

**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. 229 del 03 MAR. 2020**

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

Oggetto: N. 2 Corsi di Alta Formazione in Lean e Operation Management in Sanità - Anno 2020. Impegno di spesa € 33.000 (IVA esente).

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 25/02/2020

Firma [Firma]

Il Dirigente

Data 27/02/2020

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: PRONV. 131

Autorizzazione: AUT. 30.8/2020

Data 02/03/2020

Dott.ssa Antonella Rossetti

Firma [Firma]

Parere del Direttore Amministrativo

Dott.ssa Anna Petti

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 03.03.2020

Firma [Firma]

Parere del Direttore Sanitario f.f.

Dott. Gennaro D'Agostino

favorevole

non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

Data 03.03.2020

Firma [Firma]

***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 Aziendale delle attività di formazione ed aggiornamento per l'anno 2020;
- è intendimento di questa Azienda realizzare n. 2 corsi di Alta Formazione, per l'anno 2020, sul Lean e Operation Management in Sanità rivolto a diversi profili professionali e 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;
- ciascun corso di Alta Formazione, accreditato ECM, sarà rivolto a ca. 20 professionisti, 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 a ciascun corso di Alta Formazione 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 17/01/2020 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; MakeITlean S.r.l.s. di Vittorio Veneto (TV) e Fondazione GIMBE di Bologna;

VISTA la proposta della MakeITlean S.r.l.s. di Vittorio Veneto (TV) pervenuta in data 22/01/2020 (all. 1);

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, successivamente integrata in data 04/02/2020 (all. 2);

VISTA la proposta della Telos Management S.r.l. di Siena pervenuta in data 22/01/2020, successivamente integrata in data 06/02/2020 (all. 3);

Oggetto: N. 2 Corsi di Alta Formazione in Lean e Operation Management in Sanità – Anno 2020.  
Impegno di spesa € 33.000 (IVA esente).

Pag. 3 di 5

DATO ATTO che non sono pervenute proposte da parte della Knowità S.r.l. di Arezzo e dalla Fondazione GIMBE di Bologna;

CONSIDERATI gli obiettivi strategici aziendali sulle tematiche in argomento;

CONSIDERATO, altresì, che in data 11/02/2020 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 oltre che in rapporto all'impegno economico, viste anche le esperienze nel settore, per un importo pari ad € 16.500,00 (IVA esente) per ciascun corso, complessivamente pari ad € 33.000,00 (IVA esente);

RILEVATO il parere favorevole espresso in data 19/02/2020 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 avviso per l'individuazione dei partecipanti ai corsi in argomento verrà prevista una quota di iscrizione per tutti i partecipanti;

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 di n. 2 corsi di Alta Formazione sul Lean e Operation Management in Sanità – anno 2020 rivolto a diversi profili professionali, 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 dei n. 2 corsi di Alta Formazione – anno 2020 di che trattasi alla Telos Management S.r.l. di Siena, in quanto ritenuta la proposta più congrua e completa dal punto di vista didattico – scientifico oltre che in rapporto all'impegno economico, viste anche le esperienze nel settore, per un importo pari ad € 16.500,00 (IVA esente) per ciascun corso, complessivamente pari ad € 33.000,00 (IVA esente);
3. DI DARE ATTO che l'onere complessivo derivante dal presente provvedimento, pari ad € 33.000 (IVA esente), per la realizzazione dei n. 2 corsi di Alta Formazione in argomento, rientra nell'impegno assunto con determinazione n. 2640 del 24/12/2019 e s.m.i. con imputazione nel conto economico 502020302 - Formazione (esternalizzata e non) da privato, bilancio d'esercizio 2020;

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

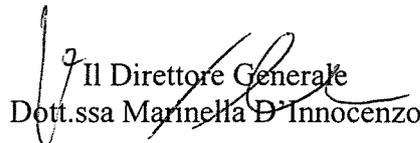
### IL DIRETTORE GENERALE

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 03 MAR, 2020

La presente Deliberazione è esecutiva ai sensi di legge

dal 03 MAR, 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 03 MAR, 2020

Rieti li 03 MAR, 2020

IL FUNZIONARIO



Al. 1  
pp. 1 di 15



makeitlean

Proposta di collaborazione

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

## **AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**

1/1

Spett.le  
**AZIENDA SANITARIA LOCALE RIETI**  
Via del Terminillo 42  
02100 Rieti (Rieti)  
P.IVA 00821180577

Vittorio Veneto, Jan 22, 2020

Offerta nr. 200122 | 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 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

FD

# CHI SIAMO

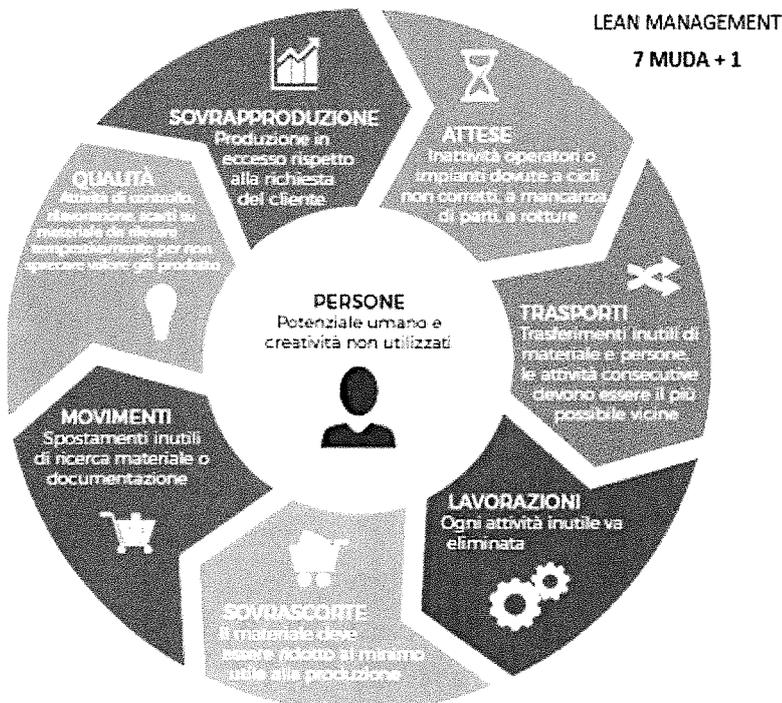
Crediamo profondamente nell'innovazione dei PROCESSI AZIENDALI, nella scoperta delle potenzialità creative delle persone e nella trasformazione delle aziende in imprese che siano efficienti, organizzate e tecnologicamente avanzate attraverso la consulenza di processo. Eliminiamo le zone d'ombra e portiamo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

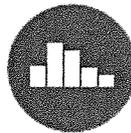
Le attività che vengono svolte sono principalmente quattro, e si concentrano su determinati parametri tenendo sempre a mente l'importanza e la centralità dell'uomo in quanto tale all'interno dei processi produttivi: **dall'ufficio alla produzione**.

### 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)



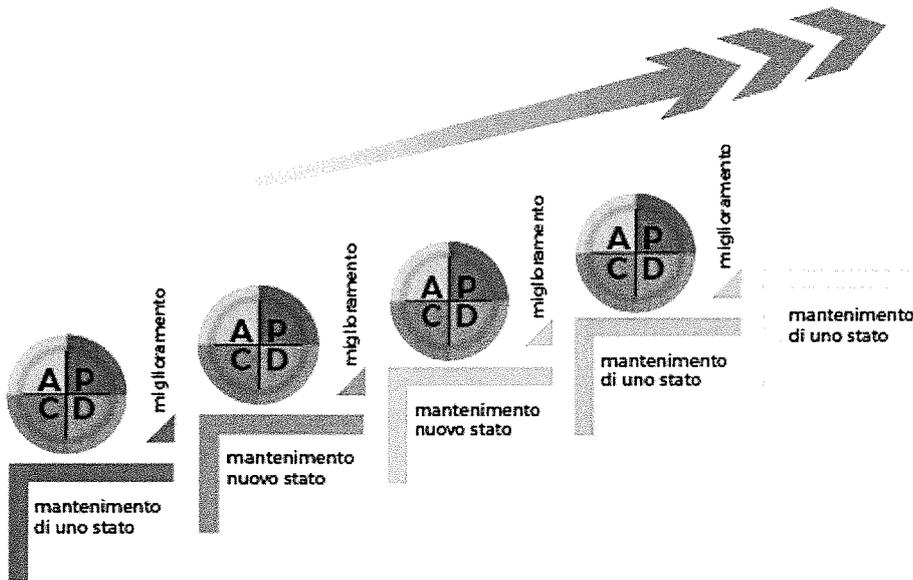
Fondamentale è la capacità di comunicazione ad ogni livello aziendale, per coordinare l'organizzazione interna senza generare intoppi o sprechi valorizzando il più importante capitale presente in azienda, **ossia le persone**.

### 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.

ff. 5

# 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

## 1. GESTIONE DEI PROCESSI

GG

1

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.

1

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



### 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.

1

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.

1

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.

2

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.

FA  
k

## 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. 1

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. 1

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. 1

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. 1

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





All. 1  
Pg. 11 di 15

Totale Giornate **10**

MakeITlean S.r.l.s soc. unip. - Via Grazia Deledda 4 - Vittorio Veneto (TV)  
Tel. +39 0438 1900104 [www.makeitlean.it](http://www.makeitlean.it) - [info@makeitlean.it](mailto:info@makeitlean.it)  
PEC: [makeitlean@pec.it](mailto:makeitlean@pec.it) - REA: TV - 367937 - C.F. e P.IVA: 04657730265

FA

## PARTE ECONOMICA E DURATA

Il percorso si articola per un totale di 10 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 10 giornate è di 11.900 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 200122 | 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



Al. 2  
F. di B



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.

04 febbraio 2020

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

**Oggetto: Invito a preventivo per Alta 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 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 Avanzato di Alta Formazione:**

- **Introduzione Base al Lean System 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 (subtot 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
  - .....
- **Eventuale 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 (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).**

**(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

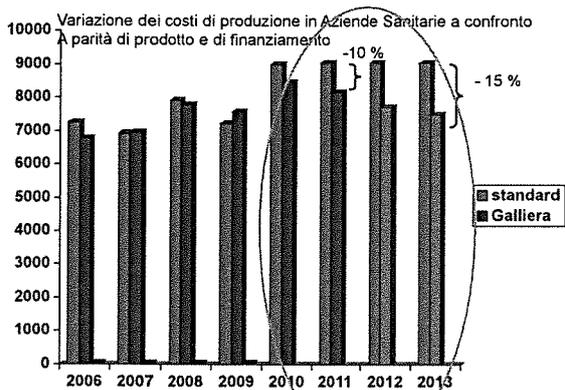


Ospedale di Pontedera (PI) 2011  
PS e Attese ricoveri



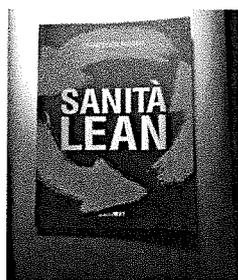
Ospedale Galliera - Genova, 2009-2013  
75 Corsi Base e Avanzati per 81 percorsi clinici e amministrativi

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



Fonte NISan 2014

Handwritten marks at the bottom left corner.



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 Toyota System in Ospedale, la variabilità, 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 per ogni Corso in 3 ore pomeridiane/die per 6 giorni (mart-mercol-giov di due settimane dello stesso mese).

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

### 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)

Attività Celebrazioni

moderazione e facilitazione (preconferenza e tutor) (Anno a fine anno) (attività di celebrazione)



**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).

**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).

Mese tipo

Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
		Sopralluogo (3 ore) Lean in Ospedale INTRODUZIONE F. Nicosia (3 ore) 20 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	26			
	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,



All. 2  
Pg. 8 di 8

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



Siena, 6 Febbraio 2020

Dott. Marino Formichetti  
UOS Sviluppo Competenze e Formazione  
ASL Rieti

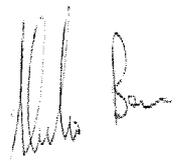
Gentile Dott. Formichetti,

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

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

Cordiali saluti

Telos Management Consulting Srl



**Oggetto:** Realizzazione di due corsi di Alta Formazione in 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, della postazione 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.

## b. OBIETTIVI DEL PERCORSO, DESTINATARI E DURATA

I corsi in “Lean e Operation Management in sanità” prevedono 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. Il percorso è strutturato in maniera tale da poter essere usufruito sia dai professionisti sanitari che da quelli amministrativi.

I **destinatari** sono soggetti professionisti sanitari e amministrativi 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.

### Servizi aggiuntivi:

1. Durante i corsi i partecipanti potranno realizzare , supportati dai docenti Telos attraverso attività in back, dei project work che saranno oggetto di valutazione al termine del percorso formativo.
2. Viene garantito, inoltre, il supporto operativo nella realizzazione di un Lean Day presso la ASL di Rieti dove saranno presentati alla Direzione Aziendale e al personale i risultati dei Project Work realizzati nei corsi. Telos management si occuperà di proporre il programma alla direzione e sarà parte attiva nell'individuazione di relatori e testimonianze di altre aziende. Telos parteciperà inoltre con i propri consulenti in qualità di relatori e di membri della giuria.

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

L'attività formativa di ogni Corso ha una **durata** di 70 ore suddivise in **10 giornate** da 7 ore ciascuna.

## C. PROGRAMMA DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA

Le **10 giornate** di formazione, per ogni Corso di alta 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 in sanità e in ambito amministrativo  
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 – 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 III E 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 – 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 VII – 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 VIII – LEAN & PROJECT MANAGEMENT**

---

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

**GIORNO IX – CHANGE MANAGEMENT E RISORSE UMANE**

---

Leadership Individuale e sviluppo del gruppo  
Ruoli e responsabilità  
Delega e empowerment  
Gestione dei conflitti

**GIORNO X – LEAN & VALUE BASED MANAGEMENT – TESTIMONIANZE AZIENDALI**

---

Dalla Strategia alla Lean Transformation  
Testimonianze aziendali

#### 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.

#### e. ASPETTI ECONOMICI ED AMMINISTRATIVI

L'offerta economica per la realizzazione dei due corsi di formazione è la seguente:

- € 16.500 (esente iva) per la realizzazione della **prima edizione**
- € 16.500 (esente iva) per la realizzazione della **seconda edizione**

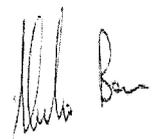
Il pagamento avverrà con fattura secondo la seguente modulazione:

- 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 PRINCIPALI ESPERIENZE DI TELOS MANAGEMENT CONSULTING IN AMBITO LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT**

**ASL RIETI** - Formazione e supporto in tema di Lean Management: ottimizzazione dei percorsi del Paziente Emergenza – PS, riduzione liste di attesa oculistica

**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA DI CAGLIARI** - Attività formativa e di tutoraggio per l'ottimizzazione del percorso del paziente chirurgico

**AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA DI FERRARA** - supporto progetto “Lotta alla sepsi” mediante il supporto e l'applicazione della Lean Healthcare Organization.

**INTERLAB – SEBIA** - Reorganization of the Production Structure

**BAYER Spa** – Supporto interno in tema di Lean e Operation Management

**ASL ASTI** – Formazione in tema di Lean Healthcare Management

**CONFINDUSTRIA DISPOSITIVI MEDICI** – Supporto lean per la riduzione delle Infezioni post chirurgiche gravi in chirurgia addominale in 3 strutture Ospedaliere della Toscana

**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 kaizen) 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*
- *Terapia al letto del paziente*

**CASA DI CURA SAN FRANCESCO – VERONA.** 1. Progettazione organizzativa e supporto secondo la metodologia Lean per la riorganizzazione dei processi:

- *percorso del paziente chirurgico*
  - *fatturazione compensi*
  - *ottimizzazione dei tempi di set up di sala operatoria e riduzione delle liste di attesa protesi anca*
2. Realizzazione di un sistema di pianificazione strategica (Lean Strategy) aziendale

**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*

**ASL 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