

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Efficientare a 360° un processo del vostro ufficio attraverso la lean

di **Andrea Fornasier, Cinzia Lacopeta, Matteo Pavan**

Nel precedente articolo [“Imparare a vedere gli sprechi in un ufficio attraverso il lean”](#) sono state elencate e classificate le **8 categorie di sprechi** che possono essere presenti in un processo del vostro ufficio, permettendo di “guardare con occhi diversi” le attività che lo costituiscono.

Per analizzare, però, in modo esaustivo un processo, è necessario tenere conto anche di altre dimensioni, non soffermandosi solo su quella operativa (1. sistema operativo, in primis attraverso l'individuazione degli sprechi), ma esaminando anche 2. e 3. (figura 1).

1. Sistema operativo

Il sistema operativo è l'insieme di **attività, flussi di informazione e di materiale** che compongono il processo dell'ufficio.

Di questa prima dimensione, abbiamo già spiegato nel precedente [articolo “Ridurre i costi e aumentare il livello di servizio dello studio attraverso il lean management”](#), una possibile classificazione delle attività svolte per capire il valore delle stesse:

- Azioni che creano valore -> (VA - da incrementare);
- Azioni che non creano valore, ma sono indispensabili per motivi tecnologici o per altre motivazioni, anche denominate “muda” di primo tipo -> (INC - da ridurre);
- Azioni che non creano valore e possono essere immediatamente eliminate o “muda” di secondo tipo -> (NVA - da eliminare).

Esempi pratici, per capire al meglio e identificare le attività del sistema operativo, sono riportati e classificati nella seguente tabella.

<i>Elenco micro attività</i>	<i>VA</i>	<i>INC</i>	<i>NVA</i>
Attesa davanti alla fotocopiatrice			x
Fare una fotocopia		x	x
Firmare un contratto	x		
Archiviare per legge una pratica		x	

Aprile e leggere una mail	x	
Cercare pratiche all'interno dell'archivio disordinato	x	x

Tabella 1 - Esempi di attività e loro classificazione

Si ricorda che, come già precisato nel precedente articolo, la classificazione (VA, INC, NVA) si basa sulla comprensione di qual è **la richiesta del cliente** ovvero nel rispondere alla domanda *“il cliente riconosce in questa attività un valore?”*

L'attenzione, quindi, deve essere sempre rivolta alla continua ricerca degli **otto spechi** per riuscire ad individuarli, ridurli o eliminarli.

Dopo aver svolto tale analisi e individuati i cambiamenti da apportare alle vostre attività avete solo svolto una parte; dovete infatti **diagnosticare lo stato corrente** per quanto riguarda le altre due dimensioni specificate precedentemente in figura 1.

2. Struttura gestionale

La **dimensione gestionale**, è l'insieme di strutture, processi e indicatori necessari per gestire e ottimizzare le risorse al fine di conseguire gli obiettivi condivisi.

Se la struttura gestionale non è presente all'interno di un ufficio, si assisterà spesso ad **incomprensioni, rilavorazioni e ritardi sulla consegna dei lavori**, dovuti alla non conoscenza degli obiettivi, delle responsabilità e delle priorità.

Molte volte in ufficio non si ha piena conoscenza dello stato avanzamento lavori, quindi non si riesce a **monitorare** in modo tempestivo se si stanno raggiungendo gli obiettivi prefissati.

È perciò auspicabile costruire un sistema di indicatori (con una semplice lavagna), che evidenzia gli **obiettivi della giornata, assegna i compiti e monitora l'andamento delle attività**. Sarebbe utile discutere ogni mattina (bastano 5 minuti) con i propri collaboratori i risultati ottenuti e quelli da raggiungere. L'elemento *visual*, la lavagna appunto, che apparentemente può apparire ovvia e forse anche un po' obsoleta, favorisce il coinvolgimento di tutto lo staff e consente il processo di condivisione delle conoscenze. Anche gli strumenti informatici consentono di riprodurre spazi di condivisione. Attenzione però che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi e non una moda tecnologica. Molto spesso infatti cartelle condivise, community non catturano una sufficiente attenzione e non stimolano e coinvolgono le persone. Le riunioni o gli strumenti sono dei mezzi!

3. Mentalità e comportamenti

La terza dimensione è la più importante per **garantire e sostenere dei risultati nel lungo termine**, ma soprattutto per rendere efficiente l'ufficio; questo perché al centro ci sono le

persone che svolgono le attività del processo.

Importantissimo **stimolare, coinvolgere e formare** le persone che fanno parte del processo, in modo tale che esse stesse siano il motore per il miglioramento continuo. In questo modo si riesce ad ottenere il massimo da parte di tutti i collaboratori, che così non vengono impiegati solo in mansioni ripetitive ed imposte, ma sono motivate a proporre delle modifiche, rendendo più efficienti ed efficaci le attività.

Le tre dimensioni sono fortemente collegate tra di loro. Lo **spreco** può essere rilevato da tutte le persone, ma queste devono essere formate e proattive affinché lo riconoscano. Uno **strumento di condivisione** può certamente consentire da un lato a coinvolgere le persone e dall'altro a rendere maggiormente evidente i risultati ottenuti grazie alla **riduzione degli sprechi**. Le persone allora si sentiranno centrali e coinvolte. Tutti e tre le dimensioni sono dunque fondamentali e combinate.

Try & Learn: il processo ormai l'avete scelto (si veda Try & Learn dei precedenti articoli), il sistema operativo, tramite gli **otto sprechi** l'avete già analizzato, provate quindi ad approfondire le altre due dimensioni: il **sistema gestionale** del vostro processo e la **mentalità, comportamenti e capacità** delle persone coinvolte.

Individuate alcuni **indicatori chiave** del processo, discuteteli tutti assieme o a gruppi (5 min alla mattina rigorosamente in piedi – la riunione deve essere rapida -). Una volta che avete ottenute le risposte unitele agli sprechi e otterrete una analisi completa e dettagliata del vostro stato attuale del processo, capendo quali sono i suoi potenziali di miglioramento.

Contatti: info@leanexperiencefactory.com