



BIANCO



LIBRO

**L'Outsourcing  
degli stipendi  
in Europa**

Una pubblicazione ADP

**L'Outsourcing  
degli stipendi  
in Europa**

# SOMMARIO



## PREFAZIONE

4



## LA GESTIONE STIPENDI: COSA SIGNIFICA?

- Come eliminare il paradosso della gestione stipendi 7
- Avete mai pensato a un'Europa dalle procedure standardizzate? 9
- Riusciranno gli esperti a mettersi d'accordo sulla stima dei costi? 11



## L'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI: TENDENZE E PRASSI

- Innovazione o tendenza a lungo termine? 19
- Perché esistono così tante differenze? 24
- Come è diventata realtà la gestione degli stipendi "multi-paese"? 28



## MODELLI E LIVELLI DI SERVIZIO IN COSTANTE EVOLUZIONE

- BPO, SaaS, AMO... cosa significano esattamente? 35
- Come distinguere i diversi modelli one-to-many? 39
- L'outsourcing degli stipendi subirà mai una battuta d'arresto? 41

## 4

**COME PREPARARSI  
ALL'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI**

- Quali sono le fasi principali? 47
- Come scegliere un fornitore? 50
- Cosa deve figurare nel contratto? 54
- Quale è la chiave di successo dell'outsourcing degli stipendi? 56
- Come andrebbero gestiti i rapporti con il fornitore di servizi? 57

## 5

**I FATTORI DECISIVI**

- Cosa si nasconde dietro le motivazioni razionali? 63
- Avete detto "outsourcing"? 64
- Quali società si sono affidate all'outsourcing? 66

# PREFAZIONE



In questo libro tratteremo della crescente diffusione dell'outsourcing degli stipendi, fenomeno che risale verosimilmente al 1949. Quello che sarebbe divenuto un importante settore di servizi tra aziende, nacque dalla semplice idea di supportare una piccola impresa, il cui responsabile della gestione stipendi si era ammalato.

Oggi siamo fieri di essere un fornitore leader nelle soluzioni di outsourcing per le Risorse Umane. Questa posizione impone, però, alcuni doveri, il più importante dei quali consiste nel mettere la nostra esperienza a disposizione di tutti.

Per far ciò, in questa pubblicazione abbiamo tralasciato l'aspetto commerciale per puntare invece su verità tangibili. Ho chiesto, pertanto, ai nostri esperti di scrivere con il solo scopo di fornire chiarimenti ai lettori, e di impegnarsi a fondo nel farlo. I responsabili delle aziende avranno modo di valutare queste pagine, appositamente scritte per loro, allo stesso modo in cui valutano quotidianamente i servizi da noi forniti.

Se, dopo i primi dieci minuti di lettura, non si porranno più domande sul paradosso della gestione stipendi, avremo rispettato il nostro impegno per il primo capitolo.

Se, alcuni minuti dopo, saranno chiare le ragioni per cui l'approccio nei confronti dell'outsourcing di un'azienda di servizi danese è diverso da quello di un'impresa italiana, avremo raggiunto il nostro obiettivo anche relativamente al secondo capitolo.

La missione potrà dirsi compiuta se, raggiunto questo punto, i responsabili di settore andranno oltre, leggendo il terzo capitolo: in questo modo avranno una visione a 360° delle differenti soluzioni possibili.

Giunti alla fine del quarto capitolo, i lettori di questo libro avranno avuto modo di leggere le cose da fare e da non fare e saranno pronti a scoprire, nelle pagine finali, i fattori decisivi che intervengono nella scelta dell'outsourcing degli stipendi... un cambiamento strategico per i responsabili d'azienda e delle Risorse Umane.

Buona lettura!

**Anish Rajparia**

Presidente

ADP Employer Services Europe



COME ELIMINARE IL PARADOSSO  
DELLA GESTIONE STIPENDI

AVETE MAI PENSATO A UN'EUROPA  
DALLE PROCEDURE STANDARDIZZATE?

RIUSCIRANNO GLI ESPERTI  
A METTERSI D'ACCORDO  
SULLA STIMA DEI COSTI?

## LA GESTIONE STIPENDI: COSA SIGNIFICA?

Una retribuzione precisa e puntuale è requisito fondamentale affinché un'azienda possa funzionare in modo stabile e attuare ambiziose strategie di Risorse Umane. Non è però semplice. Uno sguardo più attento alla gestione stipendi rivela infatti quanto essa possa essere complessa e costosa. In un'ottica di scelte strategiche efficaci e di corretta gestione delle stesse, l'analisi dei processi relativi alla gestione stipendi è uno sforzo significativo che le aziende devono compiere.

## ■ COME ELIMINARE IL PARADOSSO DELLA GESTIONE STIPENDI

Spesso impiegati e quadri sono poco informati sulla gestione stipendi. In effetti ci si potrebbe chiedere perché dovrebbero essere maggiormente preparati, se tutto procede per il verso giusto e tutti vengono pagati correttamente e puntualmente. In un'ottica aziendale, la gestione stipendi viene infatti spesso annoverata tra le attività di routine: una successione di mansioni esclusivamente volte all'emissione delle buste paga, in maniera regolare e in un ambiente legislativo definito.

### UN ARGOMENTO PER ESPERTI

La gestione degli stipendi è complessa. E' sufficiente dare una rapida occhiata ad una busta paga con le sue numerose e varie voci per averne conferma. Gli esperti della gestione stipendi direbbero che questa è solo la punta dell'iceberg: la quantità di dati da raccogliere ed elaborare prima che gli impiegati possano essere pagati è impressionante. La gestione stipendi comporta la raccolta e la lavorazione di un numero considerevole di informazioni diverse tra loro e risulta essere un'attività dalle molte sfaccettature, frammentata e molto precisa.

Le operazioni di paga sono costituite da vari sottoprocessi, parte di una coerente catena del valore. Ogni sottoprocesso corrisponde a una serie di mansioni che richiedono abilità e competenze specifiche. Pertanto all'interno di un ufficio di Risorse Umane, l'elaborazione degli stipendi è senza dubbio una questione per esperti.

L'intero processo si basa principalmente sulle informazioni gestite dall'amministrazione del personale: i dati permanenti e variabili degli impiegati, i contratti di lavoro, i benefits. Gestione stipendi e amministrazione del personale sono infatti strettamente correlate. Entrambe sono principalmente attività amministrative che richiedono competenze simili, svolte nella maggior parte delle aziende per lo più dagli stessi esperti di Risorse Umane.

Ulteriore variabile e fonte di complessità è rappresentata dai contratti collettivi. Una conoscenza a livello nazionale dell'argo-

### DEFINIZIONE DI GESTIONE STIPENDI

Il processo aziendale, le best practices e le applicazioni utilizzate per calcolare le componenti della retribuzione, supportano la produzione della busta paga e garantiscono la conformità alle regole. Ciò include tutte le attività inerenti al processo di gestione stipendi: acquisizione e controllo dei dati, calcolo degli stipendi, dei permessi e delle deduzioni, modifica e invio, dichiarazioni per terzi, mantenimento della conformità in materia legale.



mento non è sufficiente. Gli esperti necessitano di una comprensione approfondita delle regole specifiche che caratterizzano le singole categorie industriali per poter gestire le diverse tipologie di dipendenti, contratti e posizioni.

### IL PARADOSSO DELLA GESTIONE STIPENDI

Le competenze amministrative necessarie per la gestione stipendi, fanno sì che i dirigenti la facciano rientrare, senza distinzioni, nell'insieme delle innumerevoli mansioni amministrative tipiche di una qualsiasi azienda. La gestione stipendi è quindi di importanza secondaria e forse addirittura considerata una mansione minore? Significa che la gestione stipendi non è strategica?

Distinguendo le attività strategiche e le attività non strategiche, le aziende solitamente annoverano la gestione stipendi tra le attività non strategiche o "non-core". Questo non dovrebbe però nascondere l'importanza basilare dell'attività. La gestione stipendi è al centro del rapporto fra le aziende e i dipendenti. È l'aspetto principale – se non l'unico! – parte tangibile della ricompensa dell'azienda per le competenze ed il lavoro svolto dai propri dipendenti.

La gestione stipendi ha un significato intrinseco simbolico, il che la rende di fondamentale importanza per i rapporti sociali all'interno dell'ambito aziendale. Pagare i dipendenti – in modo corretto e puntuale – va al di là di una mera responsabilità legale per l'azienda: è un impegno fondamentale nei confronti dei dipendenti e un requisito obbligatorio per la stabilità sociale.



*La gestione stipendi è al centro del rapporto fra le aziende e i dipendenti."*

#### LA CATENA DEL VALORE NELLA GESTIONE STIPENDI





“

*La gestione stipendi a livello europeo è una pratica particolarmente complessa”*

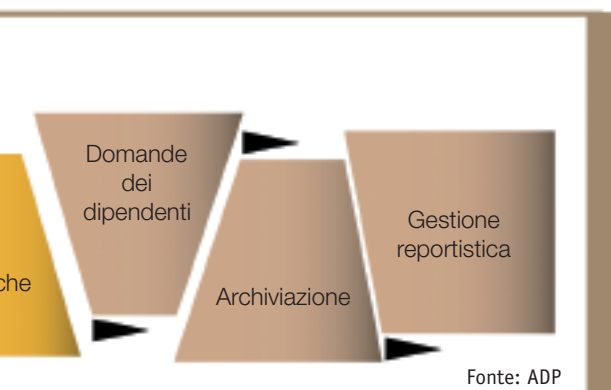
In aggiunta a ciò, occorre considerare che i dati della gestione stipendi sono alla base di sistemi informativi affidabili in ambito Risorse Umane. La gestione stipendi cessa così di essere un paradosso: probabilmente non strategica o “non-core”, ma in molti casi è estremamente cruciale. Tutti coloro che operano nelle Risorse Umane devono far fronte a questo paradosso. Potrebbero costoro trascurare questa incombenza – peraltro basilare – per potersi concentrare su problematiche realmente strategiche nell’ambito delle Risorse Umane?

### ■ AVETE MAI PENSATO A UN’EUROPA DALLE PROCEDURE STANDARDIZZATE?

Avete mai sognato procedure standardizzate nella gestione stipendi in tutte le vostre filiali presenti in Europa? Ovviamente sì. Il “Capitolo Sociale Europeo” ha lo scopo di armonizzare la regolamentazione del lavoro e la sua influenza sulla gestione delle Risorse Umane sta aumentando. I miglioramenti sono significativi, soprattutto per quanto riguarda l’orario di lavoro, i contratti a tempo determinato, la contrattazione collettiva, le ferie, ecc. Tuttavia c’è ancora molta strada da percorrere. Le aziende che operano in diversi paesi devono ancora far fronte a regole di gestione stipendi molto diverse tra di loro.

### AMPIA DIVERSITÀ

Molti altri fattori di diversità aggiungono complessità alla gestione stipendi nei vari paesi d’Europa. La frequenza della gestione stipendi può variare – su base settimanale, mensile, quindicinale o lunare. Il numero di detrazioni e le dichiarazioni per terze parti (le tasse, i contributi sociali e i benefits), le diverse regole dell’orario di lavoro e i tipi di contratti di lavoro, sono alcuni dei fattori chiave che rendono complessa la gestione stipendi in diversi paesi. Questo si riflette sul numero di voci della busta paga. Inoltre, la frequenza dei cambiamenti legislativi, molto alta in alcuni paesi, è un altro fattore di complessità. Per finire, le regole possono essere definite a livelli differenti: stato, regione, settore (contratti collettivi del lavoro), azienda, o ogni combinazione delle stesse, dando vita a un ampio raggio di interpretazioni e diversità.



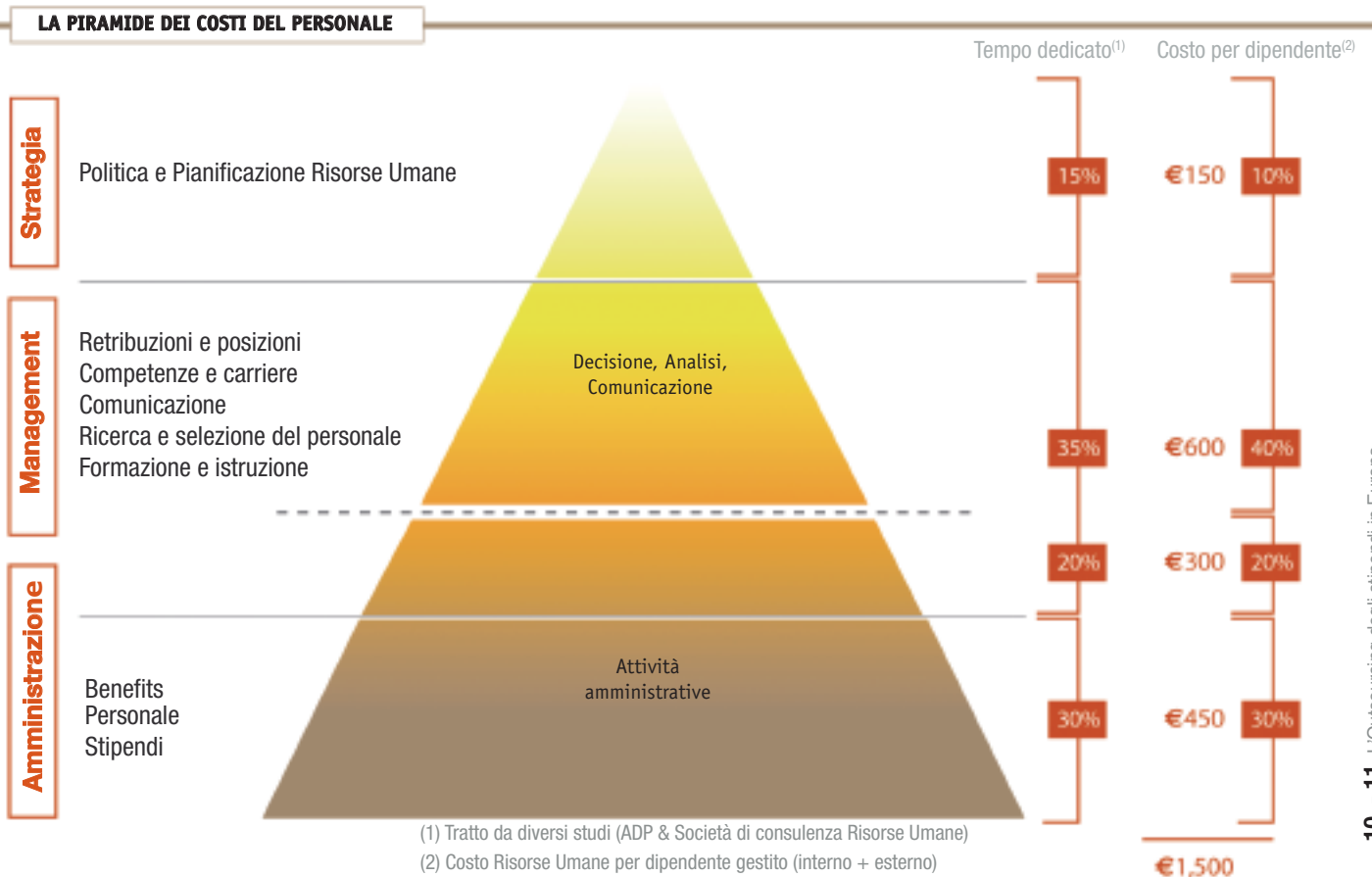


## RIUSCIRANNO GLI ESPERTI A METTERSI D'ACCORDO SULLA STIMA DEI COSTI?

Valutare il costo della gestione degli stipendi è presupposto essenziale per individuare possibili risparmi, ma non è un esercizio semplice. Diversi studi condotti da società di consulenza in ambito Risorse Umane e ADP hanno contribuito a quantificare l'entità del costo interno (Total Cost of Ownership = TCO) della gestione stipendi, come componente specifica dei costi globali di Risorse Umane.

### UN COSTO DI 200 € ALL'ANNO PER OGNI DIPENDENTE IN TUTTA EUROPA

Considerando il quadro generale delle Risorse Umane, gli studi concordano nel valutare che la gestione stipendi associata all'amministrazione del personale, rappresenta il 30% dei costi to-

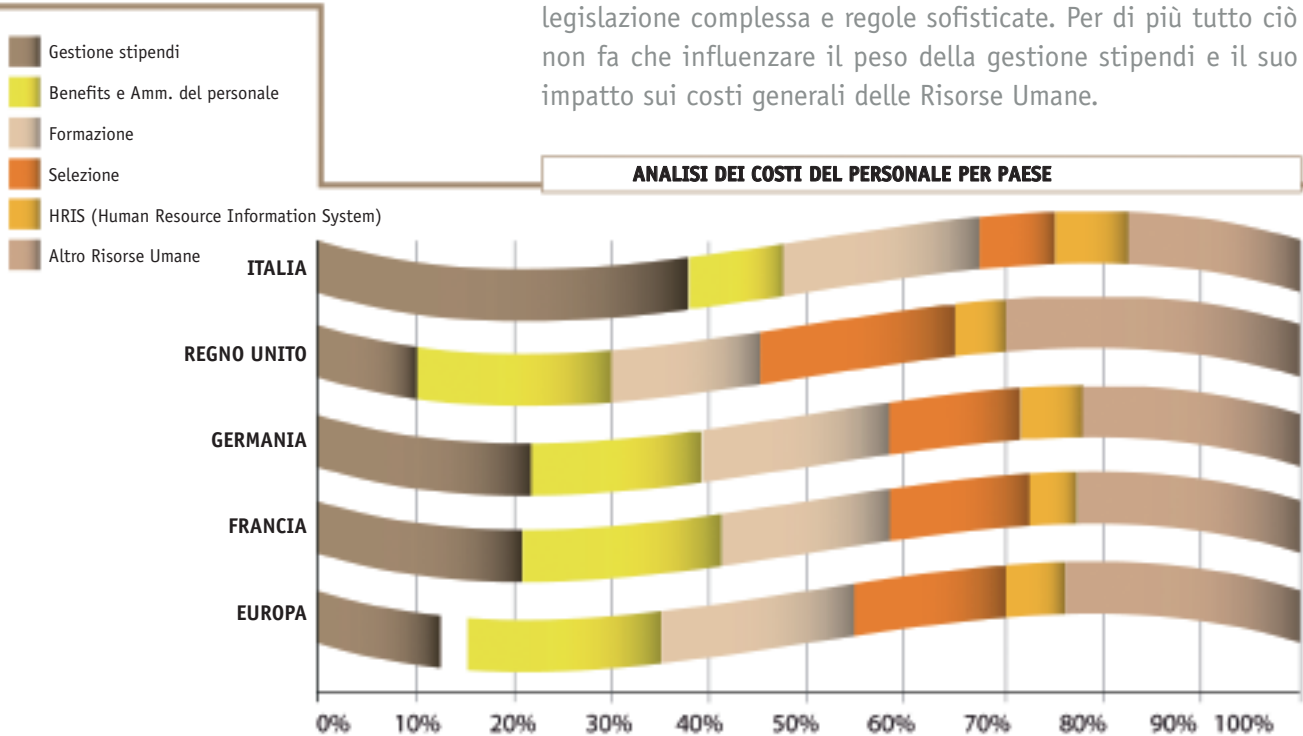


tali di Risorse Umane. In tutta Europa, una stima media dei costi si aggira intorno ai 1.500 € all'anno per ogni dipendente a tempo pieno (Full-Time Employee = FTE), di cui 450 € vengono spesi per la gestione stipendi e l'amministrazione del personale. Rappresentando la gestione stipendi all'incirca la metà di quest'ultima, i suoi costi ammontano a 200 € all'anno per FTE, almeno per quanto riguarda la parte visibile e più facilmente misurabile.

### VARIABILITÀ DIPENDENTE DA MOLTEPLICI FATTORI

Gli studi hanno messo in luce che, al di là della media di 200 €, il TCO della gestione stipendi varia notevolmente. I costi variano significativamente in rapporto ad alcuni fattori, quali la complessità della legislazione, il settore dell'industria, la dimensione e l'organizzazione dell'azienda.

La legislazione del paese di riferimento determina il livello di complessità nella gestione stipendi. Basti pensare al numero delle detrazioni, delle posizioni, delle forme contrattuali e delle regole di calcolo delle ore di presenza. Questo fa sì che in media i costi di gestione stipendi varino da 100 € nei paesi in cui il sistema è semplice, fino a quattro volte di più in paesi con una legislazione complessa e regole sofisticate. Per di più tutto ciò non fa che influenzare il peso della gestione stipendi e il suo impatto sui costi generali delle Risorse Umane.



Fonte: ADP

## SPECIFICITÀ DI SETTORE

Gli accordi industriali e i contratti di lavoro rappresentano fattori chiave d'influenza. Se da un lato i costi di gestione stipendi possono andare da un minimo di 35 € per FTE nelle industrie con molti lavoratori, dall'altro possono raggiungere anche 400 € nei settori con regolamentazioni complesse. Queste variazioni non sono correlate a quelle osservate per i costi generali delle Risorse Umane.

Alcuni settori industriali o filiali gestiscono gli stipendi in modo "negativo" – regolare pagamento mensile anticipato – altri utilizzano un sistema "positivo" - pagamento su base oraria - calcolando le ore effettivamente lavorate. Poggiando su processi differenti, ogni tipo di gestione stipendi ha, soprattutto in termini di raccolta di dati, costi diversi.

## ASSENZA DI UN MODELLO UNIVERSALE DI APPLICAZIONE

La dimensione dell'azienda ha anch'essa un effetto rilevante sui costi della gestione stipendi. Le analisi indicano che il TCO tende ad essere più elevato nelle piccole e medie organizzazioni, con meno di 500 dipendenti. I costi traggono vantaggio dalle economie di scala quando il numero dei dipendenti aumenta, con risultati importanti al raggiungimento dei 1.000 e 5.000 dipendenti.

L'attuale numero di persone che si occupa internamente della gestione stipendi, fornisce un'ulteriore evidenza che non esiste un modello unico applicabile. In Europa, in media, viene impiegato a tempo pieno un esperto di gestione stipendi ogni 350 dipendenti. Ma questo numero varia in realtà tra i 150 e i 1.500 impiegati, a seconda del settore e della struttura dell'azienda.

## VALUTAZIONE DEL TCO DELLA GESTIONE STIPENDI

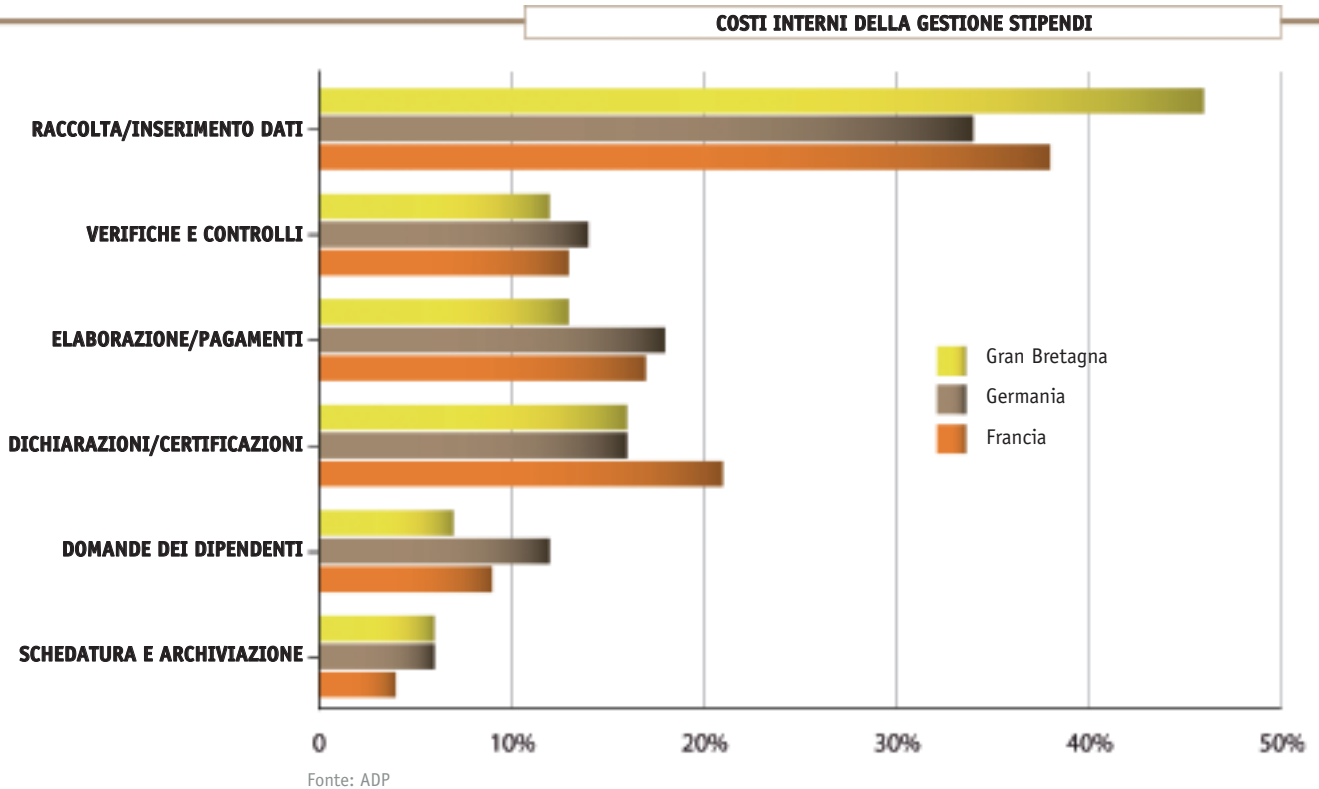
Volete valutare il vostro TCO della gestione stipendi? La soluzione consiste nel determinare cosa dovrebbe essere preso in considerazione e individuare i costi nascosti. In altri termini, identificare precisamente i processi e le mansioni, nonché le componenti che contribuiscono alla produzione degli stipendi.

Un'analisi così approfondita che suddivide i processi della gestione stipendi può rivelare costi ben più alti del previsto. Gli



*Gli studi evidenziano normalmente un rapporto da uno a due tra il TCO percepito della gestione stipendi e quello reale”*





studi evidenziano normalmente un rapporto di uno a due tra il TCO della gestione stipendi percepito e quello reale. A titolo di esempio, uno studio ADP in Francia ha individuato che, mentre si riteneva che il costo per busta paga fosse di 17 € al mese, i costi reali riscontrati erano di 37 € mensili per busta paga. Questo significa 444 € all'anno, ben al di sopra della media europea di 200 €.

È interessante notare che la suddivisione in sotto-processi del costo della gestione stipendi, rivela costi più alti, ma anche strutture e contenuti simili sia nelle varie aziende sia nei vari paesi. Insieme la raccolta dei dati e l'inserimento degli stessi raggiungono oltre il 30% del costo degli stipendi e rappresentano la parte più significativa. Questi processi, che comportano molte attività decentrate e manuali, includono una parte significativa di costi nascosti.

## UN APPROCCIO METODOLOGICO

Da un punto di vista generale, il calcolo è limitato troppo spesso ai soli costi diretti e visibili del personale, mentre i costi invisibili e indiretti o le attività non formalizzate, non vengono presi in considerazione. I processi di amministrazione del personale e gli aspetti IT correlati, rappresentano spesso spese nascoste, da tenere però in considerazione in sede di analisi dei costi della gestione stipendi.

La struttura organizzativa entra ora in gioco. Alcune mansioni relative alla gestione stipendi possono essere decentralizzate nelle diverse business units e talvolta essere eseguite dai dipendenti e dai responsabili stessi. Un'analisi dettagliata del TCO dovrebbe prendere in considerazione i costi così distribuiti.

Come già accennato, le componenti IT rientrano nei costi nascosti della gestione stipendi. I costi reali comprendono i costi di utilizzo del software, l'acquisto dell'hardware, la manutenzione e l'aggiornamento dei sistemi stessi. In aggiunta a ciò, tra i costi IT, vanno considerati il tempo speso dagli impiegati e tutti i costi esterni (affitti, subappalti).

Infine, non si dovrebbero trascurare nemmeno i costi legati ai fattori di rischio. Un'interruzione nel processo di gestione stipendi porta a spese aggiuntive – multe, piani di riserva, ricorso a dipendenti temporanei – di cui si deve tener conto e che naturalmente entrano integralmente a far parte dei costi generali della gestione stipendi.

Tale approccio completo porta a una migliore valutazione e a una percezione più chiara di quello che il costo della gestione stipendi rappresenta veramente. Nonostante ciò, individuare dei punti di riferimento standard per un settore o paese specifico rimane cosa assai complessa. Ma gli esperti di Risorse Umane e della gestione stipendi hanno ormai acquisito sufficiente esperienza nell'analisi dei costi da individuare soluzioni di ottimizzazione e un'organizzazione alternativa per la gestione degli stipendi... in qualità di attività non strategica, ma tuttavia critica per l'azienda.



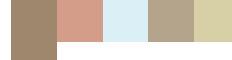
*L'IT rientra nei costi nascosti della gestione stipendi.”*



# IN BREVE

- “Non-core” ma attività cruciale, la gestione degli stipendi è così un paradosso. A volte è considerata una commodity. Dipendenti e manager non si rendono conto di quanto complessa sia questa funzione.
- Sicuramente materia per esperti, la gestione stipendi richiede informazioni di ogni tipo: regole finanziarie, diritto del lavoro, benefits dei dipendenti, ecc.
- In Europa, la gestione stipendi è resa ancor più complessa dalla varietà delle leggi. Aziende internazionali devono fare fronte a differenti regole di gestione degli stipendi dei paesi in cui operano.
- La gestione stipendi è attività complessa e frammentata: una catena del valore fatta di numerosi sotto-processi che si combinano tra loro.
- La gestione stipendi è al centro della relazione tra le aziende e i dipendenti. Una corretta e puntuale retribuzione dei dipendenti è un legame vitale e tangibile tra l'azienda e il suo personale.
- Valutare il costo della gestione stipendi non è un esercizio facile. Richiede di identificare processi, attività e componenti che impattano sulla produzione degli stipendi. Studi rivelano che c'è un rapporto di 1 a 2 tra il costo percepito e il costo reale.
- Gli studi convergono nello stimare che in Europa la parte tangibile e misurabile dei costi di gestione stipendi è, in media, di 200 € per dipendente.
- I costi della gestione stipendi variano in relazione a molteplici fattori. La legislazione nazionale, il settore industriale, la dimensione dell'azienda e l'organizzazione hanno un maggiore impatto sulla complessità e sul costo.
- Guardando oltre i costi diretti e tangibili del personale, l'amministrazione delle Risorse Umane e i sistemi IT rappresentano la parte nascosta dei costi da prendere in considerazione. Anche il rischio ha un costo.
- Gli esperti di Risorse Umane e di gestione stipendi hanno acquisito sufficiente esperienza nell'analisi dei costi di gestione stipendi per aprire la strada all'ottimizzazione dei processi di gestione.





## LA GESTIONE STIPENDI: COSA SIGNIFICA?



INNOVAZIONE O TENDENZA  
A LUNGO TERMINE?

PERCHÉ ESISTONO COSÌ TANTE  
DIFFERENZE?

COME È DIVENTATA REALTÀ  
LA GESTIONE DEGLI STIPENDI  
“MULTI-PAESE”?

# L'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI: TENDENZE E PRASSI

Quando è stato inventato l'outsourcing degli stipendi? Una cosa è certa: si tratta di una prassi consolidata ormai da diverso tempo e anche attualmente le richieste per questo tipo di servizio continuano a essere elevate. Negli anni sono emerse nuove motivazioni che spingono ad affidarsi a partner esterni, ma le motivazioni storiche dello sviluppo dell'outsourcing in questo campo restano tuttora valide.

“

*L'emissione puntuale e precisa delle buste paga è la caratteristica fondamentale dell'outsourcing degli stipendi.”*

## ■ INNOVAZIONE O TENDENZA A LUNGO TERMINE?

L'outsourcing degli stipendi è prassi consolidata ormai da tempo. Inizialmente le aziende cercavano un servizio per adempiere a un obbligo legale. In realtà si intendeva spesso prevenire problemi di interruzioni qualora la persona incaricata della gestione stipendi fosse assente per un motivo qualsiasi. Ci si aspettava che il fornitore preparasse le buste paga in modo preciso e puntuale. Fu così che si posero i presupposti per trasformare l'outsourcing degli stipendi in un “business”.

È dal 1949 che Automatic Payroll Inc. (l'attuale ADP) ha iniziato ad assistere le aziende locali nell'elaborazione degli stipendi. I soci di ADP di tanto in tanto ricordano la loro azienda come il primo fornitore di outsourcing degli stipendi. In ogni caso, non vi è alcun dubbio che questa pratica esistesse molto prima dell'era dell'IT.

In alcuni paesi europei, la gestione stipendi in outsourcing è stata sostenuta dalle autorità locali. Nel 1945, in Belgio, le associazioni dei datori di lavoro hanno dato origine ai “Secrétariats Sociaux” con l'obiettivo di assistere le piccole imprese nell'adempire ai propri obblighi legali, tra cui rientra anche la gestione degli stipendi. In Belgio istituzioni di questo tipo amministrano il processo relativo alla gestione stipendi per l'80% dei dipendenti (il 99% nelle piccole imprese).

## FATTORI STORICI

Nel tempo, le aziende hanno individuato ragioni molteplici per appaltare a ditte esterne la gestione degli stipendi. Molte di queste sono valide ancora oggi. La riduzione dei rischi rappresentava la principale delle motivazioni. L'emissione puntuale e precisa delle buste paga risultò essere un elemento decisivo a garanzia della continuità del business.



*Un numero sempre maggiore di aziende considera la gestione stipendi una funzione “non-core” che può essere delegata all'esterno.”*

Le imprese capirono anche che, affidandosi all'outsourcing, avrebbero evitato l'onere di un continuo aggiornamento in materia legislativa. Il fornitore di servizi deve garantire la conformità legale. Tutto ciò diventa ancora più difficile con l'informatizzazione dei sistemi: gli applicativi devono essere aggiornati e adattati per riflettere i cambiamenti legislativi e regolamentativi, e la conformità legale implica una continua manutenzione del software. Le necessità gestionali possono inoltre evolversi di pari passo con lo sviluppo di un'azienda: l'organizzazione cambia, vengono applicate nuove disposizioni interne di gestione degli stipendi, ecc.

La complessità in materia di gestione stipendi non è diminuita in questi anni. Un numero sempre maggiore di aziende considera la gestione degli stipendi una funzione “non-core” che può essere delegata all'esterno. Inoltre, l'outsourcing non potrebbe rappresentare un modo per trasformare i costi fissi in costi variabili - più flessibili e più facili da controllare?

Un ultimo, ma raramente menzionato, propulsore che ha portato verso l'outsourcing riguarda la riservatezza. Tanto nelle piccole imprese quanto nelle grandi società informatiche, impedire che le retribuzioni del personale divengano di dominio pubblico può rappresentare una sfida: il miglior modo per proteggere le informazioni sensibili è un luogo esterno, chiuso e protetto.

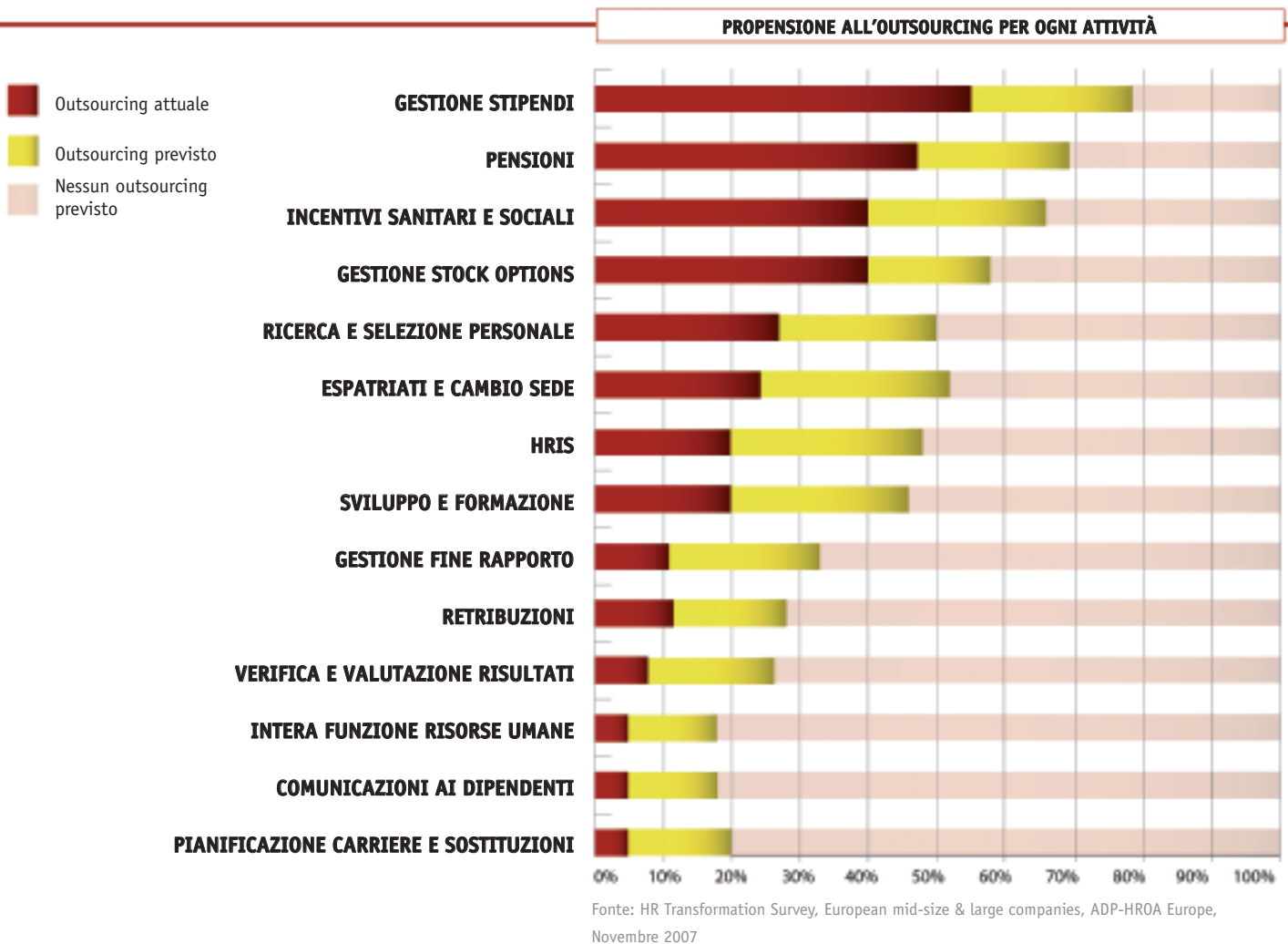




*La gestione degli stipendi continua ad essere la funzione più esternalizzata.”*

### L'INTERESSE PER L'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI STA CRESCENDO

Studi recenti concordano nel ritenere che la gestione degli stipendi continua ad essere l'attività di Risorse Umane maggiormente appaltata all'esterno. L'evoluzione delle organizzazioni, dei modelli di impresa e degli obiettivi delle Risorse Umane hanno fatto sì che emergessero nuove motivazioni. Molte di queste “buone ragioni per esternalizzare” sono legate ai principali cambiamenti, in particolare alle innovazioni a livello informatico e alla globalizzazione.





*Gli uffici Risorse Umane  
diventano parte integrante  
del processo di business”*



In questo contesto, numerose società hanno messo in atto strategie per concentrarsi sulla – o ritornare alla – propria attività principale al fine di migliorare la propria offerta sul mercato. Il concetto “fai ciò che sai fare meglio e il resto dallo all’esterno” ha dato impulso al processo di outsourcing delle funzioni non fondamentali in molti settori, come quelle IT, acquisti e Risorse Umane... compresa ovviamente la gestione degli stipendi.

### **NUOVI OBIETTIVI DELLE RISORSE UMANE**

Gli obiettivi delle Risorse Umane sono cambiati. Dovendo ogni funzione essere valutata, anche le prestazioni delle Risorse Umane dovevano diventare quantificabili. Qual è la situazione in termini di formazione, ricerca e selezione, ecc.? Il “c-level” management si aspetta che le Risorse Umane contribuiscano alle prestazioni complessive e ai risultati finanziari. Gli uffici di Risorse Umane si sono quindi gradatamente affermati come partner commerciali, contribuendo ad attività a valore aggiunto. La gestione stipendi deve essere considerata una di queste? La risposta è negativa per la maggior parte dei responsabili delle Risorse Umane. L’outsourcing consente loro di avere un ruolo attivo, oltre a poter disporre di maggiori risorse per attività ritenute più strategiche.

Inoltre, in alcuni casi come i Paesi Bassi, ciò consente di risolvere il problema della carenza di esperti della gestione stipendi.

L’outsourcing rappresenta un’opportunità per gli uffici di Risorse Umane di trarre vantaggio dalle più recenti tecnologie, come per esempio le soluzioni Employee Self Service (ESS) e Manager Self Service (MSS) in grado di ottimizzare l’accesso alle informazioni sui processi aziendali.

In questo nuovo ambiente, gli uffici Risorse Umane vivono un nuovo rapporto con i propri partner IT: diventano clienti reali di fronte a un fornitore reale, mentre in passato erano scarsamente presi in considerazione dai dipartimenti IT interni.

Tutti questi elementi propulsori hanno spinto le aziende a sviluppare, a livello nazionale o locale, i cosiddetti Shared Service Centers (SSC) per la gestione degli stipendi e di altre funzioni. I centri SSC garantiscono la centralizzazione, la suddivisione e un miglior controllo all'interno delle grandi imprese. Ben lungi dall'essere un'alternativa all'outsourcing, essi rappresentano comunque un primo passo in quella direzione.

#### CONTINUARE CON LA CRESCITA E RIDURRE I COSTI

Come già detto, l'outsourcing degli stipendi affonda le proprie radici nella capacità di supportare le aziende ad affrontare interruzioni interne del flusso di lavoro. Ma esso è stato adottato anche da numerose imprese che operano in "continua crescita", a prescindere dalla loro dimensione. L'outsourcing fa sì che la flessibilità porti a una forte crescita o all'espansione a livello geografico: la creazione di una filiale in un nuovo paese o l'armonizzazione nella gestione degli stipendi successiva a un'acquisizione, diventano quindi più semplici.

La standardizzazione porta a più rapidi applicazioni e aggiornamenti, dando nel contempo accesso a un servizio efficiente, coadiuvato dalle migliori pratiche e da una costante qualità. Le aziende traggono vantaggio dalle economie di scala e riducono il loro costo complessivo (TCO) della gestione stipendi.

“

*Gli uffici di Risorse Umane diventano clienti reali di fronte a un fornitore reale.”*



*In Europa l'outsourcing  
si diffonde da nord-ovest  
a sud-est."*

## ■ PERCHÉ ESISTONO COSÌ TANTE DIFFERENZE?

Se si chiede a un esperto di gestione stipendi danese di azzardare una percentuale dei tassi di outsourcing in altri paesi, probabilmente indicherà una cifra superiore al 50%, ritenendola verosimile e non molto lontana dalla realtà. Sicuramente influenzata dal contesto locale, questa risposta è però ben lungi dalla realtà: la percentuale di outsourcing è infatti molto bassa in alcuni paesi. In Europa numerosi fattori hanno influito sull'adozione o meno delle pratiche di outsourcing, creando disparità tra un paese e l'altro.

### CULTURE NAZIONALI

In Europa, il tasso di adozione dell'outsourcing per la gestione stipendi varia dall'1% (in Svizzera) all'80% (in Belgio e Danimarca). Dalla cartina si evince che l'Europa settentrionale è maggiormente aperta all'outsourcing, mentre i paesi dell'Europa dell'Est e dell'Europa meridionale riportano tassi sensibilmente più bassi.

Uno dei motivi principali di queste differenze risiede nella diversità insita nelle culture nazionali. Storicamente, le aziende nordamericane sono più orientate all'outsourcing rispetto a quelle europee, che tendono ad essere più tradizionaliste e a gestire tutto al loro interno. Non sorprende quindi constatare che il Regno Unito e i paesi nordici sono stati tra i primi pionieri europei. Inoltre, il Regno Unito è il luogo principale per le aziende americane che avviano un'attività commerciale in Europa. A partire dal Regno Unito l'onda dell'outsourcing si sta diffondendo in Europa da sud verso est, dove sta stabilmente crescendo supportata dall'espansione geografica di aziende multinazionali.



## DINAMISMO DEI FORNITORI

Anche la presenza e il dinamismo dei fornitori di servizi giocano un ruolo importante nell'adozione dell'outsourcing: la dinamica della cultura nazionale stimola la dinamica dei fornitori, allo stesso modo in cui le nuove offerte stimolano la nuova richiesta di servizi.

### L'ESPANSIONE DELL'OUTSOURCING IN EUROPA

L'adozione dell'outsourcing degli stipendi in percentuale del numero totale dei dipendenti



Fonte: IDC e ADP





*Nessuno si meraviglia più  
dell'importanza  
dell'outsourcing per aziende  
di medie dimensioni"*

Il grado di innovazione dei fornitori è un altro elemento a favore dello sviluppo. Introducendo soluzioni su misura e consolidando esperienze fatte nel mercato francese, GSI (ora parte di ADP) è riuscita a convincere sia le grandi sia le piccole imprese che l'outsourcing degli stipendi sarebbe stato prezioso per loro. Ad oggi, con un'ampia gamma di offerte nella maggior parte dei paesi europei, non ci si interroga più sulla validità dell'outsourcing degli stipendi per le aziende di medie dimensioni.

#### CULTURA AZIENDALE

L'attività principale e i modelli di business di un'azienda influenzano anche sulla propensione ad adottare soluzioni di outsourcing. Le società manifatturiere tendono a fare tutto da sé, mentre la maggior parte delle società del terziario sono abituate all'idea di appoggiarsi a un fornitore esterno per le funzioni critiche. Al di là dei motivi razionali, l'accettazione o meno dell'outsourcing si basa anche su fattori intangibili.

#### LA GIUSTA MISURA PER OGNI DIMENSIONE?

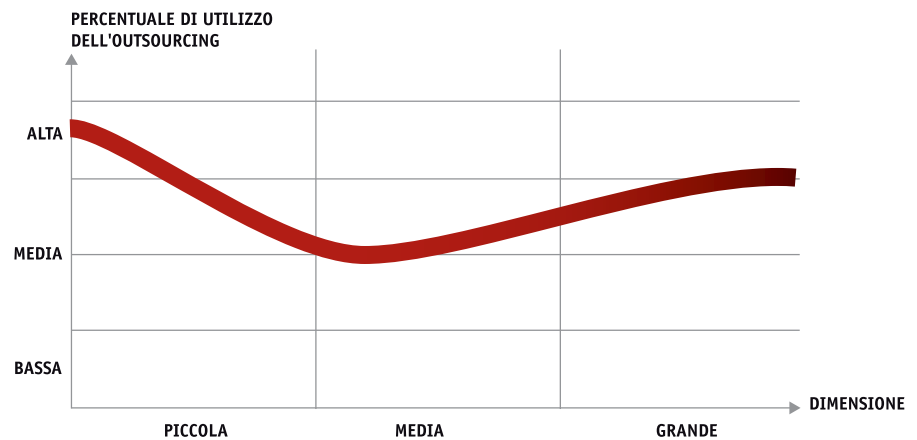
Imprese di dimensioni diverse possono considerare l'outsourcing degli stipendi in modi diversi.

Le piccole imprese con meno di 50 dipendenti non hanno generalmente competenza interna nella gestione degli stipendi. Esse si affidano all'outsourcing pattuendo un pacchetto di servizi con i revisori contabili che include anche la gestione degli stipendi. Senza rendersene conto - e non c'è motivo per preoccuparsi - le piccole imprese possono trarre beneficio dalla competenza di grandi fornitori affermati nei servizi dedicati alla gestione degli stipendi, che hanno sviluppato offerte specifiche e creato un modello di outsourcing a due livelli.



Le aziende di medie dimensioni hanno raggiunto una maturità che generalmente giustifica l'assunzione di risorse interne, compresi gli esperti di gestione degli stipendi. Quindi esse tendono a integrare e mantenere le funzioni al loro interno e, in molti casi, l'outsourcing è preso in considerazione solo in caso di interruzione del flusso di lavoro. Dopo tutto, non è questo uno dei propulsori primari e storici per fidarsi di un partner esterno? Ma oggi, in fase di riorganizzazione, le aziende di medie dimensioni tendono ad essere sempre più propense a una gestione in outsourcing.

#### UTILIZZO DELL'OUTSOURCING IN FUNZIONE DELLA DIMENSIONE DELL'AZIENDA



Fonte: ADP

Le grandi imprese considerano invece l'outsourcing una scelta strategica, perchè hanno preferito focalizzarsi sul loro principale business e sull'ottimizzazione dei costi. Obiettivo delle Risorse Umane è quindi quello di contribuire all'efficienza delle prestazioni aziendali gestendone il capitale umano. La gestione degli stipendi viene pertanto considerata una funzione "non-core" e, molto frequentemente, delegata all'esterno.

Le multinazionali stanno aumentando e accelerando significativamente il tasso di adozione dell'outsourcing. Fondamentalmente e, di questo si parlerà più dettagliatamente in seguito, l'outsourcing garantisce loro la flessibilità necessaria per l'espansione internazionale senza doversi occupare della complessità e delle sottigliezze delle varie normative nazionali.



*L'outsourcing garantisce la flessibilità necessaria per l'espansione internazionale.*



*La gestione degli stipendi è la componente principale nel 94% degli accordi BPO stipulati dalle Risorse Umane in paesi diversi.”*

## ■ COME È DIVENTATA REALTÀ LA GESTIONE DEGLI STIPENDI “MULTI-PAESE”?

Nelle aziende operanti a livello internazionale, la globalizzazione della gestione stipendi è diventata ormai una costante. Tutto ciò si è verificato in seguito a una prima fase di globalizzazione all'interno degli uffici Risorse Umane, accorpando il sistema IT e alcune funzioni delle Risorse Umane: stock options, espatriati, gestione di profili ad alto potenziale.

Ma un'osservazione più attenta rivela che la gestione stipendi è in cima alla lista delle funzioni Risorse Umane globalizzate e esternalizzate. Questo è spesso ottenuto affidando ad un unico fornitore che opera in diversi paesi e che fornisce un servizio "multi-local". Quindi, non sorprende che la gestione stipendi sia la componente principale nel 94% degli accordi Business Process Outsourcing (BPO) stipulati dalle Risorse Umane in paesi diversi.

## UN'ALTERNATIVA ALLA COMPLESSITÀ

L'outsourcing globale della gestione stipendi rappresenta un'alternativa alla complessità della loro amministrazione in paesi diversi. Le aziende consolidano i processi e la fornitura di servizi per i vari paesi in cui operano. Si liberano dalla responsabilità di doversi destreggiare in una miriade di normative locali diverse, politiche dei dipendenti e condizioni di lavoro, valute, lingue e direttive.

Poter contare su un unico fornitore in più paesi, ottimizza la gestione dello stesso. E anche per le piccole filiali, questo unico punto di riferimento comporta vantaggi significativi: oltre ad avere un unico punto di riferimento, le aziende traggono beneficio anche economico.

## OTTIMIZZARE L'INFRASTRUTTURA GLOBALE

L'amministrazione interna della gestione stipendi richiede un'infrastruttura dedicata che deve essere continuamente monitorata. Il consolidamento di molte di queste infrastrutture a livello na-

zionale è costoso. L'outsourcing globale degli stipendi è un modo per sostenere un costo unico riducendo l'investimento nell'infrastruttura stessa.

Per concludere, l'outsourcing degli stipendi in più paesi facilita il consolidamento dei dati a livello aziendale e la conseguente integrazione di un applicativo di gestione di Risorse Umane - che comprende gli stipendi, funzionalità di self-service ed altro - in un sistema aziendale, tipicamente un ERP.

### VERSO UN'ESPERIENZA GLOBALE

L'outsourcing in più paesi contribuisce a delineare processi e indicatori identici in tutta l'azienda. A sua volta garantisce un servizio più coerente, con gli stessi standard aziendali ai dipendenti dovunque essi siano.

È il modo migliore affinché ogni unità aziendale condivida gli stessi dati e abbia un'unica reportistica: si potrà affermare che tutte le filiali parlano una stessa lingua. La direzione aziendale e le Risorse Umane dispongono così di cruscotti aziendali coerenti e facili da consolidare.

L'outsourcing degli stipendi consente alle aziende quotate alla US Stock Exchange il rispetto delle direttive della normativa Sarbanes-Oxley, rimbalsando le difficoltà di conformità rispetto alle normative al fornitore del servizio.

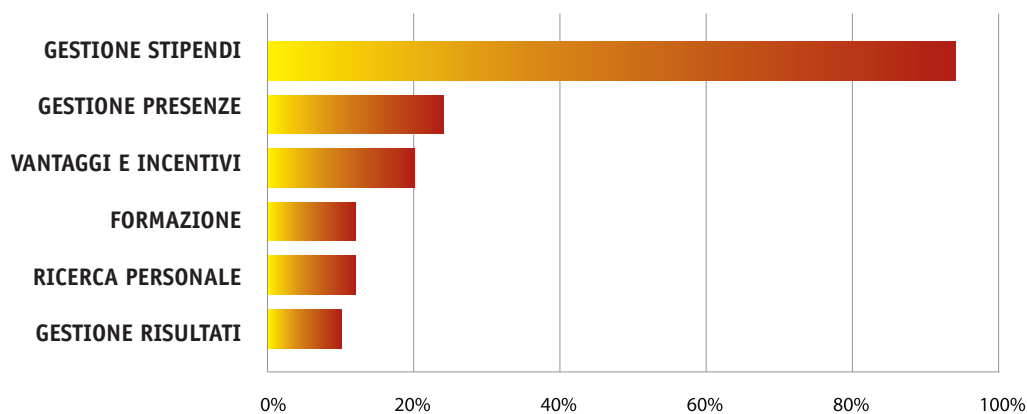
### L'OUTSOURCING "MULTI-PAESE" STA RAGGIUNGENDO LA MATURITÀ

Negli ultimi anni, la stampa specializzata ha dato ampio risalto ai vasti ed emblematici accordi BPO stipulati dalle Risorse Umane e con valenza per paesi diversi. Nel contesto delle grandi aziende, nel 2006 sono stati stipulati 82 contratti BPO multi-paese, contro i 66 del 2005. Rilevante in tali accordi è che la gestione stipendi è sempre più orientata verso un outsourcing relativo a più paesi.

“

*L'outsourcing contribuisce a definire processi e indicatori identici in tutta l'azienda.”*

## SUDDIVISIONE PER AMBITO FUNZIONALE DEGLI ACCORDI BPO



Fonte: Analisi di 50 accordi europei BPO multi-paese nel periodo 2003-2007, ADP

Tale outsourcing trae vantaggio dalla conoscenza e dalla consolidata esperienza dei fornitori di garantire soluzioni che si adattano alle varie esigenze dei clienti. Allo stesso tempo, i fornitori BPO hanno l'accortezza di discostarsi da un tipo di approccio individuale e altamente personalizzato.

### UNA PIATTAFORMA DI BASE

Alcuni fornitori leader nel settore dell'outsourcing della gestione stipendi preferiscono fare affidamento su un'unica piattaforma standardizzata (ad esempio SAP) e sull'organizzazione di "Shared Service Centers" come base per la propria offerta in più paesi.

Questi potenti strumenti forniscono livelli comuni di servizio nei diversi paesi, mentre l'ambiente condiviso contribuisce al risparmio dei costi. Poiché un partner esterno è in grado di servire diversi clienti contemporaneamente utilizzando un'unica piattaforma, le sue risorse tecniche e umane risultano ottimizzate. Inoltre, i clienti beneficiano di economie di scala.



*Fornire livelli comuni di servizio in paesi diversi."*



I fornitori riescono a ridurre i tempi di implementazione sulla loro piattaforma usando un approccio standardizzato, che facilita l'applicazione in ogni paese.

### VARIETÀ DI OPZIONI

In aggiunta alla loro piattaforma globale, alcuni fornitori di servizi hanno basato la propria offerta sulle esigenze di aziende internazionali con filiali di varie dimensioni. Tali offerte hanno potuto raggruppare una varietà di soluzioni, comprese quelle progettate per le imprese di piccole e medie dimensioni. La dimensione minima per accedere all'outsourcing degli stipendi in un contesto multi-paese è stata ridotta al minimo, permettendo di gestire migliaia di dipendenti in un paese e due o tre dipendenti in un altro.

Per concludere, l'impronta globale dei fornitori e la capacità di garantire la fornitura del servizio a livello mondiale influenzano la loro capacità di aumentare la clientela e di espandersi a livello geografico. Creando un'organizzazione a due livelli – nazionale e internazionale – i fornitori si organizzano per servire i clienti globali, ininterrottamente e nel lungo periodo.

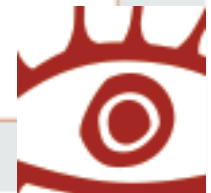
“

*Un'organizzazione a due livelli - nazionale e internazionale.”*

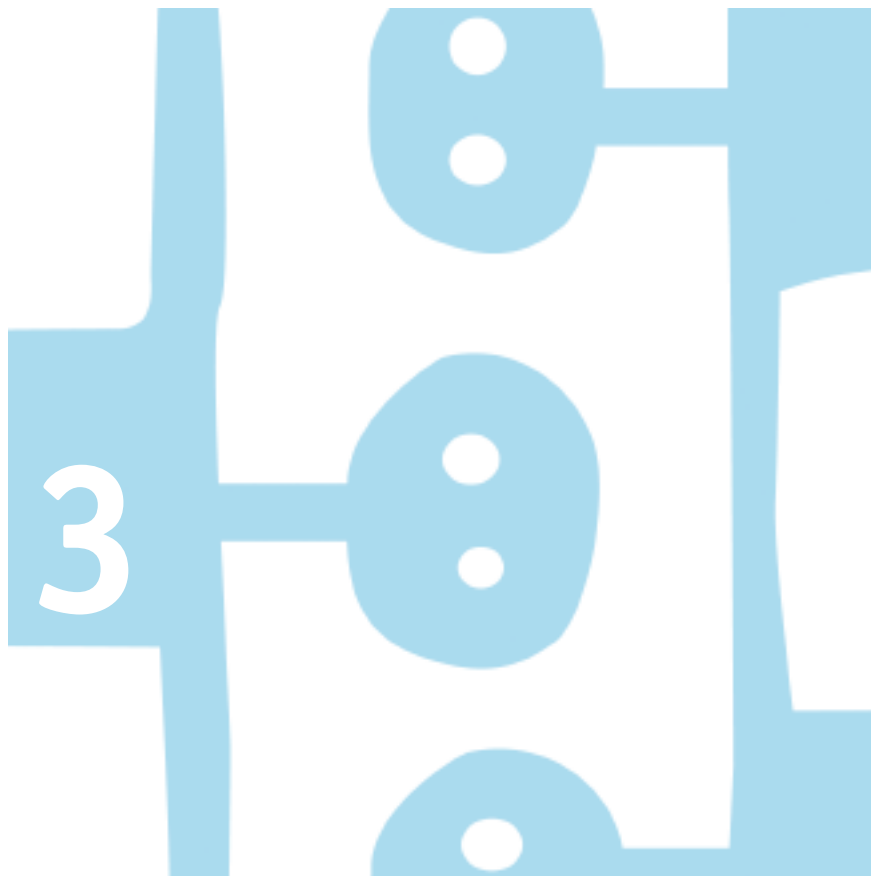


# IN BREVE

- L'outsourcing degli stipendi esisteva molto prima dell'era dell'informatica. Negli Stati Uniti, verso la fine degli anni '40, la gestione degli stipendi era già disponibile come servizio volto ad evitare l'interruzione del flusso di lavoro.
- In Europa, l'avvento dell'outsourcing è stato facilitato dalle autorità locali, in alcuni paesi, come il Belgio, fin dal 1945.
- I fattori storici dell'outsourcing sono la gestione accurata e puntuale degli stipendi e la conformità alla legislazione in continuo cambiamento.
- Mentre i fattori storici sono ancora validi, nuovi motivi influenzano la decisione dell'outsourcing: flessibilità, riservatezza, riduzione dei costi, allineamento della funzione Risorse Umane con obiettivi strategici, focus sulle attività core.
- Oggi, l'outsourcing degli stipendi continua ad essere la funzione Risorse Umane maggiormente esternalizzata.
- Il tasso di adozione dell'outsourcing varia ampiamente nei vari paesi europei. È maggiore nel Regno Unito e nei paesi nordici. E' più basso nell'Europa centrale e meridionale, ma comunque in crescita.
- Fattori quali la cultura aziendale e la dimensione dell'impresa influiscono sulla scelta di soluzioni di outsourcing.
- La gestione stipendi a livello globale da parte di un unico fornitore di servizi è ora diventata una realtà ed è una componente chiave nella maggior parte degli accordi BPO sottoscritti dalla funzione Risorse Umane.
- L'outsourcing multi-paese consente alle aziende internazionali di avere livelli di servizio comuni, significativi risparmi, rispetto delle diverse legislazioni e facilita l'espansione geografica.
- La presenza globale dei fornitori e la loro capacità di operare in più paesi consente agli stessi di essere in linea con gli obiettivi di crescita e di espansione geografica dei loro clienti.







BPO, SAAS, AMO... COSA  
SIGNIFICANO ESATTAMENTE?

COME DISTINGUERE I DIVERSI  
MODELLI ONE-TO-MANY?

L'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI  
SUBIRÀ MAI UNA  
BATTUTA D'ARRESTO?

## MODELLI E LIVELLI DI SERVIZIO IN COSTANTE EVOLUZIONE

L'outsourcing degli stipendi è diventato un vero e proprio business. I fornitori di soluzioni continuano nel segno dell'innovazione per soddisfare le esigenze dei loro clienti e per adeguarsi ai cambiamenti delle normative. Parallelamente all'evolversi della richiesta, vengono introdotte sul mercato nuove offerte, aventi specifici nomi, terminologia ed acronimi. In quest'ottica, occorre fare un po' di chiarezza prima di passare all'analisi comparativa delle soluzioni.

“

*I confini tra i modelli di outsourcing sono confusi, ma i territori sono ben identificati.”*

## ■ BPO, SAAS, AMO... COSA SIGNIFICANO ESATTAMENTE?

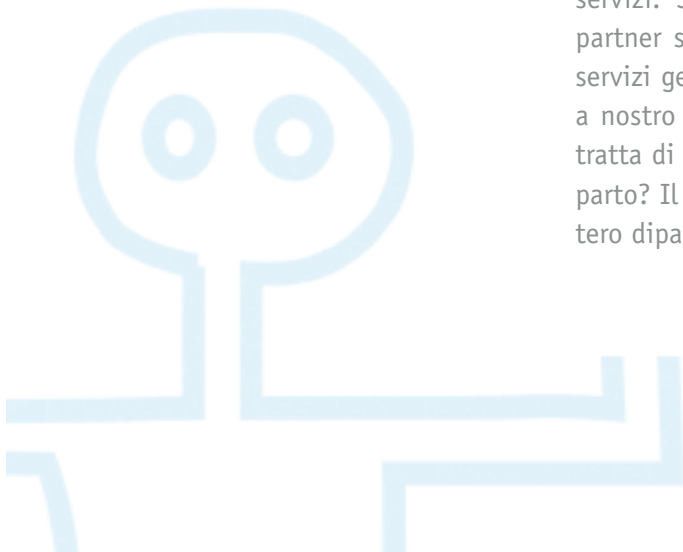
La gestione stipendi di circa il 20% dei dipendenti d'Europa viene data all'esterno. Ma se volessimo rappresentare l'outsourcing come fosse un pianeta, allora lo rappresenteremmo con le sue diversità fatte di mari, montagne e paesi.

Application Management Outsourcing (AMO), Application Service Provider (ASP), Software as a Service (SaaS), Managed Services, Comprehensive Outsourcing Services, Business Process Outsourcing (BPO)... Un vocabolario ricco, molti acronimi e quasi altrettanti dizionari! Persino gli esperti a volte sono confusi! Come possiamo ottenere una definizione precisa di ogni modello?

Continuando con la nostra metafora, potremmo dire che i confini tra i modelli di outsourcing non sono precisi, mentre i territori sono ben identificati. C'è un modo per delineare i confini? Redigendo una lista delle soluzioni disponibili sul mercato, possiamo tentare di costruire un dizionario operativo dei diversi modelli di outsourcing, basandoci su due criteri.

### PRIMO CRITERIO: QUALE RESPONSABILITÀ SI STA TRASFERENDO?

Il primo criterio prende in considerazione ciò che si sta effettivamente trasferendo nel passaggio dall'impresa al fornitore di servizi. Si sta affidando solo l'infrastruttura informatica? Il partner si occuperà della gestione applicativa? Il fornitore di servizi gestirà i processi – come l'elaborazione degli stipendi – a nostro nome? Gestirà solo una parte o tutto il processo? Si tratta di un trasferimento completo di una funzione o di un reparto? Il fornitore sta prendendo in carico il personale o un intero dipartimento Risorse Umane?



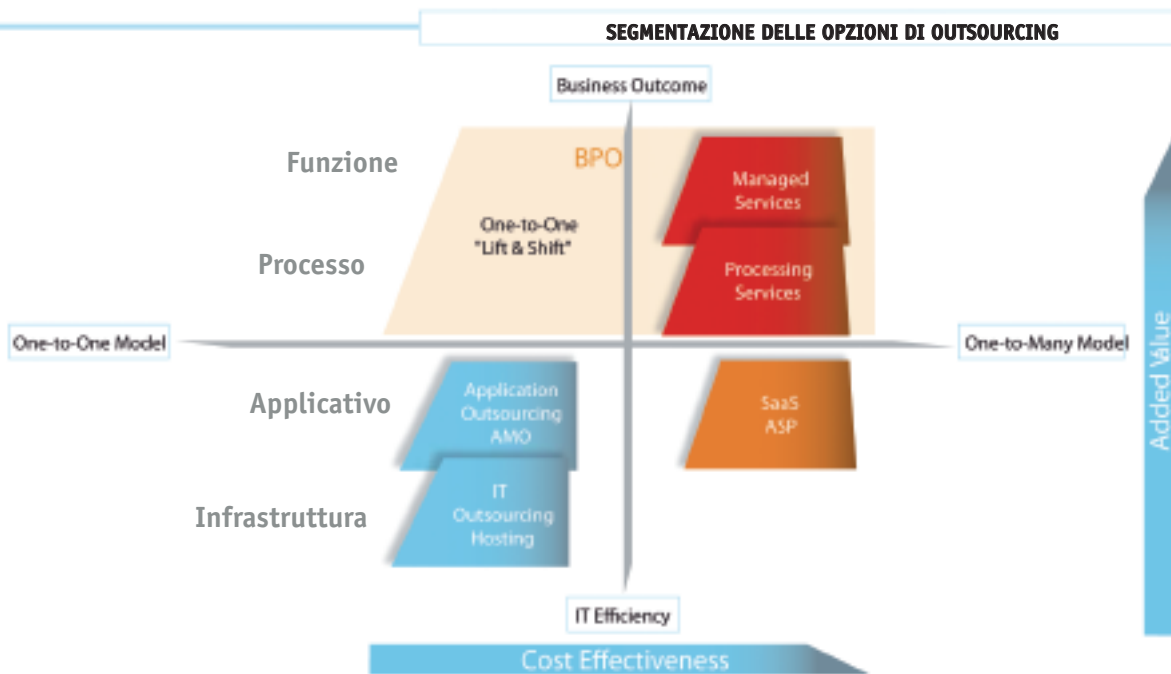
“

*Il fornitore di servizi sta fornendo mezzi o risultati?”*

Nel passaggio dall'impresa al fornitore di servizi si palesa la dimensione della responsabilità. Un fornitore che garantisce l'accesso a un applicativo si assume la responsabilità di ciò che lo stesso può produrre, ma non si impegna circa l'esito del suo utilizzo. D'altro canto invece, se ad essere appaltati all'esterno sono una funzione o un reparto, il partner deve garantire il raggiungimento di risultati tangibili. Questo mette in evidenza la distinzione tra eseguire un'attività data e assumersi la responsabilità della gestione di una funzione o dipartimento esternalizzati.

### UNO SGUARDO ALLE FATTURE

La vera domanda è: il fornitore di servizi garantisce mezzi o risultati? Il calcolo della fatturazione contribuisce anche a chiarire la reale natura del trasferimento: l'outsourcing può avvenire su quattro livelli diversi. Questi livelli sono rappresentati verticalmente sul nostro grafico, in cui il valore aggiunto cresce con l'aumentare del livello di outsourcing.



Fonte: ADP (tratto da Gartner)

## AMO: APPLICATION MANAGEMENT OUTSOURCING, UNA DEFINIZIONE

AMO si riferisce all'acquisto di servizi applicativi da un fornitore che mette a disposizione le risorse, i processi, gli strumenti e le metodologie per gestire, migliorare, mantenere e supportare l'applicativo software integrato e personalizzato. I servizi sono solitamente forniti su base one-to-one e in loco. La determinazione dei prezzi è basata tipicamente su una tariffa fissa o calcolata sul tempo e sui materiali. AMO non prevede la responsabilità dei processi o delle funzioni di base dell'azienda.

- **Infrastruttura** – il fornitore di servizi mette a disposizione l'infrastruttura informatica. Il cliente paga il servizio di installazione, uso e manutenzione del suo applicativo. La fatturazione si basa sul consumo a livello di CPU (Computer Processing Unit – Unità di elaborazione informatica), sui gigabyte di memoria o sulla memorizzazione e sull'utilizzo della rete. **IT hosting** e **IT outsourcing (ITO)** rientrano in questa categoria.
- **Applicativo** – il fornitore di servizi ospita l'infrastruttura e gli applicativi e si assume la responsabilità relativa alla loro disponibilità e manutenzione. Il cliente utilizza questi applicativi e continua ad essere il responsabile del corretto svolgimento delle attività. La fatturazione comprende le spese legate o all'infrastruttura e alle risorse ingaggiate oppure all'utilizzo degli applicativi (pay per use). **Application Management Outsourcing (AMO)** e **Software as a service (SaaS)** rientrano in questa definizione.
- **Processo** – il cliente dà all'esterno la gestione e l'esecuzione di un singolo processo aziendale. Il metro di valutazione delle prestazioni è legato soprattutto alla precisione, alla tempestività e all'efficienza. Nel caso dell'outsourcing degli stipendi, la fatturazione è basata sul numero di buste paga prodotte: la produzione dei risultati comincia qui! **Processing Services** è una tipica offerta di outsourcing a livello di processi.
- **Funzione** – l'intera funzione viene affidata all'esterno. Questa soluzione si chiama Business Process Outsourcing (BPO). Il fornitore di servizi è responsabile dell'intera catena del valore e si assume le responsabilità relative. Sia l'outsourcing "lift & shift" (trasferimento dell'attività) sia i Managed Services sono modelli di BPO. Nel caso del Managed Services, la fatturazione è basata sul numero di dipendenti gestiti. Nel caso "lift & shift", la fatturazione si basa sulla valutazione della situazione in essere.

## SAAS: SOFTWARE AS A SERVICE, UNA DEFINIZIONE

SaaS è un modello di fornitura di applicativi software in cui un venditore di software sviluppa, ospita e gestisce un applicativo web che i suoi clienti usano via internet. I clienti non pagano la proprietà del software, ma il suo utilizzo. Il modello di licenza è erogato con un abbonamento o in modalità pay-per-use. SaaS è diventata la parola d'ordine preferita dal settore, sostituendo i precedenti ASP e On-Demand.

## SECONDO CRITERIO: L'OUTSOURCING È CONDIVISO O DEDICATO?

Il secondo criterio concerne l'ambiente predisposto dai fornitori. Questo importante punto è rappresentato orizzontalmente sul nostro grafico ed è un importante elemento di differenziazione tra i diversi modelli di outsourcing.

- L'ambiente dei servizi è **dedicato** – questo è il modello su base one-to-one. Il fornitore installa una piattaforma specifica per ogni cliente. Soltanto un buon utilizzo e l'ottimizzazione dei processi interni genereranno economie di scala e quindi risparmio sui costi.
- L'ambiente dei servizi è **condiviso** – questo è il modello su base one-to-many. Il fornitore serve più clienti utilizzando un'unica piattaforma e uno stesso ambiente applicativo. L'utilizzo di mezzi condivisi è una fonte significativa di risparmio.

## ONE-TO-ONE VERSUS ONE-TO-MANY

A livello applicativo, osservando come operano AMO e SaaS si spiega la differenza tra i modelli one-to-one e one-to-many. Con AMO, il fornitore supporta vari codici e versioni applicative e una definizione di dati personalizzata per ogni cliente. Con SaaS, il provider offre il proprio applicativo basato su un'unica serie di codici e dati comuni, utilizzati in contemporanea da tutti i clienti sotto contratto.

Un confronto simile può essere fatto a livello di processo o di funzione. Con l'approccio "lift & shift", i team e le infrastrutture restano dedicati al cliente come nel modello one-to-one. Mentre Managed Services e Processing Services rimangono servizi one-to-many. Essi si basano su infrastrutture, applicativi e team condivisi, per fornire lo stesso servizio a più clienti. Questi modelli sono una combinazione di impegno, forte esperienza ed economie di scala.



*I modelli one-to-many sono una combinazione di impegno, grande esperienza ed economie di scala.”*

### PROCESSING SERVICES

Processing Services è un modello di outsourcing che implica il trasferimento ad un fornitore esterno della gestione e dell'esecuzione di attività di singoli processi aziendali. Nel caso della gestione degli stipendi si va dall'integrazione dei dati fino alla stampa ed alla produzione dei documenti necessari per terzi. Il metro di valutazione delle prestazioni per un Processing Services è legato soprattutto alla precisione, alla tempestività e all'efficienza.

## ■ COME DISTINGUERE I DIVERSI MODELLI ONE-TO-MANY?

Essendo tra le principali motivazioni che hanno incentivato l'outsourcing degli stipendi, il controllo dei costi ha sollevato l'interesse per soluzioni progettate secondo il modello condiviso one-to-many: SaaS, Processing Services e Managed Services.

### LA SOTTILE LINEA CHE SEPARA SAAS E PROCESSING SERVICES

SaaS e Processing Services possono sembrare modelli molto simili. Entrambi offrono servizi online, forniti da un ambiente condiviso e pagati sulle transazioni. Ma una differenza c'è: con SaaS il provider - solitamente un venditore di software - fornisce l'applicativo e normalmente informazioni solo sul prodotto, ma non sulla gestione stipendi, sulla legislazione e sulle sue applicazioni. Esso è infatti uno strumento di fornitura e di fatturazione del software.

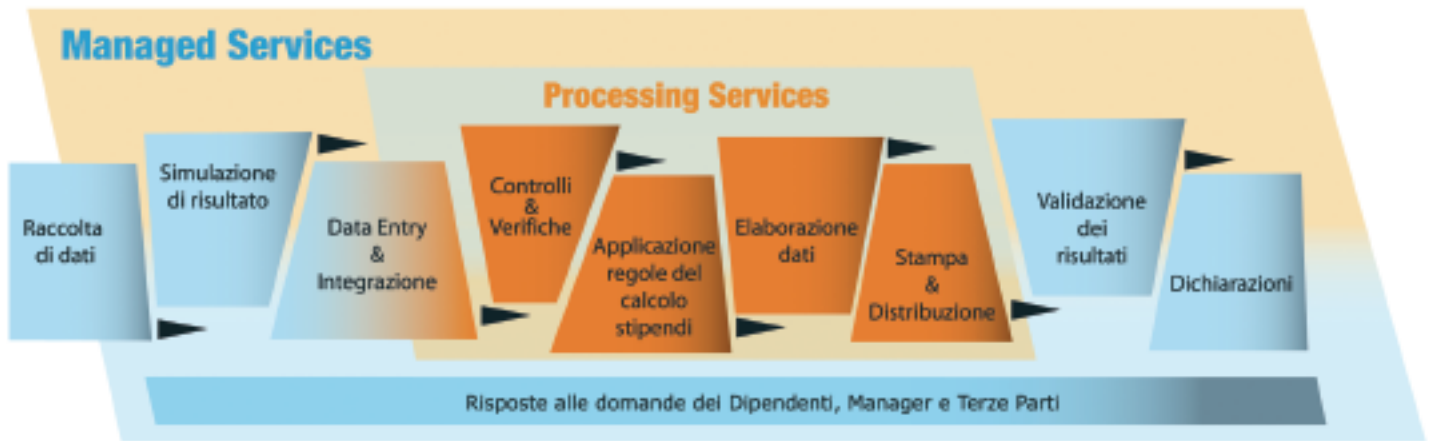
Con il modello Processing Services, il provider svolge attività per il proprio cliente, elaborando le informazioni fornite e assumendosi la responsabilità dei risultati. I fornitori Processing Services possiedono una profonda conoscenza di come gestire gli stipendi e possono aiutare un'azienda ad utilizzare il sistema nel migliore dei modi in base alla dimensione e all'approccio seguito.

### PROCESSING SERVICES VERSUS MANAGED SERVICES

A un primo esame, la differenza fra Processing Services e Managed Services sembra risiedere nelle componenti del processo della gestione stipendi che vengono trasferite e nel livello di rischio preso in carico dal fornitore. La differenza è però più sostanziale.

Processing Services corrisponde all'outsourcing della parte centrale - quella più transazionale - della catena del valore degli stipendi. Ciò implica un forte impegno a livello di servizi:

## PROCESSING SERVICES VERSUS MANAGED SERVICES



Fonte: ADP

### MANAGED SERVICES

Con il modello Managed Services, il fornitore offre un servizio che, nel caso della gestione degli stipendi, comprende la raccolta di dati, i controlli, l'elaborazione e le dichiarazioni a terzi. L'impresa trasferisce realmente le responsabilità complete di un reparto, mentre mantiene la propria capacità decisionale e di gestione. Il fornitore di servizi si assume la responsabilità di tutte le procedure amministrative.

- la gestione stipendi è elaborata in modo puntuale e preciso, conformemente alla legislazione, al contratto collettivo ed alle regole del cliente;
- i fornitori di servizi accertano la coerenza della gestione degli stipendi con la legislazione in continuo mutamento;
- l'azienda cliente trae beneficio da un consulente che porta il suo know-how nella gestione degli stipendi – e non soltanto in ambiente software.

Processing Services era un modello iniziale nell'outsourcing degli stipendi, che poi si è evoluto verso la copertura delle altre attività della gestione stipendi.

### ESPANDERE L'AMBITO DI RESPONSABILITÀ

Managed Services comprende l'intera catena del valore degli stipendi ed è un modello globale di outsourcing degli stipendi: il cliente controlla le regole della retribuzione, le politiche sociali, l'orario, le assenze, ecc., ma passa all'esterno tutte le difficoltà operative dell'elaborazione. Managed Services riduce al minimo i rischi e libera risorse.



*Il modello Managed Services non comporta una perdita di controllo da parte dell'azienda.*

Il modello Managed Services non comporta una perdita di controllo da parte dell'azienda. I fornitori operano entro le linee guida definite dall'azienda cliente. Alcuni punti richiedono la validazione e i controlli obbligatori dell'azienda.

Managed Services può essere poi esteso per gestire le domande dei dipendenti e i loro pagamenti. Managed Services sta diventando sempre più il modello preferito in Europa.

### ADATTABILE ALLE NECESSITÀ

Managed Services può essere modificato per adattarsi al meglio alle organizzazioni dei clienti. Alcuni processi, quali l'orario e la raccolta di dati sulle assenze, possono essere decentralizzati. Ma il fornitore di servizi mantiene la responsabilità della verifica dei dati, svolgendo quindi appieno il proprio ruolo come definito dal modello dato.

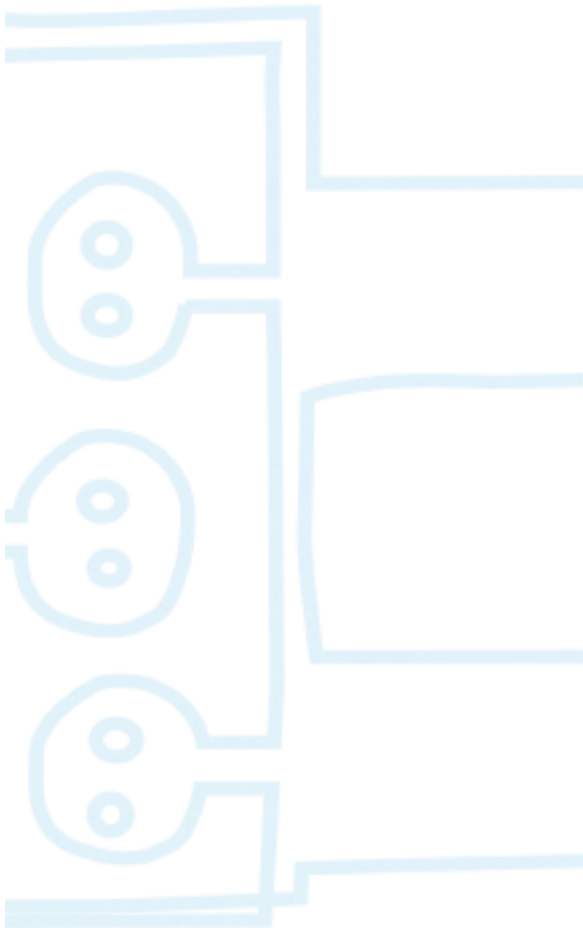
### L'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI SUBIRÀ MAI UNA BATTUTA D'ARRESTO?

Osservando e valutando l'outsourcing nel proprio contesto, le aziende sono spesso portate a ripensare alla loro organizzazione. In questo modo l'outsourcing può avere uno scopo più ampio e livelli di servizio migliori.

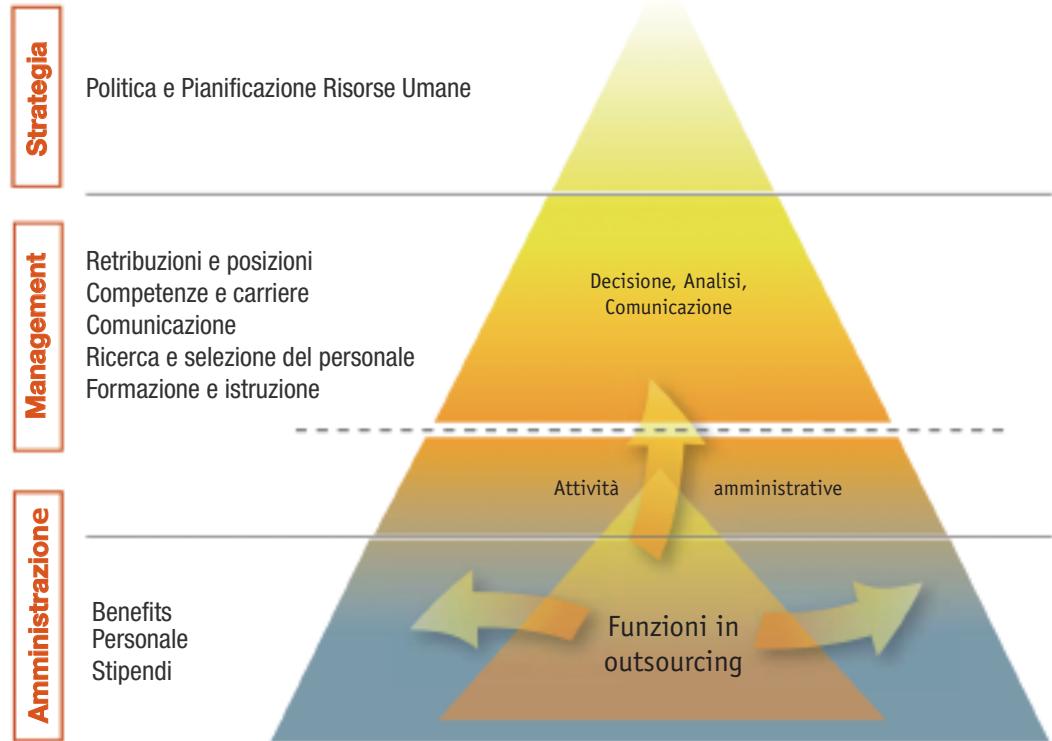
### UN PASSO IN PIÙ:

#### DOMANDE DEI DIPENDENTI, TRASFERIMENTO DI DENARO

Rispondere alle domande dei dipendenti riguardanti la gestione stipendi è cruciale nel rapporto che lega datore di lavoro e dipendente. Accreditare gli stipendi sui conti e pagare i terzi anche in paesi stranieri con valute estere, possono rappresentare aspetti critici, riguardando il denaro delle aziende. Anche queste mansioni strategiche potrebbero venire date in outsourcing senza minare gli equilibri dei rapporti sociali? Sempre più aziende la pensano così.



## SVILUPPO DELL'OUTSOURCING OLTRE GLI STIPENDI



Fonte: ADP



*I confini dell'outsourcing si stanno semplicemente spostando."*

Ridefinendo il proprio ruolo, le Risorse Umane trovano un nuovo equilibrio tra ciò che è "tecnicamente possibile" e ciò che è fondamentale per i dipendenti e per i datori di lavoro. I confini dell'outsourcing si stanno semplicemente adeguando a queste esigenze.

I fornitori hanno sviluppato le capacità di offrire nuove funzioni, come la gestione delle richieste dei dipendenti. Questa offerta di servizi gestiti in maniera globale può anche essere denominata "COS" - Comprehensive Outsourcing Services (Servizi globali di outsourcing).

Anche l'archiviazione rappresenta una nuova area di espansione per i servizi di outsourcing degli stipendi. Il problema è tenere traccia delle informazioni che stanno diventando sempre più di-



*Nuovi servizi si stanno diffondendo in azienda per raggiungere ogni dipendente.”*

#### PROCESSI DI AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

- Storico dei dipendenti
- Neo-assunti e dimissionari
- Contratto di lavoro
- Assenze
- Orario di lavoro
- Lavoratori temporanei
- Espatriati, rimpatriati

gitalizzate. Queste trasformazioni portano anche a servizi diretti ai dipendenti, fornendo loro accesso a una serie riservata e protetta di dati personali di Risorse Umane.

#### FLUSSI DI LAVORO OTTIMIZZATI

La tecnologia web-based svolge un ruolo centrale nell’ottimizzazione dei processi dati all’esterno. Con Employee Self Service (ESS) e Manager Self Service (MSS), nuovi servizi si stanno diffondendo in azienda per raggiungere ogni dipendente o responsabile. Sulla Intranet, i dati possono essere inseriti dai dipendenti e approvati dal management e dalle Risorse Umane. Questa modalità di lavoro collaborativo si sta espandendo anche al di fuori dell’azienda.

#### L’AMBITO DEI PROCESSI IN OUTSOURCING STA ANDANDO AL DI LÀ DEGLI STIPENDI

Le funzioni amministrative delle Risorse Umane sono candidate naturali per l’outsourcing, con l’amministrazione del personale e la gestione dei benefits.

Le funzioni di back office non sono però le sole attività amministrative gestite nell’ambito di un dipartimento di Risorse Umane. Le funzioni a valore aggiunto quali la gestione delle prestazioni, la formazione e il reclutamento includono anche una dimensione operativa: la registrazione dei programmi di formazione, la gestione e la memorizzazione dei programmi di valutazione, l’archiviazione dei curricula e dei colloqui dei candidati.

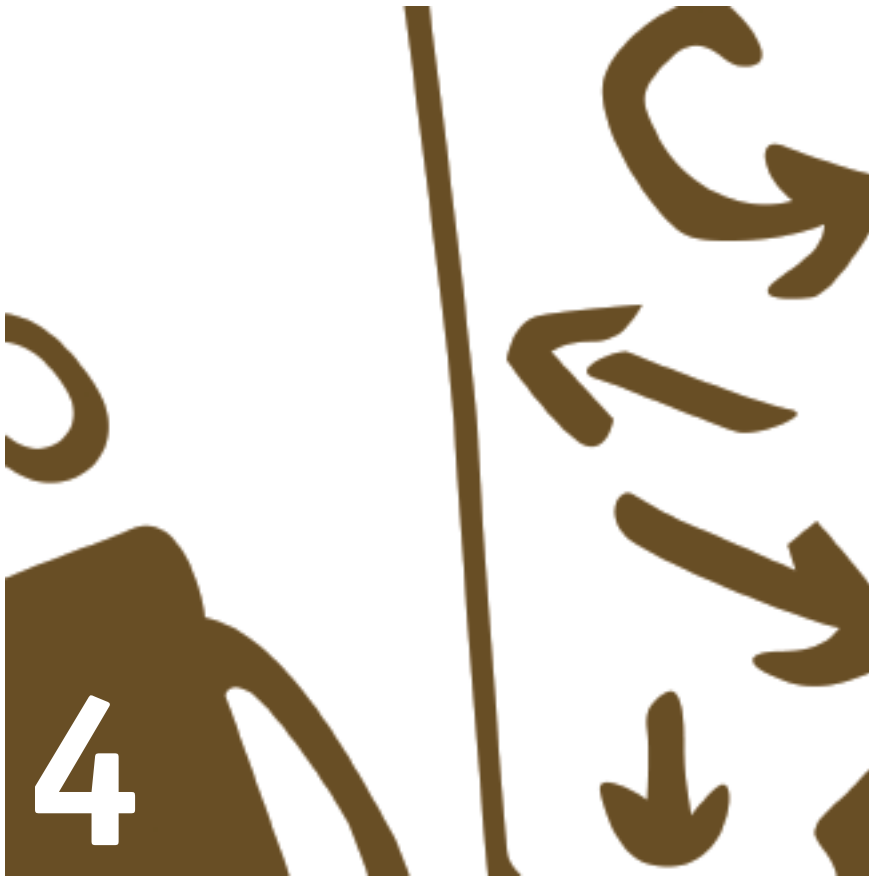
Attualmente molti operatori di outsourcing offrono soluzioni per gestire la formazione, il reclutamento e la valutazione delle performance. L’outsourcing migliora inoltre l’efficienza della parte amministrativa delle attività a valore aggiunto e fornisce parametri di valutazione delle Risorse Umane. L’outsourcing si espande quindi verso le funzioni a valore aggiunto nella piramide delle attività delle Risorse Umane.

# IN BREVE

- La gestione stipendi di circa il 20% dei dipendenti in Europa è gestita in outsourcing, con una varietà di soluzioni e altrettanti acronimi.
- Le soluzioni di outsourcing possono essere classificate secondo due criteri: la responsabilità che si sta effettivamente trasferendo e il tipo di ambiente – condiviso o dedicato – utilizzato dal fornitore.
- In termini di trasferimento, il fornitore può offrire i mezzi – a livello di infrastruttura o di applicativo – o assumersi la responsabilità dei risultati – a livello di processo o di funzione.
- L'ambiente operativo può essere dedicato e specifico per ogni cliente – one-to-one – o condiviso da vari clienti – one-to-many. L'approccio one-to-many è economicamente più conveniente e offre una combinazione di impegno, forte esperienza ed economie di scala.
- Le attuali tendenze dell'outsourcing, quali il controllo dei costi e la volontà di focalizzarsi sulle attività core dell'azienda, orientano la richiesta verso soluzioni one-to-many, quali SaaS, Processing Services e Managed Services.
- La soluzione SaaS consente l'accesso, su richiesta, ad un applicativo che fornisce i mezzi per gestire un'attività data. Il modello Processing Services consente l'esecuzione delle attività con un fornitore che si assume la responsabilità dei risultati.
- Processing Services comprende la parte centrale della catena del valore della gestione degli stipendi, dall'integrazione dei dati alla stampa.
- Managed Services è un servizio completo che abbraccia l'intera catena del valore della gestione degli stipendi. Il cliente mantiene la sua capacità decisionale pur trasferendo tutti gli obblighi.
- Le tecnologie web-based hanno contribuito a espandere il servizio per raggiungere ogni dipendente o responsabile con Employee Self Service (ESS) e Manager Self Service (MSS).
- I confini dell'outsourcing degli stipendi evolvono. I fornitori stanno coprendo nuove aree, come la gestione delle domande dei dipendenti, i pagamenti, il personale e i processi amministrativi delle Risorse Umane.







QUALI SONO LE FASI PRINCIPALI?

COME SCEGLIERE UN FORNITORE?

COSA DEVE FIGURARE NEL  
CONTRATTO?

QUALE È LA CHIAVE DI SUCCESSO  
DELL'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI?

COME ANDREBBERO GESTITI  
I RAPPORTI CON IL FORNITORE  
DI SERVIZI?

## COME PREPARARSI ALL'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI

Immaginiamo che l'outsourcing della gestione stipendi sia un viaggio. Se si è ben preparati, non esistono motivi per cui non debba andare tutto liscio. Prepararsi vuol dire: imparare da chi ha già intrapreso questo percorso, "ascoltare" i compagni di viaggio e preparare con cura i bagagli. Ecco alcuni suggerimenti per preparare al meglio il "viaggio" verso l'outsourcing, basati su anni di esperienza e sull'osservazione delle best practices.



*Il raggiungimento dei migliori risultati offerti dall'outsourcing è legato alla preparazione di fondo e alla metodologia utilizzata.”*



## ■ QUALI SONO LE FASI PRINCIPALI?

Poniamo che stiate considerando seriamente l'outsourcing degli stipendi per la vostra azienda. Come detto nei capitoli precedenti, esistono molti buoni motivi per scegliere questa strada. Parte delle motivazioni potrebbe essere unica, strettamente collegata alla storia della vostra azienda, all'ambiente competitivo o agli obiettivi strategici che vi siete posti. Avere ben chiaro cosa, come e perchè esternalizzare è requisito indispensabile.

L'outsourcing va al di là dall'essere una semplice operazione di riduzione costi, così come non si limita a tradizionali funzioni di "procurement", che lo ricondurrebbero erroneamente a una semplice procedura di "lift and shift". Allo stesso modo in cui le aziende si sviluppano e si orientano concretamente verso l'outsourcing della gestione degli stipendi, i processi devono essere ridefiniti e parte del personale delle Risorse Umane dovrà assumere nuove responsabilità. Il raggiungimento dei migliori risultati offerti dall'outsourcing è direttamente proporzionale alla preparazione di fondo e alla metodologia utilizzata, di seguito riassunte in un approccio in tre fasi.

### STEP 1 – DEFINIRE L'OBBIETTIVO – LA FASE "AS IS".

È caldamente consigliabile iniziare inventariando le procedure e le risorse presenti nella vostra organizzazione. Questo contribuirà a evidenziare quelli che sono i punti di forza e di debolezza del momento. Elencare obiettivamente ciò che è efficiente e ciò che non lo è, è molto importante per poter poi procedere a una definizione delle aspettative, nell'ottica di una strategia di outsourcing in linea con i bisogni aziendali.

Questa fase rappresenta anche il momento giusto per valutare i costi effettivi e attuali. Come accennato nel capitolo 1, per poter avere un'immagine realistica, i costi nascosti devono essere valutati in aggiunta ai costi visibili diretti. Occorre includere anche i costi per la gestione IT e per le licenze, cui va ad aggiungersi il tempo speso per la gestione degli stipendi da parte di risorse diverse da quelle già impegnate nelle Risorse Umane. Oltre a essere



*La fase “As Is” potrebbe mettere in luce il fatto che i responsabili della gestione stipendi sono incaricati di compiti che esulano il programma di outsourcing”*

utili come riferimento per il calcolo del ritorno sull'investimento (ROI) dell'outsourcing, questi dati sono inoltre immediatamente spendibili per costruire un business case.

Indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, il business case – una valutazione della situazione attuale e la proiezione dei benefici previsti derivanti dall'outsourcing – tornerà utile per il resto del viaggio: darà un contributo decisivo nel supportare il processo decisionale complessivo, tra cui la scelta dei livelli di servizio adeguati, del fornitore ed eventualmente della negoziazione contrattuale.

Ben lungi dall'essere complesso, un business case dovrebbe essere oculato e realistico, in linea con le dimensioni dell'azienda. Può essere creato utilizzando strumenti molto diversi, da un foglio elettronico a simulatori sofisticati. In questo caso i fornitori di outsourcing possono essere di aiuto.

## **STEP 2 – PREPARARE IL FUTURO – LA FASE “TO BE”.**

Identificare gli obiettivi, elencare i principali ostacoli e prepararsi a gestire l'utilizzo dell'outsourcing è il secondo punto chiave. L'outsourcing degli stipendi richiederà un periodo di transizione. Dopo un'attenta valutazione dei processi e dei ruoli in essere, è il momento di anticipare e, se necessario, descrivere i cambiamenti che si auspica verranno apportati. Potrebbe per esempio accadere che la fase “As is” riveli che i responsabili della gestione degli stipendi si occupano di attività che non rientrano nell'outsourcing; occuparsi della fornitura dell'abbigliamento antinfortunistico ne è esempio.

Accanto a cambiamenti organizzativi, la fase “To be” porta le aspettative e gli obiettivi dell'outsourcing ad essere in linea con gli obiettivi di business dell'azienda. È il momento giusto per elencare i benefici da raggiungere, come migliorare i servizi per i collaboratori (esattezza, tempo di reazione alla domanda) o ridurre il numero di sistemi informativi di Risorse Umane.



*Il business case rappresenta una proiezione dei benefici previsti dall'outsourcing."*

Questo è un modo per sottolineare i benefici dell'outsourcing nel vostro ambiente e trovare in essi un catalizzatore per la trasformazione. L'esternalizzazione degli stipendi rappresenterà non solo un'occasione per ridurre i costi, ma anche per trasformare e migliorare le operazioni di gestione sia degli stipendi sia delle Risorse Umane. Delineando i risultati che si intendono ottenere dall'outsourcing, anche quelle che sono le vostre aspettative nei riguardi del fornitore di servizi prenderanno forma.

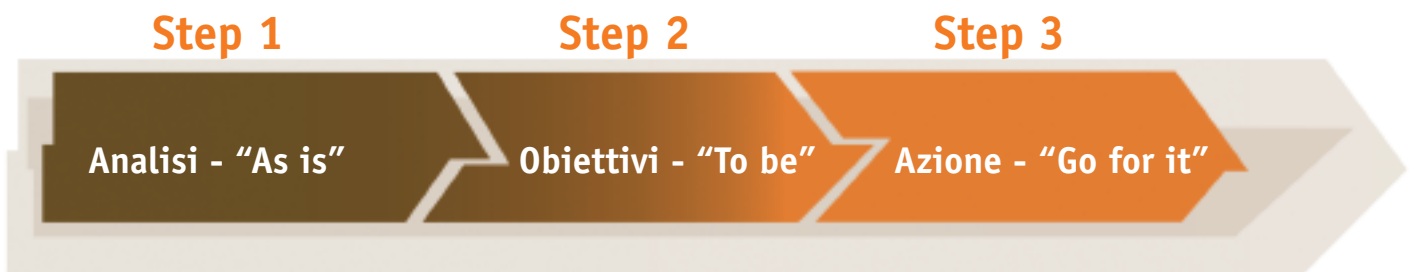
### STEP 3 – VALIDARE IL CAMBIAMENTO – LA FASE “GO FOR IT”.

L'ultimo punto fa riferimento alla convalida interna degli obiettivi. Questo è il modo migliore per ottenere un appoggio corale all'interno dell'azienda, per convogliare qualsiasi resistenza interna e per assicurarsi le risorse adatte per attuare il programma di outsourcing.

Inoltre, una decisione strategica approvata perchè fondata su un business case strutturato, renderà più facile l'individuazione delle competenze da ricercare in un fornitore e la definizione dei livelli di servizio realistici, che sono fissati dagli obiettivi di business della vostra azienda.

Questo approccio a tre fasi è da considerarsi una preparazione generica. Dovrebbe naturalmente essere adattato per riflettere la realtà e le complessità dell'organizzazione.

#### GLI STEP INIZIALI DEL VIAGGIO DELL'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI



Fonte: ADP



*Il supporto dei C-Level risulta essere essenziale per indirizzare le problematiche di gestione del cambiamento.*

## L'IMPORTANZA DEL SUPPORTO DEI C-LEVEL

L'outsourcing della gestione degli stipendi o di qualunque altro processo di Risorse Umane, genera cambiamenti nelle organizzazioni di qualsiasi dimensione. Per questo motivo è cruciale ottenere il supporto dalla gerarchia aziendale e condividere un'immagine chiara del programma di outsourcing con i vertici. Durante tutta la durata di questo "viaggio", è importante coinvolgere i C-Level al fine di indirizzare le questioni di gestione del cambiamento e assicurarsi che le risorse siano in linea.

Lavorare fianco a fianco con il settore IT e la struttura finanziaria è di importanza strategica. La tecnologia è alla base di tutto il processo di gestione degli stipendi e gli esperti informatici possono contribuire a definire i requisiti tecnologici e prevedere le problematiche che possono insorgere durante la fase di utilizzo. La gestione degli stipendi è altresì strettamente collegata alla struttura finanziaria, quando non ne è gestita. Il coinvolgimento e il supporto del servizio finanziario sono richiesti poiché lo stesso dovrà interagire con l'outsourcer.

Infine, nel caso di un piano di outsourcing complesso e su larga scala, si dovrà fare attenzione ad un chiaro presidio, designando un responsabile esperto che rappresenti l'unico interlocutore verso il fornitore o formando un piccolo comitato di responsabili. Il loro ruolo sarà di valutare la portata dell'operazione, di gestire il cambiamento in itinere, identificare i possibili miglioramenti per l'organizzazione (formazione, ristrutturazione, ecc.) e comunicare internamente sugli sviluppi. Infine, occorre dare all'iniziativa di outsourcing un nome: ciò aumenterà la consapevolezza interna dell'esistenza di un programma in tal senso.

## ■ COME SCEGLIERE UN FORNITORE?

La sfida successiva è scegliere il partner giusto. Se si ha una visione chiara di dove si desidera andare e una buona comprensione dei modelli aziendali di outsourcing (vedere capitolo 3), dovrebbe essere un processo semplice.



Di seguito sono elencati alcuni importanti fattori da considerare:

- **Capacità partecipativa alle decisioni.** Potete lavorare sin dall'inizio con un fornitore di servizi, ancor prima di prendere la decisione di esternalizzare. Data l'esperienza, alcuni di loro hanno lo staff adeguato per supportare nella fase di preparazione. Possono aiutarvi a dare forma all'ambito da gestire in outsourcing, a valutare i costi, a costruire un business case. È un'occasione per ottenere un'opinione esperta ed esterna sulla vostra attuale organizzazione.
- **Aspetto funzionale ("prodotto su misura") e relative referenze.** Questo è un requisito di base. Occorre prestare particolare attenzione alla capacità del fornitore di mettervi in contatto con i clienti attuali che possono condividere le loro esperienze. Capire i diversi tipi di offerta sul mercato è la chiave di volta! (vedere capitolo 3).
- **Esperienza comprovata nell'outsourcing.** Considerare da quanto tempo un fornitore è in attività e quanti clienti ha, permetterà di definire quanto è consolidato. Oltre a ciò, dare uno sguardo al background culturale del fornitore darà alcune indicazioni cruciali. Non bisogna infatti dimenticare che l'outsourcing ha a che fare con un servizio che per definizione si riflette sull'attività giornaliera. I fornitori di servizi consolidati hanno acquisito una certa esperienza nell'integrare rapidamente le sfide dei loro clienti e nell'indirizzare le problematiche di questi ultimi come se fossero le loro. Le aziende che sono rimaste legate per troppo tempo alla commercializzazione di un prodotto e che solo di recente hanno sviluppato il loro servizio, possono non essere efficienti.
- **Esperienza comprovata nell'attività data all'esterno.** La gestione degli stipendi è materia complessa ed è argomento destinato agli esperti, come accennato nel capitolo 1. Allo stesso modo si presenta l'outsourcing degli stipendi. Specializzarsi nell'outsourcing in altri settori funzionali delle Risorse Umane non è sufficiente per garantire il successo di un'iniziativa di outsourcing degli stipendi.



*L'outsourcing è un servizio che, per definizione, impatta sulla gestione del quotidiano.*



*La verifica dell'efficienza dell'ambiente tecnico del fornitore e della sua organizzazione rivelerà molto in merito alle sue capacità."*

■ **Capacità comprovata di fornire economie di scala.** Il numero di clienti e di collaboratori gestiti è un aspetto importante. Ma, come indicato nel capitolo 3, è opportuno andare oltre. La verifica dell'efficienza dell'IT del fornitore e dell'organizzazione dei suoi gruppi di lavoro rivelerà molto in merito alla sua capacità di proporre costi di produzione ridotti e alta produttività. In altre parole, occorre decidere il tipo di approccio da seguire: dedicato (più costoso e più lungo da avviare) o condiviso (economico e veloce da realizzare). I fornitori di servizi di gestione stipendi, capaci di avviare l'outsourcing per le aziende in alcune settimane, non hanno segreti: influiscono semplicemente l'esperienza delle loro squadre, l'efficienza dei processi e le prestazioni dell'infrastruttura.

■ **Flessibilità e adattabilità comprovate.** L'abilità del fornitore è un fattore importante, poiché si sta per intraprendere una cooperazione di lunga durata. La legislazione che coinvolge la gestione degli stipendi cambia costantemente e i fornitori devono agire di conseguenza per mantenere un'offerta aggiornata. La capacità di sfruttare rapidamente le nuove tecnologie (il web è un esempio calzante) può anche aumentare sostanzialmente l'efficienza.

■ **Stabilità finanziaria.** Naturalmente, la stabilità finanziaria del fornitore vi darà maggiore tranquillità dovendovi impegnare per un certo numero di anni. Ma vale la pena considerare la solidità finanziaria dei modelli di business sviluppati da un fornitore. È di per sé un indicatore dell'affidabilità del servizio. Nessun segreto: i provider che operano con un modello di business non redditizio hanno poca probabilità di rimanere in vita.

■ **Capacità internazionali.** Un fornitore capace di servire i paesi chiave per il business dell'azienda è un altro fattore decisionale importante. Un'impronta locale o globale è un indicatore chiave della capacità internazionale dell'outsourcer. Con l'emergere di modelli di servizio sempre più innovativi e noti con il nome di Shared Service Center e di strumenti di gestione dei processi di business, i fornitori si stanno espan-



dendo geograficamente nei paesi in cui operano e possono di conseguenza tenere il passo con la crescita internazionale dei loro clienti.

- **Una struttura contrattuale chiara.** Il fornitore deve poter inquadrare i propri impegni contrattuali e non lasciare dubbi su chi fa che cosa e quali sono i risultati previsti.
- **Schema della definizione dei prezzi.** I termini, le condizioni e la base di definizione dei prezzi devono essere chiari per tutte le parti. La tipologia del servizio incide sul costo dell'outsourcing. La definizione del costo della fase di attuazione può variare e deve essere analizzata attentamente, poiché può includere componenti differenti, quali la valutazione dell'ambito funzionale, la razionalizzazione dei processi e, possibilmente, la gestione dei cambiamenti. D'altra parte, il servizio principale è la fornitura regolare di attività operative, in questo caso gli stipendi, che avviene su base mensile. L'unità base per la fatturazione del servizio ricorrente – busta paga, dipendenti gestiti, utilizzo del software – dice molto circa il livello di servizio che otterrete, come dichiarato nel capitolo 3.
- **Possibili risparmi.** Questo argomento verrà ovviamente discusso in occasione della definizione dei prezzi. Ma in ogni caso dovrete ragionevolmente invitare il vostro fornitore a misurare il risparmio che apporterà alla vostra azienda.
- **Capacità di assistere nella gestione del cambiamento.** Col tempo, i provider di outsourcing hanno sviluppato strumenti, come i programmi per la formazione e per la comunicazione a supporto dei propri clienti: le organizzazioni possono affrontare cambiamenti importanti solo se l'outsourcing funziona.
- **Capacità di progettare e misurare con esattezza le risorse di entrambi i partner.** Come già accennato, l'outsourcing non può essere ridotto a un mero aspetto "lift and shift". Il processo non si avvierà premendo un tasto e richiede una fase di avvio che coinvolge diverse risorse: IT, Finanza, Risorse Umane, ecc. Scegliere un fornitore significa avere un piano



*I provider che operano con un modello aziendale non redditizio hanno poca probabilità di rimanere in vita.*

delle attività con le relative scadenze, un elenco e un prospetto delle risorse impegnate.

■ **Adattamento culturale.** L'outsourcing è una partnership a medio termine, idealmente un contratto di cooperazione di lunga durata. È importante che il cliente e il fornitore condividano valori comuni. Per esempio, un'azienda multinazionale con piani di ampliamento geografico non si fiderà facilmente di un operatore locale. All'altra estremità, una piccola azienda cercherà di contattare per lo più un player locale di un partner internazionale.

### ■ COSA DEVE FIGURARE NEL CONTRATTO?

La stesura del contratto è certamente una fase chiave. Per definizione, pone le fondamenta dell'impegno di entrambe le parti per il futuro. Poiché la percezione delle aspettative delle due parti può essere diversa, il processo di contrattazione (fase di trattativa) deve puntare a mettere insieme un contratto ben definito, reciproco e flessibile che definisca cosa la vostra azienda e il vostro fornitore dovranno fare. In altri termini, traduce il business case in un impegno tangibile e misurabile.

### FILOSOFIA DEL "WIN-WIN"

I contratti sono essenziali per il successo di un rapporto commerciale. Ma oltre a definire cosa farà il fornitore, il contratto definisce anche cosa voi, in qualità di cliente, farete per generare le condizioni del successo. Durante le trattative, è importante cercare questa situazione "win-win". Di sicuro, la riduzione dei costi è fondamentale per la vostra azienda, ma è anche vostra responsabilità ricordarvi che il vostro fornitore sta lavorando secondo i propri obiettivi commerciali. In caso contrario il rapporto potrebbe essere privo di aspettative.

E i contratti non definiscono tutto in anticipo. Provare a includere troppo nel contratto per anticipare una qualsiasi situazione che pensate possa verificarsi, è sicuramente eccessivo. L'outsourcing vuol dire imparare a lavorare insieme. Il successo di un



*Il contratto traduce il business case in impegni tangibili e misurabili.*



*Il successo di un contratto di cooperazione dipende dall'intelligenza e dalla flessibilità delle persone."*

contratto di cooperazione dipende dall'intelligenza e dalla flessibilità delle persone. E significa raggiungere un equilibrio fra l'impegno formale e un atteggiamento commerciale sensato.

### MANTENERE LA FLESSIBILITÀ

I contratti devono essere sufficientemente flessibili per adattarsi alle condizioni commerciali in continuo cambiamento. Chissà in quale ambiente opererete tra cinque anni?

Optare per contratti a breve termine (tre anni) anziché contratti a lungo termine (più di tre anni) è una possibilità che lascia spazio a nuove trattative. Il compromesso per la flessibilità sarà il prezzo del servizio, poiché contratti più corti potrebbero significare un servizio più costoso.

I contratti possono anche avere una struttura adattabile per permettere di rivedere ambito funzionale e volume. Le prestazioni reali del fornitore e l'ambiente aziendale in evoluzione possono portare ad aggiustamenti in entrambe le direzioni: al di sopra o al di sotto delle prestazioni.

Per concludere, i contratti possono essere soggetti a revisioni periodiche e programmate in anticipo, una o due volte all'anno. È un modo per le aziende di eseguire una revisione regolare del contratto, rivedendo l'attinenza con il cambiare delle condizioni economiche, reagendo ai risultati ottenuti e, se necessario, modificando i termini e le condizioni. Dopo tutto, la flessibilità non è una delle delle linee guida dell'outsourcing?





*Il successo del cambiamento generalmente dipende da due fattori chiave: comunicazione e formazione.”*

## ■ QUALE È LA CHIAVE DI SUCCESSO DELL'OUTSOURCING DEGLI STIPENDI?

L'outsourcing degli stipendi sta avanzando. I fornitori di servizi hanno sufficiente esperienza per suggerire le linee guida e per determinare quali risorse devono essere coinvolte. Seguire tali linee guida insieme ad un metodo completo per la messa a regime (piano, assegnazione, consegna) è indubbiamente la base per il successo.

### GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Mettendo da parte gli aspetti puramente tecnici, è il momento di far fronte a tutti i cambiamenti che avete identificato durante la fase di preparazione. I nuovi processi saranno messi in atto, le nuove tecnologie compariranno, alcune risorse passeranno a nuove responsabilità. Tali cambiamenti possono essere gestiti e controllati a condizione che i programmi relativi siano in atto. Normalmente il successo di questi programmi dipende da due fattori chiave: comunicazione e formazione.

Possono essere utilizzati diversi livelli di programmi di formazione. Il personale delle Risorse Umane dovrà abituarsi ai nuovi processi e imparare come interfacciarsi con il partner dei servizi. I livelli esecutivi citano le capacità delle Risorse Umane come fattore chiave per il successo. Allo stesso tempo, per gli esperti della gestione stipendi si creeranno opportunità per gestire nuove funzioni che richiederanno programmi di formazione specifici.

La formazione deve essere offerta sia agli impiegati sia ai manager: essi scopriranno una nuova busta paga e potranno venire a conoscenza dei nuovi tool come l'Employee Self Service (ESS), ma anche il Manager Self Service (MSS), o di nuovi metodi per avere assistenza.

La comunicazione svolge un ruolo chiave, specialmente nella fase iniziale dell'outsourcing. In relazione alle dimensioni dell'azienda, le modalità attraverso le quali si possono informare i

dipendenti sono molteplici; questo è sempre e comunque un compito vitale. Recentemente, un produttore di ascensori leader nel settore ha attivato canali di comunicazione specifici per tenere informati i gruppi di Risorse Umane locali sui progressi della propria iniziativa globale di outsourcing degli stipendi. Hanno persino fatto fronte a una potenziale resistenza culturale, prevedendo un rappresentante di ogni paese nel comitato di coordinamento.

### ■ COME ANDREBBERO GESTITI I RAPPORTI CON IL FORNITORE DI SERVIZI?

Il passaggio all'outsourcing riuscirà se il livello di servizio è mantenuto per un lungo periodo di tempo. Una volta che la fase di implementazione è terminata, entrambe le parti devono mantenere lo spirito win-win che è prevalso all'inizio e, mentre continuano ad imparare l'uno dall'altro, trovano nuove aree di efficienza. Come già accennato, la gestione stipendi, anche se non-core, è critica. Questo rende strategica la gestione del rapporto con il partner che amministra gli stipendi.

### UN BUON "GOVERNO"

È certamente strategico accordarsi su un metodo di presidio a lungo termine. Ogni partner deve avere una persona operativa chiave che gestisca il rapporto, un approccio „faccia a faccia cliente/fornitore“. Questo potrebbe essere un nuovo compito per persone che operano all'interno dell'area Risorse Umane. Nelle grandi organizzazioni o nelle multinazionali, la raccomandazione è di avere un comitato di coordinamento con i rappresentanti di entrambe le parti. Il programma di controllo deve definire i ruoli e le responsabilità, accordarsi sul protocollo di comunicazione, definire un processo di escalation e fissare il calendario e le agende delle riunioni.

“

*Entrambe le parti devono mantenere lo spirito "win-win" che si è definito all'inizio."*





Oltre alle operazioni giornaliere è inoltre fondamentale avere sempre il management coinvolto nel rapporto, con controparti agli stessi livelli per ogni partner. Per condurre adeguatamente le trattative, il leader operativo deve fornire al management gli indicatori e, se necessario, evidenziare le criticità.

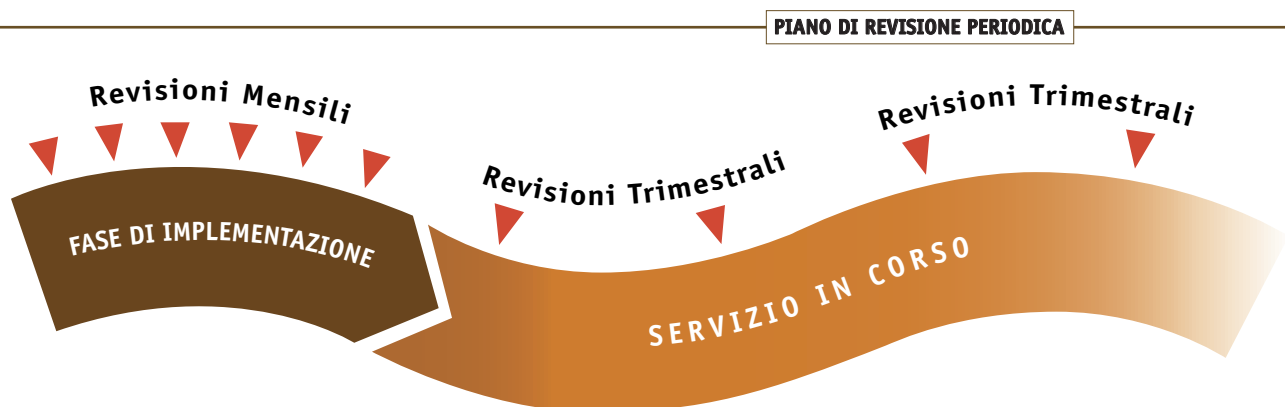
### CONTROLLO DELLE PRESTAZIONI

Entrambe le parti devono quindi accordarsi per revisioni regolari al fine di controllare le prestazioni del fornitore, come stipulato nel contratto, preferibilmente ogni mese durante la fase di implementazione e in seguito su base trimestrale. È possibile attuare piani di azione correttivi o estensioni di servizio. La gestione permanente dei risultati è componente chiave dell'outsourcing.

Alcune aziende potrebbero optare anche per sistemi di Balanced Scorecards, strumento potenzialmente utile nel consolidare le prestazioni di più processi. Esso rappresenta inoltre un buon sistema di comunicazione e di monitoraggio in un'ottica di relazioni a lungo termine.

### MANTENERE VIVA LA RELAZIONE

I rapporti commerciali prevedono inoltre una dimensione informale e non pianificata. Oltre agli aspetti operativi, anche gli eventi dedicati, i seminari e i congressi rappresentano opportu-



nità per costruire una rete di rapporti con un fornitore e... con altri clienti. Condividere problematiche, aggiornarsi e ascoltare gli altri è un modo efficace per ottenere il massimo dall'outsourcing come fonte di nuove opportunità e per far sì che la vostra azienda ne tragga vantaggio.



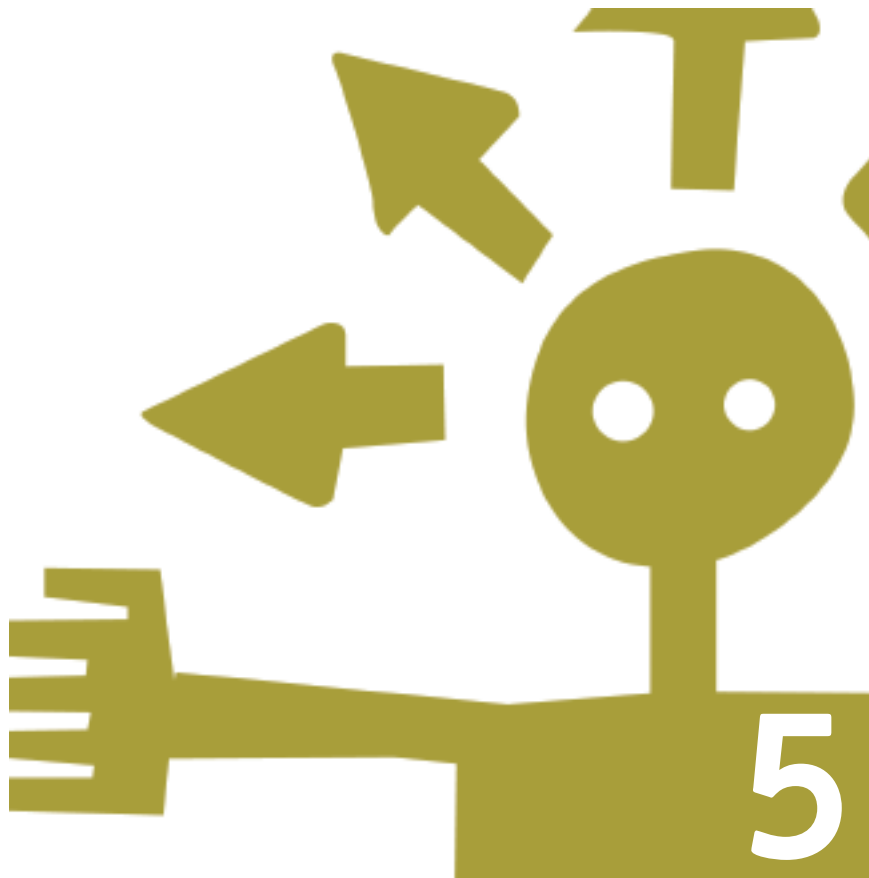
*Il presidio costante delle prestazioni è la componente chiave di un'iniziativa di outsourcing."*

# IN BREVE

- Prepararsi all'outsourcing della gestione degli stipendi richiede organizzazione e metodo. Un programma di outsourcing non può essere ridotto ad un'operazione "lift and shift".
- Esistono tre fasi iniziali: le prime due definiscono l'ambito (1 - "As is") e i benefici futuri del programma (2 - "To be") preparando un business case, che serve da base per la convalida formale (3 - "Go for it").
- Il supporto del vertice aziendale è cruciale durante l'outsourcing per fronteggiare le sfide della gestione del cambiamento e allineare le risorse.
- Per selezionare un fornitore, occorre testarne le effettive capacità nell'outsourcing relativo alla gestione degli stipendi.
- Lo schema di prezzo di un'attività di outsourcing comprende due elementi: la fase di implementazione e il servizio ricorrente. Le componenti della fase di attuazione possono variare e devono essere analizzate con attenzione.
- Un programma di gestione del cambiamento, basato sulla comunicazione e sulla formazione, è fondamentale per la gestione del periodo di transizione di un'organizzazione.
- La formulazione del contratto di outsourcing è essenziale affinché entrambe le parti si accordino sui reciproci impegni. Il contratto deve essere in linea con gli obiettivi aziendali.
- Il contratto è un fondamento formale per una collaborazione "win-win" fra il cliente e il fornitore di servizi, che dipende anche dall'intelligenza e dalla flessibilità dei singoli.
- Per un servizio di successo a lungo termine, il cliente e il fornitore di servizi devono accordarsi su un metodo di controllo trasparente, designare responsabili della relazione e condurre regolari revisioni delle prestazioni.







COSA SI NASCONDE DIETRO  
LE MOTIVAZIONI RAZIONALI?

AVETE DETTO "OUTSOURCING"?

QUALI SOCIETÀ SI SONO AFFIDATE  
ALL'OUTSOURCING?

## I FATTORI DECISIVI

A fronte di così tanti motivi consolidati e fondati per esternalizzare la gestione degli stipendi – resi ancora più attuali dalla globalizzazione - tutte le aziende dovrebbero intraprendere questo percorso. E in effetti un numero sempre maggiore di esse si sta muovendo in tal senso. Ma è altresì vero che molte esitano e, in alcuni casi, rinunciano. Dobbiamo quindi andare oltre quelli che sono i meccanismi delle motivazioni razionali e cercare invece di indagare i fattori decisivi chiamati in causa quando vengono prese decisioni.

“

*I motivi che hanno spinto le prime aziende ad affidarsi all'outsourcing sono ancora forti.”*

## ■ COSA SI NASCONDE DIETRO LE MOTIVAZIONI RAZIONALI?

Avremmo potuto terminare questa pubblicazione alla fine del quarto capitolo, soddisfatti di avere descritto il paradosso della gestione degli stipendi e mostrato come l'outsourcing degli stipendi, una delle più vecchie e avanzate forme di outsourcing, offra attualmente modelli completi. Chi potrebbe ancora dubitare dell'opportunità di adottare una tale soluzione, che si fa carico degli impegni legali dell'azienda senza gravarla di un costo ingiustificato?

Perché esitare ancora, sapendo che i motivi che convinsero i pionieri a scegliere l'outsourcing sono ancora così forti, dalla conformità alle leggi alla continuità operativa, dalla necessità di semplificare i processi amministrativi all'urgenza di concentrarsi esclusivamente sulle attività core?

Perché indugiare di fronte a nuove motivazioni quali la globalizzazione, la maggiore flessibilità e l'ottimizzazione? L'outsourcing è chiaramente un modo per muoversi nel labirinto della legislazione, adeguando le soluzioni alle variazioni della forza lavoro e, ultimo ma non meno importante, ridurre i costi!

Altro elemento della richiesta è la tipologia del servizio. Al giorno d'oggi nessun settore di attività, dal catering alle banche e dal chimico all'automobilistico, possono lamentare una mancanza di soluzioni a loro adatte. I fornitori sono riusciti a segmentare le loro offerte di servizio per soddisfare le esigenze delle aziende, grandi e piccole, multinazionali e locali.

Infine, i servizi di outsourcing possono essere scelti “à la carte”. Si può spaziare dalla semplice elaborazione dei dati al trasferimento completo della responsabilità, dalla produzione di buste paga alla gestione del flusso finanziario, dalla registrazione degli straordinari sul posto di lavoro alle risposte alle domande dei dipendenti in merito ai loro stipendi netti.





*L'outsourcing è più di una funzione esternalizzata, è un partner interno!"*

L'offerta è così ricca che abbiamo dovuto dedicare un capitolo intero alla descrizione delle varie tipologie, rischiando anche un dibattito degli esperti sulla definizione di SaaS, AMO e BPO. In breve, la richiesta da parte delle aziende c'è, e numerosi motivi vi concorrono, l'offerta è completa e ben regolata, i punti di riferimento sono stati definiti e le trappole e le best practices sono state identificate. E allora?

E' chiaro quindi che, se avessimo concluso il nostro libro alla fine del quarto capitolo, avremmo lasciato una domanda senza risposta. Alcune aziende decidono di non aderire all'outsourcing perché non sono influenzate automaticamente dalle migliaia di buone ragioni per farlo. Quindi, oltre ai motivi razionali, ognuno dei quali è sufficiente per se stesso, si deve aggiungere un'ulteriore condizione. Questa domanda ancora non risolta è probabilmente la più importante di tutte: qual è il fattore determinante nel processo decisionale?

### ■ AVETE DETTO "OUTSOURCING"?

È una domanda dal doppio risvolto, perché coinvolge sia il trasferimento di una funzione delicata – strettamente legata ai rapporti di lavoro – sia il raggiungimento di un rapporto di fiducia con il partner potenziale. Tuttavia le due questioni talvolta possono essere risolte contemporaneamente: molte aziende – in particolare di una certa dimensione – sono state convinte dei vantaggi dell'outsourcing da un fornitore di servizi inizialmente nominato per condurre una verifica.

Un'occasione simile rappresenta il momento giusto per il provider per farsi una reputazione. Possono passare settimane e persino mesi durante i quali le squadre collaborano, le metodologie vengono introdotte, le riunioni fanno salire la pressione, i servizi sono forniti urgentemente e le sfide sono condivise, mentre i vertici aziendali richiedono valutazioni, misure e strumenti di supporto per le decisioni.





*Decidere di affidarsi all'outsourcing significa sviluppare la fiducia nelle persone."*

I confini tra il cliente e il fornitore diventano perciò indefiniti, e con il passare dei giorni ciò emerge spesso come risvolto naturale dell'outsourcing... se si è deciso di farlo. Potremmo arrivare persino ad affermare che i ruoli dello specialista e del fornitore stanno perdendo in definizione? Forse. Tuttavia, questo approccio mostra che decidere di esternalizzare significa arrivare ad alcune conclusioni razionali e sviluppare fiducia nelle persone.

Ciò che emerge in questo processo di maturazione è la reale entità dell'impegno del fornitore. Per quanto possa essere industrializzato – e deve esserlo, per essere ottimizzato – un servizio di gestione degli stipendi in outsourcing può mantenere le sue promesse solo in termini di puntualità e proattività se l'impegno del provider è assunto in modo corale. I suoi dipendenti sono contrattualmente legati al raggiungimento di obiettivi, non se ne devono semplicemente occupare. Se così stanno le cose il cliente riceverà il suo servizio.

Il raggiungimento di questi obiettivi è maggiormente attuabile nelle società di servizi in cui tale livello d'impegno da parte del personale è quotidiano. Altrove è più difficile prevedere questo cambiamento radicale, in cui un rapporto cliente-fornitore sostituisce quello tradizionale tra due reparti in seno alla stessa azienda. Nelle grandi aziende, in cui l'attenzione è talvolta proporzionale alla dimensione, possono a volte occorrere mesi o persino anni perché le persone si conoscano reciprocamente. Infine un nuovo paradosso si definirà, riecheggiando quello della gestione degli stipendi che era l'argomento del primo capitolo: **l'outsourcing è più di una funzione esternalizzata è un partner interno!**



*Le aziende che affidano all'esterno la loro gestione degli stipendi, raramente guardano con rimpianto al passato."*

## ■ QUALI SOCIETÀ SI SONO AFFIDATE ALL'OUTSOURCING?

Abbiamo tentato di descrivere gli approcci utilizzati per persuadere le aziende, l'esitazione, i lunghi percorsi da compiere per generare fiducia. È importante notare che le aziende che esternalizzano la loro gestione stipendi, una volta che si sono lanciate nell'impresa, raramente guardano con rimpianto al passato.

In primo luogo, esso contribuisce a ristabilire i risultati economici. Torna subito alla mente un gigante della chimica europea che, molto scosso dalla crisi che aveva colpito il settore, ha trovato il modo per tornare a crescere e migliorare le prestazioni intraprendendo una drastica azione che permettesse di incentrare tutti gli sforzi sulla propria attività di base. La gestione degli stipendi è stata considerata parte di un programma di outsourcing fin dall'inizio.

L'outsourcing contribuisce ad armonizzare la valutazione delle prestazioni interne. Un'azienda internazionale leader nel settore dell'IT ha nominato un'importante società di outsourcing della gestione stipendi per fare sì che tutte le proprie filiali adottassero le sue best practices ed il migliore modello dati di riferimento.

Inoltre, l'outsourcing contribuisce a fornire a ogni dipendente lo stesso servizio e le stesse garanzie amministrative. Così come una delle principali aziende di arredamento, che sta per centralizzare la gestione degli stipendi nonostante i propri dipendenti siano sparsi in svariati paesi, nominando un unico fornitore di servizi per la produzione di tutte le buste paga e per garantire gli stessi standard.

“

*L'outsourcing è un segno inequivocabile per gli investitori.”*

## UN SEGNO DI MATURITÀ

Ultimo aspetto, ma non meno importante: l'outsourcing è stato adottato da innumerevoli imprese di piccole e medie dimensioni dotate di enorme potenziale, intensamente impegnate nel proprio lavoro e trascinate dall'impeto della loro crescita. Oltre alle opportunità oggettive offerte dai loro modelli aziendali, l'apertura all'idea di affidare all'esterno la gestione degli stipendi – funzione sì cruciale ma che esula da quelle che sono le proprie attività core – è un segno della maturità dei loro responsabili. Ed è un segno inequivocabile per gli investitori.





## L'Outsourcing degli stipendi in Europa

Il Libro Bianco contiene tutte le informazioni di cui un'azienda ha bisogno per decidere se gestire in outsourcing gli stipendi e per garantirsi il coinvolgimento del management e dei dipendenti. Inoltre il libro offre spunti interessanti per trasformare il cambiamento in un successo. Nell'attuale contesto di business l'outsourcing degli stipendi è la scelta vincente per le Risorse Umane e per l'intera organizzazione.

