

Cambiare il Modello Operativo Comporta Più Rischi di Quanto Possiamo Immaginare

Facilitare il cambiamento organizzativo
con il process mining

Nigel Adams
Esperto del settore bancario
Direttore di Hetton Advisory

Note sull'autore



Nigel Adams

Esperto del settore bancario,
direttore di Hetton Advisory

Nigel è un leader nell'area di eccellenza operativa, con una vasta conoscenza del settore bancario. Ha quasi 25 anni di esperienza focalizzata sulla creazione di valore imprenditoriale attraverso miglioramento operativo, gestione del rischio e ottimizzazione delle prestazioni. Nigel è noto per aver migliorato le prestazioni e aver introdotto cambiamenti trasformativi, alla guida di grandi team pluripremiati, in complesse reti di distribuzione.

Oltre ad una carriera di consulenza presso KPMG, ha messo a disposizione le sue competenze per banche leader del mercato, tra cui NAB e ANZ, concentrandosi su pagamenti globali e operazioni di cassa, crimine finanziario e performance aziendali.

Riassunto Esecutivo

- Allineare il modello operativo ad un nuovo modo di lavorare è una delle fasi più critiche di un programma di trasformazione aziendale, tuttavia non avviene senza rischi.
- L'attenzione è concentrata nel perfezionare gli aspetti legati al settore finanziario e del personale, ed i processi tendono ad essere trascurati, cosa che aggiunge ulteriori rischi ad un esercizio già di per sé rischioso.
- Il processi mining svolge un ruolo fondamentale nel ridurre i rischi durante il cambiamento di un modello operativo end-to-end garantendo passaggi di consegne semplificati, gestendo i rischi legati alla perdita di persone critiche, gestendo i processi di onboarding e offboarding in maniera più efficiente e ridefinendo le responsabilità.



Indice

• Perché il process mining proprio ora?	5
• Pianificare il cambiamento	5
• Eseguire il cambiamento	6
Onboarding	7
Offboarding	7
Modifiche alla struttura di gestione delle performance	8
Modifiche ai diritti decisionali	9
• Monitoraggio del cambiamento	9
• Conclusioni	10



Perché il process mining proprio ora?

Le banche si trovano ad affrontare una pressione molto intensa. La competizione è spietata. Quasi non passa giorno senza che vi sia un annuncio di una nuova fusione e acquisizione, che non venga comunicato il finanziamento di una nuova FinTech o che non venga annunciato un nuovo prodotto: tutte attività che aumentano le minacce e il livello di sfida. Allo stesso tempo, i clienti si aspettano servizi migliori, con un accesso più semplice e veloce e con un prezzo più competitivo, mentre le autorità di regolamentazione impongono nuovi vincoli.²

Le banche hanno intrapreso un percorso di cambiamento della loro modalità operativa come risposta a queste pressioni. I cambiamenti al modello operativo non sono insoliti per le banche, ma, con così tante modifiche all'ambiente di lavoro, la frequenza di questi cambiamenti sta accelerando. Che sia la creazione di nuove divisioni digitali, la transizione verso nuove modalità di lavoro o, più semplicemente, la ristrutturazione dei ruoli, qualsiasi modifica alla modalità operativa espone l'organizzazione a rischi, particolarmente nella fase che precede il cambiamento e nei primi mesi di assestamento, dopo che le modifiche sono state attuate.

Tutte le modifiche al modello operativo costituiscono un compito gravoso, con impatti diffusi su tutta l'organizzazione. Possono comportare nuove modalità di lavoro, l'acquisizione di nuovi talenti, la ristrutturazione di portafogli clienti o centri di costo, la riassegnazione di compiti lavorativi a nuovi team o l'outsourcing. Normalmente si verificano anche cambiamenti nei diritti decisionali, nuove modalità di valutazione delle performance, ristrutturazione dei programmi di sviluppo e nuovi modi di gestire le conoscenze e la memoria istituzionale.

Modificare il modello operativo nel modo giusto può spingere un'organizzazione su una nuova traiettoria di crescita. Commettere errori vuol dire compromettere la struttura stessa dell'azienda. Il process mining svolge un ruolo fondamentale nell'aiutare un'organizzazione a procedere nel modo corretto.

Pianificare il cambiamento

Per pianificare un cambiamento al modello operativo a qualsiasi livello occorre molto lavoro. Occorre impegnarsi per assicurarsi che nessuno venga trascurato nei diagrammi organizzativi dell'As-Is e del To-Be. È fondamentale tenere conto di ogni ruolo, dai lavoratori in pianta stabile a quelli temporanei, da chi lavora a tempo pieno a chi lavora part-time, fino ai lavoratori occasionali. Vanno considerati i dipendenti attivi come quelli in ferie o in aspettativa. Ogni organigramma dev'essere rivisto centinaia di volte per verificare che non vi siano incongruenze tra i

ruoli, che sia equilibrato e che non possa essere accusato di parzialità per il modo in cui è stato creato. Le linee gerarchiche dirette ed indirette devono essere chiare, così come le posizioni. Fatto questo, subentra il compito di ridefinire i budget ed allineare i centri di costo e profitto al nuovo modello.

Niente innesca reazioni emotive, a livello aziendale, come anche solo la voce di un possibile cambiamento strutturale!

Per effettuare tutte queste attività occorrono centinaia di ore. Senza voler sminuire l'importanza di questo lavoro, quanto spesso la pianificazione e l'esecuzione includono la lista dei processi sotto la responsabilità del nuovo leader? Quante volte avete effettivamente ricevuto la mappa di un processo o un modello che evidenzia il compito svolto da ogni persona nel vostro nuovo team e come contribuisce agli obiettivi di processo? Quali sono le risorse critiche e le persone chiave il cui eventuale trasferimento comporta un rischio maggiore? Dove i passaggi di consegne attraversano frontiere tra uffici, regioni o stati? Quanti flussi di lavoro sono inclusi in ciascun processo e dove si verificano più frequentemente errori o variazioni? Il budget "ridotto" che è stato approvato copre i costi di esecuzione dei processi?

Le risposte a queste domande non sono quasi mai incluse nella documentazione di briefing. Di solito è compito del leader trovare una risposta a queste domande, cosa che comporta un costo elevato. I rischi legati al processo di modifica del modello operativo verrebbero ridotti di molto se queste domande venissero considerate durante la fase di pianificazione del cambiamento stesso. In questo modo ad ogni leader potrebbe venir consegnata non solo una lista di processi sotto la sua responsabilità, ma anche mappe di come questi processi operano.

In questo modo saprebbero chi è effettivamente coinvolto, dove si trovano i colli di bottiglia, quali sono le prestazioni attuali, quali sono i volumi, i rischi e le criticità e quanto costa eseguire i processi. Questo è esattamente quello che il process mining può fornire.

Eseguire il cambiamento

Una volta che il nuovo modello operativo viene comunicato, questo attiva una varietà di processi nel dipartimento risorse umane:

- Onboarding di nuovi talenti
- Offboarding di personale
- Modifiche alla struttura di gestione delle performance
- Modifiche ai diritti decisionali

Onboarding

Inserire nuovi talenti in azienda è un processo critico, sia per il nuovo assunto che per l'organizzazione stessa, e può diventare complicato. L'organizzazione vuole fare una buona impressione sin da subito e non c'è cosa peggiore che posticipare la data di inizio per il nuovo assunto perché non sono state completate tutte le formalità ed i controlli, o far iniziare la nuova risorsa senza che abbia il badge di accesso o un laptop; o se anche il laptop sia disponibile non è configurato per accedere alle cartelle condivise contenenti il programma per l'inserimento nella struttura e per la formazione sulla compliance aziendale. Commettere errori in questa fase può dare una cattiva impressione al nuovo assunto e persino fargli dubitare la sua decisione di legarsi all'azienda.

Allo stesso tempo, assumere una persona sbagliata può rivelarsi un errore estremamente costoso per una banca. È molto più semplice mandare via qualcuno che assumere qualcun altro. Fare in modo di scegliere la persona giusta dopo aver controllato la storia personale, il curriculum, le referenze nell'ordine giusto è fondamentale. Poi occorre anche verificare che i controlli durante il periodo di prova vengano completati tempestivamente.

Il conformance checking, una delle principali capacità del process mining, può assicurare che questo processo critico venga compreso pienamente e che tutti i passaggi necessari vengano completati in modo puntuale e nell'ordine corretto. Può essere esteso per fornire un feedback sulle performance del processo pianificato e anche per prevedere problemi come blocchi e colli di bottiglia prima che avvengano.

Offboarding

Lasciar andare un dipendente pone sfide simili. Interrompere il rapporto di lavoro rimanendo in buoni rapporti è importante sia per il dipendente che per l'organizzazione. Per la persona che lascia è sempre utile avere una buona lettera di referenze ed è piacevole rimanere in contatto con i vecchi colleghi che nel tempo potrebbero essere diventati amici. Questo aiuta anche l'organizzazione a mantenere una buona reputazione e a sviluppare una rete di conoscenze. Tuttavia commettere errori in questa fase è molto semplice. I dipendenti che hanno contribuito all'azienda per una buona parte della loro vita lavorativa possono sentirsi non apprezzati se non viene applicato il processo corretto. La notizia della partenza è stata comunicata in modo efficace? Sono stati celebrati i successi lavorativi della persona in procinto di lasciare? È stata effettuata un'intervista di chiusura del rapporto lavorativo? Le spettanze economiche finali sono state calcolate in modo corretto? Cosa è necessario fare per un passaggio di consegne efficace? Queste

sono tutte domande critiche alle quali occorre rispondere per assicurarsi che il dipendente lasci l'organizzazione in buoni rapporti.

Allo stesso tempo sono presenti rischi per l'organizzazione. Il pass di sicurezza, le carte aziendali e il laptop sono stati riconsegnati all'azienda? Sono stati revocati i diritti di accesso del dipendente alle reti e ai sistemi? Il dipendente ha fornito un piano dettagliato di come effettuare il passaggio di consegne, con rischi e criticità chiaramente identificate?

Esattamente come per l'onboarding, il process mining può aiutare a verificare che questo processo critico sia compreso in modo chiaro e che funzioni nel modo corretto per entrambe le parti in causa, ponendo le basi per un processo di uscita privo di intoppi.

Quello che è ancora più importante e interessante è combinare i due processi illustrati per i dipendenti che decidono di lasciare l'azienda dopo poco tempo. Assumere è un'attività costosa, per cui vedere una risorsa abbandonare dopo soli pochi mesi crea non solo un problema a livello di organizzazione ma anche a livello di budget. Combinare questi due processi per le risorse che lasciano quasi subito può aiutare a comprendere cosa sia andato storto e perché.

Modifiche alla struttura di gestione delle performance

Modificare come funziona una banca spesso si traduce in modificare come vengono valutate, e ricompensate, le prestazioni del personale. È uno dei cambiamenti più difficili e controverso da implementare.

Verificare che le comunicazioni siano state fornite in modo tempestivo, che nessuno sia stato trascurato, che tutti abbiano il piano di performance documentato, con lo standard corretto e nella giusta data, che le valutazioni provvisorie vengano concluse in tempo e che vengano registrate, che gli ostacoli siano stati superati e le regole di compliance rispettate, che le raccomandazioni per i riconoscimenti vengano registrate tempestivamente, sono tutte cose che richiedono una gestione eccezionalmente precisa del processo.

Con così tante persone in una banca di grandi dimensioni, che lavorano sul processo di gestione delle performance, capire come e cosa fa il personale, dove viene speso più tempo, quali sono le problematiche ed i workaround, diventa molto più semplice se il processo è derivato e mappato usando le tecniche di process mining. Inoltre esistono spesso scadenze tassative per quanto riguarda i pagamenti. Tenere traccia

della compliance, monitorare quali attività stanno rispettando la pianificazione e quali potrebbero essere completate in ritardo, sono tutti elementi e funzioni che il process mining può fornire per garantire che questo processo critico sia gestito in maniera efficiente ed efficace.

Modifiche ai diritti decisionali

Una delle aree in cui le banche faticano quando modificano il loro modello operativo è l'assegnazione dei diritti decisionali. Chi risponde? Chi è responsabile? Chi deve essere consultato e chi deve essere informato? Per la maggior parte, si tratta di un semplice modello RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Anche se è semplice sulla carta, spesso innesca discussioni accese e lotte politiche e di potere nell'azienda. Una delle ragioni per le quali avviene tutto questo è la mancanza di dati di supporto che mostrano cosa viene fatto e da chi, e che supportano la discussione con fatti concreti. La responsabilità finale è un argomento scottante, specialmente in banche di grandi dimensioni, con complesse strutture a matrice, processi end-to-end interconnessi che si svolgono su vari dipartimenti e per i quali esistono numerose norme e regolamenti. Progettare con precisione il processo end-to-end, individuare quali team sono coinvolti e stabilire il loro livello di coinvolgimento basandosi su dati reali rimuove la maggior parte dell'emotività nella discussione.

Monitoraggio del cambiamento

Una volta che il cambiamento nel modello operativo è stato implementato, è importante verificare che venga effettivamente attuato nel modo corretto nei primi critici mesi. Oltre a controllare le performance del processo e la conformità, il process mining svolge un ruolo significativo nel ridurre uno dei rischi più significativi che le banche si trovano ad affrontare in questa fase: la perdita di conoscenze e competenze. Una volta che la ownership di un processo viene trasferita, la conoscenza e la comprensione dell'As-Is può scomparire molto velocemente. La documentazione esistente solo in rari casi è precisa e aggiornata per garantire che questo non avvenga e molte banche si trovano ad avere varie persone, sparse in tutta la struttura, la cui eventuale partenza pone un rischio critico di perdita di conoscenze. Esiste una ricca storia aneddotica nel mondo bancario di persone esperte e veterani dell'azienda che hanno lasciato l'organizzazione solo per dover essere riassunte un anno dopo, per colmare il gap di conoscenze creato dalla loro partenza.

Il process mining può risolvere questi problemi di conoscenza sfruttando i dati precisi che vengono utilizzati per eseguire i processi coree convertirli in un modello che

descrive come funziona il business, quali team e quali risorse sono coinvolti e quali dati sono necessari, e produce un'ampia gamma di metriche che indicano le prestazioni del processo. Senza queste conoscenze molti team navigano a vista e quando tocca al processo As-Is di turno di essere sottoposto a trasformazione, la mancanza di conoscenza può venire alla luce in modo drammatico e costoso, comportando violazioni dellacompliance, problematiche all'esperienza utente e costi fuori controllo.

Conclusioni

Modificare il modello operativo è decisivo per garantire che le banche si adattino bene al loro nuovo ambiente. Tuttavia, questo non avviene senza rischi. Il process mining svolge un ruolo fondamentale per mitigare i rischi nelle fasi di pianificazione, esecuzione e monitoraggio della trasformazione. In ultima analisi sono i processi, nelle banche, a creare valore per i clienti. Garantendo che questi processi non vengano dimenticati e che i responsabili dei nuovi processi rimangano aggiornati su performance, compliance e rischi durante la fase di transizione è essenziale per permettere che le modifiche al modello operativo vengano implementate nel modo più semplice ed efficace possibile.

Volete saperne di più? Siete pronti ad esplorare il potenziale del Process Mining?

Ad Apromore ci impegniamo al massimo per creare valore di impresa, aiutando i nostri clienti a utilizzare il process mining nelle iniziative di miglioramento continuo dei processi. Se siete interessati a come il process mining possa accelerare il raggiungimento dell'eccellenza operativa nel vostro specifico contesto bancario, [contattateci](#).



Volete ulteriori informazioni?

Contattateci per scoprire come il process mining può aiutarvi nel vostro specifico contesto bancario.

Contattateci

info@apromore.com

