

ORGANIZZAZIONE STUDIO

L'ultima sfida: riprogettare il proprio processo all'interno dell'ufficio

di Marco Nali, Matteo Pavan

Nei precedenti articoli abbiamo fornito gli strumenti necessari per effettuare una trasformazione Lean nel vostro ufficio, così da rendere maggiormente efficienti i processi che consentono di erogare i servizi forniti ai clienti. L'applicazione di queste tecniche deve essere strutturata: occorre perciò elaborare un **percorso logico** con specifiche fasi che vi guideranno nella trasformazione dal vostro “current state” fino ad arrivare al “future state”.

Prima di intraprendere un **percorso di trasformazione Lean** è necessario scegliere, tra tutti i processi, quello maggiormente critico per la vostra attività; tale processo verrà poi modificato applicando le tecniche viste e costituirà in futuro la guida (*il pilota*) per ulteriori trasformazioni.

Operativamente, una volta identificato il processo, il primo passo consiste nell'osservazione del medesimo al fine di identificare le attività che lo compongono, classificandole opportunamente nelle seguenti classi, come spiegato anche nell'articolo “[Ridurre i costi e aumentare il livello di servizio dello studio attraverso il lean management](#)”.

1. azioni che creano valore per il cliente (**a valore aggiunto**);
2. azioni che non creano valore ma sono **indispensabili**, per motivi tecnologici o per altre motivazioni (“muda” di topo I);
3. azioni che non creano valore agli occhi del cliente e possono essere **immediatamente eliminate** (“muda” di tipo II).

Misurando inoltre la durata di tutte le attività è possibile calcolare le percentuali di tempo che in cui l'impiegato è occupato a svolgere i tre tipi di attività sopra elencate; è importante sottolineare che, nei tipici processi di ufficio come in altri settori, la maggior parte del tempo lavorato è riconducibile ad attività di tipo C o B, quindi ad azioni che non creano valore per il cliente.

Le attività di tipo C (muda di tipo II) sono definite sprechi e la loro classificazione, come anticipato nell'articolo “[Imparare a vedere gli sprechi in un ufficio attraverso il lean](#)”, è la seguente:

1. SOVRAPPRODUZIONE: ridondanza di informazioni per eseguire un lavoro;

2. TRASPORTO: portare una pratica da un ufficio all'altro oppure in archivio;
3. INVENTARIO: elevata quantità di pratiche in stato di elaborazione presenti sulle scrivanie;
4. ATTESE: attendere che il collega abbia finito il proprio lavoro per poter procedere con una pratica;
5. SOVRASPECIFICHE: stessi controlli eseguiti da persone diverse sulla medesima pratica;
6. RILAVORAZIONI: pratiche che vengono riviste più volte a causa di errori nell'elaborazione;
7. MOVIMENTO: spostarsi nei locali per raggiungere stampante/scanner/archivio;
8. INTELLETTO: non essere coinvolti e proattivi

Dopo aver quindi identificato e classificato tutte le attività, si rende necessario mappare il processo in modo tale da avere una “fotografia del suo stato attuale”: per far questo si utilizza lo strumento della **Value Stream Map**, seguendo le indicazioni fornite nell'articolo "[Strumenti di diagnostica per mappare il flusso del valore in un ufficio](#)".

Creata la Value Stream Map, si analizza il processo nella sua completezza aggiungendo dei commenti alle aree più critiche, ovvero le attività che hanno manifestato maggiori problematiche e dove si sono annidati gli sprechi più consistenti. Inoltre, è opportuno porre l'attenzione anche sulla quantità di pratiche in attesa tra una attività e l'altra (**Work in Process**).

L'analisi della **Value Stream Map** consente quindi di identificare, partendo dallo stato attuale del processo, le priorità e le aree di intervento in modo da intervenire sui **principali problemi** emersi, sulle attività a non valore aggiunto e su tutte le caratteristiche del processo che non consentono di avere un flusso continuo di pratiche ed informazioni.

Per riuscire ad eseguire un **cambiamento** concreto e sostenibile si deve analizzare la Value Stream Map alla luce di tutte le dimensioni che compongono il processo, come spiegato nell'articolo "[Efficientare a 360° un processo del vostro ufficio attraverso la lean](#)": solo con una visione olistica si può pensare di cambiare un processo in modo efficace, efficiente e duraturo.

Durante il percorso di cambiamento è fondamentale **coinvolgere tutte le persone** che partecipano al processo, dal momento che ne conoscono tutte le caratteristiche ma soprattutto perché un'eventuale imposizione al cambiamento alle abitudini delle persone comporterebbe un fallimento quasi assicurato della trasformazione. Come detto già descritto nell'articolo "[Non solo strumenti e tecniche: la centralità dei comportamenti per snellire i processi d'ufficio](#)", **lavorare sulla mentalità** delle persone che collaborano nei processi è fondamentale per intraprendere un cambiamento positivo e saperlo sostenere nel tempo.

Di seguito, elenchiamo alcuni consigli da tenere in considerazione per la riprogettazione dello stato futuro del vostro ufficio:

? Disporre le postazioni di lavoro in modo da consentire un **flusso continuo**;

- ? Applicare la metodologia delle **5S** alle postazioni di lavoro (articolo “[Strumenti base per rendere efficiente un ufficio: standard e 5S](#)”);
- ? Definire il numero di impiegati rapportando il contenuto totale di lavoro al **Takt Time** richiesto;
- ? Distribuire i carichi di lavoro in maniera **bilanciata** tra gli impiegati;
- ? **Minimizzare** il quantitativo di **WIP** presente sulle scrivanie;
- ? Formalizzare delle **procedure operative standard** insieme alle persone coinvolte;
- ? Definire il piano di lavoro, allineato alla domanda del cliente, e comunicarlo chiaramente al personale ad inizio giornata;
- ? Definire appropriati indicatori di performance secondo la logica **SMART** (Semplici, Misurabili, Attuabili, orientati al Risultato, Temporalmente definiti);
- ? Realizzare delle **performance board** e monitorarne il costante aggiornamento, confrontando i risultati ottenuti con gli obiettivi preposti (articolo “[Un'immagine vale più di mille parole: gestire le performance dell'ufficio con il visual management](#)”);
- ? Garantire il pieno coinvolgimento di tutto il management durante il processo di trasformazione;
- ? Pubblicare i risultati positivi ottenuti;
- ? Misurare e dimostrare al personale il miglioramento delle condizioni di lavoro;
- ? Mappare e sviluppare le competenze interne allo studio per garantire la corretta applicazione e la sostenibilità delle logiche Lean
- ? Garantire un meccanismo strutturato di feedback e coaching
- ? Prevedere sessioni periodiche di pianificazione del lavoro e valutazione dei risultati ottenuti

Try & Learn: Provate a riprogettare tutto il vostro nuovo ufficio secondo gli step identificati e raccogliendo tutti i suggerimenti presenti negli articoli pubblicati. Lo stato futuro che andrete a progettare non dovrà essere il punto di arrivo per il vostro ufficio, ma solo un nuovo punto di partenza per affrontare un ulteriore processo di trasformazione!