

**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**  
Via del Terminillo, 42 - 02100 - Rieti - C.F. e P.I. 00821180577  
Tel. 0746-2781-PEC:asl.rieti@pec.it - www.asl.rieti.it

**Direttore Generale: Dott.ssa Marinella D'Innocenzo**  
Decreto Presidente Regione Lazio n. T00215 del 21.11.2017  
Deliberazione n. 1/D.G. del 06/12/2017

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE n. 318 del 11 APR. 2019**

**STRUTTURA PROPONENTE U.O.S. SVILUPPO COMPETENZE E FORMAZIONE**

Oggetto: Corso Alta Formazione Lean e Operation Management in Sanità – Impegno di spesa € 18.000 (oltre IVA).

Estensore: Dott.ssa Alessia Musicori

Il Dirigente sottoscrivendo il presente provvedimento, attesta che lo stesso, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, è totalmente legittimo, ai sensi dell'art.1 della L. n° 20/1994 e ss.mm.ii., assumendone di conseguenza la relativa responsabilità, ex art. 4, comma 2, L. n. 165/2001, nonché garantendo l'osservanza dei criteri di economicità, di efficacia, di pubblicità, di imparzialità e trasparenza di cui all'art.1, comma 1°, L. n. 241/1990, come modificato dalla L. n. 15/2005. Il dirigente attesta altresì che il presente provvedimento è coerente con gli obiettivi dell'Azienda ed assolutamente utile per il servizio pubblico ai sensi dell'art.1, L. n. 20/1994 e ss.mm.ii..

Responsabile del Procedimento: Dott. Marino Formichetti

Data 3/4/2019

Firma 

Il Dirigente

Data 05.06.2019

Firma 

Il Direttore della U.O.C. Economico Finanziaria con la sottoscrizione del presente atto attesta che lo stesso non comporta scostamenti sfavorevoli rispetto al budget economico.

Voce del conto economico su cui imputare la spesa: 502020302 - PROV. 165

Autorizzazione: Aut. 5.19/2019

Data 06-06-19

Dott.ssa Barbara Proietti

Firma 

Parere del Direttore Amministrativo

Dott.ssa Anna Petti

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 08.04.2019

Firma 

Parere del Direttore Sanitario

Dott. Vincenzo Rea

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 08.04.2019

Firma 

### ***IL DIRIGENTE DELLA U.O.S. SVILUPPO COMPETENZE E FORMAZIONE***

PREMESSO che :

- con deliberazione n. 970 del 21/12/2018 è stato approvato il Piano Aziendale delle attività di formazione ed aggiornamento per l'anno 2019;
- è intendimento di questa Azienda realizzare un corso di Alta Formazione sul Lean e Operation Management in Sanità rivolto a personale sanitario, finalizzato ad implementare un nuovo approccio strategico all'organizzazione aziendale, basato su una gestione per processi che pone al centro della sua filosofia l'identificazione e l'eliminazione dello spreco con una massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dei vari processi aziendali e di supporto, con l'obiettivo di aggiungere valore per il paziente e valorizzare i professionisti che lavorano nel sistema sanitario;
- il corso, accreditato ECM, sarà rivolto a ca. 20 professionisti sanitari esterni ed interni alla ASL Rieti e sarà strutturato in ca. 10 giornate formative sui seguenti argomenti:
  - Gestione per processi
  - Operation Management
  - Lean thinking in sanità
  - Value Stream Mapping
  - Lean Tools
  - Ottimizzazione del processo chirurgico
  - Ottimizzazione del processo del paziente ambulatoriale
  - Ottimizzazione della supply chain in Ospedale
  - Value Based Healthcare

DATO ATTO che per l'individuazione dei partecipanti del corso in argomento l'Azienda emanerà apposito avviso;

TENUTO CONTO che per l'individuazione dei docenti al corso di che trattasi, è necessario individuare esperti in materia di Lean e Operation Management in Sanità;

RILEVATO che, per quanto sopra, in data 25/02/2019 è stata inoltrata richiesta di preventivo alle seguenti società di formazione: S.I.A.L.S. Società Italiana per l'Approccio Lean in Sanità di Carrara; Telos Management S.r.l. di Siena; Knowità S.r.l. di Arezzo; MakelTlean S.r.l.s. di Vittorio Veneto (TV) e Fondazione GIMBE di Bologna;

VISTA la proposta della S.I.A.L.S. Società Italiana per l'Approccio Lean in Sanità di Carrara pervenuta in data 10/03/2019 (all. 1);

VISTA la proposta della Telos Management S.r.l. di Siena pervenuta in data 11/03/2019 (all. 2);

VISTA la nota della Knowità S.r.l. di Arezzo pervenuta in data 11/03/2019 con la quale la Società comunica l'impossibilità a prendere in esame la nostra richiesta di preventivo a causa di altri impegni previsti (all. 3);

Oggetto: Corso Alta Formazione Lean e Operation Management in Sanità – Impegno di spesa € 18.000 (oltre IVA).

Pag. 3 di 5

VISTA la proposta della MakelTlean S.r.l.s. di Vittorio Veneto (TV) pervenuta in data 14/03/2019 (all. 4);

VISTA la proposta della Fondazione GIMBE di Bologna pervenuta in data 19/03/2019 (all. 5);

CONSIDERATI gli obiettivi strategici aziendali sulle tematiche in argomento;

CONSIDERATO che in data 02/04/2019 è stato richiesto parere in merito al Direttore Amministrativo, Dott.ssa Anna Petti,

RITENUTO di affidare, previa valutazione comparata delle proposte pervenute, l'attività di docenza alla Telos Management S.r.l. di Siena in quanto ritenuta più congrua e completa dal punto di vista didattico – scientifico in rapporto all'impegno economico, viste anche le esperienze nel settore, per un importo complessivo pari ad € 18.000 (oltre IVA);

RILEVATO il parere favorevole espresso in data 03/04/2019 dal Direttore Amministrativo, Dott.ssa Anna Petti, a procedere con la realizzazione del corso di che trattasi affidandone la realizzazione alla Telos Management S.r.l. di Siena;

RITENUTO altresì, che con il successivo bando per l'individuazione dei partecipanti al corso in argomento verrà prevista una quota di iscrizione;

VISTO il D.L.vo 502/92 e successive modificazioni ed integrazioni;

DATO ATTO che la proposta è coerente con il vigente Piano Triennale Aziendale della Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità;

## **PROPONE**

1. DI APPROVARE, per le motivazioni espresse in premessa, la realizzazione del corso di Alta Formazione sul Lean e Operation Management in Sanità rivolto a personale sanitario, finalizzato ad implementare un nuovo approccio strategico all'organizzazione aziendale, basato su una gestione per processi che pone al centro della sua filosofia l'identificazione e l'eliminazione dello spreco con una massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dei vari processi aziendali e di supporto, con l'obiettivo di aggiungere valore per il paziente e valorizzare i professionisti che lavorano nel sistema sanitario;
2. DI AFFIDARE, per le motivazioni espresse in premessa, la realizzazione del corso di Alta Formazione di che trattasi alla Telos Management S.r.l. di Siena, in quanto ritenuta più congrua e completa dal punto di vista didattico – scientifico in rapporto all'impegno economico, per un importo complessivo pari ad € 18.000 (oltre IVA);
3. DI IMPUTARE gli oneri derivanti dal presente provvedimento a carico del Budget per la formazione assegnato alla Direzione Generale;
4. DI DARE ATTO che l'onere complessivo derivante dal presente provvedimento, pari ad € 18.000 (oltre IVA), per la realizzazione del corso in argomento, rientra nell'impegno assunto con deliberazione n. 104/DG del 14/02/2019 e s.m.i. con imputazione nel conto economico 502020302 - Formazione (esternalizzata e non) da privato, bilancio d'esercizio 2019;

5. DI DISPORRE che il presente atto venga pubblicato nell'albo pretorio on-line aziendale ai sensi dell'art. 32, comma 1, della legge 18.09.2009, n.69 e del D. Lgs. 14.03.2013 n.33

in oggetto

per esteso

### IL DIRETTORE GENERALE

Preso atto che:

- il Dirigente sottoscrivendo il presente provvedimento, attesta che lo stesso, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, è totalmente legittimo, ai sensi dell'art. 1 della L. n. 20/1994 e ss.mm.ii., assumendone di conseguenza la relativa responsabilità, ex art. 4, comma 2, L. n. 165/2001, nonché garantendo l'osservanza dei criteri di economicità, di efficacia, di pubblicità, di imparzialità e trasparenza di cui all'art. 1 comma 1°, L. n. 241/1990, come modificato dalla L. n. 15/2005. Il dirigente attesta, altresì, che il presente provvedimento è coerente con gli obiettivi dell'Azienda ed assolutamente utile per il servizio pubblico ai sensi dell'art. 1, L. n. 20/1994 e ss.mm.ii.;
- il Direttore Amministrativo ed il Direttore Sanitario hanno espresso parere positivo con la sottoscrizione dello stesso;

### DELIBERA

- di approvare la proposta di cui trattasi che qui si intende integralmente riportata;
- di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo non essendo sottoposto al controllo regionale, ai sensi del combinato disposto dell'art.30 della L.R. n. 18/94 e successive modificazioni ed integrazioni e degli artt.21 e 22 della L.R. 45/96.

  
Il Direttore Generale  
Dott.ssa Marinella D'Innocenzo



La presente Deliberazione è inviata al Collegio Sindacale

in data 11 APR. 2019

La presente Deliberazione è esecutiva ai sensi di legge

dal 11 APR. 2019

La presente Deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio on-line aziendale  
ai sensi dell'art.32, comma 1, L.18.09.2009, n.69 e del D.Lgs. 14.03.2013 n.33

in oggetto

per esteso

in data 11 APR. 2019

Rieti li 11 APR. 2019

IL FUNZIONARIO



ASL  
Rieti



SOCIETÀ ITALIANA  
PER L'APPROCCIO LEAN IN SANITÀ

*Comitato Direttivo:*

<i>Presidente:</i>	<i>Francesco Nicosia</i>
<i>Vice-Presidente:</i>	<i>Alessandro Ripari</i>
<i>Consigliere Tesoriere</i>	<i>Joshua Volpara</i>
<i>Consigliere Segretario</i>	<i>Stefano Antonelli</i>
<i>Consigliere</i>	<i>Enrico Obinu</i>

Sede Legale: Via Groppini 7 (già Via 7 luglio n.14 Palazzo Galleria) 54033 Carrara  
P.IVA e C.F. 01372990455  
Rea: Ms-135835

Cod. IBAN IT48K0306967684510736623937  
Banca Intesa

Carrara, Milano, Genova. 10 Marzo 2019

**Gent.mo Dr. Marino Formichetti**  
**Responsabile UOS Sviluppo Competenze e Formazione**  
**ASL Rieti**

**Oggetto: Invito a preventivo per Formazione Lean secondo programma richiesto**

Grazie per il suo invito, che manifesta un interesse ed una attenzione per temi gestionali innovativi in Sanità.

Deduco dall'invito che, quando accenna alla progettualità formativa col modello Lean e Operation Management applicato in Sanità, intenda soprattutto l'ambito ospedaliero chirurgico, estensibile all'area internistica e ai servizi.

A questo proposito, mi sento di mettere in evidenza la necessità di pre-requisiti che vado ad illustrare sinteticamente: alcuni sono essenziali, altri consigliabili per il successo di un programma

organico, distribuito in tempi certi, con risultati garantiti in termini di efficientamento, riduzione di sprechi, coinvolgimento degli operatori e ricadute economiche immediate e a distanza.

- Il primo pre-requisito essenziale è il commitment dell'Alta Direzione. Il successo è più facile se il DG, convinto della necessità di snellire processi di attività clinica nella Azienda, mostra la sua convinzione e la trasmette agli operatori con la sua presenza in ogni occasione importante: ad es. agli incontri di inizio Corso, agli incontri di inizio analisi di processo, alle rendicontazioni sul lavoro dei cantieri di miglioramento e alle analisi dei risultati. Bastano 10 minuti, ogni volta.
- Il secondo pre-requisito è la disponibilità alla tempistica formativa. Gli schemi formativi che presentiamo, sono collaudati da 10 anni di attività nel settore, ed hanno bisogno di essere sviluppati concordando la tipologia di risultati che vogliamo ottenere. Si tratta di sapere quanti risultati vogliamo ottenere. Questo ammontare di risultati dipende dal tempo dedicabile all'apprendimento ed esecuzione di tecniche organizzative collaudate.

Sono certo che concorderà sulla necessità di presenza di entrambi i punti, per la garanzia di successo, in aggiunta alla bontà ormai sperimentata dell'Approccio Lean in Sanità Ospedaliera.

## La base teorica del ns percorso Lean

**La trasformazione Lean migliora i processi di cura, prima che siano richieste nuove risorse.** E, dopo, si scopre, spesso, che non ce n'è più bisogno.

Poiché *lean* significa *snello* qualcuno potrà opporre subito un'obiezione di fondo: i nostri organici sono già ridotti all'osso, dobbiamo tirare ancor più la cinghia per diventare più magri? Il *metodo lean* non chiede di aumentare la produttività lavorando più velocemente, con maggiore sforzo e impegno e, inoltre, non porta a riduzioni di personale e perdita improvvisa di posti di lavoro.

### In cosa consiste:

Il lean è un sistema gestionale con tecniche organizzative ormai collaudate.

Il *Sistema Lean* è principalmente considerato un sistema di lotta agli sprechi costante e implacabile, che ha lo scopo di concentrare le energie aziendali per produrre il massimo valore per il cliente, attraverso un flusso di erogazione del servizio il più snello, efficiente ed economico possibile. E' un *sistema* del quale esistono applicazioni e traslazioni dall'ambito manifatturiero a quello sanitario nel mondo evoluto occidentale.

**Principi:** capire il valore dei processi, dare flusso alle attività, lotta allo spreco.

**Tecniche:** Mappe delle attività, eventi a rapido miglioramento, imparare a vedere gli sprechi nel lavoro quotidiano. Imparare ad usare le tecniche organizzative. Operation management e lay-out nei sistemi di impresa applicati in Sanità.

**Formazione mentale:** Imparare a lavorare capendo cosa è lo spreco di gestione, impegnandosi a cercare obiettivi di miglioramento in ogni settore/attività.

## Come ci si arriva

**Lavoro standard:** Lo scopo del lavoro standard è che lo stesso lavoro dovrebbe essere condotto sempre allo stesso modo. Questo comporta lo sviluppo di un takt time standard (cioè il tempo che ci vuole e quindi il ritmo al quale il processo si muove verso la fase successiva); la scorta standard di processo (cioè la quantità di campioni da processare e da gestire in un dato periodo); facile in laboratorio, più complesso ma possibile nei processi clinici.

**Controllo a vista:** La rappresentazione visiva di dati è anche un momento critico nella comunicazione al gruppo su come il loro sistema sta funzionando. I dati in sanità sono spesso mostrati agli schermi dei computer e su carte complicate e diagrammi. La gestione a vista è mettere in chiaro a tutti gli operatori coinvolti, se un processo è sotto controllo o no e se tutto è come dovrebbe essere.

### **Processi rendicontati ogni giorno**

Dopo aver stabilito il lavoro standard e la rappresentazione visiva della progressione, gli attori del processo imparano a gestire i problemi che emergono. Quindi il gruppo stabilisce di avere incontri ,frequenti e brevi, almeno ogni mattina. Ogni supervisore si incontra col suo gruppo all'inizio di ogni turno per rivedere i problemi incontrati nelle 8/12/24 ore precedenti e stendere un piano per le attività del turno. E' compito del gruppo (non del supervisore) identificare e mettere a prova le contromisure ai problemi che sono stati identificati.

**Primo passo verso un approccio Lean è la formazione.** Si richiede una base di formazione per introdurre conoscenze sul Lean System. La formazione degli operatori è stato un elemento critico nell'instaurare il sistema di gestione lean ovunque è stato richiesto. Questo non solo per insegnare strumenti e metodo, ma anche per instillare una forma mentale.

La formazione comprende sessioni di piena presa di coscienza. Alcune sessioni iniziali sono state condotte dal Direttore Generale o da altri Direttori che hanno presentato la visione dell'azienda e mostrato quanto una trasformazione lean contribuisce agli obiettivi generali. Il fattore "credibilità" è molto aumentato quando gli operatori sentono qualcuno che presenta il suo quadro, che è uno di loro, e che vede i vantaggi con il nuovo approccio.

### **Caso di riferimento. 20 Strutture ospedaliere hanno sperimentato l'approccio Lean. In sintesi i risultati dell' Ospedale Galliera-Genova: è l'inizio di un viaggio**

L'Ospedale Galliera di Genova ha 140 anni di storia e ha spazi e corridoi enormi come si costruivano due secoli fa. L'Amministrazione ha pianificato la costruzione di un nuovo ospedale che sarà completata nei prossimi 5 anni. Dal prossimo anno, l'Ospedale dovrà restringersi per consentire tale costruzione nello spazio accanto all'attuale ospedale. E' stato deciso di adottare le tecniche Lean dal 2009, per costruire nella cultura dei dipendenti prima di tutto un ospedale più snello a diverse complessità di cure, con processi di cura e percorsi più agili e sempre migliorabili. I risultati di questo primo approccio sono stati immediati. Dopo 3 anni di Lean, l'Ospedale Galliera di Genova è stato l'unico in regione ad avere raggiunto il pareggio di bilancio senza tagliare alcuna attività, alcuna risorsa, solo migliorando i flussi e riducendo i costi delle attività.

**Nel 2017 è stata fondata (registrata 08/11/2017) la Società SIALS "Associazione per l'applicazione di tecniche Lean nella Sanità". La Società ha una configurazione giuridica SENZA SCOPO DI LUCRO, e STUDIA, FORMALIZZA E DIFFONDE i Principi e le Tecniche Lean da trasferire al mondo della Sanità, attraverso Corsi di formazione, collaborazione con Istituzioni Accademiche, Organizzazioni Sanitarie pubbliche e private.**



**Il format SIALS prevede:**

- Corso Base Lean di 16 ore (due giornate: 8+8 ore) con docenti (Medici, Ingegneri, Infermieri, Economisti) SIALS
- Apprendimento Tecniche Lean per linee di attività specifiche, con sopralluogo e analisi di processi (12 ore per processo analizzato durante 4 mezze giornate). Le analisi di processo per gli sprechi vengono eseguite durante 3 ore pomeridiane, per 3 giorni consecutivi (+3-6 ore sopralluogo)
- Ogni linea di attività, quindi, richiede 3-6 ore di sopralluogo e 9 di formazione.  
Es :Percorso chirurgico generale, compresa la sala operatoria (compresi Strategia e strumenti gestionali)  
    Percorso chirurgico specifico 1 (12-15 ore)  
    Percorso chirurgico specifico 2           "  
    Percorso e processo ambulatoriale       "  
    .....
- Celebrazione dell'apertura cantieri di trasformazione Lean, per il coinvolgimento e per l'esempio, anche al fine di diffondere il metodo all'interno dell'Azienda (2-3 ore)

**Il format descritto: Modulo 1 - Corso Lean Base**

**Modulo 2 - processi analizzati e snelliti con n.3 Value Stream Mapping**

**Modulo 3 – Facilitazione e cantierizzazione presentata all'Azienda**

**richiede l'impegno di 55-60 ore di formazione e trasformazione pratica sul campo, proposta in un tempo di 10 settimane.**

**Importante:** Se l'Azienda fa suo il progetto formativo con cantierizzazione di progetti distribuiti durante un anno, viene organizzato un incontro di fine d'anno solare (di norma prima del Santo Natale), per celebrare i risultati dei cantieri di miglioramento. **Mettiamo a disposizione e condividiamo, in quell'occasione, la seguente offerta: il materiale documentale, realizzato durante il Corso Lean, verrà pubblicato, nell'anno successivo, in un volume sull'evoluzione Lean dell'Azienda committente, attraverso la nostra struttura editoriale.**

## Il decalogo Lean by SIALS per l' Ospedale

### Obiettivi e tecniche

- |   |                   |  |
|---|-------------------|--|
| 1. Mettere e tenere ordine                  | 5S                | ] Tecniche soft<br>indispensabili per<br>capire gli sprechi<br>Statici o di attesa |
| 2. Snellire il magazzino                    | Just in Time      |  |
| 3. Tenere a flusso i pazienti               | re-designing care |  |
| 4. Livellare e saturare                     | Heijunka          | ] Tecniche hard<br>Per ridurre sprechi e<br>snellire i processi                    |
| 5. Set up, SMED                             | SMED              |  |
| <b>6. Migliorare dei processi</b>           | VSM e AJ          |  |
| 7. Eliminare passi inutili                  | Squadretti orari  |  |
| <b>8. Gestire a vista</b>                   | visual management |  |
| 9. A flusso anche i reparti                 |                   |  |
| 10. Considerate i percorsi negli ospedali.. |                   |  |

### Alcuni Corsi tenuti in Aziende Ospedaliere e Asl (Case Photo) in anni recenti

Istituto Clinico Citta Studi, Milano  
Sale Op. e percorso Chirurgico  
2017-2018



Ospedale S.Martino Genova, 2017  
Day Hospital Oncologico



Ospedale di Asti, 2017  
Day Hospital Oncologico



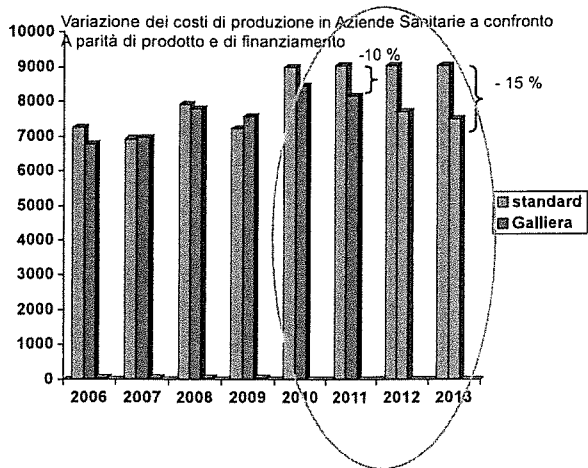
Ospedale di Pontedera (PI) 2011  
PS e Attese ricoveri



Ospedale Galliera - Genova, 2009-2013  
75 Corsi Base e Avanzati per 81 percorsi clinici e amministrativi

Riduzione dei costi di produzione, fino  
al 15% in 3 anni, del budget aziendale (200 Mil) = risparmiati 30 Milioni

All. 1  
Pg. 7 di 10



2017

**Il nuovo ospedale è snello**

Con l'esperienza degli ospedali con il Lean Healthcare, consigli pratici e su misura per la gestione del servizio di pronto soccorso.

Il modello Lean Healthcare... (text continues)

Handwritten marks at the bottom left of the page.

## Elenco attività formative e Calcolo preventivo dei costi

- **Modulo 1. Corso Base Lean: 16 ore (due giornate di 8 h ciascuna) Docenti SIALS**  
Descrizione degli argomenti (il decalogo e l'esempio Corso SIALS in calce)

- **Modulo 2. Tecniche applicate a progetti di miglioramento specifici per attività singole: 12-15 ore/ciascun progetto (3-6h sopralluogo + 3h/3 pomeriggi)**  
Descrizione Value Stream Mapping, spaghetti diagram, smed, visual management, 5S, separazione dei flussi chirurgici, ...

Le docenze e gli work-shop, con simulazione, vengono svolti in 3 ore pomeridiane/die.

- **Modulo 3. Celebrazione apertura cantieri di miglioramento: 2 ore pomeridiane**

I costi sono calcolati sulla base di 250 euro/ora + IVA (comprensivi di alloggio e viaggio)

Modulo 1	4.000 euro	docenza (max 20 discenti)
Modulo 2	3.000 euro	per singolo progetto: Value Stream Map e tecniche organizzative (max 20 operatori)
Modulo 3	1.000 euro	moderazione e facilitazione (incontro aperto a tutta l'Azienda > 100 presenze )


Sub TOTALE 8.000 + IVA per Corso Base e una analisi di processo migliorata (16+15 ore) (ulteriori analisi di processo per linee di attività prevedono 3000 euro aggiuntive, per ciascun modulo 2).

**A fronte di richiesta specifica di analisi e snellimento di 3 processi (16+45 ore) il totale (al miglior costo) è di 14.000 Euro + IVA**


Nota: si richiede disponibilità di materiale didattico standard (proiettore, computer, schermo, lavagna a fogli), e aula di 30-40 posti con almeno una parete libera di 4-5 metri, per analisi dati e post-it a muro. Si fornisce la base cartacea per le analisi di processo a muro (visual management).

## Esempio Modulo 1

Corsi Lean Base di 16 ore (2 giorni) sono stati offerti annualmente dal 2011. La brochure dell'ultimo Corso, tenuto a Milano nel dicembre 2018, viene qui allegata.



Coordinamento scientifico  
SIALS - Società Italiana per l'Approccio Lean in Sanità  
Via VII luglio 14, Palazzo Galliera, Carrara (MS)



Provider ECM e segreteria organizzativa  
T&C srl - Provider Nazionale n. 13  
Via Giovasso, 4 - 20133 Milano  
tel. 02 29534455 - fax 02 29532309  
e-mail: [collaella.ottoboni@tccompany.it](mailto:collaella.ottoboni@tccompany.it)


Sede dell'evento  
Sala Elena presso Hotel Lombardia  
V.le Lombardia 74 - Milano

Partecipanti  
Il corso è rivolto a tutti i professionisti della sanità

Modalità di iscrizione  
L'iscrizione è limitata a 30 partecipanti.  
Per iscriversi è necessario collegarsi al sito: [www.tccompany.it](http://www.tccompany.it) e cliccare su "iscritti ai corsi"


Quota di partecipazione  
Euro 500,00 + IVA  
Euro 250,00 + IVA per i Soci SIALS  
La quota comprende: partecipazione al corso, materiale didattico, lunch

Crediti ECM  
Al corso sono stati attribuiti 15 crediti ECM.  
Il regolamento per l'acquisizione dei crediti ECM è disponibile sul sito [www.tccompany.it](http://www.tccompany.it)



### Lean Approach for Hospitals

Hotel Lombardia - V.le Lombardia 74 - Milano  
13 - 14 dicembre



### Lean Approach for Hospitals

### Lean Approach for Hospitals

## Razionale

In anni recenti è emerso che lo spreco è ben presente in Sanità. Fino al 15-20% delle risorse si ritiene che possano essere ritrovate e meglio utilizzate nella stessa organizzazione sanitaria. Questo corso descrive il modo in cui il Sistema di Produzione Toyota, conosciuto come Lean System (Sistema Snello), si è progressivamente affermato in Sanità all'estero e ora anche in Italia, quale strumento potente per la riduzione degli sprechi, il miglioramento dei percorsi e delle performance organizzative. I relatori provenienti da diverse realtà italiane, mostrano e trasmettono una road map realistica di applicazione del Sistema Lean collaudata in anni di esperienza. Attraverso lezioni frontali e rapidi esercizi, attività di gruppo e discussioni, i partecipanti al Corso saranno in grado di:

- identificare i percorsi clinici e le attività da modificare
- analizzarle per capirne il valore e migliorare la performance
- riconoscere ed eliminare lo spreco di spazio, sforzo, attese, ripetizioni ed errori nella loro attività
- ridisegnare il Flusso del Valore con costi, servizi, qualità e sicurezza migliorati.

L'obiettivo del Corso è trasmettere le tecniche organizzative più facilmente applicabili per eliminare sprechi nella vita reale dell'organizzazione sanitaria, migliorando di conseguenza la produzione e i risultati.

## Faculty

Giovanni Arcuri *Ingegneria Gestionale IRCCS Bambino Gesù, Roma*  
 Simone Canepa *Responsabile Qualità Ospedali Galliera, Genova*  
 Alessandro Faorlin *Relationship leader Auxili, Padova*  
 Loredana Mariotti *Coordinatore Infermieristico Ospedali Galliera, Genova*  
 Francesco Nicosia *Presidente SIALS*  
 Massimo Nalli *Direttore Terapia Intensiva e Blocco Op. Ospedale di Piacenza*  
 Silvia Pagliantini *Innovazione e Sviluppo AUO Pisa*  
 Carlotta Patrone *Innovazione e Sviluppo Ospedali Galliera, Genova*  
 Enrico Obinu *Coordinatore Infermieristico Ospedali Galliera, Genova*  
 Alessandro Ripari *Vice Presidente SIALS*  
 Angelo Rosa *Direttore Lab Lean Università LUM, Bari*  
 Alessandro Sergi *Direttore di Presidio Ospedale di Prato*  
 David Turello *Direttore di Presidio Ospedale di San Daniele del Friuli*

## Programma

13 dicembre

9:30 - 13:00

Presentazione format e ricetta per l'Azienda Ospedale

F. Nicosia

Accreditamento e certificazione dei professionisti impegnati in percorsi lean

A. Rosa

Flussi ambulatoriali

A. Sergi

13:00 - 14:00 Lunch

14:00 - 18:00

Magazzini e 5 S

L. Manotti

Visual management in ospedale

E. Obinu

Il flusso operatorio

M. Nalli - S. Pagliantini

14 dicembre

8:30 - 13:00

Il flusso operatorio, considerazioni

G. Arcuri

Problem solving con A3

S. Canepa

Spaghetti diagram, applicazioni

S. Canepa - C. Patrone

Ishikawa e analisi dei 5 perché, applicazioni

C. Patrone

13:00 - 14:00 Lunch

14:00 - 17:30

Tempi di cambio: attività SMED (boc e ambulatori)

A. Faorlin

Value Stream map, applicazioni nei reparti

F. Nicosia

Le Cure palliative percorso ospedale-territorio

D. Turello

Feed back e chiusura Corso

A. Ripari

Att. p  
P. 10 di 10

Rimanendo a disposizione per chiarimenti

In attesa di cortese riscontro  
Prego gradire le più vive cordialità



Francesco Nicosia  
Presidente e Fondatore SIALS

*[Handwritten signature]*

Siena, 11 Marzo 2019

Dott. Marino Formichetti  
UOS Sviluppo Competenze e Formazione  
ASL Rieti

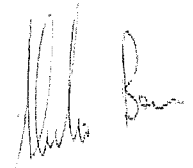
Gentile Dott. Formichetti,

riportiamo di seguito la nostra offerta per la fornitura di un Corso di Alta Formazione Lean e Operation Management in Sanità.

Rimaniamo a disposizione per qualsiasi ulteriore chiarimento e/o informazione.

Cordiali saluti

Telos Management Consulting Srl



109

\*



**Oggetto:** Corso di Alta Formazione Lean e Operation Management in Sanità.

## ARTICOLAZIONE DELLA PRESENTE OFFERTA

- a. Premessa
- b. Obiettivi del Percorso, Destinatari e Durata
- c. Programma dell'attività didattica
- d. Docenti
- e. Aspetti economici ed amministrativi

Allegato: Le esperienze di Telos Management Consulting in ambito Lean Management

### a. PREMESSA

Il contesto di riferimento espone le organizzazioni sanitarie, pubbliche e private, ad una prova estremamente impegnativa: garantire la massimizzazione del valore erogato al paziente sintetizzabile nell'ottimizzazione del rapporto tra gli esiti dei percorsi di assistenza ed i costi sostenuti per questi. Tutto questo si potrebbe sintetizzare nella gestione trasversale e per processi dei percorsi di cura ed assistenza.

Una progettazione, programmazione, gestione e controllo razionale dei processi, delle postazioni di lavoro e della strumentazione è, evidentemente, uno dei fattori più importanti per garantire prestazioni di assistenza efficienti e di qualità.

L'obiettivo del Lean e dell' Operation Management è, appunto, quello di progettare e organizzare le attività al fine di garantire efficienza, efficacia e qualità del servizio/prestazione erogata nei confronti del cliente/paziente. In Sanità ciò significa programmare e gestire le aree produttive, ad esempio dai posti letto alle sedute operatorie ed a quelle diagnostiche, garantendo efficienza nell'uso delle risorse e qualità della prestazione. Obiettivo finale dell'OM è garantire flussi e servizi efficienti, privi quindi di sprechi, dimensionamento e la localizzazione dei servizi, il miglioramento dell'efficienza dei reparti, la progettazione e gestione dei percorsi assistenziali, la logistica interna ed esterna, ecc.

Quanto delineato chiarisce le ragioni per cui negli ultimi anni i principi e gli strumenti Lean e operation management, applicati nel tempo e con successo nelle aziende produttive, si siano imposti all'attenzione del panorama "sanitario" per l'efficacia dei principi di base e per i notevoli risultati ottenuti nelle applicazioni concrete.

L'analisi delle esperienze condotte permette di evidenziare, a titolo di esempio, i seguenti benefici:

PER IL PAZIENTE	PER L'AZIENDA	PER L'OPERAZIONE SANITARIA
Miglior servizio in termini di tempi di risposta e riduzione delle attese	Ottimizzazione della produttività e dell'efficienza dei processi	Maggiore sicurezza nell'ambiente di lavoro
Maggiore qualità delle prestazioni e dei servizi resi ed una riduzione degli errori	Riduzione dei tempi per l'erogazione dei servizi sia «assistenziali» che «office»	Miglioramento del benessere organizzativo (riduzione dello stress del personale)
Umanizzazione del rapporto in termini di miglioramento della relazione tra il personale sanitario e il paziente	Riduzione dei costi aziendali	Chiarezza nei processi e nelle responsabilità (chi fa cosa, quando e come)

## b. OBIETTIVI DEL PERCORSO, DESTINATARI E DURATA

Il corso "Lean e Operation Management in sanità" prevede la realizzazione di lezioni frontali che si alternano a testimonianze, esercitazioni pratico-operative e business game. La metodologia didattica è funzionale alla massima interiorizzazione dei principi che guidano la gestione per processi e lo sviluppo della filosofia Lean.

Il percorso formativo ha come **obiettivo** principale quello di trasferire ai professionisti che operano all'interno delle organizzazioni sanitarie principi e strumenti di Operations Management e loro collegamento con il Lean Healthcare Management.

I **destinatari** sono soggetti professionisti sanitari e figure che lavorano in ambito di: organizzazione, processi, qualità e controllo di gestione, o che in relazione al ruolo che ricoprono si trovano quotidianamente a dover pianificare, gestire ed organizzare processi, risorse umane ed economiche: Direttori sanitari Dirigenti amministrativi, Medici di direzione sanitaria e di presidio ospedaliero, Operations Manager, Responsabili medici e coordinatori infermieristici, Responsabili dei servizi e delle professioni sanitarie, Responsabili di funzioni di staff, e in generale tutti Professionisti impegnati nel miglioramento dell'organizzazione e della gestione dei servizi sanitari.

Per la buona riuscita delle attività la formazione è rivolta a gruppi di **massimo 25 persone**.

L'attività formativa ha una durata di 72 ore, **9 giornate** da 8 ore ciascuna.

191

## C. PROGRAMMA DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA

Le 9 giornate di formazione vengono ad articolarsi nel seguente programma giornaliero:

### **GIORNO I – LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT**

---

Le origini, la filosofia e i principi  
Le 7 (+1) tipologie di spreco  
Lean Healthcare Strategy System: Aspetti organizzativi e gestionali del Lean Thinking  
Il ruolo delle persone: umanizzazione e benessere organizzativo  
Lean Game: dalla teoria alla pratica

### **GIORNO II – GESTIONE PER PROCESSI E OPERATION MANAGEMENT**

---

Processi ed Operation Management  
Modelli di supporto alle decisioni operative  
Modelli decisionali per l'ottimizzazione dei processi in Sanità  
Modelli di simulazione per l'analisi e la valutazione dei processi in Sanità  
Esercitazioni pratiche

### **GIORNO III – MAPPATURA DEI FLUSSI DI VALORE - VALUE STREAM MAPPING**

---

Procedura e obiettivi dell'analisi del flusso di valore  
Come mappare i flussi: Flow Chart, Swim Lane, SIPOC, Spaghetti Chart, VSM  
Mappatura e definizione dello stato attuale (VSM AS- IS)  
Definizione dello stato futuro (VSM TO-BE)  
Definizione del piano di azione  
Esercitazioni e casi operativi

### **GIORNO IV – LEAN TOOLS**

---

Standard Work  
Analisi delle cause radice: 5-Whys, Diagramma a blocchi, Ishikawa: applicazioni in sanità  
Buffer, Pacemaker, Heijunka  
Indicatori e KPI di processo  
Bilanciamento della linea  
Esercitazioni su casi reali: casi operativi di applicazione dei tools in percorsi ospedalieri, ambulatoriali, chirurgici, degenza



---

**GIORNO V – PROBLEM SOLVING & A3 REPORT**

---

Lean & Problem Solving  
Il miglioramento continuo e l'A3 Healthcare Report  
Simulazione A3 Report Sanitario: dal problema al Follow Up

---

**GIORNO VI – LEAN & PROJECT MANAGEMENT**

---

La pianificazione del progetto  
La programmazione del progetto  
Il controllo del progetto

---

**GIORNO VII – OTTIMIZZAZIONE DEL PERCORSO DEL PAZIENTE CHIRURGICO ED AMBULATORIALE**

---

Il percorso chirurgico una visione end-to-end  
Modellizzazione ed ottimizzazione del processo  
La gestione delle sale operatore e strumenti lean di supporto del percorso chirurgico  
Esercitazione e presentazione di casi operativi  
Il percorso ambulatoriale  
La riprogettazione dei percorsi ambulatoriali: casi ed esperienze a confronto  
La gestione delle sale operatore e strumenti lean di supporto del percorso chirurgico  
Esercitazione e presentazione di casi operativi

---

**GIORNO VIII – OTTIMIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN IN OSPEDALE**

---

Supply chain management  
La logistica nelle aziende sanitarie  
Kanban e strumenti a supporto dei processi approvvigionamento  
Esercitazioni e casi operativi

---

**GIORNO IX – LEAN & OPERATION MANAGEMENT IN UN OSPEDALE – TESTIMONIANZE**

---

Dalla Strategia alla Lean Transformation  
Dalla Lean al Value Based Based Healthcare  
Testimonianza del percorso

5  
A

#### d. DOCENTI

Il coordinamento Scientifico è realizzato da parte di **Alessandro Bacci**, Docente di Lean management Università degli Studi di Siena , CEO Telos Management Consulting

Il Corpo docenti è formato da professionisti, professori, ricercatori e manager con pluriennale esperienza nel mondo *Healthcare* in tema di Operation Management e Lean Management:

**Alessandro Agnetis:** Professore Ordinario Ricerca Operativa, Università degli Studi di Siena

**Alida Nardiello:** Manager Telos Management Consulting

**Jacopo Guercini:** Dirigente Ingegnere IRCCS AOU San Martino, Genova

**Caterina Bianciardi:** Dirigente Ingegnere Azienda Ospedaliera di Alessandria

**Pierluigi Tosi:** Responsabile Lean Fiaso

**Nicolò Pestelli:** Direttore della Programmazione Area Vasta Toscana Sud Est

**Umberto Cocco:** Direttore Operativo Ospedale Fondazione Poliambulanza di Brescia

#### e. ASPETTI ECONOMICI ED AMMINISTRATIVI

Per la realizzazione delle attività di Alta Formazione di cui in oggetto l'importo complessivo è pari a € 18.000 + iva (se dovuta).

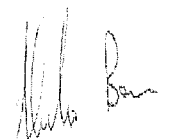
Il pagamento avverrà con fattura secondo la seguente modulazione:

- 30% avvio attività
- 70% termine delle attività.

La modalità di pagamento è bonifico bancario 30 giorni DF.

L'incarico si intenderà affidato a questa Società a seguito della sottoscrizione della presente proposta, che vi preghiamo di renderci firmata per accettazione.

Telos Management Consulting Srl



## ALLEGATO. LE ESPERIENZE DI TELOS MANAGEMENT CONSULTING IN AMBITO LEAN MANAGEMENT

### HEALTHCARE

---

**AZIENDA OSPEDALIERA DI ALESSANDRIA.** Attività formativa con certificazione *Lean livello Advanced*

**ICS MAUGERI S.P.A – PAVIA.** Attività formativa e di tutoraggio per la revisione dei processi in ottica lean – *Logistica del Farmaco*

**OSPEDALE FONDAZIONE POLIAMBULANZA – BRESCIA.** Revisione del *percorso del paziente con tumore al pancreas in ottica Lean Value Based Healthcare*

**OSPEDALE PEDERZOLI - PESCHIERA DEL GARDA.** Supporto nella riorganizzazione dei processi secondo la metodologia Lean - *Acquisti e Logistica Farmaci, Dispositivi e Materiale economale*

**OSPEDALE FONDAZIONE POLIAMBULANZA – BRESCIA.** Formazione e supporto per la progettazione organizzativa e supporto nella riorganizzazione secondo la metodologia Lean (modalità *kazien*) dei seguenti processi

- *Sanificazione ordinaria dei Reparti di degenza*
- *Prenotazione ed Accettazione visite ambulatoriali*
- *Percorso del Pezzo Chirurgico «Grosso» in Anatomia Patologica*
- *Percorso del paziente chirurgico - Primo classificato «Kaizen Award 2017» + Secondo classificato «Forum Lean Leopolda 2016»*
- *Pianificazione chirurgica e posti letto - Primo classificato «Kaizen Award 2017» + Secondo classificato «Forum Lean Leopolda 2016»*
- *Logistica dei materiali di Blocco Operatorio*
- *Percorso del paziente oncologico – MAC ed impiego del farmaco*
- *Percorso Stroke–Door to Needle*
- *Percorso Radiologia Pazienti Interni – Premio Innovazione Forum Sistema Salute 2018*
- *Servizio di Laboratorio Analisi*
- *Servizio Codifica e Controllo Cartelle Cliniche*
- *Criteri di accesso alla Terapia Intensiva*
- *Ambulatori di Ortopedia*
- *Sala Ibrida e Blocco operatorio Cardiovascolare*
- *Centrale di Sterilizzazione*
- *Percorso del sangue*

**CASA DI CURA SAN FRANCESCO – VERONA.** Progettazione organizzativa e supporto secondo la metodologia Lean per la riorganizzazione dei processi:

- *percorso del paziente chirurgico*
- *fatturazione compensi*

12

**IFCA Gruppo Giomi – Firenze.** Supporto nella riorganizzazione dei processi secondo la metodologia Lean del percorso del paziente chirurgico:

- Servizio di prenotazione
- Reparto di degenza paziente ortopedico
- Pianificazione sedute chirurgiche

**CASA DI CURA LEONARDO – EMPOLI.** Formazione e supporto in tema di lean thinking e revisione della gestione dei magazzini

**IZSLER-ISTITUTO ZOOPROFILLATICO DELLA LOMBARDIA E DELL'EMILIA ROMAGNA.** Realizzazione di attività di formazione e tutoraggio per la riprogettazione organizzativa in ottica Lean Thinking Acquisti e Magazzino

**USL RIETI (per conto di Luiss Business School) –** Attività formativa e di tutoraggio per la revisione dei processi Sanitari ed Amministrativi in ottica lean – *Processo di preospitalizzazione*

**ASSOBIOMEDICA – MILANO.** Lean4Health” – Lean Organization per la prevenzione delle Infezioni Correlate all’Assistenza secondo la modalità Kaizen Event in:

- Chirurgia Generale alta Complessità, Ortopedia e Riabilitazione Funzionale - **Ospedale Pederzoli di Peschiera del Garda**
- Chirurgia Generale alta complessità e Rianimazione - **AOU Sassari**
- Chirurgia Generale alta complessità, Ortopedia, Riabilitazione: Unità Medicina Riabilitativa, Unità Gravi Cerebrolesioni - **AOU Ferrara**
- Chirurgia Generale- Urologia – **IFO Roma**

**ARS TOSCANA – FIRENZE.** Attività formativa e di tutoraggio per la revisione dei processi primari (per la creazione del prodotto scientifico) e di supporto in ottica Lean

**ASSOBIOMEDICA- MILANO.** Formazione e supporto nella riorganizzazione secondo la metodologia lean dei seguenti processi:

- Organizzazione e gestione degli eventi
- Creazione, aggiornamento e utilizzo delle anagrafiche
- Creazione del valore
- Gestione delle pubblicazioni
- Programmazione e gestione del budget

**ASSOBIOMEDICA – MILANO.** Progetto *Il Lean Thinking negli Ospedali: conoscenza e diffusione delle prassi*

**ESTAR. FIRENZE (per conto della Luiss Business School).** Formazione e tutoraggio in tema di lean management

**CTE CENTRO TERAPIE EDUCATIVE - RIGNANO SULL'ARNO.** Formazione in tema di lean thinking

**AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE DEL GARDA - DESENZANO SUL GARDA.** Formazione in tema di lean thinking

**ANSDIPP TOSCANA – FIRENZE.** Formazione in tema di lean thinking

**CASA DI CURA SANT'ANNA POLICLINICO CITTÀ DI POMEZIA – POMEZIA.** Formazione e supporto in tema di lean thinking

## **SERVICE & PA**

---

**CONSIP SPA - ROMA** (per conto di Deloitte). Analisi organizzativa e miglioramento dei processi in ottica lean : *Time to Market*

**RTI SPA – GRUPPO MEDIASET – MILANO.** Attività di consulenza in tema analisi organizzativa e lean management per *Mediaset e Premium*

**PROVINCIA DI SIENA.** Formazione e tutoraggio in tema di change management e lean management

**COMUNE DI ABBADIA SAN SALVATORE.** Attività formativa in modalità tutoring per l'efficientamento dei processi in ottica lean

**CCIAA DI TERNI.** Corso base innovazione organizzativa, creazione di valore ed efficienza nei processi. Mini master in Lean management

**ASSEFI (Azienda Speciale CCIAA\_PISA).** Programma Formazione manageriale 2015: minimaster in Lean management

**CAMERA DI COMMERCIO DI TRIESTE.** Realizzazione di moduli formativi e di aggiornamento e attività di supporto operativo in tema di Lean Thinking

**CAMERA DI COMMERCIO DI MASSA CARRARA.** Attività formativa in modalità Tutoring in tema di Lean Thinking per la revisione dei processi *ciclo attivo e ciclo passivo*

**NEXEN SPA – PADOVA.** Mappatura dei processi in ottica lean

**CONSORZIO AGRARIO DI SIENA.** Analisi dei processi in ottica lean

M



**DINTEC.** Progetto azioni di supporto per la valutazione e il controllo strategico nelle Camere di Commercio (Lean Strategy)

**PRIMI SUI MOTORI SPA.** Attività di consulenza in tema di programmazione e controllo con particolare riferimento allo sviluppo di un sistema di contabilità analitica e collegamento con il sistema budgetario (lean accounting)

## **MANUFACTURING & UTILITIES**

---

**PR INDUSTRIAL SRL** Erogazione attività formativa in Lean management

**IPIESSE SRL – SIENA.** Riprogettazione organizzativa e mappatura processi e Lean Thinking

**PRAMAC.** Supporto in tema di lean organization

**INTESA SPA – Siena.** Formazione lean

**SEI TOSCANA.** Realizzazione delle attività di supporto nella definizione, gestione e monitoraggio, in ottica Lean, del ciclo passivo finalizzate alla implementazione del sistema di controllo di gestione

**SIENAMBIENTE SPA – SIENA.** Analisi dei processi aziendali secondo la metodologia lean, costruzione del processo di pianificazione e controllo strategico e implementazione del sistema di controllo di gestione

✂



## Re: Richiesta preventivo Corso Alta Formazione Lean e Operation e Management in Sanità

Knowità <info@knowita.it>

Lu 11/03/2019 10:19

Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it>;

Buongiorno,

nel ringraziarvi per aver ricolto alla ns Azienda la vs richiesta, siamo spiacenti di informarvi che, causa concomitanza di scadenze e impegni da rispettare ed espletare, non siamo in grado in questa occasione di accogliere e prendere in esame la vs richiesta di preventivo.

Ben lieti di poter rispondere a vostre future necessità aventi ad oggetto anche altri temi rientranti nel nostro ambito di competenze e di attività.

si ringrazia e saluta cordialmente,  
Knowità S.r.l.

Il giorno lun 25 feb 2019 alle ore 14:57 Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it> ha scritto:

**E' intendimento di questa Azienda valutare la possibilità di realizzare un corso di Alta Formazione rivolto a personale sanitario, sulla tematica del Lean e Operation Management in Sanità, un nuovo approccio strategico all'organizzazione, basato su una gestione per processi che pone al centro della sua filosofia l'identificazione e l'eliminazione dello spreco con una massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dei vari processi sanitari e di supporto.**

**Il corso, rivolto a ca. 20 professionisti sanitari, dovrà essere svolto presso la scrivente Azienda, che ne curerà anche l'accreditato ECM, per ca. 10 giornate formative.**

**La proposta formativa dovrà essere impostata sugli argomenti di seguito indicati:**

1. Gestione per processi
2. Operation Management
3. Lean thinking in sanità
4. Value Stream Mapping
5. Lean Tools
6. Ottimizzazione del processo chirurgico
7. Ottimizzazione del processo del paziente ambulatoriale
8. Ottimizzazione della supply chain in Ospedale
9. Value Based Healthcare

**Alla luce di quanto sopra, con la presente si chiede a Codesta Spett.le Società una Vs migliore offerta formativa sul Lean e Operation Management in Sanità, completa di:**

- bozza di programma
- durata effettiva dell'attività formativa (in ore)
- eventuali caratteristiche e/o servizi aggiuntive/i che possano migliorare l'offerta

**Il preventivo di spesa completo dovrà pervenire, stesso mezzo, entro e non oltre il 15/03/2019.**

Distinti saluti.

Dott. Marino Formichetti

**UOS Sviluppo Competenze e Formazione**

**ASL Rieti**

Tel. 0746 279455/9456/9457

FAX 0746 278742

*Al sensi dell'art. 13 del Regolamento (EU) 2016/679 (GDPR) Le informiamo che la presente e-mail proviene dall'Asl di Rieti e viene inviata per scopi lavorativi. Per tale ragione non è possibile garantire che, rispondendo alla stessa, il contenuto venga visualizzato esclusivamente dal soggetto cui è indirizzato lo risposta. Si precisa che le informazioni contenute in questo messaggio sono confidenziali, riservate e a uso esclusivo del destinatario. Qualora in stesso Le fosse pervenuto per errore, La preghiamo di eliminarlo immediatamente senza fare uso ulteriore dello stesso, gentilmente comunicandone.*  
Grazie.

---

*Pursuant to Article 13 of the Regulation (EU) 2016/679 we inform you that the hereby e-mail comes from Asl of Rieti and is intended to be sent for working purposes. For this reason it is not possible to guarantee that, by answering to it, the content will be only shown to the individual towards it's addressed. We specify that the information contained in this message are confidential, privileged and for the exclusive use of the addressee. If you have received this e-mail message in error, please delete it immediately without using it any further and kindly notify us.*  
Thank you.

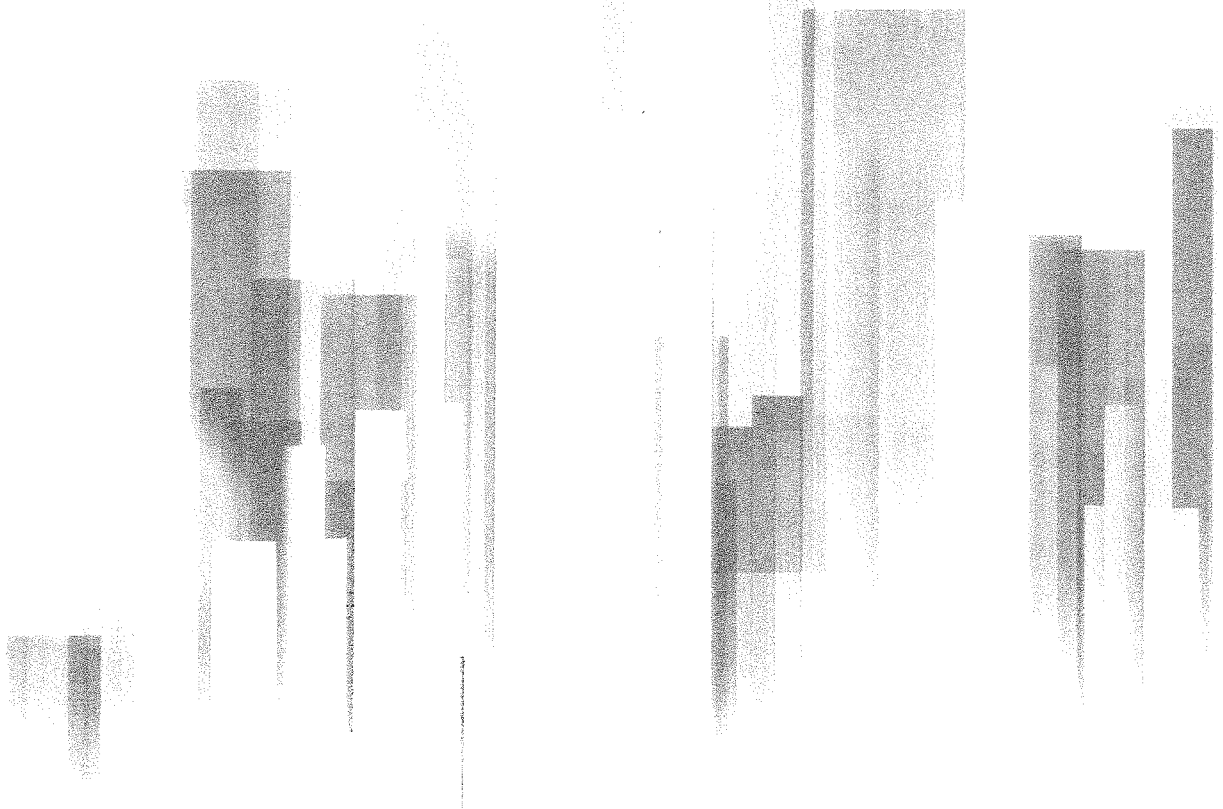
AU.4  
18.10.15



Proposta di collaborazione

# **CORSO ALTA FORMAZIONE LEAN & OPERATIONS MANAGEMENT**

## **AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**



M

18

Spett.le

**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

Via del Terminillo 42

02100 Rieti (Rieti)

P.IVA 00821180577

Vittorio Veneto, Mar 14, 2019

Offerta nr. 100314 | ASL Rieti

Gent.mo/a Dott. Marino Formichetti,

a seguito della sua cortese richiesta, siamo lieti di presentarLe la seguente offerta di collaborazione relativamente al CORSO DI ALTA FORMAZIONE LEAN & OPERATIONS MANAGEMENT.

Il corso è rivolto al personale sanitario sulla tematica del Lean & Operations Management, un approccio strategico all'organizzazione e l'eliminazione dello spreco con una massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza dei vari processi sanitari e di supporto.

Il programma del corso è stato personalizzato secondo le vostre indicazioni per renderlo il più efficace possibile nei tempi indicati.

La proposta è suddivisa in più sezioni:

- CHI SIAMO
- IL NOSTRO PDCA: HUMAN LEAN DESIGN
- IL KAIZEN E IL VSM
- LEAN SENIOR CONSULTANT MAKEITLEAN
- BOZZA DI PROGRAMMA
- PARTE ECONOMICA E DURATA

# CHI SIAMO

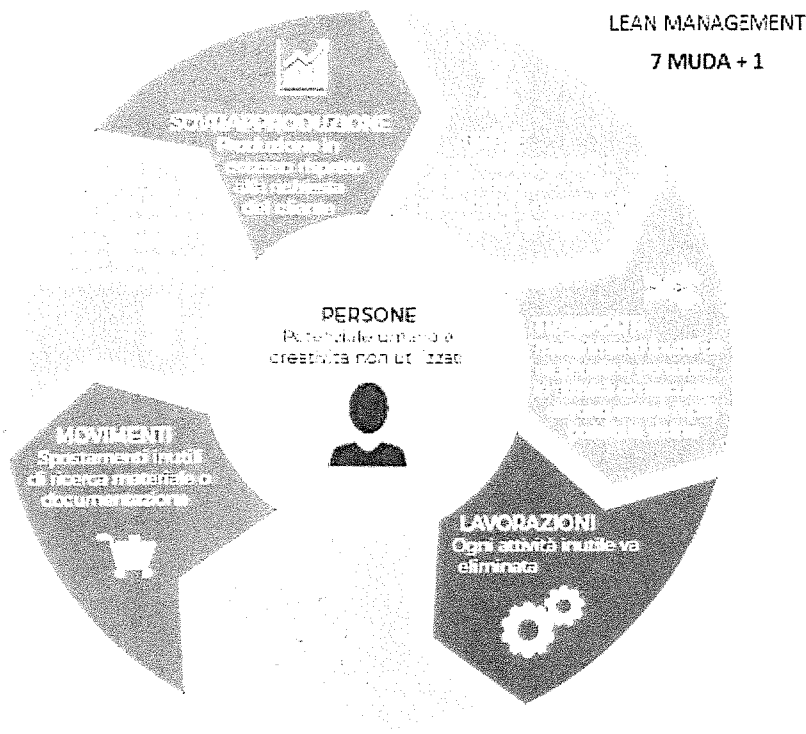
Crediamo profondamente nell'innovazione dei PROCESSI AZIENDALI, nella scoperta delle potenzialità creative delle persone e nella trasformazione delle aziende in imprese che siano efficienti, organizzate e tecnologicamente avanzate attraverso la consulenza di processo. Eliminiamo le zone d'ombra e portiamo alla luce potenzialità e difetti permettendo così interventi mirati. MakeITlean aiuta così le aziende a migliorare i propri limiti, fornendo strumenti e concetti adatti al loro superamento.

## LEAN COME PRINCIPIO FONDANTE

Lean è un percorso che si rinnova e si adatta da solo al mercato creando un sistema che, seguendo il valore, aspira alla perfezione. Noi vogliamo trasmetterlo, adattarlo e applicarlo alle PMI.

La straordinaria capacità di coniugare la nostra ventennale esperienza all'interno dei processi produttivi, con la capacità di supportarli assieme alla corretta scelta dell'Information Technology, ci ha permesso di fare la fortuna dei nostri clienti.

Realizzare con estrema concretezza e con un'attenta analisi, un modello d'azione che declina la visione d'insieme del miglior processo produttivo. Dal taglio agli sprechi aziendali e delle attività non a valore aggiunto, alla migliore performance aziendale.



Un processo è snello (lean) quando tutti gli sprechi sono eliminati e si è attivato un piano di miglioramento (continuo) delle attività. Un'attività è considerata spreco (muda) quando il risultato della stessa non è più percepito (e riconosciuto) dal cliente come attività a valore aggiunto.

Handwritten initials/signature.

# IL NOSTRO PDCA: HUMAN LEAN DESIGN®

## L'uomo al centro delle attività

Dal vecchio concetto di consulenza di Lean Thinking, al **Design della Performance produttiva a misura d'uomo**. Human Lean Design® è la proposta progettuale di MakeITlean che fornisce le basi per la **realizzazione della performance produttiva**, andando oltre la semplice teoria.

Al centro di tutto mettiamo l'uomo e i rapporti tra le persone all'interno dell'azienda, favorendo la comunicazione, eliminando gli sprechi e ottimizzando le attività.

## COME LAVORA LO HUMAN LEAN DESIGN®?

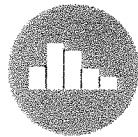
Le attività che vengono svolte sono principalmente quattro, e si concentrano su determinati parametri tenendo sempre a mente l'importanza e la centralità dell'uomo in quanto tale all'interno dei processi produttivi: **dall'ufficio alla produzione.**

### RISULTATI (ACT)



Per noi di MakeITlean, il risultato passa **esclusivamente attraverso gli altri**. Il mercato, i clienti, il feedback e la sincronizzazione interni, sono la cartina al tornasole di come si è operato in tutte le fasi aziendali.

### ANALISI (PLAN)



Mappare le attività ci permette di avere un quadro completo della situazione, individuando le prime aree dove lavorare.

### COMUNICAZIONE (CHECK)



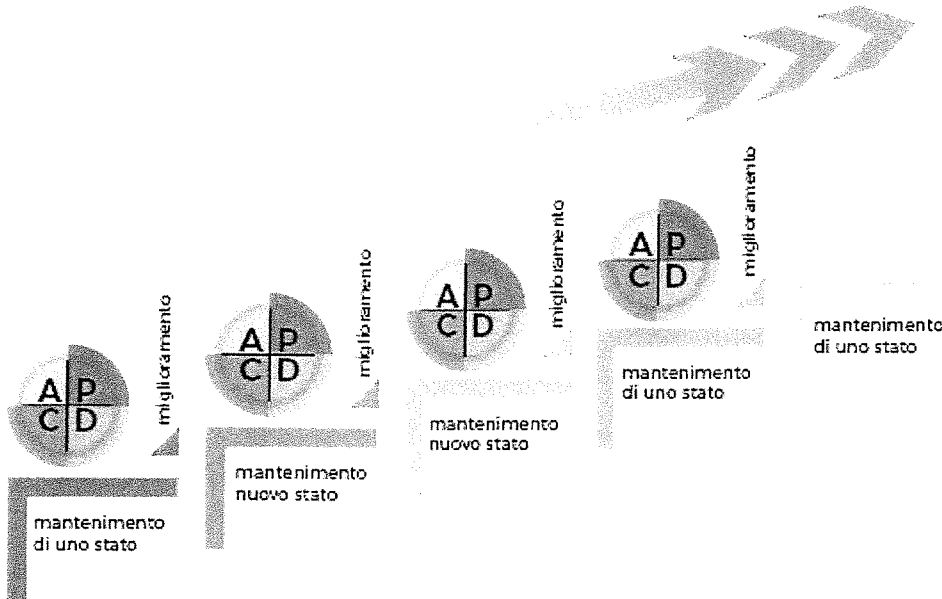
Fondamentale è la capacità di comunicazione ad ogni livello aziendale, per coordinare l'organizzazione interna senza generare intoppi o sprechi valorizzando il più importante capitale presente in azienda, ossia **le persone**.

### AZIONE (DO)



Sulla base dell'analisi svolta si definisce la strategia più efficace per raggiungere gli obiettivi previsti.

# IL KAIZEN E IL VALUE STREAM MAPPING



**Kaizen** è la composizione di due termini giapponesi, KAI (cambiamento, miglioramento) e ZEN (buono, migliore), e significa **"cambiare in meglio", "miglioramento continuo"**.

La vision della **strategia Kaizen** è quella del **rinnovamento a piccoli passi**, da farsi giorno dopo giorno, con continuità, in radicale

contrapposizione con concetti quali innovazione, rivoluzione e conflittualità di matrice squisitamente occidentale. La base del rinnovamento è quella di incoraggiare ogni persona ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti il cui effetto complessivo diventa un processo di **selezione e miglioramento** dell'intera Organizzazione. La base del rinnovamento è quella di incoraggiare ogni persona ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti il cui effetto complessivo diventa un processo di **selezione e miglioramento** dell'intera Organizzazione.



Il **VSM (Value Stream Mapping)** è lo strumento con cui si realizza la mappatura del flusso del valore di un prodotto o di una famiglia di prodotti e si basa su **cinque passaggi chiave fondamentali**, più le attività **Kaizen**. MakeITlean, attraverso questo strumento, dà la possibilità all'azienda di vedere dove sono gli sprechi (**MUDA**) e di orientare di conseguenza le attività di miglioramento (**KAIZEN**) che portano al salto di qualità delle prestazioni dell'azienda stessa.



## LEAN SENIOR CONSULTANT MAKEITLEAN

Ogni progetto è unico in quanto ogni azienda è unica, ricca di persone e personalità differenti. Per questo motivo un progetto non è mai uguale all'altro, anche se i principi con i quali vengono creati seguono le tematiche di Lean Management unita alla Leadership.

**Data l'importanza del progetto proponiamo la figura del nostro CEO & founder Ilario Lavina.**

Ilario Lavina ha un'esperienza di oltre 25 anni nell'ambito della gestione aziendale con ruoli di responsabilità in ambito ICT, tecnico e operativo in organizzazioni complesse multisocietarie.

Ha una formazione di tipo tecnico in ambito informatico e in ambito universitario di tipo economico; a questa si aggiungono corsi di **Alta Formazione in ambito Industria 4.0**, la **certificazione Lean Six Sigma** e una **formazione socio-umanistica** fatta di esperienze personali e corsi di approfondimento.

Ha una forte predisposizione alla **leadership**, una grande esperienza nella conduzione di progetti di successo e nella **gestione delle relazioni interpersonali in team multidisciplinari costituiti anche da centinaia di persone.**

Da oltre 5 anni opera tramite Makeitlean come Consulente nell'ambito Operation proponendo l'applicazione dei principi Lean con strumento di rinnovamento ed innovazione insieme con l'adozione delle più moderne tecnologie ICT in ambito organizzativo.

Tra i vari progetti che hanno visto aziende di diversi settori, Ilario Lavina ha partecipato attivamente nell'implementazione del sistema informativo dell'ASL di Feltre (BL), con un progetto di due anni.

Recentemente ha inoltre creato workshop di formazione Lean Office per dipendenti dell'ASL di Treviso.

**Nel complesso Ilario Lavina una grande esperienza nella conduzione di progetti di successo e nella gestione delle relazioni nelle aziende.**

## BOZZA DI PROGRAMMA

### 1. GESTIONE DEI PROCESSI

Durata Ore

8

La giornata approfondisce l'indiscutibile importanza della gestione per processi ai fini della massimizzazione del valore per il cliente/paziente e descrive i principali strumenti di mappatura dei flussi. Tra questi ne vengono presentati alcuni di matrice più comune e tradizionale ai quali se ne aggiungono altri di matrice lean.

Il programma prevede:

- » Definizione del concetto di processo aziendale
- » Come analizzare, progettare e definire un processo
- » Vantaggi di una gestione a processo
- » Come disegnare un processo
- » Concetto di flusso e di diagramma di flusso (flow-chart)
- » Come misurare un processo
- » Esercitazioni pratiche

### 2. OPERATIONS MANAGEMENT

L'Operations Management fornisce una visione sistemica dei processi aziendali.

8

Per OM si intende il processo di progettazione, realizzazione e miglioramento dei sistemi d'impresa che creano prodotti ed erogano servizi. L'OM sovrintende all'intero sistema che produce un bene o un servizio.

Nel corso della giornata vengono toccati i seguenti punti:

- » Differenza tra Operations per l'erogazione di un prodotto e di un servizio
- » Gestione della capacità nelle Operations
- » Pianificare la capacità produttiva nei servizi
- » Schedulazione e controllo della produzione
- » Sistemi MES
- » Sistemi di gestione e di controllo delle scorte
- » Sistemi di pianificazione dei fabbisogni dei materiali
- » Programmazione del personale nei servizi
- » Misure di prestazione

*[Handwritten signature]*

### 3. LEAN THINKING IN SANITA'

Nelle strutture sanitarie l'applicazione della lean si traduce nella ricerca di un servizio più efficace ed efficiente per il paziente che si trova ad attraversare il processo di cura senza che si creino inutili attese o inadeguati trattamenti. L'adozione di tale approccio porta continuamente a domandarsi non solo qual è il valore che il paziente si aspetta, ma anche come sarebbe possibile aumentarlo costantemente andando ad eliminare tutte quelle attività che non sono di utilità a nessuno.

8

Diversamente da altri modelli organizzativo-gestionali, focalizzati principalmente sui processi a maggior valore aggiunto ma con scarsa attenzione al paziente, il lean thinking spinge a rivedere le attività, i processi, i servizi con gli occhi del paziente cambiando completamente il punto di vista su come le cose vengono fatte e ripensando criticamente ai concetti di «valore» e «spreco».

Nel corso della giornata avremo modo di vedere

- Dove nasce il Lean thinking
- I 5 principi fondamentali della lean
- Il concetto di valore
- I 7 muda della lean in ambito sanitario
- I pilastri fondamentali della lean
- Lean thinking nel mondo della sanità
- Esempi pratici

#### 4. VALUE STREAM MAPPING

Il VSM dà la possibilità all'azienda di vedere dove sono gli sprechi (*muda*) e di orientare di conseguenza le attività di miglioramento (*kaizen*) che portano al salto di qualità delle prestazioni dell'azienda stessa.

8

Perché si tratta di uno strumento fondamentale?

- Ci permette di vedere oltre il singolo processo e oltre lo spreco.
- Fornisce un linguaggio comune.
- Rende chiare e visibili le decisioni a proposito di flusso.
- Rappresenta concetti e tecniche, aiutandoti ad evitare incoerenze.
- Getta le basi per il piano di implementazione.
- Mostra il collegamento tra flusso di materiali e flusso di informazioni.

Il programma prevede:

- Come disegnare un VSM
- Analisi di un processo e implementazione del VSM
- Concetto di AS IS e TO BE
- Sistemi di misurazione delle performance all'interno del VSM
- Le grandezze fondamentali da misurare
- Concetto di Lead Time
- One piece flow
- Esercitazioni pratiche



## 5. LEAN TOOLS

Questa sezione è dedicata alla descrizione dei principali lean tools, gli strumenti della cassetta degli attrezzi. Strumenti la cui applicazione, necessariamente contestualizzata, guida lo sviluppo dei progetti lean.

16

Gli eventi kaizen: come programmare un evento, come realizzarlo e gestire il follow-up.

Verranno inoltre trattati:

- le modalità di analisi delle cause radice
- la tecnica dei 5 Perché ed il Diagramma di Ishikawa;
- la metodologia 5s;
- il visual management;
- lo standard work;
- il cell design;
- il kanban
- l'A3 Report.

## 6. OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO CHIRURGICO

Analisi del processo chirurgico con l'utilizzo delle tecniche apprese ed evidenza delle fasi di miglioramento. Evidenza delle azioni da intraprendere e definizione del piano di azione con l'utilizzo dei corretti Lean Tools già visti.

8

Redazione del piano di intervento.

## 7. OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO DEL PAZIENTE AMBULATORIALE

Analisi del processo del paziente ambulatoriale con l'utilizzo delle tecniche apprese ed evidenza delle fasi di miglioramento. Evidenza delle azioni da intraprendere e definizione del piano di azione con l'utilizzo dei corretti Lean Tools già visti.

8

Redazione del piano di intervento.

## 8. OTTIMIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN IN OSPEDALE

Analisi dei processi che intervengono nella supply chain con l'utilizzo delle tecniche apprese ed evidenza delle fasi di miglioramento. Evidenza delle azioni da intraprendere e definizione del piano di azione con l'utilizzo dei corretti Lean Tools già visti.

8

Redazione del piano di intervento.

## 9. VALUE BASED HEALTHCARE

Delineata per la prima volta da Michael Porter nel 2010, la VBHC è una cornice concettuale innovativa innovativo per ristrutturare i sistemi sanitari nel rispetto dell'obiettivo di valore per i pazienti. Nell'ottica del nostro Servizio Sanitario Nazionale, i principi della VBHC possono offrire importanti spunti ed opportunità operative per promuoverne rilancio e crescita.

8

Durante la giornata è possibile affrontare tutti i temi emersi nell'eventi "The Value Agenda for Italy" del marzo 2018, in particolare:

- Governance e leadership per rilancio e crescita del Servizio Sanitario Nazionale
- La formazione e la cultura dei professionisti nell'era del valore
- Verso il Value Based Pricing: come misurare il valore dell'innovazione in sanità
- I nuovi LEA e il disinvestimento dalla "assistenza di scarso valore" (low value care) nel SSN
- Valorizzare la "real-world evidence" e integrare i database nazionali per misurare gli outcomes e gestire "insieme" la spesa socio-sanitaria

Totale Ore 80

\* M

## PARTE ECONOMICA E DURATA

Il percorso si articola per un totale di 10 giornate lavorative di 8 ore.  
Ogni giornata si svolge in 2 sessioni di 4 ore ciascuna:

- Il mattino dalle 9 alle 13
- Il pomeriggio dalle 14 alle 18

In ogni sessione è prevista una pausa di 15 minuti.

La proposta è di svolgere l'attività formativa nel corso dei mesi di giugno-luglio 2019 con incontri di 2 giorni contigui nel corso della settimana per una durata totale di 5 settimane.

Makeitlean mette a disposizione 2 Consulenti per tutta la durata del corso coordinati dal nostro Senior Consultant.

**Il costo dell'intero pacchetto di 10 giornate è di 15.900 euro.**

## Fatturazione e condizioni di pagamento

La fatturazione sarà 30% al momento della conferma della presente proposta e il rimanente al completamento dell'attività.

Il pagamento del corrispettivo sarà a mezzo Bonifico Bancario vista fattura.

Le spese di trasferta sono valorizzate nel 20 % del costo del corso per un totale di 3.180 euro che verranno addebitati nella fattura di chiusura.

## Firma per accettazione

Luogo e data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante  
**MakeITlean srls**

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante  
**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

Le parti dichiarano di ben conoscere tutte le clausole del presente accordo (**Offerta nr 100314 | ASL Rieti; BOZZA DI PROGRAMMA; PARTE ECONOMICA E DURATA; Fatturazione e condizioni di pagamento**) e di approvarne il contenuto integralmente, anche ai sensi e per gli effetti degli articoli 1341 e 1342 del Codice Civile.

**MakeITlean srls**

**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante



## Condizioni generali di contratto - revisione 04 - agosto 2017

### Contenuto

Prestazione consulenziale professionale inquadrabile nell'opera di efficientamento aziendale in ambito produttivo, dei processi e dell'information technology.

### Clausole di riservatezza reciproca

Il rapporto di consulenza si basa su un accesso fiduciario a tutti i dati aziendali che siano ritenuti utili per l'analisi e lo svolgimento dell'intervento di consulenza. Vi è l'impegno alla custodia dei dati confidenziali con la massima diligenza e riservatezza professionale, senza divulgarli o cederli a terzi salvo non vi sia esplicito e preventivo consenso scritto del committente.

Fatto salvo quanto necessario a concludere positivamente rapporti contrattuali in itinere, il committente ha facoltà di richiedere la rettifica e la cancellazione dei dati sensibili in accordo al D.Lgs 196/2003 e sue successive integrazioni e modifiche. Anche il committente è tenuto, al pari, a non mostrare o cedere a terzi il materiale eventualmente sviluppato da MakeITlean per conto del committente.

### Impegno al rispetto di norme deontologiche

MakeITlean si impegna ad osservare un comportamento eticamente corretto, informando preventivamente il committente di mutate ed imprevedibili condizioni che dovessero compromettere il risultato di consulenza già concordato.

### Determinazione del corrispettivo e modalità e condizioni di pagamento

Il corrispettivo è soggetto a libero mercato e negoziazione fra le parti ed è determinato e proporzionale ai fattori di competenza, esperienza e tempo dedicato all'attività professionale. I pagamenti, salvo diversamente accordato, sono su base mensile ad avanzamento lavori con pagamento tramite bonifico bancario entro e non oltre 30 gg. da data fattura o preavviso di fattura (pro-forma). Il committente avrà 10 giorni di calendario per sollevare eventuali eccezioni per iscritto inerenti la rendicontazione, trascorsi i quali i conteggi si intenderanno accettati. Il ritardato o mancato pagamento senza valida giustificazione scritta da parte del committente darà diritto a MakeITlean a richiedere una maggiorazione con tasso di mora fissato a tasso BCE + 5% oltre al recupero di eventuali spese sostenute per la riscossione del credito.

### **Prescrizioni a carico del cliente**

Il cliente dichiara, accettando l'offerta, di essere solvibile. Dichiara inoltre di mettere tempestivamente a disposizione di MakeITlean documentazione e risorse strumentali che dovessero essere necessarie alla corretta erogazione della prestazione.

### **Obblighi e/o facoltà (per esempio: termini di disdetta, di conferma)**

L'offerta accettata può essere disdetta in qualsiasi momento dal committente in forma scritta tramite PEC o lettera raccomandata o e-mail semplice in presenza di ricevuta esplicita.

### **Modalità per dirimere eventuali problemi**

Le parti si impegnano a dirimere eventuali contestazioni in forma bonaria ed in sede di mediazione stragiudiziale (ADR). In caso di impossibilità di raggiungere un accordo in tempi ragionevoli (4-6 mesi) si elegge a foro competente per ogni controversia quello presso cui ha sede MakeITlean S.r.l.s Soc. Unip.

### **Validità temporale dell'offerta**

Salvo diversamente specificato, l'offerta non accettata si intende valida per 30 giorni di calendario dalla data di inoltro/ricevimento.

Firma e timbro per conferma del committente

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante  
**MakeITlean srls**

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante  
**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

Ai sensi e per gli effetti degli artt. 1341 e 1342 C.C. le parti dichiarano di avere preso visione e di approvare specificatamente tutte le clausole (condizioni generali di contratto - revisione 04 - agosto 2017) di cui al presente contratto, approvandone integralmente il contenuto.

**MakeITlean srls**

**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante

\_\_\_\_\_  
Legale Rappresentante

Corso di alta formazione:  
**Lean e operation management in sanità**

Proposta 2019.FO.5513.01 del 18 marzo 2019

## OBIETTIVI

- Conoscere le possibili applicazioni della *value-based healthcare* nel SSN
- Comprendere ruoli, funzioni e strumenti aziendali necessari per il corretto funzionamento dei processi principali e di supporto
- Apprendere le logiche della produzione snella ed individuarne gli ambiti di applicazione all'interno di un contesto sanitario
- Apprendere le tecniche per la mappatura ed il miglioramento di un processo in ambito sanitario tramite *role playing*
- Utilizzare i principali strumenti per il miglioramento dei processi in ambito sanitario
- Acquisire metodi e strumenti per riorganizzare l'attività chirurgica di un ospedale secondo le migliori evidenze ed esperienze nazionali ed internazionali al fine di migliorarne produttività ed outcome
- Comprendere le peculiarità dell'attività ambulatoriale e acquisire strumenti operativi per organizzarla al meglio
- Favorire il collegamento e l'integrazione tra soggetti/settori/organizzazioni coinvolti nell'erogazione di beni e servizi
- Conoscere la logica e le potenzialità della "gestione per progetti" e acquisire le competenze per utilizzare i principali strumenti e metodi ad esso collegati



## PROGRAMMA DIDATTICO

### Giorno 1. Value-based Healthcare (VBHC)

- Definizione di VBHC e di *value for money*
- Relazioni tra EBHC e VBHC
- Obiettivi della VBHC:
  - Disinvestire e riallocare per ridurre gli sprechi e garantire le innovazioni
  - Aumentare efficienza e produttività, mantenendo la qualità dei servizi
  - Riallineare gli obiettivi degli stakeholders
  - Aumentare il *value for money*
- Le tre dimensioni del value: allocativo, tecnico, individuale
- Ostacoli e fattori facilitanti per l'applicazione della VBHC nel SSN

### Giorno 2. Operation Management e gestione per processi

- La gestione operativa in sanità: stato dell'arte e delibere regionali
- La catena del valore secondo Porter
- Approccio per processi
- La capacità di processo
- Esempi di riorganizzazione per processi in DH/Sale Operatorie/piattaforme ambulatoriali
- Come organizzare un team di gestione operativa

### Giorno 3. Lean thinking in sanità

- *Lean thinking*: storia e principi
- Dal *lean manufacturing* al *lean healthcare*
- Case studies
- Snellimento dei processi in sanità: da dove iniziare
- Tecniche di project management in sanità: A3 Report

### Giorno 4. Value Stream Mapping

- Perché è importante descrivere un processo
- *Demand Map*
- *Value Stream Map*
- FMEA/FMECA

### Giorno 5. Lean Tools

- Pull System
- Visual management
- Tecnica delle 5S
- One Piece Flow
- Tecnica Kanban per la logistica dei materiali

### Giorni 6 e 7. Ottimizzazione del processo chirurgico

- Evidenze e migliori pratiche nazionali ed internazionali sui modelli organizzativi e gestionali dell'attività chirurgica
- La qualità dell'attività chirurgica con particolare focus sulle dimensioni dell'efficienza, efficacia e sicurezza
- La separazione delle differenti attività chirurgiche per tipologia, complessità e setting assistenziali: emergenza/urgenza versus elezione a sua volta suddivisa in chirurgia complessa/week surgery/day surgery/chirurgia ambulatoriale
- Analisi e riorganizzazione di tutte le fasi del percorso del paziente chirurgico
- Il monitoraggio e la valutazione della performance dell'attività chirurgica e set dei principali indicatori
- Fasi e strumenti pratici per la migliore gestione del cambiamento dell'organizzazione dell'attività chirurgica nella propria realtà operativa

### Giorno 8. Ottimizzazione del processo del paziente ambulatoriale

- Analisi del processo del paziente ambulatoriale (modalità di prenotazione; logistica delle sedi ambulatoriali; erogazione della prestazione; pagamento del ticket; ritiro del referto)
- Analisi dei flussi dei pazienti e delle liste d'attesa per specialità
- Analisi e gestione dell'appropriatezza delle richieste
- Analisi e gestione delle visite di follow up post dimissione
- Riorganizzazione dei processi ambulatoriali

### Giorno 9. Ottimizzazione della *supply chain* in ospedale

- La catena del valore ed il concetto di cliente interno ed esterno
- *Supply chain* relativo ai materiali, presidi e farmaci (*just in time*)
- *Supply chain* legato agli esami di laboratorio e di radiologia
- Applicazione dei concetti di *supply chain* nella gestione dei pazienti: la *transitional care*
- La comunicazione e i flussi di informazioni come base del *supply chain management*
- La creazione di un clima di collaborazione funzionale all'applicazione del *supply chain management*

### Giorno 10. Project management

- Caratteristiche e livelli di applicazione del project management dalla pianificazione strategica alla progettazione operativa
- Le fasi del ciclo di progetto: *assess, plan, implement, evaluate*
- *Assessment*: dall'analisi dei dati alla lettura dell'organizzazione attraverso i principali modelli organizzativi applicati nei contesti sanitari
- *Planning*: dai problemi identificati attraverso l'*assessment* alla declinazione degli obiettivi, risultati attesi, azioni, risorse (Logical framework, Gantt e budget)
- Implementazione e monitoraggio: strumenti operativi, leadership, *problem solving* e *change management*
- Valutazione: indicatori, misurazione, fattori critici di successo/insuccesso, *lessons learned*

## INFORMAZIONI GENERALI

### 1. Destinatari

- 25 professionisti selezionati dal committente

### 2. Architettura del corso

- 5 moduli da 2 giorni per un totale di 10 giornate
- Sessione mattutina (9.00-13.00) e pomeridiana (14.00-18.00)
- Prevista 1 edizione

### 3. Metodologie didattiche

- Lezioni magistrali
- Presentazione e discussione di problemi in grande gruppo
- Dimostrazioni tecniche
- Esecuzione diretta di attività pratiche o tecniche
- Lavoro a piccoli gruppi su problemi e casi con presentazione delle conclusioni in sessione plenaria

### 4. Infrastrutture e personale a carico del committente

- Aule (appendice 1)
- Tecnologie
  - PC o notebook per il docente
  - Videoproiettore
  - 4 notebook per le esercitazioni di gruppo
  - Stampante laser
  - Fotocopiatrice per la duplicazione del materiale didattico (anche in tempo reale)
- Presenza in aula di:
  - una unità di personale di segreteria per tutta la durata dell'evento
  - un tecnico informatico all'inizio di ciascuna giornata di corso

Fondazione GIMBE

Via Amendola, 2 - 40121 Bologna

Tel. 051 5883920 - Fax 051 3372195

info@gimbe.org - www.gimbe.org

C.F. e P.IVA 03043421209

## OFFERTA ECONOMICA

- L'erogazione delle attività formative prevede la stipula di una convenzione tra GIMBE e il soggetto richiedente
- L'importo dovuto è di € 38.000,00 che rimane invariato, anche se i partecipanti dovessero essere in numero inferiore a 25
- L'IVA non è dovuta ai sensi dell'art. 10 del DPR 26/10/72, n. 633 e successive modificazioni
- Le condizioni economiche della presente proposta prevedono l'emissione di fattura intestata unicamente al soggetto giuridico richiedente
- L'offerta è valida per convenzione stipulata entro il 18 maggio 2019.

### I costi includono

- Eventuale incontro preliminare a Bologna, destinato alla progettazione didattica
- Preparazione e conduzione dell'attività didattica (10 giorni)
- Materiale didattico in singola copia
- Spese di viaggio e soggiorno dei docenti

### I costi non includono

- Le infrastrutture e il personale a carico del committente
- Accreditamento ECM
- La duplicazione del materiale didattico
- La cessione dei diritti d'autore sui materiali didattici per fini commerciali



Appendice 1.

PIANO DELLE AULE

Giorno	Aule	Requisiti
Giorno 1	Aula plenaria + auletta	
Giorno 2	Aula plenaria (mattino) + Aula esercitazioni (pomeriggio)	Aula esercitazioni (pomeriggio): Aula spaziosa con minimo n.6 banchi da scuola separabili
Giorno 3	Aula plenaria (mattino) + Aula esercitazioni (pomeriggio)	Aula esercitazioni (pomeriggio): Aula spaziosa con minimo n.6 banchi da scuola separabili
Giorno 4	Aula plenaria (mattino) + Aula esercitazioni (pomeriggio)	Aula esercitazioni (pomeriggio): Aula spaziosa con minimo n.6 banchi da scuola separabili
Giorno 5	Aula plenaria (mattino) + Aula esercitazioni (pomeriggio)	Aula esercitazioni (pomeriggio): Aula spaziosa con minimo n.6 banchi da scuola separabili
Giorno 6	Aula plenaria + auletta	
Giorno 7	Aula plenaria + auletta	
Giorno 8	Aula plenaria + auletta	
Giorno 9	Aula plenaria + auletta	
Giorno 10	Aula plenaria + auletta	