

# **IL METODO *LEAN***

L'implementazione del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) si affida ad un approccio "per processi" e all'applicazione dei principi del *Lean Thinking* (pensiero snello) all'interno della Scuola IMT:

- Individuazione del valore del processo nell'ottica dell'utente;
- Mappatura del flusso del valore;
- Ricerca ed eliminazione degli sprechi.

L'approccio per processi permette la verifica delle attività nel loro insieme, valutando se siano o meno congruenti con il loro obiettivo, e l'individuazione di eventuali sprechi e/o criticità, definendo le azioni da intraprendere per correggere gli andamenti e le performance verso il valore.

In parallelo, vi è un capovolgimento della prospettiva, l'utente viene posto al centro del processo ed è lui a definire il valore generato e a generare la spinta per l'ottimizzazione del flusso di valore.

Il piano d'azione verso il miglioramento seguito dalla Scuola IMT prevede:

### **Contestualizzazione del processo**

Partendo dalla consapevolezza che non si può migliorare ciò che non si conosce e non si misura, il primo passo è sicuramente l'analisi del contesto, la raccolta di informazioni "sul campo" tramite interviste a tutti i soggetti coinvolti, siano essi gli esecutori di tutto o parte del processo o i destinatari ultimi del servizio. A questo si unisce uno studio approfondito della documentazione interna di riferimento e di eventuali fonti legislative pertinenti.

### **Mappatura del processo e descrizione della situazione attuale**

La mappatura dei processi, grazie a strumenti di rappresentazione quali il *flow chart*, il *flow chart* funzionale e la *Value Stream Map (VSM)*, permette di visualizzare in modo chiaro il collegamento logico fra le sequenze di attività in un processo, i soggetti in esso coinvolti a vario titolo e i flussi di informazioni. Gli strumenti grafici rendono istantaneamente fruibili tutte le informazioni legate allo stato del processo e al suo svolgimento.

A conclusione della mappatura della situazione attuale avviene la redazione della procedura, un documento che descrive lo stato attuale del processo esaminato, le attività svolte, gli attori coinvolti, le responsabilità, la documentazione prodotta.

### **Definizione del problema e dell'obiettivo**

La rappresentazione grafica, unitamente alle interviste ai soggetti coinvolti nel processo, porta all'individuazione immediata delle criticità che serve da base per definire l'obiettivo di miglioramento che si vuole raggiungere.

### **Analisi delle cause radice**

L'individuazione delle criticità che caratterizzano il processo non è sufficiente. Per poter definire delle azioni correttive tangibili ed efficaci è necessario impiegare un atteggiamento di ricerca profonda, analizzare i problemi senza accontentarsi di soluzioni semplici. Applicando la tecnica dei "5 perché" ed esplorando le relazioni di causa-effetto è possibile risalire alla/e causa/e radice su cui poi andare ad agire.

### **Individuazione delle azioni correttive**

Una volta individuate le criticità e, soprattutto, le cause radice si propongono delle azioni correttive che possono essere di tipo "*quick win*" (facili e veloci da implementare, con risultato immediato) oppure richiedere cambiamenti sostanziali e tempi più lunghi.

### **Definizione del piano di implementazione**

Prima di mettere in atto le azioni correttive è necessario fare uno studio di fattibilità delle soluzioni proposte, verificando anche le dipendenze e l'ordine di priorità fra le varie fasi operative. A questo segue la definizione del piano di implementazione che definisce le fasi operative, le tempistiche, i responsabili e i soggetti coinvolti per ogni attività.

### **Riorganizzazione**

Sulla base del piano di implementazione il processo viene riorganizzato attraverso le azioni di miglioramento. A seguito di cambiamenti sostanziali nel processo, la procedura, prodotta al termine della fase di mappatura, deve essere modificata per riflettere la situazione reale e tener traccia dei cambiamenti nel processo.

### **Monitoraggio**

La fase di monitoraggio prende inizio con l'individuazione di indicatori che vengono utilizzati per controllare lo stato di avanzamento delle azioni correttive e per quantificare i miglioramenti ottenuti.

### **Miglioramento continuo**

Il processo di miglioramento continuo è garantito da una revisione ciclica dei processi ispirata al cosiddetto ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), teorizzato dall'esperto di gestione dei processi W. Edwards Deming (1900-1993) e che si articola in quattro fasi distinte: progettazione, attuazione, monitoraggio e controllo.