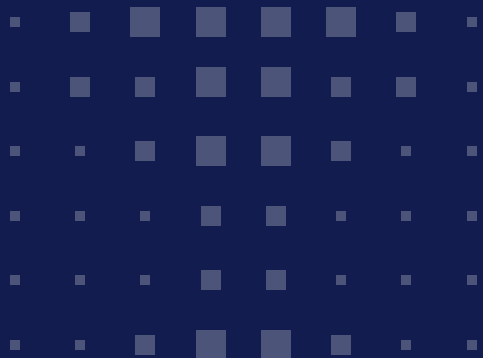




Always Designing
for People®



Guida al livello di maturità del payroll della tua azienda



Metti alla prova la tua funzione di gestione del payroll per essere pronto per la crescita internazionale del business

In quanto responsabile delle decisioni del reparto HR o finance, è probabile che la spinta alla trasformazione digitale delle risorse umane abbia interessato anche te negli ultimi anni. Sia che lavori a livello centralizzato o locale, sentirai la pressione di dover analizzare i dipendenti e le operazioni di payroll e implementare modifiche ai processi, al modello e alla cultura aziendali per promuovere al contempo produttività e redditività.

Nel frattempo, nonostante le difficoltà economiche causate dalla pandemia, molte aziende portano avanti i loro progetti di espansione globale. Man mano che i modelli di business si adattano alla mutata realtà globale, le aziende si rivolgono alla tecnologia per accelerare l'efficienza operativa e dei costi e per espandere le loro attuali capacità; di conseguenza, il mercato delle tecnologie HR è in crescita.¹



Perché è importante la maturità del payroll?

Le difficoltà di gestione delle paghe aumentano di pari passo con l'espansione della forza lavoro internazionale. L'aspetto più evidente è la conformità nazionale, ma crescono anche la complessità legata alla gestione dell'aumento dei processi, dei ruoli e delle responsabilità dei team, oltre alle necessità legate alle aspettative dei dipendenti e ai report di gestione. Se poi si aggiunge l'esigenza di comprendere le dinamiche di una forza lavoro remota e ibrida, è chiaro che disporre di tecnologie sofisticate di payroll e HR può fare la differenza in come si gestisce un'espansione internazionale.


Le tre fasi verso la trasformazione

Ma come si fa a sapere a che punto è la propria azienda nel percorso di trasformazione digitale del payroll e delle HR? Come si può confrontare la propria posizione con uno stato astratto ottimale, con altre funzioni aziendali e, soprattutto, rispetto ai progressi relativi alla concorrenza, per verificare se si sta sfruttando al meglio il payroll come potente elemento di differenziazione aziendale?

Noi di ADP scomponiamo il processo e i risultati della trasformazione in tre fasi: ottimizzazione, visibilità e agilità. Abbiamo scritto questa breve guida per aiutarti a valutare la maturità del payroll della tua azienda mentre si appresta a espandersi in nuovi mercati internazionali.

Valutare la maturità delle proprie operazioni di payroll internazionale

Per orientare i piani di trasformazione digitale dell'azienda, ti consigliamo di usare il grafico che abbiamo creato, disponibile qui sotto. Tieni presente che pochissime aziende rientrano appieno in un unico livello di maturità e che il processo di crescita in questo senso è raramente diretto e lineare. La cosa importante è esaminare la situazione e assicurarsi che l'attuale tecnologia di payroll internazionale possa fornire tutto il necessario per sostenere le ambizioni di espansione dell'azienda.

Fasi della trasformazione	Stato attuale				
<p>Fase uno</p> <p>Ottimizzazione</p> <p>Riduzione delle inefficienze e semplificazione del payroll</p>	<p>Gestione del payroll completamente interna all'azienda (in-house) in tutti i Paesi</p> <p>Processi e transazioni manuali soggetti a errori, utilizzo di fogli di calcolo, pochissimi processi documentati</p> <p>Molte ore di straordinario da parte del team di payroll e affidamento a professionisti delle paghe per completare ciascun ciclo</p> <p>Nessuna funzionalità di self-service per i dipendenti o i manager, con conseguenti volumi elevati di domande da parte dei dipendenti e dati di bassa qualità</p>	<p>Gestione del payroll in parte interna all'azienda e in parte esternalizzata a vari fornitori</p> <p>Un mix di processi manuali e digitali ripetibili, ma che offrono scarsa prevedibilità e poche possibilità di standardizzazione</p> <p>Frequenti carenze di personale del reparto payroll e possibile mancato rispetto di importanti scadenze legate alle paghe</p> <p>Esempi limitati di strumenti self-service per dipendenti e manager</p>	<p>Gestione del payroll "ibrida", ricorrendo a più fornitori e sistemi di elaborazione delle paghe in vari Paesi e/o aree geografiche</p> <p>Processi di payroll standardizzati e digitalizzati che migliorano sistematicamente nel tempo</p> <p>Ciascun ciclo di paga si svolge in maniera ottimale, anche se sono comunque necessari degli interventi per risolvere problemi imprevisti</p> <p>Numero accettabile di strumenti self-service per dipendenti e manager, anche se non tutte le funzionalità vengono utilizzate</p>	<p>Gestione del payroll completamente esternalizzata a un unico fornitore di servizi di payroll internazionale su una piattaforma unica dedicata</p> <p>Processi misurati e controllati con un elevato livello di automazione</p> <p>I cicli di paga sono estremamente puntuali, senza brutte sorprese o reclami da parte dei dipendenti</p> <p>Attenzione strategica agli strumenti self-service per dipendenti e manager</p>	<p>Gestione del payroll completamente esternalizzata a un unico fornitore di servizi di payroll internazionale su una piattaforma unica dedicata</p> <p>Attenzione estrema alle prestazioni dei processi, con suggerimenti proattivi sulle innovazioni a sostegno delle tecnologie</p> <p>I team delle paghe e delle risorse umane possono dedicare molto tempo agli obiettivi strategici</p> <p>Influenzare attivamente la fornitura di funzionalità self-service da parte dei fornitori</p>
<p>Fase due</p> <p>Visibilità</p> <p>Condivisione di dati sul payroll all'interno dell'azienda per migliorare la collaborazione e i processi decisionali</p>	<p>Impossibilità di accedere ai dati per il reporting globale (e i dati esistenti non sono affidabili)</p> <p>Impossibile quantificare il rischio di non conformità alle leggi sul lavoro nazionali (Le violazioni sono comuni)</p>	<p>Accesso ad alcuni dati, che però non sono standardizzati in tutti i Paesi</p> <p>Possibilità di monitorare efficacemente gli investimenti per il payroll</p> <p>I team interni delle paghe e dell'ufficio legale hanno solo una vaga conoscenza delle leggi nazionali, esponendo l'azienda a rischi di compliance sconosciuti</p>	<p>Emissione di report globali standardizzati, nonostante la presenza di lacune e incoerenze</p> <p>Le metriche di reporting sono definite e monitorate</p> <p>Conformità del payroll con la maggior parte dei requisiti normativi nazionali, ma è ancora presente una percentuale di rischio</p>	<p>Applicazione dei dati del payroll internazionale per elaborare strategie informate per la forza lavoro (ad es. assunzione, benefit e parità retributiva)</p> <p>Utilizzo efficace degli standard di misurazione per promuovere l'ottimizzazione del processo delle paghe</p> <p>Conformità totale del payroll con la legislazione locale, senza bisogno di input dal team legale interno all'azienda</p>	<p>Benchmarking, previsioni e report avanzati delle HR, con una visibilità completa sugli investimenti</p> <p>Utilizzo di strumenti di gestione delle risorse umane sofisticati e predittivi</p> <p>Conformità alle normative ottimali in tutte le aree geografiche in cui opera l'azienda</p> <p>Utilizzo di analisi predittive e prescrittive per modellare e mitigare il potenziale impatto normativo su scenari a livello aziendale</p>
<p>Fase tre</p> <p>Agilità</p> <p>Aumento della flessibilità della propria soluzione per la gestione delle paghe in modo da adattarsi ai nuovi metodi di lavoro</p>	<p>Il sistema di payroll è un'entità autonoma, non connessa allo HRIS o ad altri sistemi ERP (aumentando il tempo necessario per la gestione di sistemi separati e riducendo l'accuratezza dei dati)</p>	<p>Qualche tentativo di integrazione dei sistemi di payroll e HR, ma i database sono separati, protetti da password ed è difficile accedervi</p>	<p>Integrazione dei dati del payroll con alcuni sistemi aziendali e HR (ad es. il sistema di rilevazione e gestione delle presenze)</p>	<p>Integrazione completa dei dati del global payroll con i sistemi HR e finance</p>	<p>Integrazione completa del software di payroll con i sistemi HRIS e di contabilità, fornendo un'unica fonte di dati che influenza le decisioni a livello dirigenziale</p>
 <p>LIVELLI DI MATURITÀ DEL PAYROLL</p>	<p>1</p> <p>REATTIVA</p> <p>Presenza di sistemi inefficienti e lacune di dati sulla forza lavoro che ostacolano l'azienda</p>	<p>2</p> <p>EMERGENTE</p> <p>Il payroll si basa ancora troppo su processi manuali e l'azienda non ha ancora sperimentato i vantaggi dell'automazione e della standardizzazione</p>	<p>3</p> <p>CONTROLLATA</p> <p>I processi di payroll si svolgono quasi sempre in modo prevedibile, ma non è possibile integrare completamente informazioni basate sui dati</p>	<p>4</p> <p>AVANZATA</p> <p>L'azienda sfrutta i dati di un ecosistema di payroll e HR completamente integrato</p>	<p>5</p> <p>ALL'AVANGUARDIA</p> <p>Influenza sulle altre funzioni aziendali e sulle roadmap di sviluppo dei prodotti dei fornitori</p>

Qual è il grado di maturità del payroll della tua azienda?

Annota se hai scelto più risposte A, B o C alle domande seguenti in modo da individuare l'attuale livello di maturità del payroll aziendale (per il punteggio finale, vedi la nota a pagina 5).

> Fase uno: Ottimizzazione

La nostra funzione di payroll è:

- A. Completamente esternalizzata a un fornitore per la gestione del payroll internazionale
- B. Un sistema ibrido in parte interno e in parte esternalizzato per vari Paesi (svariati sistemi di payroll e fornitori)
- C. Completamente all'interno dell'azienda (on-premise)

Descriverei il nostro modello operativo di payroll come:

- A. Centralizzato a livello globale
- B. Centralizzato a livello locale
- C. Completamente all'interno dell'azienda (on-premise)

La nostra attuale tecnologia di payroll comprende:

- A. Un unico sistema di global payroll
- B. Vari sistemi personalizzati per ciascuna area geografica o un mix di sistemi locali e nazionali
- C. Sistemi nazionali del tutto individuali

Il nostro payroll viene elaborato:

- A. Digitalmente/sul cloud (SaaS, "Software as a Service")
- B. In parte a livello digitale e in parte a livello manuale
- C. Completamente all'interno dell'azienda (on-premise)

Quanto tempo occorre in media per elaborare le paghe dei dipendenti globali?

- A. 1-3 giorni
- B. 3-5 giorni
- C. Più di 5 giorni

I nostri processi di payroll sono:

- A. Online e completamente digitalizzati
- B. Per lo più digitalizzati, ma in parte cartacei
- C. Completamente offline e cartacei (scansione, stampa, revisione, riconciliazione)

Con quale frequenza rispettate le scadenze delle paghe?

- A. Sempre
- B. Alcune volte
- C. Raramente

In media, il payroll aziendale è:

- A. Accurato al 90-100%
- B. Accurato al 70-89%
- C. Accurato a meno del 69%

Quando avvengono errori di payroll:

- A. Il nostro software li rileva in anticipo in modo da poterli correggere
- B. Li monitoriamo e rileviamo in modo proattivo
- C. Emergono solo quando riceviamo i reclami dei dipendenti o effettuiamo una revisione del payroll

Nei Paesi in cui abbiamo dipendenti, eseguiamo:

- A. Un solo ciclo di paghe per tutto il personale
- B. Cicli di paghe per lo più sincronizzati
- C. Cicli di paghe in momenti diversi

Di solito, con quale frequenza è necessario effettuare pagamenti fuori ciclo?

- A. Mai
- B. Ogni tanto
- C. Spesso

In termini di opzioni self-service per il payroll:

- A. Abbiamo introdotto una suite di strumenti self-service per dipendenti e manager completamente ottimizzata per dispositivi mobili che consente di visualizzare e aggiornare i dati relativi alle paghe
- B. Offriamo funzionalità self-service limitate per dipendenti e manager
- C. Il nostro sistema di gestione delle paghe non include funzionalità self-service

Per quanto riguarda l'automazione, direi:

- A. Abbiamo automatizzato la raccolta di dati, il monitoraggio delle presenze e la gestione e programmazione delle assenze
- B. Abbiamo automatizzato alcune attività dispendiose in termini di tempo, ma non abbiamo ancora esplorato l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico
- C. Non abbiamo ancora cominciato ad automatizzare i processi di payroll

Il 52%

delle aziende scopre errori di payroll attraverso i reclami dei dipendenti²



Prima della pandemia, solo il 52% delle aziende poteva affermare di avere un payroll accurato al 90-100% (e, sei mesi dopo, questa percentuale era scesa ad appena il 27%)²

> Fase due: Visibilità

La tua azienda dispone di una panoramica chiara sui suoi dati di payroll?

- A. Accediamo a un'unica panoramica intuitiva dei dati della nostra forza lavoro internazionale con modelli predefiniti che ci aiutano a creare i nostri report
- B. Per l'analisi della forza lavoro ci affidiamo ad alcuni esperti dei dati interni all'azienda, che elaborano manualmente dati raccolti in vari sistemi
- C. Non siamo in grado di creare report significativi sulla nostra forza lavoro globale a causa della disomogeneità dei dati dei dipendenti

Avete una visione affidabile e consolidata dei costi globali del personale?

- A. Sì, ed è facile trovare le informazioni necessarie quando i dirigenti le chiedono
- B. Non proprio, tendiamo a raggruppare i dati attraverso attività manuali, ma non possiamo garantirne l'accuratezza
- C. Niente affatto, i costi sono archiviati in tanti posti diversi e non è possibile riconciliarli in modo accurato per i report

Attualmente, il rischio di non conformità della tua azienda con la legislazione nazionale sulle retribuzioni è:

- A. Basso: il nostro fornitore di payroll internazionale monitora le modifiche normative e aggiorna automaticamente il nostro sistema di gestione delle paghe per renderlo conforme
- B. Moderato: ci affidiamo a un mix di team legali interni all'azienda e partner nazionali per la gestione delle paghe che monitorano i cambiamenti e aggiornano le nostre piattaforme di payroll
- C. Elevato: ci affidiamo solamente ai nostri team legale e informatico interni per monitorare e aggiornare di conseguenza i nostri sistemi di gestione del payroll

Come sono i vostri protocolli di sicurezza dei dati del payroll?

- A. Solidi, l'integrità dei dati non è stata compromessa durante la pandemia e non abbiamo mai ricevuto multe per non conformità
- B. Per lo più sufficienti, ma ci causano sempre più preoccupazioni
- C. Si sono dimostrati vulnerabili ad attacchi su dati del payroll altamente sensibili, facendo scattare multe da parte delle autorità di regolamentazione

Oltre il 90% dei vostri dipendenti è altamente soddisfatto della loro esperienza di payroll (retribuzione accurata e puntuale e risoluzione rapida delle richieste)?

- A. Sì
- B. No
- C. Non lo so (non abbiamo questi dati)

Per quanto riguarda i report sulle prestazioni del payroll...

- A. Abbiamo definito KPI e standard di misurazione personalizzati che usiamo per migliorare le prestazioni del payroll
- B. Utilizziamo alcuni standard di misurazione prestabiliti (come il numero di errori di payroll), ma facciamo fatica a sfruttarli per migliorare i processi
- C. Non abbiamo KPI o standard di misurazione definiti

> Fase tre: Agilità

Per quanto riguarda l'integrazione del sistema di gestione del payroll con altre piattaforme di funzioni aziendali...

- A. È integrato in modo bidirezionale con i nostri HRIS/ERP
- B. È integrato con il nostro sistema HR e/o di rilevazione e gestione presenze, o con policy come il rimborso spese e le ferie retribuite
- C. Non è integrato con altri sistemi aziendali

Quando l'azienda si espande in un nuovo Paese:

- A. È relativamente facile eseguire la configurazione dei nuovi dipendenti grazie all'infrastruttura del payroll internazionale già implementata
- B. Riusciamo a pagare i dipendenti del nuovo Paese, ma con sforzi enormi (e straordinari) da parte dei nostri addetti alle paghe
- C. Facciamo fatica a conoscere il quadro legale e finanziario del Paese e dobbiamo assumere un fornitore di servizi payroll che se ne occupi

Il risultato



Maggioranza di risposte A:
Probabilmente la tua azienda è tra il livello **avanzato** e **all'avanguardia**



Maggioranza di risposte B:
Probabilmente la tua azienda è tra il livello **emergente** e **controllato**



Maggioranza di risposte C:
Probabilmente la tua azienda è tra il livello **reattivo** ed **emergente**



Il **51%**

delle aziende con un'integrazione scarsa o assente del payroll non è certa di poter superare una revisione della conformità delle paghe²



L'integrazione dei sistemi, dei processi e dei dati delle risorse umane tra aree diverse è stata identificata come il terzo problema più comune in campo HR, ma anche il reparto in cui il ricorso alla tecnologia ha avuto l'impatto maggiormente positivo³



Il **59%**

dei dirigenti afferma che il maggiore ostacolo alle iniziative strategiche è la presenza di troppi processi manuali inefficienti²

La vostra funzione di payroll riuscirà a gestire un'espansione aziendale all'estero?

Qualunque sia il livello di maturità attuale (o il mix di livelli) del payroll della tua azienda, l'espansione in nuovi territori richiede l'implementazione di capacità tecnologiche che permettano di superare gli ostacoli delle HR e partire con il piede giusto.

Potrebbe sembrare un'impresa titanica dover pensare alla trasformazione digitale delle risorse umane e al contempo assicurarsi che la funzione del payroll sia in grado di reggere all'espansione aziendale in nuovi mercati. Il nostro consiglio? Pensare che i due aspetti vadano di pari passo e adottare un approccio graduale alla trasformazione del payroll. Il modo più semplice per limitare i disagi e offrire risultati misurabili è concentrarsi sull'ottimizzazione, la visibilità e l'agilità.

Ti consigliamo anche di condividere questa guida con i tuoi colleghi del reparto HR e finance (è sempre un esercizio interessante vedere come altri professionisti del payroll valutano l'attuale livello di maturità dell'azienda).

Visitate il sito: it.adp.com



Always Designing
for People®

1. Human Resource Executive, '6 tips for choosing the right HR technology', 2022
2. ADP, Il potenziale del payroll: sondaggio sul global payroll 2021
3. Growing pains: The HR challenges of international expansion, The Economist Intelligence Unit (sponsorizzato da ADP), 2020

ADP e il logo ADP sono marchi registrati di ADP, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà dei rispettivi proprietari. Copyright © 2022 ADP, Inc.

WF 1192153