, abbiamo utilizzato una funzione cercavert, in modo tale da creare una giusta corrispondenza tra i dati ottenendo una base comune per il prosieguo dell'analisi. Il foglio in questione va mensilmente aggiornato, ripetendo l'operazione di copiatura dati appena illustrata, visto che le attività pianificate per le risorse possono subire delle variazioni.

6.3.2 Anagrafica attività

Il foglio contiene la lista completa delle attività per cui le risorse hanno programmato e consuntivato il loro effort. La costruzione dell' "anagrafica attività" si ottiene includendo tutte le attività presenti sul foglio Programmazione, e tutte le attività consuntivate delle risorse riportate nel File Consuntivi. Operativamente si accodano tutte le attività prese dai due file e si sfrutta la funzione di del programma "elimina duplicato" per impedire le ripetizioni fra le attività.

L'anagrafica attività si ottiene sfruttando il cercavert utilizzato per costituire il "Tipo di attività" cambiando il tipo secondo la seguente convenzione:

- Internal activity → Gst
- Service → Sup

- Project → Prj

L'immagine in basso rappresenta il foglio "Anagrafica Attività"

1	Descrizione	Tipo
2	BS - Gestione Area	Gst
3	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	Gst
4	Cambio Flusso Calzature	Prj
5	Cella Desma	Prj
6	CIM - Anticounterfeiting System	Sup
7	CIM - Assistenza ISS Calzature	Sup
8	CIM - Assistenza ISS LG	Sup
9	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	Sup
10	CIM - Assistenza PC e Macchinari Shoes	Sup
11	CIM - Cad/Cam LG	Sup
12	CIM - Cad/Cam Shoes	Sup
13	CIM - CIM-Infrastructure	Sup
14	CIM - Gioielleria	Sup
15	Cim Costing	Prj
16	Cim Fornitori Tempi e Metodi	Prj
17	Cim Metal Hardware	Prj
18	Cim Modelliera Ingegneria	Prj
19	Cim Nuovo CAD Pelletteria	Prj
20	Cim Produzione	Prj
21	Cim Produzione Calzature	Prj
22	Cim Qualità	Prj
23	Cim Qualità Calzature	Prj
24	Cim Sviluppo Prodotto Calzature	Prj
25	Collaboration Shoes - Fase 3	Prj

HREPAM: Anagrafica attività

6.3.3 Programmazione

È il foglio che otteniamo copiando i dati relativi all'ultimo mese contenuti nelle colonne arancioni del foglio "detail" dell' output di programmazione del "File Master di Programmazione". I campi vengono accodati attraverso

Ai dati già presenti nel foglio di "Programmazione. Un esempio del foglio è di seguito fornito:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	descrizione	data	perc impegno	utente																					
2	CIM - Gioielleria	01/05/2013	1,00	Paci Daniele																					
3	CIM - Gioielleria	01/05/2013	0,50	Vanzi Riccardo																					
4	CIM - Gioielleria	01/05/2013	1,00	Bacchedi Matteo																					
5	Cambio Flusso Calzature	01/05/2013	1,00	Bernardini Marco																					
6	Cambio Flusso Calzature	01/05/2013	1,00	Piombini Vinicio																					
7	Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	01/05/2013	45,00	Paci Daniele																					
8	Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	01/05/2013	1,00	Bacchedi Matteo																					
9	Gestione Scripting e DB MySQL	01/05/2013	0,50	Vanzi Riccardo																					
10	Gestione Scripting e DB MySQL	01/05/2013	1,00	Bacchedi Matteo																					
11	Gestione Scripting e DB MySQL	01/05/2013	15,00	Paci Daniele																					
12	Cim Produzione	01/05/2013	8,00	Benucci Emanuele																					
13	Cim Produzione	01/05/2013	3,00	Piombini Vinicio																					
14	Cim Sviluppo Prodotto Calzature	01/05/2013	1,00	Bernardini Marco																					
15	Cim Sviluppo Prodotto Calzature	01/05/2013	1,00	Benucci Emanuele																					
16	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	25,00	Bacchedi Matteo																					
17	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	15,00	Muscari Marco																					
18	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	10,00	Paci Daniele																					
19	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	10,00	Vanzi Riccardo																					
20	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	15,00	Bernardini Marco																					
21	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	60,00	Piombini Vinicio																					
22	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	40,00	Benucci Emanuele																					
23	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	01/05/2013	10,00	Bernardini Marco																					
24	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	01/05/2013	1,00	Muscari Marco																					
25	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	01/05/2013	1,00	Benucci Emanuele																					

HRPAM: Programmazione

6.3.4 Pvt Programmazione

IL foglio contiene una tabella Pivot che si collega al foglio “Programmazione” classificando le attività per risorsa e per il periodo di riferimento. La tabella viene filtrata sul campo “data”, settando il mese in cui si vuole fare effettuare l’analisi dei dati. E’ di seguito fornito un esempio del foglio:

			01/09/2013	Grand Total
1	Somma di perc. impegno			
2	Row Labels	descrizione		
3	Bachechi Matteo	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	25	25
4	Bachechi Matteo	Cella Desma	1	1
5	Bachechi Matteo	CIM - Anticounterfeiting System	1	1
6	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS Calzature	1	1
7	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS LG	1	1
8	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	2	2
9	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza PC e Macchinari Shoes	1	1
10	Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam LG	18	18
11	Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam Shoes	35	35
12	Bachechi Matteo	CIM - CIM-Infrastructure	0,5	0,5
13	Bachechi Matteo	CIM - Gioielleria	1	1
14	Bachechi Matteo	Gestione Scripting e DB MySQL	1	1
15	Bachechi Matteo	Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	1	1
16	Bachechi Matteo	Sw Gestione Utenti (fase 2)	1	1
17	Bachechi Matteo	Transition Phase	5	5
18	Bachechi Matteo Total		94,5	94,5
19	Benucci Emanuele	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	40	40
20	Benucci Emanuele	CIM - Assistenza ISS LG	5	5
21	Benucci Emanuele	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	1	1
22	Benucci Emanuele	CIM - Cad/Cam LG	1	1
23	Benucci Emanuele	Cim Costing	5	5
24	Benucci Emanuele	Cim Fornitori Tempi e Metodi	5	5
25	Benucci Emanuele	Cim Metal Hardware	5	5
26	Benucci Emanuele	Cim Modellieria Ingegneria	5	5
27	Benucci Emanuele	Cim Nuovo CAD Pelletteria	10	10
28	Benucci Emanuele	Cim Produzione	8	8
29	Benucci Emanuele	Cim Produzione Calzature	1	1
30	Benucci Emanuele	Cim Qualità	8	8
31	Benucci Emanuele	Cim Qualità Calzature	1	1
32	Benucci Emanuele	Cim Sull'area Servizio Calzature	1	1

HRWL: Pvt Programmazione

Sia nel “HREPAM” che nel “CAPACITY PLAN BUDGET” abbiamo fatto spesso ricorso alla tabella pivot come strumento per l’analisi dei dati, in quanto strumento molto versatile e semplice utilizzo, che apporta una serie di vantaggi operativi nella gestione del report, in quanto:

- Permette di raggruppare, classificare, aggregare i dati lasciando intatte le fonti originali, ma utilizzando operando direttamente sulla copia. Dal punto di vista dell’analisi dei dati questo permette di mantenere intatta l’affidabilità, poiché si evitano potenziali errori di trattazione dati;
- Offre la possibilità di scegliere le variabili in base a cui sviluppare l’analisi, ruotando i campi oggetto della tabella. Proprio da questa proprietà deriva il termine “Pivot”, in francese perno;

- E' un strumento utilissimo per condurre l' analisi dei dati ad eventuali analisi degli scostamenti.

6.3.5 Consuntivi

E' il foglio che otteniamo copiaincollando i dati, riferiti al periodo di tempo oggetto dell'analisi, e accodandoli ai dati già presenti nella parte bassa del foglio nel, caso in cui continuiamo un' analisi già avviata. Nel caso diamo inizio a una nuova analisi, come abbiamo fatto per 5 business area oggetto della commessa, si crea un foglio nuovo e si riportano le informazioni contenute nel File Consuntivi. Un importante aspetto da sottolineare che il foglio "Consuntivi" e il "File Consuntivi" hanno la stessa forma in modo da facilitare l'analisi dati. UN esempio del foglio "Consuntivi" è di seguito riportato

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Data (aaaa-mm-gg)	AA	MM	GG	SET.	Struttura	Area	Sottogruppo	Quarto	Livello	Utente	Ore	Descrizione	Processo	Descrizione attività
2	2013-05-01	2013	5	1	Mer	Business Solution	BS - CIM				Bernardi Marino	8,00			Holiday
3	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Benucci Emanuele	1,00	Design/Development		Cim Costing
4	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Vanzi Riccardo	2,00	Monitoring		CIM - Anticounterfeiting System
5	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bacchi Matteo	2,00	Service Request Management		CIM - Assistenza ISS Calzature
6	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Benucci Emanuele	2,00	Design/Development		Cim Metal Hardware
7	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Piombini Vinicio	3,00	Accounting		BS Supply Chain and Cim - Gestio
8	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Muscari Marco	3,00	Incident Management		CIM - Assistenza PC e Macchinari I
9	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bacchi Matteo	5,00	Service Request Management		CIM - Assistenza ISS LG
10	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Paci Daniele	2,00	Live		Gestione Scripting e DB MySQL
11	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bernardoni Marco	4,00	Design/Development		Collaboration Shoes - Fase 3
12	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Paci Daniele	2,00	Consuntivazione		BS Supply Chain and Cim - Gestio
13	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Vanzi Riccardo	5,00	Monitoring		CIM - Assistenza ISS LG
14	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bernardoni Marco	1,00	Incident Management		CIM - Assistenza ISS Calzature
15	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bernardoni Marco	1,00	Design/Development		PP Finiti Shoes
16	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Benucci Emanuele	2,00	Internal Meeting		Transition Phase
17	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Piombini Vinicio	1,00	Design/Development		Cella Desma
18	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Piombini Vinicio	2,00	HR Management		BS Supply Chain and Cim - Gestio
19	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bacchi Matteo	6,00	Change Request Management		CIM - Cad/Cam Shoes
20	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bernardoni Marco	2,00	Design/Development		Cim Qualità Calzature
21	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Vanzi Riccardo	1,00	Monitoring		CIM - Assistenza PC e Macchinari I
22	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Paci Daniele	3,00	Riunioni e Attività sistemiche varie		Gestione sw di produzione e mar
23	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Muscari Marco	3,00	Monitoring		CIM - Cad/Cam LG
24	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Paci Daniele	2,00	Service Request Management		CIM - Gioielleria
25	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Vanzi Riccardo	1,00	Monitoring		CIM - Cad/Cam LG
26	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Muscari Marco	3,00	Design/Development		Cim Modellieria Ingegneria
27	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Benucci Emanuele	2,00	Design/Development		Cim Qualità
28	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Piombini Vinicio	2,00	Internal Meeting		Transition Phase
29	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Benucci Emanuele	3,00	Design/Development		Cim Nuovo CAD Pelletteria
30	2013-05-02	2013	5	2	Gio	Business Solution	BS - CIM				Bernardi Marino	8,00			Leave of absence
31	2013-05-03	2013	5	3	Ven	Business Solution	BS - CIM				Piombini Vinicio	4,00	Design/Development		Cim Metal Hardware
32	2013-05-03	2013	5	3	Ven	Business Solution	BS - CIM				Paci Daniele	1,00	Governance & Planning		BS Supply Chain and Cim - Gestio

HRPAM:Foglio Consuntivi

6.3.6 Pvt Consuntivi

Questo foglio nasce per soddisfare l'esigenza di una maggiore adattabilità e versatilità nella gestione dei dati e si basa una tabella pivot che classificasse i dati presenti sul foglio "Consuntivi", rispetto ai campi di tale foglio. La tabella che abbiamo creato classifica i dati in base alle attività (descrizione attività) e in base al numero di ore necessarie allo svolgimento (column Label numero mese) per persona (row label). Anche in questo caso abbiamo filtrato la tabella secondo il

parametro data "data", settando il mese in vogliamo fare l'analisi dei dati. Il foglio "Pvt Consuntivi" assume la struttura del foglio di seguito riportato

		2013 Total	Grand Total
6	Bachechi Matteo BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	66	66
7	Bachechi Matteo CIM - Assistenza ISS Calzature	32	32
8	Bachechi Matteo CIM - Assistenza ISS LG	36	36
9	Bachechi Matteo CIM - Cad/Cam LG	27,5	27,5
10	Bachechi Matteo CIM - Cad/Cam Shoes	40,5	40,5
11	Bachechi Matteo Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	16,5	16,5
12	Bachechi Matteo Sw Gestione Utenti (fase 2)	5	5
13	Bachechi Matteo Transition Phase	11	11
14	Bachechi Matteo Total	234,5	234,5
15	Benucci Emanuele BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	68,5	68,5
16	Benucci Emanuele CIM - Assistenza ISS LG	9	9
17	Benucci Emanuele Cim Costing	9,5	9,5
18	Benucci Emanuele Cim Fornitori Tempi e Metodi	11,5	11,5
19	Benucci Emanuele Cim Metal Hardware	10,5	10,5
20	Benucci Emanuele Cim Nuovo CAD Pelletteria	19,5	19,5
21	Benucci Emanuele Cim Produzione	22	22
22	Benucci Emanuele Cim Qualità	13	13
23	Benucci Emanuele CSR SA 8000 GUCCIO GUCCI	1	1
24	Benucci Emanuele Internal process improvement	2	2
25	Benucci Emanuele Transition Phase	25,5	25,5
26	Benucci Emanuele Total	192	192
27	Bernardi Marino BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	18,5	18,5
28	Bernardi Marino CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	115	115
29	Bernardi Marino CIM - Assistenza PC e Macchinari Shoes	34	34
30	Bernardi Marino Leave of absence	8	8
31	Bernardi Marino Total	175,5	175,5
32	Bernardoni Marco BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	33,5	33,5
33	Bernardoni Marco Cambin.Flusco.Calzature	16	16

HRWL: Pvt Consuntivi

6.3.7 AnalisiProgramMM

E' il foglio più importante dell' HREPAM, perché è quello in cui abbiamo inserito le informazioni più rilevanti al livello operativo e soprattutto decisionale. Il foglio racchiude tutte le informazioni del documento, pertanto spiegherò i contenuti di ogni parte del foglio all' interno di questo paragrafo. Il primo contenuto del foglio è rappresentato nella seguente immagine:

Programmato						Consuntivato					
utente	descrizione	% prog	% cons su Tot Mese	% cons su Tot Mese - Ferie	Tipo	Utente	Descrizione attività	ore	% su Tot Mese	% su Tot Mese - Ferie	Dia # Att
Bachechi Matteo	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	25%	9%	9%	Gst	Bachechi Matteo	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	15,5	7%	9%	
Bachechi Matteo	Cella Desma	1%	0%	0%	Pj	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS Calzature	40	20%	23%	
Bachechi Matteo	CIM - Anticounterfeiting System	1%	0%	0%	Sup	Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS LG	54,5	27%	31%	
Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS Calzature	1%	29%	29%	Sup	Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam LG	37	19%	21%	
Bachechi Matteo	CIM - Assistenza ISS LG	1%	31%	31%	Sup	Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam Shoes	90	46%	51%	
Bachechi Matteo	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	2%	0%	0%	Sup	Bachechi Matteo	Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	7,5	4%	4%	
Bachechi Matteo	CIM - Assistenza PC e Macchinari Shoes	1%	0%	0%	Sup	Bachechi Matteo	Sw Gestione Utenti (fase 2)	12,5	6%	7%	
Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam LG	18%	21%	21%	Sup	Bachechi Matteo	Transition Phase	9	5%	5%	
Bachechi Matteo	CIM - Cad/Cam Shoes	35%	51%	51%	Sup	Bachechi Matteo Total		267	134%	152%	8
Bachechi Matteo	CIM - CIM-Infrastructure	0,5%	0%	0%	Sup	Benucci Emanuele	Transition Phase	16	8%	9%	
Bachechi Matteo	CIM - Gioielleria	1%	0%	0%	Sup	Benucci Emanuele	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	75	40%	43%	
Bachechi Matteo	Gestione Scripting e DB MySQL	1%	0%	0%	Pj	Benucci Emanuele	CIM - Assistenza ISS LG	13	7%	7%	
Bachechi Matteo	Gestione sw di produzione e manutenzione evolutiva	1%	4%	4%	Pj	Benucci Emanuele	Cim Costing	6	3%	3%	
Bachechi Matteo	Sw Gestione Utenti (fase 2)	1%	7%	7%	Pj	Benucci Emanuele	Cim Fornitori Tempi e Metodi	11,5	7%	7%	
Bachechi Matteo	Transition Phase	5%	5%	5%	Gst	Benucci Emanuele	Cim Metal Hardware	11	6%	6%	
Bachechi Matteo Total		245	152%	152%	#N/D	Benucci Emanuele	Cim Nuovo CAD Pelletteria	21,5	12%	12%	
Benucci Emanuele	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	40%	43%	43%	Gst	Benucci Emanuele	Cim Produzione	27	15%	15%	
Benucci Emanuele	CIM - Assistenza ISS LG	5%	7%	7%	Sup	Benucci Emanuele	Cim Qualità	26	15%	15%	
Benucci Emanuele	CIM - Assistenza PC e Macchinari LG	1%	0%	0%	Sup	Benucci Emanuele Total		207	118%	118%	9
Benucci Emanuele	CIM - Cad/Cam LG	1%	0%	0%	Sup	Bernardi Marino	BS Supply Chain and Cim - Gestione Area	8,5	5%	7%	

HREPAM: Tabelle Programmato/Consuntivato

Le due tabelle, collocate nella parte sinistra del foglio, si ottengono copia-incollando rispettivamente la Pivot Programmazione per la tabella di sinistra e la Pivot Consuntivi per la tabella di destra. Questa fase operativa ha richiesto un'attenzione particolare, visto che per garantire una corretta conduzione dell'analisi va strutturata facendo puntare le attività programmate per una stessa risorsa, su quelle consuntivate, come dimostrano i rettangoli rossi, sulle zone oggetto dell'analisi. Se ci sono ore della risorsa ore di ferie (Holiday, Leave of Absence e Sick Leave) sono scritte in rosso e sono forzate a zero, per evitare che si commettano errori di valutazione sui dati della risorsa.

Il campo "tipo", contrassegnata dalla testata gialla contornata dal rettangolo blu, riporta il tipo di attività, attraverso un cercavert sul tipo di attività del foglio "Anagrafica attività"

IL campo "Check", posizionato nelle celle gialle contornate dal rettangolo verde, conta il numero di attività per ogni risorsa uomo che sulla colonna "% cons su Totale del mese- meno ferie" hanno un valore diverso da zero. Il resto delle colonne gialle le abbiamo ottenute con dei cerca vert, collegando la cella del nome sull'insieme di attività consuntivate per quella stessa risorsa.

Scorrendo il foglio da sinistra a destra troviamo altre tabelle come quelle di seguito riportare:

R	S	T	U	V
Mese				Ore nel mese
201305				176

HREPAM: tabella ore lavorative per mese

Nella casella mese troviamo semplicemente il mese corrente nella forma AAAAMM, mentre nella casella ore mese troviamo un valore dato dal prodotto tra il numero di giorni lavorativi in un mese e le 8 ore di una giornata lavorativa media.

La tabella successiva riassume sinteticamente i dati complessivi dell' effort per risorsa, individuando l'effort programmato, quello effettivo e l'entità dello scostamento fra i due valori:

	prog	cons	ore effettive nel mese	cons (no assenza)	% scost
Ameglio Matteo	107%	101%	176	101%	-6%
Biagini Alessandro	116%	111%	173	111%	-5%
Bianchi Paolo	110%	107%	173	107%	-3%
Garelli Fabio	119%	118%	144	122%	3%

HREPAM: tabella effort risorse

I dati in tabella si aggiornano automaticamente, visto che sono collegati con una serie di formule matematiche.

La descrizione del foglio prosegue con una serie di tabelle pivot di cui riportiamo il seguente estratto:

Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
							ASSENZE		
							Holiday + Leave of absence + Sick Leave		
							Descrizione attivita' (Multiple Items)		
							PROGRAMMATO		
							Somma di Ore		
							Column Labels		
							2013		
							2013 Total		
							Somma di Ore		
							Column Labels		
							2013		
							2013 Total		
							Row Labels		
							01/05/2013		
							Ameglio Matteo		
							107,00%		
							Biagini Alessandro		
							116,00%		
							Bianchi Paolo		
							109,50%		
							Garelli Fabio		
							119,00%		

HRPAM: Pivot risorse

La prima tabella punta ai dati contenuti del foglio "Programmazione" e fornisce il valore dell' effort percentuale di ogni risorsa per il mese di riferimento.

La seconda pivot punta al foglio Consuntivi e contiene l'informazione riguardante il numero che la risorsa uomo ha consuntivato nel mese di riferimento

La terza invece si ottiene dal foglio Consuntivi e contiene il valore del numero di ore di ferie dovute a vacanze (Holiday) o a malattie (leave of Absence e Sick Leave)

Ogni volta che si passa al mese successivo dobbiamo aggiornare il filtro sul mese della colonna, altrimenti invalidiamo l'analisi.

Continuando l'analisi degli elementi contenuti nel foglio troviamo altre due tabelle che presentano l'effort percentuale per risorsa rispetto alle tipologia di attività condotta. Il valore percentuale totale della risorsa è suddiviso rispetto alla parte di progetto, di gestione e di supporto eseguita. Le due tabelle sono illustrate nella seguente figura

Row Labels	Valori	Gst	Prj	Sup	Row Labels	Valori	Gst	Prj	Sup	
Prg			5,00%	10,00%	92,00%	Prg		5,00%	10,00%	92,00%
Cns			4,55%	2,84%	93,18%	Cns		4,55%	2,84%	93,18%
Prg			15,00%	21,00%	80,00%	Prg		15,00%	21,00%	80,00%
Cns			41,91%	9,83%	59,25%	Cns		41,19%	9,66%	58,24%
Prg			5,00%	28,00%	76,50%	Prg		5,00%	28,00%	76,50%
Cns			67,51%	36,53%	2,60%	Cns		66,36%	35,91%	2,56%
Prg			5,00%	22,00%	92,00%	Prg		5,00%	22,00%	92,00%
Cns			49,31%	0,00%	72,92%	Cns		40,34%	0,00%	59,66%

Analisi Program: Tabella percentuale effort per attività

Le due tabelle sono uguali, solo che quella di destra serve come fonte per uno dei due grafici contenuti nel foglio chart. La pivot di sinistra punta alla prima tabella contenuta nel foglio "AnalisiProgramMM" e serve a classificare l'effort della risorsa uomo in base al tipo di attività.

L'analisi dei dati continua con due tabelle Pivot che permettono di aggregare i dati contenuti nella prima tabella, in due modi differenti. Entrambe riportano lo scostamento percentuale tra l'effort programmato e effort consuntivato meno ferie, la differenza sostanziale fra le due tabelle riguarda l'aggregazione del dato, in quanto la prima riporta l'effort per attività, la seconda presenta il volume di effort per ogni risorsa.

Flow Labels	Valori	Gst	Prj	Sup	Flow Labels	Valori	Gst	Prj	Sup
ES - Gestione Area	26,00%	56,48%	30,48%	-2,69%	ES - Gestione Area	26,00%	56,48%	30,48%	-2,69%
ES - Mobile / Web App - Gestione Area	4,50%	2,60%	-2,30%		ES - Mobile / Web App - Gestione Area	4,50%	2,60%	-2,30%	
Communication & Collaboration - Gruppo	28,00%	3,47%	-24,59%		Communication & Collaboration - Gruppo	28,00%	3,47%	-24,59%	
Communication & Collaboration - Guest	35,00%	3,47%	-31,52%		Communication & Collaboration - Guest	35,00%	3,47%	-31,52%	
Communication & Collaboration - Immagini	22,00%	42,07%	20,07%		Communication & Collaboration - Immagini	22,00%	42,07%	20,07%	
Communication & Collaboration - Portals	8,00%	0,00%	-4,00%		Communication & Collaboration - Portals	8,00%	0,00%	-4,00%	
Communication & Collaboration - Ricerca	10,00%	2,89%	-4,91%		Communication & Collaboration - Ricerca	10,00%	2,89%	-4,91%	
Communication & Collaboration - SocialNetwork	31,00%	2,89%	-28,11%		Communication & Collaboration - SocialNetwork	31,00%	2,89%	-28,11%	
Communication & Collaboration - Tracking	5,00%	0,00%	-5,00%		Communication & Collaboration - Tracking	5,00%	0,00%	-5,00%	
Enterprise DAM	30,00%	0,00%	-30,00%		Enterprise DAM	30,00%	0,00%	-30,00%	
Estensione Storage e PhotoStudio	1,00%	0,00%	-1,00%		Estensione Storage e PhotoStudio	1,00%	0,00%	-1,00%	
Giochi uniformi "ecommerce list"	29,00%	40,52%	1,52%		Integrazione APP's Customer digitalIdentity cards	2,00%	0,00%	-2,00%	
Integrazione APP's Customer digitalIdentity cards	2,00%	0,00%	-2,00%		Integrazione APP's Customer digitalIdentity cards	2,00%	0,00%	-2,00%	
Manutenzione App. Web Area Finance, Legal & HR	8,00%	9,09%	1,09%		Manutenzione Applicazioni VEE Area Logistica	10,00%	0,00%	-10,00%	
Manutenzione Applicazioni VEE Area Logistica	10,00%	0,00%	-10,00%		Manutenzione Applicazioni VEE Area Operations	8,00%	0,00%	-8,00%	
Manutenzione Applicazioni VEE Area Operations	8,00%	0,00%	-8,00%		Manutenzione Applicazioni VEE Area Retail	10,00%	0,00%	-10,00%	
Manutenzione Applicazioni VEE Area Retail	10,00%	0,00%	-10,00%		Manutenzione Applicazioni VEE Area Sicurezza	10,00%	0,00%	-10,00%	
Manutenzione Applicazioni VEE Area Sicurezza	2,00%	0,00%	-2,00%		Manutenzione Mobile APP's	15,00%	15,37%	-0,37%	
Manutenzione e-learnist	10,00%	0,00%	-10,00%		Manutenzione Office Automation	15,00%	13,19%	-1,81%	
Manutenzione Mobile APP's	15,00%	0,00%	-15,00%		Manutenzione piattaforma eLearning	15,00%	0,87%	-14,12%	
Manutenzione Office Automation	15,00%	13,19%	-1,81%		Manutenzione Cluster ARIGO	3,00%	0,00%	-3,00%	
Manutenzione piattaforma eLearning	15,00%	0,87%	-14,12%		Manutenzione Cluster ARIGO	3,00%	0,00%	-3,00%	
Manutenzione Cluster ARIGO	3,00%	0,00%	-3,00%		Press Portal	10,00%	29,98%	19,98%	
Press Portal	10,00%	29,98%	19,98%		Replishment	22,00%	24,65%	2,65%	
Replishment	22,00%	24,65%	2,65%		Show Room - eOrder	10,00%	0,00%	-10,00%	
Show Room - eOrder	10,00%	0,00%	-10,00%		Start up di collezione di schede tecniche - Gioielli	10,00%	0,00%	-10,00%	
Start up di collezione di schede tecniche - Gioielli	10,00%	0,00%	-10,00%		Start up di collezione di schede tecniche - Livelist e cataloghi	8,00%	0,00%	-8,00%	
Start up di collezione di schede tecniche - Livelist e cataloghi	8,00%	0,00%	-8,00%		Start up di collezione di schede tecniche - Tecniche Accessori	12,00%	0,87%	-11,12%	
Start up di collezione di schede tecniche - Tecniche Accessori	12,00%	0,87%	-11,12%		Start up di collezione di schede tecniche - Schede Setta	10,00%	0,00%	-10,00%	
Start up di collezione di schede tecniche - Schede Setta	10,00%	0,00%	-10,00%		Transition Phase	10,00%	83,27%	73,27%	
Transition Phase	10,00%	83,27%	73,27%		Grand Total	451,58%	449,42%	-11,08%	

AnalisiProgram: tabelle scostamento per risorsa/attività

La prima tabella è utilizzata per conteggiare il numero di attività per business area, come dimostra la presenza di un rettangolo rosso che contiene tutte le attività programmate/pianificate.

L'analisiProgramMM si conclude con gli "indicatori di complessità" che permettono di avere una classificazione schematica delle informazioni raccolte in tutti gli elementi del foglio "AnalisiProgramMM".

KPI 1	Media % Prg Area	113%
	Somma % Progr area	452%
INDICATORI DI COMPLESSITA'	Numero attività area	31
KPI 2	% Pers Cons >= 100%	100%
	Somma % Cons no assenza x area	440%
INDICATORI DI COMPLESSITA'	Numero attività area	31
KPI 3a	Media algebrica scostamenti	-2,77%
	Somma % Cons no assenza + % Progr area	892%
INDICATORI DI COMPLESSITA'	Numero attività area	31
KPI 3b	Media valori assoluti scostamenti	4,38%
	Somma % Cons no assenza + % Progr area	892%
INDICATORI DI COMPLESSITA'	Numero attività area	31

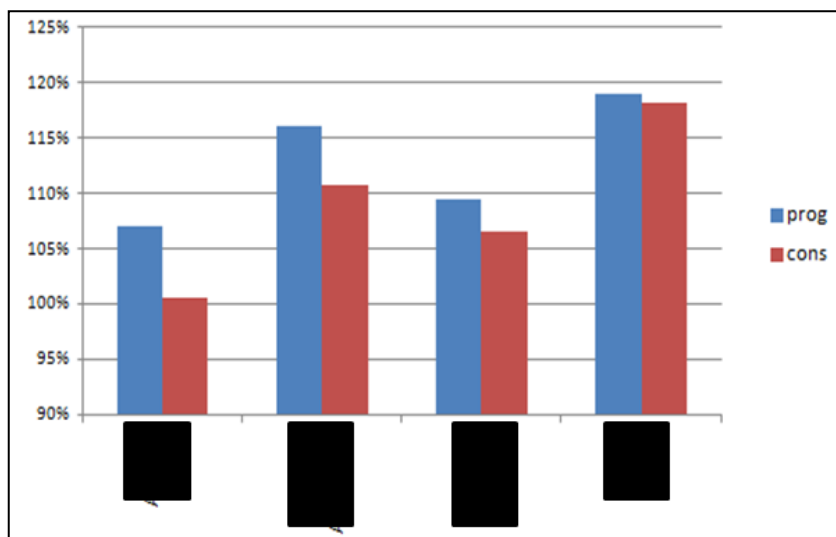
Analisi Program: indicatori di complessità

Gli indicatori di complessità sono fondamentali per sintetizzare le informazioni di varia natura presenti nel foglio, raccogliendo i dati per la redazione del "HREPAM KPI Report AAAAMM".

6.3.8 ChartsMM

E' la parte del HREPAM che abbiamo adibito ai grafici, con la finalità di avere una rappresentazione visiva delle informazioni raccolte attraverso l'analisi dei dati. Il foglio contiene due grafici, che sintetizzano i dati significativi del foglio "AnalisiProgramMM". Questa scelta operativa rappresenta un' importante novità rispetto alle "vecchie" procedure in quanto prima era presente solo un grafico, molto simile al primo grafico che descriverò, utilizzato per schematizzare i dati sulla gestione dei carichi di lavoro. Il grafico veniva collocato nello stesso foglio in cui si creavano le tabelle, complicando l'aspetto operativo e favorendo la proliferazione di errori. Alla luce di questa situazione. Abbiamo strutturato un

foglio “ChartMM” aggiornato mensilmente, che contiene due grafici: il primo è quello presentato nella seguente figura:



ChartsMM: grafico effort prog e cons per risorsa

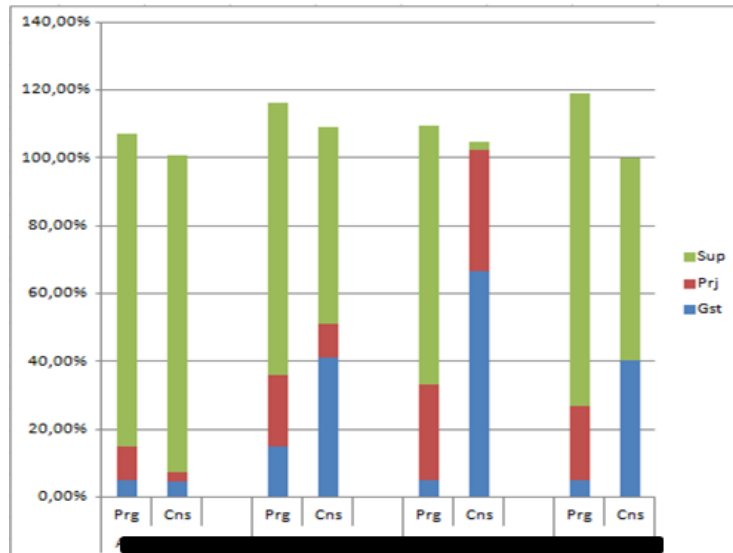
Il grafico rappresenta l’effort percentuale programmato e consuntivato delle risorse uomo per ogni business area. La fonte dati da cui attingere per ricavare il grafico è la tabella descritta nel precedente paragrafo della tesi, di cui è riportata di seguito un’ immagine:

Descrizione attivita'	ore	% su Tot Mese	% su Tot Mese - Ferie	Chk # Att					
2									
3 Leave of absence	48	30%	0%						
4 Manutenzione Applicazioni WEB Area Logis	24	15%	21%						
5 Manutenzione Applicazioni WEB Area Oper	48	30%	43%						
6 Manutenzione Applicazioni WEB Area Retal	16	10%	14%						
7 Manutenzione Mobile APPs	24	15%	21%						

	prog	cons	ore effettive nel mese
	102%	100%	112
	114%	120%	144
	108%	119%	150
	115%	113%	144

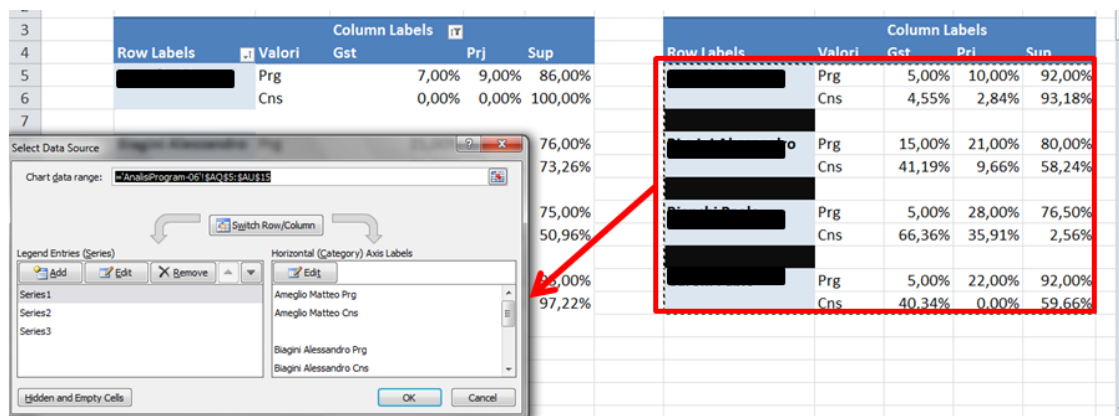
ChartsMM: fonte dati del grafico effort prog e cons per risorsa

Il secondo grafico contenuto nel foglio lo abbiamo creato con lo scopo di fornire una visione istantanea di come è distribuito l’effort prodotto dalle risorse in base al tipo di attività (Gst,Prj,Sup), come dimostra la seguente figura:



ChartSMM: Effort prog e cons dalle risorse per le singole attività

Il grafico si ottiene puntando alla fonte dati rappresentata dalla tabella descritta nel paragrafo precedente , di cui è di seguito presentato un esempio



ChartSMM: fonte dati effort prog e cons dalle risorse per le singole attività

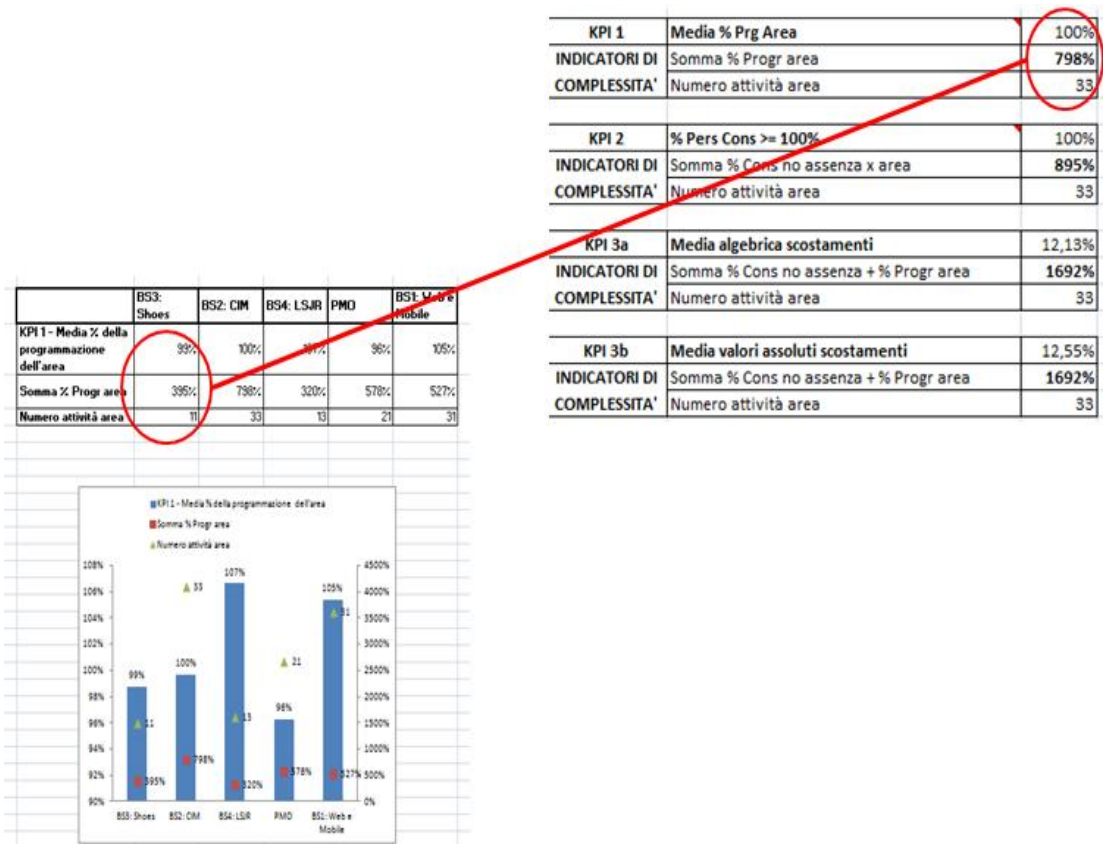
6.4 HRPAM KPI report

Con questo appellativo abbiamo definito il secondo documento che abbiamo redatto nel il nuovo sistema reportistica. L' "HREPAM KPI Report" è costituito da un foglio excel, che riporta gli indicatori calcolati per le aree business di riferimento, è stato studiato per fornire un quadro oggettivo e nello stesso tempo sintetico riguardo stato l'efficacia e l'efficienza gestionale dello stato di utilizzo delle risorse.

Anche questo report viene redatto mensilmente permette di monitorare, valutare e dare la possibilità di intervento su 3 aspetti gestionali:

- Valuta la corrispondenza tra attività svolte e obiettivi concordati, in quanto la presenza dei valori numerici percentuali permette di trarre varie informazioni dalle risorse
- Monitora lo Stato di avanzamento delle attività, perché la redazione di indicatori mensili permette di valutare la qualità della gestione delle risorse
- Assume una valenza motivazionale poiché rappresenta un incitamento per gli area manager che venendo valutati a scadenze temporali di breve periodo sono stimolati a mantenere alto il livello di performance operativa.

Il report HREPAM KPI Report appare nella seguente forma:



HREPAM KPI Report AAAAMM: un esempio

Il foglio è costituito da 4 tabelle con relativo grafico a istogramma, studiato per raccogliere i dati relativi a ogni indicatore di complessità, già descritto nella parte dedicata all'HREPAM. Nel momento in cui abbiamo ideato il documento, abbiamo pensato a una tabella che riportasse una colonna per ogni area IT mentre sulle righe definisse il tipo di indicatore. Per schematizzare i dati raccolti in ogni tabella abbiamo utilizzato un grafico a istogramma come descritto in

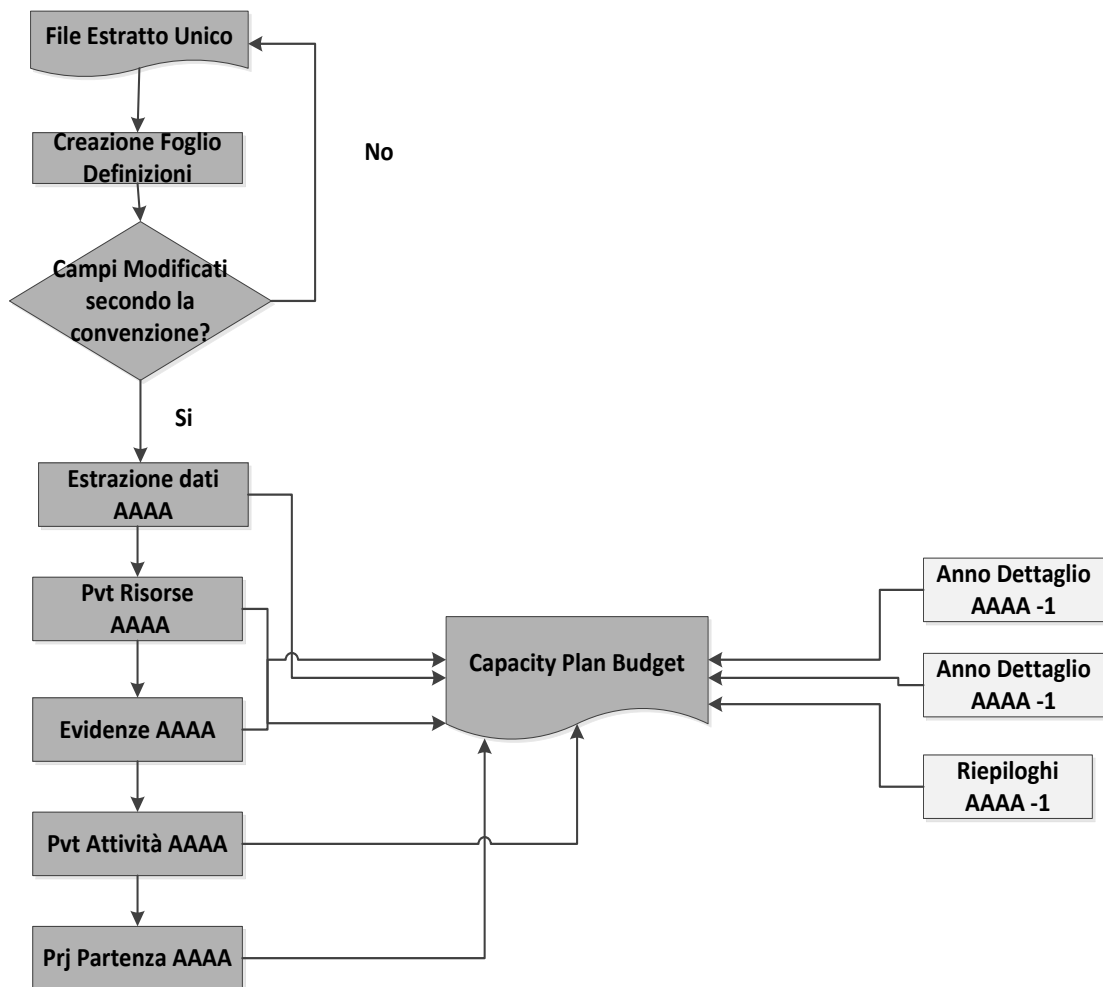
figura in cui la barretta azzurra rappresenta il primo indicatore, il quadrato rosso individua graficamente il secondo indicatore, mentre il triangolo verde descrive il terzo indicatore. L' "HREPAM KPI Report" è un documento sintetico, conciso e nel contempo offre tutte informazioni necessarie per valutare la gestione dei carichi di lavoro delle risorse uomo.

Questo report assume un'importanza strategica sia da un punto di vista operativo che decisionale. Sul piano operativo è fondamentale perché è un documento di riferimento oggettivo per l'analisi. Sul piano decisionale invece spesso viene utilizzato dal Finance per valutare l'operato e lo stato di salute di una Business Area.

6.5 "Capacity Plan Budget AAAA"

Il terzo documento che costituisce il nuovo sistema reportistica è il "Capacity Plan Budget AAAA", report che contiene i dati relativi all'utilizzo delle risorse su base mensile e viene consegnato trimestralmente al Finance. In base ai dati in esso contenuti si decide in che modo destinare il budget necessario alle aree IT. I dati di riferimento, necessari alla strutturazione del report, li abbiamo ottenuti seguendo la procedura di estrazione attraverso HR Workload descritta al capitolo [5.3].

Così come realizzato l'HREPAM, ho deciso di riassumere schematicamente su un diagramma di flusso tutte le attività che ho svolto per la redazione di questo report, in modo tale da rendere più semplice la descrizione operativa del processo:



“Capacity Plan Budget AAAA”

Il punto di partenza del processo di strutturazione del report è l’analisi del foglio di estrazione, che contiene le informazioni di tutte le Business Area. Il foglio viene utilizzato come fonte dati del report e inizialmente per classificare le informazioni da inserire nel foglio definizioni. Questo foglio viene strutturato sia per supportare la creazione del “Capacity Plan Budget” sia per creare una corrispondenza di termini tra il tool e il file excel. Il momento più importante del processo riguarda il controllo della terminologia dei campi visto che bisogna assicurarsi una corrispondenza terminologica tra il foglio excel e la terminologia utilizzata dal tool informatico. La differenza di nomenclatura è dovuta al fatto che nel file excel dobbiamo attenerci alla terminologia utilizzata presso il cliente, pertanto onde evitare imprecisioni nella gestione del processo diventa necessario assicurarsi la coerenza fra i due linguaggi. Superato questo gate

decisionale. I tre fogli che nel diagramma di flusso hanno un colore più chiaro sono i dati relativi all' anno precedente e sono inseriti per garantire una maggiore completezza dell' informazione.

Come già accennato in precedenza, il report è costituito da una serie di fogli excel che descriverò dettagliatamente nelle prosieguo della trattazione:

1. Estrazione Dati AAAA
2. Pvt risorse AAAA
3. Evidenze AAAA
4. Pvt Att AAAA
5. Prj Partenza AAAA
6. Riepiloghi AAAA
7. Anno AAAA -1dettaglio
8. Anno AAAA-1 Pvt
9. Definizioni

Le fonti dati utilizzate per la redazione della procedura sono contenute rispettivamente nel file unico descritto ottenuto in output con la procedura illustrata nel capitolo [5.6] e nei tre fogli che riportano i dati dell'anno precedente.

I seguenti paragrafi sono dedicati alla descrizione dei fogli della procedura, tenendo presente che questa tutte queste attività di redazione del report sono di competenza del Capacity Planner.

6.5.1 Estrazione dati AAAA

Con questo nome indichiamo il foglio che contiene le informazioni sui progetti presenti nella programmazione. Un passaggio fondamentale per la conduzione dell'analisi è tenere in considerazione la differenza tra la denominazione dei campi nell' output dei estrazione contenuti nel file unico di estrazione e la nomenclatura utilizzata nel report. La seguente figura presenta la corrispondenza terminologica tra la terminologia del Capacity Plan Budget e quella del file unico di estrazione, contenuto nelle di colore giallo:

Documento	Capacity Plan Budget 2013		20130806_094955_ PMO Outsourcing		20130806_094955_ PMO Outsourcing
Foglio	Estrazione Dati 2013		Detail		Demand
	id	<-->	PPL Code	<-->	
	short_name	<-->	Shortname	<-->	
	descrizione	<-->	Activity	<-->	
	processoTipold	<-->	Project Type	<-->	
	data_inizio_presunta	<-->		<-->	Start
	data_fine_presunta	<-->		<-->	Finish
	perc_impegno	<-->	Workload	<-->	
	data	<-->	Period	<-->	
	cognome	<-->	Resource	<-->	
	nome	<-->		<-->	
	ruolo	<-->	Resource Role	<-->	
			Area		
			Sponsor		

Capacity Plan Budget: corrispondenza terminologica

Il foglio "estrazione" dati che abbiamo predisposto come primo passo per la redazione del "Capacity Plan Budget" contiene alcune informazioni che non sono riportate sul file estratto da HRWL, ma che sono calcolate, come dimostra la seguente figura:

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following columns: data, cognome, nome, ruolo, **risorsa**, Mese, Area, Attiv, Concatena 1, Risultato 1. The 'risorsa' column is highlighted with a red oval. The data rows show various activities and resources, such as 'Progetto 12PERE011-Specialist' and 'Progetto G2 CRM Quick Win - Stream america_grovv-Project Manager'.

Capacity Plan Budget:Foglio Estrazione dati

Una spiegazione dei campi calcolati è di seguito fornita:

- risorsa è il campo che riporta il nome della risorsa assegnata per l'esecuzione di una determinata attività. Il problema riscontrato in questa fase è stato trovare un modo che permettesse di eliminare il rischio omonimia. Siamo riusciti a risolvere il problema attraverso una funzione logica "if" come ad esempio [=IF(I605<>"Bianchi";I605;I605& " " & LEFT(J605;1)&".")] il cui scopo è restituire il cognome della risorsa seguita

dall' iniziale del nome puntata, nel caso in cui ci siano più risorse con lo stesso cognome.

- **Concatena 1** è il campo che abbiamo creato per raggruppare il codice dell' attività e il ruolo che si deve occupare della sua esecuzione.
- **Risultato 1** è il campo che abbiamo inserito per ricollegare il campo ruolo
- **Mese**, **Area N**, **Attivi** abbiamo fatto dei cercavert sul foglio definizioni per ottenere questi campi, allo scopo di aggiornare automaticamente il foglio, evitando di commettere errori.

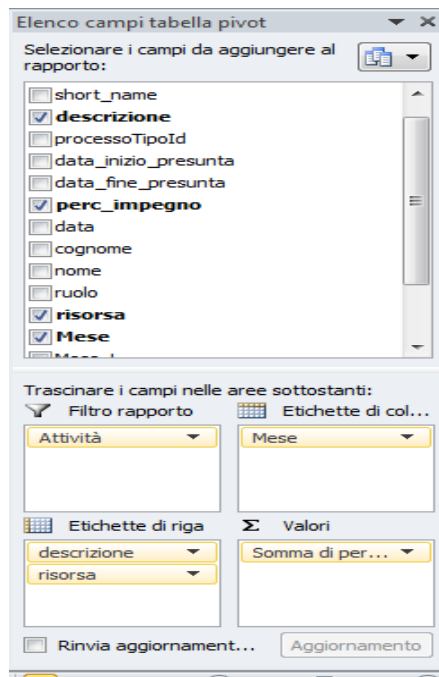
6.5.2 Pivot Risorse AAAA

Con il seguente foglio abbiamo pensato di quantificare l'effort di risorse di ogni business area attraverso una tabella pivot, in modo tale da quantificare l' utilizzo delle risorse. La seguente figura mostra come appare il foglio in questione:

	A	B	C	D	E	F	G
1	Attività	Progetto					
2							
3	Somma di perc_impegno	Etichette di colonna					
4	Etichette di riga		1	2	3	4	5
5	Accounting reporting : nota integrativa					15	14
6	Aurigi				15	14	14
7	Audit di Sicurezza	5					
8	Restelli	5					
9	Automazione Flusso Messico	10	10	5			
10	Cerchioni	10	10	5			
11	BAL_Korea Opening	40	40	20			
12	Demelas	40	40	20			
13	BI in HR	45	40	40	25		
14	Aurigi	45	40	40	25		
15	BI IN TOUCH	2					
16	Conigliaro	1					
17	Vignocchi	1					
18	Brioni Integrazione LGI	10	10	10	10	10	10
19	Cinque	5	5	5	5	5	5
20	Luzzi	5	5	5	5	5	5
21	Calzaturificio 2.0 provvisorio	75	75	75	75	75	75
22	Ciraolo	75	75	75	75	75	75

Capacity Business Plan: pivot risorse AAAA

Per avere una tabella di immediata interpretazione possiamo rimuovere il campo il campo descrizione dalla tabella pivot, come dimostrato nella seguente figura:



Capacity Plan Budget: pvt risorse rimozione campo descrizione

Rimuovendo questo campo otteniamo una pivot come quella illustrata nella seguente figura:

Attività	Progetto					
Somma di perc_impegno	Column Labels					
Row Labels	1	2	3	4	5	6
Aiazzi	30	5	5	5	5	6
Antelmi	70	70	70	70	70	70
Arosio	107	132	105	80	80	80
Aurigi	52	47	47	47	21	21
Bachechi	1	1	1	1		
Balsemin	5	5	2			
Becattini	71	61	41			
Belli	5	5	5	5	5	5
Benanti	10	10	5			
Benucci	76	71	66	66	66	66
Bernardi	5	5	5	5	5	5
Bernardoni	100	100	100	100	100	100

Capacity Plan Budget: pivot risorse AAAA versione finale

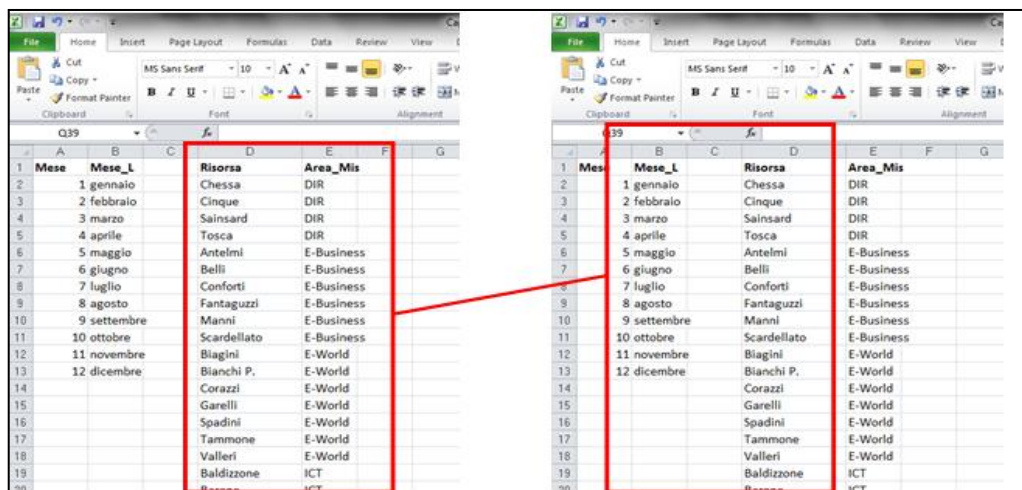
6.5.3 Evidenze AAAA

Il foglio "Evidenze AAAA" è stato studiato per valutare la percentuale dell'effort di risorse evidenziando lo stato d'avanzamento della programmazione con una proiezione di sei mesi. La seguente immagine illustra il descrive i contenuti del foglio:

Risorse	Area	Indicazione
Cicino	Innovation	Nessuna programmazione nel 2013
Cinque	DIR	Programmazione al 35% per i prossimi 6 mesi
Belli	E-Business	Programmazione al 6-25% per i prossimi 6 mesi
Fantaguzzi	E-Business	Programmazione al 26% per i prossimi 6 mesi
Scardellato	E-Business	Programmazione al 60% per i prossimi 6 mesi
Bianchi P.	E-World	Programmazione al 20% per i prossimi 6 mesi
Garelli	E-World	Programmazione al 46% per i prossimi 6 mesi
Spadini	E-World	Programmazione al 75-36% per i prossimi 6 mesi
Tammone	E-World	Programmazione al 20% per i prossimi 6 mesi
Valleri	E-World	Programmazione al 50-30% per i prossimi 6 mesi
Baldizzone	ICT	Programmazione al 40% per i prossimi 6 mesi
Barone	ICT	Programmazione al 15% per i prossimi 6 mesi
Bianchi S.	ICT	Programmazione al 12% per i prossimi 6 mesi
Boccacci	ICT	Programmazione al 20% per i prossimi 6 mesi
Bucchi	ICT	Programmazione al 15% per i prossimi 6 mesi
Campanella	ICT	Programmazione al 40% per i prossimi 6 mesi
Gili	ICT	Programmazione al 40% per i prossimi 6 mesi
Giorgi	ICT	Programmazione al 25% per i prossimi 6 mesi
Landi	ICT	Programmazione al 30% per i prossimi 6 mesi
Marinkovic	ICT	Programmazione al 3% per i prossimi 6 mesi
Mugone	ICT	Programmazione al 50% per i prossimi 6 mesi
Pricolo	ICT	Programmazione al 50% per i prossimi 6 mesi
Rosa	ICT	Programmazione al 2% per i prossimi 6 mesi

Capacity Plan Budget: Evidenze AAAA

I primi due campi del foglio li otteniamo copiando le otteniamo con dei cercavert in riferimento ai dat contenuti nel foglio “Definizioni”, come illustrato nella seguente figura:



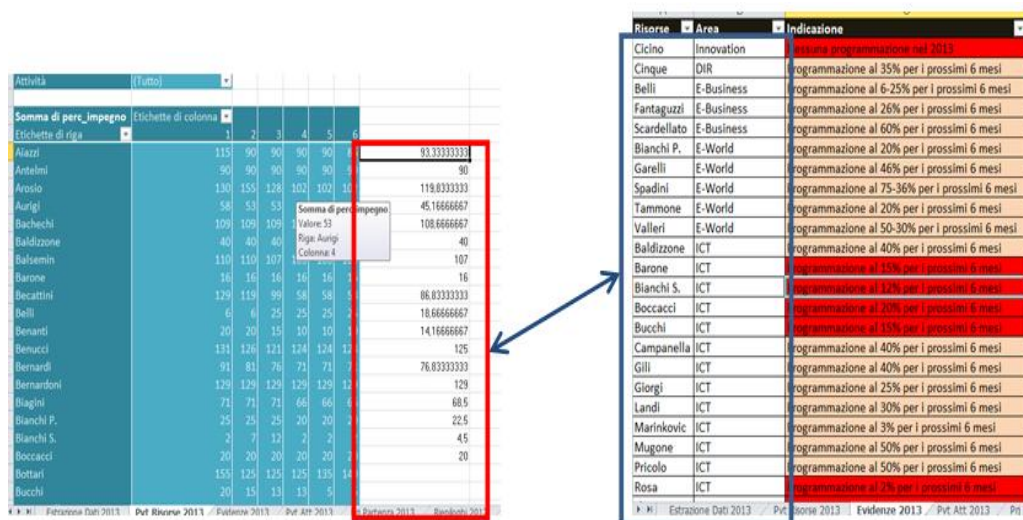
Capacity Plan Budget: Evidenze AAAA i dati da cui attinge il cercavert

Abbiamo inserito un campo definito “indicazione” per calcolare la media di impegno sul semestre per ogni singola risorsa (media sulla riga) e abbiamo aggiunto un commento, sia per le situazioni di gestione della risorsa un po’ preoccupanti poco carichi o per niente carichi, sia per quelli troppo carichi.

L’immagine di seguito riportata riassume il contenuto del foglio spiegando i criteri con cui abbiamo costituito i vari campi. La colonna circondata dal rettangolo rosso rappresenta il valore medio percentuale dell’ effort della

risorsa, calcolato sui mesi dell'anno trascorsi. La colonna relativa alla media l'abbiamo utilizzata per supportare il giudizio contenuto nel campo indicazione.

All' interno di questo campo abbiamo riportato un giudizio sulla previsione di utilizzo della risorsa per i sei mesi successivi alla redazione del report. Il documento contiene solo le attività che hanno una gestione "preoccupante": in attinenza ai parametri funzionali delle attività operative del cliente un attività ha una gestione che desta preoccupazione se ha un valore inferiore al 40% e per questo abbiamo utilizzato celle rosse vista la priorità di intervento gestionale richiesto; per le situazioni meno problematiche, cioè quelle con un effort programmato tra 40% e 80%, abbiamo utilizzato delle celle rosa. La seguente immagine illustra quanto appena descritto:



Capacity Plan Budget: Creazione foglio evidenze

6.5.4 Pvt Attività AAAA

Il foglio "Pvt Attività AAAA" è studiato per metter in evidenza la differenza tra le ore programmate mensilmente per lo svolgimento delle attività e le ore effettivamente lavorate dalle risorse. Abbiamo calcolato che la risorsa ha disponibili numero di ore che si ottiene facendo un prodotto tra il numero totale delle risorse dell' area, le ore lavorative in un giorno e il numero di giorni lavorativi in un mese. Le ore totali lavorative disponibili, che abbiamo indicato nella riga gialla, sono definite presso il cliente con l'acronimo FTE (Full Time Equivalent) e rappresentano le ore totali lavorabili da tutte le risorse che costituiscono l'area IT. Il foglio appare come rappresentato nella seguente figura:

2	FTE a Disposizione	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	96.000
3	Somma di perc_impegno	Etichette di colonna						
4	Etichette di riga	1	2	3	4	5	6	Totale complessivo
31	PGS	165	165	165	265	265	265	1.290
32	Attività Interna	160	160	160	260	260	260	1.260
33	Servizi	5	5	5	5	5	5	30
34	Planning, BI, CRM	395	311	256	242	216	166	1.586
35	Progetto	360	276	221	207	181	131	1.376
36	Servizi	35	35	35	35	35	35	210
37	Retail	807	763	734	607	597	557	4.065
38	Attività interna	55	55	55	55	55	55	330
39	Progetto	331	287	258	131	121	81	1.209
40	Servizi	421	421	421	421	421	421	2.526
41	Security	38	21	21	21	21	21	143
42	Progetto	17						17
43	Servizi	21	21	21	21	21	21	126
44	Support	194	180	175	173	171	173	1.066
45	Attività interna	5	5	5	5	5	5	30
46	Progetto	67	52	47	27	27	27	247
47	Servizi	122	123	123	141	139	141	789
48	Totale complessivo	7.056	6.716	6.515	6.265	6.174	6.104	38.824

Capacity Plan Budget:Pvt Attività AAAA

Un parametro da monitorare è al differenza tra “FTE a disposizione” e “Totale complessivo” in quanto l’entità dello scostamento è indice di una gestione delle risorse poco efficiente.

6.5.5 Prj Partenza AAAA

Abbiamo pensato di classificare soltanto le attività “progetti” introducendo un foglio denominato “Prj Partenza AAAA”. Un estratto del foglio è presentato nella seguente figura:

	A	B	C	D	E	F
	Area Mis Prj	Short Name	Descrizione	Partenza	PM MIS Present	Altre info
50	E-Business	12FEBI2019	Concession Model	Q1	Project Manager	
52	E-Business	New Site Implementation	New Site Implementation	Q2	#N/A	
54	E-Business	UAE Ecommerce	UAE Ecommerce	Q2	#N/A	
56	E-World	11FEWEB017	Customer Social Network	Q2	#N/A	
66	E-World	12FELOG806	Rolling forecasting	Q1	#N/A	
88	Innovative	0003851	Evoluzioni Immersive Retail Milano	Q1	#N/A	

Capacity Business Plan:Prj Partenza AAAA

Abbiamo redatto il foglio basandoci sulle informazioni contenute nel foglio “Estrazione Dati AAAA”. Per prima cosa abbiamo selezionato le attività, filtrando solo i progetti e importando sul foglio soltanto le seguenti colonnetti colonne:

Area Mis Prj	Short Name	Descrizione
--------------	------------	-------------

Per quanto riguarda il campo **Partenza** se la “Start Date” del progetto è presente sul File Unico di Estrazione si riporta all’interno del campo. Nel caso in cui non c’è una data sulla “Start Date” del foglio di estrazione si chiede all’Area Manager di assegnare una data approssimativa e si riporta all’interno del campo il trimestre di riferimento (Q1,Q2,Q3,Q4). Il campo **PM MIS Present** lo abbiamo ottenuto con un cercavert sul foglio “Estrazione Dati AAAA” con lo scopo di vedere se è stato assegnato o no un PM al progetto.

6.5.6 Riepiloghi AAAA-1

Abbiamo strutturato il foglio basandoci su una vecchia versione utilizzata presso il cliente prima che noi apportassimo le modifiche al sistema di reporting. Per riassumere nel modo più conciso e chiaro i dati relativi all’ anno precedente abbiamo utilizzato una tabella costruita a mano, che riporta i contenuti del foglio “Anno AAAA-1 Pvt”, con l’unica differenza che abbiamo messo una in più una colonna per riportare la percentuale di ripartizione delle ore sulle tre tipologie di attività (Prj, Al, Srv). I dati percentuali si ricavano facendo copia e incolla dal budget dell’anno precedente. Un estratto del foglio in questione è riportato nella seguente figura:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
				Q1 2012		Q2 2012		Q3 2012		Q4 2012		
2	Risorsa	Area Mis	Tipo Attività	Ore	Percentuale	Ore	Percentuale	Ore	Percentuale	Ore	Percentuale	
3	Aiazzi	Retail	Attività interna							8	5%	
4	Aiazzi	Retail	Progetto					272	170%	496	310%	
5	Aiazzi	Retail	Servizi					167	104%	24	15%	
6	Antelmi	E-Business	Progetto					256	160%	233	146%	
7	Antelmi	E-Business	Servizi					56	35%	104	65%	
8	Arosio	PCM	Attività interna	57	35%	53	33%	42	26%	53	33%	
9	Arosio	PCM	Progetto	459	287%	477	298%	539	337%	410	256%	
10	Arosio	PCM	Servizi	12	7%	5	3%	5	3%	1	0%	
11	Aurigi	Planning, BI, CRM	Attività interna	63	39%	39	24%	55	34%	35	22%	
12	Aurigi	Planning, BI, CRM	Progetto	279	174%	499	312%	298	186%	467	292%	
13	Aurigi	Planning, BI, CRM	Servizi	223	139%	40	25%	45	28%	71	44%	
14	Bachechi	OSC	Attività interna	130	81%	90	56%	66	41%	101	63%	
15	Bachechi	OSC	Progetto	78	49%	98	61%	65	40%	85	53%	
16	Bachechi	OSC	Servizi	544	340%	510	318%	414	259%	532	333%	
17	Baldizzone	ICT	Attività interna							4	3%	
18	Baldizzone	ICT	Progetto			2	1%	273	171%	284	177%	
19	Baldizzone	ICT	Servizi			524	328%	201	126%	248	155%	
20	Balsemin	OSC	Attività interna	164	103%	97	61%	82	51%	77	48%	
21	Balsemin	OSC	Progetto	141	88%	13	8%	13	8%	4	3%	
22	Balsemin	OSC	Servizi	180	113%	345	216%	305	191%	417	261%	
23	Barone	ICT	Attività interna			199	124%	199	124%	140	88%	

Capacity Plan Budget: Riepiloghi AAAA-1

I valori percentuali li abbiamo calcolati dividendo le ore per il numero di ore lavorate nel mese per 160, ossia il numero approssimato di ore massime

lavorabili in un mese (20gg lavorativi x 8 ore giornaliere). I valori percentuali superano di gran lunga il 100% perché si riferiscono al trimestre.

6.5.7 Anno dettaglio AAAA-1

E' il foglio che abbiamo costruito per riassumere sulla gestione delle attività eseguite dalle risorse uomo nel periodo relativo all'anno precedente. Il foglio "Anno dettaglio AAAA-1" viene illustrato nella seguente figura:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	cognome	nome	utente	Area Mis	descrizione	processoTipold	Mese	Quarter	Impegno	Tipo Attività	
104	Arosio	Simona	Arosio	PCM	G2 CRM Quick Win - Stream america_prov		5	12	Q4	20,5	Progetto
					Incentive Retail HR Europe - Fase 1 (Rollout Italia -						
105	Arosio	Simona	Arosio	PCM	Soluzione ponte)		6	12	Q4	5	Progetto
106	Arosio	Simona	Arosio	PCM	MIS HQ Meeting		12	12	Q4	10	Attività interna
107	Arosio	Simona	Arosio	PCM	MIS_HQ_Formazione_prov		14	12	Q4	4	Attività interna
108	Arosio	Simona	Arosio	PCM	PCM_Internal Activities		12	12	Q4	25,5	Attività interna
109	Arosio	Simona	Arosio	PCM	POS APAC descr		5	12	Q4	1	Progetto
110	Arosio	Simona	Arosio	PCM	POS EMEA descr		4	12	Q4	48	Progetto
111	Arosio	Simona	Arosio	PCM	REPORT_Audit_prov		16	12	Q4	4,5	Progetto
112	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Accounting reporting		4	1	Q1	7	Progetto
113	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI in HR		4	1	Q1	6	Progetto
114	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI_FTM		15	1	Q1	24	Servizi
115	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI_Internal Activities		12	1	Q1	9	Attività interna
116	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI_Retail Data Mart GG		15	1	Q1	44	Servizi
117	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI-AC-Finance		15	1	Q1	3	Servizi
118	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Enterprise Data Warehouse		6	1	Q1	8	Progetto
119	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Financial Sales: Completamento Other Sales		6	1	Q1	18	Progetto
120	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Gestione Inventory Discrepancy		4	1	Q1	9	Progetto
121	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Sales & Margin: GAS Implementation		6	1	Q1	27	Progetto
122	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Store DB: evoluzione		4	1	Q1	6	Progetto
123	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR Accounting reporting		4	2	Q1	9	Progetto
124	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI in HR		4	2	Q1	18	Progetto
125	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI_Financial Sales Data Mart		15	2	Q1	9	Servizi
126	Aurigi	Francesco	Aurigi	Planning, BI	CR BI_FTM		15	2	Q1	4	Servizi

Capacity Plan Budget: Anno dettaglio 2012

I campi descritti dal foglio sono per la maggior parte ottenuti copia incollando i contenuti del File Consuntivi generato con HRWL e nel caso del campo **processoTipold** abbiamo semplicemente riportato a una vecchia classificazione delle attività utilizzata nel vecchio sistema di reporting.

I seguenti campi li abbiamo ricavati attraverso delle funzioni di excel

Il campo **Quarter** è calcolato con una funzione logica in grado di restituire il trimestre dell' anno in base al numero del mese.

Il campo **Tipo Attività** include un cercavert puntando alla seguente tabella del foglio "Definizioni", come dimostra la seguente figura:

processo	def_processo
1	Progetto
2	Servizi
4	Progetto
5	Progetto
6	Progetto

Capacity Plan Budget: Cercavert sul tipo attività

Abbiamo utilizzato un cercavert per restituire il tipo attività in base al suo numero

% Fte Impegi è calcolato dividendo l'impegno (espresso sotto forma di numero di ore) per 160 che sono le ore lavorabili nel mese.

6.5.8 Anno AAAA-1 Pvt

Abbiamo pensato di creare un foglio denominato "Anno AAAA pvt" costituito da una tabella pvt che classifica i dati contenuti nel foglio "Anno 2012 Dettaglio", riportata nella seguente figura.

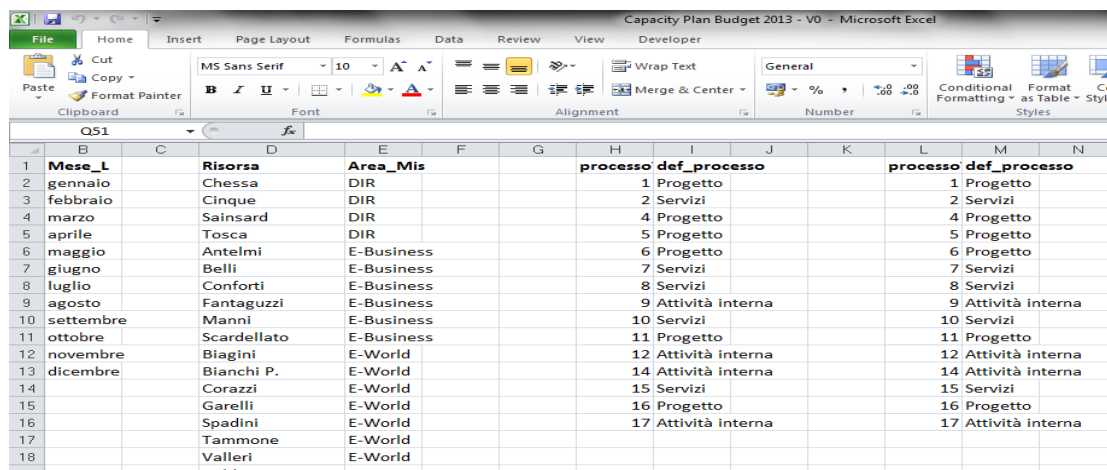
Somma di Impegno		Quarter				Totale complessivo
Area Mis	Tipo Attività	Q1	Q2	Q3	Q4	
DIR	Attività interna		102	695	711	1.508
	Progetto		156	110	115	381
	Servizi		109	169	48	326
DIR Totale			367	974	874	2.215
E-Business	Attività interna	143	344	235	210	931
	Progetto	577	912	1.228	1.206	3.923
	Servizi	314	1.040	793	982	3.128
E-Business Totale		1.034	2.295	2.255	2.397	7.981
E-World	Attività interna	34	9	19	58	119
	Progetto	1.066	1.255	1.090	1.361	4.773
	Servizi	2.374	2.413	1.729	2.061	8.577
E-World Totale		3.474	3.677	2.838	3.480	13.468
ICT	Attività interna	1	1.168	1.125	1.171	3.464
	Progetto		608	761	910	2.279
	Servizi		6.868	5.175	6.194	18.237

Capacity Plan Budget: Anno AAAA-1 Pvt

Lo scopo di questa tabella è la classificazione in base alle eventuali esigenze dell'analisi, ad esempio noi abbiamo utilizzato la pivot per riportare l'impegno delle risorse su base trimestrale.

6.5.9 Definizioni

In questo foglio abbiamo riportato tutte le tabelle utilizzate per i cercavert e per la altre correlazioni logiche servite per strutturare l'intera procedura di "Capacity Plan Budget". Un esempio del foglio è riportato nella seguente immagine:



	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Mese_L		Risorsa	Area_Mis			processo	def_processo			processo	def_processo	
2	gennaio		Chessa	DIR			1	Progetto			1	Progetto	
3	febbraio		Cinque	DIR			2	Servizi			2	Servizi	
4	marzo		Sainsard	DIR			4	Progetto			4	Progetto	
5	aprile		Tosca	DIR			5	Progetto			5	Progetto	
6	maggio		Antelmi	E-Business			6	Progetto			6	Progetto	
7	giugno		Belli	E-Business			7	Servizi			7	Servizi	
8	luglio		Conforti	E-Business			8	Servizi			8	Servizi	
9	agosto		Fantaguzzi	E-Business			9	Attività interna			9	Attività interna	
10	settembre		Manni	E-Business			10	Servizi			10	Servizi	
11	ottobre		Scardellato	E-Business			11	Progetto			11	Progetto	
12	novembre		Biagini	E-World			12	Attività interna			12	Attività interna	
13	dicembre		Bianchi P.	E-World			14	Attività interna			14	Attività interna	
14			Corazzi	E-World			15	Servizi			15	Servizi	
15			Garelli	E-World			16	Progetto			16	Progetto	
16			Spadini	E-World			17	Attività interna			17	Attività interna	
17			Tammone	E-World									
18			Valleri	E-World									
19			Baldizzone	ICT									

Capacity Plan Budget Plan:foglio "Definizioni"

6.6 *Il Vademecum del Capacity Planner per la redazione del Capacity Plan Budget*

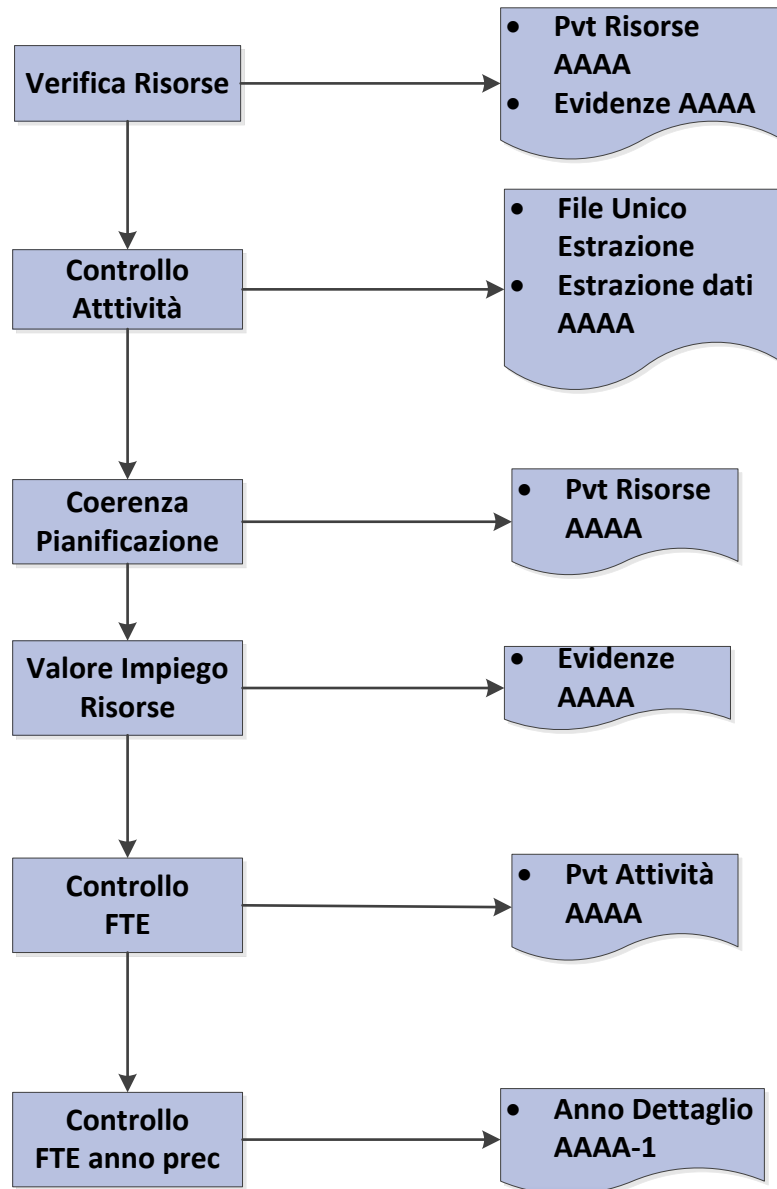
Dal momento che la progettazione e la redazione del "Capacity Plan Budget Plan" sono state condotte interamente in outsourcing secondo gli accordi previsti nella commessa, abbiamo pensato di creare una sorta di checklist di supporto al Capacity Planner visto che l'analisi da presentare al Finance è strategicamente l'attività più rilevante dell'intera commessa. Abbiamo schematizzato le attività da svolgere perché in futuro presumibilmente sarà il cliente a svolgere queste attività senza il supporto dei consulenti.

Le seguenti attività rappresentano una serie di punchlist di tutte le attività indispensabili per redigere il Capacity Plan Budget, per monitorare il processo di gestione delle risorse e per valutare qualitativamente lo stato d'avanzamento delle attività rendendo il processo più efficace, più efficiente e operativamente più performante.

Le verifiche imprescindibili che Capacity Planner deve effettuare per garantirsi il corretto funzionamento del processo riguardano i seguenti aspetti:

1. **Verifica Risorse:** si calcola il valore di utilizzo medio (la colonna media su "Pvt Risorse AAAA") per dare una valutazione quantitativa dell'effort delle risorse. Il dato si correla al commento contenuto nel campo "Indicazione" del foglio "Evidenze AAAA", ottenendo una valutazione qualitativa.
2. **Controllo Attività:** un progetto viene classificato in base alla casistica descritta nel foglio "Estrazione dati AAAA", ma ci sono situazioni in cui tra il foglio estrazioni il File Unico di Estrazione non sono contenute le stesse attività, un'eventualità che può accadere nel momento in cui sono state cancellate involontariamente alcune attività. Per evitare di invalidare tutta la redazione del report è necessario garantire che ci sia corrispondenza tra le attività contenute sui due file.
3. **Coerenza pianificazione risorse:** Il monitoraggio della gestione delle risorse viene fatto attraverso la consultazione dei dati presenti nel foglio "Pivot Risorse AAAA", con lo scopo di individuare le cattive pianificazioni, intervenendo in caso con delle ripianificazioni
4. **Valutazione impiego percentuale risorse:** dopo essersi accertati della coerenza di pianificazione di necessario valutare l'impiego percentuale delle risorse, consultando il foglio "Evidenze AAAA". Le situazioni che richiedono maggiore attenzione sono un valore di utilizzo della risorsa inferiore al 60% o superiore al 120%. Per una valutazione critica e più puntuale dell' impiego di risorse bisogna valutare anche la presenza di un trend, nel caso in cui sia negativo. Un altro aspetto da considerare è che ci possono essere progetti non staffati, cioè a cui non è stata assegnata risorsa.
5. **Controllo totale FTE:** lo scopo è verificare la coerenza tra le ore a disposizione (riga 2) e il totale complessivo (riga 48), contenute all' interno del foglio "Attività AAAA" del "Capacity plan budget" . Se il totale complessivo è ampiamente al di sotto del valore FTE a disposizione, si ha un caso di cattiva pianificazione.
6. **Controllo % FTE anno precedente:** viene effettuato verificando i valori contenuti sul foglio "Anno Dettaglio AAAA-1", che serve come baseline per stimare la programmazione per l'anno futuro, sulla base dei dati del consuntivato dell'anno precedente.

Nel seguente diagramma di flusso abbiamo schematizzato gli aspetti appena descritti riportando la sequenza degli aspetti da controllare e i rispettivi documenti da cui si ricava informazione:



Vademecum Capacity Planner: la sequenza degli aspetti da considerare in relazione ai documenti che contengono le informazioni

7 Conclusioni e Spunti per il miglioramento

7.1 Conclusioni

La descrizione delle attività sviluppate e trattate all'interno del lavoro di tesi, ha messo in evidenza come l'outsourcing di processo realizzato abbia permesso il raggiungimento di benefici significativi per il cliente in termini di pianificazione e controllo, legati al raggiungimento degli obiettivi di processo presentati nella parte introduttiva della tesi.

Durante le fasi di outsourcing di processo, abbiamo implementato il nuovo tool informatico per gestione dei carichi di lavoro delle risorse di alcune aree IT, assicurando un allineamento e una coerenza programmatica tra processo di programmazione e consuntivazione delle risorse. In secondo luogo siamo riusciti ad allestire un sistema di semplice redazione e consultazione e più veloce rispetto alla gestione precedente, permettendo un controllo operativo integrato delle risorse.

Il raggiungimento degli obiettivi di processo ha generato una serie di vantaggi per il cliente, alcuni riferiti all'aspetto operativo, altri riferiti ad aspetti prettamente organizzativi.

Dal punto di vista operativo un elemento importante è stata l'introduzione e l'implementazione di un software per la gestione integrata dei processi di programmazione e consuntivazione come l'HR Workload, studiato appositamente per risolvere le problematiche del cliente, che ha permesso di aumentare l'efficacia e l'efficienza della gestione delle risorse, assicurando un incremento sensibile delle performance operative. A tal proposito, se confrontiamo il tempo impiegato per la conduzione di tutto il processo, iniziando dalle estrazioni sul software fino al completamento dei report, prima del nostro intervento erano necessari 10 giorni per condurre tutte le attività. Apportando le modifiche da noi proposte per questa commessa, siamo riusciti a ridurre il tempo dedicato a tali attività portandolo a 4 giorni.

Un secondo beneficio fondamentale riguarda la possibilità di simulare la gestione delle risorse, correggendo le cattive pianificazioni prima che si passi alla fase operativa e non a posteriori. Il vantaggio economico che ne deriva è molto

consistente visto che si evitano preventivamente tutti gli sprechi legati agli errori di pianificazione.

Un altro beneficio evidente riguarda la gestione degli output del processo, attraverso la ridefinizione e la ristrutturazione del sistema di reportistica: la redazione di report come quelli sviluppati garantisce un controllo capillare di tutte le risorse assegnate alle attività di processo e ottimizza la gestione del carico di lavoro. La progettazione dei nuovi report sfrutta le potenzialità dell' HR Workolad offrendo la possibilità di monitorare anche le attività non fatturabili, aumentando l'affidabilità del processo e la correttezza dei dati di produzione. Come descritto durante lo sviluppo del lavoro di tesi, queste fasi erano gestite in modo approssimativo nella vecchia gestione e prima del nostro intervento non era possibile monitorare con precisione le attività non fatturabili.

La strutturazione dei tre report descritti durante la trattazione della tesi semplifica in modo consistente l'analisi della gestione delle risorse, sfruttando le potenzialità offerte da Microsoft Excel per ottenere dei report più precisi e più facili da redigere. Il sistema reportistico da noi sviluppato presenta i seguenti vantaggi operativi:

1. L' utilizzo di tabelle pivot, che rende più veloci, automatizzate e precise le procedure di gestione delle risorse.
2. La presenza di un foglio dedicato ai grafici "Chart", poiché dal punto di vista decisionale avere un quadro istantaneo della situazione rende più tempestiva e puntuale la gestione delle risorse.
3. La creazione di un cruscotto di indicatori specifici come gli "Indicatori di Complessità" che garantiscono un punto di vista oggettivo e immediato per valutare la gestione delle risorse e l'operato degli Area Manager.
4. La presenza di un foglio dedicato ai grafici permette di avere una visione completa e nello stesso tempo rapida della gestione dei carichi di lavoro. In questo modo l' operazione di monitoraggio del processo e l'analisi degli scostamenti diventano di facile lettura e interpretazione.

Altri risultati ottenuti riguardano le seguenti attività:

- la fase di pianificazione delle risorse viene gestita in modo più efficiente, evitando la possibilità di avere risorse sovraccariche, scariche o non assegnate alle attività.
- Dalle interazioni con le risorse il processo di consuntivazione registra un incremento dell'efficienza, favorito dall'utilizzo di HR Workload, poiché offre la possibilità di svolgere tutte le operazioni su un supporto informatico integrato. In questo modo le risorse possono focalizzare solo ed esclusivamente sulle attività di business, riducendo i tempi morti
- La gestione delle risorse evidenzia il maggior peso decisionale assunto dagli Area Manager visto che prima l'aspetto decisionale in merito alla gestione delle risorse era prevalentemente di competenza del Capacity Planner. In questa nuova prospettiva organizzativa i responsabili d'area hanno un ruolo diverso rispetto alla vecchia gestione, sono più motivati e si sentono parte attiva nel processo.
- L'attivazione di un controllo della pianificazione operativa "decentrato", ossia non più affidato completamente al Capacity Planner, visto che il nuovo modello di gestione prevede che anche gli Area Manager abbiano accesso alla stessa banca dati, intervenendo in prima persona sulla gestione operativa delle fasi di programmazione e consuntivazione.

7.2 Spunti per il miglioramento

Sulla base delle osservazioni effettuate durante tutta la durata della commessa e dopo aver illustrato i benefici generati dalle modifiche di processo della nuova gestione, mi sembra interessante concludere il mio lavoro di tesi presentando alcuni spunti per il miglioramento, pensati come potenziali sfide organizzative e professionali.

Queste idee nascono in risposta a due domande che mi sono posto in merito all'outsourcing di processo che abbiamo effettuato: Cosa si potrebbe fare in futuro per aumentare il livello qualitativo delle prestazioni del processo? Cosa avremmo potuto fare in più o in alternativa se la commessa fosse durata tre mesi in più?

Per rispondere alla prima domanda è necessario guardare alla gestione del processo con una visione di lungo periodo, la risposta per la seconda è invece

ottenibile approcciandosi con un'ottica di breve periodo e si traduce più che altro in attività che non siamo riusciti a svolgere per carenza di risorse economiche o per limite di tempo.

Analizzando la gestione con un orizzonte temporale di breve periodo, il primo intervento da fare sarebbe relativo alla procedura "Capacity Plan Budget" visto che, con più tempo a disposizione avremmo avuto la possibilità di intervenire su alcuni fogli di calcolo, semplificando ulteriormente la redazione del report, rendendo più snella l'analisi dei dati e incentivando ulteriormente lo svolgimento automatizzato del processo.

Lo stesso ragionamento potrebbe riguardare la redazione degli "HREPAM KPI Report" che nella forma attuale appare come un report estremamente essenziale. In questo caso si potrebbe intervenire ampliando il cruscotto di indicatori e inserendo nuovi grafici in modo tale da approfondire il livello di dettaglio dell'analisi, ma questo renderebbe più difficoltosa la valutazione del processo da parte degli Area Manager, del Capacity Planner e del Finance.

Sempre nel breve periodo sarebbe auspicabile continuare a svolgere le attività oggetto della commessa anche dopo la sua conclusione, ossia occuparsi non solo della fase di simulazione, della progettazione e dell'avvio del processo come abbiamo fatto finora, ma soprattutto della fase di erogazione del servizio a regime.

Se analizziamo la situazione con un'ottica di lungo periodo invece si può pensare ad alcune soluzioni di più ampio impatto e orizzonte temporale. Innanzitutto si potrebbe realizzare quanto applicato presso le 5 IT business area oggetto della commessa, anche per le altre IT business area. Una soluzione questa che porterebbe enormi vantaggi di carattere economico-gestionale, senza trascurare l'aspetto temporale poiché l'adattamento delle nuove modalità di gestione sarebbe molto più semplice e partirebbe da una situazione a regime.

Sempre nel lungo periodo è ipotizzabile apportare delle modifiche tecniche al software in modo tale da proporlo ad altri clienti e renderlo commercialmente appetibile anche in altri contesti. Il tool informatico viene creato per rispondere a determinate esigenze del cliente e per questo rappresenta una soluzione

tecnologica fortemente customizzata, ma si potrebbe intervenire sulla struttura tecnica del programma per ottenere uno strumento modulare, più versatile e facilmente adattabile. L'attuazione di tale strategia sarebbe ideale per aggredire nuovi segmenti di mercato e farsi conoscere in nuovi ambiti professionali, per farsi apprezzare da altri clienti, con diverse caratteristiche e strutture organizzative differenti.

Per quanto riguarda lo sviluppo di procedure di analisi dati, come dimostra la strutturazione del sistema di reporting, l'azienda è riuscita a proporre delle soluzioni nuove molto performanti, incrementando il tasso di soddisfazione del cliente.

8 Bibliografia

- *“Management Control Systems: Tecniche e processi per implementare le strategie”* (Antony, Govindaran, Macri) 2006
- *“Il Reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa”* (Paolo Navarra) 2009
- *“Come sviluppare un buon sistema di reporting”* (Achille Angiolini) 1990