



A.S.L. V.C.O.

*Azienda Sanitaria Locale
del Verbano Cusio Ossola*

Sede legale : Via Mazzini, 117 - 28887 Omegna (VB)
Tel. +39 0323.5411 0324.4911 fax +39 0323.643020
e-mail: protocollo@pec.aslvco.it - www.aslvco.it

P.I./Cod.Fisc. 00634880033

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

N. 487 del 29/06/2022

Oggetto: PERCORSO FORMATIVO DI LEAN MANAGEMENT (GESTIONE SNELLA) VOLTO A MIGLIORARE EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE E DEL FUNZIONAMENTO AZIENDALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO A DUE PERCORSI CHIRURGICI - CIG ZA536F4A54.

**DIRETTORE GENERALE - DOTT.SSA CHIARA SERPIERI
(NOMINATO CON DGR N.11-3293 DEL 28/05/2021)**

DIRETTORE AMMINISTRATIVO - AVV. CINZIA MELODA

DIRETTORE SANITARIO - DOTT.SSA EMANUELA PASTORELLI



A.S.L. V.C.O.

*Azienda Sanitaria Locale
del Verbano Cusio Ossola*

Sede legale : Via Mazzini, 117 - 28887 Omegna (VB)
Tel. +39 0323.5411 0324.4911 fax +39 0323.643020
e-mail: protocollo@pec.aslvco.it - www.aslvco.it

P.I./Cod.Fisc. 00634880033

DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

L'estensore dell'atto: Primatesta Giuseppina

Il Responsabile del procedimento: Primatesta Giuseppina

Il Responsabile Servizio Economico Finanziario: Succi Manuela

Il funzionario incaricato alla pubblicazione.



IL DIRETTORE GENERALE

Nella data sopraindicata, su propria iniziativa, in conformità al Regolamento approvato con delibera n. 290 del 12/05/2017 e modificato con delibera n. 65 del 28/01/2020,

PREMESSO che l'efficacia, l'efficienza e l'economicità sono i criteri di organizzazione e funzionamento della Pubblica Amministrazione che in ambito sanitario possono essere declinati nell'assicurare ai cittadini prestazioni e servizi tempestivi e di qualità contenendo i costi e ottimizzando le procedure;

RITENUTO che un contributo concreto alla realizzazione di questi obiettivi, può venire dall'applicazione di opportune strategie di management, che consentano di sfruttare al meglio tutte le risorse a disposizione;

RILEVATO che il Piano Formativo 2022 della Formazione in Sanità della Regione Piemonte, al codice PF22822, prevede attività formative del suddetto tipo;

RILEVATO che negli ultimi anni si è sviluppata un'attenzione crescente verso modelli innovativi, tra i quali il "lean thinking", nati nel contesto manifatturiero e che, nel tempo, sono stati applicati anche al mondo dei servizi sanitari;

RILEVATO altresì che, diversamente dai modelli organizzativi-gestionali di matrice tradizionale, focalizzati principalmente sui processi a maggior valore aggiunto ma con scarsa attenzione all'utente, il "lean thinking" porta continuamente a domandarsi sia qual'è il valore che l'utente si aspetta, sia com'è possibile incrementarlo costantemente andando a ridurre e ad eliminare gli sprechi;

RILEVATO infine che, sin dall'inizio degli anni 2000, secondo la dottrina economico-aziendale, il "lean" in sanità è strumento in grado di migliorare tanto i percorsi clinici quanto i processi di supporto e tecnico-amministrativi, con l'obiettivo di massimizzare il valore per il paziente;

VERIFICATA l'esigenza, nell'attualità, di migliorare l'efficienza di due percorsi chirurgici, ovvero il trattamento delle fratture al femore e l'ottimizzazione della gestione delle sale operatorie aziendali, attivando, per la prima volta in ASL VCO, un percorso di acquisizione delle competenze di "lean management" (letteralmente gestione snella), vista la dimensione, complessità ed articolazione delle attività aziendali;

VERIFICATA la necessità di rivolgersi a professionisti esterni, in assenza di personale dipendente dotato delle competenze specifiche di "lean management" di cui sopra;

ESAMINATE le risultanze di analoghe attività svolte in altre ASL piemontesi e nazionali nonché in altri enti pubblici del settore sanitario piemontesi e nazionali;



RILEVATA l'esperienza maturata nel settore specifico da parte della ditta Telos Management Consulting s.r.l., con sede in Siena, viale Europa 1, acquisito agli atti il documento progettuale allegato A;

VISTO il percorso formativo descritto nel documento progettuale, allegato A alla presente deliberazione, già inserito all'interno del Piano Formativo 2022 con codice PF22822, che verrà successivamente accreditato ECM sul portale per la Formazione in Sanità della Regione Piemonte;

RILEVATO che il coordinamento del progetto verrà attribuito alla dr.ssa Orietta Ossola, Direttore SOC Direzione Sanitaria Presidi Ospedalieri Verbania e Domodossola, e alla dr.ssa Antonella Tedesco, dirigente medico assegnato alla medesima SOC, le quali, contattate per le vie brevi, si sono rese disponibili all'incarico;

RILEVATO altresì che il percorso formativo coinvolgerà circa 25 dipendenti, individuati tra le figure professionali che una volta formate possano dare il maggior beneficio all'organizzazione e all'attività aziendale;

CONSIDERATO che l'acquisto di cui trattasi rientra nella vigente disciplina riguardante l'acquisizione di forniture di beni e servizi all'Azienda di valore inferiore alla soglia comunitaria, disciplinata dal Regolamento Provvisorio per gli acquisti di beni e servizi al di sotto della soglia comunitaria, ai sensi dell'art. 36 del D.Lgs. 18 aprile 2016 n. 50, approvato con deliberazione n. 237 del 10 giugno 2016;

VISTO l'art. 36, c. 2, lett. a, del D.Lgs. 50/2016 laddove prevede che le stazioni appaltanti procedono all'affidamento di lavori, servizi e forniture per affidamenti di importo inferiore a 40.000,00 euro, mediante affidamento diretto, anche senza previa consultazione di due o più operatori economici;

VISTE le Linee Guida ANAC n. 4, aggiornate al D. Lgs. 56/2017 con delibera del Consiglio n. 206 del marzo 2018;

ACQUISITA l'offerta pervenuta con mail del 24 febbraio 2022 che determina preventivamente modalità, durata, contenuti e costo del percorso formativo stabilito in € 39.800,00 IVA esclusa;

ACCERTATO che il prezzo offerto dal predetto operatore economico risulta essere congruo in rapporto alle medie di mercato;

CONSIDERATO che risulta rispettato il principio di rotazione degli inviti e degli affidamenti, previsto dall'art. 36 co. 1 d.lgs. 50/2016, non risultando a oggi altri affidamenti diretti alla stessa ditta;

RITENUTO pertanto di procedere all'acquisto del descritto servizio;



RITENUTO opportuno, per tutto quanto sopra specificato, di affidare alla ditta Telos Management Consulting s.r.l. il percorso formativo di lean management (letteralmente gestione snella) descritto;

ACQUISITI i pareri favorevoli espressi ai sensi dell'art. 3 del d.Lgs. 502/1992 e smi, come formulati nel frontespizio del presente atto,

DELIBERA

1. Di affidare, per le motivazioni espresse in premessa, alla ditta Telos Management Consulting s.r.l., con sede in Siena, viale Europa 1, il percorso formativo di lean management (letteralmente gestione snella) per i percorsi chirurgici:
 - a) trattamento delle fratture al femore,
 - b) ottimizzazione della gestione delle sale operatorie aziendali, descritti in narrativa, per un costo totale di € 39.800,00 IVA esclusa.
2. Di individuare quali Referenti Aziendali del progetto:
 - a) la dr.ssa Orietta Ossola, Direttore SOC Direzione Sanitaria Presidi Ospedalieri Verbania e Domodossola,
 - b) la dr.ssa Antonella Tedesco, dirigente medico assegnato alla medesima SOC.
3. Di dare mandato alla SOC Dipsa, congiuntamente alla SOS Formazione, di attivare l'accreditamento dei corsi di formazione.
4. Di dare atto che il costo relativo al pagamento del compenso di cui al punto 1) sarà imputato al conto 3.10.04.53 del conto economico esercizio 2022 (aut. 15/2022).
5. Di dare atto che, ai fini della tracciabilità dei flussi finanziari di cui alla Legge 136/2010, il Codice Identificativo di Gara (smart CIG) è il seguente: ZA536F4A54.
6. Di incaricare la SOC Affari Generali Legali ed Istituzionali per gli adempimenti e provvedimenti conseguenti all'esecuzione del presente atto.
7. Di dare mandato alla SOC Affari Generali Legali ed Istituzionali di trasmettere copia del presente atto al Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 14 L. R. n. 10/1995.

A. Premessa

L'attuale crisi economica e le scelte politiche degli ultimi anni stanno esponendo le organizzazioni sanitarie ad una prova estremamente impegnativa: da un lato assicurare ai cittadini prestazioni e servizi tempestivi e di qualità, dall'altro contenere i costi e ottimizzare le procedure utilizzate.

Un contributo concreto alla realizzazione di questi obiettivi e alla contemporanea salvaguardia della qualità e dell'efficienza, può venire dall'applicazione di opportune strategie di management, che consentano di sfruttare al meglio tutte le risorse a disposizione. Negli ultimi anni si è sviluppata un'attenzione crescente verso modelli innovativi, tra i quali il *Lean Thinking*, nati nel contesto manifatturiero e che, nel tempo sono stati applicati anche nel mondo dei servizi sanitari.

Il *Lean Thinking* rappresenta una modalità gestionale finalizzata ad apportare valore aggiunto ai prodotti e/o servizi di un'organizzazione, attraverso l'identificazione e la successiva riduzione degli sprechi insiti nei propri processi (Muda). Il *Lean* rappresenta anche e soprattutto un diverso atteggiamento, un nuovo modo di ragionare, teso ad accrescere la flessibilità dell'azienda attraverso un ripensamento dell'intero flusso di creazione del valore. Tale approccio porta continuamente a domandarsi non solo qual è il valore che il cliente (esterno ma anche interno all'organizzazione) si aspetta dai nostri prodotti e servizi, ma anche come sarebbe possibile incrementarlo costantemente andando ad eliminare tutte quelle attività che non sono considerate a valore aggiunto. Diversamente dai modelli organizzativo-gestionali di matrice tradizionale, focalizzati principalmente sui processi a maggior valore aggiunto ma con scarsa attenzione al cliente, il *Lean Thinking* parte proprio da una rivisitazione critica del concetto di "valore", per ripensare, sulla base di questo, a tutto il flusso delle attività aziendali.

B. DESCRIZIONE DELL'ATTIVITÀ PROPOSTA

L'attività proposta si struttura in due principali linee di intervento tra di loro strettamente correlate:

b.1 Attività formativa in aula rivolta al personale individuato dall'azienda

 b.1.1. Percorso formativo Lean Healthcare - Certificazione Base

b.2. Supporto nell'applicazione del Lean Healthcare Management in modalità kaizen per il miglioramento e l'ottimizzazione di due processi individuati dall'azienda.

b.1 - ATTIVITÀ FORMATIVA IN AULA

Telos Management ritiene che lo sviluppo di una strategia Lean non debba rappresentare soltanto un modo diverso di svolgere attività e processi, ma un profondo e diffuso cambiamento culturale che deve essere acquisito ed interiorizzato da tutti i livelli dell'organizzazione ed infine trasformato in un *modus operandi*. Formare le persone coinvolte in un processo di trasformazione Lean rappresenta, evidentemente, un elemento strategico per un buon successo del progetto.

b.1.1. Percorso formativo Lean Healthcare - Certificazione Base”

L’attività formativa offerta alterna lezioni frontali a presentazioni di Case Study nonché esercitazioni pratiche, con l’obiettivo di trasferire ai partecipanti non solo gli elementi teorici che sono alla base della filosofia Lean ma anche e soprattutto strumenti e soluzioni pratico-operative finalizzata consentire un apprendimento basato sul “fare”. Grazie alla presentazione di Case Study i partecipanti potranno approfondire i progetti di miglioramento già implementati con successo in organizzazioni sanitarie, pubbliche e private, così da prenderne spunto per l’applicabilità presso le proprie strutture.

N. Edizioni: 1

Obiettivi: Far acquisire ai partecipanti i principi base del lean management

Destinatari: tutti i dipendenti aziendali

Numero partecipanti: massimo 25

Modalità di Erogazione: in presenza o remoto

GIORNO I – LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT E TECNICHE DI MAPPATURA DEI PROCESSI

Le origini, la filosofia e i principi

Le 7 (+1) tipologie di spreco

Processi e flussi di valore

La Value Stream Map

Mappatura stato attuale (VSM AS-IS - VSM TO-BE)

GIORNO II – MAPPATURA DEI FLUSSI DI VALORE – E LEAN TOOLS

Le 5S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

Visual Management

Problem solving e strumento A3

Esame finale

Kick Off Kaizen

b.2 FORMAZIONE ON THE JOB - PROGETTUALITÀ KAIZEN

Obiettivo di tale fase è rappresentato dal supportare attraverso la modalità di formazione on the job il lean team nella conduzione e realizzazione di due progettualità Kaizen su due processi individuati dall’azienda, definendo insieme modalità, tempi, ruoli e responsabilità. Tale attività formativa permetterà al gruppo di essere autonomo nell’impostazione dei vari cantieri che verranno attivati successivamente.

La progettualità Kaizen è la modalità proposta per la riorganizzazione in ottica lean dei processi critici aziendali. La logica kaizen è quella del rinnovamento a piccoli passi, da farsi giorno dopo giorno, con continuità. L’obiettivo è quello di incoraggiare ogni persona ad apportare ogni giorno piccoli cambiamenti il cui effetto complessivo diventa un processo di selezione e miglioramento dell’intera organizzazione, facendo emergere nuove soluzioni e sradicando i principi e le abitudini sintetizzate dall’espressione “abbiamo sempre fatto così”. Proprio per la capacità di portare risultati eccellenti in

poco tempo negli ultimi anni tale modalità di lavoro viene utilizzata da un numero sempre più numeroso di aziende.

Conduzione e realizzazione dell'evento

Una volta individuato l'ambito di intervento (il cosiddetto Ring), il team di lavoro e gli obiettivi da raggiungere è necessario definire nel dettaglio e condividere l'agenda di lavoro in grado da calendarizzare l'intero progetto kaizen.

Attraverso delle specifiche griglie di lavoro verranno raccolti i dati necessari per iniziare l'attività di analisi: dati di prevalenza, flussi, tempi ciclo, indicatori di qualità, eventi avversi, ecc.

Programma progettualità Kaizen (2 edizioni)

Giornata	Programma / Contenuti
I, II e III Giorno	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inquadramento in ottica end to end dei flussi di valore ⇒ Individuazione delle modalità di raccolta dei dati, la cui analisi è propedeutica alla realizzazione del progetto ⇒ Analisi della situazione attuale : Swim Lane e VSM ⇒ Analisi dei problemi, delle criticità ed i relativi sprechi che si vengono ad annidare lungo tutta la catena di valore ⇒ Analisi delle cause radice ⇒ Gemba Walk
IV Giorno (attività in back)	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Analisi dei dati e delle informazioni di flusso, tempi, costi, esiti, ecc. ⇒ Sintesi dei dati
V, VI, VII e VIII Giorno	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Valutazioni delle possibili aree di intervento ⇒ Definizione delle linee di intervento migliorative in ottica di ottimizzazione del processo (to be) ⇒ Definizione del piano di implementazione per la messa in atto di azioni e cantieri ⇒ Presentazione alla direzione ⇒ Follow Up stato avanzamento del progetto

Ogni progettualità Kaizen sarà strutturata in complessive 8 **giornate per l'azienda realizzate in modalità mista (di cui una giornata di attività in back)** (per un totale di 16 gg) sarà condotta da un Consulente Senior e da un consulente junior.

ALLEGATO: LE PRINCIPALI ESPERIENZE DI TELOS MANAGEMENT CONSULTING IN AMBITO LEAN HEALTHCARE MANAGEMENT

ISTITUTO GASLINI - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo dell'area amministrativa (procurement e logistica) secondo modalità Lean Management.

ASL 4 LIGURIA - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo area sanitaria e amministrativa (processo procurement) secondo modalità Lean Management.

POLICLINICO UNIVERSITARIO GEMELLI - Riorganizzazione Lean della farmacia UFA e del percorso chemioterapico

ASL ROMA 1 - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo in area area amministrativa con particolare riferimento ai servizi di procurement e supply chain

ASL ROMA 2 - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo in area area sanitaria con particolare riferimento ai PS.

AZIENDA USL TOSCANA SUD EST - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo area sanitaria e amministrativa secondo modalità Lean Management.

AUSL DELLA ROMAGNA - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo di percorsi sanitari secondo modalità Lean e Value Based Management.

AZIENDA USL BOLOGNA - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo dei percorsi vaccinali secondo modalità Lean

GRUPPO VILLA ESPERIA - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo dell'area amministrativa (processo procurement e gestione risorse umane) secondo modalità Lean Management.

AZIENDA OSPEDALIERA SAN PIO BENEVENTO - Formazione in tema di Lean Healthcare Management

AZIENDA OSPEDALIERA SAN GIOVANNI ADDOLORATA - Formazione e supporto in tema di Lean Management e Value Based Management: ottimizzazione dei percorsi del Paziente chirurgico

ASST PAPA GIOVANNI XXIII, BERGAMO – realizzazione di un percorso formativo in tema di *Lean Healthcare Management* per il miglioramento e l'ottimizzazione del percorso dei pazienti con accesso tramite Pronto Soccorso e destinazione verso i Reparti interni dell'Ospedale.

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

POLICLINICO TOR VERGATA - Formazione e supporto in tema di Lean Management in Oncoematologia.

SALVATOR MUNDI - UPMC - realizzazione di un percorso formativo e di tutoring a supporto dell'efficientamento organizzativo dell'area amministrativa secondo modalità Lean Management.

TAKEDA ITALIA SPA – Formazione e supporto in tema di Lean Management per l'intera struttura aziendale

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.

ICS MAUGERI SPA E AZIENDA OSPEDALIERA UNIVERSITARIA DI PISA PER CONTO DI BOSTON SCIENTIFIC – Supporto nell'implementazione di un modello Value Based Healthcare percorso Paziente con dolore cronico

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

CONFININDUSTRIA 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

OSPEDALE FONDAZIONE POLIAMBULANZA DI 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*
- *Pronto Soccorso*
- *Logistica dei materiali di Blocco Operatorio*

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

- *Sanificazione ordinaria dei Reparti di degenza*
- *Prenotazione ed Accettazione visite ambulatoriali*
- *Percorso del Pezzo Chirurgico «Grosso» in Anatomia Patologica*
- *Percorso del paziente chirurgico - Primo classificato «Kaizen Award 2017» + Secondo classificato «Forum Lean Leopolda 2016»*
- *Pianificazione chirurgica e posti letto - Primo classificato «Kaizen Award 2017» + Secondo classificato «Forum Lean Leopolda 2016»*
- *Logistica dei materiali di Blocco Operatorio*
- *Percorso del paziente oncologico – MAC ed impiego del farmaco*
- *Percorso Stroke–Door to Needle*
- *Percorso Radiologia Pazienti Interni – Premio Innovazione Forum Sistema Salute 2018*
- *Servizio di Laboratorio Analisi*
- *Servizio Codifica e Controllo Cartelle Cliniche*
- *Criteri di accesso alla Terapia Intensiva*
- *Ambulatori di Ortopedia*
- *Sala Ibrida e Blocco operatorio Cardiovascolare*
- *Centrale di Sterilizzazione*
- *Percorso del sangue Premio Innovazione Lean Award 2019*
- *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 preospedalizzazione*

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