



**STEFANO BERDINI**

# **IL LEAN OFFICE**

**Il Modello della Produzione Snella per  
Ottimizzare i Processi di Gestione dell'Ufficio**

**BE** BRUNO  
EDITORE  
Ebook per la Formazione

**STEFANO BERDINI**

**IL LEAN OFFICE**

**Il Modello della Produzione Snella per Ottimizzare i  
Processi di Gestione dell'Ufficio**

Titolo

“IL LEAN OFFICE”

Autore

Stefano Berdini

Editore

Bruno Editore

Sito internet

<http://www.brunoeditore.it>



**ATTENZIONE: questo ebook contiene i dati criptati al fine di un riconoscimento in caso di pirateria.** Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con alcun mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'Autore e dell'Editore. **È espressamente vietato trasmettere ad altri il presente libro**, né in formato cartaceo né elettronico, né per denaro né a titolo gratuito. Le strategie riportate in questo libro sono frutto di anni di studi e specializzazioni, quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati di crescita personale o professionale. Il lettore si assume piena responsabilità delle proprie scelte, consapevole dei rischi connessi a qualsiasi forma di esercizio. Il libro ha esclusivamente scopo formativo e non sostituisce alcun tipo di trattamento medico o psicologico. Se sospetti o sei a conoscenza di avere dei problemi o disturbi fisici o psicologici dovrai affidarti a un appropriato trattamento medico.

## Sommario

Introduzione	pag. 5
Capitolo 1: I principi <i>lean</i> applicati agli uffici	pag. 7
Capitolo 2: Come impostare il progetto <i>lean office</i>	pag. 29
Capitolo 3: Come disegnare lo stato attuale	pag. 49
Capitolo 4: Come progettare lo stato futuro	pag. 79
Capitolo 5: Come realizzare il progetto <i>lean office</i>	pag. 115
Conclusione	pag. 140
Bibliografia essenziale	pag. 143

## Introduzione

Il *lean thinking* o in italiano, il pensiero snello, è ormai diventato un termine assai comune nella gestione aziendale anche se quando lo si utilizza si è portati a riferirsi in modo particolare all'ambito della produzione. Il modello della produzione snella, in effetti, è piuttosto datato, anche se in Italia purtroppo tale approccio ha visto la sua reale applicazione solo negli ultimi anni; inoltre in molte situazioni aziendali esso è stato tradotto in una semplice applicazione di strumenti e tecniche proprie della filosofia del *lean thinking* ma senza un vero cambiamento culturale, che al contrario costituisce la vera rivoluzione di questo stile di gestione.

Perché allora ci si ritrova a parlare di *lean office* o se vogliamo di ufficio snello? Da molti anni l'approccio *lean* si è consolidato in molte realtà ma è rimasto spesso circoscritto ai processi produttivi in cui sono stati portati dei grandi miglioramenti; in realtà però molti processi produttivi dipendono oggi più di ieri da processi di natura gestionale e amministrativa. È inutile apportare

significativi miglioramenti al processo logistico-produttivo se poi funzioni quali la pianificazione e la programmazione della produzione, la gestione degli approvvigionamenti, l'industrializzazione o il magazzino non si organizzano di conseguenza. In questi ambiti molte procedure, infatti, sono ancora burocratizzate e le persone che vi operano non ragionano spesso in termini di processo ma si limitano a vedere solo il proprio ambito di responsabilità. Per ridurre il tempo di risposta e migliorare il servizio al cliente diventa allora indispensabile intervenire in modo efficace anche sui processi gestionali. Senza considerare poi che negli ultimi anni ci sono state trasformazioni significative del lavoro aziendale, un tempo fortemente incentrato sulla realizzazione di prodotti oggi invece anche sull'erogazione di servizi, con un cliente/utente che è diventato sempre più esigente sul valore e sulla qualità percepita.

L'obiettivo di questo corso è fornire un metodo completo, semplice e subito applicabile nella propria realtà, frutto di anni di esperienza sul campo, per ottimizzare i propri processi utilizzando un approccio *lean*. E allora buona lettura!

## **CAPITOLO 1:**

### **I principi *lean* applicati agli uffici**

L'errore più comune che si rischia di commettere quando ci si avvicina allo studio e all'implementazione dei concetti *lean*, è quello di pensare che si tratti solamente dell'applicazione di una serie di tecniche o di strumenti per ottenere dei miglioramenti significativi dei propri processi. In realtà il *lean* è un modo di pensare, potrei dire una vera e propria filosofia di vita, il cui focus è sul valore aggiunto e sulla sistematica eliminazione di qualsiasi tipo di spreco nel processo.

L'attenzione viene posta sul flusso di valore del processo che lo stesso dovrebbe generare partendo dall'input che riceve fino alla produzione dell'output desiderato dal cliente. Si tratta di un approccio all'intero sistema e non su alcune parti di questo e soprattutto pone al centro della trasformazione e del miglioramento continuo le persone. Ecco allora che necessariamente le cose si complicano, perché quando di mezzo

ci sono le persone allora tutto diventa più complesso, richiede più tempo e soprattutto il coinvolgimento continuo delle stesse. Esistono diversi strumenti e tecniche per implementare l'approccio *lean* e soprattutto il miglioramento continuo. È importante però ricordare che gli strumenti sono solo un **mezzo** e non un **fine**. Applicare le metodologie *lean* in modo scoordinato e senza aver impostato un processo di cambiamento contestuale, conduce a miglioramenti isolati spesso non mantenibili nel tempo e a benefici piuttosto parziali.

I principi fondamentali del pensiero snello (nato in Giappone sull'esperienza Toyota agli inizi degli anni Settanta e poi esportato in tutti gli altri paesi occidentali più industrializzati) si possono declinare principalmente in 5 punti:

- **VALUE**: ripensare il valore, in termini di produzione e servizio, dal punto di vista del cliente;
- **MAP**: mappare il reale flusso del valore per individuare e ridurre gli sprechi;
- **FLOW**: creare un flusso tra clienti e fornitori (interni ed esterni) per ridurre i tempi di attraversamento;
- **PULL**: far tirare tutte le attività aziendali (dettare il tempo) dal



cliente;

- **PERFECTION**: far tendere tutta l'organizzazione aziendale al miglioramento continuo (kaizen).

Sulla base delle considerazioni sopra esposte è giusto chiedersi perché applicare l'approccio *lean* anche alle attività di ufficio e più in generale al mondo dei servizi. In primo luogo perché c'è stato un aumento sensibile dei cambiamenti nelle aziende di servizi e della complessità dei processi gestiti al proprio interno. Questo perché principalmente sono cresciute le aspettative dei clienti; basti pensare ad esempio a noi cittadini quando ci rivolgiamo a un ufficio amministrativo pubblico oppure a quello di un'azienda sanitaria; quante volte usciamo scontenti, insoddisfatti e molto spesso arrabbiati perché riteniamo di non essere stati accontentati oppure abbiamo dovuto attendere pause interminabili o siamo stati sottoposti a lunghissime file?

A ciò va aggiunto che la pressione competitiva oggi si gioca moltissimo sulle cosiddette attività non-produttive e quindi occorre incrementare i ricavi, ridurre i costi e aumentare il livello di servizio fornito al cliente.

**SEGRETO n. 1: applicare i principi *lean* agli uffici può condurre l'azienda a un miglioramento dell'efficienza globale della propria organizzazione, a livello gestionale e operativo.**

Ecco dunque che diventa fondamentale eliminare gli sprechi dai processi gestionali e amministrativi, razionalizzando e aggiungendo valore a tutte le attività svolte.

I principi della *lean* production sono quindi applicabili ai servizi e negli uffici ma occorre tener conto che ci sono delle differenze fondamentali tra ambiti produttivi e non produttivi e in particolare:

- i processi gestionali sono intangibili e più flessibili e perciò più difficili da controllare;
- i servizi non possono essere immagazzinati sotto forma di scorte per utilizzi futuri.

Occorre quindi adattare gli strumenti alla propria situazione evitando di credere che le tecniche *lean* pensate e implementate nel mondo della produzione possano essere applicate senza modifiche a quelle del mondo dei servizi e degli uffici. Nella

tabella di seguito riportata sono contenuti in un facile schema le differenze più evidenti tra i processi produttivi e quelli amministrativi.

Processo produttivo	Processo amministrativo
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Processo di materiale</li><li>✓ È basato sull'utilizzo di apparecchiature e macchinari</li><li>✓ Tempi di ciclo ben definiti</li><li>✓ Scorte visibili</li><li>✓ Ben definibili gli scarti e le rilavorazioni</li><li>✓ Lavoro standard</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Processo di informazioni e documenti</li><li>✓ È basato sul lavoro delle persone</li><li>✓ Tempi di ciclo variabili</li><li>✓ Scorte invisibili</li><li>✓ Rilavorazioni non facilmente registrabili</li><li>✓ Mancanza di lavoro standard</li></ul>

Da quanto riportato nella tabella precedente, per capire come i principi del pensiero snello possano essere applicati al lavoro amministrativo di ufficio, bisogna pensare all'**informazione** come a un **prodotto**.

**SEGRETO n. 2: nel lavoro di ufficio l'elemento base su cui riferire l'analisi e l'ottimizzazione delle attività è l'informazione, che va concepita come un prodotto.**

Mentre nei processi produttivi è l'**attività operativa** che trasforma un materiale in un semilavorato, in quelli amministrativi è la **transazione** che modifica e trasforma un dato in un'informazione. È per questo motivo che nell'impostare un progetto di miglioramento *lean* in un ufficio, occorre concentrare l'attenzione su come vengono generate, elaborate, trasferite e trasformate le **informazioni**.

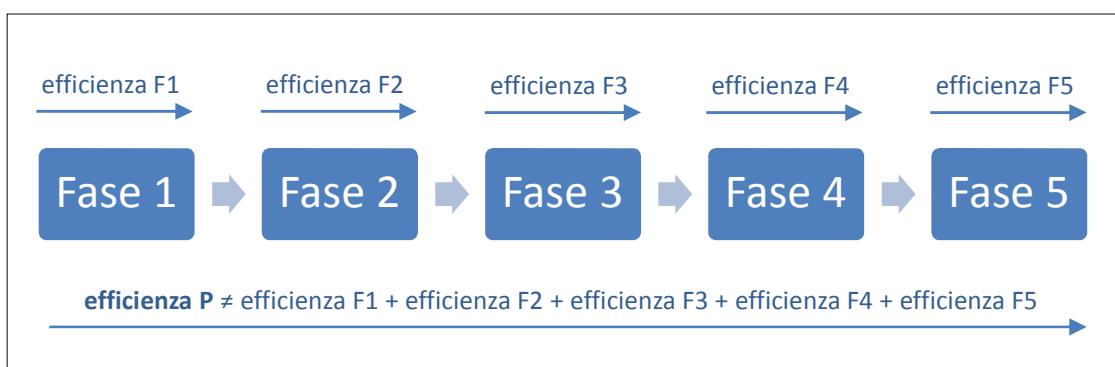
L'obiettivo di fondo del pensiero snello applicato agli uffici non è quello di ridurre le risorse o far lavorare qualcuno più velocemente, ma far fluire il lavoro più velocemente. In particolare:

- focalizzare gli sforzi delle persone per creare valore per il cliente eliminando e riducendo gli sprechi;
- accelerare le operazioni, eliminando i tempi morti creati da pratiche inutili e burocrazia.

Questi concetti sono fondamentali perché spesso siamo portati ad associare l'efficienza alla sola velocità di esecuzione di una specifica attività ma perdiamo di vista il flusso che si snoda lungo il processo; tale situazione risulta valida solo se il lavoro lo

svolgiamo da soli e siamo noi gli unici responsabili ed esecutori dell'attività, ma poiché in azienda tutte le attività risultano interconnesse l'una con l'altra generando il cosiddetto processo, l'output della prima diventa l'input di quella successiva.

Ciò significa che in un processo composto da più fasi, lo svolgimento di una influenza quello della successiva, per cui ottenere la massima efficienza in tutte le fasi potrebbe non significare ottenere lo stesso risultato su tutto il processo. Questo perché nello svolgimento della mia fase devo tener conto anche delle esigenze di chi compie quella successiva; tale concetto viene riassunto nella figura seguente:



Se al contrario si guarda al flusso di tutto il processo allora il discorso cambia notevolmente perché nello svolgere la mia

operazione dovrò necessariamente prendere in considerazione le esigenze di chi sta dopo di me cercando quindi di ottimizzare il mio metodo di lavoro in funzione di quello degli altri componenti del processo stesso.

Nella figura suddetta si è appunto evidenziata questa situazione: l'efficienza totale del processo non è necessariamente la somma delle efficienze delle singole fasi che lo compongono ma può essere maggiore o minore a seconda di quanto si sia riusciti a ottimizzare il processo nel suo insieme, piuttosto che ogni singola fase.

Molto spesso mi sono imbattuto in progetti di riorganizzazione, in cui è stata posta la massima attenzione al recupero di efficienza di una singola attività e dove sono stati messi a punto, anche con grandi investimenti di soldi e di tempo, dei sofisticatissimi strumenti di supporto (sistemi informatici) che implementassero al meglio le procedure operative, senza però chiedersi molto banalmente se quelle attività erano necessarie. Sembra impossibile da credere ma è assai comune per gli uffici spendere un sacco di soldi per rendere più efficienti e automatizzati dei

processi sbagliati piuttosto che migliorare e snellire le attività, addirittura eliminandone alcune; tutto ciò in estrema sintesi significa migliorare il servizio al cliente. Lavorando all'eliminazione degli sprechi che non aggiungono valore alle attività, noi siamo in grado di fornire esattamente ciò che il cliente vuole, quando lo vuole e nel modo in cui lo vuole.

**SEGRETO n. 3: non va ricercata solo la massima velocità o efficienza della singola fase e attività, quanto l'efficienza del flusso di valore lungo tutto il processo.**

### **I principi in dettaglio**

Prima di procedere con la definizione degli sprechi ritengo sia opportuno focalizzare l'attenzione sui 5 principi *lean* enunciati in precedenza, provando a collegarli strettamente all'attività di ufficio.

#### *Valore*

Quando si parla di valore spesso si rischia di dare definizioni generiche e anche poco misurabili in termini concreti; in realtà il valore è qualcosa di più tangibile di quanto possiamo pensare.

L'espressione che a mio parere rende di più l'idea di valore è quella che ho avuto modo di proporre e presentare anche in un mio precedente corso dal titolo [Rinnovamento aziendale](#), che riporto per maggior chiarezza:

$$\text{VALORE} = \frac{\text{QUALITÀ} \times \text{SERVIZIO}}{\text{COSTO} \times \text{TEMPO}}$$

Questa espressione è sicuramente molto efficace poiché le 4 variabili sono legate effettivamente da operatori matematici, per cui per aumentare il valore o facciamo crescere ciò che si trova al numeratore dell'espressione (servizio e qualità) o riduciamo ciò che si trova sotto (costo e tempo). Nella realtà è molto probabile che le grandezze varino contemporaneamente ma occorre fare molta attenzione perché spesso si muovono in modo inversamente proporzionale.

Provo a spiegarmi con un esempio tratto dalla realtà. In un'azienda in cui stavo svolgendo un intervento di



razionalizzazione in ottica *lean*, nell'ambito del processo di processione dell'ordine, uno degli agenti addetti alla vendita mi disse: «È chiaro che se volete che trasferisca l'ordine completo, corretto di tutte le informazioni, anche di quelle che potete rilevare tranquillamente voi dell'ufficio, a me serve più tempo!»

In pratica per aumentare la **qualità** delle informazioni sarebbe stato necessario aumentare il **tempo** di elaborazione e questo non aggiungeva assolutamente valore. Non voglio in questa sede discutere quante sono le obiezioni da fare a quell'agente ma il concetto che volevo esprimere penso possa essere sufficientemente chiaro.

### *Catena del valore*

In questo caso si tratta di identificare il flusso di valore che fluisce verso il cliente come un fiume che si arricchisce di attività che aggiungono valore, classificabili in tre categorie:

- **attività che creano e aggiungono valore:** tutte quelle attività che si trasformano in caratteristiche del prodotto o del servizio di cui il cliente apprezza il beneficio e per cui è disposto a pagare, se il prodotto o il servizio è posto sul mercato. La

strategia, in questi casi, è perfezionare tali attività con il miglioramento;

- **attività che non creano valore ma sono necessarie:** tutte quelle attività che non sono eliminabili con gli attuali sistemi di sviluppo del prodotto, di gestione degli ordini e della produzione o a causa di alcune norme. La strategia più opportuna è mettere in discussione il fatto che tali attività siano proprio necessarie e semplificare i processi per poi eliminarle;
- **attività che non creano valore e non necessarie:** la strategia è eliminarle subito.

### *Flusso*

Si tratta di far scorrere il flusso, cioè eliminare ogni ostacolo o interruzione al flusso di valore, ad esempio le scorte intermedie o le code d'attesa. Concentrarsi sul flusso significa in primo luogo fare in modo che le operazioni di ufficio siano concatenate in maniera perfetta una dopo l'altra, evitando ad esempio, come spesso capita, attese per firme o benestare, controlli eccessivi, ritorni per verifiche ulteriori e molto altro.

### *Pull*

Il flusso deve essere “richiamato” dal cliente, l’azienda deve essere capace di progettare, programmare, produrre e consegnare solo quello che il cliente vuole nel momento in cui lo vuole. Anche questo concetto nell’ambito degli uffici può essere facilmente esemplificato. Basti pensare a quante volte si compiono operazioni o attività in tempi assolutamente incompatibili con l’ufficio o il reparto successivo rischiando o di accumulare lavoro in eccesso o rallentare il flusso.

### *Perfezione*

Si intende non accontentarsi dei risultati ottenuti dalla razionalizzazione dei flussi, ma ricercare il miglioramento continuo passando a occuparsi di aspetti trascurati e dei dettagli che ancora possono essere perfezionati. L’attività di miglioramento assume un profilo quasi “maniacale” in un senso però positivo del termine, ossia una sistematica caccia agli sprechi e una sempre più attenta e costante osservazione di quanto si sta svolgendo e di come lo si sta facendo. In questo ambito il ruolo delle persone a più stretto contatto con il processo è di fondamentale importanza; potrei a questo proposito riportare

innumerevoli esempi di quanti miglioramenti siano stati suggeriti e promossi proprio dalle persone che, opportunamente coinvolte, erano in prima fila nello svolgimento delle attività operative proprie del processo sotto esame.

**SEGRETO n. 4: l'obiettivo è quello di eliminare le attività non a valore aggiunto e non necessarie e minimizzare dove possibile quelle non a valore aggiunto ma necessarie.**

Le attività non a valore aggiunto sono i cosiddetti “sprechi” e vanno eliminati per quanto possibile; nella teoria della *lean production* vengono identificati 7 tipi di spreco riassunti di seguito:

- **sovrapproduzione:** produrre più di quanto richiesto dal cliente;
- **eccesso di scorte:** immagazzinare e accumulare più materiale di quanto effettivamente necessario alla produzione;
- **trasporti:** movimentazioni inutili e non necessarie;
- **prodotti difettosi:** scarsa qualità, scarti e rilavorazioni;
- **perdite nel processo:** presenza di attività o di operazioni inutili nel ciclo di trasformazione;

- **movimentazioni:** perdite di tempo legate a movimenti del personale non ottimizzate o presenza di layout irrazionali;
- **attese:** tempi morti o di fermo macchine per attrezzaggi, cambi di produzione o manutenzioni.

L'approccio *lean* si concentra quindi sulla sistematica eliminazione di questi sprechi, focalizzando l'attenzione sul flusso e sulle attività che aggiungono valore al processo.

Gli sprechi (*muda*) negli uffici possono essere identificati e classificati con le stesse modalità utilizzate in fabbrica. Identificare e minimizzare questi sprechi può generare un considerevole risparmio nell'area degli uffici. I principi *lean* e le metodologie di miglioramento continuo (*kaizen*) possono essere applicate negli uffici per migliorare il flusso di informazioni e documenti e per ridurre il tempo di attraversamento (*lead time*) e raggiungere l'eccellenza.

Le forme di spreco nell'ambito del *lean office* diventano addirittura 8, se ne aggiunge infatti una per la situazione specifica. Di seguito provo a descriverle cercando di fare anche degli

esempi concreti per comprenderne al meglio il contenuto.

### *Sovrapproduzione*

Per sovrapproduzione si intende produrre o fare di più, prima o più velocemente di quanto richiesto dal processo successivo (cliente interno o esterno). Esempi tipici sono:

- stampare documenti prima che ce ne sia realmente bisogno;
- creare report che nessuno leggerà o non necessari;
- elaborare documenti prima che la persona che li ha richiesti sia pronta a utilizzarli;
- analizzare molte pratiche simultaneamente invece di focalizzare il lavoro su una specifica.

### *Scorte inutili*

Le scorte inutili si riferiscono a qualsiasi forma di accumulo di materiali, informazioni, documenti ecc. Esempi tipici sono:

- documenti in attesa di approvazione;
- pile di raccoglitori sulle scrivanie;
- forniture eccessive di cancelleria per l'ufficio;
- caselle di posta stracolme e male organizzate.

### *Attese*

Ci si riferisce alle inattività o perdite di tempo che si creano quando il materiale, le informazioni, le persone o gli strumenti non sono pronti. Esempi tipici sono:

- attesa per approvazione o benestare;
- attesa di informazioni dal cliente;
- tempi di risposta o di fermo del sistema;
- attesa che tutti i partecipanti di una riunione arrivino;
- attesa di riscontro e di feedback;
- attesa di istruzioni;
- ritardo nel ricevimento di informazioni.

### *Processi inutili*

Si tratta di tutte le attività che non aggiungono valore al prodotto/servizio nei confronti del cliente. Esempi tipici sono:

- attività di controllo ridondanti;
- approvazioni multiple;
- data entry ripetuti;
- copie extra;
- stampa delle e-mail;
- invio di più e-mail sullo stesso argomento;

- resoconti eccessivi o non necessari;
- ripetizioni della stessa informazione su diversi moduli.

### *Difetti*

Così come per i prodotti si tratta del controllo e della successiva correzione di qualsiasi forma di difetto, generalmente informazioni non corrette o incomplete. Esempi tipici sono:

- errori nell'inserimento dei dati;
- errori nei prezzi, nei disegni;
- rielaborazioni dovute a errori;
- perdita di file;
- informazioni incomplete o incorrette nei documenti o nei report;
- errori dovuti alla rotazione dei dipendenti.

### *Spostamenti inutili*

In questo caso ci si riferisce in particolare agli spostamenti di persone, in pratica ogni movimento che non aggiunge valore al prodotto o servizio dal punto di vista del cliente. Esempi tipici sono:

- spostamenti verso stampanti/fax posizionati a distanze



eccessive;

- spostamenti in altri uffici per chiarimenti o per ricercare informazioni;
- spostamenti per prendere moduli non a «portata di mano»;
- ricerca di oggetti che non hanno un'ubicazione definita;
- ricerca di documentazione archiviata in più posti.

### *Trasporti*

In questo caso invece ci si riferisce al trasporto di moduli, di documenti, in generale allo spostamento di informazioni che non aggiungono valore al prodotto o al servizio dal punto di vista del cliente. Esempi tipici sono:

- 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.

Come detto, nell'ambito degli uffici viene aggiunto un ottavo spreco tra l'altro non meno grave degli altri; è uno spreco che

riguarda le persone e in modo particolare il loro potenziale.

### *Persone sottoutilizzate*

Si tratta in pratica delle abilità delle persone usate in maniera non efficiente e in modo non appropriato, in riferimento alle capacità e non al tempo. Esempi tipici sono:

- assenza di delega;
- carichi di lavoro non bilanciati adeguatamente per mancanza di competenze distribuite;
- responsabilità e potere limitati per compiti operativi e mansioni elementari;
- eccessivo potere e controllo sugli impiegati;
- supporti informativi e strumenti inadeguati o non disponibili.

**SEGRETO n. 5: una delle forme peggiori di spreco negli uffici è legata al sottoutilizzo che si fa delle persone non ritenendole spesso capaci di svolgere compiti più complessi o di assumere maggiori responsabilità.**

Appare evidente che quest'ultima tipologia di spreco è fortemente connessa alla struttura organizzativa di cui l'azienda dispone e di

come sono stati distribuiti i vari ruoli e responsabilità. Le forme organizzative per processo, rispetto a quelle per funzione, facilitano fortemente l'assunzione di maggiori responsabilità e la distribuzione delle deleghe giacché si privilegiano visioni orizzontali piuttosto che verticali. Nelle attività di ufficio questi aspetti sono ancora più importanti che nelle aree operative.

## RIEPILOGO DEL CAPITOLO 1:

- SEGRETO n. 1: Applicare i principi *lean* agli uffici può condurre l'azienda a un miglioramento dell'efficienza globale della propria organizzazione, a livello gestionale e operativo.
- SEGRETO n. 2: Nel lavoro di ufficio l'elemento base su cui riferire l'analisi e l'ottimizzazione delle attività è l'informazione che va concepita come un prodotto.
- SEGRETO n. 3: Non va ricercata solo la massima velocità o efficienza della singola fase e attività, quanto l'efficienza del flusso di valore lungo tutto il processo.
- SEGRETO n. 4: L'obiettivo è quello di eliminare le attività non a valore aggiunto e non necessarie e minimizzare dove possibile quelle non a valore aggiunto ma necessarie.
- SEGRETO n. 5: Una delle forme peggiori di spreco negli uffici è legata al sottoutilizzo che si fa delle persone non ritenendole spesso capaci di svolgere compiti più complessi o di assumere maggiori responsabilità.