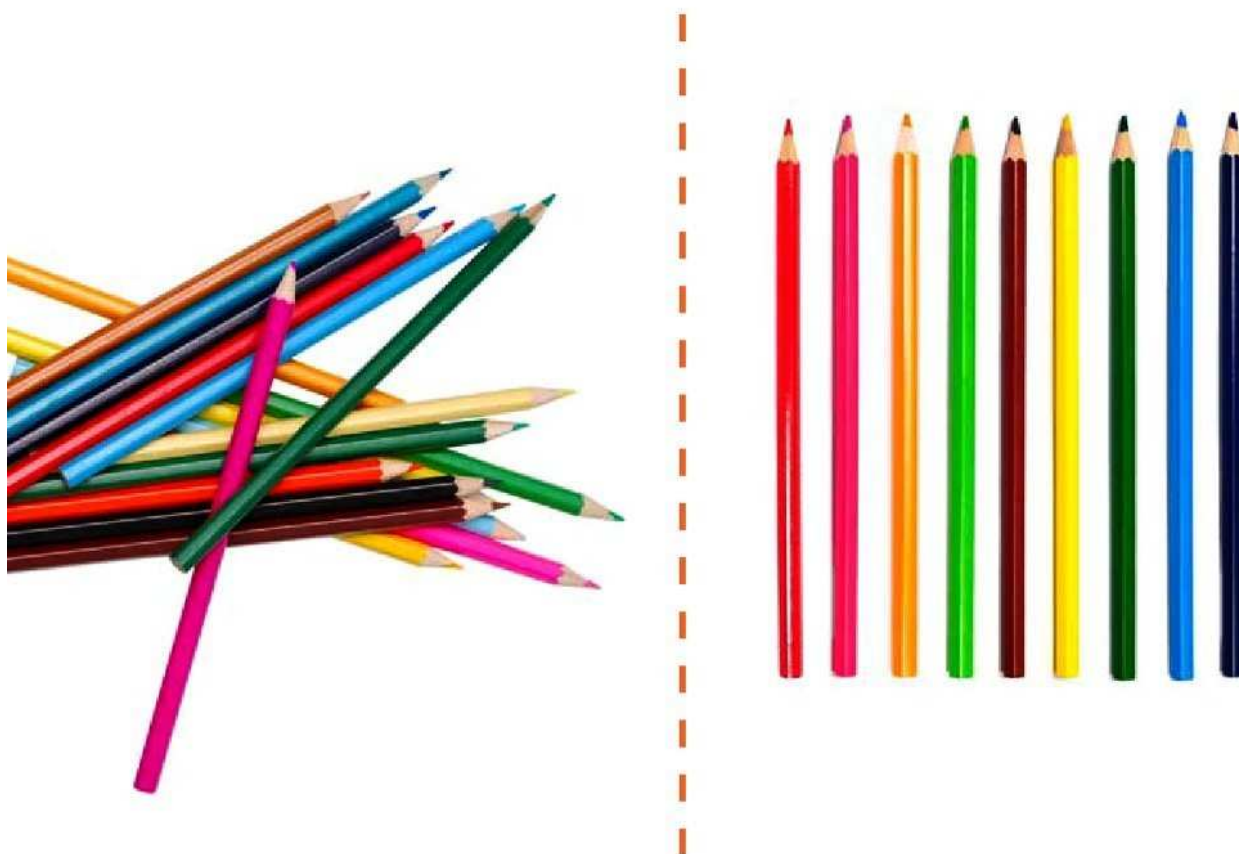


LEAN OFFICE

SISTEMATICA ELIMINAZIONE
DEGLI SPRECHI
NELLE ATTIVITÀ DI UFFICIO



KM è una società di consulenza di direzione ed organizzazione aziendale che interviene sulle difficoltà che non consentono lo sviluppo del business.



DEFINIRE **COSA** MIGLIORARE
PRIMA DI PENSARE A **COME** FARLO.

Chiunque sia coinvolto in un processo deve poter vedere e deve saper comprendere ogni aspetto delle attività operative ed il loro stato, istante per istante.

Parliamo di Lean...Office!

Questo articolo ha la finalità di far riflettere il lettore sull'importanza dell'applicazione del Lean Thinking anche all'area uffici. Sono riassunte le motivazioni per l'implementazione della Lean Office (WHY), viene spiegato cos'è la Lean Office e quali sono le sue tecniche (WHAT) e da ultimo vengono dati dei suggerimenti per la sua implementazione (HOW). I contenuti sono così suddivisi:

- State implementando la Lean? Non dimenticate gli uffici!
- Perché la Lean Office?
- Ma cosa si intende per Lean Office?
- Gli sprechi negli uffici.
- Le tecniche Lean per l'area Office.
- Come implementare la Lean Office.

State implementando la Lean? Non dimenticate gli uffici!

Negli ultimi anni migliaia di aziende di tutto il mondo e dei più svariati settori hanno intrapreso iniziative per eliminare gli sprechi dalle loro attività, iniziando la loro conversione Lean. Molti di questi sforzi hanno avuto un incredibile successo, mentre altri hanno prodotto risultati deludenti. In entrambi i casi, la quasi totalità di queste iniziative sono state rivolte alle attività produttive in senso stretto. Mentre queste aziende procedevano nelle loro attività di miglioramento rivolte alla produzione (Lean Production), si sono imbattute in un'inevitabile realtà: un cambiamento radicale, anche a livello produttivo, richiede il coinvolgimento ed il supporto dell'intera impresa.

E' stato riscontrato che il 90% delle possibilità di eliminazione degli sprechi nelle aziende manifatturiere va ricercato al di fuori delle attività produttive, lontano dalla zona in cui avviene la realizzazione fisica dei prodotti (Beau Keyte & Drew Locher, *The Complete Lean Enterprise*, New York 2004). Al di là della proporzione, la cosa più allarmante è che gli sprechi negli uffici sono estremamente difficili da eliminare, per il semplice fatto che sono estremamente difficili da vedere.

Diventa dunque fondamentale applicare i principi del pensiero snello anche alle attività non concernenti la trasformazione fisica dei prodotti. Bisogna imparare a vedere il valore, gli sprechi ed il flusso di valore anche negli uffici per ottenere un Lean Office.

Perché la Lean Office?

E' facile capire la necessità delle metodologie Lean in fabbrica: scorte eccessive, cataste di WIP ovunque, insufficienza di spazio... Ma che necessità c'è di applicare la Lean negli uffici, ad esempio nel front office? Pratiche inutili, moduli con informazioni incomplete e/o non corrette e persone concentrate a lavorare su processi "scomodi/ingombranti": tutto questo caratterizza un ufficio che può trarre vantaggi dall'applicazione delle tecniche Lean Office.

Gli uffici sono estremamente importanti nell'efficienza complessiva dell'azienda. Le attività di ufficio rappresentano dal 50% all'80% del Lead Time complessivo dell'evasione dell'ordine, dal ricevimento della richiesta per un prodotto alla consegna dello stesso al cliente (B. S. Boardman & M. E. Johnson, *Lean Techniques in a Office Setting*, Chicago 2001).

Molte aziende non si rendono conto della percentuale del Lead Time di attraversamento dovuta al lavoro d'ufficio, non ne sono a conoscenza e non lo prendono in considerazione. Per capire come i principi Lean possano essere applicati al lavoro amministrativo e transazionale, bisogna pensare all'informazione come un prodotto. Se una informazione se ne sta nella cartella "posta in arrivo" di qualcuno...è facile capire come il Lead Time possa facilmente allungarsi!

Un altro problema comune negli uffici è la mancanza di comprensione/visione dell'intero processo e su come tutte le attività siano interconnesse. Gli impiegati si concentrano solo sulle loro responsabilità ed una funzione aziendale lavora solo in base alla metrica funzionale con cui è misurata. Nessuno si domanda: come soddisfa il cliente questo processo nella sua totalità?

In sintesi, si dovrebbe applicare il Lean Thinking agli uffici per questi MOTIVI:

- perché il 90% delle possibilità di eliminazione degli sprechi nelle azienda manifatturiere va ricercato al di fuori delle attività produttive;
- perché negli uffici i flussi di valore non sono chiaramente definiti e le richieste dei clienti interni/esterni non sempre sono comprese. Dunque poca visibilità sui processi (spesso non tutte le loro fasi sono comprese da chi lavora). Un approccio Lean aiuta a identifica i clienti interni e le loro richieste, aumenta la comunicazione e la cooperazione interfunzionale;
- perché negli uffici i processi presentano un'elevata variabilità (in termini di tempo e di qualità). Manca una standardizzazione, prerequisito al miglioramento continuo;
- perché la qualità dei processi è bassa, intendendosi per qualità di un processo la correttezza e completezza delle informazioni trasmesse;
- perché negli uffici le prestazioni dei processi non sono monitorate. Manca una metrica, ma gli esiti (output) dei processi operativi possono essere misurati. Si ricordi la vecchia massima: ciò che non si misura non si gestisce (ne si migliora...);
- perché i processi negli uffici pesano fino all'80 % del Lead Time di attraversamento;
- perché spesso le cause degli sprechi rilevati in fabbrica risiedono nei processi di supporto che avvengono negli uffici. I miglioramenti apportati in quest'area hanno dunque effetto anche a livello produttivo;
- perché una parte significativa dei costi di un'azienda manifatturiera sono amministrativi, quindi vi è una grossa opportunità di risparmio;
- perché i processi negli uffici possono avere un impatto considerevole sulla percentuale di acquisizione ordini;
- perché il servizio al Cliente non è sufficiente e/o proporzionale al numero di risorse utilizzate;
- perché la struttura gerarchica, la scarsa flessibilità professionale, i "muri" fra gli uffici, un prodotto "non visibile" hanno soffocato qualsiasi iniziativa volta a migliorare la produttività degli uffici.

In sintesi, l'applicazione del Lean Thinking negli uffici porta a questi VANTAGGI:

- Riduzione dei Lead Time.
- Miglioramento della qualità delle informazioni trasmesse ai reparti produttivi (migliorandone l'efficienza).
- Miglioramento dell'efficienza del flusso di informazioni attraverso tutta l'azienda.
- Riduzione del Work In Process (WIP, di informazioni).
- Miglioramento del servizio al cliente.
- Riduzione del carico di lavoro degli impiegati.
- Aumento della produttività.
- Aumento della capacità.
- Aumento della disponibilità di spazio.
- Riduzione dei costi.
- Aumento dei profitti.
- Riduzione del tempo di evasione delle pratiche.
- Aumento della motivazione delle risorse.

Ma cosa si intende per Lean Office?

Il Lean Office è un luogo di lavoro dove gli sprechi sono stati eliminati in modo tale da offrire un miglior servizio ai clienti interni ed esterni, le informazioni sono trasmesse velocemente e correttamente ed i processi sono visibili (Visual Management e KPI). Quest'ultimo aspetto è molto importante e riporta ad uno dei principi base del Lean Thinking: chiunque sia coinvolto in un processo deve poter vedere e deve saper comprendere ogni aspetto delle attività operative ed il loro stato, istante per istante.

In generale per Lean Office si intende l'applicazione dei principi e delle tecniche Lean a tutti quei processi aziendali che non hanno come output un prodotto fisico ma una transazione od un servizio. Ad esempio la Lean Office si può applicare al ciclo dell'ordine, alle spedizioni, alla fatturazione, alla gestione dei dati tecnici, allo sviluppo dei nuovi prodotti, agli acquisti, al servizio clienti, al marketing ed alla contabilità.

E' importante sottolineare che implementare la Lean Office non significa ridurre l'organico e tagliare risorse, bensì:

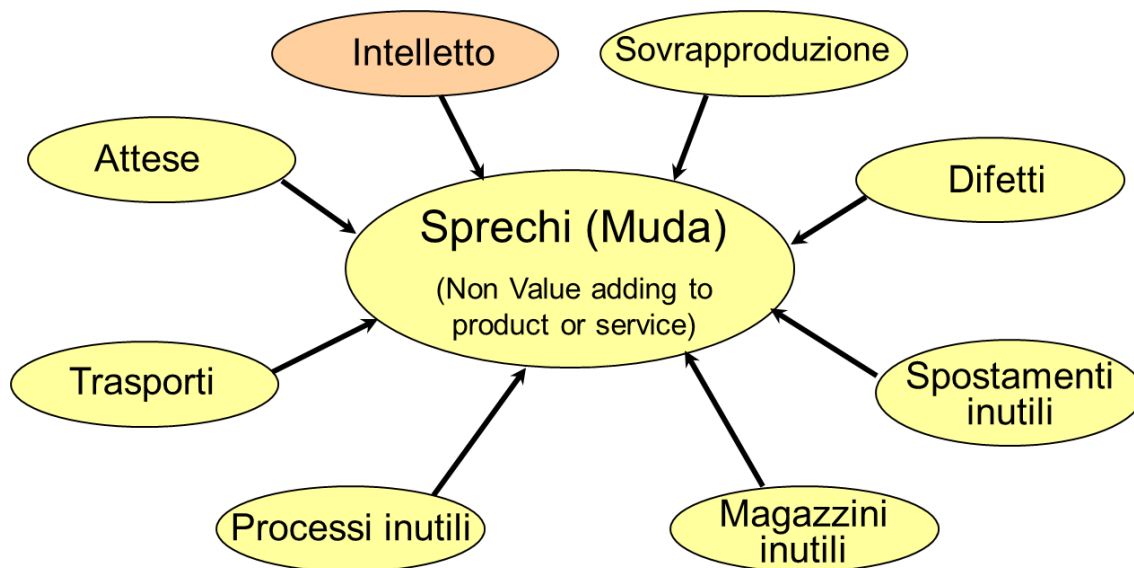
- focalizzare gli sforzi delle persone nella creazione di valore per il cliente e ridurre gli sprechi;
- velocizzare lo svolgimento delle attività eliminando i tempi inattivi dovuti all' eccessiva burocrazia.

Nell'ambiente degli uffici, il cliente può essere un cliente che acquista un prodotto (cliente esterno) o un altro ufficio/reparto all'interno della stessa azienda (cliente interno). L'obiettivo primario della Lean è aumentare il servizio al cliente (creare valore per il cliente), sia esso interno o esterno. Lavorando per eliminare gli "sprechi" (attività non a valore aggiunto per il cliente) si è maggiormente in grado di fornire esattamente ciò che il cliente vuole, quando lo vuole e nella maniera in cui lo vuole.

Gli sprechi negli uffici.

Gli sprechi (muda in giapponese) negli uffici possono essere identificati e classificati con le stesse modalità utilizzate in fabbrica. Identificare e minimizzare questi sprechi può generare un considerevole saving nell'area Office. I principi Lean e le metodologie Kaizen possono essere applicate negli uffici per migliorare il flusso di informazioni e documenti e per ridurre il Lead Time. In generale per raggiungere l'eccellenza nell'area Office.

Negli uffici si possono individuare 8 categorie di sprechi:



- 1) **SOVRAPPRODUZIONE** : produrre/fare di più, prima, o più velocemente di quanto è richiesto dal processo successivo (il cliente interno o esterno).
ESEMPI: stampare documenti prima che ve ne sia realmente bisogno, stampare documenti in numero di copie maggiore di quello necessario (ossia con logica “just in case”), elaborare dei documenti prima che la persona che gli ha richiesti sia pronta ad utilizzarli, elaborare anticipatamente i report mensili, creare report che nessuno leggerà, analizzare molte pratiche simultaneamente invece di focalizzare il lavoro su una specifica, consegnare dei disegni in produzione prima della data concordata.
- 2) **MAGAZZINI INUTILI** : ogni forma di accumulo (di informazioni, di progetti, di materiali).
ESEMPI: disegni e preventivi (documenti in genere) in attesa di approvazione, pile di raccoglitori sulle scrivanie, forniture per l’ufficio eccessive (acquistate con la logica “just in case”), caselle postali stracolme (sia elettroniche che cartacee).
- 3) **ATTESE** : inattività o perdite di tempo che si creano quando il materiale, le informazioni, le persone o gli strumenti non sono pronti.
ESEMPI: attesa di approvazione, attesa di informazioni dal cliente, tempo di risposta del sistema, attesa che la stampante si avvii, tempo di fermo del sistema, attesa di istruzioni, ritardo nel ricevimento di informazioni, attesa dell’arrivo di tutti i partecipanti ad un meeting.
- 4) **PROCESSI INUTILI** : attività che non aggiungono valore al prodotto/servizio dal punto di vista del cliente.
ESEMPI: attività di controllo ridondanti, approvazioni multiple, data entry ripetuti, copie extra, stampare le e-mail, inviare più e-mail sullo stesso argomento, resoconti eccessivi o non necessari, mancanza di informazioni corrette per la compilazione di moduli, ripetizioni della stessa informazione su diversi moduli, utilizzo di software differenti per l’elaborazione di un ordine, resoconti delle spese di viaggio.
- 5) **DIFETTI** : controllo e correzione di ogni forma di difetto (generalmente informazioni non corrette e/o incomplete).
ESEMPI: rilavorazioni dovute ad errori nell’inserimento ordini, ad errori nei disegni, ad errori di fatturazione, ad errori dovuti alla rotazione dei dipendenti. Perdita di file, informazioni incomplete o incorrette nei documenti o nei report.
- 6) **SPOSTAMENTI INUTILI** : di persone (ogni movimento che non aggiunge valore al prodotto/servizio dal punto di vista del cliente).
ESEMPI: spostarsi verso stampanti/fax (posizionate a distanza eccessiva), andare in altri uffici per “chiarimenti” o per ricercare informazioni, spostarsi per prendere moduli non a “portata di mano”, cercare oggetti perché non hanno una ubicazione definita, ricercare documentazione archiviata in più posti.
- 7) **TRASPORTI** : di moduli, documenti (in generale spostamenti di informazioni che non aggiungono valore al prodotto/servizio dal punto di vista del cliente).
ESEMPI: allegati eccessivi nelle e-mail, approvazioni multiple, passaggi di consegne multipli, e-mail inviate a persone non interessate, documenti cartacei spostati da una scrivania all’altra, risme di fogli conservate lontano dalla fotocopiatrice, fotocopiatrici lontane dalla scrivania.
- 8) **INTELLETTO** : persone sottoutilizzate, con riferimento alle loro capacità (capacità mentali e abilità) e non al loro tempo. Questa è la categoria di spreco più importante: bisogna cercare di ottenere il massimo dalle capacità di ogni dipendente.
ESEMPI: limitato potere e responsabilità degli impiegati per mansioni elementari, eccessivo controllo, utilizzo di strumenti inadeguati.

Quando le aziende decidono di concentrare i loro sforzi sulla riduzione degli sprechi negli uffici, generalmente la prima cosa che fanno è cercare di eliminare tutti gli sprechi e ridefinire in una sola volta

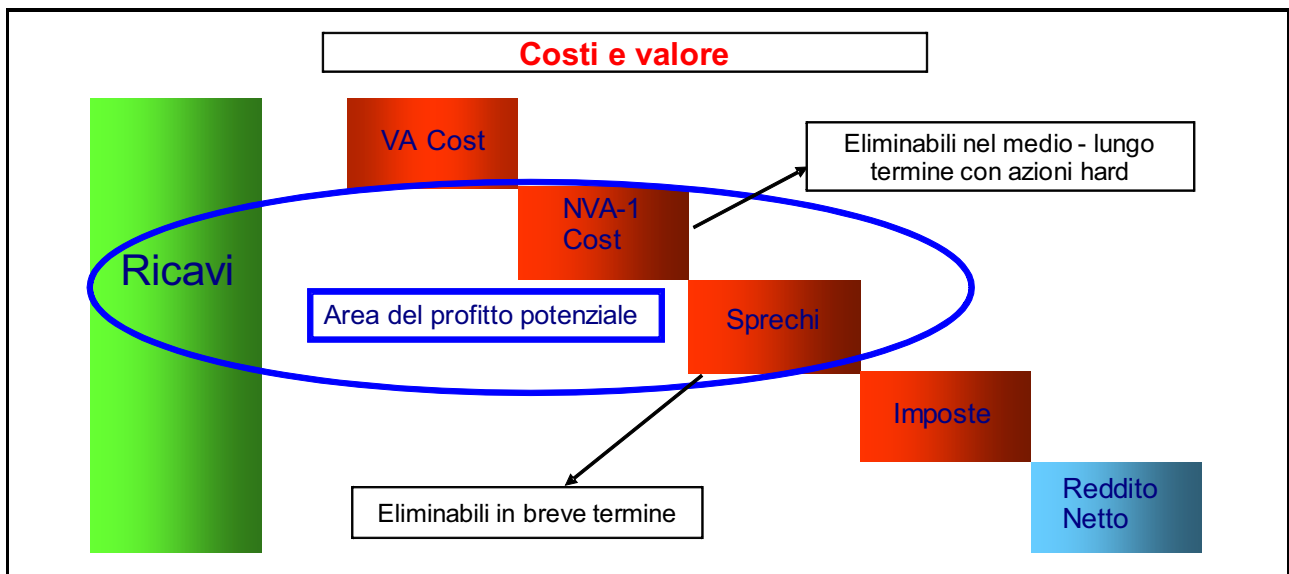
tutti i processi del loro business. Questo approccio richiede molto tempo e molte risorse, il più delle volte risultando improduttivo.

Un approccio molto più efficace si basa sull'utilizzo della mappa del flusso di valore (VSM). Così facendo, l'azienda riesce a concentrare le risorse nelle zone di spreco critiche, che richiedono un intervento immediato dell'impresa per rimanere competitiva.

La mappa del flusso di valore (Value Stream Map - VSM) è uno strumento che permette di visualizzare il flusso di materiali e di informazioni per ogni famiglia di prodotti. L'analisi del flusso di valore mostra quasi sempre che in esso si possono identificare tre tipi di attività:

- *Attività a valore (VA)*, cioè che generano un valore percepito e riconosciuto dal cliente.
- *Attività non a valore ma necessarie (NVA-1)*, le quali, stanti le attuali tecnologie ed impianti produttivi, sono necessarie per l'azienda e quindi inevitabili (muda del primo tipo).
- *Attività non a valore (NVA-2)*, cioè che rappresentano degli sprechi e possono essere eliminate subito (muda del secondo tipo).

Identificati e classificati gli sprechi (NVA-2), bisogna definire delle azioni per eliminarli nell'immediato futuro.



Le tecniche Lean per l'area Office.

Il Lean Thinking è un approccio sistematico per l'identificazione e l'eliminazione degli sprechi e delle attività non a valore aggiunto attraverso il miglioramento continuo, facendo "fluire" il prodotto/informazione su richiesta del cliente e ricercando la perfezione.

Di seguito vengono descritte alcune tecniche Lean che possono essere applicate all'area Office.

- 1) **VALUE STREAM MAPPING (VSM)** : la mappatura del flusso di valore consiste nel tracciare tutte le attività che sono coinvolte nella creazione del prodotto/servizio che deve essere fornito al cliente. E' un semplice approccio visivo che crea una chiara immagine degli attuali flussi di materiali e di informazioni associati ad una specifica famiglia di prodotti/servizi. Sulla base di questo diagramma è possibile individuare le tecniche Lean che possono migliorare il flusso di valore ed eliminare gli sprechi dal processo. Con il VSM si può definire uno stato futuro (annotando le nuove idee e specificando come dovranno essere i flussi di materiali e informazioni) e creare un piano di azione per implementare lo stato futuro definito. Il VSM è molto importante negli uffici, dove i processi sono poco visibili e le decisioni che vengono prese hanno profonde implicazioni su ciò che accade in fabbrica. Il VSM aiuta gli impiegati a capire il flusso dei documenti da loro elaborati e a comprendere

il tempistiche in gioco. Solo a questo punto sarà possibile applicare le tecniche e gli strumenti Lean che possono migliorare il flusso di valore ed eliminare gli sprechi dal processo.

Dunque, il primo passo in un progetto Lean Office è la realizzazione della mappa del flusso di valore (VSM), che descrive il flusso di informazioni nella sua completezza. Se una attività necessita di 30 minuti ma ha un tempo di attraversamento (Lead Time) di una settimana, probabilmente è il caso di concentrare l'attenzione su di essa!

2) 5 S : sono i 5 passi per la riorganizzazione del posto di lavoro ed il miglioramento delle performance operative. Il nome deriva dalle iniziali di 5 parole giapponesi che indicano le azioni da compiere per ottenere un posto di lavoro pulito, ben organizzato (un posizionamento specifico per ogni cosa necessaria) e sicuro. Di seguito la descrizione della metodologia 5 S:

- SEIRI (SEPARARE) : bisogna separare ciò che è utile da ciò che non lo è (e che va eliminato) e posizionare un cartellino rosso sugli oggetti di dubbia utilità, che saranno posizionati in un'area temporanea definita. Dopo un tempo stabilito tali oggetti saranno eliminati se ancora inutilizzati.
- SEITON (RIORDINARE) : ossia definire il miglior posizionamento (in funzione della frequenza di utilizzo) per gli oggetti rimasti, *“un posto per ogni cosa ed ogni cosa al suo posto”*! Quindi porre dei limiti all'immagazzinamento ed installare indicazioni visive su dove posizionare gli oggetti (quando non sono utilizzati). Definire spazi specifici per moduli, documenti e attrezzature in modo tale che possano essere trovati in 30 secondi.
- SEISO (PULIRE) : regolarmente oggetti e posto di lavoro, ispezionandoli durante la pulizia. Non una pulizia *“una tantum”*, ma una metodologia per mantenere pulita l'area di lavoro. Aree di lavoro pulite e ordinate evidenziano meglio i problemi. Bisogna guarire la *“sindrome da superficie piana”* (nell'immagine a sinistra).



- SEIKETSU (STANDARDIZZARE) : creare le regole per mantenere e controllare quanto ottenuto con le 3 precedenti attività. Utilizzare il controllo visivo e definire delle procedure. Deve essere facile vedere dove le cose devono andare, deve essere facile vedere quando le cose mancano.



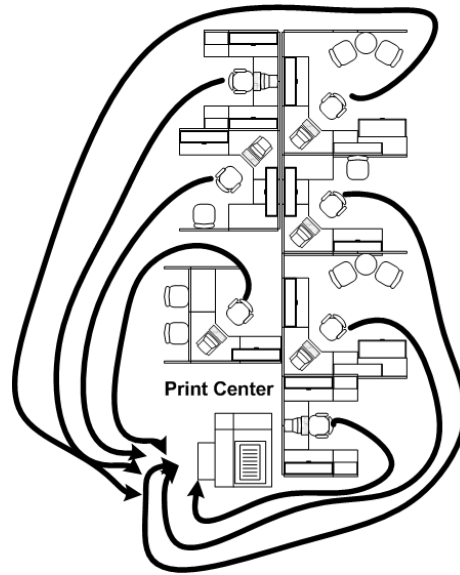
- SHITSUKE (SOSTENERE LO STANDARD) : assicurare il mantenimento degli standard delle 5 S attraverso la comunicazione, l'addestramento e l'auto disciplina. Organizzare Audit 5 S.

Non bisogna dimenticare di applicare la metodologia 5S ai computer. L'odierna disponibilità di spazio a basso costo nelle memorie non porta le persone a manutentionare regolarmente i propri file. Di più, spesso i file vengono salvati senza degli standard: ne risulta la difficoltà per taluni nel ricercare i file dei colleghi, per altri la non conoscenza di tutti i file all'interno del proprio PC. In tutti questi casi si generano sprechi.

- 3) 5 WHY : è una tecnica di analisi che permette di individuare le reali cause degli sprechi. Individuato uno spreco (il sintomo), i membri del team si devono chiedere perché cinque volte quando trovano una causa dello spreco. Rispondere ripetutamente alla domanda perché, guida il team all'identificazione delle reali cause dello spreco, nel contempo favorisce lo scambio di opinioni, dando ad ognuno la possibilità di esprimere le proprie potenzialità e conoscenze.
- 4) TEAM WORK & CROSS TRAINING : una volta che il processo è stato ridefinito, è opportuno formare più persone all'esecuzione della stessa mansione per aumentare la flessibilità e poter rispondere in modo più efficiente alla variabilità della domanda (carico di lavoro). Inoltre si possono definire dei team di miglioramento interfunzionali i cui componenti ricevono un addestramento trasversale rispetto alle loro normali mansioni e sono responsabili dell'individuazione degli sprechi. Le barriere inter funzionali sono così eliminate e sostituite da team inter funzionali che studiano il processo e implementano immediatamente i miglioramenti. Ad esempio un approccio con team interfunzionale può essere applicato al processo di "order entry", definendo un gruppo di lavoro costituito da risorse provenienti dal customer service, dal supporto tecnico, dagli approvvigionamenti e dall'assicurazione qualità. Così facendo, si possono ottenere significativi risultati in termini di riduzione del Lead Time e miglioramento del servizio al cliente.
- 5) CELLULAR LAYOUT : a volte il layout degli uffici deve essere ripensato, non solo in termini di posizionamento di stampanti e fotocopiatrici, ma anche in termini di struttura organizzativa. Molti uffici sono organizzati per funzione (customer service, acquisti, ufficio tecnico, pianificazione). Questo non è certo ottimale quando ci si focalizza sul flusso di valore. Team interfunzionali organizzati in celle di lavoro possono aumentare notevolmente l'efficienza in quanto i membri del team comprendono il flusso di valore complessivo e non si focalizzano sulle singole attività. E' dunque opportuno rivedere il Layout degli uffici per definire un spazio ottimizzato ed auto-sufficiente, in cui sono ottimizzati i flussi di lavoro e di informazioni, al fine di massimizzare le attività a valore aggiunto e ridurre gli sprechi. Si possono ottenere:
 - un layout più efficiente per gli impiegati e per il work flow;
 - eliminazione o riduzione degli sprechi di movimentazione e trasporto;
 - una maggiore flessibilità degli impiegati, consentendo di dividere il lavoro se necessario;
 - un presupposto per la riduzione dei lotti (accumuli di lavoro);
 - un rafforzamento del team work;
 - un miglioramento della conoscenza del processo (anziché delle singole attività).

Per ridefinire il Layout di un ufficio bisogna prima comprendere il flusso del lavoro (work flow). L'obiettivo della revisione del layout è rendere più facile alle persone lavorare assieme ed evitare spostamenti inutili (sprechi).

Un layout da rivisitare potrebbe essere quello rappresentato nella figura seguente:



Si potrebbero implementare soluzioni come:

- utilizzare più stampanti e fax di piccole dimensioni anziché una centralizzata;
- utilizzare un layout open space con bassi muri divisorii, in modo da aumentare la comunicazione tra le persone. Ci potrebbero essere delle resistenze a causa del possibile aumento del rumore, specialmente se i membri del team sono frequentemente al telefono con i clienti. Bisogna essere creativi per minimizzare l'impatto (rivestimenti fonoassorbenti, posizionamento strategico delle scrivanie, white noise, cuffie con microfoni che non trasmettono il rumore di sottofondo, riduzione di rumore evitabile, etc.);
- postazioni di lavoro standardizzate. E' forse la tecnica più controversa per molte persone, ma le stesse attività devono essere svolte nello stesso modo da tutti. Inoltre permette l'agevole scambio di postazioni in virtù della job rotation consentita dalla polifunzionalità delle risorse.

6) **STANDARDIZED WORK** : la standardizzazione del lavoro è necessaria perché persone diverse tendono a svolgere la stessa attività ciascuna col proprio metodo, con il rischio della variabilità dei risultati. Per la Lean Office la standardizzazione del lavoro è fondamentale e va definita dopo la revisione del processo.

Generalmente le opportunità per standardizzare il lavoro negli uffici sono numerose. Si può iniziare rivedendo moduli e check-list in modo da raccogliere tutte le informazioni necessarie prima che siano trasmessi all'attività successiva.

7) **VISUAL CONTROL** : diversamente da quanto avviene in fabbrica, negli uffici lo stato d'avanzamento del lavoro è nascosto all'interno dei computer e non può essere immediatamente valutato senza un opportuno sistema di controllo visivo. Inoltre, i controlli visivi permettono di capire il posizionamento degli oggetti e dove devono andare le cose, aiutano a prevenire gli sprechi e focalizzano le persone sulle cose prioritarie.

Un controllo visivo è un segnale facilmente identificabile che evidenzia una condizione e guida a delle azioni prestabilite (Visual Management). In sostanza, un controllo visivo:

- evidenzia la condizione attuale,
- mostra gli standard,
- suggerisce delle azioni.

Il controllo visivo più diffuso è probabilmente il semaforo che incontriamo ogni giorno negli incroci stradali. Negli uffici, i controlli visivi includono la codifica per colore, lavagne di stato e altri strumenti di comunicazione.

Il controllo visivo aumenta la produttività, fa evolvere il lavoro individuale in lavoro di gruppo, permette alle 5 S di essere standardizzate e sostenute, verifica l'allineamento delle attività di miglioramento continuo agli obiettivi preposti.

- 8) **PULL SYSTEM** : è un'altra tecnica Lean che consiste nel far fluire il lavoro su richiesta ("tiro") del cliente (interno o esterno). Passare il lavoro solo quando è richiesto dalla persona a valle del flusso di valore favorisce il lavoro di team e lega le attività ai clienti. Sfortunatamente, questa tecnica è raramente utilizzata negli uffici a causa delle barriere interfunzionali che interrompono il flusso di valore.
"Tirare" il lavoro in base alle richieste del cliente può dunque trovare applicazione anche negli uffici. Ad esempio nel call center di un customer care, vi può essere un segnale (controllo visivo) che indica che le telefonate in attesa hanno raggiunto un determinato numero. Al segnale alcune risorse potrebbero dare supporto nel rispondere alle chiamate, per tornare alle loro attività quando il picco di telefonate è stato smaltito. In tal modo si "tira" il lavoro in base alla domanda del cliente in un modo predefinito.
Anche il Kanban può trovare applicazione negli uffici. Il Kanban è un segnale visivo che indica quando vi è la necessità di qualcosa. Ad esempio si può inserire un cartoncino in una pila di moduli per indicare quando è necessario realizzarne altre copie.
Convertire i processi degli uffici da un sistema Push ad un sistema Pull può permettere all'intera azienda di lavorare più regolarmente e senza intoppi (urgenze).
- 9) **BATCH REDUCTION/ELIMINATION** : spostare quantità di lavoro più piccole lungo il sistema consente di aumentare la capacità, ridurre i Lead Time e aumentare la qualità. Tutto è più immediato. Con informazioni trasmesse più frequentemente, si può reagire più velocemente nel caso di problemi. Inoltre le attività a valle non corrono il rischio di essere sovraccaricate di lavoro periodicamente (come quando il lavoro viene accumulato prima di essere trasmesso).
- 10) **LEVELING** : Il carico di lavoro in un ufficio non è costante. La Lean Office fornisce misure proattive per affrontare i picchi di lavoro. Il livellamento può essere utilizzato anche per bilanciare attività a bassa e alta priorità. Le attività che costituiscono un collo di bottiglia nel flusso di valore devono essere svolte regolarmente per assicurare l'operatività degli altri colleghi.
- 11) **Stand-up meeting mattutino** : è un breve incontro di inizio giornata in cui si condivide il lavoro svolto dalle persone nell'ufficio, evidenziando eventuali criticità. Gli obiettivi sono molto importanti in un Lean Office e questo breve incontro consente di "sintonizzare tutte le persone sulla stessa lunghezza d'onda". Inoltre fornisce l'opportunità di esporre ed affrontare i problemi.

Come implementare la Lean Office

Anche nell'area Office valgono sempre i 5 principi applicativi del Lean Thinking definiti da Womack e Jones:

- 1) **VALUE**: definire con precisione il valore dei singoli servizi.
- 2) **VALUE STREAM**: identificare il flusso di valore per ciascun servizio ed eliminare gli sprechi.
- 3) **FLOW**: far sì che il valore scorra senza interruzioni.
- 4) **PULL**: lasciare che il cliente tiri il valore dal produttore.
- 5) **PERFECTION**: perseguire la perfezione.

Come nei progetti Lean focalizzati sulla Produzione, anche nell'area Office risulta fondamentale, nell'applicazione del secondo principio (**VALUE STREAM**), l'utilizzo della mappa della catena di valore (**VSM**). Tuttavia, ci sono alcune differenze tra uffici e produzione. Negli uffici, il flusso di materiale è l'effettivo flusso di informazioni, sia cartaceo che elettronico, che avviene per completare un servizio. Il flusso di informazioni (la programmazione o il meccanismo sequenziale che dà il via alla mansione successiva) si verifica sia in produzione che negli uffici. In quest'ultimo caso però i flussi di informazioni sono poco strutturati ed utilizzano una programmazione informale, che rende difficoltoso identificarli.

Oltretutto, gli uffici solitamente supportano diversi flussi, rendendo ancora più difficoltoso documentare l'andamento del lavoro in ciascuno di essi. Di più, i flussi di valore nell'area Office sono raramente di pertinenza di un singola funzione aziendale e sovente i flussi operativi (di processo) si interrompono laddove le funzioni si incrociano. La chiave è comprendere che la prioritizzazione del lavoro rappresenta il flusso di informazioni di un flusso di valore nei processi di ufficio. Pertanto bisogna rilevare nel VSM come i vari processi sono prioritizzati.

Si osserva che il terzo principio (FLOW) presenta una valenza sia di tipo organizzativo che operativo. Per quanto concerne il primo aspetto, il vincolo da rimuovere è l'organizzazione funzionale che tende inevitabilmente ad una visione spezzettata e per "compartimenti stagni" tra i diversi centri decisionali.

Nella mappatura dello stato attuale (VSM dello stato attuale) risulta particolarmente importante la scelta della metrica da adottare. Mentre in fabbrica ci sono indici di performance che evidenziano i problemi (e gli sprechi) e stimolano le azioni correttive e di miglioramento, negli uffici è del tutto assente un'accuratezza di questo tipo. Anche nell'area Office è richiesta una metrica simile per supportare il lavoro che crea valore e minimizzare gli sprechi. Come ricorda un vecchio adagio: "ciò che viene misurato, viene gestito".

Tra i vari KPI utilizzabili, molto importante risulta essere la "PERCENTUALE DI INFORMAZIONI COMPLETE E CORRETTE" (percent complete and accurate: % C&A), che è un indice di performance qualitativo, usato per descrivere quanto spesso un'attività riceve informazioni che sono complete ed accurate dal punto di vista del destinatario (cioè dal suo punto di vista). Indirettamente questo indice quantifica l'incapacità di un processo di incontrare le richieste del suo cliente interno nel flusso di valore, il che comporta aumenti sia del Process Time che del Lead Time (aumentano le rilavorazioni). In base alla definizione stessa di questo indice di performance, le informazioni che si valutano cambiano da un'attività all'altra. Con riferimento ad un'attività specifica come quella di disegno in un ufficio tecnico, si potrebbe valutare la sua incapacità di servire il suo cliente interno (ad es. la produzione) conteggiando il numero di revisioni dei disegni richieste dopo che sono stati rilasciati in produzione. Queste rilavorazioni che possono essere dovute, ad esempio, a mancanza di quote, tolleranze o imprecisioni varie.

Infine una considerazione: troppo spesso si guarda a **COME** fare per migliorare le cose negli uffici o renderle più veloci, invece di analizzare **QUALI** cose si debbano realmente fare. E' diffuso nell'area Office spendere molto denaro in automazione e nuovi strumenti software, ma questo porta solamente a fare le cose sbagliate un po' più velocemente o ad automatizzare processi a scarso valore aggiunto.

Dunque, per implementare la Lean Office occorre:

- Coinvolgere l'intero personale dell'ufficio, sia i manager che gli impiegati. Per implementare con successo la Lean c'è bisogno del completo supporto del senior management e del costante feedback di chi sta "in trincea": gli impiegati. Non va dimenticato che sono questi ultimi ad avere la migliore conoscenza di cosa accade realmente.
- Seguire i 5 principi applicativi del Lean Thinking, in particolare:
 - Utilizzare lo strumento della mappa del flusso di valore (VSM) per rappresentare la situazione attuale in termini di flussi di informazioni, di documenti e di prioritizzazione delle attività.
 - Utilizzare il VSM dello Stato Attuale per individuare gli sprechi e determinare le attività realmente a valore aggiunto.
 - Disegnare il VSM dello Stato Futuro in modo tale da individuare **QUALI** cose si debbano realmente fare ed utilizzare questa mappa come guida per la definizione di un flusso di valore privo di sprechi.
 - Solo a questo punto si può decidere **COME** costruire il nuovo processo.
 - Implementare quanto pianificato utilizzando le tecniche Lean.
 - Creare una cultura del miglioramento continuo.



KOINOS MANAGEMENT srl - Consulenti di direzione ed organizzazione aziendale -
Via Donatori del Sangue 26, 31020 Fontane di Villorba (TV), tel. 0422/912097
www.koinosmanagement.it, info@koinosmanagement.it,