

CATALOGO WORKSHOP FORMAZIONE LEAN 2018

Con esempi di materiali e contenuti

Per informazioni aggiuntive:
www.immaterialvalue.biz
info@immaterialvalue.biz

LEAN

Per i servizi e l'ICT



NO
SPRECHI



MOLTO
VELOCE

Approccio alla formazione

DENSA, CONCRETA

La realtà che le aziende devono gestire è complessa, e lo sono anche i temi che trattiamo. Non cerchiamo di renderli semplici ma piuttosto ne moduliamo il dettaglio in modo opportuno, e ne facilitiamo l'acquisizione mediante esempi, richiamo di esperienze progettuali, analisi di casi e situazioni reali.

RAZIONALE, INTERATTIVA

In azienda ogni scelta deve essere fatta in modo razionale, spiegabile. Più che al trasferimento di nozioni, miriamo alla creazione di piena consapevolezza e comprensione. Lo facciamo delineando ogni tema nei suoi presupposti e sviluppandolo con ragionamenti espliciti, insieme ai partecipanti, fino alle sue logiche conclusioni.

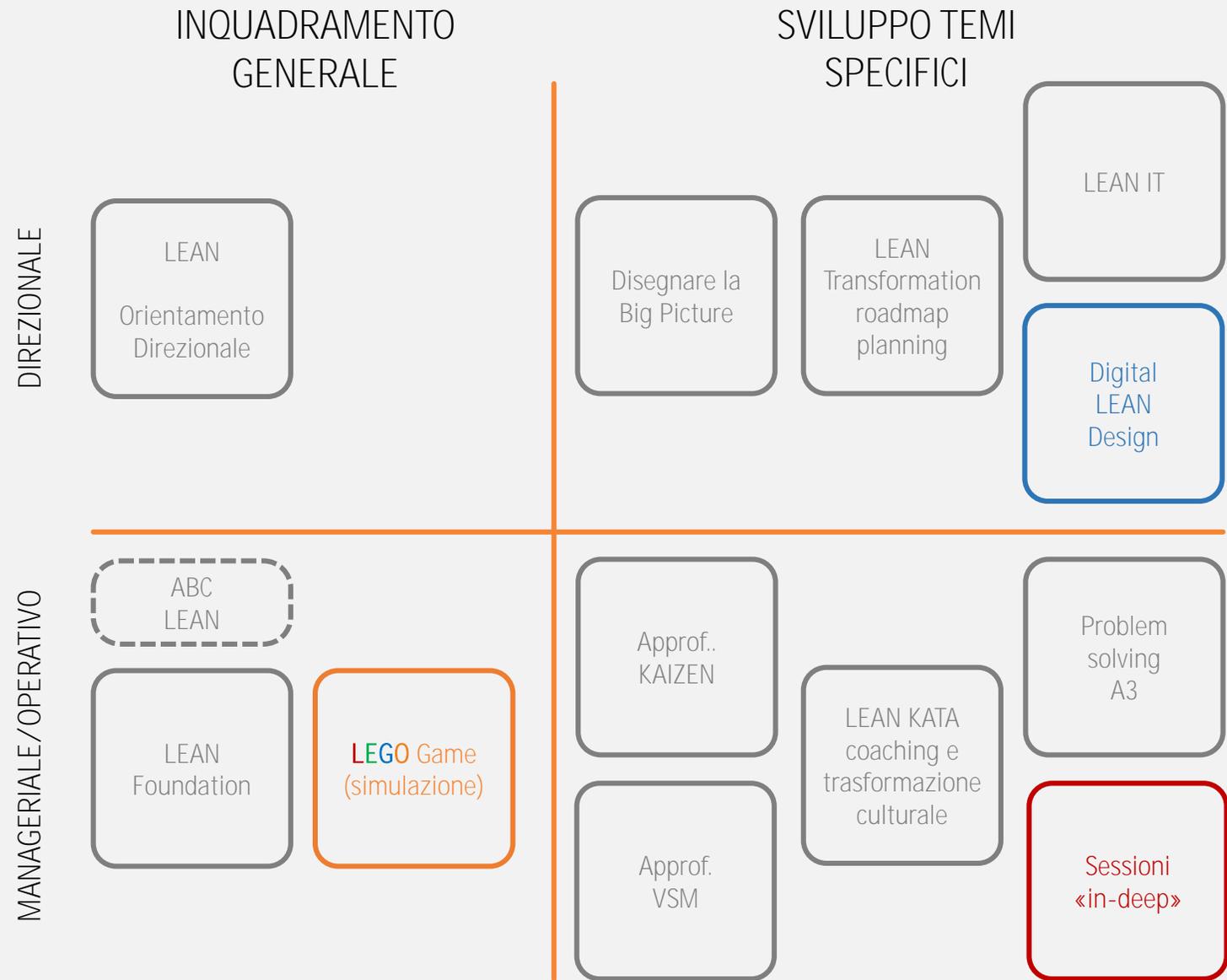
CONTESTUALE, MIRATA

Lo sviluppo di un tema richiede un momento di teoria, di astrazione, per mettere basi solide al ragionamento, ma porta valore solo se correlato con un contesto specifico, reale. Lo facciamo personalizzando i contenuti del workshop e declinandone subito l'elaborazione nella prospettiva delle necessità/opportunità del Cliente.

Proponiamo **workshop di formazione, essenziali, intensivi, fortemente interattivi e coinvolgenti, ricchi di esempi reali e di ragionamenti**

Schema moduli workshop LEAN

- I moduli sono pensati per comporre **percorsi formativi differenti**, in funzione delle esigenze e del contesto di business.
- Alcuni temi sono ripresi nei vari moduli (pur presentati con livelli di dettaglio e chiavi interpretative differenti) per garantire la **piena fruibilità dei moduli anche come sessioni di formazione singole**.
- Nella progettazione di un percorso formativo più articolato, lo sviluppo dei temi ridondati è oggetto di razionalizzazione.



Elenco delle schede sintetiche

1. LEAN - Orientamento Direzionale
2. LEAN - Foundation
3. LEAN - Approfondimento VSM (Value Stream Mapping)
4. LEAN - Approfondimento KAIZEN
5. LEAN - LEGO GAME
6. LEAN - Problem solving A3
7. LEAN - Costruzione della cultura LEAN e KATA coaching
8. LEAN - Big Picture
9. LEAN - Roadmap per la LEAN transformation
10. LEAN IT
11. LEAN -Digital LEAN Design
12. LEAN - Workshop «in-deep» di approfondimento per specifici strumenti e tecniche

1. Orientamento Direzionale

Obiettivo

- Lo scopo del modulo è introdurre il management al pensiero LEAN, offrendo una panoramica dei diversi possibili scenari di adozione della LEAN, dall'utilizzo tattico alla trasformazione dell'azienda in una LEAN enterprise
- Esempi di strumenti e tecniche sono presentati in una prospettiva manageriale

Profili Target

- Figure direzionali, manageriali e specialistiche con responsabilità di indirizzo sulla trasformazione LEAN

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1/2g (9:30--13:00 o 14:00 - 17:30)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Origini e cenni storici
- Principi e concetti fondamentali
- Livelli di adozione LEAN
- Benefici e rilevanza strategica
- La Big Picture
- Cenni a KAIZEN/e VSM
- Approccio alla trasformazione
- LEAN nei servizi
- Cenni di LEAN Sigma (legami con il SixSigma)
- Legami con l'Agile management
- Sviluppo di un programma di trasformazione LEAN
- Aspetti culturali ed organizzativi
- Discussione finale e chiusura

2. LEAN Foundation

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di fornire una formazione di base sulla LEAN e preparare il coinvolgimento delle risorse alle iniziative, sia dal punto di vista delle nozioni che dal punto di vista dell'interesse e della motivazione
- Pone enfasi sul miglioramento della qualità del lavoro, con vantaggi per gli operatori e per l'azienda (win-win)

Profili Target

- Tutto il personale coinvolto nelle iniziative LEAN

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, esercizi e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- versione ridotta «ABC» 1/2 giornata
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Origini e cenni storici
- Il concetto di spreco con esempi
- Costruire il flusso di lavoro, assicurare la qualità
- Work in progress e tempo di attraversamento
- Ritmo di lavoro e bilanciamento dei carichi
- Qualità all'origine e sistema KANBAN
- La LEAN Enterprise, dalla strategia ai comportamenti
- KAIZEN, miglioramento continuo, PDCA
- Visual management
- La Value Stream Map
- Qualità del lavoro e prestazioni operative
- Ambiti di applicabilità della LEAN
- Discussione finale e chiusura

3. Value Stream Mapping

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di approfondire l'utilizzo della tecnica VSM (Value Stream Mapping - mappa del flusso di valore) per il miglioramento e la razionalizzazione dei processi. Vengono trattate situazioni in cui è difficile identificare chiaramente un processo univoco, tipico dei contesti di servizio.

Profili Target

- Manager di linea, responsabili processo, figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) addette al coordinamento e facilitazione di iniziative VSM

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, esercitazioni pratiche e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

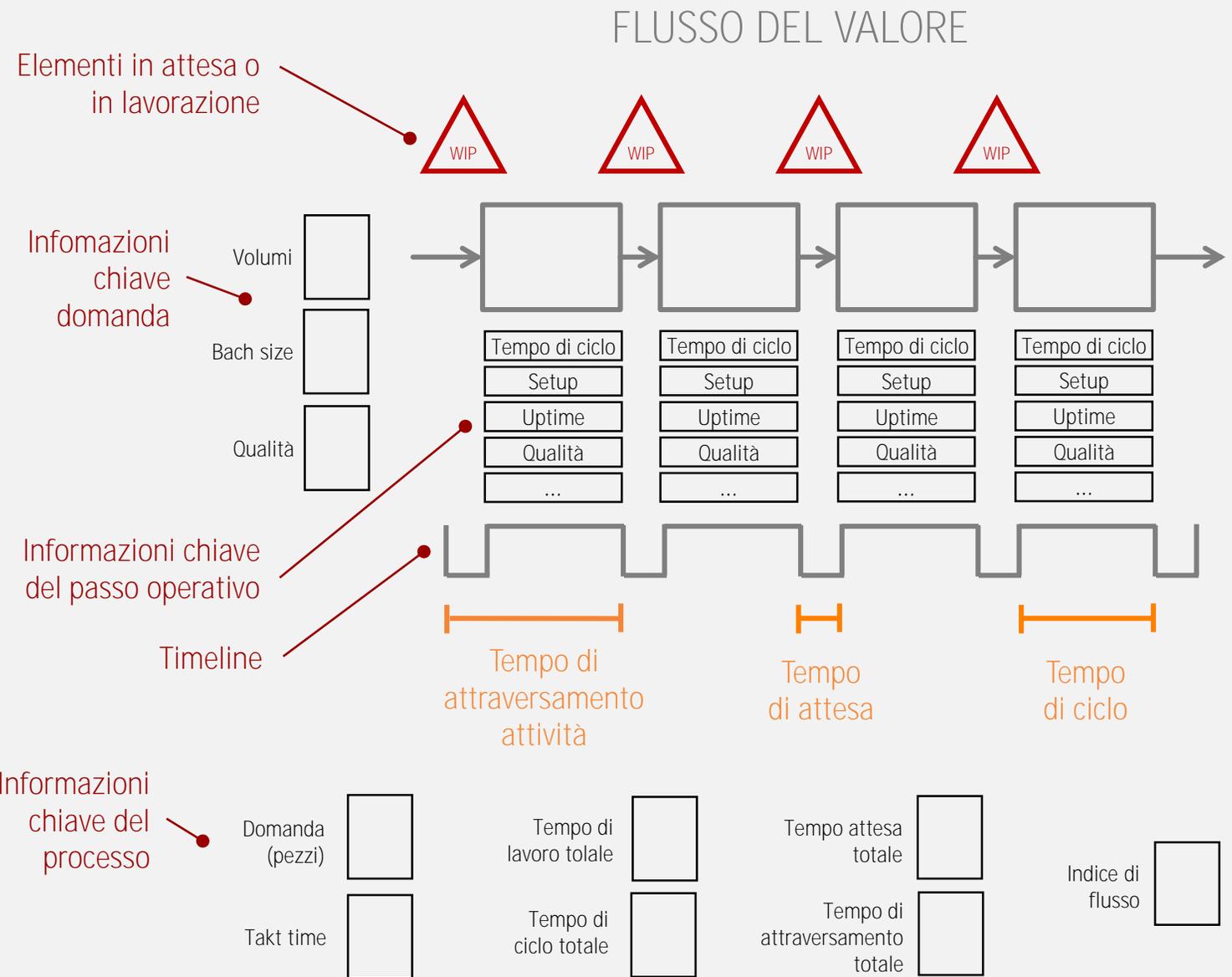
Contenuti

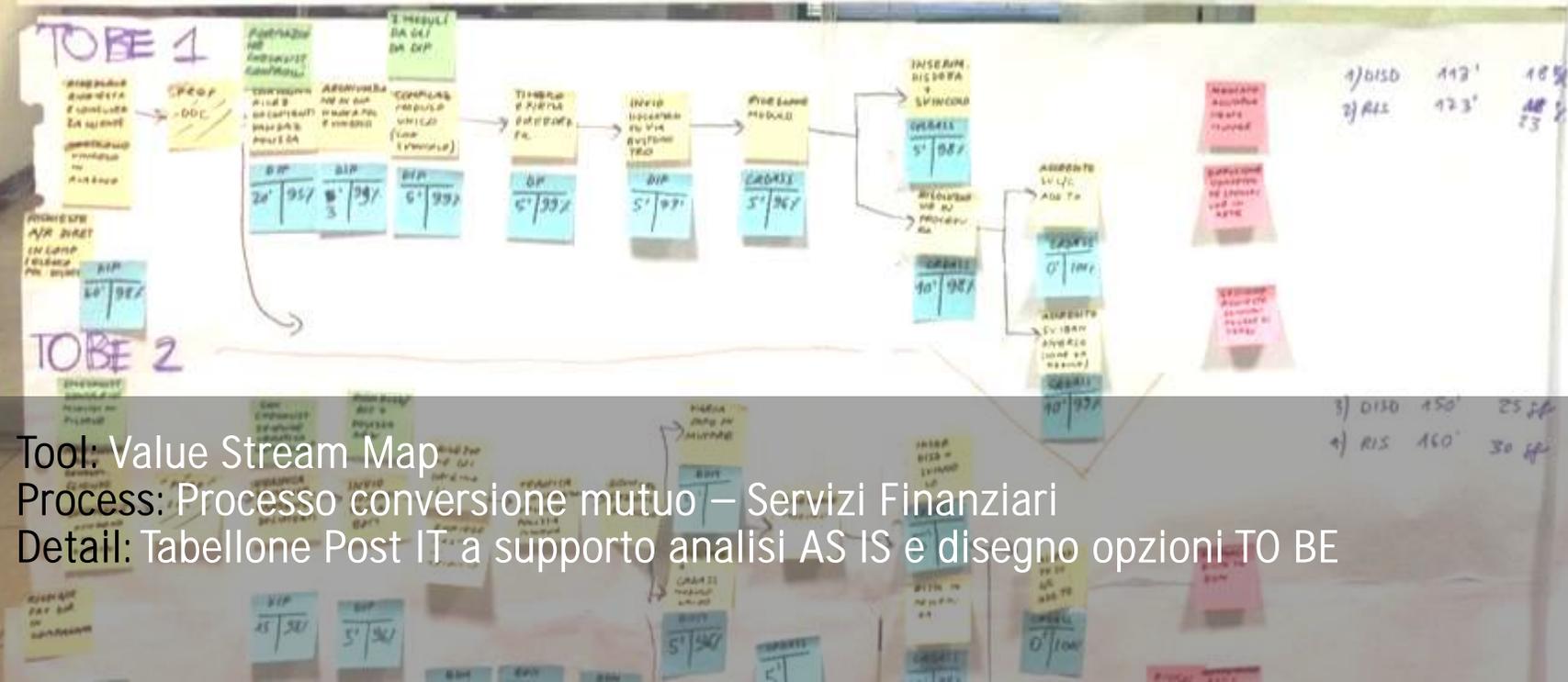
- Introduzione
- Richiamo ai concetti fondamentali
- Definizione di processo e sua rappresentazione
- Caratteristiche dell'operatività LEAN
- Il modello VSM
- La matrice input/output
- La rilevazione dei dati VSM
- Costruzione della mappa AS IS
- Indici di prestazione del processo
- Gestione delle sessioni di approfondimento ed osservazione, legami con il problem solving
- Costruzione della mappa TO BE e definizione degli scenari alternativi
- Condizioni di applicabilità del modello
- Situazioni particolari ed adattamenti della VSM
- Discussione finale e chiusura

VSM

Analisi e progettazione del flusso di valore

- Una rappresentazione semplificata del processo che pone enfasi su pochi indicatori chiave
 - Tempo di lavoro e tempo di attraversamento
 - Work in progress, tempi di attesa
 - Qualità
- Utilizzata per descrivere gli scenari «AS IS» e per disegnare l'obiettivo «TO BE» della trasformazione
- Significativamente differente dalle attività di BPR





A PRIMO CONTRATTO

1) Raccolta esigenze cliente

- comprensione richiesta da parte del gestore.
- informazioni operative (piazza)
- supporto fornitori (fascicolo)
- richiesta standardizzazione

SOLUZIONI

- comunicazione bilaterale che spiega le motivazioni (guida operativa con checklist e modulistica standard)
- permanentemente comunicazione (titolo "parlante") e post-rivista motivi

B SECONDO CONTRATTO (appuntato su tavolo)

- verifica conformità polizza
- apertura limitata funzione Aladin

C COMPAGNIA

- individuazione
- mancanza vincoli
- in caso di pol. non dare precedenza
- tempo di gestione

SOLUZIONI

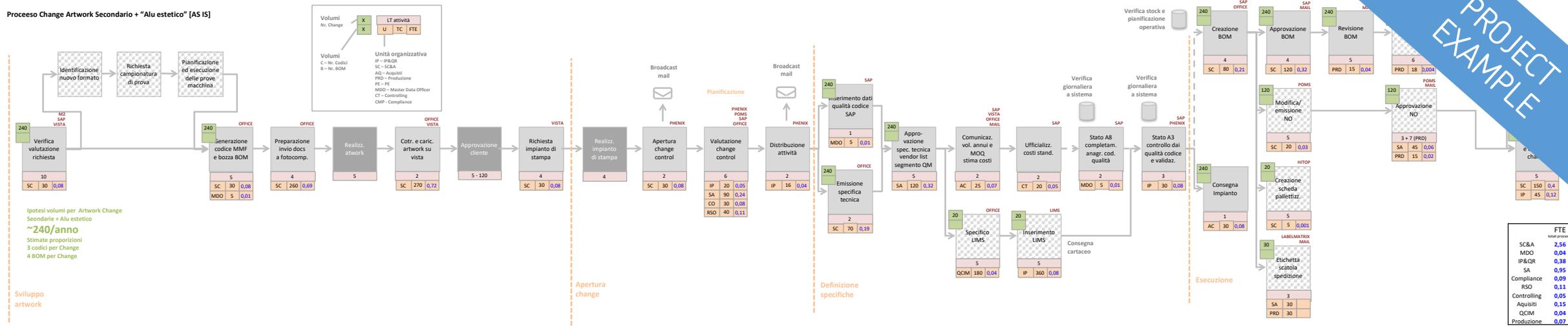
- taglio con modulo unidip. scorsa interazione
- ottimizzare che la fin. verifica sul mutuo fe
- nel modulo esplicitare riportato l'accredito in

SVC MODULO

- 1) Inserimento Aladin, IGA, C/E INTER
- 2) Richiesta di disdetta, Aladin (H&D)
- 3) MODALITA' di PAG. AL

Tool: Value Stream Map
 Process: Processo conversione mutuo – Servizi Finanziari
 Detail: Tabellone Post IT a supporto analisi AS IS e disegno opzioni TO BE

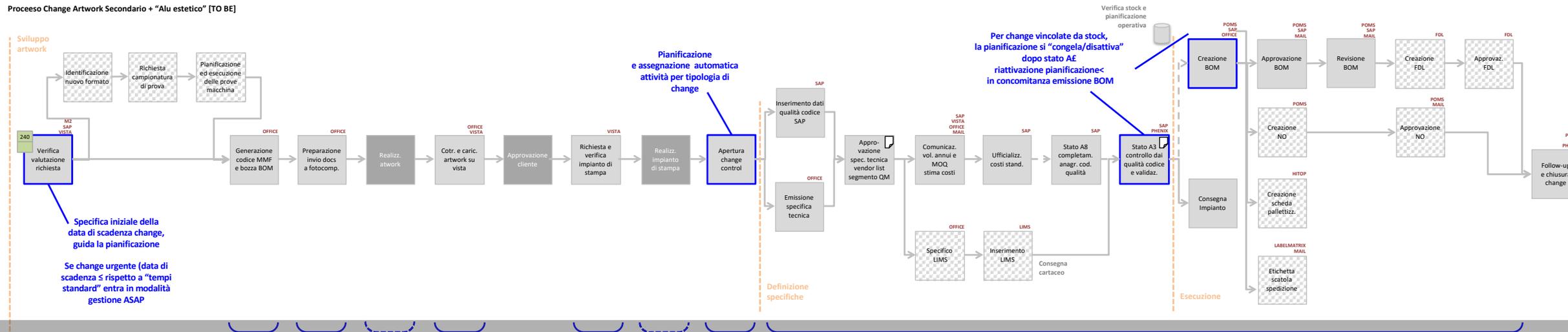
Processo Change Artwork Secondario + "Alu estetico" [AS IS]



FTE totali processo

SC&A	2,56
MDO	0,04
IP&QR	0,38
SA	0,95
Compliance	0,09
RSO	0,11
Controlling	0,05
Aquisti	0,15
QCIM	0,04
Produzione	0,07

Processo Change Artwork Secondario + "Alu estetico" [TO BE]



Tool: Value Stream Map
 Process: Process (ri)configurazione prodotto - farmaceutico
 Detail: Rappresentazione finale Value Stream AS IS e TO BE

(Attività con tempi standard di esecuzione, ma non oggetto di pianificazione esplicita)

Attività oggetto di pianificazione guidata da data prevista scadenza change

5. KAIZEN

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di approfondire le modalità di preparazione ed attuazione degli interventi KAIZEN per l'eliminazione degli sprechi attraverso l'osservazione diretta ed miglioramento empirico e pragmatico

Profili Target

- Manager di linea e figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) addette al coordinamento e la facilitazione di iniziative KAIZEN

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, esercitazioni pratiche e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Richiamo ai concetti fondamentali
- La natura e gli schemi dello spreco
- Le fasi di Gemba e Trystorming
- L'osservazione e tecniche di intervista
- Gli strumenti diagnostici e migliorativi LEAN/KAIZEN (5 perché, spaghetti chart, Poka Yoke, visual management)
- L'organizzazione dell'iniziativa KAIZEN
- La costruzione del team KAIZEN e le sue dinamiche
- Risultati delle sessioni, action plan e follow-up
- KAIZEN, PDCA ed Il miglioramento continuo
- Comunicazione e coinvolgimento delle persone
- Aspetti psicologici e comportamentali
- Discussione finale e chiusura

L'iniziativa KAIZEN

- **Azione di miglioramento intensiva e collaborativa, effettuata da un team multidisciplinare** focalizzandosi su un dominio limitato di attività/ sotto-processi
- Le situazioni di spreco sono **identificate secondo il giudizio informato di osservatori competenti** e di buon senso, e sono **risolte con il coinvolgimento degli operatori interessati**
- Oggettività, concretezza immediatezza caratterizzando l'approccio



SETUP: Selezione delle attività obiettivo e degli operatori da osservare ed intervistare



BUY IN: preparazione degli operatori e del contesto per la sessione KAIZEN, spiegando finalità ed approccio



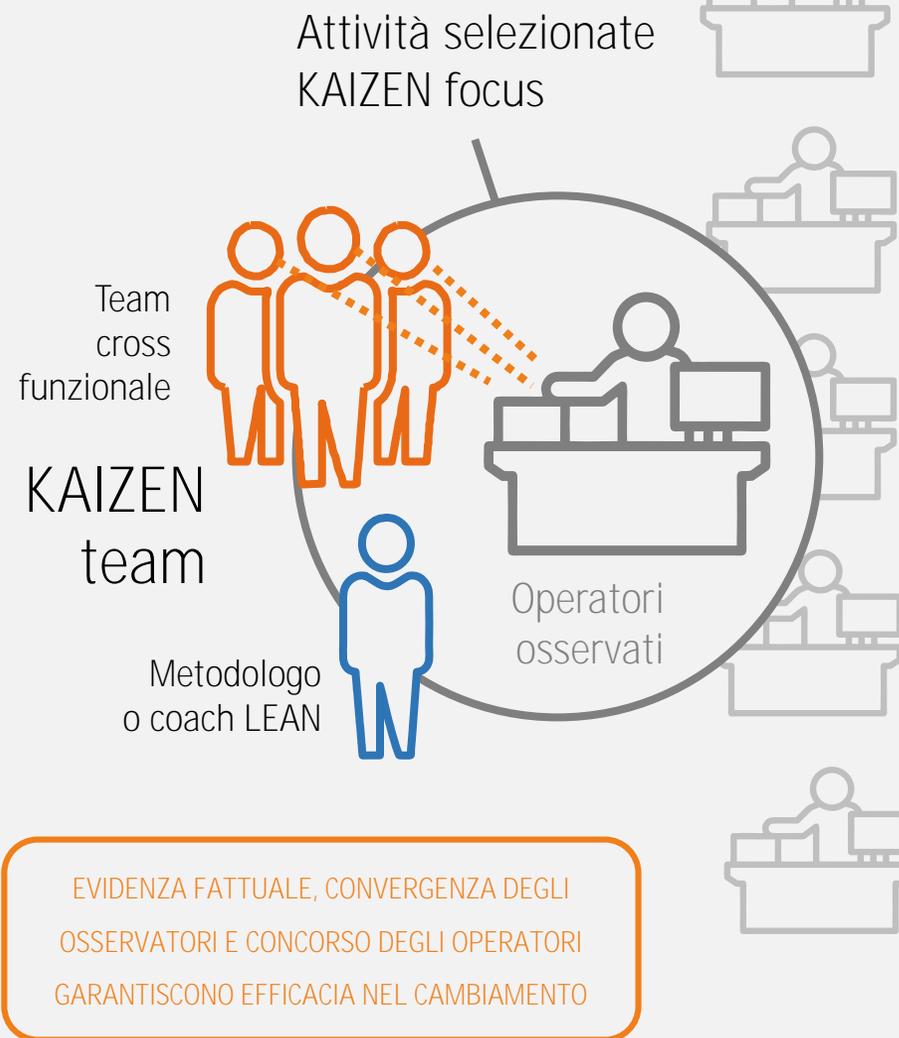
GEMBA: osservazione diretta delle attività, intervista e critica costruttiva, identificazione degli sprechi (toolset diagnostico)



TRYSTORMING: identificazione empirica, pragmatica delle soluzioni, implementazione e validazione (toolset attuativo)

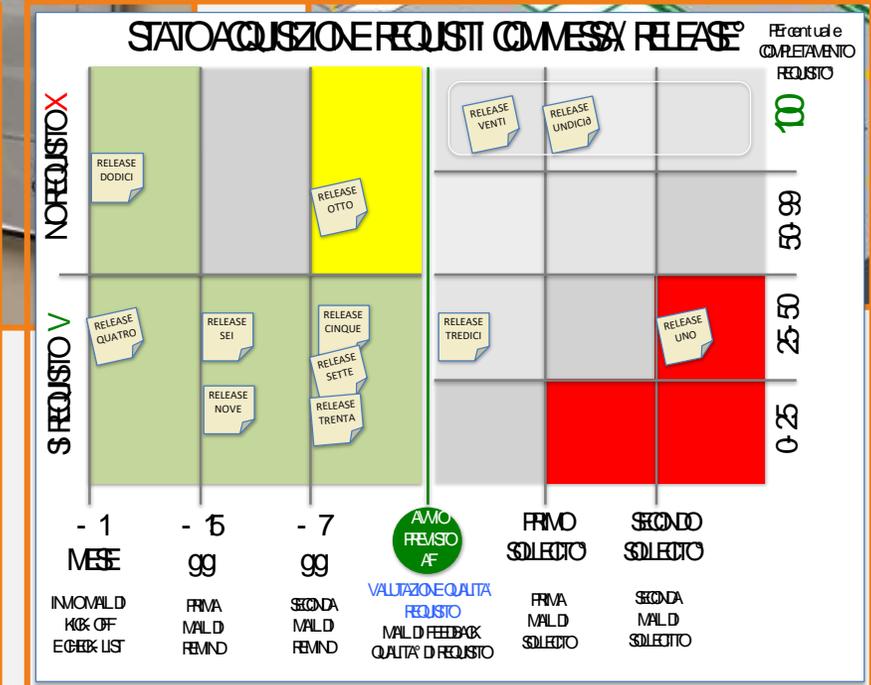
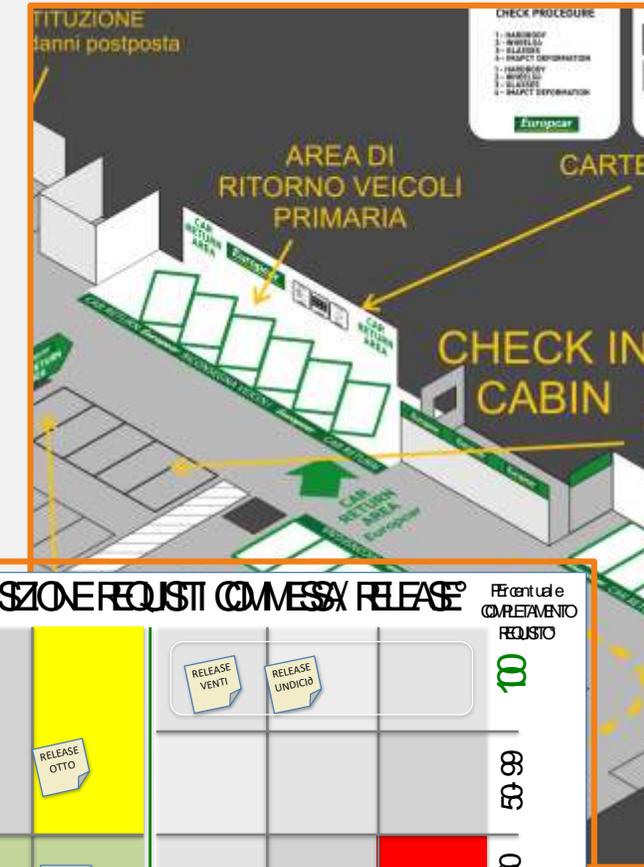
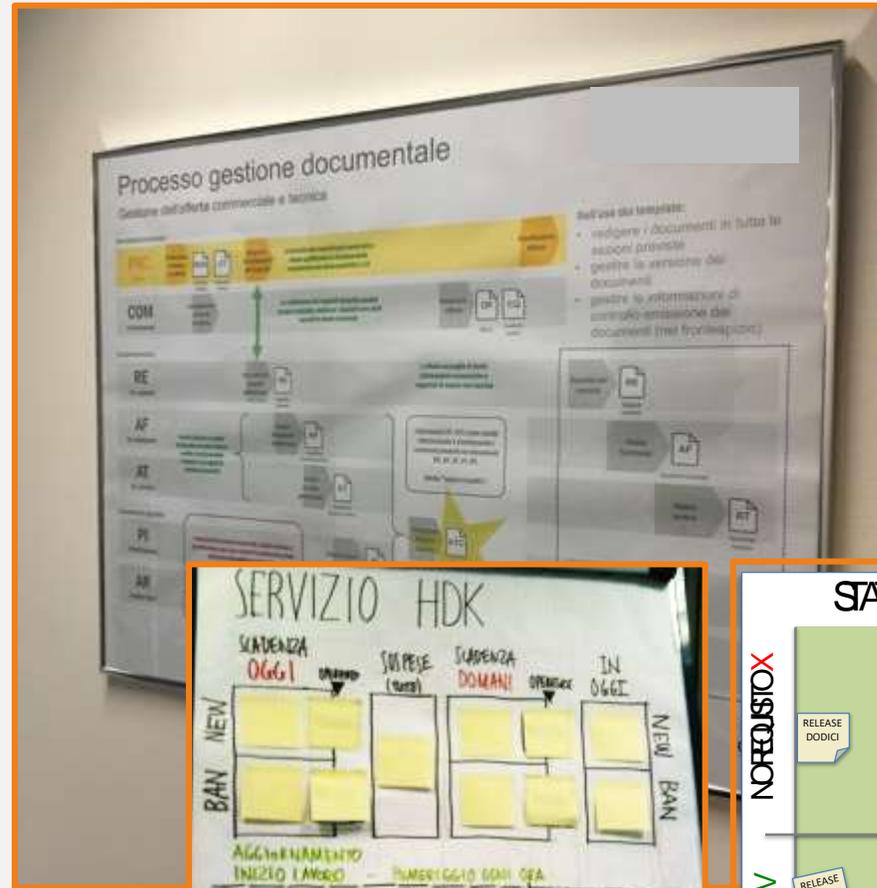


Durata tipica di una sessione KAIZEN da 2 giorni a 1 settimana



Esempi strumenti KAIZEN Visual management

- Strumenti visuali (**radiatori di informazione statici e dinamici**), posizionati con modalità che supportano acquisizione passiva, continua, inevitabile di informazione
- Fornisce comunicazione istantanea di dati chiave
- Efficace nell'influenzare il comportamento
- Valorizza il riconoscimento degli schemi per interpretare dati complessi



Esempi strumenti KAIZEN 5S

- **L'ordine fisico e informativo dello spazio di lavoro è un prerequisito** per ogni ulteriore razionalizzazione o cambiamento
- Supporta immediatezza di reazione e interoperabilità
- Stimola la disciplina personale, ha riflessi psicologici e motivazionali importanti



Prima del 5S

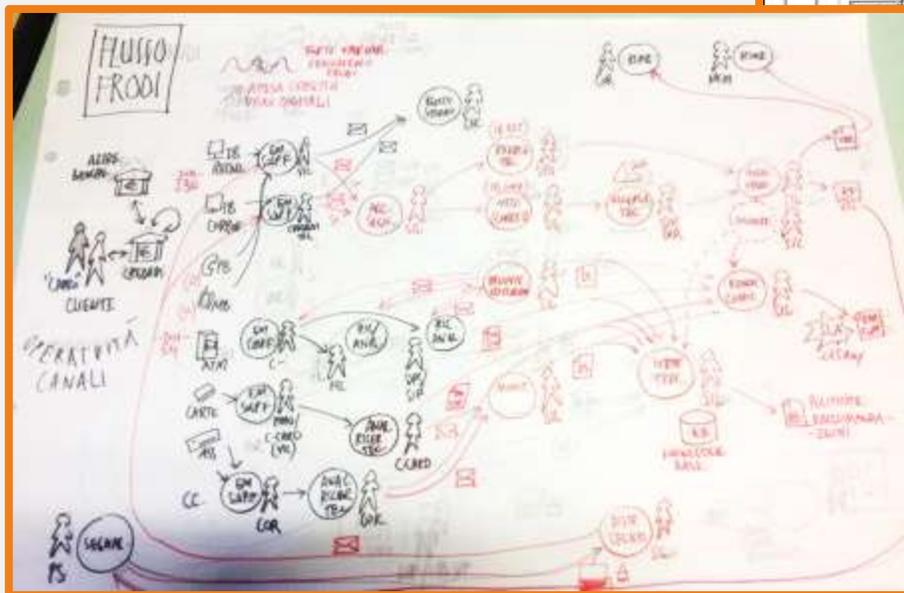
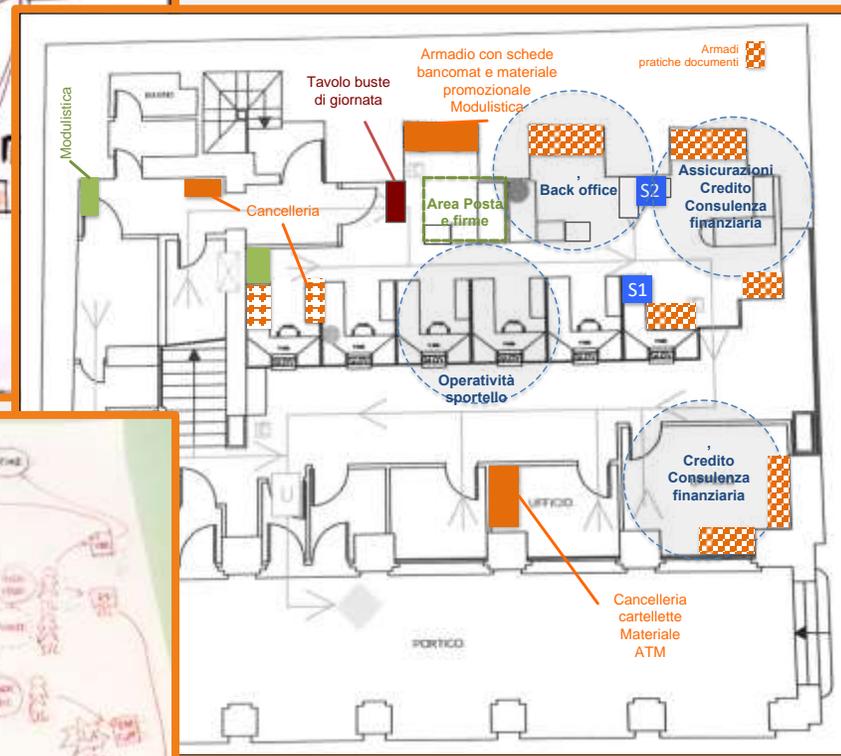
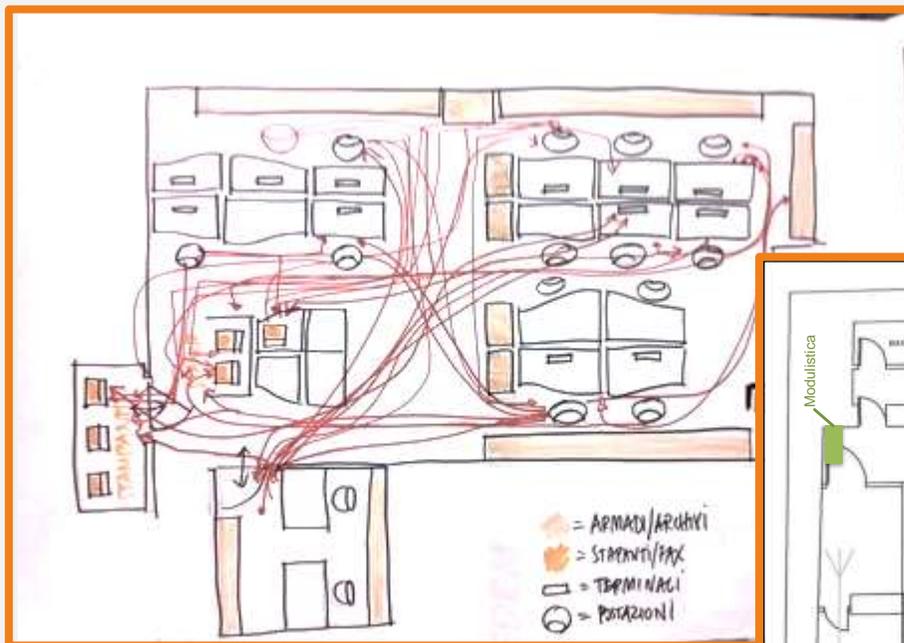


Dopo il 5S



Spaghetti chart

- **Mappano i percorsi logici o fisici seguiti dagli operatori e dal materiale lavorato** (prodotti, informazioni) nello spazio di lavoro
- Usate per la razionalizzazione dello spazio di lavoro e per la modifica dei layout di ufficio/fabbrica
- Può essere esteso alla **mappatura delle interazioni** tra attori (tipo/frequenza) nello spazio organizzativo



Sessione osservazione KAIZEN
identifica 8 attività
dell'operatore che possono
essere significativamente
semplificate con l'utilizzo del
doppio monitor.
Risparmio stimato di tempo 25 -
35 min/giorno
Verifica durante la fase di
trystorming dell'effettivo
beneficio.

La sessione KAIZEN ha dimostrato che
l'uso di un doppio monitor consente di
evitare la stampa cartacea (con
spostamento verso la saletta stampanti)
nelle numerose situazioni in cui si debba
interagire con applicativi differenti
(applicativo legacy - pagina intranet con
istruzioni operative, trasferimento da dati -
mail o altro - a sistema legacy)

Tool: palestra KAIZEN

Process: Ufficio pricing – Servizi Finanziari

Detail: Intervento KAIZEN - Trystorming - aggiunta monitor secondario per semplificazione operativa

6. LEGO LEAN GAME

Obiettivo

- Il modulo utilizza la simulazione per presentare i concetti LEAN e dimostrarne l'applicazione pratica
- Un processo di costruzione, realizzato mediante l'uso di mattoncini LEGO, viene sottoposto a iterazioni successive di miglioramento e l'analisi dei risultati

Profili Target

- Manager di linea, responsabili processo, figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) coinvolte con la trasformazione LEAN

Caratteristiche

- **Format:** role playing game, con iterazioni alternate a momenti di formazione e discussione finale
- **Partecipanti:** min 6 max 12 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** spazio e tavoli per esecuzione gioco proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Set-up del gioco
- Giro di prova
- *Game fase uno:*
 - primo e secondo round con analisi delle prestazioni
 - sessione di miglioramento
 - debriefing della fase
- Richiamo agli strumenti LEAN KAIZEN e VSM
- *Game fase due:*
 - terzo e quarto round con analisi delle prestazioni
 - sessione di miglioramento con tecniche LEAN
 - debriefing della fase
- Eventuale *game fase tre*
- Eventuali approfondimenti e contestualizzazione
- Discussione finale e chiusura

7. Problem solving A3

Obiettivo

- Il modulo presenta l'approccio Toyota al *problem solving*, descrivendo il processo risolutivo, lo schema A3 da cui prende il nome e le indicazioni necessarie per la concreta applicazione dell'approccio

Profili Target

- Tutte le figure coinvolte nel miglioramento operativo

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, esercitazione in aula e discussione finale
- **Partecipanti:** max 12 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna, possibilità di interagire come gruppi di lavoro

Contenuti

- Introduzione
- Miglioramento continuo, PDCA e problem solving
- Il metodo ed il modello A3
- Fasi del processo risolutivo:
 - definizione di «problema»
 - identificazione e formulazione del problema
 - analisi delle cause
 - identificazione dello stato target
 - costruzione del consenso tra gli stakeholders
 - ottenere approvazione
 - implementare il piano
 - misurare il risultato oggettivo
 - uso e benefici del report A3
- Il processo creativo: fase divergente e convergente
- L'atteggiamento mentale alla soluzione dei problemi
- Discussione finale e chiusura

A3 Report

- Un **foglio di dimensioni ISO A3** è utilizzato per descrivere in sintesi tutte le informazioni rilevanti dell'iniziativa di miglioramento, e **comunicare visivamente perimetro e contenuti**
- E' un documento "vivo" che supporta l'esecuzione disciplinata e la comunicazione lungo tutto il suo processo
- In KATA è usato per supportare l'interazione coach/coachee

A3 Report		ID	OPPORTUNITY	DATE	LAST UPDATE
		UNIT/PROGRAM	OWNER	APPROVED	ANNOTATIONS
BACKGROUND Descrizione del contesto di business/operativo Descrizione degli obiettivi generali del business e dei driver di valore operativi. Identificazione degli stakeholder e dei loro temi di interesse			COUNTERMEASURES Descrizione della soluzione (o delle soluzioni alternative) proposta per raggiungere la condizione target Sintesi analisi costo/beneficio /rischio		Schema illustrativo della soluzione (processo TO BE, layout o schizzo del prodotto fisico)
CURRENT CONDITION Descrizione della condizione attuale Breve descrizione qualitativa con indicatori chiave a supporto (AS IS)			KPI		
TARGET CONDITION Descrizione della condizione desiderata Breve descrizione qualitativa con indicatori chiave a supporto (TO BE)			KPI		IMPLEMENTATION PLAN Piano e principali scadenze per la implementazione della soluzione proposta Gantt chart (waterfall)  Timeline (agile)  Piano delle iterazioni 
ANALYSIS Ishigkawa (fishbone) Tabelle dati Control chart Istogrammi 		Diagramma di Pareto Scatterplots 		FOLLOW UP Lista degli indicatori chiave necessari per misurare il risultato nel tempo Evidenza dei momenti decisionali e delle altre attività necessarie per verificare il raggiungimento del risultato e per mantenere e migliorare il miglioramento	
Legenda/commenti		Legenda/commenti			

CONTESTO

ATTIVITÀ DI SVILUPPO SOFTWARE PROGETTO PIAT INTERFACCIE POWERTRAIN - AREE TECNICHE SAP/MID/AI

SITUAZIONE

INCIDENZA ANOMALIE CON REWORK SIGNIFICATIVO (A CARICO SUPERIORE A QUANTO STIMATO A BC [82A, 321B, 147C] PROGETTO) ~ 20% SECONDO TRIMESTRE 2005, SU PREVISIO MAX 10% TREND IN CRESCITA, PER QUANTO RILEVAZIONE PARZIALE NEI TRIMESTRI PRECEDENTI

RISCHIO EXTRACOSTO SIGNIFICATIVO (ETC)

OGGETTIVO

RIDURRE PRATICAMENTE ANOMALIE CON REWORK (< 10%)

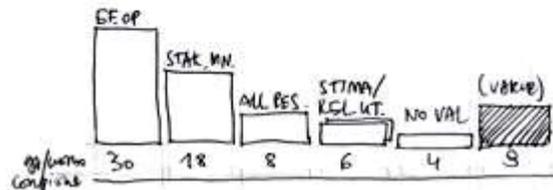
ANALISI

DATI	SEV A	SEV B	SEV C
1° QTR	70	285	180
2° QTR	82	321	147



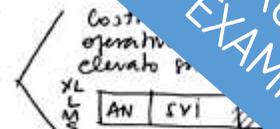
ANALISI CAUSALE SU CAMPIONE ANOMALIE - VALUTAZ. TEAM CONGIUNTO (1° e 2° QTR)
48 CHIAM. 12 con risposta.

* PARETO PESATA PER EFFORT ANOMALIE (VOLUME DI LAVORO INTERESSATO)

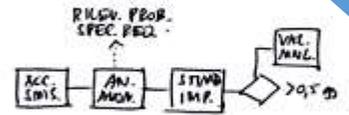


Soluzioni

- 1) APPROFONDIMENTO TEMA EFFICIENZA OPERATIVA TEAM DI SVILUPPO.
 - ELEVATA FRAMMENTAZIONE DEL LAVORO
 - COMPRESIONE TEMPI DI TEST.

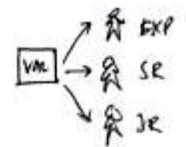


- 2) "IRRIGIDIMENTO" FORMALITÀ PROCESSO DI ACCETTAZIONE ANOMALIA, CON VALUTAZ. MNG. SOPRA SOGLIA EFFORT (Prop 0,5 gg)



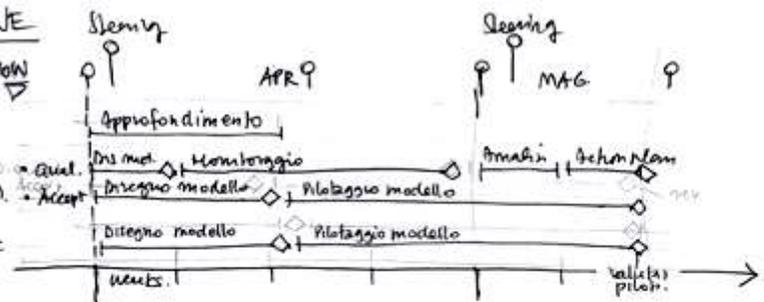
- VERIFICA E RILEVAZIONE PROBLEMI DI SPECIFICA DEI REQUISITI (ASSENTE/QUAL. INADEG.)

- 3) VALUTAZIONE POSSIBILITÀ DI ASSEGNARE UN LIVELLO DI COMPLESSITÀ FUNZIONALE/TECNICA PER ASSICURARE ALLOCAZIONE CORRETTA INTERFACCIE A RISORSE SECONDO SENIORITY.



PIANIFICAZIONE

- 1) ANALISI TEMI DI EFFICIENZA
- 2) PROCESSO ACCETTAZ. ANOM.
- 3) ALLOCAZIONE PER COMPETENZE



VERIFICA

- CONTINUAZIONE ANALISI CAUSALI ANOMALIE CON REWORK (VALUTARE SE INFERRIRE FLAG IN SUPERMATA)
- AVANZAMENTO META' APRILE PER REVISIONE ESIT. APPROFONDIMENTO 1) E MONITORAGGIO QUALITÀ DOMANDA, VALIDAZIONE MODELLI 2) 3)
- AVANZAMENTO MAGGIO VALUTAZ. QUALITÀ PER/DEM. EVENTUALE ESCALATION STERLING. MAGGIO (se dati evidenti, con cari !!!)
- AVANZAMENTO META' MAGGIO, CONE VAL. QUAL. DOM. E ACTION PLAN 2) 3) VALUTAZIONI PILOTAGGIO MODELLI 2) 3)

8. Costruzione della culturale LEAN e KATA coaching

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di sviluppare la tematiche della trasformazione culturale LEAN e delle tecniche di coaching a supporto, entrando nel dettaglio delle leve e degli aspetti psicologici del cambiamento

Profili Target:

- direzione, HR, manager di linea, responsabili processo, figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) coinvolti nella trasformazione LEAN e nel cambiamento culturale

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, esercitazione in aula e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna, possibilità di interagire come gruppi di lavoro

Contenuti

- Introduzione
- Richiamo concetti fondamentali LEAN
- Gli stakeholder della trasformazione LEAN
- Cultura e leve di trasformazione culturale
- Fattori psicologici ed emozionali della prestazione:
- Il concetto di coaching per gli individui ed i team
- Le differenze tra Manager, coach, tutor
- Il processo di coaching ed il KATA
- Definire un modello competenza e prestazioni
- Stabilire la target condition
- L'interazione coach - coachee
- La «zona grigia» ed il ciclo PDCA
- Aspetti operativi del coaching
- Discussione finale e chiusura

KATA Coaching

- **Il KATA è la ripetizione sistematica e deliberata di practice virtuose di miglioramento**, in modo che il loro schema diventi un'abitudine e consolidi progressivamente nuove abilità e competenze
- La definizione corretta degli obiettivi è un passaggio critico
- Il coach deve essere un esperto riconosciuto nell'ambito



DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

LA ZONA GRIGIA:
Non c'è un percorso
Predefinito: il
coachee deve
trovare la
strada
con l'aiuto
Del coach



IL DIALOGO COACH/COACHEE E LE 5 DOMANDE DEL COACHING

1. Qual è la condizione target?
2. Qual è la condizione corrente?
3. Quali sono gli ostacoli? Quali stai affrontando in questo momento?
4. Qual è il prossimo passo? Quale risultato ti aspetti?
5. Cosa possiamo imparare da quanto fatto?

9. Big Picture

Obiettivo

- Il modulo presenta l'approccio «Big picture» per l'analisi preliminare della catena del valore dell'azienda e l'individuazione degli ambiti di maggiore opportunità di intervento LEAN, in base ad un'analisi preliminare di costo/beneficio/rischio

Profili Target

- Figure direzionali, manager, figure professionali (analisti di processo, uffici pianificazione e organizzazione) coinvolti nella definizione della strategia di sviluppo operativo

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Concetti fondamentali (processo, spreco, flusso)
- Livelli di attuazione della LEAN (approcci «strategici» e «tattici»)
- Introduzione breve alla VSM (value stream map)
- La rappresentazione del modello di business e della catena del valore dell'azienda
- Scelta del modello, costruzione e raccolta dei dati
- Valutazione dell'importanza strategica e dei parametri di prestazione operativa
- Identificazione delle aree di intervento e priorità
- Definizione della strategia, scelta degli approcci
- Sviluppo della matrice X (Hoshin)
- Pianificazione del programma di iniziative
- Discussione e chiusura



Big Picture

- La mappa Big Picture presenta una vista esaustiva di tutte le principali aree operative dell'azienda, suddivise per livello decisionale (direzionale/strategico), manageriale, esecutivo e fase di costruzione del valore
- Ogni area operativa è classificata per importanza, GAP prestazionale ed opportunità di valore che rappresenta

Gap prestazionale

	S	M	L	XL	
Importanza del processo	<ul style="list-style-type: none"> AM Disimpegno project AM Ufficio pre-valuation MK Organizzazione campagne (temp) 	<ul style="list-style-type: none"> IT Preparazione contenuti multimediali IT Sviluppo e manutenzione software 	<ul style="list-style-type: none"> AM Desk CC Call Center 		
	<ul style="list-style-type: none"> AM Bandi e Concorsi AM Ufficio MK Internazionalizzazioni AM Ufficio valutazione carriera EL Ufficio Legale MK Social 	<ul style="list-style-type: none"> SD Progettazione dei percorsi Master MK Ufficio stampa MK Divisione relaz. ECP SD Gestione corsi laurea e post laurea 	<ul style="list-style-type: none"> IT Supporto IT Studenti (esterni) 	<ul style="list-style-type: none"> AF Gestione del credito 	
	<ul style="list-style-type: none"> AM Segreteria AM Ufficio brocchi MK Grafica MK Sito SD Assicurazione Qualità 	<ul style="list-style-type: none"> SD Stampa dei materiali 	<ul style="list-style-type: none"> IT Supporto IT Utenti (interni) AF Ciclo Attivo 		
	<ul style="list-style-type: none"> AM Ufficio Test AF Esazione tesoreria AM Immatricolazioni AM Protocollo e ufficio verbali AC Acquisti 	<ul style="list-style-type: none"> UT Ufficio tecnico (gestione postazioni) AF Preparazione bilancio 	<ul style="list-style-type: none"> HR Risorse Umane SD Formazione ai docenti (percorsi e strumenti) AF Ciclo Passivo 		

Opportunità di efficientamento

	S	M	L	
Impatto sulla struttura dei costi (proxy FTE)	<ul style="list-style-type: none"> SD Stampa dei materiali IT Sviluppo e manutenzione software UT Ufficio tecnico (gestione postazioni) 	<ul style="list-style-type: none"> IT Preparazione contenuti multimediali AM Immatricolazioni SD Gestione corsi laurea e post laurea 	<ul style="list-style-type: none"> AM Protocollo e ufficio verbali AM Immatricolazioni SD Gestione corsi laurea e post laurea 	<ul style="list-style-type: none"> CC Call Center
	<ul style="list-style-type: none"> AM Ufficio Test AM Ufficio relazioni AF Ciclo Passivo AF Preparazione bilancio AM Segreteria AF Ciclo Attivo UL Ufficio Legale 	<ul style="list-style-type: none"> AM Ufficio brocchi AM Ufficio pre-valuation AM Ufficio internazionalizzazioni AM Bandi e concorsi AM Ufficio pre-valuation UL Ufficio Legale 		
	<ul style="list-style-type: none"> MK Grafica SD Assicurazione Qualità SD Progettazione dei percorsi Master MK Ufficio stampa MK Osservazione relaz. ECP 	<ul style="list-style-type: none"> IT Supporto IT Studenti (esterni) IT Supporto IT Utenti (interni) AF Ciclo Attivo 	<ul style="list-style-type: none"> AF Gestione del credito 	
	<ul style="list-style-type: none"> AC Acquisti MK Sito MK Social SD Formazione ai docenti (percorsi e strumenti) 	<ul style="list-style-type: none"> MK Organizzazione campagne AM Sviluppo progetti F Gestione tesoreria 		

PROJECT EXAMPLE

Modello processi Università (mappa delle componenti) rivista

	DIDATTICA	MARKETING E ISCRIZIONI	RELAZIONI ESTERNE	SERVIZI DI SUPPORTO
STRATEGICO	(Definizione del portafoglio di offerta corsi/servizi)	(Definizione strategia di marketing e comunicazione)	(Processi di indirizzo relazioni e partnership)	Definizione strategie tecnologiche Definizione strategie di sourcing
MANAGERIALE	(Attività direzionali AM) (Attività direzionali SD) (Gestione del CC)	(Attività direzionali MK) MK - Organizzazione delle campagne		(Attività direzionali AF) (Attività direzionali IT) (Attività direzionali HR)
OPERATIVO	Erogazione didattica (corsi/esami)	AM - Immatricolazione	MK - (proc.) Ufficio stampa	AM - (proc.) Ufficio Legale
	SD - Gestione corsi laurea e post laurea			AM - (proc.) Acquisti
	AM - (proc.) Ufficio tesi	AM- (proc.) Ufficio pre-valuationi	MK - (proc.) Gestione eventi	HR - (proc.) Risorse umane
	AM - (proc.) Uff. Internazionalizzazioni			AF - (proc.) Tesoreria
	AM - (proc.) Ufficio valutazione carriere	AM - (proc.) Servizi orientamento		AF - (proc.) Ciclo attivo
	AM - (proc.) Ufficio tirocini		MK - (proc.) Relazioni con ECP	AF - (proc.) Ciclo passivo
	AM - (proc.) Desk	MK - Gestione sito web		AF - (proc.) Gestione del credito
	CC - Operatività Call center			AF - (proc.) Preparazione bilancio
	SD - (proc.) Prog. percorsi Master	MK - Gestione canali social		AM- (proc.) Bandi e concorsi
	AM - (proc.) Segreteria			AM - (proc.) Protocollo e ufficio verbali
SD - Stampa dei materiali didattici	MK - (proc.) Grafica		SD - Formazi. ai docenti perc. e strum	
IT - Supporto tecnico studenti			IT - Sviluppo e manutenzione software	
			IT - Preparazione contenuti multimediali	
			IT - Supporto IT utenti interni	
			IT - (proc.) Ufficio tecnico	

10. Roadmap per la LEAN transformation

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di presentare una visione di insieme del percorso di trasformazione strategica verso la LEAN Enterprise, integrando attività di formazione, sviluppo della cultura, comunicazione e progetti di delivery

Profili Target

- Figure direzionali, manager, figure professionali (analisti di processo, uffici pianificazione e organizzazione) coinvolti nello sviluppo del programma di trasformazione LEAN

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

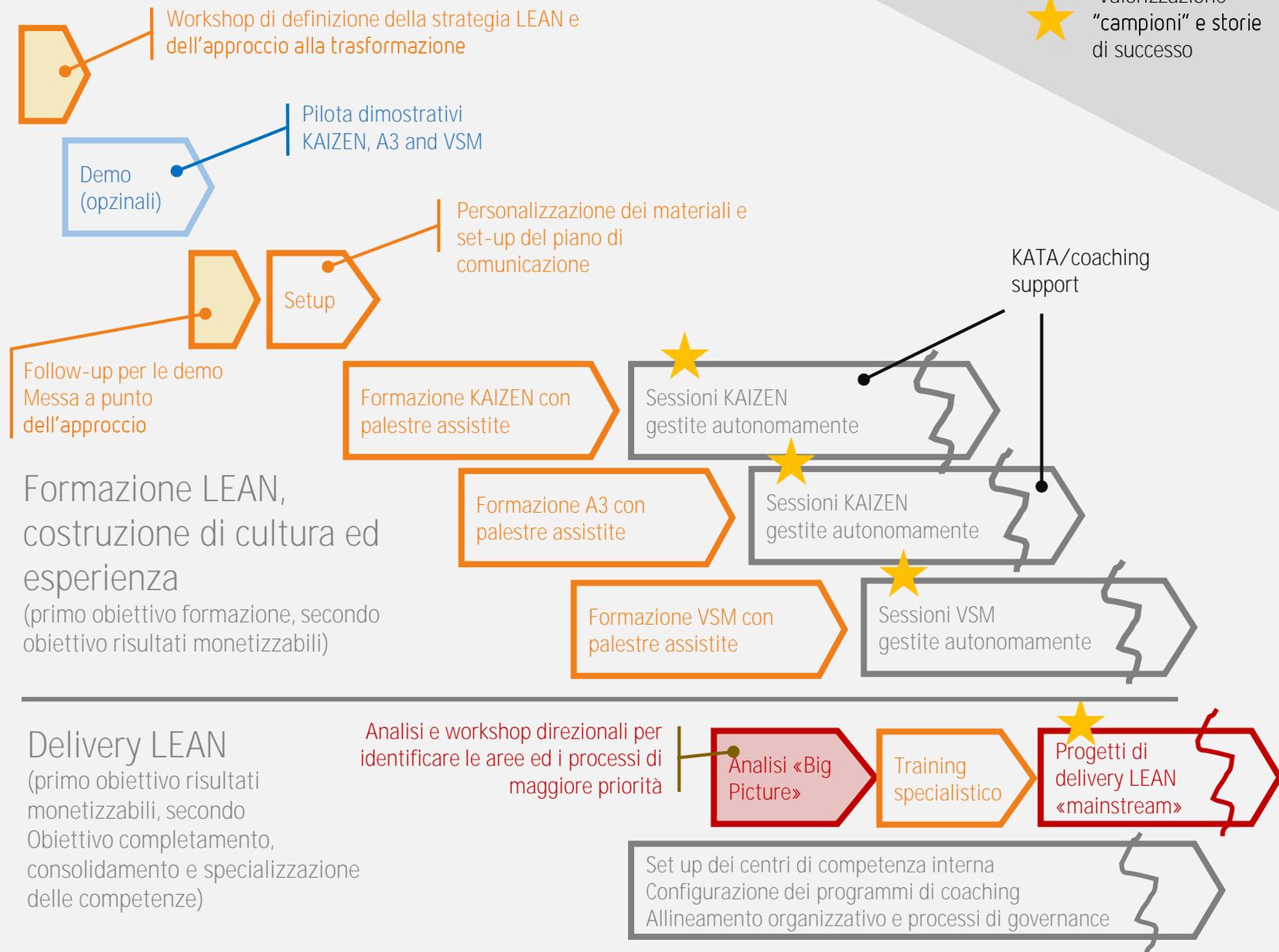
Contenuti

- Introduzione
- Richiamo ai concetti fondamentali
- Livelli di intervento LEAN, benefici e obiettivi
- Cenni a KAIZEN, VSM e problem solving
- Leve e dinamiche organizzative per il cambiamento
- Cultura e trasformazione culturale
- Formazione sul campo con palestre e pilota
- La roadmap per la LEAN Enterprise
- Gli abilitanti organizzativi e di governance
- Piano di informazione e comunicazione
- Sviluppo di un centro di competenza
- Collegamento con la Big Picture
- Collegamento con coaching e KATA
- Discussione finale e chiusura

Transformation roadmap model

- La roadmap di trasformazione adotta una **formazione "sul campo"**. Piccoli passi, subito applicati
- **Il management intermedio è un attore critico:** deve supportare una logica di formazione «a cascata»/«train the trainer»
- Il KATA per il miglioramento continuo è lanciato quando è disponibile una base adeguata di competenza, esperienza e confidenza
- Formazione specifica «ad hoc» è orchestrata in stretta correlazione con i progetti di trasformazione LEAN «mainstream»

★ Valorizzazione "campioni" e storie di successo



Formazione con palestre

- La formazione LEAN è articolata in una **sequenza di sessioni di formazione e palestre**
- L'attività in aula si focalizza su pochi concetti e strumenti, subito applicati
- Per stimolare l'adozione delle tecniche e della cultura LEAN, i partecipanti sono chiamati a proporre iniziative autonome, da implementare con supporto decrescente
- I risultati delle iniziative LEAN sono presentate/condivise con il management

SCHEMA TIPICO DI FORMAZIONE CON «PALESTRE» (esempio KAIZEN)



1 giorno

Formazione in aula
(Teoria con esempi e esercizi)



2-3
giorni

L'aula è divisa in team KAIZEN (max 6-8 persone) per l'applicazione degli strumenti negli uffici di due dei partecipanti

10. LEAN IT

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di approfondire gli aspetti dell'applicazione LEAN alle funzioni ICT aziendali, analizzando i risvolti sui principali processi operativi, con un focus specifico sul processo di Demand Management

Profili Target

- Figure direzionali, CIO, manager ICT e figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) coinvolti nell'applicazione della LEAN alla funzione ICT

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- Concetti fondamentali LEAN
- Caratteristiche dell'operatività LEAN
- Cenni al modello VSM (Value Stream Map)
- Richiamo alla catena del valore ICT ed al ciclo di vita della soluzione
- Analisi dei principali processi ICT, identificazione delle principali tipologie operative e pattern tipici di intervento LEAN
- Lo spreco nello sviluppo del software
- Criticità nella gestione della domanda
- Esempi di applicazione e case study
- LEAN IT e best practice ITIL
- Agile e LEAN
- Discussione finale e chiusura

11. Digital LEAN Design

Obiettivo

- Il modulo ha l'obiettivo di approfondire gli aspetti dell'applicazione LEAN alla progettazione o revisione dei processi in ottica Digital
- Si focalizza sul diverso concetto di «spreco» definibile nell'ambito delle soluzioni Digitali, e sulla revisione critica del contributo dell'attività manuale/umana

Profili Target

- Figure direzionali, CIO, manager ICT e figure professionali (analisti di processo, ufficio organizzazione) coinvolti nella Trasformazione Digitale dell'azienda

Caratteristiche

- **Format:** corso in aula, con presentazione dei contenuti, e discussione finale
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna

Contenuti

- Introduzione
- La trasformazione digitale
- Principi di LEAN Digital design
- Il concetto di «spreco» alla luce delle soluzioni Digitali
- La "voce del cliente" e l'applicazione del modello di Kano
- QFD (Quality Function Deployment) applicata ai processi per la valutazione sistematica delle scelte di disegno
- Altri strumenti di supporto (FAD - Function Analysis Diagram, FAST - Functional Analysis System Technique)
- Principi di disegno "robusto"
- Impatti sulla persona e adozione
- Reazione al cambiamento e dinamiche di adozione tecnologica
- Discussione finale ed approfondimenti

12. Strumenti e tecniche "in-deep"

Obiettivo

- Il modulo, configurabile a richiesta, ha lo scopo di approfondire la comprensione di specifici strumenti e tecniche LEAN, secondo le necessità progettuali ed organizzative
- Può essere utilizzato per specializzare ed adattare procedure, modelli, template
- Possibile adattamento del LEGO game per supporter l'adozione degli strumenti

Profili target:

- Tutti i profili coinvolti nelle iniziative LEAN

Caratteristiche

- **Format:** dipende dal format e dai contenuti
- **Partecipanti:** max 20 pax
- **Durata:** 1g (9:00 -13:00 /14:00 - 17:00)
- **Requisiti:** proiezione materiali, flipchart o lavagna. Requisiti aggiuntivi possono dipendere dal contenuto del workshop

Strumenti e tecniche (esempi)

- *Osservazione e Gemba Walks*
- *Visual Management*
- *Sistemi e tavole KANBAN*
- *Software di supporto LEAN (es: Trello, Jira)*
- *Tecnica 5S (razionalizzazione dello spazio di lavoro)*
- *Diagramma a spina di pesce, (Ishikawa), analisi della causa radice*
- *Casi studio Lean Office (applicazione di tecniche LEAN al lavoro di ufficio)*
- *Poka Yoke*
- *Policy deployment X Matrix (Hoshin)*
- *Gestione piccoli gruppi di lavoro*



IMMATERIALVALUE

www.immaterialvalue.biz