



**Efficienza.** Una linea di produzione della Toyota nel Regno Unito

**Strategie per riorganizzarsi.** Il modello Kaizen si fa strada tra gli operatori. «Si risparmia fino al 30% di tempo per pratica»

## Lo studio cresce in efficienza con l'aiuto del metodo Toyota

**Madela Canepa**

La crescente complessità della gestione di pratiche e processi, l'aumento degli adempimenti a carico degli operatori degli studi professionali, la trasformazione digitale mettono, sempre più, commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro sotto pressione, ne penalizzano la produttività. E evidenziano la necessità di rinnovare l'organizzazione del lavoro. Come fare, ad esempio, a liberare risorse umane da attività ripetitive e non retribuite impiegandole invece in servizi ad alto valore (e onorario) aggiunto? O come procedere per introdurre la modalità home working per alcuni dipendenti?

Nel 2015, lo studio Conte & Cervi commercialisti associati di Castelfranco Veneto si è affidato alle indicazioni del metodo Kaizen, dal quale nasce lo sviluppo dell'organizzazione snella e la gestione della qualità totale. Una strategia applicata per prima dalla Toyota, oggi ampiamente utilizzata anche in Italia sul fronte industriale, invece al debutto su quello degli studi professionali. «Agisce – spiega Alessio Vignato, senior Kaizen trainer del Kaizen institute Italia – coinvolgendo le forze lavoro in un'analisi

della filiera produttiva, portandole a individuare e intervenire sulle aree di disvalore (“muda” in giapponese)».

Eliminare ciò che rende inefficace un processo, come l'eccessiva frammentazione della filiera di lavorazione delle pratiche, può far risparmiare sino al 20-30% del tempo per singola pratica, calcola Vignato. E non solo: «Una volta riorganizzati i flussi e resi fluidi – aggiunge – è possibile pianificare altri passaggi come la delocalizzazione di alcuni dipendenti o la digitalizzazione».

Passato da sei a 24 dipendenti, lo studio Conte & Cervi commercialisti associati aveva problemi di coordinamento delle risorse umane e di comunicazione interna. «Volevamo recuperare valore e che il cliente fosse ancor più al centro del nostro processo lavorativo – spiega Dario Cervi –. Con quanto fatto, siamo entrati in un ciclo evolutivo: abbiamo raggiunto gli obiettivi e ottenuto gli strumenti per puntare a nuovi traguardi». Il che ha significato, tra l'altro, individuare le ore di lavoro improduttive e, con una riorganizzazione dei compiti, ridurle. «Nel 2018, in sei mesi – precisa Dario Cervi – abbiamo “liberato” 500 ore, su 16 mila totali di lavoro, da dedicare ad attività remunerate oppure non lavorate,

con un risparmio per lo studio».

La stessa scelta ha fatto l'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Treviso: «Il metodo Kaizen ci ha guidati con un approccio critico e costruttivo. Abbiamo analizzato e riprogrammato il processo – precisa il presidente David Moro –. Creato nuove procedure, semplificato passaggi troppo complessi, eliminato frammentazioni della filiera. Il tutto in un'ottica bottom up».

Non è stata quindi una proposta a scatola chiusa quella del seminario “L'organizzazione snella per rendere più competitivi gli studi professionali” che l'Ordine di Treviso ha recentemente promosso a Oderzo, con l'associazione dei dottori commercialisti e degli esperti contabili delle Tre Venezie. «Gestire il cambiamento implementando l'empowerment delle persone è un asset strategico per uno studio professionale – conferma il presidente dell'associazione, Fabio Marchetto –. Il percorso di miglioramento degli individui ha come effetto l'ottimizzazione dei processi, una maggior efficacia nei servizi ai clienti, la semplificazione dei processi, il contenimento dei costi. Nell'insieme una maggior competitività».