

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Strumenti di diagnostica per mappare il flusso del valore in un ufficio

di **Marco Nali, Matteo Pavan**

Nel precedente articolo [“Efficientare a 360° un processo del vostro ufficio attraverso la Lean. Non solo una questione di sprechi...”](#), vi abbiamo fornito un modo per “osservare” un processo in modo completo e puntuale. Fatto questo, avete ora tutte le nozioni che vi servono per analizzare il processo individuato per l’analisi, ma dovete fare uno sforzo in più: provare a ridisegnarlo su un semplice foglio di carta. Per questa operazione, vi proponiamo uno lo **strumento grafico** chiamato **Value Stream Map (VSM)**.

La VSM serve per **mappare un qualsiasi processo che viene attivato per offrire un determinato servizio al cliente** in modo molto semplice dal punto di vista grafico e compilativo. Al suo interno contiene un numero elevato di **dati** numerici e informazioni che devono essere raccolti durante l’osservazione. La VSM viene rappresentata su un unico foglio, di diverse grandezze a seconda della complessità e del numero di informazioni presenti, in modo da poter dominare tutto il processo con un colpo d’occhio.

Alla fine della sua compilazione, dovrete ottenere un disegno simile a quello illustrato in figura 1.

Figura 1-Esempio di Value Stream Map

La figura 1 rappresenta la VSM di un processo d’ufficio; è però necessario seguire dei precisi *step* per poi poter utilizzare al meglio questo **strumento utile all’analisi del processo**.

I sette passi per disegnare e compilare una VSM sono:

1. Capire e individuare le **esigenze del cliente**
2. Identificare le **fasi del processo** e disegnarle
3. Raccogliere i **dati del processo**
4. Raccogliere i dati sulle **quantità di pratiche ferme** in attesa di lavorazioni
5. Determinare la presenza di **flussi esterni** di materiali ed informazioni
6. Determinare la presenza di **flussi interni** di materiali ed informazioni
7. Calcolare il **tempo di attraversamento** e il tempo di processo

1. Capire e individuare le esigenze del cliente

Tutto il processo viene attivato perché c'è un **cliente finale** che vi chiede un servizio: per questo motivo il primo *step* è capire **che cosa il cliente vuole!**

Ciò comporta una quantificazione dei servizi e ogni quanto tempo il cliente li chiede. Un esempio che può spiegarvi al meglio questo concetto consiste nel calcolare il **numero di pratiche di un determinato servizio che devono essere evase al giorno** per soddisfare la domanda del cliente.

2. Identificare le fasi di un processo e disegnarle

Osservando il processo dovete mappare tutte le **attività principali** svolte dai collaboratori coinvolti, partendo da quella finale, ovvero più "vicina" al cliente. Per esempio: archiviazione della pratica, fare fotocopia, aprire e leggere una mail, andare in archivio per prendere della documentazione, compilare format con i dati personali, etc. Disegnate dei riquadri e all'interno scriveteci l'attività, procedendo a ritroso fino ad arrivare alla prima attività del processo. Per verificare che la sequenza delle attività mappate sia corretta, ripercorrete da monte a valle tutte le attività verificandone la sequenzialità e la logica.

3. Raccogliere i dati del processo

Dopo aver individuato le attività, dovete raccogliere i principali dati attinenti a esse, come ad esempio il **tempo** che gli addetti alle varie attività impiegano per svolgerla, chi è il collaboratore che svolge l'attività, oppure dei dati che ritenete necessari all'analisi della vostra attività.

4. Raccogliere i dati sulle quantità di pratiche ferme in attesa di lavorazioni

Durante questo step dovete contare il numero di **pratiche accumulate** tra una postazione e l'altra di lavoro. Molte volte si vedono delle pratiche sopra le scrivanie in **attesa di lavorazione**: il vostro obiettivo è di contarle e poi inserire il numero all'interno di una forma triangolare che andrete a collocare sulla VSM tra le due postazioni coinvolte.

5. Determinare la presenza di flussi esterni di materiali e informazioni.

Se esistono dei **flussi di materiali** esterni (pratiche o documentazioni provenienti da un ente esterno per esempio) o **informazioni** (mail recapitata con informazioni sempre da un ente esterno) dovete tenerne traccia inserendo in quale punto del vostro processo questi sono assorbiti e utilizzati dalle varie attività. Graficamente, questo *step* si traduce nel disegnare delle frecce (con un verso) tra diversi enti/postazioni

6. Determinare la presenza di flussi interni di materiali e informazioni

Dovete tracciare il **flusso del vostro processo**, tenendo traccia dello scambio di materiali e informazioni tra le varie attività che lo compongono (vedi punto 5).

7. Calcolare il tempo di attraversamento e il tempo di processo

La vostra VSM sta prendendo forma! Per concluderla, dovete ancora calcolare il tempo di processo, i tempi di attesa e il tempo di attraversamento. Il tempo di processo si ottiene sommando tutti i tempi delle singole, ma come si calcolano i tempi di attesa? Nel punto 1 avete determinato il numero di pratiche al giorno, quindi sapete teoricamente quanti minuti necessita ogni pratica (esempio 48 pratiche in 8 ore, 6 pratiche all'ora, per ogni pratica stimo un tempo di elaborazione di 10 min.). Sommate tutte le pratiche in attesa lungo il processo, le moltiplicate per il tempo stimato di elaborazione e ottenete il tempo totale di attesa. Infine, il **tempo di attraversamento si calcola sommando il tempo di processo con quello di attesa**. Inoltre, il rapporto tra il tempo di processo e quello di attraversamento dà già una prima indicazione di quanto il nostro processo può essere migliorato.

Seguendo tutti gli *step* elencati, dovrete aver ottenuto la **VSM del vostro processo** (figura 1)!

Usatela anche per scriverci tutte le **osservazioni** che avete annotato durante la sua redazione. Appendete la VSM in modo tale che posso essere spunto di **riflessione per tutti i collaboratori** coinvolti nel processo.

Try & Learn: provate adesso a sviluppare la **Value Stream Map** del vostro processo seguendo tutti i 7 *step*. Una volta che avete concluso la vostra VSM, controllate che quello che avete disegnato corrisponda alla situazione reale del vostro ufficio e non a quella che voi pensate o "sperate" sia. Questo è molto importante, in quanto la VSM deve riportare fedelmente la realtà altrimenti non riuscirete mai a migliorare il vostro processo. Buon lavoro!

Contatti: info@leanexperiencefactory.com