

People 360°: La Digital Transformation applicata alle Risorse Umane nel Gruppo Trevi  
 un nuovo employee journey per un linguaggio comune a livello globale



**Cristina Donati**

Corporate Information Technology  
Manager Area HR & IT Compliance  
[cdonati@trevifin.com](mailto:cdonati@trevifin.com)



**Paolo Calzi**

Corporate Information Technology Manager  
[pcalzi@trevifin.com](mailto:pcalzi@trevifin.com)

## Missione

Progettiamo e realizziamo strutture e fondazioni solide e sicure per la principali infrastrutture per migliorare la qualità della vita delle persone

## Visione

Essere il partner di riferimento nell'ingegnerizzazione e realizzazione di soluzioni affidabili, durature e innovative per l'ingegneria del sottosuolo

## Valori

- Integrità
- Rispetto
- Trasparenza
- Passione
- Conoscenza

**494,6\***  
fatturato

**3218**  
dipendenti

## Costruzioni & Infrastrutture

### TREVI - Finanziaria Industriale S.p.A.



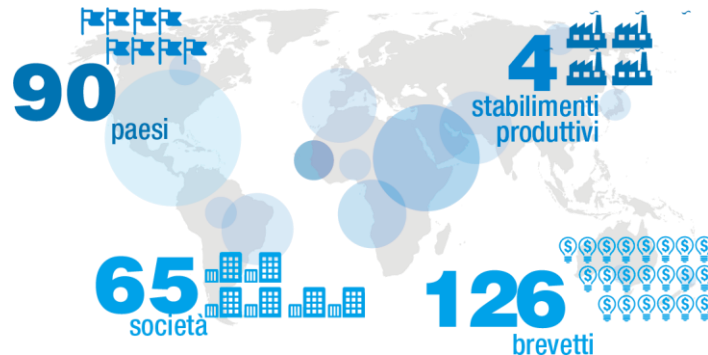
Quotata in Borsa Milano dal luglio 1999



Specialista in fondazioni profonde e lavori geotecnici



Attrezzature e servizi per fondazioni speciali



\*pre-chiusura / milioni €

Prima applicazione al mondo di fanghi bentonitici per la realizzazione di pali trivellati a **Bologna, Italia**



1964

**Davide Trevisani** fonda l' "Impresa Palificazioni **TREVISANI Geom. DAVIDE**" a **Cesena, Italia**

1957



1962

Prima attrezzatura per pali trivellati (tipo Frankl)



1967

**Nigeria**, il primo grande lavoro internazionale



**Third Mainland Bridge** a Lagos **Nigeria**

1977



**Ponti** sul fiume **Paraná** in **Argentina**, per la prima volta un'azienda realizza pali nell'acqua fino a una profondità di 74 metri

1971

Iniziano i lavori per la diga di **Ertan, Cina**

1985

Lavori di consolidamento alla **Torre di Pisa, Italia**

1994



**Ponte Vasco da Gama** sul fiume **Tago** a **Lisbona, Portogallo**

1995

**TREVI - Finanziaria Industriale Spa** viene quotata alla Borsa di **Milano**

1999

1990

"Il metodo **RPUM Trevi**" debutta in **Giappone** all' **Akashi Kaikyo Bridge** project



1979

Lavori alla diga del **Khao Laem**, **Tailandia**

2007

Foundatione a **Ground Zero** per il nuovo **World Trade Center, NY city, USA**



1997

Nasce **TREVI PARK**, sistema automatizzato di parcheggio sotterraneo. Lavori per la nuova **Central Artery** a **Boston, USA**

2008

**U.S. Army Corps of Engineers** affida a **TREVIICOS** il contratto per il consolidamento della **Diga di Wolf Creek, USA**



"**Cityringen**", nuova metropolitana di **Copenaghen, Danimarca**

2011

2012

**Trevi Group** partecipa al recupero del relitto **Costa Concordia, Isola del Giglio, Italia**



Record mondiale di profondità per diaframmi -**250 metri**, **Italia**

2009

Lavori per l' argine **LPV-111** a **New Orleans, Mississippi** dopo il passaggio dell'uragano **Katrina, USA**



**Trevi Group** acquisisce i lavori per la messa in sicurezza della diga di **Mosul, Iraq**

2016



Lavori di fondazione per il **complesso residenziale "Four Frankfurt"**, **Germania**

2019

2019 - 2020

**Trevi** esegue i lavori di fondazione per le stazioni della metro "**Grand Paris Express**", **Parigi, Francia**



2018



Fondazioni per il nuovo ponte di **Chacao** in **Cile**, il più lungo del **Sud America**.



2020

Acquisizione dei lavori di consolidamento e miglioramento del suolo per il tunnel **Drammen** (opere di taglio e copertura) **Drammen, Norvegia**

2020



Celle anti-liquefazione per il progetto **#Anse-DuPortier** a **Montecarlo**, Progetto di **Renzo Piano Principato di Monaco**

2021

Fondazione per **Metro Manila Skyway** - Stage 3, , uno dei progetti infrastrutturali più importanti e complessi delle **Filippine** dell'ultimo decennio



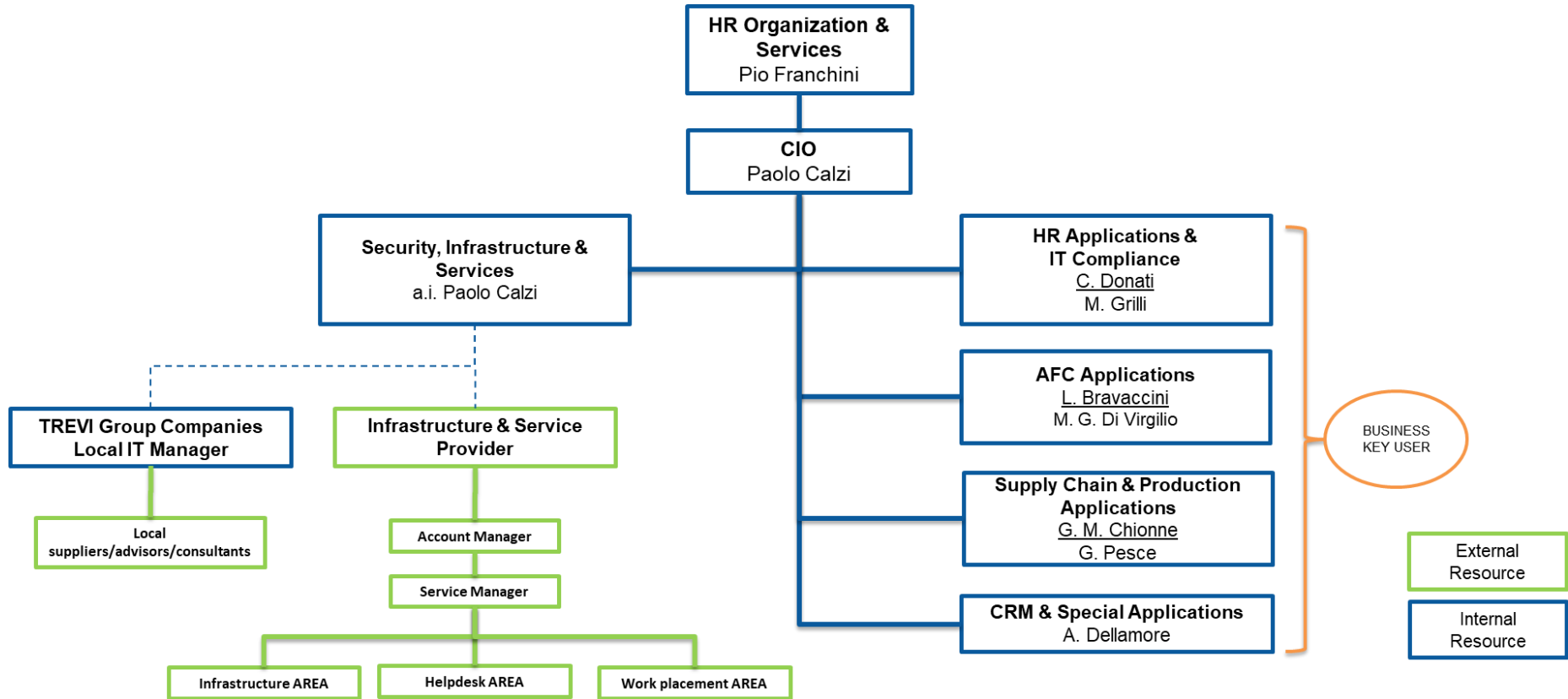
2021

Consolidamenti **Galleria Lonato**, linea ferroviaria **Alta Velocità/Capacità Brescia Est-Verona**. **Brescia, Italia**



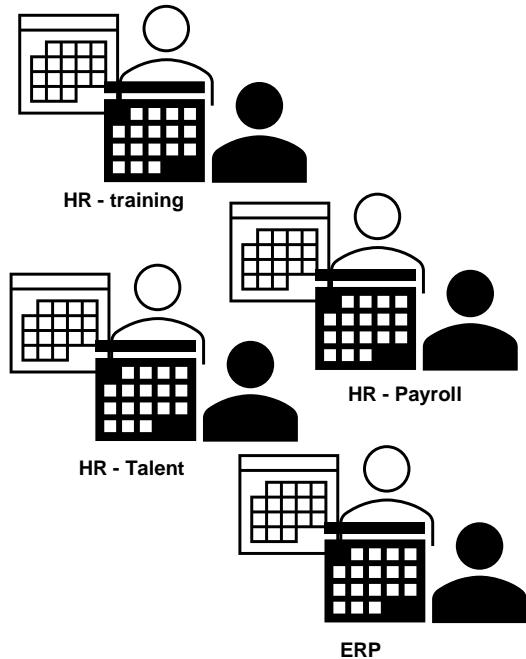
**Jet grouting** per ampliamento aeroporto internazionale di **HK Hong Kong**



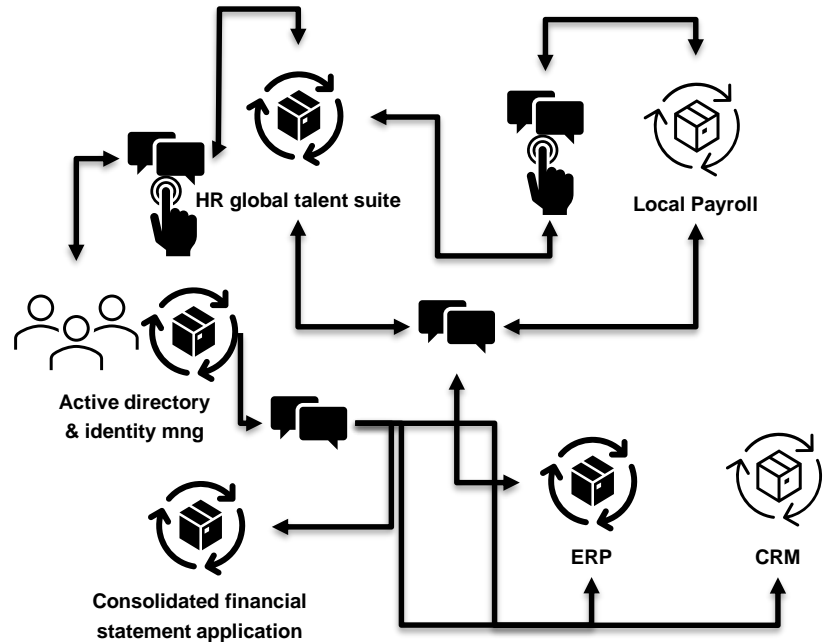


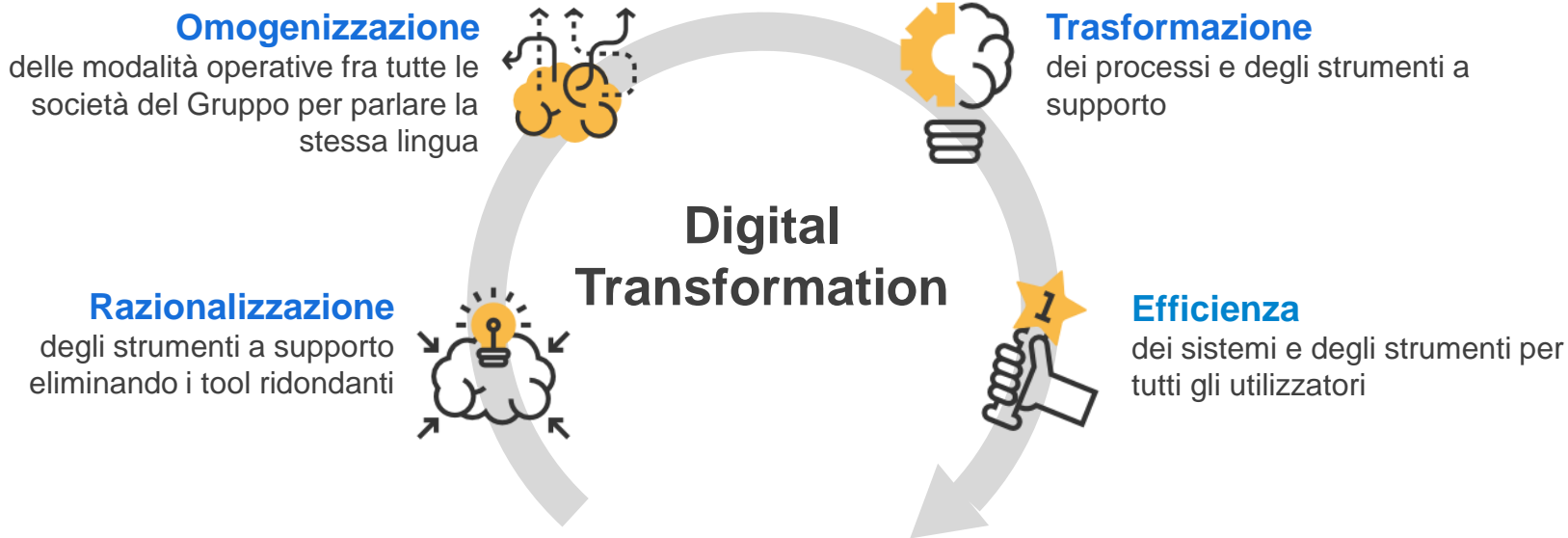
come eravamo e come volevamo diventare

## FROM LOCAL SYSTEMS



## TO ENTERPRISE AND INTEGRATED SYSTEMS





**Trevi Group** ha l'obiettivo di realizzare progetti **Globali** di **Digital Transformation** basati su soluzioni **Cloud**

**(ri)definire i processi**  
(in chiave digital)



**associare i diversi owner delle attività ai processi**  
(attribuendo responsabilità e autonomia)



**semplificare i flussi e le autorizzazioni**  
(favorendo l'omogeneità e non le eccezioni come regola)



**pensare digital & smart**  
(tenere in mente l'obiettivo, monitoraggio vs controllo, reporting vs raccolta dati, digital vs carta, etc.)



**dobbiamo aver chiara la meta che vogliamo raggiungere, ma non dobbiamo dimenticarci l'esperienza dei nostri passeggeri (*user journey*)**





## Dati condivisi

Un unico sistema ci permetterà di condividere i dati “on demand” senza necessità di inviare richieste e attendere i tempi di risposta



## Visione d'insieme

Potremo monitorare le informazioni sia in forma aggregata a livello globale, sia in forma “locale” consentendo la definizione di KPI unici.

## Processi standard

Omogeneizzare i processi in tutte le realtà renderà possibile il confronto di informazioni e darà ad ogni persona senso di identità di Gruppo in caso a mobilità.



## Reporting

Grazie ai dati condivisi potremo sviluppare un reporting integrato con standard globali, garantendo uniformità nella raccolta delle informazioni



## MAPPING

Mappatura Processi

Mappatura Sistemi/strumenti a supporto

## ANALYSIS

Processo vs funzionalità e sistemi/strumenti

Integrazioni fra sistemi/strumenti

Spunti evolutivi

## STRATEGY

Definizione architettura applicativa AS IS/TO BE

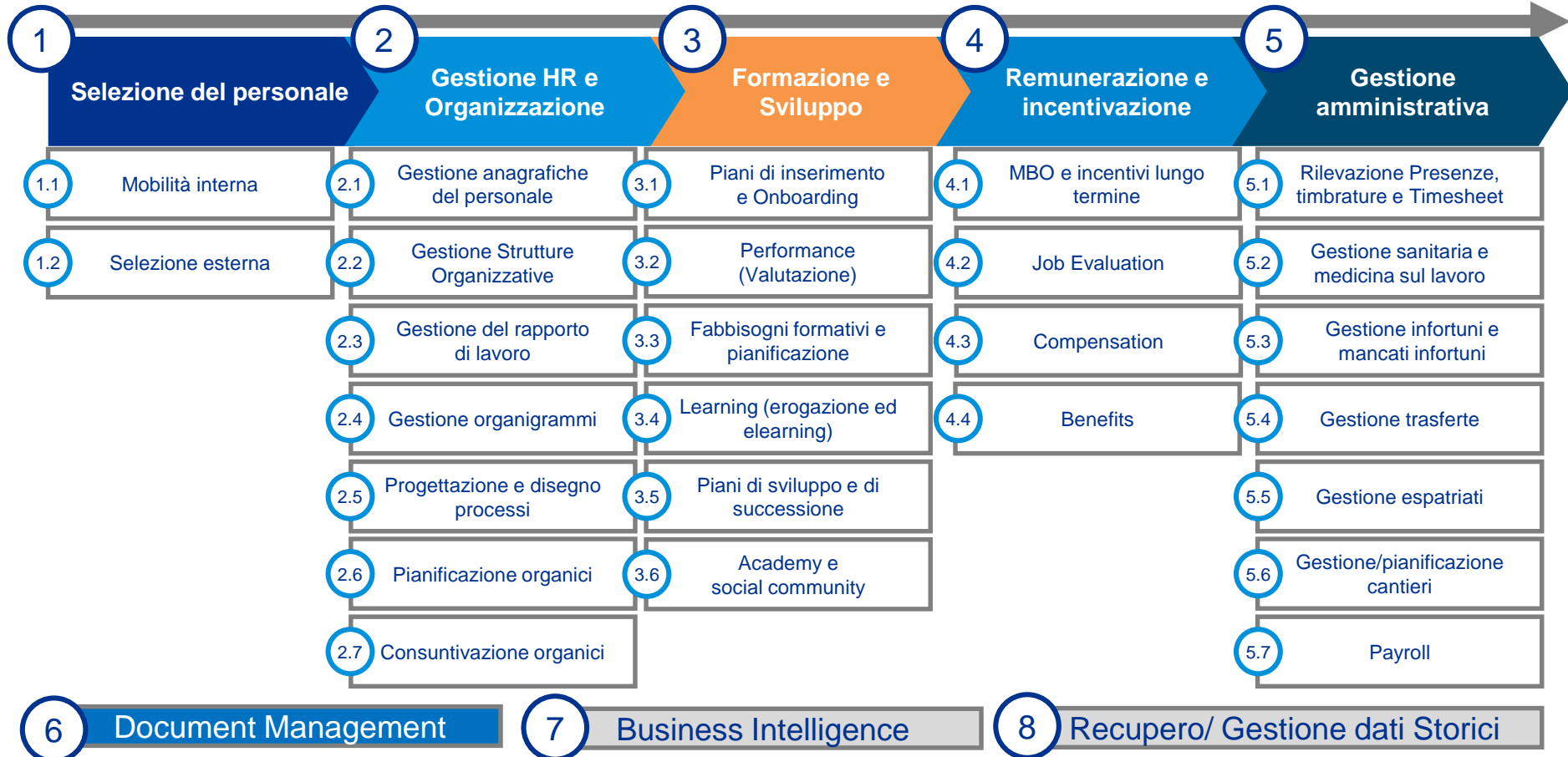
Definizione priorità di intervento e Roadmap evolutiva

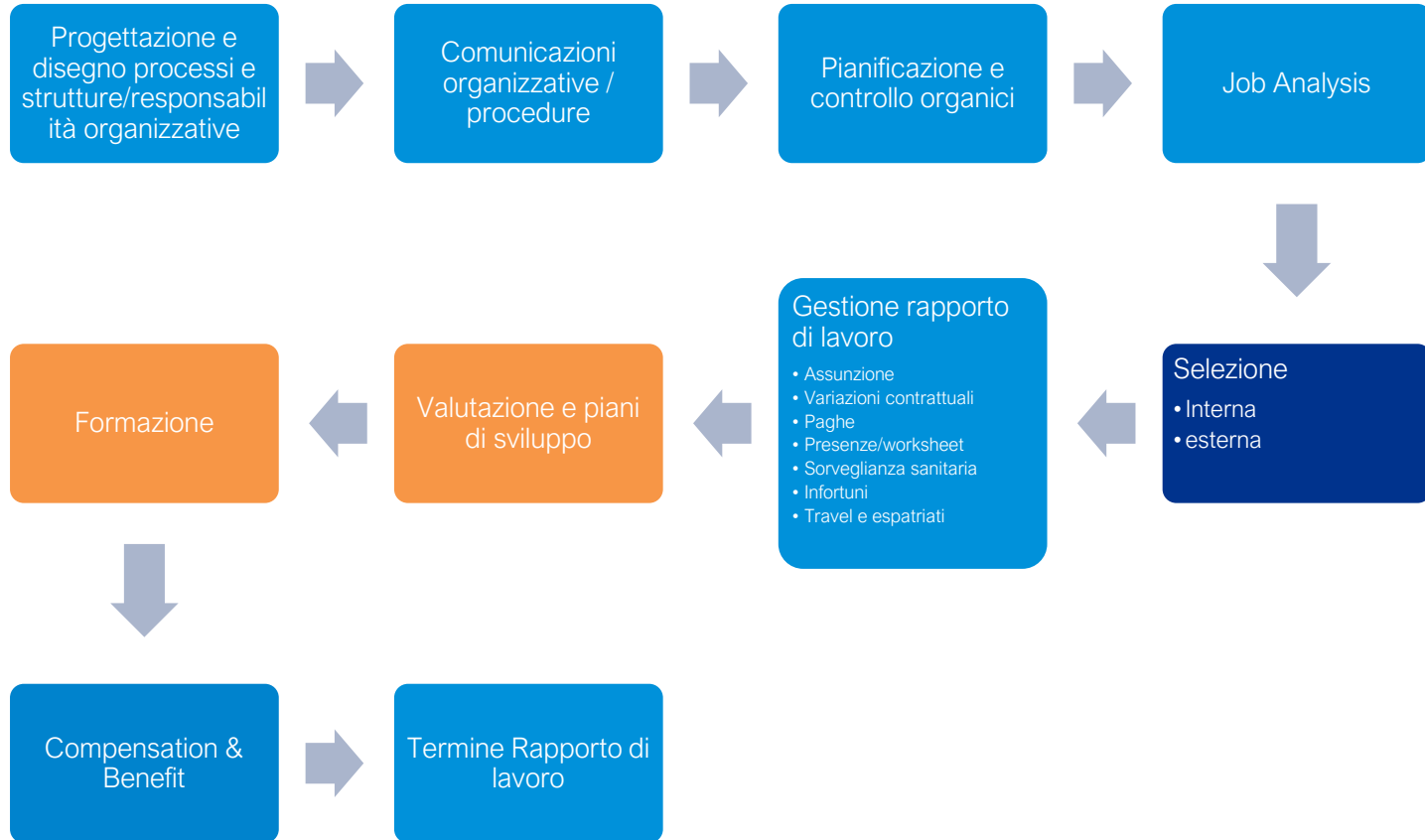
Ipotesi modello di funzionamento

# | HR: di cosa stiamo parlando?

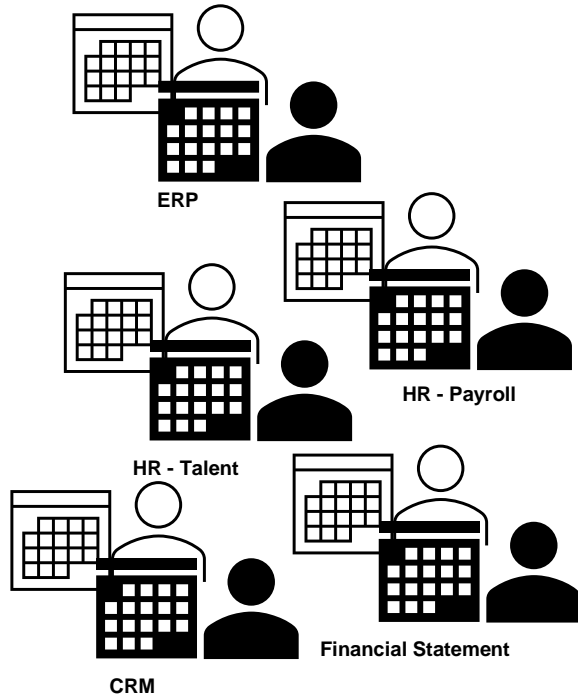
Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 1383 5874

Mentimeter

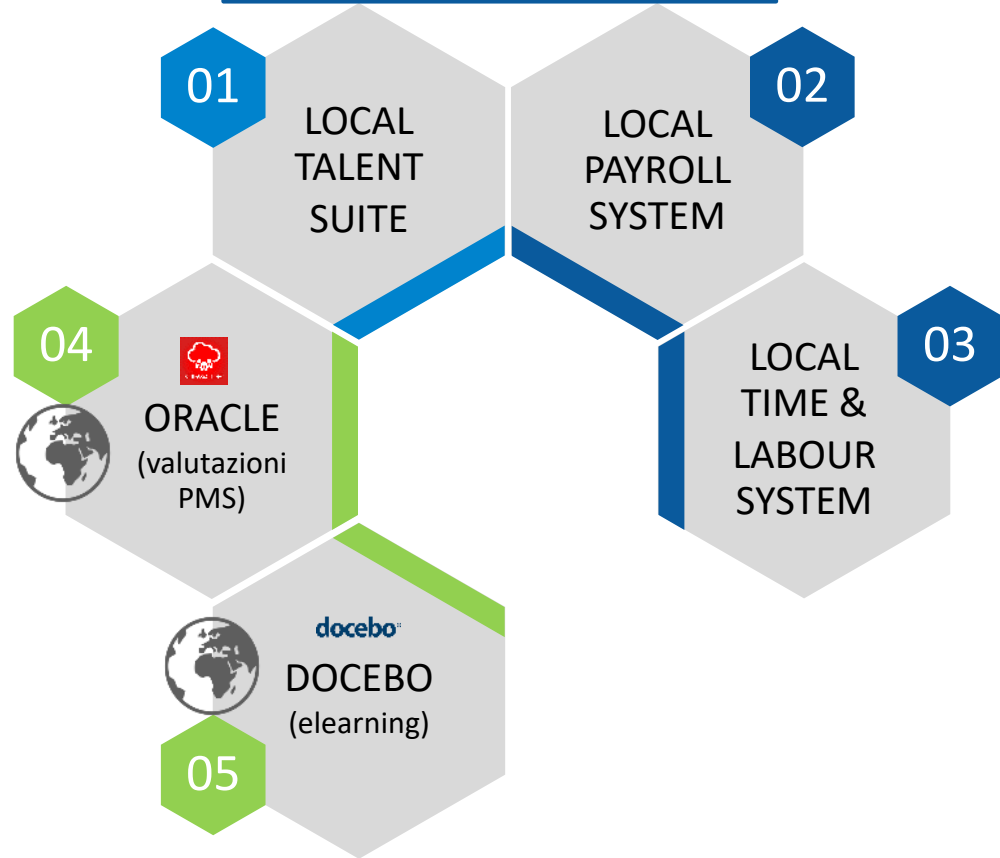




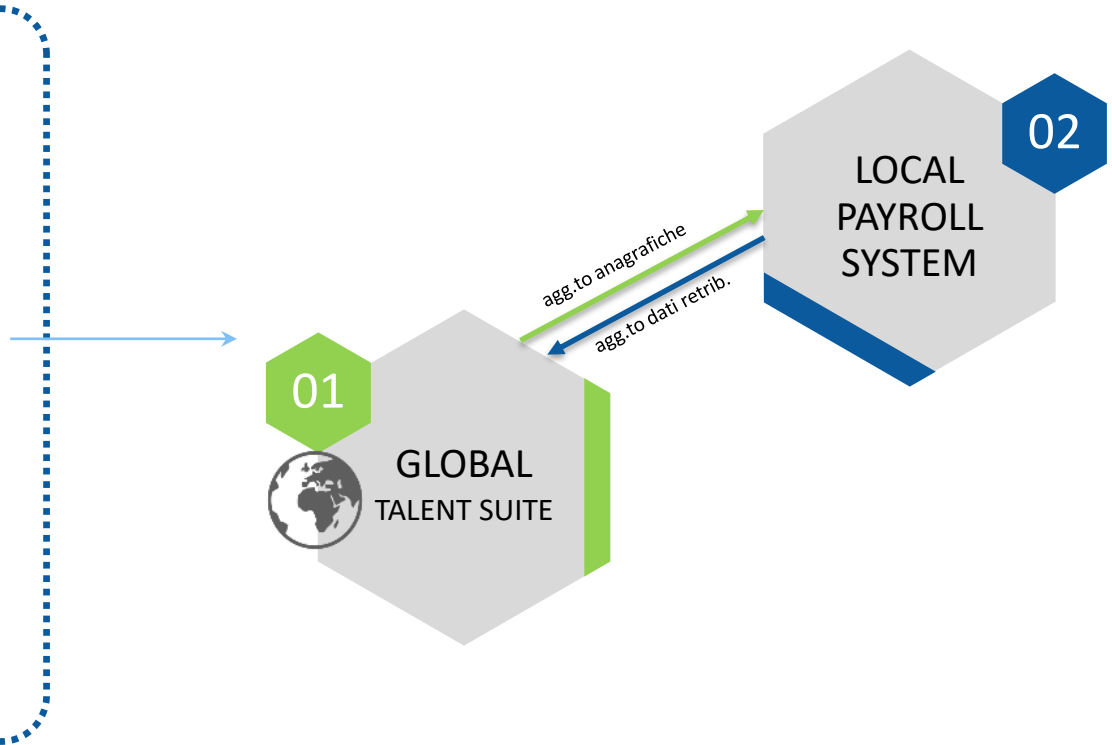
## SISTEMI LOCAL SENZA INTEGRAZIONI

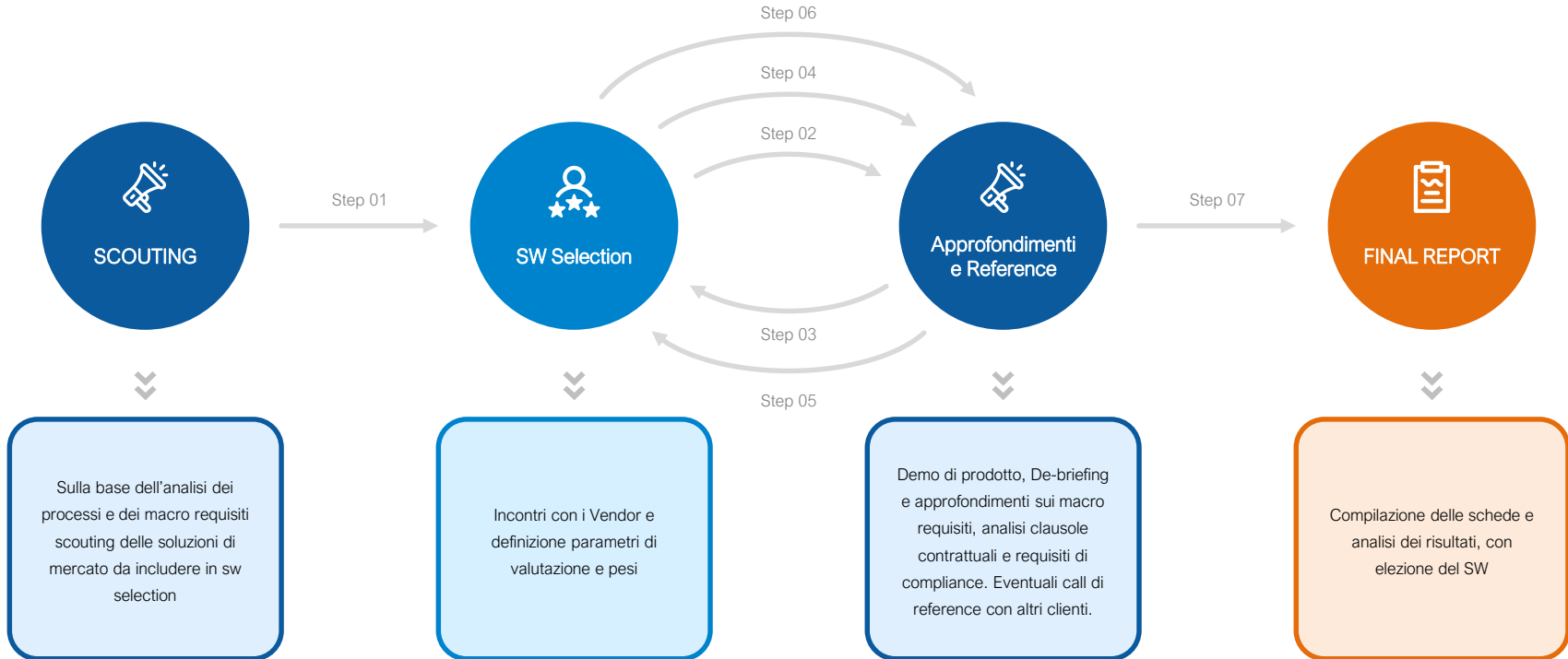


## FOCUS: APPLICATIVI HR



- Definizione di una soluzione *global talent suite*: per gestire tutti i processi soft del ciclo di vita del dipendente e creare l'anagrafica condivisa
- Mantenere i sistemi local per la gestione dei processi di amministrazione del personale, per loro natura molto differenti da paese a paese in base alla legislazione
- Integrare la soluzione *global talent* alle soluzioni *local payroll* per garantire la completezza ed integrità delle informazioni ed evitare duplicazioni nelle attività di data input



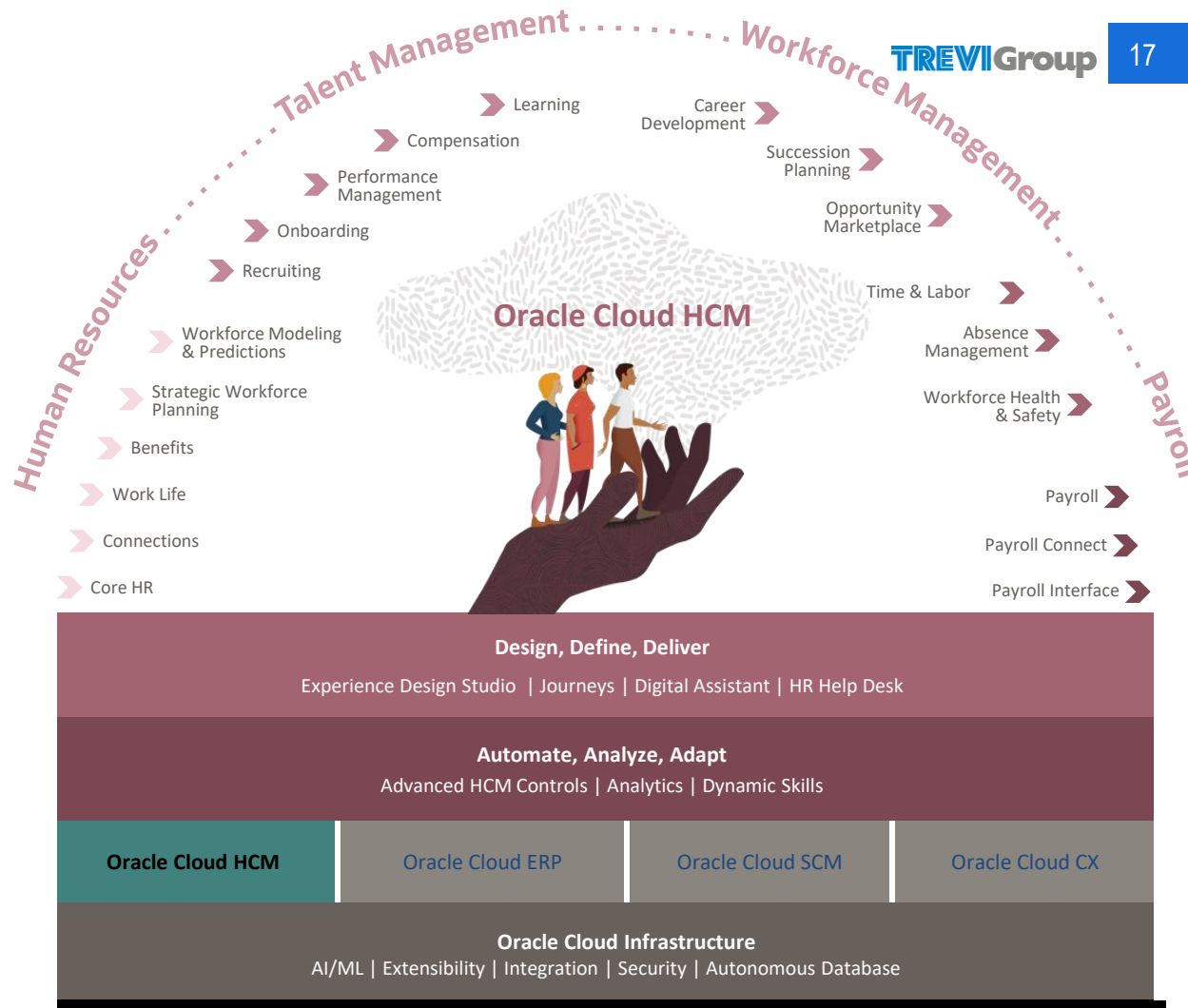


L'analisi dei processi e dell'architettura applicativa esistente, ha portato **Trevi Group** a verificare la possibile **elezione dei sw già presenti** rispetto all'avvio di una software selection.



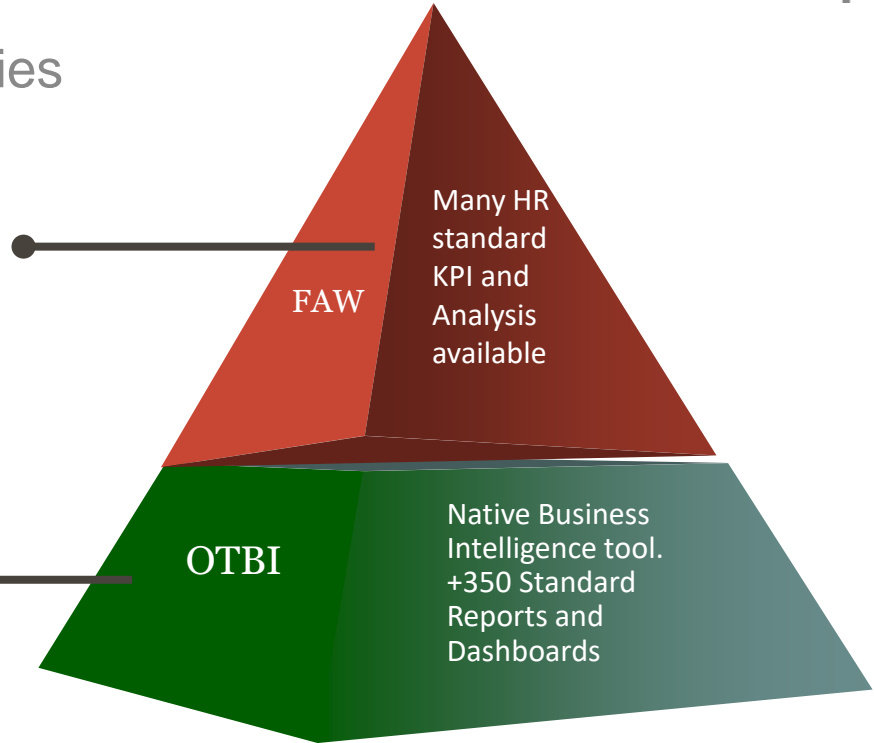
# Oracle HCM Platform

- Securely manage all HCM data and processes in one suite of products, natively built in the cloud.
- Extend and configure to your unique business processes.
- Enable intelligent processes with built-in AI and machine learning.
- Get the information you need when you need it.
- Deliver personalized employee experiences across the enterprise.



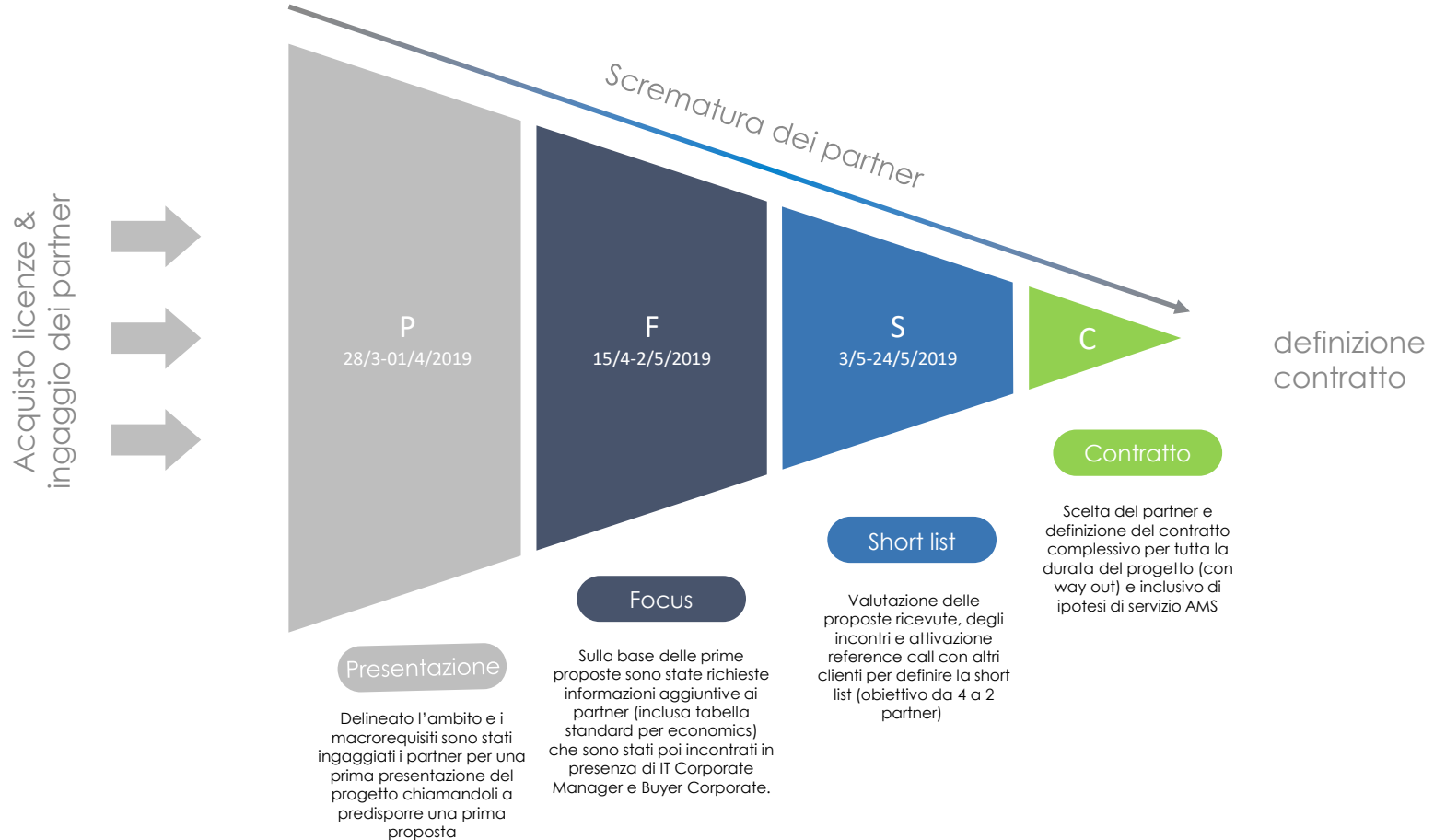
## Reporting and Dashboard capabilities

**FAW (Fusion Analytics Warehouse)**, which allows the customer to have many reports already created, dedicated to the HR world and which can be extended by creating additional ones. It allows the consolidation of **external data sources**



Oracle Cloud HCM has a **native BI** included in the solution, through which it is possible to create as many reports and dashboards as the customer needs.

The system is already born with **350 reports already created**, which are fed as soon as the data is loaded into the platform. In addition, the customer can draw on all the reports and dashboards (in the order of thousands) in the **Customer Connect**, the portal that Oracle makes available to the customer community.



## Qualifica Partner

### Parametri

- ▶ **Esperienza sviluppo** (progetti completati, moduli implementati, tipologia clienti)
- ▶ **Esperienza ams** (servizi attivati e ancora attivi di supporto a seguito dei live)
- ▶ Nr **progetti in corso** (progetti ancora in corso di realizzazione)
- ▶ Ulteriori elementi qualificanti (es. repository, contatti, premi)
- ▶ **Dimensioni del team** partner dedicato a soluzione HCM in Italia

### Criteri di valutazione

- ▶ Quantità, tipologia clienti e reference call, moduli implementati
- ▶ Il nr progetti in corso incide negativamente (stimando minori risorse dedicate)
- ▶ Attribuzione di pesi e punteggi di qualificazione

## Approccio progettuale

- ▶ **Team dedicato al progetto** (ipotizzato dal partner per seguire le attività)
- ▶ Analisi della **proposta sui singoli stream di progetto**
- ▶ Approccio e modalità di **integrazione a sistemi slave**
- ▶ Approccio e modalità di **caricamento dati**
- ▶ **Presenza del partner** (trasferte)
- ▶ **Documentazione** a supporto (deliverables e manuali)

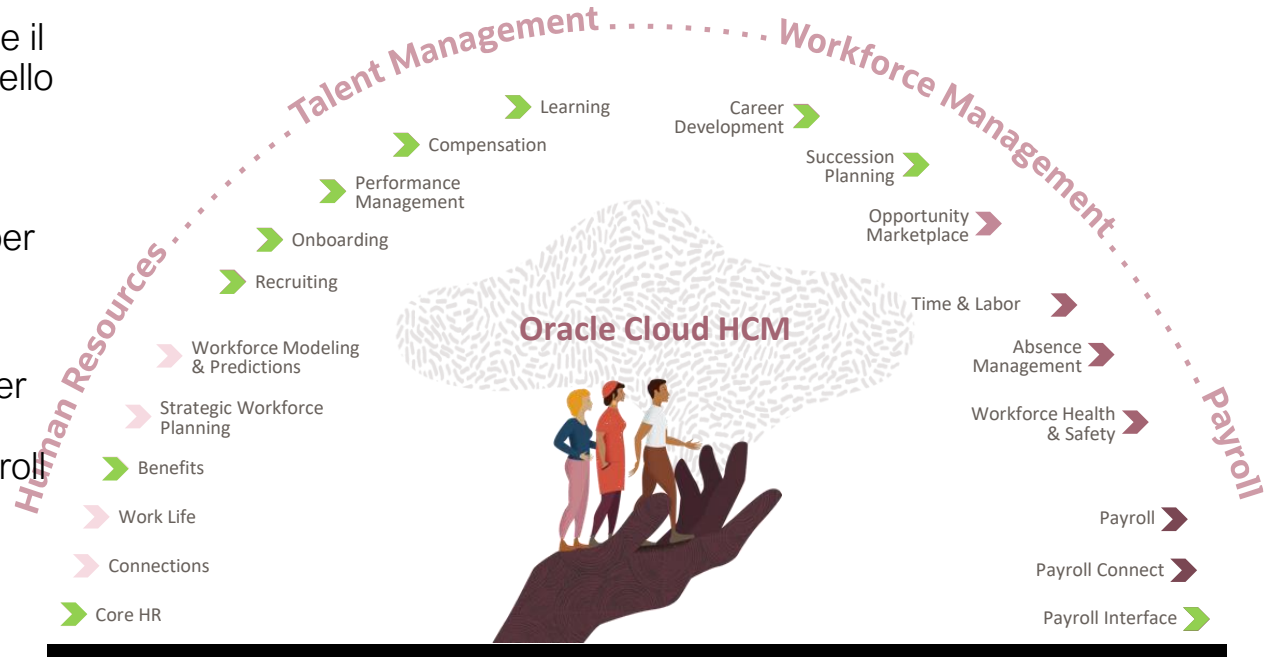
- ▶ CV ed esperienza del team
- ▶ Gantt e attività di progetto
- ▶ Cicli di caricamento dati, gestione errori, gestione storico
- ▶ Interfacce con sistemi slave
- ▶ Nr di trasferte
- ▶ Quantità e lingue dei materiali di documentazione

## Tempi e Costi

- ▶ Piano di implementazione e roll out
- ▶ Tempi e modalità fatturazione e pagamento
- ▶ Costi di progetto e trasferte
- ▶ Costi servizio AM

- ▶ Scostamenti da piano ideale da noi proposto
- ▶ Costi totali pianificati
- ▶ Costi extra

- 1 CORE HR:** costruzione di un'anagrafica globale condivisa
- 2 PERFORMANCE:** identificato come il processo HR già riconosciuto a livello global e quindi come acceleratore nell'adozione della soluzione
- 3 RECRUITING & ONBOARDING:** per completare la costruzione dell'anagrafica
- 4 COMPENSATION & BENEFITS:** per gestire le politiche retributive, includendo le integrazioni con payroll
- 5 LEARNING:** per gestire le attività formative e i piani
- 6 CAREER DEVELOPMENT & SUCCESSION PLANNING:** come consolidamento di tutti i processi in una vista di sviluppo della forza lavoro



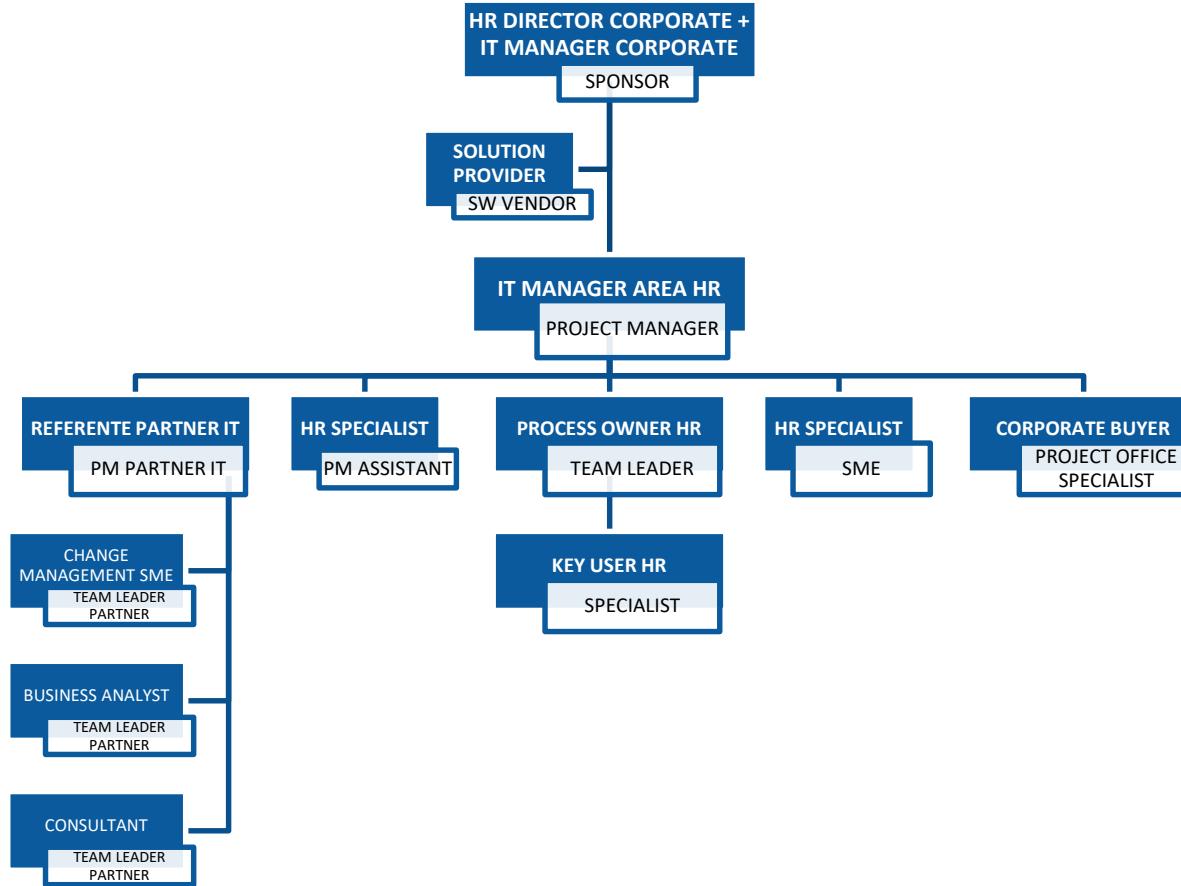


## Suddivisione in wave per region



Sono state ipotizzate diverse soluzioni di suddivisione dei paesi: è stato poi scelto di raggruppare le società geograficamente e sequenziarle in base alla maturità della struttura HR nei diversi paesi.

# Organizzazione team di progetto (per ogni stream)





## Definizione delle attività

### Definizione modello base e rollout

Sono state identificate le attività base della prima wave di configurazione dell'anagrafica Italia, è stato poi identificato un modello di attività per i rollout esteri (3: W2, W3, W4) andando in semplificazione del precedente ed iterandolo per ogni wave.

### Coerenza attività vs responsabilità

Alcune attività potevano essere rappresentate ad un livello più alto, ad esempio i collaudi. Sono state spaccettate in elementi di maggior dettaglio (es. preparazione scenari di test, collaudi e accettazione esiti test) seguendo la metodologia PMBOK e in coerenza alla matrice di ruoli e responsabilità.

### WBS tabellare

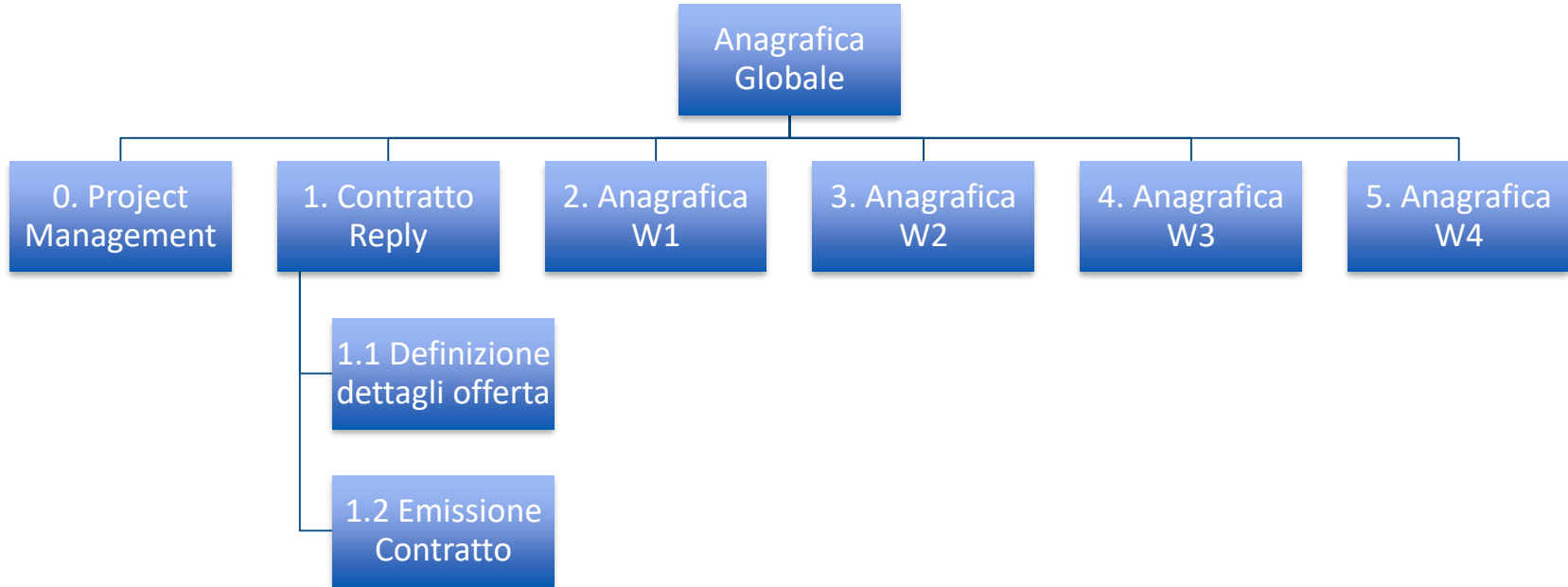
WORK PACKAGE	ID	ATTIVITA' ASSOCIATE	ACTIVITY ID
Contratto Reply	1.	Definizione dettagli offerta	1.1.
		Emissione Contratto	1.2.
Kick-off Italia	2.1	Preparazione Kick-off	2.1.a
		Presentazione Kick-off	2.1.b
		Workshops di Analisi	2.2.a
Definizione del Global Template	2.2	Raccolta Requisiti	2.2.b
		Analisi impatti su altri sistemi e interfacce	2.2.c
		Solution Design	2.2.d
		Approvazione Solution Design	2.2.e
		Definizione liste valori	2.3.a
Data Migration (Test Environment)	2.3	Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.3.b
		Caricamento Dati in Oracle HCM	2.3.c
		Validazione Dati caricati su Oracle HCM	2.3.d
Setup Test Environment	2.4	Configurazione Oracle HCM Test environment	2.4.a
		Sviluppo Interfacce	2.4.b
Testing	2.5	Preparazione scenari di test	2.5.a
		Collaudi	2.5.b
		Accettazione esiti test	2.5.c
		Preparazione test integration	2.5.d
		Esecuzione test integration	2.5.e

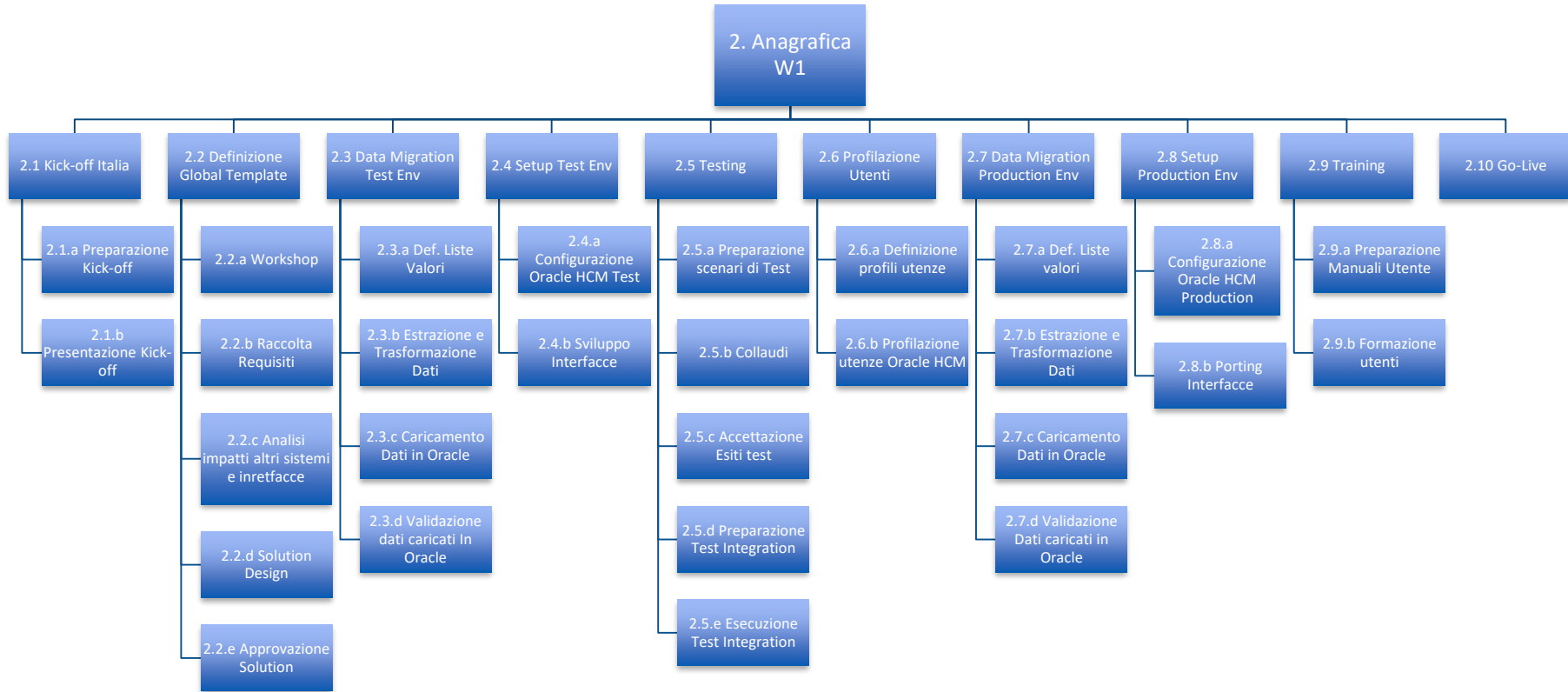


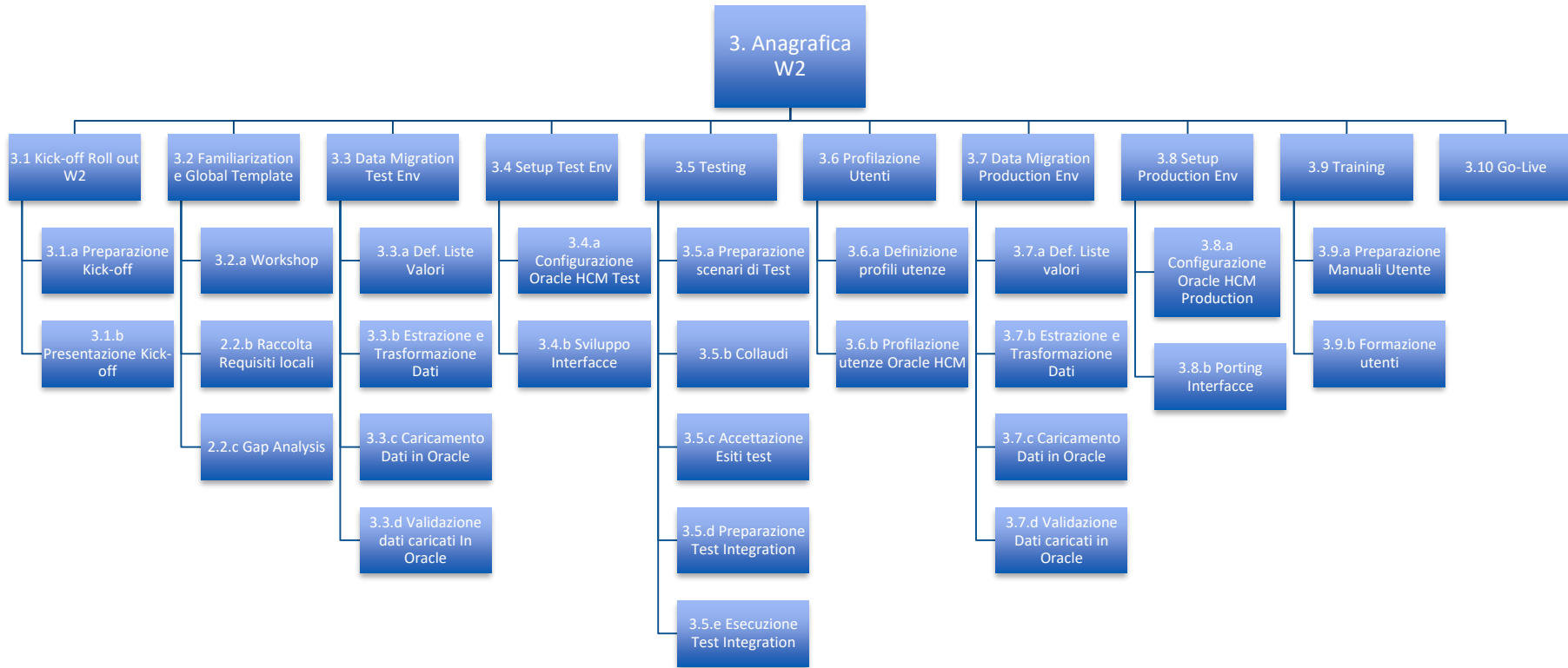
WBS tabellare



### WBS grafica







## Razionali della definizione dei ruoli e delle responsabilità

### 1 PM

- Coordinamento del progetto e delle tempistiche
- Coordinamento delle attività operative in carico a process owner e key user
- Predisposizione materiali per process owner, key user
- Condivisione file di progetto e agende

### 2 Process Owner

- Responsabile del processo che definisce i requisiti
- Fornisce le linee guida sull'attuale funzionamento dei processi
- Partecipa ai workshop
- Prende decisioni sulle configurazioni e sul modello
- Presidia i prototipi e la validazione della documentazione prodotta

### 3 Key User

- Figure che agiscono sul processo e contribuiscono alla definizione dei requisiti
- Preparano i materiali e i dati necessari alle configurazioni.
- Sono responsabili dell'accettazione della documentazione, dei collaudi e delle configurazioni
- Collaborano alla formazione degli utenti e alla redazione dei manuali.

### 4 Partner

- Figure che agiscono sulla configurazione del sistema e sull'indirizzare il business alla soluzione
- Responsabile dei workshop di analisi, della predisposizione della documentazione, dei prototipi e della formazione agli utenti

In base alle competenze necessarie per la configurazione del Sistema è stato scelto un modello di gestione del Progetto con una forte esternalizzazione delle attività, analizzando anche il contesto e le risorse interne è stato scelto di centralizzare alcune attività sul PM come coordinatore del business.

## Definizione dei ruoli e delle responsabilità



RACI

WORK PACKAGE	ID	ATTIVITA' ASSOCIATE	ACTIVITY ID	Sponsor	PM	Process Owner	Key User	HR Specialist	Partner	Vendor	Corporate Buyer
	0.	Project Management			R				A		
Contratto Reply	1.	Definizione dettagli offerta	1.1.	C	A						R
		Emissione Contratto	1.2.	C	C				R		A
Kick-off Italia	2.1	Preparazione Kick-off	2.1.a	I	R				A		
		Presentazione Kick-off	2.1.b	I	R	I	I	I	A	I	I
Definizione del Global Template	2.2	Workshops di Analisi	2.2.a		C	A	I		R		
		Raccolta Requisiti	2.2.b		A	R	C	I	A		
		Analisi impatti su altri sistemi e interfacce	2.2.c		R		C		A	C	
		Solution Design	2.2.d		A				R		
		Approvazione Solution Design	2.2.e	I	A	R	C				
Data Migration (Test Environment)	2.3	Definizione liste valori	2.3.a		A	C	R		C		
		Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.3.b		A	C	R		C		
		Caricamento Dati in Oracle HCM	2.3.c		C				R		
		Validazione Dati caricati su Oracle HCM	2.3.d		C	A	R				
Setup Test Environment	2.4	Configurazione Oracle HCM Test environment	2.4.a		I				R	C	
		Sviluppo Interfacce	2.4.b		A				R	I	
Testing	2.5	Preparazione scenari di test	2.5.a		A	A	C		R		
		Collaudi	2.5.b		C	A	R		A		
		Accettazione esiti test	2.5.c	I	A	R	C		I		
		Preparazione test integration	2.5.d		A				R		
		Esecuzione test integration	2.5.e		R				A		
Profilazione utenti	2.6	Definizione profili utenze	2.6.a	I	R	C			A		
		Profilazione utenze Oracle HCM	2.6.b		C	I			R		
		Definizione liste valori	2.7.a		A	C	R	C	C		
Data Migration (Production environment)	2.7	Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.7.b		A	C	R	C	C		
		Caricamento Dati in Oracle HCM	2.7.c		C				R		
		Validazione Dati caricati su Oracle HCM	2.7.d		C	A	R				
		Configurazione Oracle HCM Production environment	2.8.a		I				R	C	
Setup Production Environment	2.8	Porting Interfacce	2.8.b		A				R		
		Preparazione manuali utenti	2.9.a		A	I	C		R		
Training	2.9	Formazione utenti	2.9.b		C	A	A		R		
		Avvio attività su Oracle HCM	2.10		R	A	A		C		

## Attività ed effort

L'effort è stato stimato considerando il numero di incontri, di attività legate al progetto e il numero di risorse, considerando di includere i diversi referenti per le società in ambito progettuale.

## Ruoli e carichi di lavoro

Analizzando gli effort totali si evince la forte esternalizzazione delle attività e il carico sul PM (come già evidenziato necessaria per la tipologia di competenze richieste).

	WORK PACKAGE	ID	ATTIVITA' ASSOCIATE	ACTIVITY ID	Sponsor	PM	Process Owner	Key User	HR Specialist	Partner	Vendor	Corporate Buyer	Ore/Persona	
		0.	Project Management			156							312	
	Contratto Reply	1.	Definizione dettagli offerta	1.1.	4	8						16	28	
			Emissione Contratto	1.2.	1	1					10	3	15	
	Kick-off Italia	2.1	Preparazione Kick-off	2.1.a	1,5	8					6		15,5	
			Presentazione Kick-off	2.1.b	2	2	2	2	2	2	2	2	16	
	Definizione del Global Template	2.2	Workshops di Analisi	2.2.a		30	30	30			60		150	
Raccolta Requisiti			2.2.b		35	40	30	8	30				143	
Analisi impatti su altri sistemi e interfacce			2.2.c		40		16		40	16				112
Solution Design			2.2.d		8				36					44
			Approvazione Solution Design	2.2.e	0	8	8	4					20	
	Data Migration (Test Environment)	2.3	Definizione Liste valori	2.3.a		16	8	36			16		76	
Estrazione e trasformazione dati per il caricamento			2.3.b		24	8	60		16				108	
Caricamento Dati in Oracle HCM			2.3.c		4				70					74
Validazione Dati caricati su Oracle HCM			2.3.d		10	8	16							34
	Setup Test Environment	2.4	Configurazione Oracle HCM Test environment	2.4.a		4					80	16	100	
Sviluppo Interfacce			2.4.b		24				60	16				100
	Testing	2.5	Preparazione scenari di test	2.5.a		3	2	1			8		14	
Collaudi			2.5.b		24	16	20	24						84
Accettazione esiti test			2.5.c	1	4	4	4	2						15
Preparazione test integration			2.5.d		6				6					12
Esecuzione test integration			2.5.e		16				10					26
	Profilazione utenti	2.6	Definizione profili utenze	2.6.a	1	8	2				6		17	
Profilazione utenze Oracle HCM			2.6.b		2	1			40					43
Definizione liste valori			2.7.a		8	4	16	4						32
	Data Migration (Production environment)	2.7	Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.7.b		16	4	30			8		58	
Caricamento Dati in Oracle HCM			2.7.c		4				70					74
Validazione Dati caricati su Oracle HCM			2.7.d		10	8	16							34
Configurazione Oracle HCM Production environment			2.8.a		4				80	16				100
	Setup Production Environment	2.8	Porting Interfacce	2.8.b		24				60	16		100	
	Training	2.9	Preparazione manuali utenti	2.9.a		16	1	8			40		65	
							24	16	16	24				80
	Go Live	2.10	Avvio attività su Oracle HCM			16	0	0			16		32	
			<b>Ore/Persona</b>			<b>10,5</b>	<b>563</b>	<b>162</b>	<b>305</b>	<b>10</b>	<b>980</b>	<b>82</b>	<b>2133,5</b>	



Effort

## Stime di duration

### Attività ed effort

La duration è stata stimata considerando il numero di attività legate al progetto, il numero di risorse e in parallelo l'ordinaria gestione dei processi. Sulle wave sono stati presi in considerazione anche i fusi orari e incrocio delle diverse festività locali.

### Ottimizzazione delle tempistiche

Le attività a carico del partner sono state stimate ipotizzando di poter parallelizzare un numero maggiore di risorse nelle fasi più critiche del progetto.

	WORK PACKAGE	ID	ATTIVITA' ASSOCIATE	ACTIVITY ID	Duration
	Contratto Reply	1.	Definizione dettagli offerta	1.1.	15
			Emissione Contratto	1.2.	7
	Kick-off Italia	2.1	Preparazione Kick-off	2.1.a	3
			Presentazione Kick-off	2.1.b	1
	Definizione del Global Template	2.2	Workshops di Analisi	2.2.a	20
			Raccolta Requisiti	2.2.b	20
			Analisi impatti su altri sistemi e interfacce	2.2.c	29
			Solution Design	2.2.d	10
			Approvazione Solution Design	2.2.e	5
	Data Migration (Test Environment)	2.3	Definizione liste valori	2.3.a	15
			Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.3.b	16
			Caricamento Dati in Oracle HCM	2.3.c	20
			Validazione Dati caricati su Oracle HCM	2.3.d	5
	Setup Test Environment	2.4	Configurazione Oracle HCM Test environment	2.4.a	20
			Sviluppo Interfacce	2.4.b	20
	Testing	2.5	Preparazione scenari di test	2.5.a	3
			Collaudi	2.5.b	7
			Accettazione esiti test	2.5.c	1
			Preparazione test integration	2.5.d	3
			Esecuzione test integration	2.5.e	7
	Profilazione utenti	2.6	Definizione profili utenze	2.6.a	20
			Profilazione utenze Oracle HCM	2.6.b	20
	Data Migration (Production environment)	2.7	Definizione liste valori	2.7.a	7
			Estrazione e trasformazione dati per il caricamento	2.7.b	15
			Caricamento Dati in Oracle HCM	2.7.c	20
			Validazione Dati caricati su Oracle HCM	2.7.d	5
	Setup Production Environment	2.8	Configurazione Oracle HCM Production environment	2.8.a	20
			Porting Interfacce	2.8.b	20
	Training	2.9	Preparazione manuali utenti	2.9.a	15
			Formazione utenti	2.9.b	15
	Go Live	2.10	Avvio attività su Oracle HCM		3



Duration

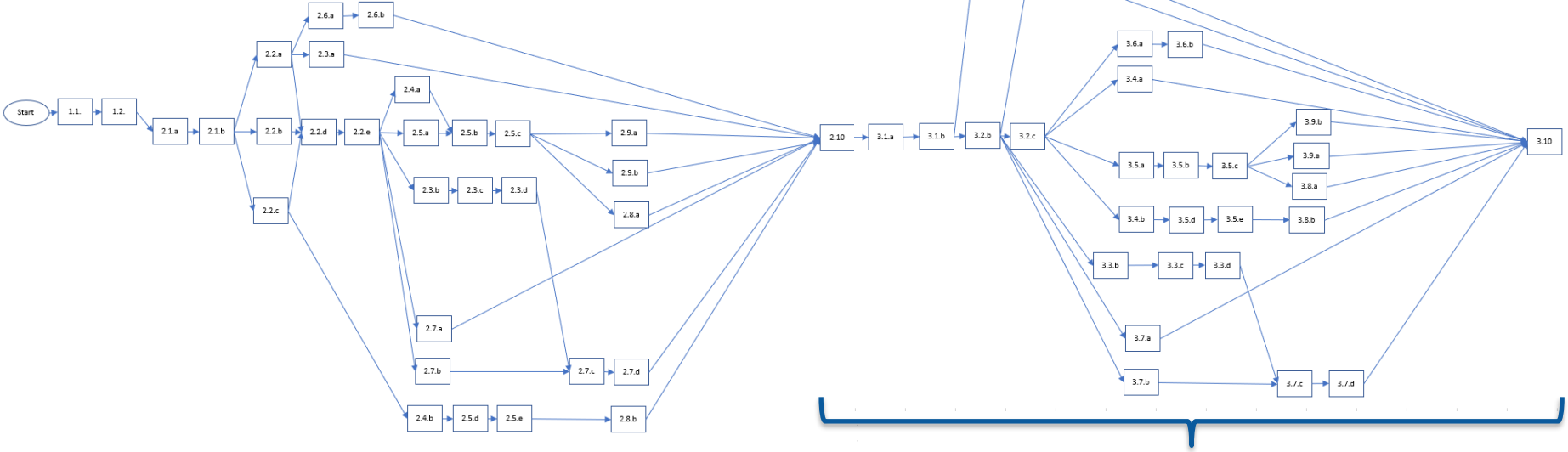


## Analisi dei predecessori

I legami tra le attività sono di tipo *fine-inizio*, alcune fasi (analisi requisiti/gap, caricamento dati) sono strettamente connesse e preliminari alle attività successive.



Analisi dei predecessori e retico

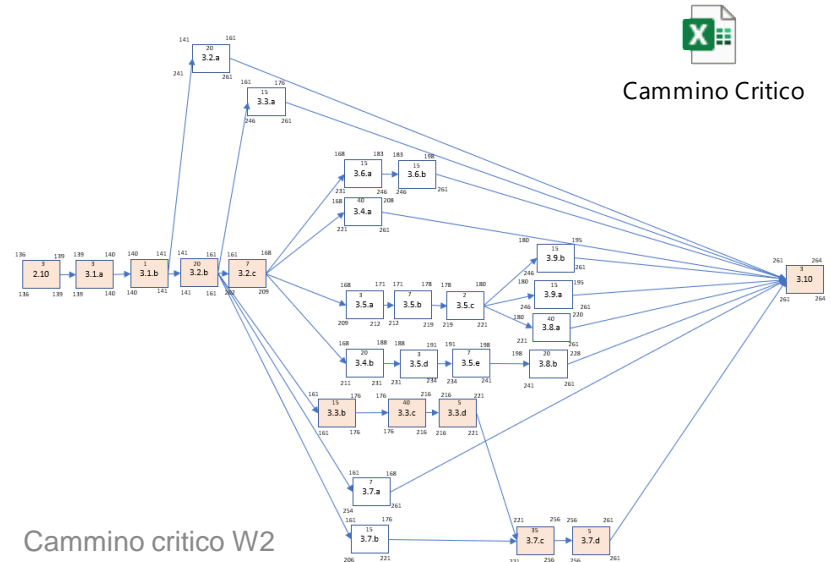
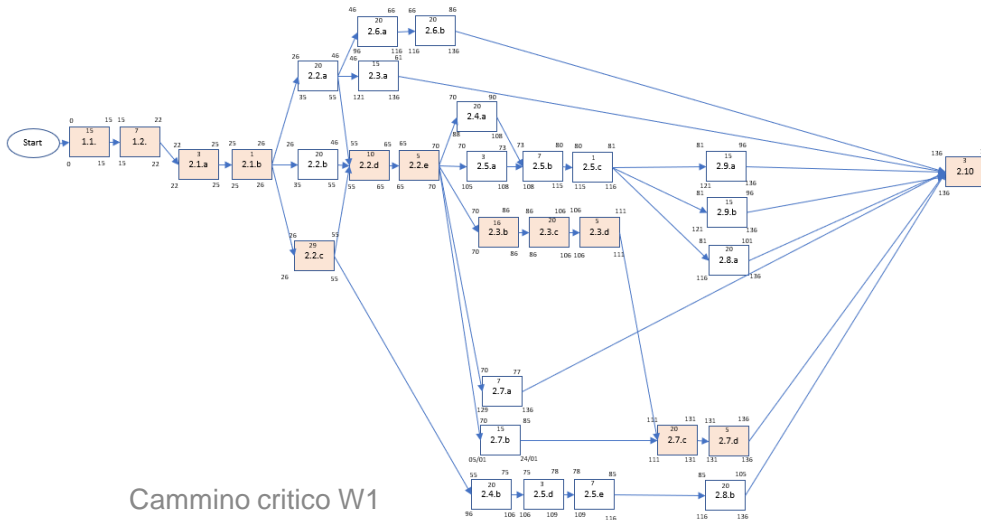


Le attività da 3.1.a a 3.10 si ripetono per la W3 (4.1.a-4.10) e la W4 (5.1.a-5.10) sempre partendo dall'attività 2.10

## Calcoli di cammino critico

Come evidenziato nella definizione del reticolo, alcune fasi (analisi requisiti/gap, caricamento dati) sono strettamente connesse e preliminari alle attività successive, questo determina la durata del progetto.

Nei grafici, sono evidenziate in arancione e se subissero un ritardo provocherebbero uno slittamento delle successive con conseguente aumento della durata del progetto.

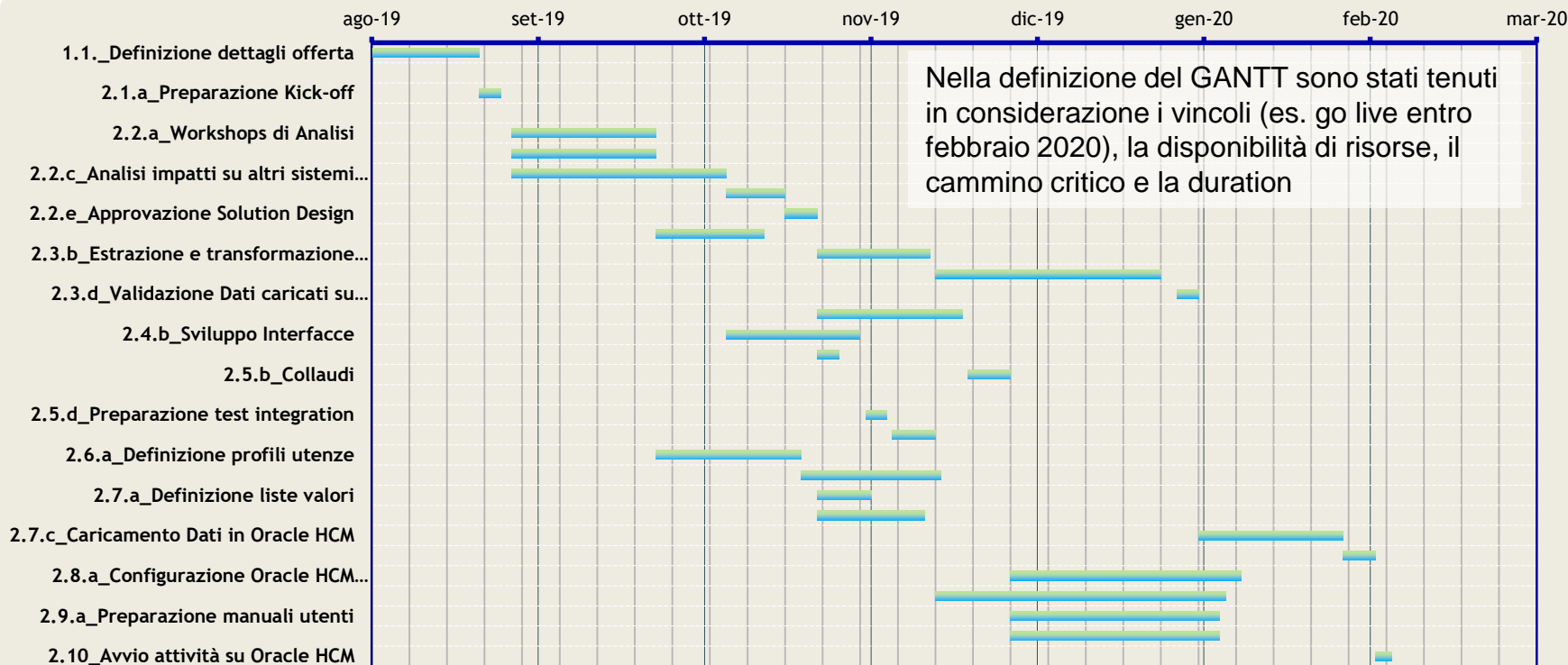


Cammino Critico

## GANTT W1



GanTT W1



## REPLY Projects

Methodologies, references, best practices  
and project templates



- “Reply Methodology Body Of Knowledge” (**RMBOK**) è la guida Reply alla gestione delle attività progettuali che descrive le **Best practice Reply** nell’applicazione della metodologia di lavoro e dei processi di project management e deriva da una applicazione dei principi e delle best practice del **PMBOK®** (Project Management Body of Knowledge).
- Per lo sviluppo della soluzione si propone un approccio a fasi, con l’obiettivo di coniugare la solidità del paradigma waterfall, coerente con le fasi progettuali richieste dal progetto e con l’innovazione e l’efficacia dei più recenti metodi di “**rapid development**” e “**prototyping**” nell’organizzazione della fase di disegno, sviluppo e test.



## GOVERNANCE



### START

- Assessment Phase
- Goal setting
- Project plan definition
- Kick Off



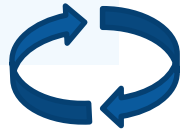
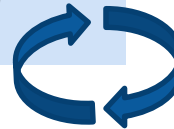
### BASELINE

- Business Blue Print &/OR Global template definition
- Implementation and Go Live (Italy as pilot)



### ROLLOUT

- Gap Analysis and assessment of local requirement
- Implementation & Go Live (multi-country rollout group by region)



## CHANGE MANAGEMENT

## Analisi & Design

- **Modello Globale**
- Architettura To Be
- Strategia di Migrazione Dati
- **Workshop** con **Demo Mirate**
- Design Integrazioni

## Configuration & Integration

- **Configurazione** Ambiente di TEST
- **Sviluppo** delle Integrazioni
- Esecuzione **Migrazione Dati**
- **Preparazione Dati** & Attività su Sistemi Terzi
- Esecuzione di uno o più **workshop** mirati a mostrare la soluzione configurata con i dati del cliente (**Prototipo**)

## Test & UAT

- Unit Test, Test di Integrazione, System Test
- **Test di Accettazione**
- Deployment
- **Formazione:** «train the trainer» per i Key User e formazione «self service» per dipendenti e manager
- **Go Live Italia**

## Transition

## Approccio Progettuale



**1. Condivisione  
Global Template**



**2. Analisi Gap e  
Raccolta Requisiti  
Locali**

**Raccolta dati**



**3. Configurazione e  
Test**



**4. Formazione e  
Go Live**



## SAL di progetto

- Meeting mensili per il controllo e la pianificazione delle attività gestiti dai PM di Progetto con l'obiettivo di evidenziare lo stato, le problematiche, le opportunità, i rischi del progetto e le attività da avviare.

## Steering Committee

- Meeting periodici con lo scopo di fornire la guida strategica del progetto; considerare e risolvere le problematiche significative sollevate dal gruppo di progetto; mantenere il controllo sugli obiettivi di progetto e deliberare in merito a significative variazioni di scopo o pianificazione; garantire un corretto livello di comunicazione aziendale relativamente ad obiettivi, allo stato di avanzamento ed ai risultati di progetto.



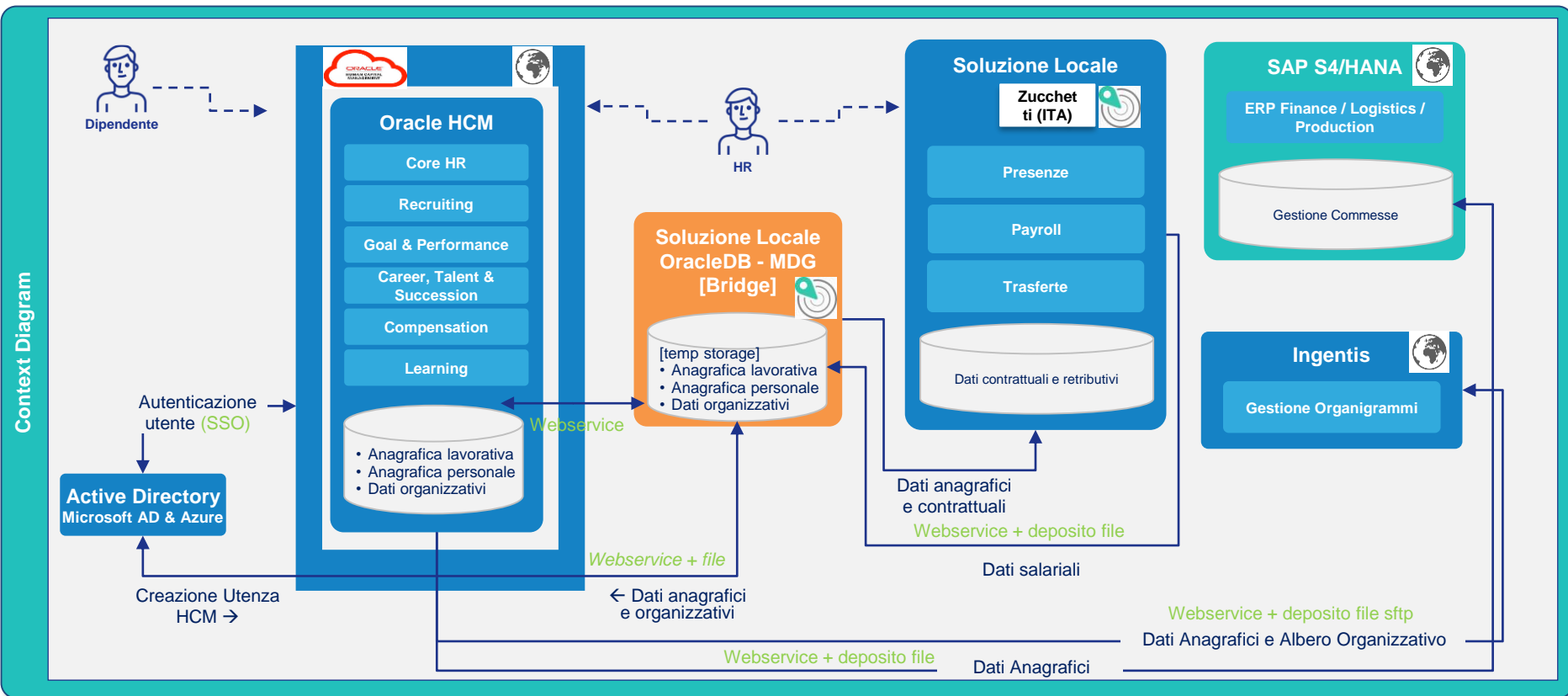


## Train the trainer (key user)

- Partecipazione attiva di key user e process owner alle fasi di prototipo e UAT.
- Sessioni di training (teams o se possibile in aula) con test ed esercitazioni
- I manuali sono pubblicati sulla sezione KB della Intranet di Gruppo

## Corner & Knowledge base (user)

- Employee e Manager coinvolti nei processi vengono formati tramite corner online a partecipazione spontanea
- I manuali sono pubblicati sulla sezione KB della Intranet di Gruppo
- Vengono creati mini video tutorial e pubblicati in KB
- Le registrazioni dei corner vengono pubblicate in KB





## Cultura dello Standard

Creazione della Cultura dello Standard. Riduzione delle particolarità a ciò che è strettamente necessario (es. Normativa).

## Cambiamento

Scardinare le modalità operative per creare **nuove competenze** ed **efficienza**.



## HR Centric

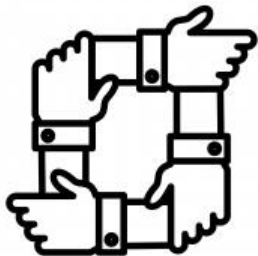
Ruolo **strategico** della funzione HR nella **comunicazione** degli obiettivi di progetto e nella fertilizzazione della **consapevolezza**.



## Cloud

Approccio metodologico di progetto basato su **Best Practices** e **adozione** su base **prototipale**.





## Contributi

- Entusiasmo
- Competenze
- Accountability



## Governance

Ogni ruolo e responsabilità sono definiti per raggiungere il successo del progetto.

## Squadra

Coinvolgimento attivo di tutti gli attori delle funzioni coinvolte e del Business.



## Change & Comunicazione

Opportunità di diventare **artefici** e **ambasciatori** del **cambiamento**.

Introduzione di una **comunicazione efficace ed efficiente** abilitante al cambiamento.



## | Secondo voi come è andata?

Quali risultati abbiamo raggiunto e vantaggi apportati?

Mentimeter Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code **1383 5874**

## | Secondo voi come è andata?

Quali problemi abbiamo affrontato?

Mentimeter Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code **1383 5874**

## RISULTATI RAGGIUNTI

Il piano è stato sostanzialmente raggiunto, portando i risultati desiderati sebbene con effort superiori in alcuni stream. La spinta al cambiamento ha portato nuove richieste e affinamenti successivi.

**Processi standard** (come fattore abilitante del confronto di informazioni e della creazione dell'identità di Gruppo per ogni dipendente)

**Dati Condivisi (100%** abbattimento tempo di risposta nella consultazione dei dati e creazione di un'unica chiave di lettura oggettiva)

**Reporting istituzionale** (creazione di un unico modello globale di presentazione dei dati e degli output di ogni processo HR)

**Visione d'insieme** (consultazione delle informazioni sia a livello locale sia a livello globale)

**Efficienza dei sistemi e degli strumenti per tutti gli utilizzatori** (50% riduzione nr. tool utilizzati, 25% riduzione costi licenze e manutenzione sistemi)

**Semplificazione dei flussi autorizzativi** (40% di riduzione delle eccezioni vs. omogeneità)

## PUNTI DI ATTENZIONE

Affrontare un progetto a livello global in un Gruppo in profonda trasformazione ha portato a necessarie ripianificazioni e alla gestione di tavoli paralleli. È importante considerare il tempo per consolidare i risultati e poter sviluppare dashboard e KPI.

**Accountability** (responsabilità e autonomia agli owner dei processi a prescindere dalla responsabilità formale)

**Teoria vs Pratica** per ottimizzare tempi e risorse la ripianificazione avviene senza aggiornamento di tutti i tool di PM

**Data Quality** post migrazione è importante verificare la qualità dei dati inseriti secondo i nuovi standard

**Riprogrammazione** in funzione di mutate esigenze e carichi di lavoro

**KPI e reporting** da stabilizzare a seguito di creazione dati storici

**Costi EXTRA per CR e nuovi requisiti**

## CRITICITA' RISCOstrate

Partire da soluzioni multiple e non uniformi in termini di dati trattati complica le fasi di data migration. Team di business ridotti aumentano le criticità di knowledge transfer in caso di turn over. La gestione del cambiamento e l'adozione richiedono attività e risorse dedicate per migliorare i risultati.

**Dati storici e infasamento** la pulizia dei dati di partenza e il caricamento ha richiesto un effort superiore

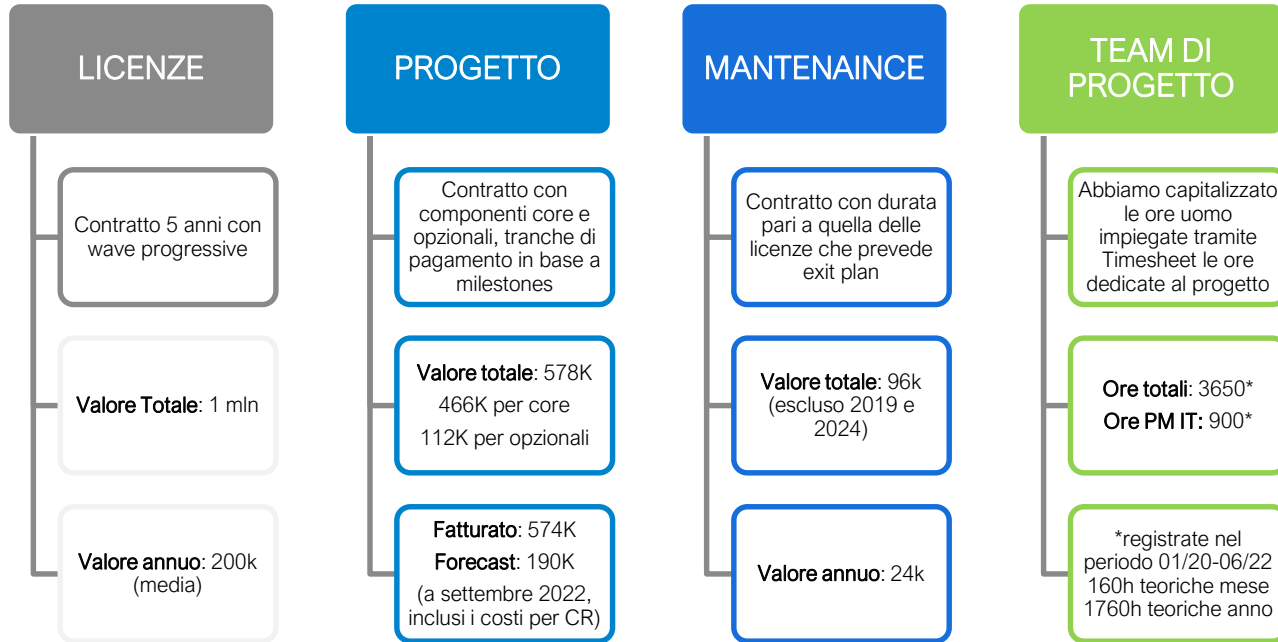
**Dati retributivi** difficoltà nel trovare una chiave comune a livello globale nella rappresentazione

**Gestione del cambiamento e adozione dello strumento**

**Turn over process owner** sia referenti interni che consulenti

**Pandemia COVID-19** e impossibilità di effettuare incontri e trasferire nei paesi

**Definizione e conoscenza Processi**





## Obiettivi

**Diminuire il tempo di adozione del nuovo sistema**



**Ridurre il calo di performance che si verificare nella fase di transizione**



**Facilitare il cambiamento dei processi digitali**



## Attività

### Leadership Alignment & Business Readiness



#### Impact Analysis

Selezionare gli stakeholder e valutare l'impatto del cambiamento sui **sistemi**, classificandone la severità

### Communication



#### Communication Plan

Consigliare e pianificare gli **interventi adeguati** attraverso un **piano di comunicazione** con l'identificazione dei key message da trasmettere

### Project Team Effectiveness



#### People Engagement

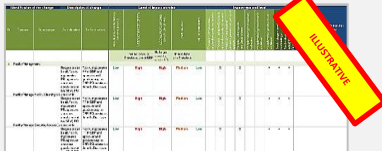
Supportare la **definizione dei KPI** per misurare l'ingaggio delle persone e le azioni eseguite al fine di migliorarle

## INVOLVED DEPARTMENTS

- ICT PM
- HR PM
- HR processes expert

## DELIVERABLE

- Impact analysis map su MS Office excel



Area	Requirement	Impact	Priority	Owner	Start	End	Status
ICT	Requirement 1	High	High	ICT PM	2019-01-01	2019-03-31	In Progress
HR	Requirement 2	Medium	Medium	HR PM	2019-02-01	2019-04-30	Not Started
HR	Requirement 3	Low	Low	HR PM	2019-03-01	2019-05-31	Not Started

## ASSUNZIONI

- Le interviste con with key users / process owners sono out-of-scope; solo le interviste con le figure indicate nel box “involved departments” sono incluse
- Si assume che la lista dei requisiti funzionali sia definita prima dell’inizio delle attività

## ATTIVITA' PRINCIPALI

Raccogliere **dati** e **informazioni** sul nuovo sistema da implementare in TREVI

**Identificare i cambiamenti** tra il modo di lavorare attuale e futuro

**Collegare i cambiamenti al audience target** per coloro cui il cambiamento ha un impatto significativo

**Classificare gli impatti** del cambiamento su audience target (basso – medio - alto impatto)

Identificare gli interventi appropriati in accordo al tipo d’impatto e lo staff coinvolto

## RISCHI SE NON SI ESEGUE LO STREAM

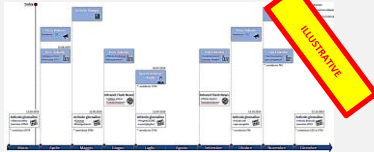
- Mancanza di una corretta comprensione dell’impatto del cambiamento e delle barriere all’adozione
- Materiali di comunicazione e di formazione non adeguati al cambiamento e all’audience

## INVOLVED DEPARTMENTS

- ICT PM
- HR PM
- HR communication expert

## DELIVERABLE

- Communication plan su MS Office powerpoint



## ASSUNZIONI

- Le interviste con with key users / process owners sono out-of-scope; solo le interviste con le figure indicate nel box "involved departments" sono incluse
- L'esecuzione del change plan è out-of-scope
- Il piano di dettaglio delle attività formative è out-of-scope

## ATTIVITA' PRINCIPALI

Raccogliere **dati e informazioni** sul nuovo sistema da implementare in TREVI

**Selezionare** le attività di change più appropriate partendo dallo studio dell'analisi degli impatti

Redigere un adeguato piano di comunicazione con indicazione degli argomenti chiave da trasmettere

## RISCHI SE NON SI ESEGUE LO STREAM

- Ambiguità di ruoli e responsabilità sulle attività di change
- Audience non adeguatamente pronto ad adottare il nuovo Sistema
- Disallineamento tra le attività di change erogate ed il piano di progetto complessivo
- Comunicazioni informali non allineate alla visione e obiettivi di progetto

INVOLVED DEPARTMENTS

- ICT PM
- HR PM
- HR controlling expert

DELIVERABLE

- Aggiornamento dell'impact analysis con action plan
- Lista dei KPI di monitoraggio su MS Office PPT

KPIs - PEOPLE DEVELOPMENT	
Efficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li># test superati</li> <li># prog. partecipate</li> </ul>
Accessibilità ai corsi	<ul style="list-style-type: none"> <li># prog. partecipate</li> <li># prog. target</li> </ul>
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Successi post DT Intranet</li> <li>Successi post DT Intranet</li> </ul>
Talent Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talent Management</li> <li>Talent Management</li> </ul>



ASSUNZIONI

- Le interviste con with key users / process owners sono out-of-scope; solo le interviste con le figure indicate nel box "involved departments" sono incluse
- L'esecuzione dell'action plan execution è out-of-scope
- I KPI sono numericamente limitati ad un massimo di 4
- L'analisi delle performance delle azioni di change è out-of-scope

ATTIVITA' PRINCIPALI

Raccogliere **dati** e **informazioni** sul nuovo sistema da implementare in TREVI

**Definire i key users / process owners:** come essi saranno coinvolti per assicurare che siano efficacemente gestiti in modo strutturato

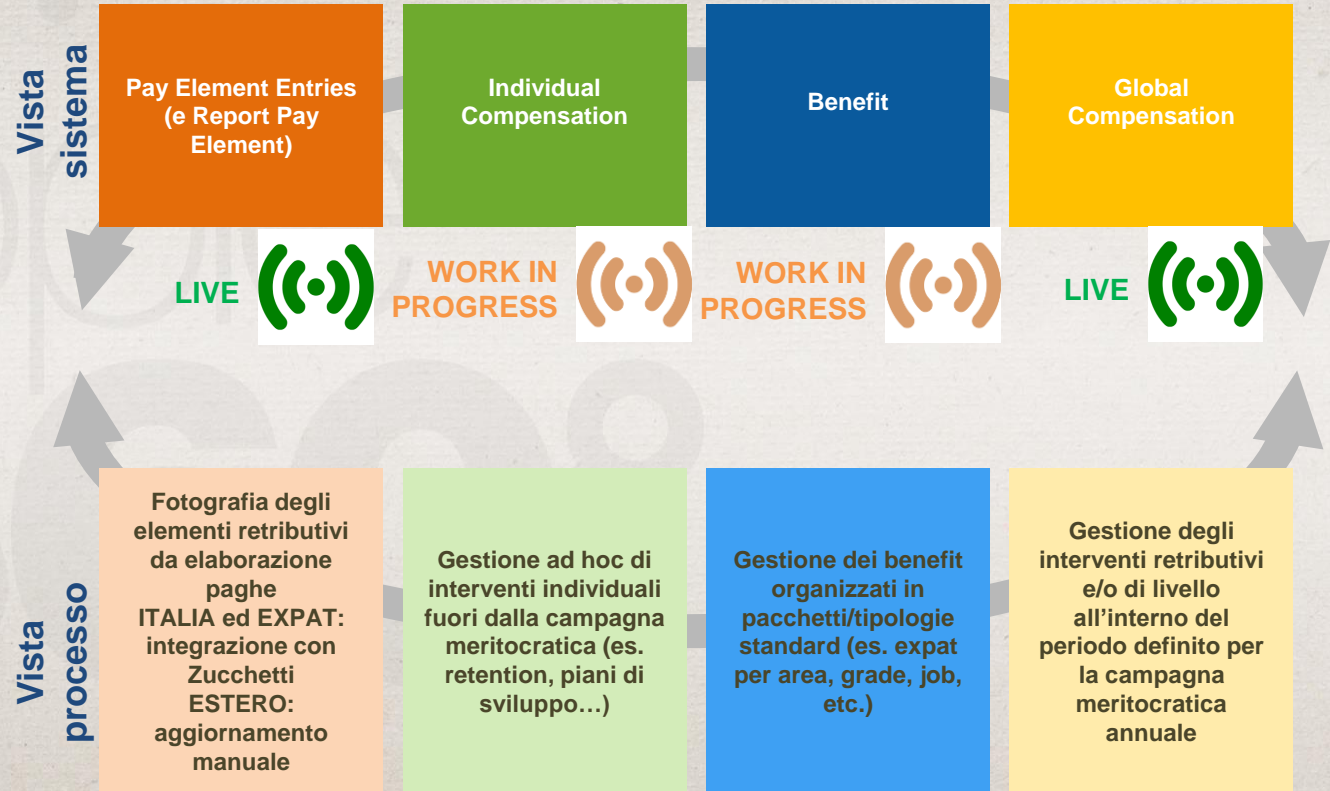
Aggiornare l'impact analysis con un **action plan** adeguato

Impostare degli opportuni KPI di monitoraggio per valutare l'efficacia delle azioni volta ad ottenere l'adozione corretta del nuovo sistema

RISCHI SE NON SI ESEGUE LO STREAM

- Mancanza del necessario supporto dei key users/ process owners all cambiamento
- Effort extra necessario per rendere il progetto di successo

# Il processo di Compensation



# Il processo di MBO: fra Performance e Compensation



**Gruppo**TREVI

Grazie per l'attenzione



[cdonati@trevifin.com](mailto:cdonati@trevifin.com)