

www.pwc.com/it



Università degli Studi di Messina

Supporto al programma di riorganizzazione

Febbraio 2019

BOZZA per discussione

*Strettamente
riservato e
confidenziale*
DRAFT
For Discussion

Febbraio 2019



pwc

Indice

1	La comprensione delle esigenze di UniMe	4
2	Il nostro approccio metodologico	7
3	Organizzazione, tempistiche, impegni previsti e quotazione economica	18
4	Perchè PwC	22

Confidentiality statement

La presente proposta contiene informazioni proprietarie e confidenziali di PricewaterhouseCoopers Advisory (PwC) e, pertanto, non può essere mostrata ad enti o persone diverse dai referenti dell'Università di Messina (di seguito UniME), né può essere duplicata, in tutto o in parte, dai destinatari per scopi diversi dall'attività di valutazione della stessa proposta.

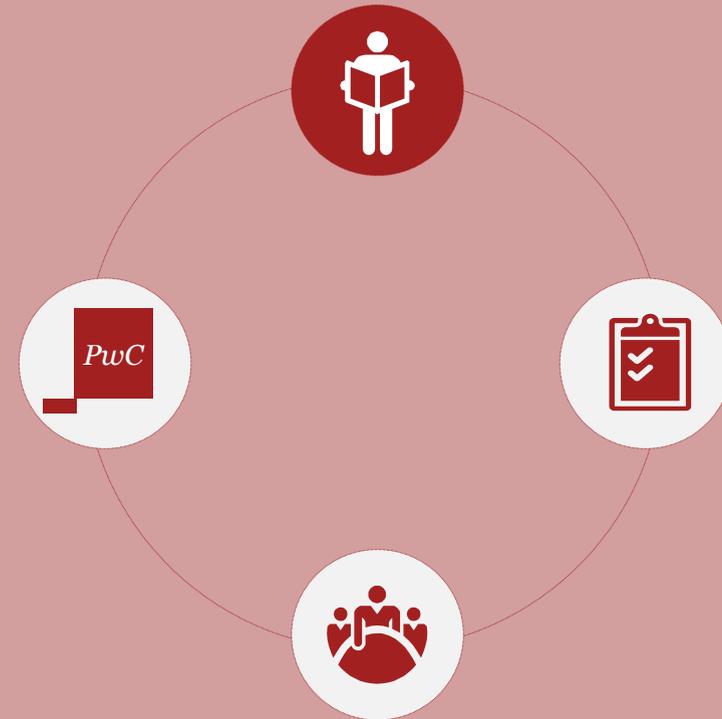
PwC non si assume alcuna responsabilità in merito alla veridicità e correttezza dei dati e delle informazioni fornite da UniME ed utilizzate in questo documento.

Le metodologie citate sono di proprietà esclusiva di PwC; come tali non possono essere utilizzate o divulgate, se non a fronte di esplicita autorizzazione di PwC.

La presentazione verbale rappresenta il necessario complemento alle pagine seguenti che, quindi, non hanno valenza autonoma dalla presentazione stessa.

Comprensione delle esigenze di UniMe

1



L'obiettivo di UniME ...

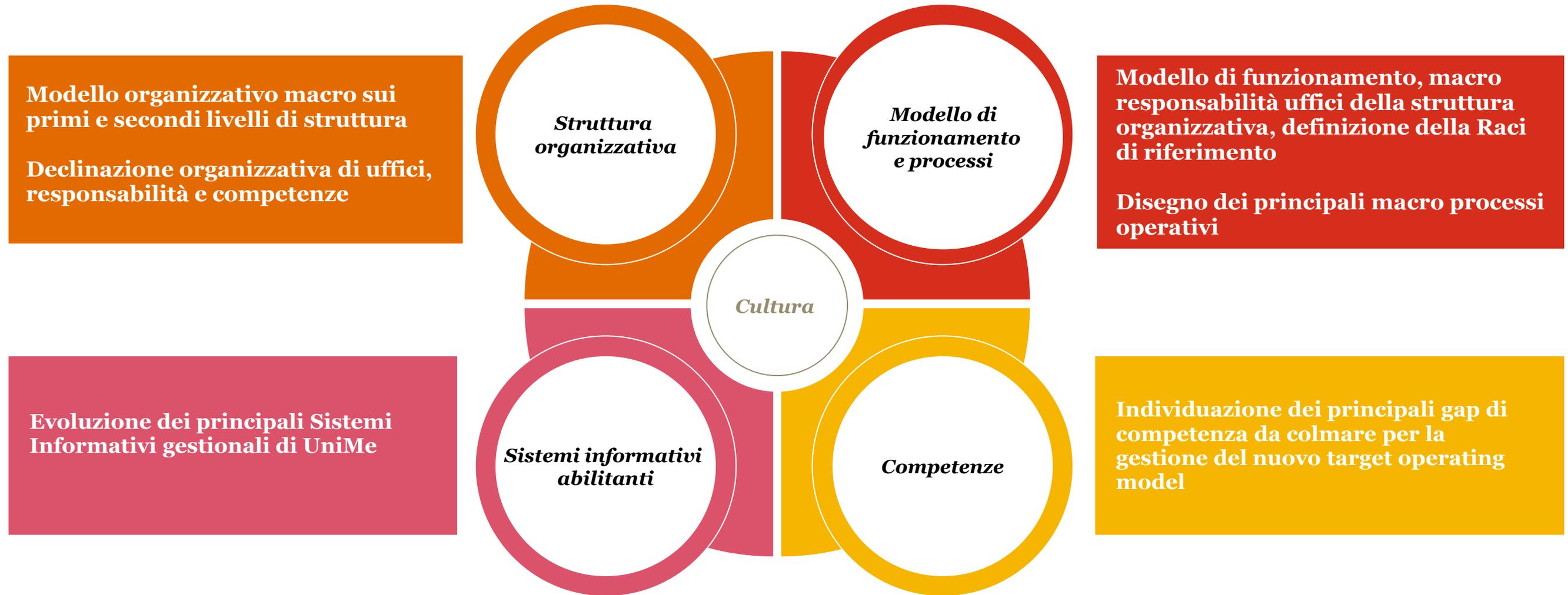


L'Università degli Studi di Messina (nel seguito UniMe) intende realizzare nel corso dell'anno corrente un cambiamento profondo del proprio modello organizzativo, con le seguenti motivazioni:

- Migliorare il proprio posizionamento in termini di ranking tra le Università italiane
- Attivare iniziative di miglioramento tramite un intervento organizzativo che incida profondamente sul modello gestionale e operativo
- Perseguire l'efficienza operativa tramite la razionalizzazione dei processi amministrativi e gestionali
- Allineare l'infrastruttura tecnologica e applicativa alle migliori pratiche di mercato
- Rispondere alle richieste di rinnovamento provenienti dall'interno della struttura e dall'ecosistema del territorio
- Valorizzare e responsabilizzare le migliori professionalità già in organico
- Realizzare un cambiamento culturale e di stile di lavoro della struttura

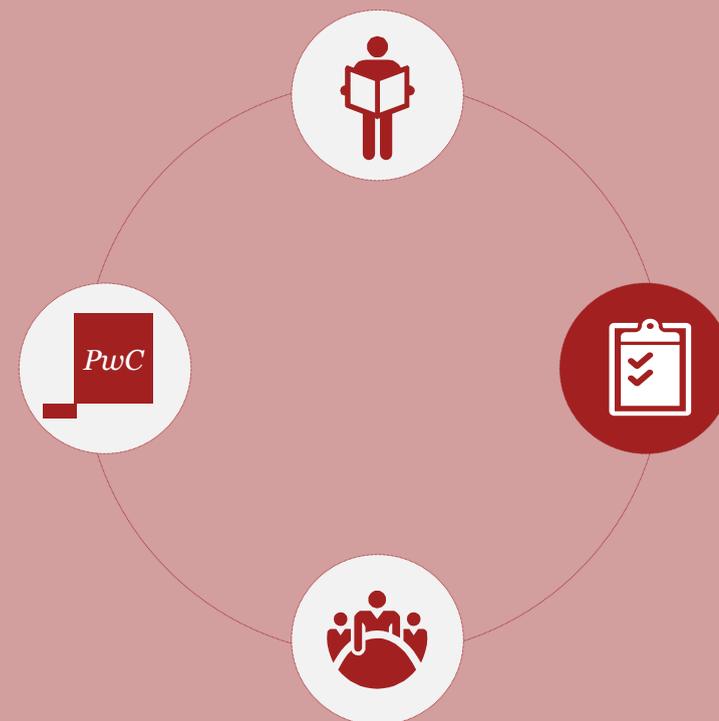
In tale contesto UniMe intende avvalersi del supporto di PwC Advisory, società di consulenza specializzata in interventi di riorganizzazione e con profonda conoscenza delle migliori prassi organizzative e operative vigenti in ambito pubblico e in particolare nel contesto universitario

... e gli ambiti di intervento previsti

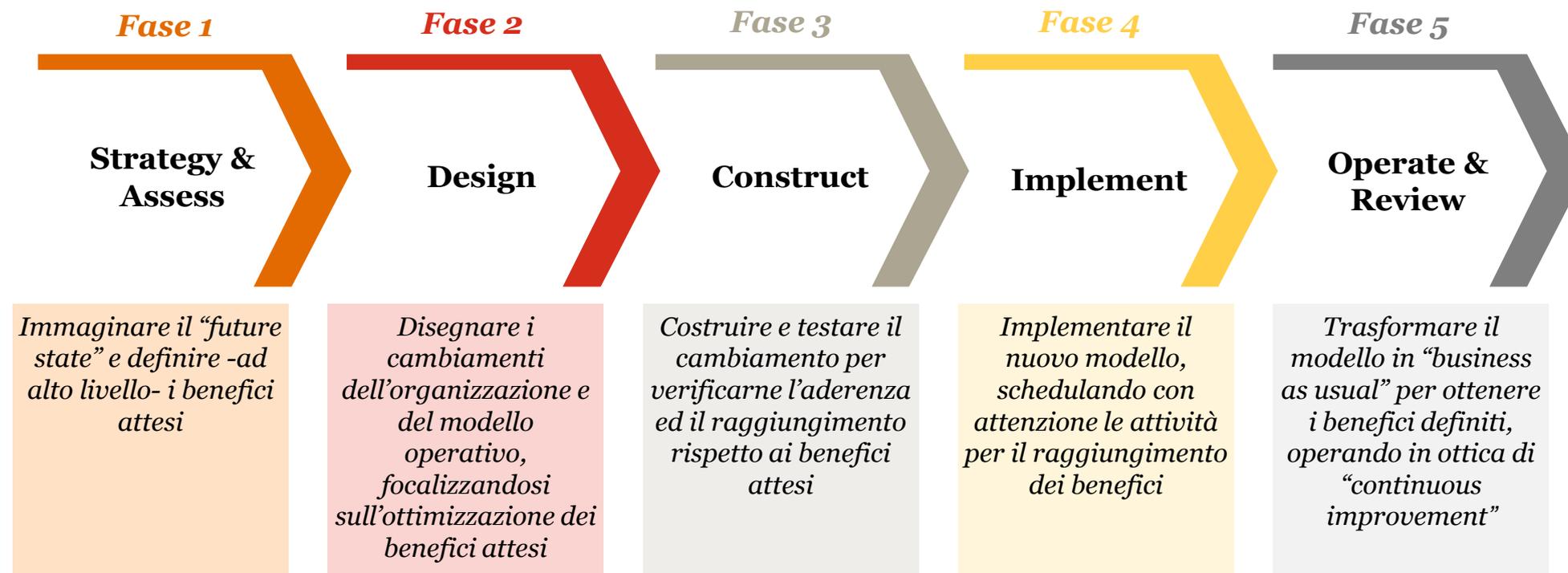


Il nostro approccio metodologico

2



Il nostro framework metodologico relativo ai progetti di sviluppo organizzativo ed operativo: PwC Transform [®]



Il nostro approccio pensato per UniME

Overview



Il nostro approccio pensato per UniME

1. Analisi del Modello Attuale e assessment Sistemi Informativi



Obiettivo per UniME

Confermare gli obiettivi di progetto e le tempistiche, identificare le linee guida della riorganizzazione con il team di lavoro

Raccogliere i dati e le informazioni di base utili a comprendere l'attuale modello, rispetto agli «ambiti di intervento» definiti

DURATA (Settimane)

4 - 6

Principali attività

1. Conferma delle aree di analisi, individuazione delle persone da intervistare e le modalità di coinvolgimento
2. Condivisione ed invio dell' «info request» per la raccolta delle informazioni quali-quantitative necessarie all'analisi (es. organigrammi, organici, sedi, RACI, costi interni/esterni, delibere/determine, etc.)
3. Svolgimento di uno o più workshop con la Direzione Generale e il Gruppo di Lavoro per definire l' «envisioning» del nuovo modello organizzativo ed operativo
4. Svolgimento delle interviste con i referenti di ciascuna Direzione (**tot. ca. 20-30 persone**) per raccogliere informazioni quali-quantitative rispetto all'attuale modello organizzativo ed operativo, in termini di:
 - *Quale Direzione/Servizio/Settore svolge quali attività e come le svolge*
 - *Quali sono le responsabilità di ciascuna struttura rispetto al proprio modo di operare*
 - *Quali sono le principali interazioni tra strutture*
 - *Qual è -ad alto livello- il supporto dei sistemi applicativi utilizzati/disponibili*
5. Costruzione, per ciascuna Direzione in scope, di una scheda di sintesi delle attuali attività svolte, delle principali modalità di funzionamento e responsabilità e delle aree di intervento/criticità rilevate, sull'attuale modello
6. Censimento e Assessment dei Sistemi Informativi nel perimetro di intervento ed evidenza delle principali criticità

Output per UniME

- Perimetro di indagine, stakeholders, percorso attuativo e linee guida di comunicazione
- Key findings e snodi decisionali su tutti gli ambiti di intervento

Il nostro approccio pensato per UniME

2. Disegno Modello Organizzativo e Roadmap evoluzione Sistemi



Obiettivo per UniME

Definire il modello a tendere: macro ruoli e responsabilità per ciascuna «area» coinvolta nelle attività di progettazione organizzativa, fino al III livello

Definire il piano d'azione per l'implementazione della nuova organizzazione

DURATA (Settimane)

4 - 6

6

Principali attività

1. Definizione del nuovo modello della macrostruttura organizzativa fino al livello III in termini di:
 - *Declinazione scopo della struttura*
 - *Descrizione di ruolo e responsabilità nonché principali attività assegnate*
2. Validazione rispetto a migliori prassi vigenti in contesti analoghi
3. Definizione, nel caso di scenari multipli, di matrici di comparazione per identificare il modello organizzativo che meglio si adatta al contesto di UniME
4. Definizione, per ciascuna delle strutture, fino al livello III, dei descrittori delle responsabilità ed attività assegnate e dei profili attesi per le posizioni apicali (ca. 10-15) in termini di skills e capabilities
5. Identificazione dei principali impatti derivanti dall'adozione del nuovo modello organizzativo
6. Supporto alla identificazione dei responsabili delle unità, laddove richiesto, all'interno del perimetro esistente
7. Disegno del piano di implementazione (action plan), definendo le azioni che devono essere svolte / portate a compimento per l'attivazione del nuovo modello
8. Definizione di un piano di interventi, tempistiche e budget sul perimetro Sistemi Informativi

Output per UniME

- Modello organizzativo completo fino a livello III di struttura
- Action plan per l'implementazione su ambiti organizzazione e sistemi

Il nostro approccio pensato per UniME

3. Disegno Modello Operativo



Obiettivo per UniME

Definire il modello operativo a tendere in termini di processi ed attività (fino al livello III), individuando per ciascun task: chi fa che cosa e con quali tempistiche

Mappare i principali gap tra l'attuale modello operativo e quello a tendere per la definizione delle azioni da implementare

DURATA (Settimane)

4 - 6	6	6
-------	---	---

Principali attività

1. Disegno (per ciascuna delle Direzioni aziendali) del modello operativo di alto livello (Target Operating Model) in termini di:
 - *Come vengono svolte le attività*
 - *Quali sono le principali interazioni cross-struttura*
 - *Quali sono i principali step di approvazione (ove necessario/opportuno)*
 - *Quali sono le modalità di presidio del territorio (più sedi) e le modalità di interazione rispetto «il centro»*
 - *Etc.*
2. Analisi dei gap tra l'attuale modello operativo e quello delineato, in modo da poter costruire un piano di allineamento rispetto al nuovo modello definito
3. Disegno dei requisiti per la definizione di interventi di rinnovamento e/o evoluzione di specifici sistemi informativi
4. Individuazione di nuove soluzioni informatiche e/o progettazione di interventi di manutenzione evolutiva sui sistemi attuali
5. Disegno dei requisiti di massima per gli interventi di manutenzione evolutiva o dei nuovi sviluppi in ambito sistemi informativi

Output per UniME

- Modello operativo (TOM) target e gap analysis verso il modello operativo attuale
- Requisiti di business per la manutenzione evolutiva o i nuovi sviluppi sui sistemi informativi

I passi successivi al disegno del modello organizzativo ed operativo, per l'implementazione dell'organizzazione e dei processi

PwC potrà supportare successivamente UniME anche nei passi successivi alla definizione del modello organizzativo e modello operativo. Di seguito vengono indicati alcuni esempi di attività che -sulla base della nostra esperienza- possono essere propedeutici all'adozione di un nuovo modello.



Disegno dei **processi operativi di dettaglio** (flowchart) e delle **procedure** a completamento del TOM



Dimensionamento delle nuove Direzioni e/o dei singolo Servizi/Settori



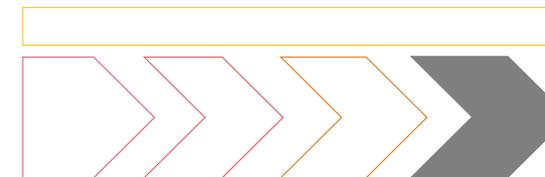
Disegno del **piano di change management** e del relativo chrono-programma



Supporto all'**implementazione delle azioni definite** nel piano di change management

Il nostro approccio pensato per UniME

4. Implementazione del nuovo modello operativo



Obiettivo per UniME

Supportare la realizzazione di azioni specifiche di realizzazione del nuovo modello organizzativo
Governare e realizzare azioni specifiche di rinnovamento del parco applicativo sui sistemi abilitanti

DURATA (Settimane / Mesi)

4 - 6	6	6	20 mesi
-------	---	---	---------

Principali attività

1. In coerenza con la logica del Contratto Quadro SGI i servizi potranno essere individuati tra i seguenti
 - *Progettazione e studi di fattibilità in ambito sistemi informativi*
 - *Sviluppo nuovi sistemi informativi*
 - *Presenza in carico sistemi esistenti e manutenzione evolutiva degli stessi*
 - *Supporto organizzativo e ridisegno dei processi*
 - *Dimensionamento degli organici*
 - *Allineamento delle competenze*
2. I servizi potranno essere attivati durante o dopo l'intervento di progettazione organizzativa in funzione delle sue risultanze e/o in relazione a specifiche esigenze dell'amministrazione
3. La logica di utilizzo dei servizi da parte di UniMe sarà «a consumo»: il dimensionamento e la durata di ciascun servizio dovrà essere effettuato e concordato tra UniMe e PwC di volta in volta per ogni specifico task
4. La durata complessiva del contratto sarà di 18 mesi

Output per UniME

- Erogazione specifici servizi all'interno del catalogo SGI

Il nostro approccio pensato per UniME

Project Management



Set-up

- Organizzazione del kick-off meeting in cui PwC illustrerà la pianificazione delle attività, le linee guida di progetto ed i principali strumenti di lavoro
- Identificazione dei potenziali rischi in ottica di project management (es. possibili vincoli, ritardi dovuti ad indisponibilità di alcune risorse chiave) e le relative azioni di mitigazione
- Definizione e condivisione dell'organizzazione di progetto

Esecuzione e controllo

- Monitoraggio della qualità in relazione a: (i) servizio reso, (ii) tempistiche di delivery in confronto con quanto pianificato
- Predisposizione delle reportistica periodica di progetto sull'avanzamento complessivo delle attività
- Coordinamento delle attività di progetto anche in relazione ad altre possibili iniziative parallele

Chiusura

- Revisione finale dei deliverables e degli obiettivi di progetto e messa a disposizione della documentazione di progetto a UniME

Alcuni esempi di deliverable

Analisi Modello Attuale

Organico ed «effort»

Teste: 448
FTE: 433

Organico per Categoria

Operai: 193
Impiegati: 256
Dirigenti: 6
Quadri: 8

- Ad oggi in organico sono presenti circa 50 persone con contratto "part time" (di cui 35 con una percentuale di FTE superiore al 70%), pari all'11% dell'organico
- Il numero di Dirigenti e Quadri aziendali risulta essere in linea con i principali player di settore, tuttavia il mix di dirigenti VS quadri risulta parzialmente sbilanciato verso le figure dirigenziali

Nota: la voce «altro» dell'organico include: 6 membri del CdA, 5 somministrati e 2 membri dell'OdV

Operating model

- The core HR processes are standardized in terms of milestones and due dates, but the ways of working are different across the legal entities
- Different payroll providers across European countries; in Italy there is Felnar
- The HQ CoCs manage directly the Italian activities and define guidelines and the coordination of the local HR structures (e.g. L&D, etc.)
- Some L&D topics (e.g.: compliance, SAP, special projects, etc.) are directly managed through L&D team, with the provision of learning carried out by external trainers
- The Talent Acquisition team usually follows the search and selection process for EGLT and GLT, the HRBPs -instead- acquire the middle management and employee levels; in 2016 TA supports the HRBPs in their hiring activities
- In Italy HR Admin supports the HRBPs in carrying out the administrative activities, in other countries/areas the HRBPs cover the processes EZE

Organization

- HR function adopt a "matrix organization", by geography and by "global function" / area of resp.
- There were 4 HR Regional Business Partners/ HR Directors that coordinate HR regional activities with the HQ
- The new organizational model adopted by HR dept. is highly focused on the role of HRBPs
- The "global function" HR Business Partners hierarchically report to the Line Manager and functionally to the Group HR Director
- Not in all the Legal Entities is physically present an HR team on site, where there is not an HR team, usually F&A or General Service teams, in accordance with the Country Lead, cover the basically HR activities
- It is also possible that a local HR Manager covers different countries (e.g. HR Manager of Portugal covers also Spain)
- There are different ways of working regarding who calculate the sales commissions, it is in charge of HR, of F&A or of Sales Operators

IT system

- Last year was launched the implementation of the SAP platform across the world; it manages the EMD and organization information; the roll-out is actually in progress
- Different IT systems adopted all across the legal entities for the payroll elaboration (usually embedded in the provider service/ fees)
- The reporting activities require some elaborations out of system (e.g. Learning, Performance appraisal, HR Admin, etc.)
- The HQ uses 2 different systems for KM activities: "Talent" and "Sharepoint"
- The HR budget process is managed without a dedicated IT system, but through spreadsheets
- Today is not available some self-service functionality for the Line Managers or automated analytics related to HR

ILLUSTRATIVO

Disegno Modello Organizzativo ed Operativo

Principali resp. e ambiti operativi:

- Schedulazione degli acquisti (raccolta fabbisogni, gestione scendenzario, accounting)
- Esecuzione operativa (gestione RF1 interne, processazione acquisti, gestione contratti, ottimizzazione giacenze, analisi inventario/giacenze)
- Relazione con il fornitore (negoziazione, valutazione fornitura / prestazione, gestione albo, etc.)
- Gestione magazzino e servizi generali (call center, telefonia, parco veicoli, segreteria etc.)
- Gestione delle attività manutentive aziendali

Calibration → Salary review → Payout of incentive → Off-cycle payment

#	Activity	Description
1	Calibration	The SSC extracts and/or collect the evaluations for the calibration process. The BP analyzes the evaluation arrange the moderation meeting in order to manage the calibration process with the Line Managers
2	Salary review	Once the moderation meeting is ended, the BP elaborates the final proposal for the salary review and manage the communication to the Line Manager and the employee (salary letter). The BP update the HR system with the final proposal of the salary review for each employee
3	Payout of incentive	The SSC extracts and/or receives the salary review from each BP and elaborate the data for the simulation (annual bonus, sales incentive, other bonuses). After that the SSC include in the simulation the effects of the long term incentives or the stock options. Once approved the simulation, the SSC run the payout activities
4	Off-cycle payment	On the input of the BP, the SSC simulate the impacts of the off-cycle payment (new position, bonus a tantum, etc.) and once approved, run the payout activities

Roadmap di implementazione

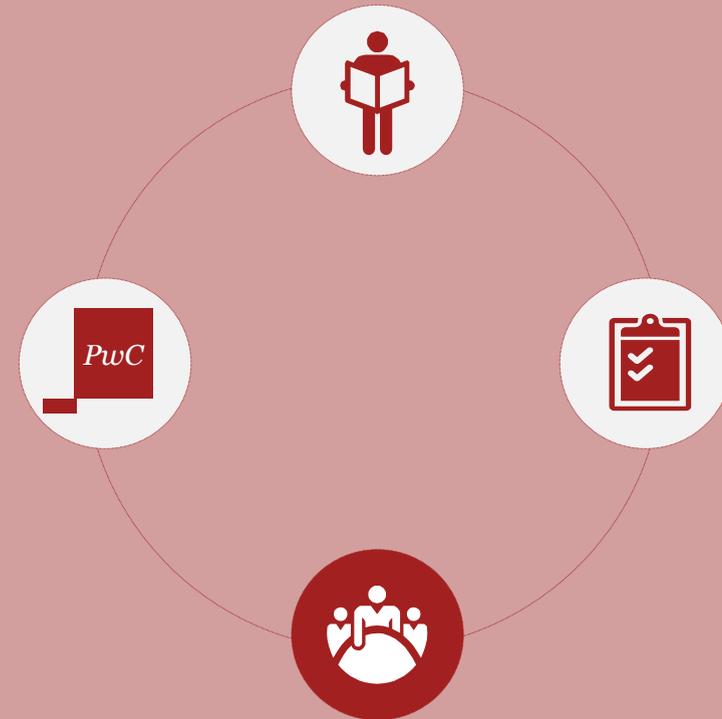
	2018	2019					
	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio
Validazione dello scenario target da parte di Product Development e Supply Chain							
Individuazione delle persone chiave da trasferire presso il Team Anagrafica Prodotto							
Definizione del piano di comunicazione relativo al nuovo modello							
Implementazione delle azioni di comunicazione previste							
Identificazione, qualificazione ed implementazione delle azioni di CM							
Erogazione della formazione sul sistema PLM alle risorse che ne hanno fatto richiesta							
Collocazione delle nuove funzionalità di PLM relative al nuovo modello							
Adozione del nuovo modello organizzativo ed operativo							

Dir. Amm.va → Gestire -da un punto di vista operativo- le attività di acquisto dell'azienda -dalla raccolta dei fabbisogni, fino alla valutazione del fornitore, passando per la definizione della modalità d'acquisto e l'emissione dell'OdA-, collaborando in modo proattivo con le strutture richiedenti al fine di ottimizzare lo spending e garantire il rispetto delle tempistiche e della compliance.

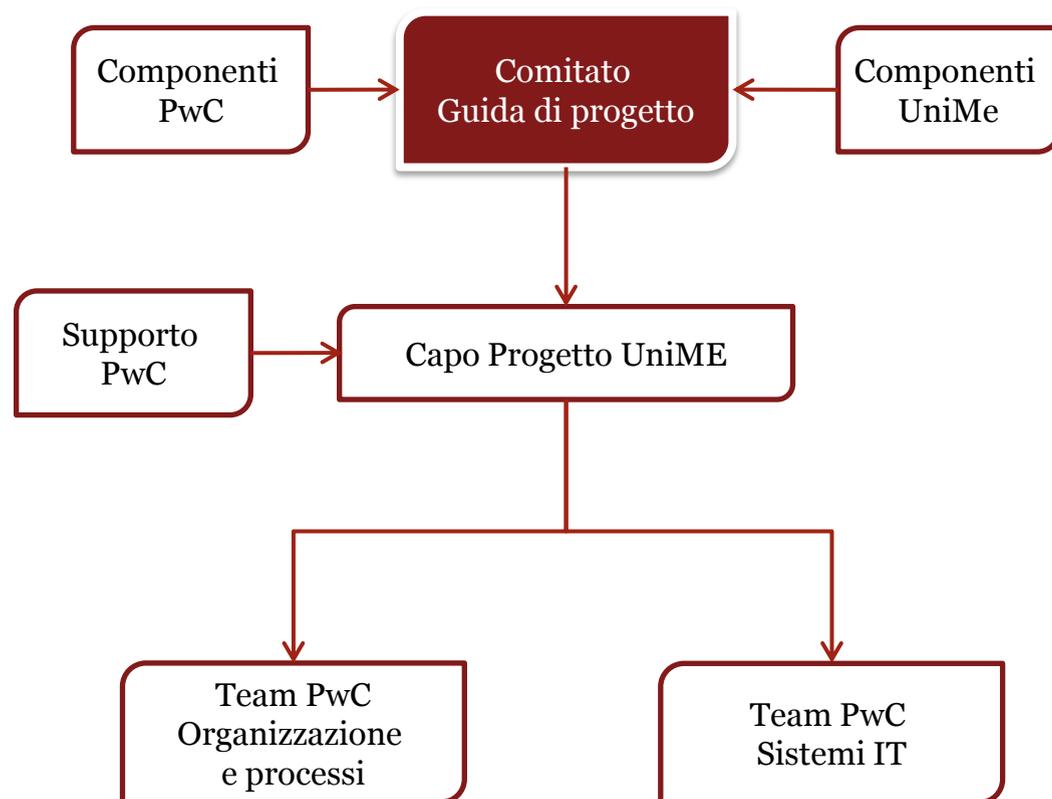
ILLUSTRATIVO

*Organizzazione,
tempistiche, impegni
previsti e quotazione
economica*

3



Organigramma di progetto proposta



Il **Comitato Guida di Progetto** è il massimo organo decisionale ai fini di:

- avviare, approvare e indirizzare le attività del Progetto;
- condividere le priorità e la definizione di risorse e responsabilità per l'esecuzione delle attività previste;
- risolvere eventuali aree di criticità;
- veicolare all'interno dell'azienda le esigenze e i risultati del Progetto.

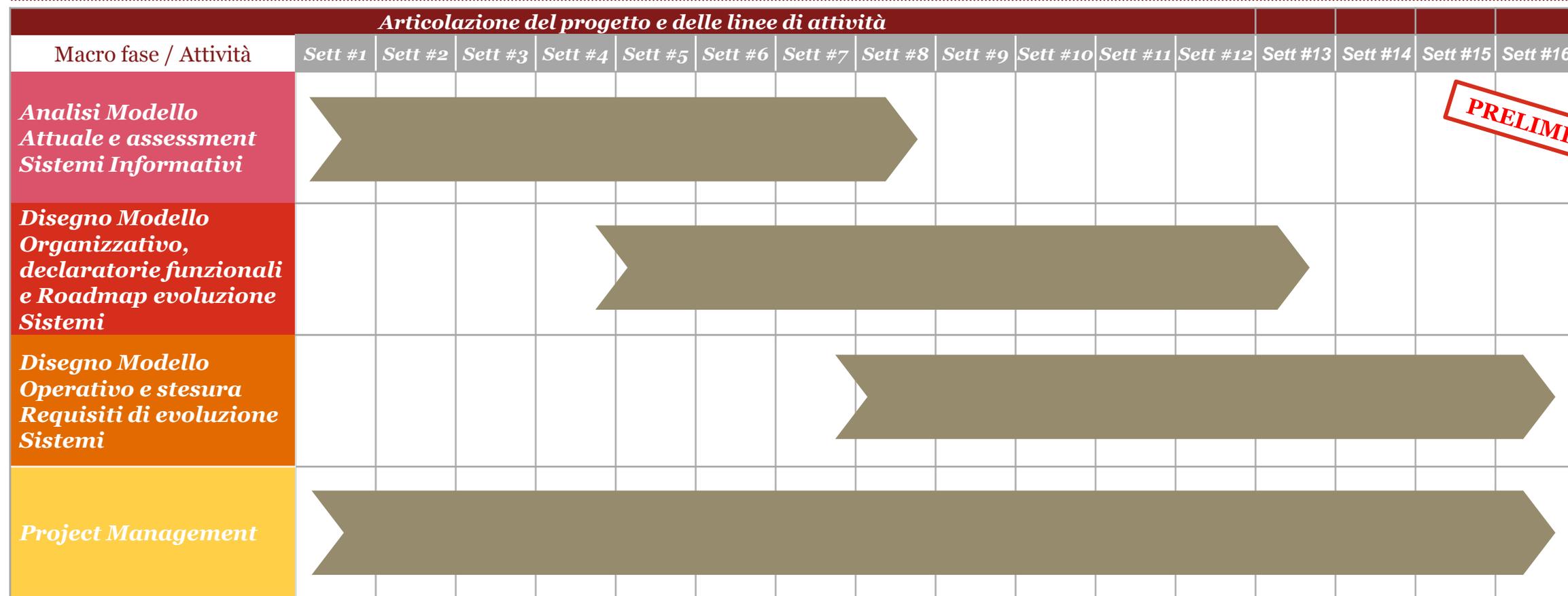
Il **Capo Progetto** ha il ruolo e la responsabilità di:

- gestire il Progetto secondo i criteri di aderenza ai tempi stabiliti e di qualità dei risultati;
- contribuire alla definizione del piano di Progetto, all'identificazione e al coinvolgimento delle risorse critiche assicurando il coordinamento tra le diverse aree aziendali/stream di Progetto;
- risolvere, ai propri livelli di responsabilità, le eventuali criticità che dovessero manifestarsi.

I **Team Operativi** hanno il ruolo di:

- realizzare le attività di Progetto;
- risolvere, ai propri livelli di responsabilità, le eventuali criticità che dovessero manifestarsi;
- assicurare il collegamento con gli altri gruppi di lavoro che svolgono attività propedeutiche o complementari.

Articolazione del piano di lavoro della Fase di Riorganizzazione



PRELIMINARE

Impegno previsto e quotazione economica del supporto alla riorganizzazione (su framework SGI)

DURATA: 16 Settimane 4 mesi 85 GG

Figura professionale	Ruolo	Tariffa € al gg	Giornate previste	Importo €
Capo progetto		300	85	25.500
Senior Advisor		480	85	40.800
Consulente Snr	Team leader Organizzazione	360	85	30.600
Consulente Snr	Team leader Sistemi IT	360	85	30.600
Consulente Jnr	Team Organizzazione	240	85	20.400
Consulente Jnr	Team Sistemi IT	240	85	20.400
Totale			510	168.300

QUOTAZIONE: A corpo

Fasi	Importo €
Analisi Modello Attuale e assessment sistemi informativi	38.300
Disegno Modello Organizzativo, declaratorie funzionali e Roadmap evoluzione Sistemi	50.000
Disegno Modello Operativo e stesura Requisiti di evoluzione Sistemi	80.000
Totale	168.300

Impegno previsto e quotazione economica per la fase di supporto alla implementazione del nuovo modello operativo (su framework SGI)

DURATA: 20 mesi

Figura professionale	Tariffa € al gg	Servizio di Supporto Organizzativo
		Mix di effort
Senior Advisor	480	20%
Capo Progetto	300	10%
Consulente Senior	360	30%
Consulente Junior	240	40%

QUOTAZIONE: a consumo

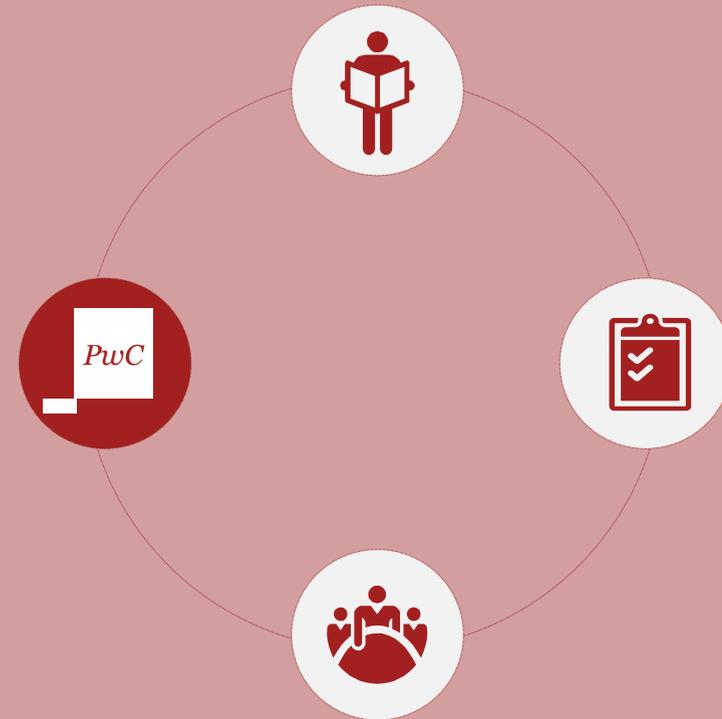
Servizi	Importo €
Supporto alla revisione dei processi	50.000
Supporto architettuale per i sistemi informativi	31.700
Supporto tematico e funzionale su specifiche materie e competenze	50.000
Totale	131.700

DURATA TOTALE: 24 mesi

IMPORTO TOTALE: Euro 300 mila

Perché PwC

4



Referenze recenti su progetti in ambito universitario (1 di 3)

Cliente	Anno	Attività effettuate
Università degli Studi di Bari	2019 - In corso	Servizio di manutenzione evolutiva e correttiva del software per la gestione della contabilità del patrimonio e del Bilancio Unico di Ateneo e dei connessi servizi di formazione, supporto e assistenza per 12 mesi – <i>in qualità di Subappaltatori</i>
Università degli Studi di Pavia	2019 - In corso	Servizio di supporto all'attività di internal audit
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	2017 - In corso	Servizio di analisi del Sistema di Controllo Interno finalizzato al miglioramento dei processi amministrativi – contabili
Università degli Studi di Napoli Federico II	2018 - 2019	Servizio di revisione contabile volontaria del Bilancio Unico d'Ateneo al 31.12.2016 e 31.12.2017
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	2015 - 2016	Servizio di assistenza per la formazione dello Stato Patrimoniale Unico di Ateneo redatto in contabilità economico patrimoniale al 1° gennaio 2015
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	2016	Procedure di verifiche concordate ai sensi dell'ISRS 4400 su alcuni saldi della Situazione contabile al 31.12.2015.
Università degli Studi di Napoli Federico II	2016 - 2017	Servizio di progettazione e implementazione del modello di controllo interno. Analisi organizzativa dell'Università degli Studi di Napoli Federico II e dei relativi processi amministrativo-contabili.
Università degli Studi di Napoli Federico II	2014 - 2015	Servizio di assistenza per la transizione alla contabilità economico patrimoniale necessarie alla redazione dello Stato Patrimoniale al 01.01.2013 e del bilancio d'esercizio al 31.12.2013.
Università degli Studi di Napoli Federico II	2014 - 2015	Servizio di revisione contabile volontaria dello Stato Patrimoniale del Bilancio Unico d'Ateneo al 1.1.2015.

Referenze recenti su progetti in ambito universitario (2 di 3)

Cliente	Anno	Attività effettuate
Università degli Studi di Trento	2009 – 2018	1) Analisi organizzativa dell'Università degli Studi di Trento e dei relativi processi amministrativo-contabili finalizzata al passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale in ottemperanza alla Legge 240/2010 e ai Decreti di attuazione in materia di contabilità e programmazione (D.Lgs 18/2012, D.Lgs 49/2012 e DM 19/2014). 2) Servizio di revisione contabile dello Stato Patrimoniale iniziale e del Bilancio Unico d'Ateneo.
Università degli Studi di Bologna ALMA MATER	2012 - 2013	Analisi organizzativa dell'Università degli Studi di Bologna e dei relativi processi amministrativo-contabili finalizzata al passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale in ottemperanza alla Legge 240/2010 e ai Decreti di attuazione in materia di contabilità e programmazione (D.Lgs 18/2012 e D.Lgs 49/2012).
Università degli Studi di Udine	2012 - 2017	1) Analisi e riprogettazione dei processi amministrativo-contabili e delle procedure di predisposizione del bilancio e revisione del sistema informativo a supporto. 2) Servizio di revisione contabile dello Stato Patrimoniale iniziale e del Bilancio Unico d'Ateneo.
Università degli Studi di Palermo	2009 - 2010	Analisi organizzativa dell'Ateneo di Palermo e dei relativi processi amministrativo-contabili finalizzata al passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale in ottemperanza alla Legge 240/2010.

Referenze recenti su progetti in ambito universitario (3 di 3)

Cliente	Anno	Attività effettuate
Università per Stranieri di Siena	2015	1) Analisi organizzativa dell'Università per Stranieri di Siena e dei relativi processi amministrativo-contabili finalizzata al passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale in ottemperanza alla Legge 240/2010 e ai Decreti di attuazione in materia di contabilità e programmazione (D.Lgs 18/2012, D.Lgs 49/2012 e DM 19/2014). 2) Servizio di revisione contabile dello Stato Patrimoniale iniziale 1.1.2014 e del Bilancio Unico d'Ateneo al 31.12.2014.
Università degli Studi di Pavia	2014 – 2016	Servizio di assistenza per la transizione alla contabilità economico patrimoniale necessarie alla redazione dello Stato Patrimoniale al 01.01.2015
Università degli Studi di Bari Aldo Moro	2016 - 2017	Servizio di assistenza per la formazione dello Stato Patrimoniale Unico di Ateneo redatto in contabilità economico patrimoniale al 1° gennaio 2016
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale	2016 - 2017	Servizio di assistenza per la formazione dello Stato Patrimoniale Unico di Ateneo redatto in contabilità economico patrimoniale al 1° gennaio 2016
EDiSuPavia	2014 - 2016	Servizio di assistenza per la transizione alla contabilità economico patrimoniale necessarie alla redazione del bilancio d'esercizio al 31.12.2015

Referenze recenti su progetti di riorganizzazione Ambito Pubblica Amministrazione

Cliente	Anno	Attività effettuate
Ministero dell'Economia e delle Finanze – Commissione Europea	In corso	Supporto nell'analisi organizzativa della Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante l'organizzazione di 15 workshop con focus su (i) Impatti nuove tecnologie e metodi di lavoro, (ii) Competenze, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi , Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be attraverso la modalità del co-design
Comune di Milano	18	Supporto nell'analisi organizzativa della Direzione Risorse Umane e Organizzazione e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con Responsabili di area a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Macro Processi, Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be
Inail	16/17	Supporto nell'identificazione delle linee di innovazione e dei processi di back end per la gestione risorse umane dell'Istituto
European Food Safety Authority	15	Supporto per la revisione della macro e micro struttura organizzativa, dei processi di pianificazione, del carico di lavoro delle Risorse dell'Agenzia
Ministero dell'Economia e delle Finanze	14/15	Supporto nell'analisi organizzativa della Direzione dei Sistemi Informativi e dell'Innovazione e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi , Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be
Regione Sardegna	13	Supporto nell'analisi e nel miglioramento dei processi finalizzati all'erogazione di servizi online per la Regione

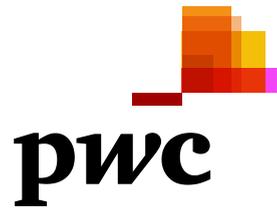
Referenze recenti su progetti di riorganizzazione – Ambito Acque

Cliente	Anno	Attività effettuate
Veritas	18/19	Supporto nella riorganizzazione macro e micro strutturale del Sistema Idrico Integrato di Veritas Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con i key officer di riferimento a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi, Dimensionamento degli organici, Definizione del modello To Be, Definizione del piano di implementazione
Ruzzo Reti	18/19	Supporto nella riorganizzazione macro e micro strutturale Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con i key officer di riferimento a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi, Focus sui processi di Front - end con disegno del relativo nuovo modello a supporto dell'implementazione del nuovo sistema di CRM, Definizione del macro modello organizzativo To Be, Pesatura delle principali posizioni organizzative, Definizione del piano di implementazione
Acqua Novara	17/18	Supporto nell'analisi organizzativa di Acqua Novara.VCO SpA e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con i key officer di riferimento a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi, Definizione del macro modello organizzativo To Be e Definizione del piano di implementazione
Nuove Acque	18/19	Supporto nell'analisi organizzativa di Nuove Acque e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con i key officer di riferimento a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi, Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be
Acque Toscane Spa	18/19	Supporto nell'analisi organizzativa di Acque Toscane e nell'individuazione di interventi di sviluppo organizzativo Analisi AS-IS dell'intera organizzazione mediante interviste con i key officer di riferimento a livello macro e micro strutturale con focus su (i) Cultura organizzativa, (ii) Risorse Umane e tecnologiche, (iii) Struttura organizzativa e (iv) Processi, Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be
Acquedotto del Fiora	15/16	Supporto per la revisione della macro e micro struttura organizzativa, dei processi, del carico di lavoro delle Risorse e del sistema di pesatura delle posizioni.
Tea S.p.A.	17/18	Supporto all'assessment della struttura organizzativa del Gruppo e dimensionamento organici
Acque Spa	18/19	Identificazione -ad alto livello- del macro-dimensionamento organizzativo di ciascuna funzione aziendale per Acque SpA ed Acque Servizi Srl, individuando eventuali iniziative ed azioni di ottimizzazione

Referenze recenti su progetti di riorganizzazione – Ambito Privato

<p>Azienda del settore fieristico</p> <p>Dimensionamento</p> <p>Assessment, re-definizione e sizing dell'organizzazione dell'area procurement.</p>	<p>Azienda leader nel settore delle telecomunicazioni</p> <p>Analisi competenze</p> <p>Analisi di <i>capacity</i> della direzione <i>technology</i> per individuazione gap di <i>capability</i> e <i>sizing</i>, con raccomandazioni per indirizzare i gap rilevati, a fronte dell'innovazione tecnologica e dei servizi.</p>	<p>Azienda leader nel settore delle telecomunicazioni</p> <p>HR Transformation</p> <p>Assessment e benchmark dei processi HR e KPI di business As-Is attraverso lo strumento Saratoga e definizione del modello To-Be</p>	<p>Azienda del settore chimico</p> <p>Dimensionamento</p> <p>Assessment, re-definizione e sizing dell'organizzazione delle funzioni di supporto per le countries USA, Giappone e Cina</p>	<p>Azienda multi - utility</p> <p>Dimensionamento</p> <p>Supporto all'assessment della struttura organizzativa del Gruppo e dimensionamento organici</p>	<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Dimensionamento</p> <p>Identificazione -ad alto livello- del macro-dimensionamento organizzativo di ciascuna funzione aziendale, individuando eventuali iniziative ed azioni di ottimizzazione</p>
<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Riorganizzazione</p> <p>Analisi del modello attuale (cultura, organizzazione, modello operativo e risorse) e disegno del nuovo modello organizzativo, in linea con i requisiti di business dell'azienda.</p>	<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Riorganizzazione</p> <p>Analisi AS-IS dell'intera organizzazione a livello macro e micro con focus su Cultura organizzativa, Risorse Umane e tecnologiche, Struttura organizzativa e Processi, Dimensionamento degli organici, Definizione del modello To Be, Definizione del piano di implementazione</p>	<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Riorganizzazione</p> <p>Analisi AS-IS della organizzazione; Focus processi Front - end con disegno modello a supporto dell'implementazione del CRM, Definizione del macro modello organizzativo To Be, Pesatura delle principali posizioni, Definizione del piano di implementazione</p>	<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Riorganizzazione</p> <p>Analisi AS-IS della organizzazione a livello macro e micro con focus su Cultura organizzativa, Risorse Umane e tecnologiche, Struttura organizzativa e Processi, Definizione del macro modello organizzativo To Be e Definizione del piano di implementazione</p>	<p>Azienda del settore utilities</p> <p>Riorganizzazione</p> <p>Analisi AS-IS dell'intera organizzazione a livello macro e micro con focus su Cultura organizzativa, Risorse Umane e tecnologiche, Struttura organizzativa e Processi, Definizione delle iniziative di miglioramento, Definizione del macro modello organizzativo To Be</p>	<p>Policlinico universitario non statale</p> <p>HR Organization</p> <p>Assessment dei processi HR As-Is e ridefinizione degli ambiti di competenza HR all'interno dell'organizzazione</p>

Grazie per l'attenzione



This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Advisory SpA, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2019 PricewaterhouseCoopers Advisory SpA. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Advisory SpA which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.