

NCF

NOTIZIARIO CHIMICO FARMACEUTICO

9 novembre 2015

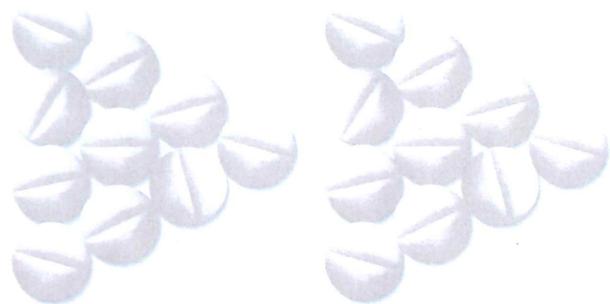


La grande scommessa
Come sostenere i costi dell'innovazione farmaceutica?

Capitale in farmacia
Nuovi scenari per la distribuzione del farmaco

Single Use Technology
Verso una "produzione monouso"

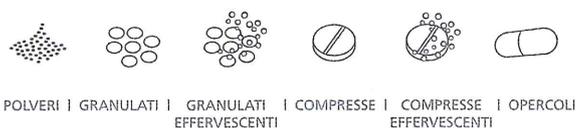
Distribuzione del farmaco
Recepimento delle GDP, questione di tempo e metodo



FINE FOODS. FAST FORWARD.

Sempre un passo avanti.

Produttività, esperienza, approccio propositivo: sono le caratteristiche che, da 30 anni, consentono a Fine Foods di anticipare tempi ed esigenze per fornirvi soluzioni nutraceutiche e farmaceutiche di qualità. In un mercato che corre veloce, Fine Foods mette a vostra disposizione un capitale umano e scientifico fondato sulla competenza tecnologica, l'innovazione, la sostenibilità di processo e la massima riservatezza, assicurandovi una consulenza globale all'insegna dei più elevati standard.





Metodologia Lean

I vantaggi in ambito office

Da tempo adottata con successo nel mondo della produzione, la metodologia Lean è stata estesa con ottimi risultati anche in ambito office da Sanofi, che per l'implementazione si è rivolta a Bonfiglioli Consulting, società di consulenza all'avanguardia nell'applicazione del Lean Thinking

Nato in ambito produttivo è progressivamente esteso agli altri ambiti dei processi aziendali, il Lean Thinking è la filosofia operativa di riferimento di Bonfiglioli Consulting, società di consulenza aziendale attiva dal 1973 e specializzata nelle applicazioni di Lean Thinking e Lean World Class® sia in ambito manifatturiero che nei servizi, con oltre 150 casi di successo e una Lean Factory School® all'avanguardia. Dal 2008 Bonfiglioli Consulting fa inoltre parte di Cordence Worldwide, partnership globale di società di consulenza direzionale con 59 sedi nel mondo, 12 Centers of Excellence internazionali e 2600 consulenti.

«Lavoriamo in tre sedi: Bologna, Milano e Padova – precisa Giovanni Mandelli, project leader e responsabile area Milano – con 55 persone, delle quali 45 sui progetti e 10 di staff. I nostri consulenti hanno un'esperienza media superiore ai 10 anni, sia diretta nell'industria che nella consulenza. Le aree strategiche in cui operiamo sono: consulenza di direzione, processi, innovazione e sostenibilità, con una forte specializzazione sulle Operations e sul Processo di Sviluppo Prodotto, affrontati con metodologie Lean Thinking e Lean World Class® da 15 anni, e una consolidata integrazione dei metodi con capacità di intervento a livello di Strategia, Innovazione, Tecnologie Informatiche e Risorse Umane».



Proprio quest'ultimo ambito, Risorse Umane, è stato oggetto di uno dei recenti interventi Lean di Bonfiglioli Consulting, avvenuto in Sanofi, multinazionale del farmaco presente in Italia con sede centrale a Milano e un'importante presenza produttiva in tutta Italia.

Il progetto Sanofi: obiettivi

«Sanofi è da anni all'avanguardia nella Lean Production – afferma Laura Bruno, direttore risorse umane Sanofi Italia e Malta – e da questa positiva esperienza, presentata dal Lean Manager Sanofi alla Direzione Risorse Umane (che è unica per tutti gli ambiti aziendali, produttivi amministrativi e commerciali) è nato il progetto di estenderla anche a tale settore. Applicare la metodologia Lean nel mondo degli uffici è un fatto ancora piuttosto inusuale e una delle ragioni che ci hanno portato a scegliere Bonfiglioli Consulting come partner a cui affidarne l'implementazione è stata proprio la loro consolidata esperienza in questo ambito, non solo per quanto riguarda la produzione, ma anche per gli altri settori aziendali. Oltre al know-how d'eccellenza, abbiamo particolarmente apprezzato l'approccio focalizzato sul concetto di

un "nuovo modo di lavorare": attraverso le attività Lean Office, Sanofi si è infatti posta un obiettivo lavorativo più lineare, caratterizzato da una riduzione di sprechi nel processo e un maggiore rispetto delle scadenze».

L'ambito dell'attività Lean Office è rappresentato dalla struttura payroll sia di sede sia dei siti produttivi (circa 13 risorse) che riguarda circa 2650 persone (esclusi interinali) tra le varie sedi. Nella volontà della responsabile della struttura HR di Sanofi, tale ambito rappresenta il pilota su cui iniziare, anche negli uffici, il percorso Lean.

Le fasi del progetto

Nel rispetto dell'approccio Lean Sanofi, il progetto si è articolato in due fasi principali: analisi preliminare e implementazione delle azioni di miglioramento. «Come inevitabile in una realtà di questa dimensione e dislocata in vari siti – interviene Monica Oppezzo, Country Payroll, T&E & HR Systems Manager – l'amministrazione del personale in Sanofi presenta un elevato grado di complessità. Al fine di individuare le azioni volte al raggiungimento dell'obiettivo sono stati mappati i principali processi per identificare le opportunità

Sanofi sede di Milano



di miglioramento, le eventuali sovrapposizioni o ridondanze tra sede e siti, i gap tra gli strumenti informativi attuali e i “desiderata” e per sviluppare l’ottica cliente/fornitore al fine di ricevere “in tempo e qualità” le informazioni necessarie alla conduzione delle attività payroll».

«Il primo passo operativo – aggiunge Giovanni Mandelli – sono state due sessioni di formazione teorico-pratica sul tema Lean Office con i seguenti obiettivi: conoscere i cinque principi base della Lean applicare il metodo ai processi di ufficio (valorizzazione degli sprechi negli uffici); conoscere gli strumenti di misura (cronometro, telecamera, rilevazione tempi, interviste...); capire come misurare le performance di processo (indicatori) e come trovare attività di miglioramento a breve e lungo termine; comprendere l’importanza del lavoro in team».

Metodologie e strumenti

La fase di analisi è stata condotta attraverso interviste sul posto (GEMBA), raccolta dati, Value Stream Map (VSM). Come primo passo, sono stati individuati i processi e le attività che caratterizzano il payroll, raggruppandoli in “attività core” e “altre attività”. Tra le attività core, sono state stimate quelle su cui le risorse spendono l’80% del proprio tempo (processi 80).

Le risorse operative hanno consuntivato le proprie attività su uno specifico modulo raccolta dati sviluppato sulla base dei macro processi e attività individuati. La mappatura dei processi 80 attraverso la VSM ha permesso di individuare le attività a valore (VA) e quelle non a valore (NVA), con la relativa stima sul tempo. Attraverso interviste si sono raccolti: attività a valore/non a valore (prendendo in considerazione le attività definite come spreco: attività di controllo non necessarie, stampe e archiviazioni superflue, solleciti, ricerca di informazioni mancanti, formazione non adeguata ecc.); punti di attenzione/criticità; tempi di processo (tempo necessario per svolgere le attività e numero di persone coinvolte).

Collaboratori Sanofi nella sede di Milano



Per ciascuno dei progetti individuati è stato definito il team, il relativo team leader e il macro piano attività. Le aree di miglioramento e gli ambiti di progetto individuati per raggiungere gli obiettivi sono stati quattro, per ognuno dei quali è stato attivo un Project Team specifico: “Buoni al primo colpo” (principali attività: sistema di monitoraggio mensile e condivisione KPI relative alle anomalie, sistema di attacco agli sprechi legati a tali indicatori – PDCA); “Best Practice” per TM e cedolini (standardizzazione gestione interinali in SAP, definizione best practice, standardizzazione comportamenti, istituzione e rispetto delle ore di sportello, sviluppo sistema self service anche per le attività di ufficio); “Razionalizzazione/standardizzazione report”; “Potenziamento IT” (potenziare utilizzo ESS e utilizzo TM, archiviazione informatica cedolino).

Risultati e prossimi passi

Le attività di miglioramento individuate sono state implementate. Due le aree di risultati, “hard” (riduzione delle attività non a valore e standardizzazione dei comportamenti) e “soft” (incremento del senso di appartenenza, presa di coscienza che «le cose possono cambiare», start dell’approccio volto al

miglioramento continuo).

«L’implementazione delle azioni individuate – conclude Monica Oppezzo – ha permesso di diminuire il tempo occupato da attività non a valore (NVA) dal 57 al 35%, incrementando nella stessa misura quello per le attività a valore (VA) dal 43 al 65% (+ 22%). Il tempo così risparmiato potrà essere utilizzato anche per aggiornamento, training e informazione ai dipendenti, attività di miglioramento continuo e per diminuire il saldo tra ore lavorate e teoriche.

I prossimi passi per sostenere i risultati ottenuti sono l’audit per monitorare e raccogliere ulteriori feedback dal campo e le attività volte a comunicare, coinvolgere e motivare, per diffondere sempre più la conoscenza circa i temi Lean (in particolare Lean Office) e per trasformare quanto fatto sinora da progetto ad attività quotidiana».

© RIPRODUZIONE RISERVATA