La retta via per dirigere un'azienda; la regola benedettina come guida per abati, monaci e dirigenti d'azienda

Un contributo

Enrico Tosco

Il contesto - Il percorso dell'IT verso TI.IT

1

Ottobre 2011 – situazione iniziale

- *Design, Governance, Technical Security in Telecom Italia*
- *Factory e Infrastrutture in SSC*
- *Service Creation nelle Linee di Business*

2

Marzo 2012

- *Creazione Demand & Service Mgmt in TI*
- *Confluenza Service Creation in IT*
- *Specializzazione Design per domini in TI*
- *Specializzazione Factory per domini in SSC*
- *Specializzazione Infrastrutture*

3

Novembre 2012

- *Confluenza IT di Telecom in SSC*
- *Ridenominazione SSC in Telecom Italia Information Technology*
- *Creazione funzione Amministrazione e Controllo e funzione HR*
- *CIO IT per assicurare strategie di Telecom*

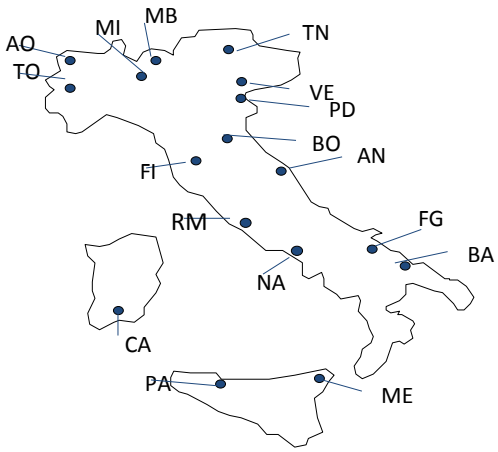
4

Aprile 2013 - Contratto Telecom

- *Allineato alle practice di mercato con riferimento a benchmark*
- *Durata quinquennale (2013 -2017)*
- *Corrispettivo variabile (fino a 20%) legato al raggiungimento KPI*
- *Ingaggio a canone e on demand*

- ~14.500 *server* gestiti per l'interno (di cui ~4.000 virtuali) e ~11.400 *server* gestiti per mercato (di cui 4.700 virtuali) in 7 *datacenter con 5 centri servizi*
- >20 *PByte storage online,* >18 *PByte backup*
- >900 applicazioni gestite
- >5.000 *database*
- >1,5 M.ni *ticket* di supporto

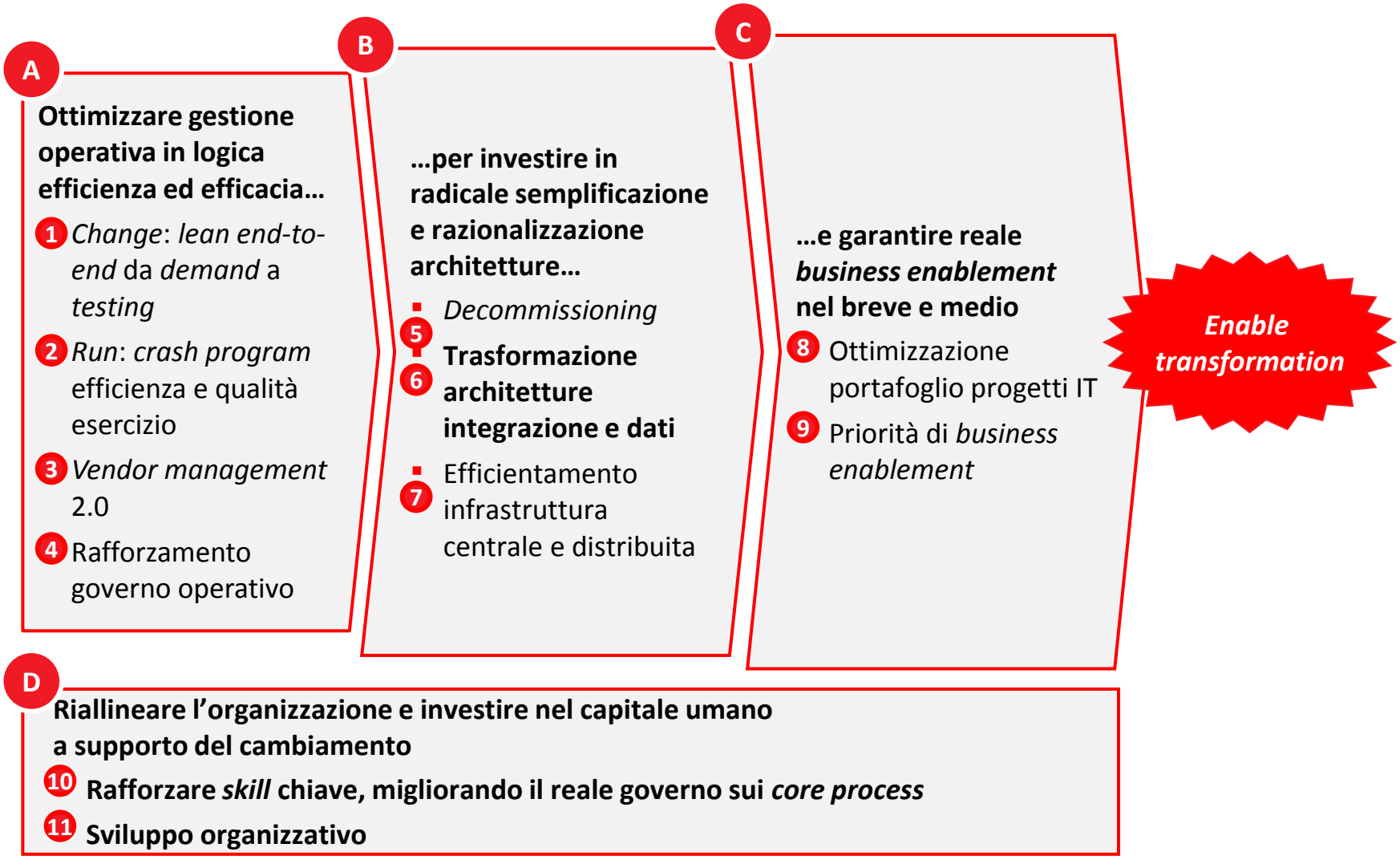
- Ricariche al giorno: 0,9 mln
- Attivazioni Offerte/Carte Servizi: 500.000/gg; Rinnovi: 800.000/gg
- Eventi che generano transazioni di Rating sul PrePagato: 90.000.000/gg
- Fatture emesse al bimestre: 13 mln (Consumer) e 5 mln (Business)
- Richieste commerciali gestite al giorno: 200.000 Consumer; 20.000 Business



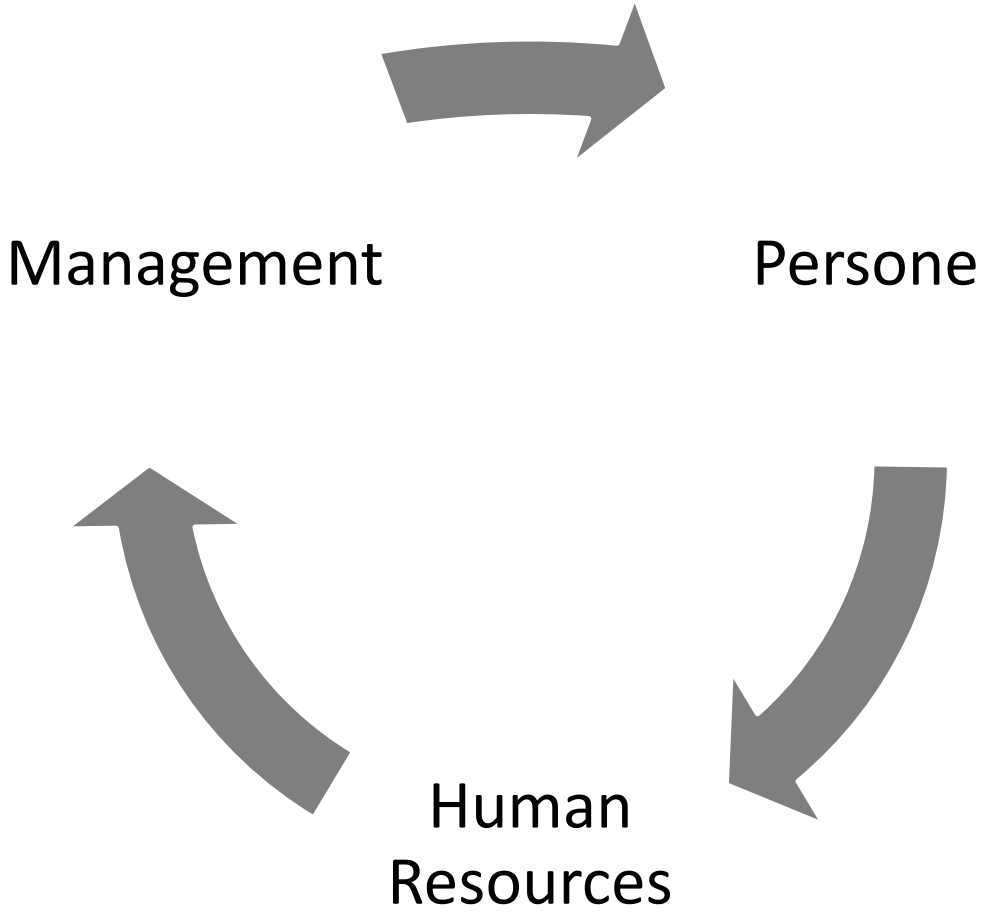
Una sfida industriale e manageriale

- Aumentare l'efficienza
- Adeguare le competenze interne per internalizzare aree di attività
- Riorientare le competenze del middle management per favorire engagement delle persone
- Innovare radicalmente e rapidamente il modo di lavorare in ottica di maggiore efficacia
- Ricreare una cultura aziendale

A supporto delle sfide definite è stato articolato un piano IT, dettagliato in 11 temi di performance



Il lavoro sulle persone è una sfida per tutti



Il lavoro sulle persone è una sfida per tutti

Tutto si gioca sulle persone

Sia la sfida industriale sia la sfida manageriale possono essere vinte solo riportando al centro la persona. Non la risorsa umana, non il profilo professionale, non la competenza specialistica: la **persona**, la persona nella sua unitarietà e unicità

Per avere speranza di successo devo «(ri)portare a bordo» le 3500 persone che lavorano in azienda

Un esempio: internalizzazione di attività

Il bisogno: competenze aggiornate o nuove; vita lavorativa sempre più lunga, vita dei mestieri sempre più breve; processi da innovare

La risposta tradizionale: un ampio piano di formazione per riqualificare le persone

Il rischio: la formazione non è sufficiente; occorre l'impegno, l'energia, la voglia di rimettersi in gioco delle persone. Spesso parliamo di «Life-long learning», ma dimentichiamo la componente di motivazione, responsabilizzazione e impegno che chiediamo alle persone

I tentativi: dare voce e valore al contributo di tutti alla vita dell'azienda: liberare l'energia delle persone

- Visibilità del Top Management
- Blog/forum: disintermediare la comunicazione
- Corsi universitari all'università Uninettuno (circa 4000 persone a livello Gruppo)
- Idea management

Il concetto di comunità

Per avere una macchina organizzativa che funzioni non bastano processi ben descritti, procedure certificate, ruoli ben definiti: **occorre il contributo di ciascuna delle persone che compongono l'organizzazione**

Per questo l'attenzione alle persone è il tassello fondamentale per costruire comunità organizzative che funzionino, che siano consapevoli dei propri obiettivi e che lavorino per raggiungere i risultati aspettati

Come aiutare la dinamica dei gruppi

- Il contributo del singolo al servizio della comunità professionale (idea management)
- Condividere le esperienze e le competenze (knowledge sharing)
- Creare cross fertilization (intranet 2.0)

Il concetto di perdono

Passare dalla logica dell'errore come occasione per la ricerca di un colpevole a quella dell'errore come occasione di apprendimento e di innovazione

Una dinamica di questo tipo si attua solo se c'è un clima di **trasparenza e fiducia** tra le persone all'interno dell'azienda. Sia tra colleghi, sia tra capi e collaboratori

Ritorna il concetto del rapporto con le persone (persone): noi siamo più di quello che facciamo o che sappiamo fare; anche nella valutazione negativa, occorre sempre recuperare questo dato fondamentale perché la relazione possa continuare e rafforzarsi

Guidare le persone: il tema della leadership

Il tema

Uno dei dati più evidenti che emergono nella dinamica aziendale è la difficoltà dei capi nel parlare con i propri collaboratori, che per contro è l'aspettativa più alta evidenziata dai collaboratori nei confronti dei capi

La causa «ultima»: manca un'unità della persona, un «io» forte

La sfida

«Quando la morsa di una società avversa si stringe attorno a noi fino a minacciare la vivacità di una nostra espressione e quando una egemonia culturale e sociale tende a penetrare il cuore, aizzando le già naturali incertezze, allora è venuto il tempo della persona»

(don Luigi Giussani)

I rimedi possibili

- Creare fiducia e consapevolezza
- Dare un significato
- Dare l'esempio
- Costruire sulle capacità della persona
- Dare visibilità agli esempi di leadership di successo
- Dare occasioni e strumenti per aiutare il dialogo e l'ascolto