

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. 196 del 27 FEB. 2020

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

OGGETTO: Approvazione realizzazione corsi di formazione denominati: "Lean Management in Sanità" - Impegno di spesa complessivo pari ad € 18.000,00 onnicomprensivi.

Estensore: Sig.ra Antonella Cenciotti

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 20/02/2020

Firma [Firma]

Il Dirigente: Dott. Gabriele Coppa

Data 20/02/2020

Firma [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 - PROVV. 112

Autorizzazione: AUT. 30.7/2020

Data 20/02/2020 Dott.ssa Antonella Rossetti

Firma [Firma]

Parere del Direttore Amministrativo

Dott. ssa Anna Petti

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 20/02/2020

Firma [Firma]

Parere del Direttore Sanitario f.f.

Dott. Gennaro D'Agostino

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 25.07.2020

Firma [Firma]

OGGETTO: Approvazione realizzazione corsi di formazione denominati: "Lean Management in Sanità" - Impegno di spesa complessivo pari ad € 18.000,00 onnicomprensivi.

Pag. 2 di 5

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

PREMESSO che con Deliberazione n. 98 del 04/02/2020 è stato approvato il Piano Formativo Aziendale delle attività di formazione ed aggiornamento per l'anno 2020 con un impegno di spesa complessivamente pari ad €. 450.000,00 (IVA compresa);

PREMESSO che nello stesso è stato assegnato un budget specifico per le iniziative di carattere generale e strategico promosse dalla Direzione Aziendale per la realizzazione di corsi di formazione in tema di Lean Management in Sanità;

CONSIDERATO che nel Piano Formativo Aziendale per l'anno 2020 sono stati inseriti ulteriori elementi di innovazione che tengono conto degli obiettivi strategici della Direzione Generale e del nuovo piano strategico in corso di elaborazione; in particolare, come per il 2019, si vogliono premiare quelle proposte formative che hanno carattere innovativo, con riferimento alla riorganizzazione delle strutture e del lavoro all'interno delle stesse;

CONSIDERATO che in questa direzione si è deciso di continuare ed implementare il percorso iniziato nel 2019 del modello Lean Management in Sanità per diffondere la cultura Lean a tutti i dipendenti;

CONSIDERATO che il percorso formativo, da realizzarsi in n. 12 giornate, è così strutturato:

- 1° corso denominato: Lean Management in Ambito Sanitario (7 ore – 4 edizioni)
- 2° corso denominato: Value Stream Mapping (7 ore - 4 edizioni)
- 3° corso denominato: Lean Tools (7 ore - 4 edizioni)

PREMESSO che i corsi sono rivolti a personale sanitario e che per ogni corso, accreditato ECM, è prevista la partecipazione di n. 25 dipendenti;

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

RILEVATO che, per quanto sopra, in data 27/01/2020 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); Fondazione GIMBE di Bologna e Dott.ssa Cristina Cimaglia di Siena;

VISTA la proposta della S.I.A.L.S. Società Italiana per l'Approccio Lean in Sanità di Carrara, pervenuta in data 28/01/2020 (all. 1);

VISTA la proposta della MakelTlean S.r.l.s. di Vittorio Veneto (TV), pervenuta in data 30/01/2020 (all. 2);

VISTA la proposta della Dott.ssa Cristina Cimaglia di Siena, pervenuta in data 06/02/2020 (all. 3);

CONSIDERATI gli obiettivi strategici aziendali sulle tematiche in argomento;

RITENUTO di affidare, previa valutazione comparata delle proposte pervenute, l'attività di docenza alla Dott.ssa Cristina Cimaglia 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 € 18.000,00 onnicomprensivi;

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 dei corsi di formazione “Lean Management in Sanità”, rivolti a personale sanitario e finalizzati all'introduzione dei concetti e della metodologia Lean sia da un punto di vista strategico che organizzativo, proponendo un'attività di forte contestualizzazione ed una panoramica dei principali strumenti e delle tecniche del Lean Thinking applicate al contesto sanitario supportando i partecipanti nell'interiorizzazione dei principi grazie alla realizzazione di Business Game che dimostrano l'opportunità ed i benefici operativi nell'applicazione Lean;
2. DI AFFIDARE, per le motivazioni espresse in premessa, la realizzazione dei corsi “Lean Management in Sanità” alla Dott.ssa Cristina Cimaglia 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 € 18.000,00 onnicomprensivi;
3. DI DARE ATTO che l'onere complessivo derivante dal presente provvedimento, pari ad € 18.000,00 onnicomprensivi è da imputare sul conto economico 502020302, Formazione (esternalizzata e non) da privato, bilancio d'esercizio 2020; - e non eccedono il limite previsto con determinazione n° 2640 del 24/12/2019 relativa all'attribuzione budget settoriali ai Responsabili dell'acquisizione beni e servizi per il primo trimestre 2020 e successive modificazioni e integrazioni;
4. 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

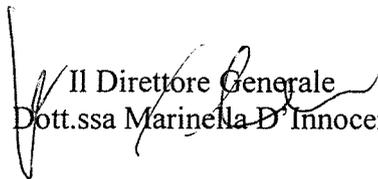
IL DIRETTORE GENERALE

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 27 FEB. 2020

La presente Deliberazione è esecutiva ai sensi di legge

dal 27 FEB. 2020

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 27 FEB. 2020

Rieti li 27 FEB. 2020

IL FUNZIONARIO

Pete Farina

ALL.1
PAG. 1/10

Re: Richiesta preventivo Corsi Lean Management in Sanità

Francesco Nicosia <dott.francesconicosia@gmail.com>

mar 28/01/2020 09:21

A: Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it>

📎 1 allegati (10 MB)

SIALS Rieti 23 gen.pdf;

Gent.mo Dr. Marino Formichetti
Responsabile Ufficio Competenze e Formazione
ASL Rieti

Riceviamo mail in data 27 gennaio relativa alla realizzazione di Corsi Formativi sul Lean Healthcare presso la vostra Azienda..

E' nostro piacere inviare proposta di formazione che decliniamo in allegato.

Rimaniamo in attesa di cortese riscontro, e diamo totale disponibilità per chiarimenti e interazioni via mail, per meglio definire la nostra proposta in base all'articolazione sul campo dei bisogni, e alle tempistiche relative.

Prego gradire le più vive cordialità

Dr. Francesco Nicosia
Presidente e Fondatore SIALS

Mail: dott.francesconicosia@gmail.com

Il giorno 27/gen/2020, alle ore 15:53, Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it> ha scritto:

E' intendimento di questa Azienda realizzare n. 3 corsi di formazione (per ogni corso quattro edizioni) rivolti a personale sanitario, su un nuovo approccio strategico all'organizzazione aziendale in Lean e Operation Management in Sanità.

I corsi sono rivolti a ca. 20 partecipanti per ciascuna edizione e dovranno essere svolti presso la scrivente Azienda, che ne curerà anche l'accreditato ECM, per ca. 12 giornate formative.

I corsi dovranno essere impostati sulle seguenti tematiche:

1 LEAN MANAGEMENT IN AMBITO SANITARIO

#ddd

- 2 VALUE STREAM MAPPING
- 3 LEAN TOOLS

ALL 1
PAG. 2/10

Alla luce di quanto sopra, con la presente si chiede a Codesta Spett.le Società una Vs migliore offerta formativa sul Lean 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 03/02/2020.**

RINGRAZIANDO PER LA COLLABORAZIONE, INVIAMO CORDIALI SALUTI.

<Outlook-4y1pjmbo.png>

UOS Sviluppo Competenze e Formazione

formazione@asl.rieti.it

formazione.asl.rieti@pec.it

TEL. 0746 279455/9456

FAX 0746 278742

Blocco 5 - Via del Terminillo, 42 - 02100 RIETI

www.asl.rieti.it

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento 2016/679/UE La informiamo che la presente e-mail proviene dall'Asl di Rieti e s'intende inviata per scopi lavorativi. Per tale ragione non è possibile garantire che, rispondendo alla stessa, il contenuto venga visualizzato esclusivamente dal soggetto cui è indirizzata la risposta. Si precisa che le informazioni contenute in questo messaggio sono confidenziali, riservate e a uso esclusivo del destinatario. Qualora lo stesso Le fosse pervenuto per errore, La preghiamo di eliminarlo immediatamente senza farne uso ulteriore dandocene, gentilmente, comunicazione.

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's 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.

ALL.1
PAG. 3/10



SOCIETÀ ITALIANA
PER L'APPROCCIO LEAN IN SANITÀ

Comitato Direttivo:

Presidente: Francesco Nicosia (Medico)
Vice-Presidente: Alessandro Ripari (Ingegnere)
Consigliere Tesoriere Joshua Volpara (Economista)
Consigliere Segretario Stefano Antonelli (Medico)
Consigliere Enrico Obinu (Infermiere laureato)

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. SDI SUB M70 N

Cod. IBAN IT48K0306967684510736623937
Banca Intesa

Milano, Genova, Carrara.

20 gennaio 2020

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.

Luca
PAGELLO

Deduco dall'invito che, quando accenna alla progettualità formativa col modello Lean e Operation Management applicato in Sanità, intenda soprattutto l'ambito sanitario ospedaliero, comprendente l'area dei servizi.

A questo proposito, mi sento di mettere in evidenza la necessità di pre-requisiti che vado ad illustrare sinteticamente, consigliabili per il successo di un programma organico, distribuito in tempi certi, per 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, per 2-3 occasioni.
- 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 e quanto tempo è dedicabile all'apprendimento ed esecuzione di tecniche organizzative per il miglioramento dei risultati.

Sono certo che concorderà sulla necessità di presenza di entrambi i punti, per la garanzia di successo.

La base teorica del ns percorso Lean

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 occidentale e orientale.

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

Tecniche. Sono una dozzina applicabili in sanità, comprendenti Mappe delle attività e analisi di processo, per imparare a vedere gli sprechi nel lavoro quotidiano, con il coinvolgimento degli operatori.

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

A tale scopo: Nel 2017 è stata fondata (registrata 08/11/2017) la Società **SIALS** "Associazione Italiana per l'approccio Lean nella Sanità". La Società secondo il suo Statuto **STUDIA, FORMALIZZA E DIFFONDE** i Principi e le Tecniche Lean da trasferire al mondo della Sanità, attraverso Corsi di formazione, attività di trasformazione sul campo, anche in collaborazione con Istituzioni Accademiche, Organizzazioni Sanitarie pubbliche e private.

Il format SIALS prevede per ogni Corso:

- **Introduzione Base Lean di 4 ore**
- **Apprendimento di Tecniche Lean per linee di attività specifiche, con sopralluogo e apprendimento di tecniche di analisi (es: analisi di processi con Value Stream Mapping, per trovare gli sprechi e correggerli).**
- **Ogni linea di attività, quindi, richiede 12 ore di sopralluogo e 18 ore di formazione (tot 30 ore).**
 - Es :Percorso chirurgico generale, compresa la sala operatoria (in sintonia con strategia locale e strumenti gestionali)
 - Percorso chirurgico specifico 1
 - Percorso chirurgico specifico 2
 - Percorso e processo ambulatoriale
 -
- **Eventuals Celebrazione dell'apertura cantieri di trasformazione Lean, per il coinvolgimento e per l'esempio, anche ai fine di diffondere il metodo all'interno dell'Azienda (fine anno, 2-3 ore)**

Importante: Se l'Azienda fa suo il progetto formativo con cantierizzazione di progetti distribuiti durante almeno un anno, viene organizzato un incontro di fine anno solare (di norma prima del Santo Natale), per celebrare i risultati dei cantieri di miglioramento.

Mettiamo inoltre a disposizione e condividiamo la seguente offerta: il materiale documentale, realizzato durante la celebrazione del Corso Lean di un anno, verrà pubblicato, nell'anno successivo, in un volume sull'evoluzione Lean dell'Azienda committente, attraverso la nostra struttura editoriale (servizio a miglioramento dell'offerta).

Au. 1
PAG. 6/10

(Case Photo)

Alcuni Corsi tenuti in Aziende Ospedaliere e Asl in anni recenti

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



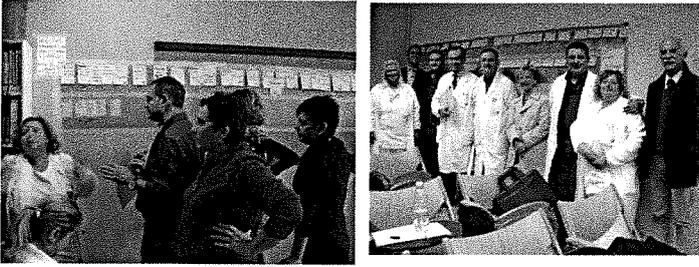
Ospedale S.Martino Genova, 2017
Day Hospital Oncologico



Ospedale di Asti, 2017
Day Hospital Oncologico



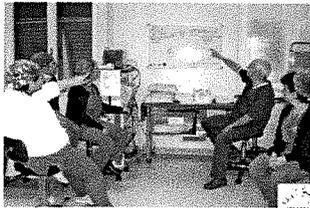
Ospedale di Pontedera (PI) 2011
PS e Attese ricoveri

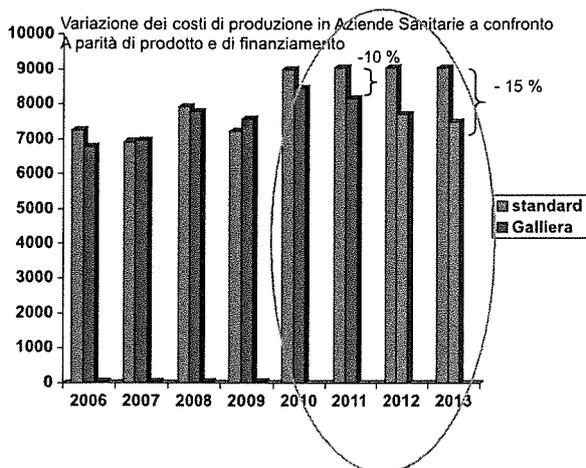


Ospedale Galliera - Genova, 2009-2013
75 Corsi Base e Avanzati per 81 percorsi clinici e amministrativi

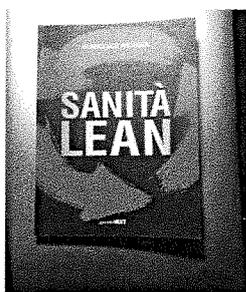
Riduzione dei costi di produzione, fino
al 15% in 3 anni, del budget aziendale (200 Mil), (risparmiati euro = 30 Milioni in 3 anni)

Proposte di miglioramento della catena di fornitura nel BOC: bottom up (2007)





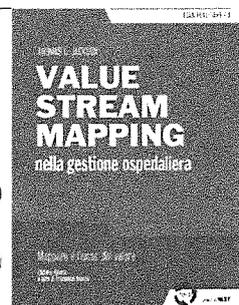
Fonte NISan 2014



2017



2010



2019

Elenco attività formative e Calcolo preventivo dei costi

- **Modulo 1. Corso Base Lean: 3-4 ore (prima giornata)**
Descrizione degli argomenti (il decalogo e l'esempio)
- **Modulo 2. Tecniche applicate a progetti di miglioramento specifici per attività singole: 30 ore (12 h sopralluogo + 18 ore work-shop).**
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 per 6 giorni (mart-mercol-giov di due settimane contigue).

- (eventuale, conteggiata separatamente, Attività di Celebrazione dei cantieri di miglioramento: 2-3 ore pomeridiane a fine anno)

Ed

ALL. 1
PAG. 9/10

COSTI

I costi sono calcolati sulla base di 250 euro/ora + IVA (vengono calcolati a parte i costi di alloggio e viaggio)

Ogni Edizione prevede:

Modulo 1	1.000 euro	3-4 ore docenza su tecniche organizzative (max 20 discenti)
Modulo 2	7.500 euro	30 ore per singolo progetto: Value Stream Map (max 20 operatori e due linee di attività)

A fronte di richiesta specifica di analisi e snellimento di 2 processi (ovvero due linee di attività), per ciascun corso di 20 partecipanti (30 ore in 7 gg), il costo è di 8.500 Euro + IVA (+ viaggio e alloggio per 1-2 formatori, da calcolare a parte)

Pertanto i costi per **due Corsi di Alta Formazione** finalizzati a personale sanitario e non, (rivolti a 20 professionisti ciascuno) risultano in un **totale di 17.000 euro + IVA** (al netto delle spese di viaggio e alloggio).

Per tre Corsi di Formazione....25.000 euro + IVA

Nota: perché i Corsi abbiano il miglior risultato di efficacia didattica, richiedono la presenza di professionisti di aree omogenee per ciascun gruppo di 20 iscritti. (ogni gruppo di iscritti avrà due sottogruppi di professionisti di diversa professionalità ma dello stessa linea di attività, ovvero di stessa area. Es di un gruppo di circa 10: ortopedici + sanitari di ps + radiologi + anestesisti + ausiliari + infermieri; oppure (altro gruppo di circa 10) – chirurghi dell'addome + medici gastroenterologi + anestesisti + infermieri + ausiliari + laboratorio...)

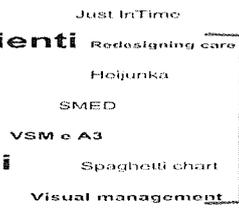
Nota 2: si richiede disponibilità di materiale didattico standard (proiettore, computer, schermo, lavagna a fogli), e aula di 30-40 posti con almeno una parete libera di 4-5 metri, per analisi dati e post-it a muro. Si fornisce la base cartacea per le analisi di processo a muro (Visual Management).

21

Handwritten notes:
 Accel
 PAC-10/10

Obiettivi gestionali e tecniche LEAN in Ospedale

1. Snellire il magazzino
2. **Tenere a flusso i pazienti**
3. Livellare e saturare
4. Set up,
5. **Snellire i processi**
6. **Eliminare passi inutili**
7. **Gestire a vista**
8. A flusso anche i reparti
9. Mettere e tenere ordine
10. Considerate i percorsi negli ospedali..



Tecniche hard
 Per ridurre sprechi e snellire i processi

	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
							1
	2	3	4	5	6	7	8
Mese tipo	9	10	11	12	13	14	15
			Sopralluogo (3 ore) Lean in Ospedale INTRODUZIONE F. Nicosia (3 ore) 40 operatori scelti dal DG + HR + DS				
	16	17	Sopralluogo (3 ore)	Sopralluogo (3 ore)	20	21	22
	Visual Management		A3 5 perché Set up	Esempi di flusso Esempi di spreco (indicatori efficienza) in Sala Operatoria			
	23	24	25	25			
	VSMapping NICOSIA (3 ore) 12+12 operatori selezionati dal DG		Sopralluogo (3 ore) VSMapping NICOSIA (3 ore) 12+12 operatori selezionati dal DG	Sopralluogo (3 ore) VSMapping NICOSIA (3 ore) 12+12 operatori selezionati dal DG			

Rimanendo a disposizione per eventuali chiarimenti,

in attesa di cortese riscontro,
 prego gradire le più vive cordialità



SOCIETÀ ITALIANA PER L'APPROCCIO LEAN IN SANITÀ

Francesco Nicosia
 Presidente e Fondatore SIALS

Handwritten initials: FN

ALL. 2
FAG. 1/11

RE: Richiesta preventivo Corsi Lean Management in Sanità

Ilario Lavina <ilario.lavina@makeitlean.it>

gio 30/01/2020 16:53

A: info@makeitlean.it <info@makeitlean.it>; Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it>

 att 200130 _ ASL Rieti.pdf (801,7 KB)

DOWNLOAD ALLEGATI

Buonasera,

in allegato la nostra miglior offerta per quanto in oggetto.

Cordiali saluti

Ilario

Ilario Lavina
CEO & Founder
MakeITlean 1.0 SRL
The Lean Marketing Company

+39 370 3269498

www.makeitlean.it

Vittorio Veneto, Pordenone, Conegliano

 fac  link
eboo edin
k

Il lunedì 27 gennaio 2020 15:43:57 (W. Europe Standard Time, UTC+01:00), *Formazione ASL Rieti (formazione@asl.rieti.it)* ha scritto:

FL

ALLIZ
PAG 2/11

E' intendimento di questa Azienda realizzare n. 3 corsi di formazione (per ogni corso quattro edizioni) rivolti a personale sanitario, su un nuovo approccio strategico all'organizzazione aziendale in Lean e Operation Management in Sanità.

I corsi sono rivolti a ca. 20 partecipanti per ciascuna edizione e dovranno essere svolti presso la scrivente Azienda, che ne curerà anche l'accreditato ECM, per ca. 12 giornate formative. I corsi dovranno essere impostati sulle seguenti tematiche:

- 1 LEAN MANAGEMENT IN AMBITO SANITARIO
- 2 VALUE STREAM MAPPING
- 3 LEAN TOOLS

Alla luce di quanto sopra, con la presente si chiede a Codesta Spett.le Società una Vs migliore offerta formativa sul Lean 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 03/02/2020.**

RINGRAZIANDO PER LA COLLABORAZIONE, INVIAMO CORDIALI SALUTI.



UOS Sviluppo Competenze e Formazione
formazione@asl.rieti.it
formazione.asl.rieti@pec.it

TEL. 0746 279455/9456
FAX 0746 278742

Blocco 5 - Via del Terminillo, 42 - 02100 RIETI
www.asl.rieti.it

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento 2016/679/UE La informiamo che la presente e-mail proviene dall'Asl di Rieti e s'intende inviata per scopi lavorativi. Per tale ragione non è possibile garantire che, rispondendo alla stessa, il contenuto venga visualizzato esclusivamente dal soggetto cui è indirizzata la risposta. Si precisa che le informazioni contenute in questo messaggio sono confidenziali, riservate e a uso esclusivo del destinatario. Qualora lo stesso Le fosse pervenuto per errore, La preghiamo di eliminarlo immediatamente senza farne uso ulteriore dandocene, gentilmente, comunicazione. 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's 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.



Proposta di collaborazione

CORSO DI LEAN MANAGEMENT IN SANITA'

AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI

Handwritten initials



Al. 2
PAG. 4/4

Spett.le

AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI

Via del Terminillo 42

02100 Rieti (Rieti)

P.IVA 00821180577

Vittorio Veneto, Jan 30, 2020

Offerta nr. 200130 | 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 LEAN MANAGEMENT IN SANITA'.

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 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

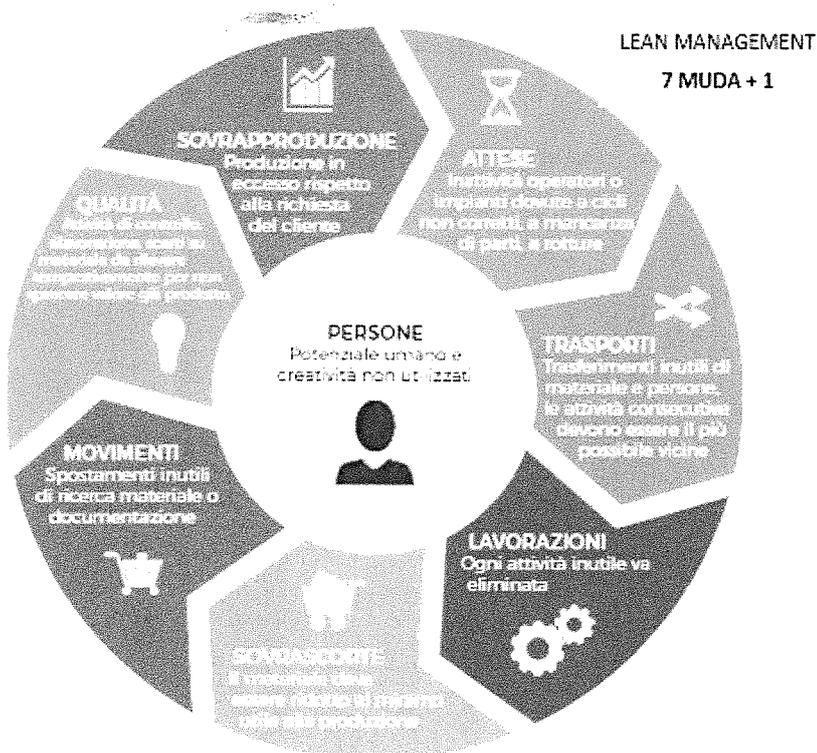
Crediamo profondamente nell'innovazione dei PROCESSI AZIENDALI, nella scoperta delle potenzialità creative delle persone e nella trasformazione delle aziende in imprese che siano efficienti, organizzate e tecnologicamente avanzate attraverso la consulenza di processo. Eliminiamo le zone d'ombra e portiamo 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.



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®?

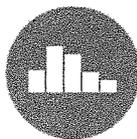
Le attività che vengono svolte sono principalmente quattro, e si concentrano su determinati parametri tenendo sempre a mente l'importanza e la centralità dell'uomo in quanto tale all'interno dei processi produttivi: **dall'ufficio alla produzione**.

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**.

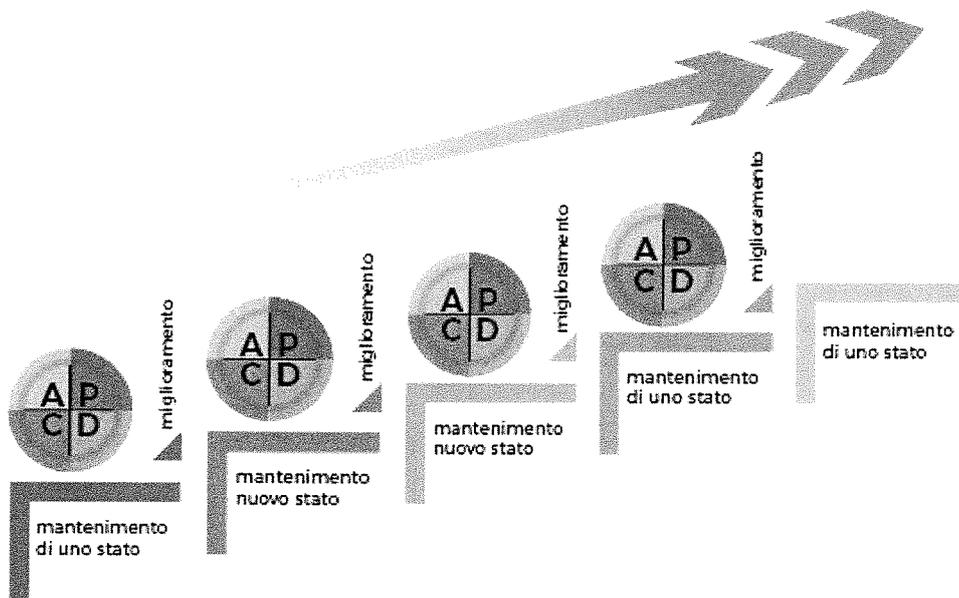
AZIONE (DO)



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 multisettoriali.

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

Programma

GG

1. LEAN MANAGEMENT IN AMBITO SANITARIO

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.

4

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



2. 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.

4

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

3. 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.

4

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.

Totale Giornate **12**



PARTE ECONOMICA E DURATA

Il percorso si articola per un totale di 12 giornate lavorative di 6 ore per un totale di 60 ore.

Ogni giornata si svolge in 2 sessioni di 3 ore ciascuna:

- Il mattino dalle 9.30 alle 12.45
- Il pomeriggio dalle 14 alle 17.15

In ogni sessione è prevista una pausa di 15 minuti.

Il costo dell'intero pacchetto di 12 giornate è di 13.900 euro.



Fatturazione e condizioni di pagamento

La fatturazione sarà 40% 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.

Nella tariffa giornaliera è compreso anche il tempo di trasferta, mentre per quanto riguarda le spese di trasferta sono addebitate a parte con il seguente schema:

- rimborso chilometrico € 0,40/km x 1.140 km per trasferta
- costo autostrada 39,50 euro x 2 per trasferta
- spese vitto e alloggio 100 euro per giornata a forfait

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 200130 | 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.

fx b

Prescrizioni a carico del cliente

Il cliente dichiara, accettando l'offerta, di essere solvibile. Dichiara inoltre di mettere tempestivamente a disposizione di MaketTlean 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 MaketTlean 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
MaketTlean 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.

MaketTlean srls

AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI



Legale Rappresentante

Legale Rappresentante

ALL-3
PAG-114

Preventivo Corsi Lean Management in Sanità

a.cimaglia@libero.it <a.cimaglia@libero.it>

gio 06/02/2020 11:22

A: Formazione ASL Rieti <formazione@asl.rieti.it>

📎 2 allegati (397 KB)

20200129_Proposta_Rieti Formazione_1.docx; CV-Cimaglia-gennaio 2020.pdf;

In allegato proposta formativa per la realizzazione di n. 3 corsi di formazione (per ogni corso quattro edizioni) rivolti a personale sanitario, su un nuovo approccio strategico all'organizzazione aziendale in Lean e Operation Management in Sanità.

E' possibile per ogni corso prevedere fino a 25 partecipanti per ciascuna edizione, svolti presso l'Azienda, che avrà l'onere dell'accreditamento ECM, per un totale di 12 giornate formative.

In caso di esito positivo, si chiede la possibilità di iniziare con le prime sessioni quanto prima in modo da concludere l'iter formativo prima della pausa estiva, per evitare che il percorso perda di efficacia. La mia disponibilità è già dal mese di febbraio.

Cordiali saluti

Ing. Antonella Cimaglia

[Handwritten mark]

Alla cortese attenzione
UOS Sviluppo Competenze e Formazione
Via del Terminillo, 42-02100 - RIETI

Oggetto: offerta per la realizzazione di 3 corsi di formazione in tema di Lean e Operation Management in sanità

Di seguito la proposta per la realizzazione di 3 corsi di formazione in tema di Lean e Operation Management in sanità, da svolgere presso la vostra azienda per 4 gruppi di circa 20 partecipanti ciascuno, per un totale di 12 giornate di formazione.

Di seguito la proposta per il programma dei 3 corsi:

I CORSO: IL LEAN MANAGEMENT IN AMBITO SANITARIO (1 GG)- 7 ORE

Obiettivi. Il modulo è finalizzato all'introduzione dei concetti e della metodologia Lean sia da un punto di vista strategico che organizzativo. Si propone un'attività di forte contestualizzazione ed una panoramica dei principali strumenti e delle tecniche del *Lean Thinking* applicate al contesto sanitario.

I partecipanti saranno supportati nell' interiorizzazione dei principi grazie alla realizzazione di Business Game che dimostrano l'opportunità ed i benefici operativi nell'applicazione Lean.

ARGOMENTI

- Le origini e la filosofia Lean
- Lean in ambito sanitario
- I 5 principi
- Le 7 (+1) tipologie di spreco
- Business Game

II CORSO: VALUE STREAM MAPPING (1 GG) - 7 ORE

Obiettivi. I partecipanti sono supportati nell'imparare a vedere le attività svolte all'interno dell'organizzazione secondo una logica per processi e per flussi di valore. In particolare sarà analizzata la tecnica del *Value Stream Management* al fine di individuare le attività a valore aggiunto ed eliminare gli sprechi. Partendo da una analisi iniziale del flusso di valore *Current State Map*, saranno illustrate le modalità e le tecniche per passare ad una *Future State Map* più snella e con meno sprechi. Gli obiettivi, le fasi e gli strumenti della VSM verranno applicati in maniera operativa attraverso la simulazione di un processo concreto.

ARGOMENTI

- Processi e flussi di valore
- La Value Stream Map
- Mappatura stato attuale (VSM AS-IS)
- Definizione stato futuro (VSM TO-BE)
- Definizione del piano di azione
- Esercitazioni e casi operativi

III CORSO: LEAN TOOLS (1 GG) - 7 ORE

Obiettivi. I partecipanti potranno apprendere quelli che sono gli strumenti e le principali tecniche della Lean, la cd *cassetta degli attrezzi*, per riorganizzare in ottica snella la propria organizzazione. In particolare gli stessi, anche attraverso la presentazione di casi operativi, saranno in grado di comprendere che non esiste lo strumento migliore, ma esistono strumenti più o meno efficaci in relazione agli obiettivi che vogliamo raggiungere. Qualunque strumento non sarà in grado di produrre risultati soddisfacenti se non personalizzato, sottoposto ad un'effettiva contestualizzazione, adattato all'azienda, ai suoi processi e alle sue persone.

ARGOMENTI

- Le 5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
- Visual Management
- Problem solving e strumento A3
- Esercitazioni e casi operativi
- Standard Work
- Esercitazioni e casi operativi

COSTI

I costi dell'intervento di formazione sono pari a 1.500 Euro al giorno comprensivi delle spese di trasferte, al netto dell'IVA (non prevista per le attività formative con crediti ECM), per un totale di 18.000 euro onnicomprensivi.

L'accreditamento ECM è a cura della vostra azienda.



Acc. 3
Pag. 4/4

TEMPISTICHE

Le giornate potrebbero essere così strutturate:

Argomento	Partecipanti	Data	Orario
Introduzione al Lean Management in ambito sanitario <ul style="list-style-type: none"> Le origini, la filosofia La Lean in ambito sanitario I 5 principi Le 7 (+1) tipologie di spreco Lean Game 	Gruppo 1	I settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 2	I settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 3	IV settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 4	IV settimana	9,00/13 13,30/16,30
Value Stream Mapping <ul style="list-style-type: none"> Processi e flussi di valore La Value Stream Map Mappatura e definizione dello stato attuale (VSM As is) Definizione dello stato futuro (VSM To Be) Definizione del piano d'azione Esercitazioni e casi operativi 	Gruppo 1	II settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 2	II settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 3	V settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 4	V settimana	9,00/13 13,30/16,30
Lean Tools <ul style="list-style-type: none"> Le 5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke Visual Management Standard Work Spaghetti Chart Tecniche di problem solving: A3 Esercitazioni e casi operativi 	Gruppo 1	III settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 2	III settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 3	VI settimana	9,00/13 13,30/16,30
	Gruppo 4	VI settimana	9,00/13 13,30/16,30

Le date e l'orario delle lezioni possono essere adattate alle esigenze aziendali e dei singoli gruppi, secondo un programma da concordare. Si propone di distanziare le 3 giornate di formazione per i singoli gruppi per un periodo temporale non superiore ad una settimana, per una maggior efficacia del percorso formativo

In allegato Curriculum Vitae.