

## Percorso di specializzazione Diventare Lean Specialist



## Perché diventare Lean Specialist

Le aziende oggi hanno un forte bisogno di disporre al loro interno di personale capace di realizzare in tempi rapidi importanti miglioramenti delle performance aziendali

A questo proposito l'approccio Lean, definito anche Produzione World Class, o meglio ancora, Toyota Production System, fornisce strumenti potenti capaci di generare un impatto significativo sulla competitività aziendale.

**Ciò che contraddistingue la Lean è la capacità di realizzare in tempi brevi risultati straordinari.** Questo grazie ad approcci potenti, ma anche grazie a persone capaci di implementare con efficacia e competenza gli strumenti di volta in volta più idonei, di questo approccio formidabile.

La Galgano è stata tra le prime Società in Italia a portare in Italia il Toyota Production System, grazie alla collaborazione con Società leader in questo campo, quali Shingijutsu (società di consulenza che per prima ha sviluppato l'approccio in Toyota) e Lean Enterprise Institute. Da oltre 20 anni ha introdotto con successo questo approccio, in oltre **100 realtà industriali e di servizi** di ogni settore e dimensione, realizzando progetto di notevole successo.

Alla luce del vastissimo know how acquisito e dei numerosissimi casi di successo, ha deciso di avviare un percorso formativo finalizzato a creare Lean Specialist interni alle aziende di servizi o di manufacturing, in grado di portare a termine ambiziosi programmi di miglioramento in ottica Lean.

## Il percorso

**Gli step sono:**

1° modulo	Principi e filosofia Lean, creare una cultura dell'eccellenza	5 e 6 febbraio 2024
2° modulo	Approcci e strumenti: i Segreti del Value Stream Mapping e del Miglioramento Rapido	12 e 13 febbraio 2024
3° modulo	Lean Project Management. La gestione efficace dei progetti Lean	27 e 28 febbraio 2024
4° modulo	Il ruolo del Kaizen Promotion Officer: realizzare il cambiamento	4 e 5 marzo 2024
5° modulo	Impostare Piani poliennali per raggiungere obiettivi strategici con la Lean	11 marzo 2024
Modulo Bonus	Lean Accounting : il sistema di determinazione e controllo dei costi in ambienti produttivi snelli	18 marzo 2024

### **I benefici: un ritorno sull' investimento in tempi brevissimi**

---

Al termine del percorso i partecipanti avranno acquisito una conoscenza concreta e approfondita, spendibile immediatamente, riguardo a come:

- **Realizzare progetti Lean con risultati straordinari**, avendo acquisito padronanza di approcci e strumenti della Lean, e di come adattarli ai specifici contesti aziendali
- **Gestire gli aspetti organizzativi del progetto Lean**, in modo da garantire il consolidamento dei risultati raggiunti
- **Coinvolgere il personale per creare una cultura** diffusa del miglioramento e assicurare continuità al programma.
- **Essere di supporto alla Direzione nell'impostazione di un Piano Strategico Poliennale** per realizzare risultati Breakthrough in aree chiave dell'azienda

### **Cosa offre questo percorso: non solo teoria**

---

Il percorso, progettato da Galgano, offre una varietà di strumenti didattici quali:

- **il confronto con consulenti Lean con vastissima esperienza di progetti in ogni settore** in grado di portare casi ed esempi reali, oltre che una conoscenza solida e approfondita degli strumenti Lean
- **testimonianze dirette da parte di manager che hanno applicato la Lean all'interno della propria azienda** per apprendere da vicino i segreti di programmi Lean di successo
- **utilizzo di Business Game e simulazioni** per dare concretezza al percorso e renderlo al contempo coinvolgente ed interattivo

**Il tutto allo scopo di garantire una conoscenza completa e non solo teorica, dell'approccio Lean. Questo grazie ai numerosissimi progetti che solo una realtà come Galgano può vantare in ambito Lean.**

## Affiancamenti a consulenti nell'ambito di progetti Lean (su richiesta)

---

**Su richiesta, i partecipanti del percorso Lean Specialist, potranno svolgere un affiancamento a consulenti Galgano nello svolgimento di un progetto Lean.**

Costi e modalità di svolgimento di questo affiancamento verranno comunicate al momento della richiesta.

### I plus del corso

---

- Docenti che sono anche consulenti, in grado di portare in aula l'esperienza diretta di centinaia di progetti Lean in aziende di ogni settore e dimensione
- Una metodologia potente e ampiamente collaudata in realtà di ogni settore, che consente di migliorare i processi in tempi rapidi con risultati straordinari
- La possibilità di conoscere numerosi casi tratti da realtà aziendali diverse, per imparare i "segreti applicativi" della metodologia
- Il confronto con manager che hanno implementato programmi Lean, in grado di sottolineare gli elementi di successo e i punti di attenzione di programmi di successo

### I benefici del corso

---

I partecipanti avranno l'opportunità di:

- condividere la propria esperienza con Rappresentanti di altre aziende e cogliere spunti utili per la propria realtà
- avere la possibilità, tra un modulo formativo e l'altro, di svolgere alcuni approfondimenti sul campo, da condividere poi con gli esperti Galgano
- l'utilizzo di casi e simulazioni che possono essere di grandi aiuto a cogliere gli aspetti fondamentali per implementare gli approccio Lean con successo
- disporre dei testi più significativi pubblicati da Galgano sul tema della Lean

### Quota di iscrizione

La quota di iscrizione prevista è di Euro 4.400,00 (+ IVA) e comprende:  
la partecipazione a tutti i moduli del percorso

- il materiale didattico
- il rilascio degli attestati

L'iscrizione al corso non è nominativa: una volta versata la quota d'iscrizione, il partecipante può essere sostituito in uno o più moduli da un altro dipendente della stessa azienda. Sono previste quote scontate per le aziende che iscrivono più di un partecipante. Il costo dei singoli moduli di una giornata è di Euro 700,00 (+ IVA) e di due giornate è di Euro 1.300,00 (+ IVA).

### Assistenza Galgano nell'accesso ai finanziamenti

La Galgano & Associati Consulting dispone di una struttura dedicata alla ricerca di opportunità di finanziamento dei progetti sviluppati all'interno delle aziende in cui opera.

Per questo motivo è disponibile a fornire tutto il supporto necessario per l'ottenimento di fondi per il finanziamento del percorso.

### Le metodologie didattiche: la formula del workshop

Sono previste metodologie didattiche attive che alternano momenti di comunicazione a momenti di esercitazione/workshop applicativi, di testimonianze. I partecipanti apprenderanno concetti e nuove metodologie attraverso casi, esercitazioni, test di apprendimento, simulazioni e Role play.

Le esposizioni sono supportate da slide che favoriscono l'apprendimento.

### Rilascio attestati e certificazione finale

Al termine di ogni modulo formativo verrà svolto un test di apprendimento e verrà rilasciato un attestato di partecipazione.

Il Corso di Specializzazione per Esperti Lean prevede, in abbinamento al percorso formativo, la possibilità di certificare le competenze Lean.

La verifica dell'apprendimento e dell'applicazione delle conoscenze apprese sarà basata su un test finale.

### **Introduzione**

- Toyota Production System alle origini dell'approccio Lean
- Dall'introduzione del Company Wide Quality Control al Lean Thinking
- Cenni storici al movimento lean nel mondo
- Lean e Six Sigma: l'integrazione di approcci

### **Comprendere i valori fondanti della Lean**

- 5 valori fondamentali
- 14 principi del Toyota Way
- Le Toyota Kata
- Impatto culturale della Lean: un processo di change management

### **La lean come un nuovo approccio manageriale**

- PDCA come strumento manageriale: l'approccio scientifico alla gestione dell'azienda
- L'essenza del Toyota Production System: un modo profondamente diverso di gestire le Risorse Umane
- La Leadership del massimo Dirigente
- Perché molte aziende pensano di essere lean e non lo sono

### **La lean come strumento operativo per la gestione dei processi aziendali**

- Le tre Rivoluzioni alla base dell'approccio Lean
- La ricerca del miglioramento: i 7 flussi ed i 7 sprechi
- I diversi flussi del miglioramento in azienda
- L'impatto della Lean su tutti i processi aziendali
- La Toyota Matrix, uno strumento diagnostico formidabile

### **Cenni storici all'evoluzione della Lean in Italia**

- L'avvio dei progetti Lean nelle aziende italiane: casi pilota
- Dal mondo industriale alle aziende di servizi
- L'applicazione della lean nella PA e nella sanità : casi ed esempi di successo
- Le nuove frontiere della Lean : un approccio globale alla gestione dell'azienda

### **Le basi del miglioramento continuo**

- Il Pdca come approccio fondamentale al miglioramento
- Kairyo e Kaizen : due approcci integrati
- Standardizzazione e miglioramento continuo
- Strumenti di problem finding.: per mettere a fuoco il problema
- I 7 strumenti base del Miglioramento Continuo

### **Caratteristiche principali degli approcci Lean**

- Le 3 parole Chiave della Lean
- I 3 principi ispiratori del miglioramento con la lean
- Gli approcci fondamentali della Lean : VSM. Miglioramento Rapido e Big Picture Map
- Le differenze tra aziende industriali e di servizi

### **I nuovi principi operativi di riferimento**

- Il Just In Time
- Il Takt Time
- Il One Piece Flow
- Il Pull System

### **I requisiti del modello**

- L'affidabilità del processo: il JIDOKA
- La gestione del mix: l'HEIJUNKA

### **Overview sulle tecniche utilizzate per implementare il modello**

- La gestione dei materiali: le 5S ed il kanban
- La gestione delle macchine e degli impianti: la manutenzione autonoma e preventiva (TPM) e la riduzione dei tempi di setup (SMED)
- La gestione degli uomini e delle operazioni: il Cell Design
- La gestione della qualità: il Mistake Proofing

### **L'individuazione del percorso Lean : il Value Stream Mapping**

- Dal concetto di Processo a quello di Flusso
- I tre flussi fondamentali
- L'importanza di vedere i flussi e l'approccio Value Stream Map
- La forza dell'approccio VSM: andare "a gemba"
- Come si costruisce la VSM
- I 5 passi della costruzione della VSM
- La formazione del team
- I segreti di una VSM di successo
- Le differenti applicazioni della VSM in settori di differenti

### **Casi ed esempi in realtà industriali e di servizi**

## **L'analisi organizzativa e la mappatura delle risorse umane (Full Time Equivalent Analysis)**

- Principi di base dell'analisi organizzativa
- La caccia agli sprechi applicata alle attività degli operatori e degli impiegati
- Modulistica a supporto dell'analisi organizzativa

### **Casi ed esempi**

## **Il Miglioramento Rapido**

- Caratteristiche salienti degli eventi di Miglioramento rapido : la settimana kaizen
- L'organizzazione e la conduzione di una Settimana Kaizen
  - ❖ *La fase preparatoria*
    - La scelta dell'area
    - La definizione degli obiettivi di miglioramento
    - La scelta del Gruppo di lavoro
    - Il briefing iniziale
    - L'organizzazione della giornata di lavoro
    - Le riunioni giornaliere
    - L'individuazione delle idee Kaizen e del Giornale Kaizen
    - La presentazione finale
  - ❖ *Il follow-up*
    - L'attuazione di quanto previsto nel Giornale Kaizen
    - L'individuazione dei passi successivi
- Come mantenere i risultati
- Il ruolo delle Risorse Umane
- Segreti per eventi kaizen di successo

## **Le diverse tipologie di settimane kaizen**

- Smed
- 5 S
- Cell Design
- Miglioramento della Qualità
- Miglioramento dell'efficienza degli impianti

## **Esempi di Settimane Kaizen**

### **Punti di attenzione per il successo delle iniziative di miglioramento rapido**

- Il commitment della Direzione
- Il ruolo del Kaizen Promotion Office
- Il coinvolgimento della struttura intermedia e degli operatori
- Mantenere e dare visibilità ai risultati
- La gestione del cambiamento (Change Management)



### III Modulo

### Lean Project Management. La gestione efficace dei progetti Lean 2 giornate

---

#### La gestione di un Progetto Lean

##### **Elementi chiave di un Progetto**

- L'approccio DMAIC
- Il Project Charter
- Definizione del Perimetro e del Team
- Individuazione dei KPI e dei CTQ

##### **Le fasi del progetto**

- L'impostazione del progetto
- Aspetti chiave di un'efficace impostazione
- Il survey iniziale
- La predisposizione dei supporti
- La conduzione dell'evento
  - Andare a Gemba
  - Il trystorming
  - Le riunioni giornaliere
  - Il coinvolgimento delle persone
- Il mantenimento
  - Action Plan e Giornale Kaizen
  - Gli interventi di follow up
  - La gestione a vista degli indicatori

#### Lean Project Management

##### **Principi di Lean Project Management**

- I concetti di Flusso, Takt Time e Pull applicati al project management
- Alcuni principi contro intuitivi del Lean Project Management
- Il ruolo del Project Leader

##### **Programmazione e controllo stato avanzamento dei piani di miglioramento**

- Programmazione Rolling: principi e tecniche
- Tecniche di gestione a vista per gestire variabilità e imprevisti
- La tecnica 6 Week Look Ahead
- 

##### **L'introduzione del Lean Project Management in azienda**

- La composizione del team di progetto e la formazione del Project Leader
- Ruoli e responsabilità

- Interazioni tra team di progetto e funzioni aziendali
- Coinvolgimento e formazione on going
- I punti di attenzione per il successo del Lean Project Management
- Casi di applicazione

#### **IV Modulo**

#### **Il ruolo del Kaizen Promotion Office (KPO): Realizzare il cambiamento 2 giornate**

---

##### **Definire un'organizzazione per il miglioramento: il Kaizen Promotion Office (KPO)**

- Definizione
- Caratteristiche e competenze di base del Kaizen Promotion Officer
- Compiti e ruolo del KPO all'interno dei progetti di miglioramento
- Quanti KPO? Come dimensionare questa funzione
- Come misurare il ritorno dell'investimento

##### **Creare dei KPO efficaci**

- La selezione
- Quale collocazione all'interno dell'organigramma
- L'addestramento dei KPO
- Percorsi di carriera
- Creare Success story

##### **Cambiamento dei processi e impatto sulle persone**

- Cambiare i processi significa cambiare le abitudini delle persone
- Aspetti tecnici, culturali e organizzativi
- Le fasi del cambiamento
- Gli attori del cambiamento
- Change readiness assessment

##### **Creare commitment e mobilitare energie**

- Individuare preziosi alleati e potenziali oppositori
- Valutare i tre tipi di resistenze
- Sviluppare strategie di influenzamento mirate
- Creare un piano di azione efficace

##### **Realizzare il cambiamento**

- Un approccio olistico
- Le diverse componenti della trasformazione
- L'impatto organizzativo e sistemico
- Comunicare, comunicare, comunicare

## **Consolidare e monitorare**

- L'integrazione delle iniziative
- L'osservazione e la misurazione dei comportamenti
- Trappole e suggerimenti

## **V Modulo**

## **Impostare Piani poliennali per raggiungere obiettivi strategici con la Lean 1 giornata**

---

### **Costruire un Piano Strategico Poliennale**

- La pianificazione strategica
- I 3 orizzonti da presidiare nei programmi lean : breve, medio, lungo termine
- Mantenere il legame tra strategie aziendali e progetti Lean
- Come ottenere risultati Breakthrough

### **Costruire la Vision organizzativa Big Picture Map**

- I principi organizzativi alla base dell'Azienda Lean
- Nuovi ruoli organizzativi : Value Stream Manager
- Definizione, obiettivi e principi della Big Picture Map
- Linee guida dell'approccio
- Gli attori coinvolti
- Gli step per costruire una Big Picture Map

### **Il Policy Deployment**

- Ingredienti di successo di un programma Lean
- Come creare un collegamento tra strategia aziendale e programma Lean
- La Potenza del Policy Deployment
- I punti di forza del Policy Deployment
- Deployment per Priorità: definire le iniziative strategiche
- Deployment causale
- Un potente strumento a supporto del policy deployment: la matrice a X
- Esempi e casi aziendali

### **Dalla strategia all'azione: la gestione efficace delle iniziative di miglioramento**

- Dalle iniziative strategiche al piano operativo
- Come creare una rete diffusa di facilitatori interni
- Calcolare il Capacity plan della propria organizzazione
- Gestione operativa delle iniziative

### **Introduzione**

- Concetti di lean
- Che cos'è il Lean Accounting
- Vision e Mission
- Gli obiettivi che si pone

### **Perché Lean Accounting**

- Il confronto con i modelli tradizionali
- Limiti del controllo tradizionale
- Cause di inefficienza del sistema tradizionale
- Punti di forza del Lean Accounting

### **Come sviluppare un modello di Lean Accounting**

- La Road map
- Performance Measure Linkage Chart
- Il Value Stream Costing
- Il Conto Economico di Value Stream

### **Strumenti di monitoraggio**

- Il Value Stream Performance Board
- Il Box Score
- Calcolo di indicatori di performance in industria e nei servizi

### **Esempi e casi aziendali**

### **Il Gruppo Galgano leader nella consulenza di direzione**

Da 60 anni il Gruppo è attivamente impegnato nella Consulenza di Direzione, al servizio di aziende private e pubbliche.

Una presenza significativa e continuativa di attività di consulenza all'estero, presso importanti aziende multinazionali in Europa, Stati Uniti e Sud America, attesta il riconoscimento internazionale al know-how e alla capacità dei nostri consulenti.

La nostra missione è quella di far crescere il management e le persone trasferendo conoscenze e fornendo loro assistenza e coaching con l'applicazione di approcci innovativi ed efficaci per aumentare la competitività aziendale.

La nostra leadership si basa sulla capacità di produrre risultati. Il nostro know-how è consolidato e costantemente aggiornato attraverso l'attenzione continua all'innovazione tramite una fitta rete di interscambi con società ed enti in Europa, Stati Uniti e Giappone.

Il nostro approccio si basa sullo studio approfondito della "realtà cliente" per identificare soluzioni personalizzate alla cultura, agli uomini, all'organizzazione.

**Alcuni nostri Clienti**





**GALGANO & ASSOCIATI**  
consulenti di direzione

*Via Vittor Pisani, 8  
20124 Milano  
[www.galganogroup.com](http://www.galganogroup.com)*

*Per informazioni  
contattare il numero:  
331.477.04.67  
oppure scrivere a:  
[nives.boncristiano@galganogroup.com](mailto:nives.boncristiano@galganogroup.com)*