

Organizzazione ICT in Riello

Tra Governance e Strategia

Il Gruppo Riello

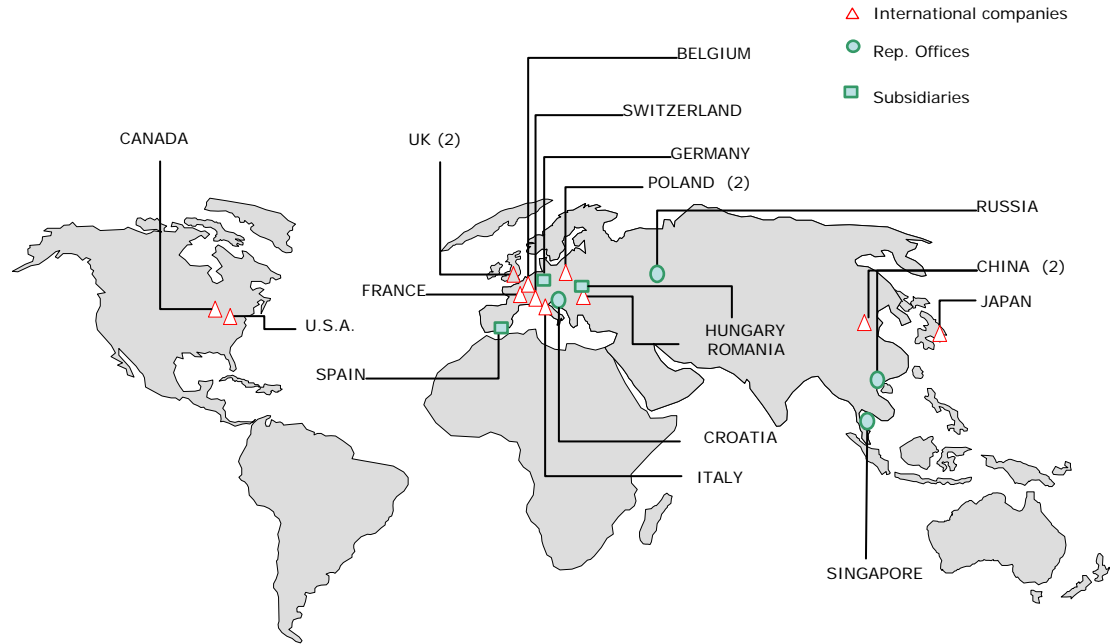
- Fondato nel 1922 (90 anni fa)
- 521.000.000 Euro di fatturato
- 7 Marchi diffusi a livello internazionale
- Produzione annuale:
 - 400.000 bruciatori (leader mondiale)
 - 408.000 caldaie murali (5° al mondo)
 - 91.000 scaldabagni a gas
 - 27.000 caldaie a basamento
 - 20.000 sistemi solari (leader italiano)
 - 28.000 climatizzatori
 - 38.000 moduli Fotovoltaici (6.7 MW)



Il Gruppo Riello

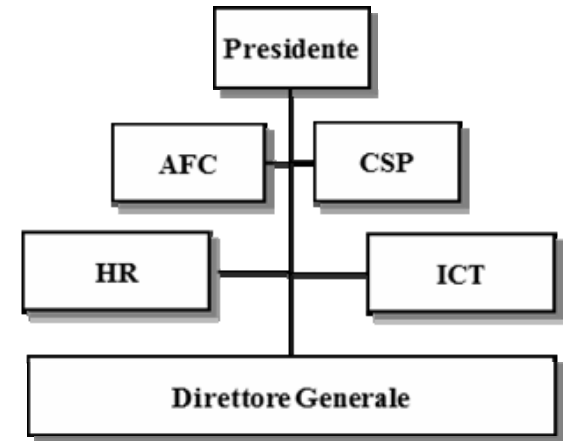
- 13 società distribuite in tutto il Mondo
- 4 sedi di rappresentanza commerciale
- 2.000 dipendenti
- 6.000 partner (inclusi agenti e distributori)
- Migliaia di clienti in 70 paesi

Dimensioni e complessità
di una global company



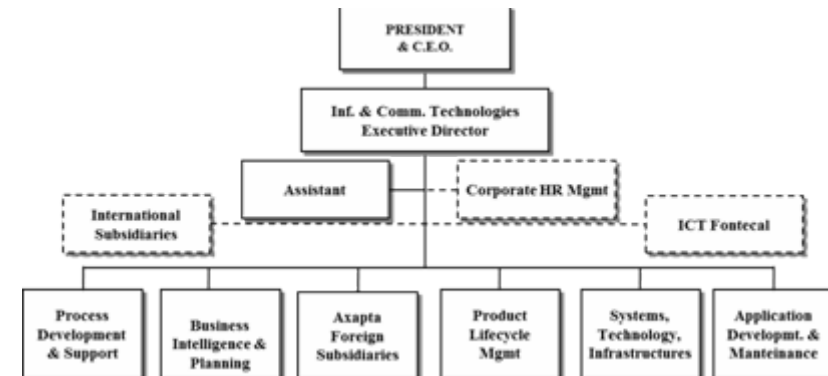
Organizzazione e ICT

- Nel 2009 è partito un percorso di semplificazione della struttura
- Posizionamento della Direzione ICT a diretto riporto del vertice aziendale
- Istituzione di una Direzione Generale per la linea di business
- Evoluzione delle funzioni trasversali, da Staff a Direzioni Centrali



Governance

- Strutture snelle richiedono una Governance più strutturata
- In Riello essa è affidata a comitati con finalità specifiche e l'ICT:
 - ha un ruolo attivo nei comitati guida strategici
 - ha un ruolo attivo nei comitati operativi
 - partecipa ai comitati Vendite ed alle Business Reviews



ICT componente attiva della direzione aziendale: partecipa alla definizione delle strategie di gruppo ed attua la propria coerentemente con esse

Progetti e iniziative ICT

- Le iniziative ICT vengono decise congiuntamente da tutte le direzioni coinvolte sulla base di quanto definito dal comitato strategico e declinato da quello operativo.
- Gli investimenti vengono stanziati di conseguenza, il budget ed il controllo della spesa vengono affidati all'ICT, che è responsabile in toto della gestione economica dei progetti, dalla selezione del fornitore fino alla chiusura della commessa e l'avvio a regime.



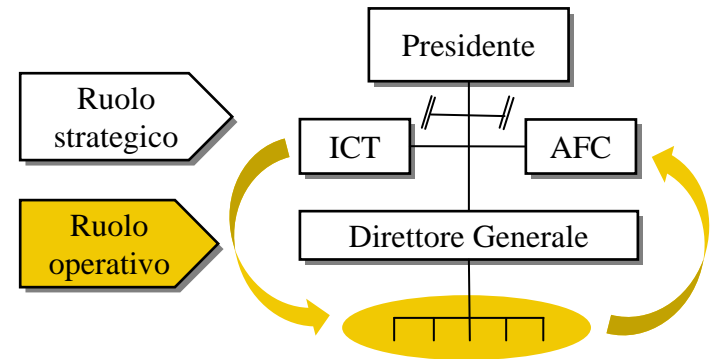
ICT non deve solo risponde alle richieste del Business, ma anche stimolare l'innovazione ed il miglioramento dei processi

Innovazione e cambiamento nei processi

- Per favorire una corretta implementazione delle soluzioni innovative a forte impatto organizzativo è necessario che l'ICT possa coprire un duplice ruolo strategico e operativo al fine di:

- Definire strategie coerenti tra corporate e Sistemi
- Coordinare i progetti tenendo conto e conoscendo a fondo le criticità del business

- La gestione del cambiamento non può poi prescindere da un forte coinvolgimento del business nella definizione delle strutture di progetto , su ciascun livello organizzativo (Sponsor, BPO, Key User)



ICT deve conoscere e comprendere a fondo il business per ottenere credibilità ed autorevolezza necessarie a guidare il cambiamento

Allegato: schede progetto esemplificative

Progetto IT spending (opex reduction)

- Criticità: alti costi di consulenze e basso livello di servizio percepito
- Aspetti organizzativi: graduale perdita delle competenze interne ed impoverimento del team
- Condivisione con HR e coinvolgimento diretto della Presidenza
- Riqualificazione delle risorse con formazione e cambio di «ruolo» nelle attività
- Ripresa del controllo dei progetti e della maintenance
- Coinvolgimento degli utenti per rinforzare il legame con i colleghi IT
- Rivalutazione dei partner e revisione degli impianti contrattuali

Progetto Green Mobility

- Criticità: le apparecchiature che già avevamo non erano utilizzate, allora perché investire ancora?
- Integrazione di nuove tecnologie: obiettivi di medio periodo definiti, ma approccio graduale
- Presentazione dei progetti e coinvolgimento dei diversi attori: gestione dei diversi livelli.
- modalità di collaborazione e gestione del cambiamento: approccio push-pull (invogliare la domanda)

Progetto mobile innovation

- Criticità: mancava una reale domanda da parte del business
- Aspetti organizzativi: resistenza al cambiamento e all'introduzione di nuove tecnologie
- L'infrastruttura tecnologica non era pronta ad all'innovazione (no wi-fi)
- L'impianto contrattuale della telefonia (non gestito da IT) non era adeguato al mobility working
- Approccio tattico (Kotter):
 - Identificati i «cavalieri» dell'innovazione
 - Sensibilizzato il board sulla necessità di innovare
 - Avviati dei progetti pilota per sperimentazioni rapide

Progetto Consolidamento delle piattaforme

- Criticità: architettura di sistema articolata e parziale non-integrazione di dati e processi
- Consulenza direzionale focalizzata all'ottimizzazione identifica IT come abilitatore «indispensabile»
- I tempi della conversione non sono compatibili con la realtà aziendale
- Condivisione in comitato strategico del percorso di razionalizzazione e consolidamento dei sistemi più in linea con le strategie «complessive» del gruppo.