

VERSO L'ORGANIZZAZIONE SNELLA: LA RISPOSTA DELLA PA

Intervista ai docenti della Fondazione CUOA Ing. SIMONE SLAVIERO e Ing. FRANCO PICONE

1 Brevemente ci potete spiegare cos'è la Lean Organization?

Slaviero: La Lean organization più che un metodo o una teoria, è una filosofia di gestione aziendale che trae origine dall'esperienza Toyota fin dal dopoguerra. Come citato da Womack e Jones in "Lean Thinking" significa dare e fare molto di più con molto e molto di meno. Il senso è che anche con poche risorse finanziarie, la potenza della creatività moltiplicata per tutte le persone che popolano un contesto organizzativo possono dare un enorme risultato.

Picone: E' un modo di fare di più con meno sforzo, meno tempo, meno spazio, meno capitale investito. Un'organizzazione Lean è un'organizzazione che impara a riconoscere ed eliminare sistematicamente gli sprechi concentrando quindi le risorse liberate nel servire sempre meglio i clienti in termini di costi, qualità e servizio.

2 Parlate di eliminare gli sprechi, ridurre i costi, migliorare la qualità e porre sempre al centro il cliente, perché questi assiomi della filosofia Lean, più volte citati parlando di miglioramento delle nostre PA, non riescono a incunarsi nel settore pubblico ancora così reticenti nell'abbracciare la filosofia Lean?

S: Per 2 motivi.

Il primo è che il concetto di cliente e di soddisfazione dello stesso è chiaro per una organizzazione privata. Nel settore pubblico il cliente non è sempre un soggetto univoco e il valore che gli viene erogato ancor meno, Pensiamo al caso delle iniziative promozionali di un ente, o ancor peggio di un processo sanzionatorio.

Il secondo è che esiste una mentalità molto legata al rispetto della norma, ovvero "sono a posto ed in regola se rispetto i vincoli e le norme imposte dalla legge", anche se posso fare molti metri in più verso il cliente. Svincolarsi dall'approccio normativo ed abbracciare una mentalità aperta al miglioramento senza "limiti" significa abbattere una barriera mentale.

P: Probabilmente perché, a differenza del settore privato, le PA sono storicamente meno abituate a mettere in discussione la loro organizzazione. Inoltre il cliente (che viene spesso infatti indicato come utente), ha raramente la possibilità di scegliere tra alternative di servizio e quindi l'organizzazione non è stimolata dalla concorrenza a mettersi in gioco. Detto ciò, penso però che l'importante sia iniziare e far vedere che l'approccio porta a risultati. L'interesse crescerà di conseguenza

3 Dalle vostre esperienze, amministratori e dirigenti della pubblica amministrazione possono verificare in tempi stretti l'impatto dell'approccio Lean nelle loro organizzazioni o i tempi sono molto lunghi?

S: Certamente, se tale approccio viene dapprima applicato in processi facilmente monitorabili nel breve termine. Come peraltro nelle aziende manifatturiere, sconsiglio fortemente di iniziare un'attività che presuppone un cambio lento della mentalità aziendale da processi poco misurabili o fortemente indiretti, anche se proprio in essi rischia di annidarsi la principale fonte di spreco. E' meglio partire da processi maggiormente visibili e trasparenti, che possano poi essere da traino per il resto dell'azienda. Ma questo comunque va valutato caso per caso.

P: I primi risultati, se consideriamo interventi circoscritti, si possono vedere in tempi molto brevi. Dipende ovviamente dall'intensità dello sforzo di miglioramento, ma si può parlare di alcune settimane. Se si vuole invece trasformare in maniera più completa l'organizzazione è necessario che i concetti e l'approccio siano estesi e radicati e ciò richiede naturalmente più tempo e impegno.

4 I miglioramenti organizzativi apportati dalla rilettura Lean della macchina pubblica sono visibili dal cittadino o la visibilità resta confinata all'interno dell'ente?

S: Ah, tutto dipende dall'Ente! Io auspico che qualsiasi intervento miri a coinvolgere l'utente finale (e nel pubblico, oltre alla Lean Organization cominciano a diffondersi ad olio approcci quali il CSR o il Bilancio Sociale). Ma se pensiamo bene, tutto nasce da un principio: il valore che si eroga al cliente, utente, società o stakeholders. Pertanto, che senso ha che tali miglioramenti restino confinati all'interno dell'ente?

P: In linea di massima, dipende ovviamente dal tipo di processo in esame, i miglioramenti sono visibili sia all'interno che all'esterno. Anzi in molti casi sono proprio i cittadini che sono in grado di percepire i maggiori vantaggi soprattutto in termini di rapidità del servizio.

5 L'innovazione è un tema caldo per la Pubblica Amministrazione, secondo voi si possono conciliare innovazione e Lean?

S: La Lean organization nasce dal settore automobilistico, uno dei più competitivi se non il più competitivo a livello globale. L'obiettivo è di ridurre i tempi per la produzione ma anche per l'innovazione. Esistono alcune tecniche tipo il 3P che mirano a sviluppare la creatività in modo snello. Attenzione che il modello Toyota non mira alla deregulation, ma a fare bene la prima volta: processi semplici e fluidi, privi di sprechi, variabilità e sforzo.

P: Se per innovazione si intende ripensare alla radice i processi e quindi i servizi al cittadino direi che l'approccio Lean risulta sinergico in quanto spinge a concentrarsi sul valore per il cliente e a rompere gli schemi mentali consolidati. Se invece con innovazione si intende in maniera magari più limitata l'informatizzazione di un processo esistente è molto importante considerare la sequenza degli interventi. L'informatizzazione va infatti pensata e sviluppata solo dopo che i processi sono stati ripensati in chiave Lean eliminando così inutili complessità e sprechi prima di pensare alla loro automatizzazione.

6 In Italia l'applicazione della Lean Organization nella Pubblica Amministrazione fatica a decollare, ma all'estero la situazione qual è?

S: Semplicemente adottare la Lean non è facile e richiede impegno, mentalità, fatica e credo. Cimentarsi in questa impresa richiede grande sforzo. Ora, le grandi multinazionali lo adottano in quanto hanno gli strumenti per comprenderne i benefici, i piccoli imprenditori possono intuirlo se guardano agli esempi più grandi di loro (di cui molto spesso sono pure fornitori), ma chi può dare l'esempio alla PA soprattutto a livello locale? Per la PA non essendo il cliente che "pretende" la cosa, lo stimolo deve derivare necessariamente o dalla lungimiranza di un segretario generale, o dalla spinta politica. All'estero, nel pubblico, non mi risulta che le cose vadano diversamente. Certo posso affermare che i livelli di efficienza che la PA Giapponese ha rispetto all'Italia sono diversi, ma al di là della Lean, penso ad un approccio al lavoro e alla soddisfazione dell'utenza diverso. Purtroppo in Italia si privilegia la soddisfazione del lavoratore, in Giappone quella del cliente, ma è uno standard nella mente di chiunque.

P: Non le so dare una risposta esaustiva ma sono a conoscenza che negli Stati Uniti vi sono molti esempi di successo di applicazione dell'approccio Lean alla pubblica amministrazione. Da enti federali come la EPA (Environmental Protection Agency) o la Difesa ad amministrazioni di Stati come il Minesota e l'Iowa fino ad amministrazioni locali di alcune città.

7 Che differenze avete riscontrato nell'applicazione della Lean Organization negli Enti Pubblici e in Aziende private?

S: Posso dire le analogie e le differenze. Le analogie sono legate alle persone e alla convinzione della dirigenza. Se vi è partecipazione attiva ed un buon clima umano, si va molto lontano. Paradossalmente si ottengono risultati più rapidi e veloci in organizzazione che sono già ad un buon grado di eccellenza, invece risulta difficile smuovere "dal basso" organizzazioni che hanno enormi margini di miglioramento. Le differenze sono legate al fatto che nel privato applicare la Lean talvolta diventa una necessità, nel pubblico talvolta sembra resti una velleità in mano all'amministrazione.

P: Come dicevo prima, forse nelle Aziende private le persone sono più abituate a mettere in discussione il modo di lavorare. Nel complesso però non ho trovato fino ad ora grandi differenze. I concetti sono universali e si possono applicare altrettanto efficacemente ad entrambi i contesti.

8 Il progetto realizzato dal CUOA presso il Comune di Thiene, in poche parole che risultati ha portato?

S: Sicuramente un forte coinvolgimento del personale e consapevolezza delle loro potenzialità nel migliorare gli standard (risultato ottenuto in meno di 2 mesi).

Praticamente la cosa ha avuto riscontro sui tempi medi di risposta al pubblico e nella chiarezza di rapporti con lo stesso, oltre ovviamente con una riduzione dei costi complessivi.

A titolo personale, al Comune di Thiene presso gli uffici Urbanistica ed Edilizia ho trovato delle competenze davvero eccezionali, che vanno riconosciute, anche simbolicamente con un rapporto più coscienzioso e meno conflittuale da parte dell'utenza.

P: Il processo che ho seguito direttamente, l'Atto Unico riguardante i permessi di costruire, è stato riprogettato migliorando la fluidità e la qualità degli scambi di informazioni riducendo decisamente i tempi di evasione delle pratiche. Il nuovo processo infatti ha ridotto gli step da 47 a 28 e permette di tagliare i tempi di evasione mediamente di circa il 50%.

9 L'esperienza del Comune di Thiene è trasferibile ad altri contesti pubblici a vostro parere?

S: Ho già sperimentato la Lean nell'ambito delle Camere di Commercio, dei Comuni e delle Scuole in ambito pubblico. Sono a conoscenza delle esperienze effettuate in ambito

INPS, non ho dubbi che tale esperienza sia assolutamente trasferibile in ogni contesto pubblico!

P: Certamente, anzi auspico che questo mio piccolo contributo possa spingere le pubbliche amministrazioni a volersi migliorare abbracciando la filosofia Lean, anche confrontandosi con realtà, come il Comune di Thiene, che hanno già intrapreso questo cammino con entusiasmo e determinazione.