



SANDOZ I.P., FAVORIRE IL CAMBIAMENTO CULTURALE CON IL LEAN SIX SIGMA

INTERVISTA CON ANDREA STIZ, SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS E MATTEO CASADIO STROZZI, BONFIGLIOLI CONSULTING

“Il metodo Lean ha cambiato profondamente il nostro modo di lavorare... Ha potenziato la nostra mentalità orientata al continuous improvement.”

Dopo anni di investimenti in impianti e tecnologia per migliorare la capacità produttiva, nel 2012, al fine di rimanere competitivi sul mercato, Sandoz Industrial Products sente la necessità di trovare **strade alternative per la crescita**. Nasce così l'incontro con Bonfiglioli Consulting, con cui si è avviato un **progetto di Lean Transformation, affiancandolo a un programma formativo orientato alla creazione e allo sviluppo di competenze Lean Six Sigma**. Ne abbiamo parlato con Andrea Stiz (AS), Head of Human Resources di Sandoz Industrial Products, e con Matteo Casadio Strozzi (MCS), Lean Six Sigma Program Manager di Bonfiglioli Consulting.

CONCLUSI I PERCORSI GREEN E BLACK BELT: QUALI LE ESIGENZE E L'APPROCCIO-METODO CON CUI LI AVETE COSTRUITI?

AS: “Nel 2013 abbiamo iniziato a collaborare con Bonfiglioli Consulting avviando un primo progetto Lean in ambito produttivo che ci ha portato, senza effettuare costosi

investimenti tecnologici, a un **aumento del 50% dei volumi di produzione** di uno dei nostri principali prodotti, la Tiamulina, un antibiotico a uso veterinario. Sull'onda di quel successo, abbiamo deciso di **applicare la metodologia Lean in altri ambiti**. Abbiamo avviato pertanto un **progressivo cambiamento culturale che è stato facilitato dal lancio di percorsi di formazione Green e Black Belt**.”

MCS: “Dopo anni di collaborazione con Sandoz è nata l'**esigenza di consolidare le competenze Lean e rafforzarle con una formazione** che prevedesse anche strumenti e metodologie più indirizzate all'analisi quantitativa delle performance dei processi. Per questo abbiamo suggerito la creazione di figure Green Belt. L'analisi statistica delle performance e l'utilizzo di strumenti avanzati di miglioramento offerta dal Lean Six Sigma è sembrata da subito un'opportunità di crescita interessante.”

QUANTE PERSONE VI HANNO PARTECIPATO E CON QUALE OBIETTIVO?

AS: “Sono state **oltre 60 le risorse di di-**

verso livello organizzativo e funzione (operatori, tecnici, manager, impiegati amministrativi, ecc.) **che hanno partecipato ai corsi Green Belt**, di cui **4 hanno completato anche il percorso Black Belt**. L'obiettivo era quello di **sviluppare all'interno dell'azienda agenti del cambiamento motivati e capaci**, di fornire loro strumenti innovativi per approcciare vecchi e nuovi problemi e, più in generale, di offrire al personale la possibilità di crescere e di contribuire, da protagonista, al raggiungimento degli obiettivi aziendali.”

MCS: “In principio abbiamo **completato la formazione delle figure già coinvolte nei progetti Lean, per poi coinvolgere anche le figure apicali**, alcune delle quali hanno continuato il percorso fino alla certificazione Black Belt, ottenuta partecipando ai corsi interaziendali che teniamo due volte l'anno presso la nostra sede.”

AVETE FORMATO RISORSE CON PROGRAMMI INTERAZIENDALI E

Human Factor



A sinistra, Andrea Stiz, Head of Human Resources di Sandoz; a destra Matteo Casadio Strozzi, Project Leader - Six Sigma Certified Master Black Belt di Bonfiglioli Consulting.

PERCORSI MONOAZIENDALI-CORPORATE, QUALI LE ESIGENZE ALLA BASE DELLA DIVERSA SCELTA?

AS: "I percorsi Green Belt si sono svolti in modalità monoaziendale-corporate per permettere ai nostri collaboratori di **apprendere il metodo Lean partendo da situazioni e casi aziendali a loro noti**. I corsi Black Belt si sono tenuti invece in modalità interaziendale presso Bonfiglioli Consulting e sono stati l'occasione per offrire ai partecipanti **l'opportunità di confrontarsi con professionisti provenienti da realtà aziendali diverse** e di beneficiare delle strutture della Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting."

MCS: "I corsi monoaziendali permettono di completare il percorso con **tematiche e argomenti più aderenti alle esigenze dell'azienda**. Il passaggio successivo alla certificazione Black Belt è stato fatto attraverso programmi interaziendali sia per sfruttare **l'opportunità di fare rete** all'interno del gruppo di formazione, sia per **offrire al candidato una visione a 360°** sul metodo e sulle tematiche di governance del miglioramento continuo."

QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MASTER LEAN SIX SIGMA DI BONFIGLIOLI CONSULTING?

AS: "**Professionalità, innovazione,**

sensibilità alle esigenze del cliente."

MCS: "**Organicità**: il Master è costruito partendo da un'architettura consolidata a livello internazionale sia per i temi che per l'approccio. **Condivisione**: la possibilità di fare un percorso al di fuori del perimetro aziendale permette di mettere a fattor comune le diverse esperienze. **Applicazione**: il progetto applicativo è un elemento chiave che permette a tutti i partecipanti di provare sul campo l'efficacia del metodo di gestione dei progetti di miglioramento."

QUALI I BENEFICI OPERATIVI, ECONOMICI E DI METODO RISCOSTRATI?

AS: "Riguardo ai benefici operativi, abbia-

mo **aumentato di oltre il 50% la nostra capacità produttiva senza ricorrere a costosi investimenti**, semplicemente rivedendo in ottica Lean i nostri processi; abbiamo **migliorato ulteriormente la nostra affidabilità** in termini di OTIF e ATS; abbiamo **consolidato la nostra eccellente reputazione** nell'ambito del gruppo. Sotto il profilo dei benefici economici, basti pensare che tra il 2017 e il 2018 abbiamo implementato progetti Lean che ci hanno condotto a un **saving di oltre 5 milioni di dollari**. L'adozione del metodo Lean, accompagnata da percorsi formativi mirati, ha **potenziato la nostra mentalità orientata al continuous improvement, favorendo l'empowerment dei nostri collaboratori**, veri e propri protagonisti del cambiamento, migliorando il loro engagement e rendendoli più orientati all'innovazione."

MCS: "Per supportare al meglio l'azienda, i percorsi Black Belt offrono degli **approfondimenti proprio sul Change Management e sulla gestione dell'inerzia al cambiamento**. Un tema importante è anche la leadership, che spesso si dimostra essere un nervo scoperto di molte organizzazioni. Anche in questo caso Bonfiglioli Consulting offre la possibilità di fare dei **workshop mirati per stimolare il management alla partecipazione attiva**."

SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS A COLPO D'OCCHIO

Sandoz Industrial Products SpA è parte integrante di Novartis Technical Operations, organizzazione che raggruppa a livello globale tutte le strutture produttive del Gruppo Novartis. Lo stabilimento di Rovereto produce principi attivi farmaceutici destinati all'industria dei farmaci generici o equivalenti, per la cura di patologie importanti, che rivestono un ruolo rilevante per migliorare la vita di migliaia di pazienti in tutto il mondo. In particolare, provengono da Sandoz I.P. farmaci che prevengono il rischio di rigetto d'organo nei pazienti trapiantati e che salvano la vita a 400.000 persone ogni anno, nonché prodotti antibiotici che raggiungono ogni anno oltre 200 milioni di pazienti in tutto il mondo.