

ANDREA FAGGIAN  
con la collaborazione di  
STEFANO GRACIS   DIEGO CAPRI

# IL DENTISTA LEAN

 **QUINTESSENCE PUBLISHING**

Berlin | Chicago | Tokyo  
Barcelona | London | Milan | Mexico City | Paris | Prague | Seoul | Warsaw  
*Beijing | Istanbul | Sao Paulo | Zagreb*

ISBN: 978-88-7492-209-3



© 2024 Quintessenza Edizioni

Quintessenza Edizioni S.r.l.  
Via Ciro Menotti, 65 - 20017 Rho (MI) Italia  
Tel.: +39.02.93.18.08.21  
[info@quintessenzaedizioni.it](mailto:info@quintessenzaedizioni.it)  
[www.quintessenzaedizioni.com](http://www.quintessenzaedizioni.com)

Tutti i diritti sono riservati

Il libro e ogni sua parte sono coperti da copyright. Ogni utilizzo o commercializzazione al di fuori dei limiti del copyright, senza il consenso dell'editore, è illegale e soggetto a procedimento giudiziario. Questo vale in particolare per riproduzioni fotostatiche, copie, circolari, duplicazioni, traduzioni, microfilm, elaborazioni elettroniche e raccolta di dati.

Stampato in Italia

A tutti coloro che, lavorando in ambito odontoiatrico, sono alla  
ricerca di migliorare la propria vita e quella dei loro pazienti.

*Andrea Faggian*

Ai miei genitori per le opportunità che mi hanno dato, a Elena  
compagna vera di vita e ai nostri figli Emma, Edoardo e Giorgio  
per aver allargato i miei orizzonti.

*Stefano Gracis*

A Leone e Mattia che danno un senso a tutto.

*Diego Capri*

## Prefazione a cura della Dott.ssa Cristina Galgano

*“Se ho visto così lontano è perché sono salito sulle spalle di giganti.”*

Questa frase di Isaac Newton ispira da sempre l'attività di persone capaci di grandi innovazioni. È la frase che noi del Gruppo Galgano abbiamo scelto come valore guida per la nostra attività di consulenza di direzione. Saper adottare con intelligenza concetti e metodologie sviluppati in altri settori, anche molto diversi dal proprio, è il segreto delle realtà che vogliono puntare all'eccellenza: per amore del cliente, per il senso di missione, per la curiosità che anima chi è appassionato del proprio lavoro.

La società di consulenza Galgano, che io rappresento, ha nel suo DNA proprio la mission di presentare approcci nuovi in ogni ambito lavorativo. Lo ha fatto introducendo il tema del Total Quality in Italia, e il tema della Lean, sia nella Pubblica Amministrazione che nella Sanità.

È lo stesso spirito che anima questo interessantissimo libro, nel quale viene presentato un tema decisamente innovativo: importare nel mondo dell'Odontoiatria un approccio lavorativo nato in un settore completamente diverso. Il metodo Lean.

*“Noi siamo diversi”; “Belle queste cose, ma da noi non sono applicabili”; “Interessante, ma adesso non abbiamo tempo”; “Non siamo mica una fabbrica!”* Queste sono le obiezioni iniziali che ci sentiamo rivolgere quando proponiamo l'adozione del metodo Lean ad aziende di ogni settore e dimensione.

Immagino quindi le possibili reazioni ad una visione così rivoluzionaria come l'applicazione delle logiche Lean all'interno degli studi odontoiatrici, che comporta necessariamente l'introduzione di concetti e strumenti del tutto sconosciuti a questo settore.

Del resto, “salire sulle spalle di giganti” vuol dire proprio guardare alle realtà di successo per individuarne i punti di forza e di eccellenza da poter applicare, con gli opportuni adattamenti, al proprio settore lavorativo.

Da questa prospettiva, il metodo Lean appare come lo strumento che consentirà di mettere il paziente al centro dell'attenzione, di eliminare sprechi di tempo e di risorse, di ottimizzare l'organizzazione interna, di valorizzare le competenze dello staff; uno strumento per far crescere professionalmente il proprio Team e creare un ambiente dinamico e coeso, all'interno del quale tema centrale sia il benessere dei propri collaboratori.

Oltre alla ricchezza di esempi concreti e alla narrazione di storie di vita reale che danno spessore ai contenuti trattati, in questo libro emerge con chiarezza la profonda convinzione degli autori di essere riusciti a fornire un valido contributo a chi oggi deve conciliare la crescente complessità di gestione di uno studio odontoiatrico con la professionalità e l'attenzione al paziente.

Sono certa che questo libro possa costituire oggi un importante contributo alla crescita professionale di cui il nostro Paese ha profondamente bisogno in ogni settore.

*Cristina Galgano*  
*Amministratore Delegato Gruppo Galgano*

## Prefazione a cura della Prof.ssa Pamela Danese

Il Lean Management è un approccio manageriale che mira alla sistematica eliminazione degli sprechi nei processi e alla soddisfazione del cliente. Nato in Giappone dal Toyota Production System, è divenuto popolare in occidente grazie al famoso libro “The Machine that Changed the World” di Womack, Jones e Roos pubblicato nel 1990. Nel corso degli anni, il concetto di Lean si è poi evoluto diventando un paradigma manageriale applicabile a diversi settori e processi con risultati impressionanti.

Oggi, in ambito sanitario, molti noti casi di implementazione del Lean, per esempio al Virginia Mason Medical Center in USA o al Flinders Medical Centre in Australia, hanno dimostrato come il Lean possa portare notevoli miglioramenti in termini di prestazioni tecniche (es., relativamente alla riduzione dei tempi di attesa del paziente, di set-up delle sale, ecc.), e sociali (es., accrescendo il benessere lavorativo degli operatori).

Il filone di studi sul *Lean Healthcare* ha attirato l'attenzione di numerosi accademici e professionisti per vari motivi. L'orientamento all'azione e l'autonomia dei team di miglioramento, tipici dei cantieri Lean, possono portare ad una rapida trasformazione delle aree di lavoro, dove invece la tipica rigorosa conformità ai protocolli o agli standard medici può inibire o rallentare la creatività. Inoltre, i progetti Lean negli ospedali coinvolgono di solito persone con professioni molto diverse e ruoli altamente specializzati. Questa contaminazione rappresenta un'opportunità per comprendere meglio il processo complessivo in cui si è integrati e analizzare i problemi da una prospettiva diversa.

Allo stesso tempo, l'applicazione delle iniziative Lean nel settore sanitario pone diversi problemi e sfide. Il Lean si basa sull'autonomia dei team di miglioramento, sull'orientamento all'azione e sull'interazione tra diverse professionalità, temi complessi negli ospedali, dove il rispetto di procedure e regole standard, un diverso linguaggio

e formazione tra i professionisti, la persistenza di confini giurisdizionali ben definiti per ciascun ruolo potrebbero limitare la creatività del team e rappresentare un ostacolo al miglioramento. Inoltre, le sperimentazioni Lean implicano la capacità di accettare sia i fallimenti che i successi quando si esercita il miglioramento. Questo potrebbe creare tensioni tra il perseguimento di target espliciti di efficienza ed efficacia e la necessità di investire tempo e sforzi nel miglioramento continuo e nella sperimentazione, senza la certezza di un miglioramento del processo nel breve termine.

All'interno del filone di studi su *Lean Healthcare*, ritengo che questo libro possa essere di particolare interesse sia per accademici che professionisti perché descrive un percorso di trasformazione Lean nel settore odontoiatrico privato in Italia, che rappresenta un contesto di studio poco esplorato e con alcune peculiarità che lo distinguono dalle applicazioni di *Lean Healthcare* descritte nella letteratura manageriale e accademica. Infatti, l'applicazione Lean qui raccontata si riferisce all'implementazione in uno studio odontoiatrico privato dalle dimensioni notevolmente inferiori rispetto ai grandi ospedali pubblici dove il Lean è o è stato implementato.

Quando, come direttrice del Master in Lean Management della Fondazione CUOA, ho avuto l'opportunità di incontrare Andrea Faggian, allievo della decima edizione, e di seguire il project work finalizzato alla mappatura dei processi nel suo studio odontoiatrico, ho capito le enormi potenzialità degli strumenti Lean in questo contesto. Un messaggio particolarmente rilevante del libro, che vorrei sottolineare perché ritengo sia di valore per tutti coloro che in questo settore vogliano approcciare il Lean, è che il Lean è un *sistema socio-tecnico*, composto da un set di pratiche hard per l'ottimizzazione dei processi (per esempio, il re-layout degli ambienti, la gestione dei materiali a kanban, o la riduzione dei tempi di set up) e di pratiche soft per il miglioramento continuo basate su routine sistematiche che rendano abituale il ragionamento scientifico a tutti i livelli (il cosiddetto *Toyota Kata*).

Sebbene il Lean sia un sistema socio-tecnico noto da sempre e molti ne siano consapevoli, la sua implementazione come sistema socio-tecnico è in realtà molto complessa da realizzare perché richiede spesso di modificare radicalmente il modello manageriale che è alla base dell'organizzazione stessa.

Alla luce di questo, si comprende perché questo libro sia importante. Fornisce interessanti elementi per un dibattito non solo sull'implementazione del Lean nel settore privato dell'odontoiatria in Italia, ma sulle opportunità e sfide che pone la visione del Lean come sistema socio-tecnico in questo contesto. È per queste ragioni che ritengo questo libro un importante step nello sviluppo del Lean nel settore privato dell'odontoiatria in Italia.

*Prof.ssa Pamela Danese*

*Direttore scientifico del Master in Lean Management (MALM)*

*Università di Padova*

## Ringraziamenti

*Federica Gasparato*, moglie e compagna di vita, imprenditrice, fu la prima che nell'inverno del 2011 mi invitò al famoso evento organizzato da Confindustria a Padova dove, grazie a Yoshihiro Wakamatsu, rimasi contagiato dal pensiero snello. Mi è sempre rimasta accanto negli anni di studio e nei momenti difficili della mia “trasformazione Lean”, così come durante la preparazione del materiale per questo libro.

*Stefano Gracis* e *Diego Capri*, liberi professionisti rispettivamente a Milano e a Bologna. Sono innanzitutto amici, ma anche miei soci in Lab4D Consulting. Sono loro che mi hanno incitato ad intraprendere il difficile percorso di scrivere un libro sul Lean applicato all'odontoiatria. Professionisti di fama internazionale, sono stati tra i primi ad essere “contagiati” dal Lean Thinking applicato all'odontoiatria, ne hanno apprezzato i valori applicandoli alla loro vita professionale e mi hanno spinto a condividere la mia esperienza con tutti i colleghi interessati a gestire al meglio le loro cliniche odontoiatriche.

*Pamela Danese*, direttore scientifico del Master in Lean Management (MALM) — Università degli Studi di Padova, è stata il punto di riferimento al CUOA quando io ed i miei compagni eravamo studenti del MALM 10. Divenuta in seguito un'amica, ha sempre dimostrato molto interesse per la Lean applicata all'odontoiatria, stimolando degli studenti a studiare le nostre cliniche al fine di produrre del materiale utile a produrre tesi di laurea e pubblicazioni.

*Piermarcello Busetti*, dopo aver dedicato la vita lavorativa al *continuous improvement* utilizzando i principi del Lean — Six Sigma presso varie aziende italiane e multinazionali, decise di dedicare il suo entusiasmo a noi studenti del MALM. Lo considero il mio mentore nel Lean Thinking e devo a lui il mindsetting che mi ha consentito di trasformarmi nel Lean Agent di Faggian Clinic durante il project work del master.

*Roberto Gesuato*, è stato mio professore al CUOA nel 2016. A lui devo l'esperienza più emozionante del mio percorso formativo: la creazione del fantastico gruppo di lavoro costituito dai 14 allievi del MALM, durante una giornata esperienziale. Ci insegnò il valore della fiducia e dell'accettazione dei feedback anche negativi e gettò le basi per farci diventare dei leader migliori.

*Elisabetta Ocello e Alessandro Milan*, entrambi compagni di Master nel 2016 ed in seguito diventati fraterni amici, hanno condotto insieme a me il project work del Master all'interno di Faggian Clinic, contribuendo in modo significativo alla definitiva trasformazione Lean della clinica. Elisabetta è una delle donne più intelligenti e motivate che abbia mai conosciuto ed ha una sana passione per migliorare l'esperienza dei pazienti in ambito sanitario. *Alessandro*, ingegnere metallurgico, ha una intelligenza versatile che gli consente di passare dall'acciaieria alla clinica in un battito di ciglia. Insieme abbiamo passato mesi meravigliosi, con il comune obiettivo di migliorare la qualità di vita degli attori della clinica e dei pazienti attraverso l'efficientamento dei processi gestionali.

*Silvia Tedesco*, office manager di Faggian Clinic, ha vissuto con entusiasmo la trasformazione Lean di Faggian Clinic tanto da voler conseguire anch'essa il Master in Lean Management nell'anno 2018. Grazie alle sue competenze e alla sua passione in Faggian Clinic, siamo riusciti ad ottenere grandi risultati sia in termini di efficienza che di qualità di vita professionale e personale.

*Lia Le Duyen Hang*, con lei ho iniziato a collaborare nel lontano 2001. È stata la mia assistente personale per poi diventare responsabile della segreteria. Mi è sempre stata vicina nel cercare di migliorare i processi della clinica. La sua motivazione ed il suo atteggiamento sempre positivo sono stati preziosi anche nel processo di trasformazione Lean di Faggian Clinic.

*Anna Rizzato*, team leader ASO e responsabile operations di Faggian Clinic, con la sua dinamicità ed apertura al cambiamento, è stata di grande aiuto per sostenere il processo di trasformazione e supportare il kaizen all'interno del team.

*Andrea Piantoni*, unico tra i tanti, imprenditore illuminato ed innovatore nato, con la sua IDI Evolution, ha avuto, lui solo, la lungimiranza di investire nel progetto jidoka applicato alla gestione informatica globale dello studio odontoiatrico. Senza di lui, vero ed unico fuoriclasse, Alfred non esisterebbe.

*Massimiliano Rossi*, responsabile strategico di IDI Evolution, con lui abbiamo lavorato allo sviluppo della piattaforma Alfred. Il suo apporto a rendere il libro un business book trasversale è stato essenziale.

*Antonello Falcone*, il Maestro! Illustratore snello, incisivo e raffinato, è il padre grafico di Alfred. Con fulminea ispirazione, ha creato la fantastica copertina di questo libro che subito ha fatto breccia nel mio io.

*Elena Martelli*, per la pazienza, la precisione e la puntualità nella correzione delle bozze e per l'ospitalità ed il sostentamento durante le nostre numerose riunioni.

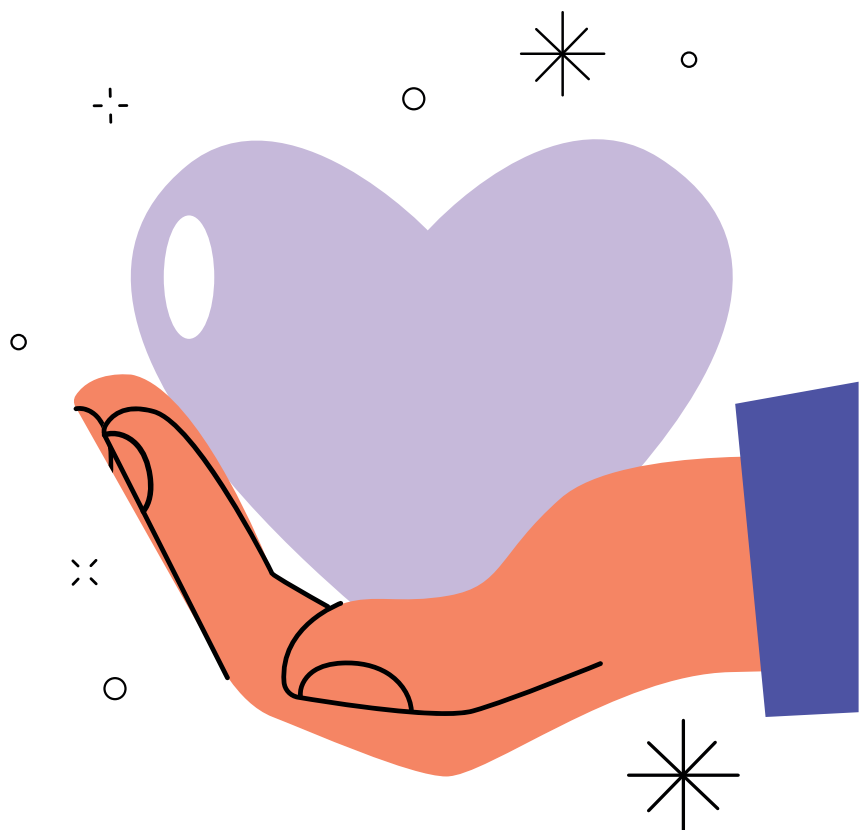
*Roberto Maria Cristofanini e Marco Lorenzo Scarpelli*, illustri colleghi medico legali, senza di loro non avremmo mai visto la genesi di tutta la parte di informazione e consenso inserita in Alfred. Il lavoro da loro svolto rappresenta un contributo preziosissimo a vantaggio di tutta la professione odontoiatrica.

Molte altre sono state le persone per me preziose nel percorso di trasformazione Lean e nella stesura di questo libro. Sappiate che siete tutti nel mio cuore.

## Indice

|                                                                                           |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Prefazione a cura di Cristina Galgano                                                     | ... IV        |
| Prefazione a cura di Pamela Danese                                                        | ... VI        |
| Ringraziamenti                                                                            | ... IX        |
| <b>1 Studi odontoiatrici e consulenze aziendali</b>                                       | <b>... 2</b>  |
| 1.1 I nostri studi odontoiatrici                                                          | ... 3         |
| 1.2 Le consulenze aziendali                                                               | ... 9         |
| <b>2 Dai problemi alle soluzioni</b>                                                      | <b>... 14</b> |
| 2.1 Piacere, Faggian                                                                      | ... 15        |
| 2.2 La scoperta del tempio Toyota e del Lean Management                                   | ... 16        |
| <b>3 Il tempio Toyota</b>                                                                 | <b>... 22</b> |
| 3.1 La base del tempio: i principi fondamentali                                           | ... 26        |
| 3.2 Le due colonne: le strategie                                                          | ... 30        |
| 3.3 Il frontone: gli obiettivi                                                            | ... 34        |
| 3.4 I cinque principi del Lean Thinking                                                   | ... 35        |
| <b>4 I primi passi</b>                                                                    | <b>... 42</b> |
| 4.1 Vision, mission, valori aziendali                                                     | ... 43        |
| 4.2 La pianificazione strategica in un foglio: l'Hoshin Kanri                             | ... 47        |
| 4.3 Staff o team?                                                                         | ... 52        |
| <b>5 Il lavoro standardizzato come punto di partenza</b>                                  | <b>... 54</b> |
| 5.1 La tecnica delle 5S                                                                   | ... 56        |
| <b>6 Il miglioramento continuo: il kaizen e il suo atomo fondamentale</b>                 | <b>... 70</b> |
| 6.1 PDCA: il ciclo della qualità                                                          | ... 72        |
| <b>7 Lo sviluppo delle competenze per sentirsi a proprio agio nell'area di incertezza</b> | <b>... 80</b> |
| 7.1 I due tipi di management                                                              | ... 82        |
| 7.2 Le aree di comfort e di incertezza                                                    | ... 84        |
| 7.3 Il Kata del miglioramento                                                             | ... 87        |

|           |                                                                                                           |                |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 7.4       | Lo Shu Ha Ri                                                                                              | ... 90         |
| 7.5       | Il Kata e lo Shu Ha Ri nei piani di trattamento                                                           | ... 96         |
| 7.6       | Il Kata del coaching                                                                                      | ... 104        |
| <b>8</b>  | <b>L'equilibrio nei carichi di lavoro: l'heijunka</b>                                                     | <b>... 106</b> |
| 8.1       | Il problema della segreteria intasata                                                                     | ... 109        |
| <b>9</b>  | <b>Fare bene le cose giuste al momento giusto:<br/>il just in time</b>                                    | <b>... 116</b> |
| 9.1       | La tecnica SMED: il cambio paziente rapido                                                                | ... 120        |
| 9.2       | La tecnica TPM: attrezzature sempre sotto controllo                                                       | ... 124        |
| 9.3       | La gestione dei materiali: l'utilizzo dei Kanban                                                          | ... 130        |
| <b>10</b> | <b>Tecniche base per raggiungere facilmente<br/>il just in time</b>                                       | <b>... 138</b> |
| 10.1      | La Value Stream Mapping per misurare la propria<br>efficienza                                             | ... 139        |
| 10.2      | Il Takt Time per capire come soddisfare le richieste<br>del paziente                                      | ... 146        |
| 10.3      | Il Lean Design per creare l'ambiente adatto<br>a migliorare il flusso di lavoro                           | ... 147        |
| <b>11</b> | <b>Mantenere l'efficienza nel lavoro indipendentemente<br/>dall'affidabilità delle persone: lo jidoka</b> | <b>... 150</b> |
| 11.1      | Lo jidoka in campo odontoiatrico                                                                          | ... 154        |
| 11.2      | I nostri gestionali                                                                                       | ... 158        |
| 11.3      | La nascita di una piattaforma gestionale di nuova<br>generazione                                          | ... 159        |
| 11.4      | Piacere, mi chiamo Alfred                                                                                 | ... 161        |
| 11.5      | Al servizio del lato umano                                                                                | ... 166        |
| 11.6      | Lo jidoka a 360 gradi                                                                                     | ... 167        |
| 11.7      | La strada è aperta                                                                                        | ... 169        |
|           | Appendice. La genesi di questo libro                                                                      | ... 172        |
|           | Bibliografia                                                                                              | ... 174        |
|           | Glossario dei termini giapponesi e degli acronimi                                                         | ... 175        |



## CAPITOLO 2

Dai problemi alle soluzioni

## 2.1. Piacere, Faggian

Sono nato a Venezia e cresciuto a Mestre. Mi sono laureato *cum laude* all'Università di Padova: ero uno degli allievi più promettenti e volevo dimostrarlo, ma subito dopo dovetti partire per il servizio militare.

Tuttavia, nemmeno la *naja* mi impedì di compiere i primi passi: grazie alla lungimiranza di un mio superiore, iniziai a fare pratica in uno studio esterno alla caserma. Fu la realizzazione di un'autentica vocazione che, dopo il congedo, mi portò a scegliere la specializzazione in parodontologia. Al fine di offrire importanti livelli qualitativi di cura ai miei pazienti, destinai alla professione il meglio delle mie risorse, ma senza mai dimenticare che avevo anche una vita privata: la famiglia, gli amici, i miei interessi.

Non ho iniziato il percorso di trasformazione gestionale della clinica per accrescere i margini economici, ma per riprendermi la mia vita e difendere quella dei collaboratori. La soluzione dei problemi che assillavano la professione mi ha permesso di mantenere orari di lavoro

umani, di standardizzare le procedure, alzare al massimo livello la qualità delle cure erogate e portare benessere a tutto il team.

Oggi, alla fine di una giornata lavorativa, possiamo tornare a casa con la coscienza a posto e la certezza di non lasciare problemi irrisolti in clinica.

## **2.2. La scoperta del tempio Toyota e del Lean Management**

Nell'arco della mia carriera ho cambiato tre studi.

Inaugurai il primo nel 1990, e lo chiusi nel 1994 per avviare il secondo, dotato di tre poltrone. Non vi rimasi a lungo perché i pazienti continuavano a crescere: molto presto capii che avevo bisogno di un maggior numero di poltrone, di più assistenti e più collaboratori. Anche i problemi gestionali nel frattempo crescevano, benché non sembrassero una minaccia.

Nel 1999 acquistai l'ala di un palazzo in costruzione in provincia di Treviso, che divenne la mia terza e definitiva clinica dotata di sei poltrone e di un cospicuo numero di collaboratori. I problemi gestionali crebbero a dismisura. Non erano solo minacciosi, ma anche ostili. All'inizio della professione, non immaginavo che un bel giorno (si fa per dire) mi sarei ritrovato sotto assedio di così tante preoccupazioni, così assillato e sotto stress. Tuttavia, non mi sono mai pentito della scelta professionale, soprattutto di aver abbracciato la parodontologia, una disciplina che mi appassiona e che esige una ferrea organizzazione.

Per me, che davanti a una sfida non riesco ad arretrare neanche se il costo si fa gravoso, era un obbligo ineludibile trovare le soluzioni ai problemi organizzativi. E poi in gioco c'era anche la mia credibilità di specialista. Mi diedi da fare, mi procurai alcuni libri di organizzazione aziendale, in particolare le pubblicazioni del dott. Carlo Guastamacchia. Continuai a seguire i corsi di formazione. In maggioranza erano tenuti da manager di formazione industriale.

Fu un percorso altalenante, costellato di illusioni e disillusioni e che non portò a una duratura ed efficace soluzione dei problemi. Non potevo e non volevo arrendermi. La qualità delle mie prestazioni cliniche era condizionata dalla qualità della gestione dello studio. Fin qui posso apparire come una specie di guerriero della professione, ma la verità è che ero anche scoraggiato, e temevo di aver perso la scommessa con me stesso, e non ultimo con mio padre, un imprenditore dalla ferrea deontologia che aveva sostenuto economicamente i miei studi e mi aveva prestato i soldi necessari ad aprire il primo studio.

Quindi remavo, sì, ma controcorrente, e la fatica si faceva sentire.

Poi, il colpo di fortuna.

Non potevo di certo prevedere che il 23 marzo 2011 sarebbe diventato un giorno indimenticabile, il punto di partenza di un radicale cambiamento di mentalità e di abitudini.

Venni a sapere che la sede padovana di Confindustria aveva programmato una conferenza tenuta da un relatore che veniva dal Giappone: Yoshihito Wakamatsu.

Costui era tra gli ultimi allievi di Taiichi Ohno, l'ideatore del Toyota Production System, che tanta fortuna aveva portato alla Toyota e di cui era diventato il top manager. Gli argomenti della Conferenza interessavano le aziende manifatturiere che in quel brutto periodo si trovavano in gravi difficoltà a causa della crisi economica avviata nel 2008 dalla crisi dei mutui subprime.

Partecipare oppure no? Ero dubbioso, non capivo quale utilità ne avrei tratto. Ma ero curioso, e quel 23 marzo 2011 decisi che, in ogni caso, andarci non mi avrebbe nuociuto.

E oggi posso affermare che fu una felicissima intuizione, che si portò in dote la scoperta di un mondo nuovo, una di quelle scoperte favorite dal destino. Ripensandoci, potrei vedere l'esperienza in termini di serendipità. Uno esce di casa per comprare il pane e invece si innamora della panettiera, ricambiato. Oppure cerca stelle comete e scopre Urano, come accadde all'astronomo tedesco William Herschel.

Nel mio caso, andò così: partecipai a una conferenza che trattava problemi diversi e scoprii la soluzione ai miei.

Quando il relatore tratteggiò i confini di una rivoluzionaria mentalità imprenditoriale nata come Toyota Production System ed evolutasi nel Lean Thinking, il pensiero snello, uno degli argomenti in particolare attirò la mia attenzione: nuove strategie per accrescere marginalità, riducendo i costi di produzione di un bene senza aumentarne il prezzo di vendita. Una strategia sconosciuta all'imprenditoria occidentale di allora, abituata com'era a ragionare in termini di sola marginalità.

Lasciai la conferenza contento di aver partecipato, ma ancora perplesso. Come potevo usare quanto udito per venire a capo dei miei problemi? Prima di andarmene, curiosai tra i libri in esposizione all'esterno della sala e mi cadde l'occhio su un volume di due studiosi italiani, Alberto e Cristina Galgano. Il titolo era magnetico: *Il sistema Toyota per la sanità*. Ecco una inaspettata rivelazione, che accese una tenue luce di speranza: davvero il Toyota Production System era applicabile anche in ambito sanitario?

Lo acquistai e lo portai a casa per sciuparlo di letture e riletture. Il libro descriveva la rivoluzione attuata dal *Victoria Memorial Medical Center* di Seattle. Dopo dieci anni di applicazione del Lean Thinking, la clinica aveva decuplicato i margini e dimezzato i costi di gestione. Cercai in internet altre pubblicazioni e comprai *Il Lean Thinking* di J.P. Womack e D.T. Jones, *La macchina che ha cambiato il mondo* di J.P. Womack, D.T. Jones e D. Roos, e *Lo spirito Toyota* di T. Ohno. Fu l'inizio del mio percorso conoscitivo del Lean Thinking che avrebbe rivoluzionato la gestione del mio studio e la mia stessa vita.

Un seme che avrebbe portato frutti grazie anche all'applicazione delle strategie del Toyota Production System, fatto di *standard work*, *kaizen*, *heijunka*, *just in time*, *jidoka*, come vedremo nei prossimi capitoli. Dopo tanto studiare, cominciai ad applicare nella mia clinica tutte queste teorie, e iniziai i miei collaboratori alle tecniche che presenterò nelle prossime pagine: le 5S, il PDCA, il concetto di kaizen...

Ottenemmo buoni risultati, tuttavia non ancora sufficienti a risolvere in maniera stabile i problemi organizzativi: continuava a sfuggirmi il quadro d'insieme, rimanevano ancora troppe incognite da mettere a nudo.

Avevo bisogno di una mano che mi aiutasse a sviscerare i metodi che avevo appreso dai libri, un esperto che mi insegnasse a praticarli seguendo le corrette sequenze operative, ma che soprattutto mi insegnasse a pensare in modo Lean.

Detesto soccombere ai problemi e all'inerzia.

Risolvere problemi ed efficientare procedure fa parte del mio DNA. Ai tempi del servizio militare, in fureria, per compiere la quotidiana ordinaria amministrazione si sprecavano enormi quantità di tempo, così avevo cercato un obiettivo su cui impegnarmi e deciso di sfruttare le mie competenze di programmazione informatica per rimediare alle inefficienze del Centro Elaborazione Dati dell'Ospedale Militare. Alla fine, ne avevo semplificato le procedure creando campi ipertestuali per consentire il veloce reperimento dei dati immagazzinati nel server.

Non potevo soccombere ai problemi della mia clinica: avevo speso soldi ed energie, avevo ottenuto qualche risultato, ma dovevo chiudere il cerchio.

Setacciai il web e finalmente atterrai sulla pagina giusta. Il CUOA, Centro Universitario di Organizzazione Aziendale, aveva programmato il MALM 10, un Master executive in Lean Management. Una volta finito il percorso formativo, gli allievi avrebbero acquisito il "patentino" di *Lean agent del cambiamento*, e l'abilitazione a entrare nei *Kaizen Promotion Office* di aziende che iniziavano ad adottare la filosofia Lean. Era l'unico Master di questo tipo promosso in Italia, e fortuna volle che la sede fosse solo a 40 km da casa, ad Altavilla Vicentina.

Decisi di iscrivermi e fu un'esperienza impagabile.

Mese dopo mese, io e i miei tredici compagni ci impadronimmo delle strategie corrette, apprendemmo i cinque principi del Lean

Thinking, il Kata, lo Shu Ha Ri, tutti argomenti che andremo ad affrontare di seguito, considerando la loro applicazione nel nostro settore.

Fu un percorso teorico, ma soprattutto pratico, esperienziale, che ci insegnò efficaci tecniche di *team building*. Poi, applicammo le nozioni teoriche presso aziende che aderivano all'iniziativa. I nostri docenti ci aprirono le porte delle loro imprese, ci spiegavano come avevano modificato i processi, come individuavano i loro indicatori di performance.

Arrivò il momento di scegliere l'argomento della tesi finale e, assieme ad altri due compagni, decidemmo di dedicarla al problema dell'intasamento della segreteria della mia clinica: le mie collaboratrici erano sempre sotto pressione, costrette a un'abnorme quantità di straordinari.

La tesi ci impegnò per sei mesi e non fu una strada in discesa: i nostri maestri non si facevano scrupoli a bocciare le nostre idee spronandoci a migliorarle, ad approfondirle, a renderle snelle. Erano professori intransigenti e preoccupati di farci cogliere la vera *essenza* del Lean Thinking.

Ma la sfida che decidemmo di accettare era ardua in termini più generali: cercavamo di trasferire strategie nate in realtà manifatturiere a imprese di servizi, come i nostri studi medici.

Eravamo dei novelli Cristoforo Colombo che scrutavano l'orizzonte speranzosi di scorgere lembi di terra ferma: al termine di un lavoro complesso sbarcammo dalla nostra caravella lasciandoci alle spalle il mare in burrasca.

Il risultato ci portò la consapevolezza che la Lean era realmente applicabile in ambito odontoiatrico e che tutti gli attori dello studio ne avrebbero beneficiato.