

1. IL LEAN THINKING NELLE AZIENDE DI SERVIZI

1.1	Introduzione.....	27
1.2	Significato di azienda di servizi.....	28
1.2.1	Intangibilità dei servizi.....	29
1.2.2	Contestualità tra produzione e consumo.....	29
1.2.3	Difficoltà di standardizzazione.....	29
1.3	Principi e logiche del Lean Thinking.....	32
1.3.1	La «casa Lean».....	34
1.4	Il Lean Thinking nelle aziende di servizi: differenze e peculiarità.....	40
1.4.1	1° principio – definire il valore (value).....	41
1.4.2	2° principio – identificare il flusso di valore (value stream).....	43
1.4.3	3° principio – Fare scorrere il flusso (flow).....	45
1.4.4	4° principio – Fare in modo che il flusso sia tirato dal cliente (pull)..	47
1.4.5	5° principio – Ricercare la perfezione (perfection).....	48
1.4.6	Il Lean Thinking nelle Amministrazioni Pubbliche.....	49
1.5	Strumenti e tecniche Lean.....	51
1.5.1	Value Stream Mapping (VSM).....	52
1.5.2	Flow Chart e Swim Lane.....	54
1.5.3	5S.....	55
1.5.4	Visual Management.....	56
1.5.5	Spaghetti chart.....	59
1.5.6	A3 Report.....	60
1.5.7	Kanban.....	63
1.5.8	Total Productive Maintenance – TPM.....	64
1.5.9	SMED.....	65
1.5.10	Workshop Kaizen.....	66
1.6	Riflessioni di sintesi.....	69

2. LEAN STRATEGY

2.1	Introduzione.....	73
2.2	La strategia e la Lean strategy.....	74
2.3	Descrivere e misurare la strategia: la balanced scorecard.....	78
2.3.1	La balanced scorecard.....	78
2.3.2	L'implementazione della balanced scorecard.....	80
2.4	La Lean strategy map.....	83
2.5	Gli strumenti di misurazione: Lean scorecard e A3X.....	85
2.6	Riflessioni di sintesi.....	87

3. LEAN SIX SIGMA NEI SERVIZI

3.1	Introduzione.....	91
3.2	I fondamenti del Six Sigma.....	92
3.3	Perché il Lean Six Sigma nei servizi?.....	96

3.4	La Metodologia DMAIC	100
3.4.1	Define.....	100
3.4.2	Measure.....	102
3.4.3	Analyze	105
3.4.4	Improve.....	106
3.4.5	Control.....	108
3.5	Case Study: degenze snelle in Malattie Respiratorie.....	109
3.5.1	Define.....	109
3.5.2	Measure.....	111
3.5.3	Analyze	112
3.5.4	Improve.....	113
3.5.5	Control.....	114
3.6	Riflessioni di sintesi.....	114

4. AGILE E LEAN THINKING NELLE AZIENDE DI SERVIZI

4.1	Introduzione.....	119
4.2	La metodologia Agile: logiche e principi	120
4.3	Agile nei servizi.....	124
4.4	Applicazione dei principi agili per la gestione <i>Lean</i> dei servizi di controllo di gestione.....	126
4.4.1	Agile nei servizi di controllo di gestione	127
4.4.2	Il caso Management Accounting Consulting - By moto.....	128
4.4.3	La Balanced Scorecard nel caso Management Accounting Consulting – By moto.....	129
4.4.4	La gestione agile della Balanced Scorecard in Management Accounting Consulting.....	132
4.4.5	La gestione Lean della Balanced Scorecard	135
4.5	Riflessioni di sintesi.....	137

5. OLTRE LA CONTABILITÀ TRADIZIONALE: IL LEAN ACCOUNTING

5.1	Introduzione.....	141
5.2	Limiti del controllo tradizionale.....	141
5.3	L'evoluzione della contabilità tradizionale: attività e processi	145
5.4	Dall'Activity Based Costing al Lean Accounting.....	148
5.4.1	Value Stream Costing.....	149
5.4.2	Conto economico per Value Stream.....	153
5.5	Strumenti a supporto del Lean Accounting	155
5.5.1	Il monitoraggio delle Lean Performance: il Box Score.....	155
5.6	Integrazione tra strategia e gestione operativa.....	158
5.7	Benefici del Lean Accounting.....	160

6. MODELLI DI SIMULAZIONE E DI OTTIMIZZAZIONE PER LA GESTIONE LEAN

6.1	Introduzione.....	165
6.2	La simulazione come strumento per la gestione Lean.....	167
6.3	L'ottimizzazione nella gestione Lean	176
	6.3.1 L'ottimizzazione di un blocco operatorio	177
	6.3.2 Trasporti sanitari.....	182
6.4	Conclusioni	189

7. LEAN HEALTHCARE: IL CASO DELL'AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA SENESE

7.1	Premessa.....	193
	7.1.1 L'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese.....	193
	7.1.2 GOALS: Gruppo Operativo Aziendale Lean Senese	194
	7.1.3 L'organizzazione	195
	7.1.4 Il Primo Concorso Lean	198
	7.1.5 Le attività di Project Management	200
	7.1.6 Lean in Pronto Soccorso.....	200
	7.1.7 Lean in Medicina	202
	7.1.8 Lean Supply Chain	205
	7.1.9 Lean Operation in Area Chirurgica ed Intensità di cure.....	207
	7.1.10 Case Study Progetto Stroke	210
7.2	Conclusioni	214

8. AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA PISANA: PROGRAMMARE PER LA ZONA DEL VALORE

8.1	Illustrazione dell'azienda.....	217
8.2	Motivi dell'introduzione al Lean – La piramide rovesciata	220
8.3	Il kaizen – La parola alla Zona del valore.....	222
8.4	Le cellule nel Dipartimento di Emergenza.....	227
8.5	Il Visual Management	229
	8.5.1 Visual Hospital (VH)	230
	8.5.2 Sistemi di pianificazione del percorso del paziente: il piano per ogni paziente in pronto soccorso.....	232
8.6	La programmazione chirurgica	233
8.7	La Formazione Kaizen.....	236
	8.7.1 Pensiero snello in azione con 5S	239
8.8	Conclusioni	240

9. IL LEAN THINKING PRESSO L'AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA DI CAREGGI

9.1	Illustrazione dell'azienda.....	243
9.2	Il ridisegno del processo del Laboratorio di Anatomia Patologica.....	246
9.3	Analisi del workflow.....	248
9.4	Conclusioni.....	255

10. IL LEAN MANAGEMENT PRESSO LA CASA DI CURA «ULIVELLA E GLICINI» DI FIRENZE

10.1	Introduzione.....	259
10.2	I motivi dell'introduzione della «Lean Production».....	261
10.3	L'utilizzo del « <i>Lean Management</i> » per il miglioramento della gestione della chirurgia protesica.....	263
10.4	Risultati ottenuti grazie all'introduzione dei set preformati.....	272
10.5	Punti di attenzione riscontrati durante lo svolgimento del progetto: le «barriere» del cambiamento.....	276
10.6	Conclusioni.....	278

11. IL LEAN THINKING NELLA P.A.: L'ESPERIENZA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI TRIESTE

11.1	Introduzione.....	283
11.2	La Camera di Commercio di Trieste: il contesto.....	283
11.3	Il progetto Lean Servizio Registro Imprese e Albi: il perché e le finalità.....	285
11.4	Il progetto: le fasi e l'organizzazione.....	286
11.4.1	Analisi dei processi ed individuazione dei processi critici.....	288
11.4.2	Definizione del Valore.....	292
11.4.3	Mappatura del flusso di valore: Analisi «As Is» – Current State.....	292
11.4.4	Individuazione e classificazione degli sprechi.....	296
11.4.5	Opportunità di miglioramento.....	296
11.4.6	Creazione del Future State.....	301
11.5	Primi risultati conseguiti ed impatto sulla strategia.....	302
11.6	Conclusioni.....	303

12. IL LEAN MANAGEMENT NELLE MANUTENZIONI: IL CASO TOKHEIM SOFITAM ITALIA SRL

12.1	Profilo aziendale.....	307
12.2	La situazione di partenza: le necessità avvertite.....	308

12.3 I cantieri Kaizen	310
12.4 Risultati raggiunti	328
12.5 Riflessioni conclusive	329

13. PRINCIPI E STRUMENTI LEAN APPLICATI AD UNO STUDIO DENTISTICO

13.1 L'Azienda e le sue caratteristiche	333
13.2 L'introduzione del Lean	338
13.3 Gli strumenti utilizzati	341
13.4 I principali risultati conseguiti a seguito dell'applicazione della Lean Organization e riflessioni conclusive	355

14. LEAN OFFICE IN UN'AZIENDA MANIFATTURIERA

14.1 Introduzione	359
14.2 Presentazione dell'azienda «Zeta» e sue caratteristiche	359
14.3 I motivi dell'introduzione del Lean: descrizione del Business Case	363
14.3.1 Voce del cliente ed indicatori chiave	363
14.3.2 Analisi dello stato attuale	364
14.3.3 Obiettivi ed opportunità	366
14.3.4 Strumenti utilizzati	367
14.3.5 Risultati e punti di attenzione emersi nel progetto	379
14.3.6 Considerazioni conclusive	381

15. LEAN MANAGEMENT IN SANITÀ: IL MODELLO LEAN A INTENSITÀ DI CURA

15.1 Introduzione	385
15.2 Il Modello per Intensità di cura in Italia	388
15.2.1 Principi metodologici	388
15.2.2 L'accesso al percorso medico ed i criteri di allocazione del paziente	390
15.2.3 L'Ospedale per Intensità di Cura: la personalizzazione del modello	391
15.2.4 Il modello organizzativo nei suoi elementi chiave	392
15.2.5 La dimensione immateriale e materiale del modello	394
15.2.6 I Punti di forza e le criticità del modello OIC	395
15.2.7 L'intensità di cura e l'approccio «Lean»	397
15.3 L'integrazione tra Lean Thinking e l'approccio per Intensità di Cura	399
15.3.1 I vantaggi dell'approccio per processi	400
15.3.2 Dai PDTA all'approccio per processi con il Lean Thinking	400
15.3.3 Il Lean management e l'approccio per processi	402
15.4 Conclusioni	407

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia	411
--------------------	------------