



PERCORSO FORMATIVO

Efficientamento dei processi e miglioramento della qualità nella sanità e nell'industria

Premessa

Il presente corso di inserisce nei Percorsi Innovativi di Formazione in “Industrial Engineering e Management d’Impresa”, promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico a supporto del trasferimento tecnologico e di know-how tra il mondo accademico e le aziende. Il corso è realizzato in partnership con la Tor Vergata Lean & Six Sigma Academy ed EFQM Italia – Consorzio SCIRE. L’erogazione del percorso formativo è supportata dalla Scuola IAD dell’Università di Roma “Tor Vergata”. Per informazioni sui Percorsi Innovativi di Formazione andare su [questo link](#).

Obiettivo del corso

Acquisire le conoscenze e le competenze di base per saper individuare le criticità principali che affliggono un’organizzazione (che sia in ambito manifatturiero o di servizi) e saper mettere in piedi percorsi di miglioramento strutturato efficaci e efficienti.

Il corso affianca a una formazione d’aula (volta all’acquisizione delle conoscenze) lo sviluppo di project work, volti all’implementazione sul campo di quanto appreso (per trasformare le conoscenze in competenze).

Il corso approfondisce i concetti di efficienza, efficacia, orientamento agli obiettivi e gestione degli stakeholder, introducendo strumenti e metodi, anche avanzati per il miglioramento. Sono trattati: i metodi Lean di eliminazione degli sprechi e massimizzazione del valore; gli strumenti di miglioramento, dal kaizen al Lean Six Sigma; gli approcci avanzati alla qualità, quale il controllo statistico di processo; i framework per l’eccellenza organizzativa per la massimizzazione dei risultati di business. Saranno descritte applicazioni specifiche nel campo della sanità come in quello della produzione industriale, al fine di imparare ad applicare i metodi in maniera concreta e trasversale. Si imparerà a impostare e gestire concretamente dei programmi di miglioramento. Il corso abilita alla certificazione Lean Six Sigma Yellow Belt e alla certificazione EFQM Foundation Training (non incluse nel percorso).

Caratteristiche del corso

Durata e Calendario:

Il corso è costituito da 2 parti: una parte di formazione d’aula della durata di 40h erogate in streaming, di cui 32h di didattica e 8h di programmazione del project work, e una parte di 80h di sviluppo di progetto (project work) che si terrà sul campo in azienda, per un totale di 120 h di corso.

La didattica avrà luogo dall’8 settembre al 1 ottobre 2021 (vedere allegato 1 per il dettaglio). Seguirà poi la programmazione e la realizzazione del project work da concludersi entro metà novembre.



Iscrizioni e propedeuticità

L'aula sarà composta da partecipanti aziendali e da studenti, laureandi o neolaureati. I project work saranno ospitati dalle aziende dei partecipanti aziendali, a fronte di apposita convenzione sottoscritta tra le parti. A ciascun project work saranno assegnati uno o più partecipanti dell'azienda ospitante insieme a uno o più studenti, laureandi o neolaureati. I risultati del project work saranno di proprietà dell'azienda ospitante.

Non sono richieste conoscenze preliminari sugli argomenti trattati. Non sono previste quote di iscrizione. Il numero di posti disponibili è limitato. Le domande di iscrizioni di partecipanti aziendali, studenti, laureandi e neo-laureati devono avvenire online a [questo link](#). Ci si potrà iscrivere come uditor, per seguire solamente la didattica, o come iscritto effettivo per seguire la didattica e svolgere il project work.

Per i più meritevoli tra studenti, laureandi o neolaureati ammessi sarà disponibile una borsa di studio a coprire le spese di trasferta per project work effettuati fuori dalla Regione Lazio. Il bando per le borse di studio è disponibile a [questo link](#) (scadenza 11 agosto 2021).

Struttura del corso

Le lezioni di didattica saranno tenute in 8 sessioni di formazione da 4h ciascuna, ripartite nel mese di settembre 2021. Gli argomenti trattati durante il corso vedranno anche l'applicazione di esercitazioni e l'assegnazione di alcune esercitazioni da svolgere tra una lezione e un'altra.

I partecipanti saranno coinvolti in project work che vedranno la copresenza di risorse aziendali (i partecipanti aziendali) e studenti, laureandi e neolaureati.

I progetti saranno proposti dai partecipanti aziendali e saranno validati dai docenti che assegneranno ai differenti progetti gli studenti universitari. I progetti riguarderanno reali esigenze aziendali e avranno avvio a inizio ottobre per concludersi a metà novembre circa.

Ogni project work dovrà portare un reale miglioramento aziendale, applicando alcuni degli strumenti appresi durante il corso (A3, strumenti lean, RADAR, ecc.)

Le conoscenze apprese abilitano all'esame di certificazione Lean Six Sigma Yellow Belt e alla certificazione EFQM Foundation Training. Tali certificazioni non sono incluse all'interno del corso e prevedono un costo a carico del partecipante (e nel caso del Lean Six Sigma il superamento di un test).

Docenti

Docenti del corso saranno:

Prof. Vittorio Cesarotti, titolare del corso di Operations Management e Gestione della Qualità, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Chairman EFQM Italia

Ing. Caterina Spada, COO della Tor Vergata Lean & Six Sigma Academy



ALLEGATO 1 – PROGRAMMA DEL CORSO

Sessione 1 – 9 settembre 14.30-18.30

- I concetti alla base del miglioramento delle performance: gestione per processi, misurazione e orientamento ai risultati, gestione in qualità
- Metriche e indicatori di efficientamento
- Gli approcci all'efficientamento delle performance: lean management, lean six sigma, business excellence.

Sessione 2: - 10 settembre 14.30-18.30

- Il Lean Management
 - Termini, Concetti base e principi Lean Management
 - Valore e Spreco (Muda Mura e Muri, 7 grandi perdite): come riconoscerli ed eliminarli
 - Value Stream Analysis: Time value map, Value Add chart, Value stream mapping

Sessione 3: - 16 settembre 9.00-13.00

- PDCA e Problem Solving
- Strumenti di problem solving (*): Brainstorming, Il foglio raccolta dati, Ishikawa, 5 Whys, Istogramma, Bar chart, Stratificazione, Pareto, Run chart, Correlazione

Sessione 4 – 17 settembre 9.00-13.00

- Primi indicatori di statistica descrittiva (media, varianza, moda mediana) e analisi di comportamento del processo (cause comune e cause speciali, punti anomali): Il box plot (*), Cenni di statistica inferenziale: intervallo di confidenza (*)
- Il controllo statistico di processo: le carte di controllo (*)

Sessione 5 – 23 settembre 9.00-13.00

- Applicazione del problem solving alle problematiche semplici: lo strumento A3
- Applicazione del problem solving alle problematiche complesse: il Lean Six Sigma
- La metodologia del DMAIC e i suoi strumenti

Sessione 6 – 24 settembre 9.00-13.00

- Gemba e strumenti per il gemba (gemba walk, stand up meeting, kaizen board)
- Strumenti Lean: 5S, Visual management, Spaghetti diagram, Standard work, Smed, Poka yoke

Sessione 7 – 30 settembre 9.00-13.00

- Business Excellence
- Introduzione al modello EFQM
- Direzione: Scopo, Visione, Strategia, Cultura Organizzativa e Leadership
- Execution: Stakeholder, Creazione di valore sostenibile, Performance e Trasformazione
- Risultati: Percezioni degli Stakeholder, Performance Strategiche e Operative

Sessione 8 – 1 ottobre 9.00-13.00

- Valutazione e Autovalutazione Organizzativa
- Il metodo RADAR
- Il RADAR per Direzione ed Execution
- Il RADAR per i Risultati

() Tematiche per le quali è prevista un'esercitazione con l'utilizzo MS-Excel*



ALLEGATO 2 – INTRODUZIONI ALLE TEMATICHE TRATTATE

Lean Management

Il Lean Management è un approccio manageriale nato in ambito manifatturiero in Giappone negli anni '70, e diffusosi oggi in tutto il mondo e in tutti i settori, anche nei servizi e nell'healthcare.

Il Lean Management è un approccio manageriale che mette al centro del suo operato il cliente (paziente o utente finale) e la creazione del valore per lui e per tutta l'organizzazione attraverso anche l'eliminazione degli sprechi.

La strategia lean comporta l'abbandono dei vecchi modelli organizzativi che frazionano i processi interni, rendendo difficile l'integrazione orizzontale e diminuendo la visione globale degli obiettivi aziendali da parte dei professionisti coinvolti. Di fatto, si contravviene alla visione a compartimenti stagni dell'organizzazione classica per garantire un sistema dove il focus è sull'insieme di attività che concorrono a creare il valore per il cliente finale.

Sviluppare il Lean Management all'interno di un'organizzazione significa acculturare le persone su tale approccio, essendo coloro che giorno per giorno sono gli artefici e protagonisti del cambiamento. Significa creare una cultura condivisa sul che cosa è il valore e come saper riconoscere ed eliminare gli sprechi (spesso figli di scelte organizzative), nonché sugli strumenti Lean necessari a mettere in piedi un cambiamento profondo e duraturo.

Per perseguire la massimizzazione del valore e l'eliminazione degli sprechi per il cliente, il Lean Management si fonda su 2 pilastri principali, quello del miglioramento continuo e quello del coinvolgimento e responsabilizzazione del personale aziendale mediante nuovi modelli decisionali (misti top-down; bottom-up). Mentre il valore del paziente è visto come il principale obiettivo strategico, il personale aziendale è considerato la principale risorsa per il raggiungimento degli obiettivi operativi e al tempo stesso il destinatario del miglioramento.

I risultati ottenibili sono importanti. Solo per citarne alcuni il Lean Management permette di ottenere la riduzione dei costi di magazzino, la riduzione dei tempi, l'ottimizzazione del layout in ottica di riduzione tempi e distanze, la riduzione degli errori e delle duplicazioni di attività, di output e di documentazione, l'incremento del tasso di utilizzo delle apparecchiature, l'incremento della soddisfazione del cliente/utente, l'incremento dell'engagement del personale.

Il Lean Six Sigma

Il Lean Six Sigma è un approccio estremamente potente di problem solving avanzato che permette di migliorare in maniera radicale processi/prodotti.

Il Lean Six Sigma, attraverso un metodo strutturato, costituito da 5 step definiti (Define, Measure, Analyze, Improve e Control), permette di indirizzare gli sforzi sulle priorità di business, attraverso lo sviluppo di progetti mirati e efficaci.



Il Lean Six Sigma è applicabile a processi ripetitivi, misurabili e controllabili impattati da una problematica di natura complessa, per natura, struttura e dimensioni e facendo uso di metodi statistici anche avanzati permette di ottenere:

- Un miglioramento significativo di performance di processo già nel breve periodo
- L'incremento della robustezza di un processo
- La riduzione ed eliminazione delle attività non a valore aggiunto

Il Lean Six Sigma è oggi una delle metodologie più apprezzate e diffuse in molte organizzazioni che vogliono vogliono dotarsi di uno strumento di miglioramento radicale delle performance di processi, prodotti e servizi.

Fondato su di un approccio strutturato, il Lean Six Sigma utilizza una serie di strumenti operativi avanzati, dal problem definition al decision making, dalla statistica inferenziale alla progettazione degli esperimenti, per portare il problem solving a livelli di performance ineguagliati.

Lo sviluppo di figure con competenze lean six sigma all'interno dell'organizzazione aiuta alla stessa a crescere nella cultura dell'orientamento ai risultati e delle decisioni basate sui dati, diffondendoli in maniera capillare all'interno dell'organizzazione, e ad acquisire un approccio metodologico all'analisi e alla soluzione dei problemi basata su una profonda conoscenza del processo e dei fattori che vi impattano.

Business Excellence e EFQM

La Business Excellence è un approccio sistemico alla gestione di un'organizzazione atto a sostenere la realizzazione della propria finalità d'impresa fino all'ottenimento di risultati di performance superiori e sostenuti nel tempo, basati sul coinvolgimento e sulla soddisfazione degli stakeholder.

Il modello EFQM è il modello di Business Excellence più diffuso al mondo, da più di 30 anni fa da framework ma anche da raccolta di buone pratiche per quelle organizzazioni che vogliono instradarsi nel percorso verso l'eccellenza.

Insieme al suo strumento operativo RADAR, il modello permette al management di autovalutare le proprie organizzazioni, individuando punti di forza ed aree di miglioramento per il miglioramento continuo. Contestualmente è alla base dei prestigiosi riconoscimenti internazionali per l'eccellenza.

Il modello è applicato con successo in tutti i settori (dai servizi al manifatturiero), sia in organizzazioni private che pubbliche di tutte le dimensioni (in maniera semplificata per aziende piccole, più completa per aziende di medie e grandi dimensioni).

EFQM è anche una rete tra migliaia di organizzazioni nel mondo, con possibilità di confronto e scambio, al fine di velocizzare apprendimento e miglioramento. Nel 2020 è stata pubblicata la nuova versione del modello, pensata per sostenere le organizzazioni nelle complesse sfide del nuovo contesto economico e sociale.