

# STRATEGIC AND OPERATIONS MANAGEMENT TRAINING

**YOUR  
BUSINESS  
WE'LL IMPROVE IT!**

**STRATEGIC MANAGEMENT**

**Operations - LEAN SIX SIGMA**

**Operations - PRODUCT DESIGN/  
DEVELOPMENT**

**Operations - ISO Certifications - CSR**

CATALOGO 2018



**Chiarini & Associati** è una società con sede a Bologna, a capitale privato, completamente indipendente da Enti o Associazioni esterne.

La società, che nasce dalla fusione delle esperienze pluriennali dei soci nel settore della consulenza e formazione, raccoglie la sfida di questi mercati privi spesso di regole e codice deontologico. In tal senso, oltre alla nostra responsabilità imprenditoriale nei confronti dei clienti, diventa garanzia il fatto di avere realizzato servizi consulenziali in centinaia di aziende, manifatturiere, di servizi e della Pubblica Amministrazione.

Molte di esse hanno migliorato i loro processi tramite sistemi di eccellenza Lean Manufacturing, Six Sigma, WCM e hanno applicato sistemi di contabilità ABC – Lean Accounting e sviluppato Strategie e Business Plan.

La nostra società oltre a collaborare con associazioni di categoria e case editrici sui temi della organizzazione si avvale di formatori che hanno maturato migliaia di ore di docenza presso i principali centri di formazione professionale ed Università.

### **Autori di specifici testi sul Business Management:**

- **Lean Organisation for excellence (in italiano e inglese)**  
Andrea Chiarini, editori Franco Angeli Editore, Milano e Springer London, 2010 – 2012
- **From Total Quality Control to Lean Six Sigma**  
Andrea Chiarini, Springer London 2012
- **Total Quality Management**  
Andrea Chiarini, Franco Angeli Editore, Milano 2005
- **Strumenti statistici avanzati per la gestione della qualità**  
Andrea Chiarini e Marco Vicenza, Franco Angeli Editore, Milano 2004
- **Sistemi di gestione per la qualità Vision 2000**  
A. Chiarini, Franco Angeli Editore, Milano 2003
- **Guida alla realizzazione di un Sistema di Gestione Ambientale secondo Norme 14000**  
Franco Angeli Editore, Milano 2002
- **La conduzione degli audit.**  
Andrea Chiarini, Franco Angeli Editore, Milano 2009

### **I SERVIZI DELLA NOSTRA SOCIETÀ**

- Strategic Management  
(Posizionamenti strategici, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Performance Measurement)
- Lean manufacturing
- Six Sigma
- Product Design and Development  
(Lean Design, Design For Six Sigma, Project Management, SCRUM, Design For Cost, etc.)
- Controllo di Gestione (ABC – ABM - Lean Accounting)
- Supply Chain Management (Rating e sviluppo fornitori. Kanban e gestione logistica della catena)
- Lean Six Sigma per la Pubblica Amministrazione
- Analisi dei ruoli e dei profili; mappatura delle competenze
- Certificazioni ISO e di sistema (ISO 9001-14001-EMAS-OHSAS 18001-ISO 13485-ISO 27001)
- Certificazione IATF 16949 (PPAP-APQP-MSA)
- Corporate Social Responsibility (Dlgs 231 - SA 8000 - Codici etici - Bilanci sociali)

### **CONSULENZA SIX SIGMA**

Chiarini & Associati è fra le pochissime società di consulenza italiane ad utilizzare per i propri interventi personale certificato Master Black Belt negli Stati Uniti secondo il classico percorso utilizzato da tale mercato. Unitamente a ciò, i nostri consulenti utilizzano il software Minitab® ed intervengono anche nel settore servizi e della pubblica amministrazione.



## CONSULENZA LEAN MANUFACTURING

Uno specifico team di consulenti con professionalità maturate nell'organizzazione della produzione è in grado di seguirvi nei progetti di eccellenza al fine di:

- ridurre i Lead Time
- ridurre ogni tipo di spreco
- ridurre le scorte
- aumentare l'efficienza in generale in termini di costi

I progetti di Lean Manufacturing possono essere gestiti tramite le fasi tipiche del Six Sigma, sono tipici di realtà manifatturiere, ma possono benissimo trovare applicazione in realtà della Pubblica Amministrazione (esempio nella Sanità).

## CONSULENZA SUL PRODUCT DESIGN E DEVELOPMENT

Chiarini & Associati opera per la riduzione dei tempi di progettazione, dei costi di progettazione rendendo al tempo stesso il progetto più 'robusto'. Il miglioramento dei processi di Design di prodotto avviene tramite strumenti innovativi quali:

- Lean Engineering
- Standardizzazione dei componenti
- SCRUM
- Affidabilità di prodotto
- Design For Six Sigma
- Project Management
- Design For Cost e DFx
- Robust Design

## CONSULENZA PER L'OTTENIMENTO DI CERTIFICAZIONI E CSR

I nostri servizi consulenziali mirati all'ottenimento di certificati di conformità (ISO 9001- ISO 14001 – EMAS- IATF 16949:2016 - OHSAS 18001- SA 8000), si basano su un approccio consolidato e sperimentato contrattualmente. Chiarini & Associati si vincola contrattualmente nell'ottenimento del certificato di conformità in tempi e costi prestabiliti e certi. Chiarini & Associati inoltre realizza sistemi di CSR integrando sicurezza ed ambiente con i temi del Dlgs 231.

## FORMAZIONE PERSONALIZZATA IN AZIENDA

Oltre ai corsi in catalogo, Chiarini & Associati è in grado di progettare corsi ad hoc per l'organizzazione cliente, erogati presso la sede del cliente stesso. Tali corsi, concordati anche nelle date di svolgimento con il nostro marketing, hanno durate variabili in base alle esigenze richieste e sono, di solito, altamente operativi. Attraverso la personalizzazione del corso, è possibile discutere ed analizzare in aula i documenti e dati di proprietà del cliente con relative esercitazioni. In questo senso la formazione erogata sfuma nell'attività di consulenza.

**Alcuni esempi di corsi personalizzati erogati presso i nostri clienti:**

### Lean Manufacturing

- 5S
- Organizzazione per celle
- Kanban
- TPM
- SMED
- Supply Chain Management

### Product Design and Development

- Riduzione del time-to-market
- Project Management
- Standardizzazione distinte prodotti
- SCRUM
- DFSS
- DFx
- Robust Design
- TRIZ

### Six Sigma

- DOE
- QFD
- Robust Design

### Automotive

- APQP e PPAP
- MSA
- FMEA
- QFD
- IATF 16949
- Problem Solving
- 8D
- Affidabilità
- VDA 6.3

**Contatta i nostri uffici  
per temi non contenuti  
nella tabella.**

### Strategic Management e Performance Measurement

- Costi della qualità
- ABC - Lean Accounting
- BSC ed Hoshin Kanri
- Business Plan
- Customer Satisfaction
- Analisi dei ruoli e delle posizioni organizzative

### Pubblica Amministrazione

- Lean Office
- ISO 9001
- ISO 14001 – EMAS III
- Miglioramento dei processi
- EFQM ed autovalutazione
- Bilancio socio-ambientale

### Sanità

- ISO 9001 ed accreditamento
- Miglioramento dei processi
- EFQM ed autovalutazione
- Risk Management e governo clinico

### Dispositivi Medici

- ISO 13485
- Risk Management ISO 14971
- Problem Solving
- FMEA ed affidabilità
- Responsabilità da prodotto
- Direttiva dispositivi medici

### CSR

- Bilancio Sociale
- D.Lgs. 231/2001
- Sarbanes Oxley

### Ambiente

- Normative applicabili ai Sistemi di Gestione Ambientale

### Informatica – Internet

- Sicurezza dei dati informatici secondo ISO 27001

FORMAZIONE A CATALOGO

Formazione a catalogo  
Formazione in azienda su temi specifici  
Ricerca di canali di finanziamento e gestione dei progetti per la formazione in azienda

COME FINANZIARE IL VOSTRO PROGETTO FORMATIVO / CONSULENZIALE

**È POSSIBILE RICHIEDERE IL FINANZIAMENTO FINO AL 100% DEGLI INTERVENTI FORMATIVI/CONSULENZIALI**

La nostra società segue l'azienda nella ricerca e ottenimento di finanziamenti (Fondi Sociali Europei/Fondi Paritetici Professionali, ect.) per lo svolgimento a costo zero del Vs. progetto formativo/consulenziale dedicato ai temi del presente catalogo

Per i finanziamenti effettuiamo una prima analisi dei vostri fabbisogni formativi/consulenziali dopodichè progettiamo l'intervento, attingendo a finanziamenti Regionali, Nazionali ed Europei. I finanziamenti sono solitamente a fondo perduto con percentuali differenti a seconda del progetto e delle caratteristiche dell'organizzazione. I corsi interni possono essere realizzati a partire da un numero minimo di dipendenti, in orario di lavoro, sui temi di cui si occupa la nostra società.



## GESTIONE DEI BUDGET FORMATIVI AZIENDALI

Chiarini & Associati offre la possibilità di stipulare delle convenzioni che permettono all'Azienda di pianificare un percorso formativo risparmiando fino al 20% sulla quota di iscrizione ai corsi di formazione. La nostra segreteria organizzativa Vi seguirà nella pianificazione del piano formativo più adatto alle Vostre esigenze.

### CONVENZIONI

#### Modalità:

#### A. Dedicato alle aziende:

- **Aziendale:** finalizzata alla formazione di più dipendenti dell'azienda  
**Condizioni:** è rivolta ad un minimo di 3 dipendenti e prevede un minimo di 5 partecipazioni ai corsi appartenenti a una o più aree.  
**Sconto applicato: 20% sulla quota di partecipazione di ogni singolo corso**
- **Individuale:** finalizzata alla formazione di una risorsa interna all'Azienda  
**Condizioni:** si richiede un minimo di 5 partecipazioni ai corsi di almeno due aree  
**Sconto applicato: 20% sulla quota di partecipazione di ogni singolo corso**

Validità: 12 mesi dall'invio del modulo di adesione.

#### B. Dedicato alle Aziende e ai Privati

- **Formazione Lean-Six Sigma**

Prevede la partecipazione ad entrambi i seguenti Master:

- Master Lean Manufacturing per la Certificazione di Lean Specialist
- Master Six Sigma per la Certificazione di Green e Black Belt

**Sconto applicato: 20% sulla quota di partecipazione di ogni singolo corso**

Validità: 12 mesi dall'invio del modulo di adesione.

\*La segreteria organizzativa si riserva di non accettare l'iscrizione di liberi professionisti e dipendenti di competitors sul territorio italiano

#### C. Modalità non vincolata a un numero minimo di partecipazioni

- **Iscrizione di due partecipanti** della stessa Azienda, **Sconto del 10%** sulla quota di iscrizione del secondo partecipante.
- **Iscrizione di tre o più partecipanti** della stessa Azienda, **Sconto del 15%** sulla quota di iscrizione dal terzo partecipante in poi.

#### Modalità di pagamento:

30% della quota all'atto dell'iscrizione e 70% entro l'inizio del corso tramite bonifico bancario.

**LEAN ORGANISATION**

<b>CORSO 1</b>	<b>pag. 8</b>
I FONDAMENTI DELLA LEAN MANUFACTURING E LA GESTIONE DELLE SETTIMANE KAIZEN	
<b>CORSO 2</b>	<b>pag. 9</b>
MASTER LEAN MANUFACTURING PER LA CERTIFICAZIONE DI LEAN PRACTITIONER	
<b>CORSO 3</b>	<b>pag. 12</b>
LOGICHE E DI ASSEMBLAGGIO SECONDO LEAN MANUFACTURING	
<b>CORSO 4</b>	<b>pag. 13</b>
L'UTILIZZO DELLA VALUE STREAM MAPPING E DELLA SPAGHETTI CHART PER MAPPARE GLI SPRECHI	
<b>CORSO 5</b>	<b>pag. 14</b>
SMED, TECNICHE DI SETUP RAPIDO	
<b>CORSO 6</b>	<b>pag. 15</b>
LEAN MANUFACTURING E GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN	
<b>CORSO 7</b>	<b>pag. 16</b>
TPM - GESTIRE LA MANUTENZIONE IN MODO PREVENTIVO E PREDITIVO	
<b>CORSO 8</b>	<b>pag. 17</b>
5 S - WORKPLACE ORGANISATION E STANDARD WORK	
<b>CORSO 9</b>	<b>pag. 18</b>
L'UTILIZZO DEL KANBAN NEI SISTEMI LEAN	
<b>CORSO 10</b>	<b>pag. 19</b>
LEAN OFFICE	
<b>CORSO 35</b>	<b>pag. 20</b>
LABORATORIO DI SIMULAZIONE DEGLI STRUMENTI LEAN MANUFACTURING	
<b>CORSO 46</b>	<b>pag. 21</b>
TEAM WORKING PER GRUPPI KAIZEN	
<b>CORSO 47</b>	<b>pag. 22</b>
LEAN SKILLS	

**SIX SIGMA**

<b>CORSO 11</b>	<b>pag. 25</b>
CERTIFICAZIONE <b>SIX SIGMA</b> YELLOW BELT	
<b>CORSO 12</b>	<b>pag. 27</b>
MASTER <b>SIX SIGMA</b> PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT	
<b>CORSO 13</b>	<b>pag. 31</b>
MASTER <b>DESIGN</b> FOR SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI BLACK BELT	
<b>CORSO 14</b>	<b>pag. 34</b>
MASTER <b>LEAN SIX SIGMA</b> PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT	
<b>CORSO 34</b>	<b>pag. 37</b>
CERTIFICAZIONE <b>MASTER BLACK BELT</b> - CON APPROFONDIMENTO SOFTWARE MINITAB®	

**STRATEGIC MANAGEMENT - PERFORMANCE MEASUREMENT**

<b>CORSO 15</b>	<b>pag. 39</b>
LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN SECONDO BALANCED SCORECARD E HOSHIN PLANNING	
<b>CORSO 16</b>	<b>pag. 40</b>
IL PASSAGGIO DALLA CONTABILITÀ TRADIZIONALE AI NUOVI MODELLI DI ACCOUNTING (ABC, Lean Accounting, Value Stream Accounting e Time Driven Accounting)	
<b>CORSO 17</b>	<b>pag. 41</b>
METODI DI VALUTAZIONE DEI RUOLI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE	

<b>CORSO 29</b>	<b>pag. 42</b>
LA COMUNICAZIONE EFFICACE IN AZIENDA	
<b>CORSO 31</b>	<b>pag. 44</b>
IL COACHING	
<b>CORSO 39</b>	<b>pag. 45</b>
BASIC MANAGEMENT - STRUMENTI PER LA GESTIONE DEI COLLABORATORI	

**OPERATIONS MANAGEMENT**

<b>CORSO 32</b>	<b>pag. 47</b>
DESIGN MANAGEMENT - PROGETTARE PIU' VELOCEMENTE RIDUCENDO I COSTI DEL PRODOTTO	
<b>CORSO 30</b>	<b>pag. 48</b>
ALLENARE E MOTIVARE UNA SQUADRA	
<b>CORSO 33</b>	<b>pag. 49</b>
TIME MANAGEMENT - LA GESTIONE DEL TEMPO	
<b>CORSO 42</b>	<b>pag. 50</b>
I FONDAMENTI DEL PROJECT MANAGEMENT	
<b>CORSO 43</b>	<b>pag. 51</b>
PROJECT MANAGEMENT AVANZATO	
<b>CORSO 44</b>	<b>pag. 52</b>
NUOVE METODOLOGIE DI PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE LEAN-AGILE: SCRUM E KANBAN	
<b>CORSO 45</b>	<b>pag. 53</b>
LEADERSHIP PER CAPI REPARTO E RESPONSABILI INTERMEDI	

**CERTIFICAZIONI ISO E CSR**

<b>CORSO 18</b>	<b>pag. 55</b>
COME REALIZZARE UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CONFORME ALLA NORMA ISO 9001:2015	
<b>CORSO 19</b>	<b>pag. 56</b>
REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE SECONDO ISO 14001:2015 E REGOLAMENTO EMAS III	
<b>CORSO 20</b>	<b>pag. 57</b>
CORSO PER VALUTATORI INTERNI DI SISTEMI QUALITÀ	
<b>CORSO 22</b>	<b>pag. 58</b>
L'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI QUALITÀ - AMBIENTE - SICUREZZA	
<b>CORSO 23</b>	<b>pag. 59</b>
IL NUOVO STANDARD IATF 16949:2016: COME CONCRETAMENTE IMPLEMENTARE IL SISTEMA	
<b>CORSO 24</b>	<b>pag. 60</b>
LA SA 8000:2014	
<b>CORSO 25</b>	<b>pag. 61</b>
CORSO AUDITOR QUALITÀ AMBIENTE E SICUREZZA	
<b>CORSO 27</b>	<b>pag. 62</b>
DALLA CONFORMITÀ AL TESTO UNICO SULLA SICUREZZA ALLA CERTIFICAZIONE ISO 45001 (OHSAS 18001)	
<b>CORSO 28</b>	<b>pag. 63</b>
IL DLGS 231 E IL RUOLO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA: LA REALIZZAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	
<b>CORSO 40</b>	<b>pag. 64</b>
CORSO PER LEAD AUDITOR SISTEMI DI GESTIONE PER L'AMBIENTE (SGA) ISO 14001	
<b>CORSO 41</b>	<b>pag. 65</b>
CORSO PER VALUTATORI INTERNI DI SISTEMA GESTIONE QUALITÀ IN AMBITO AUTOMOTIVE SU SPECIFICA IATF 16949 E UNI EN ISO 19011	
<b>MASTER IN BUSINESS STRATEGIES AND LEAN ORGANISATION</b>	<b>pag. 67</b>

# LEAN ORGANISATION

IL PERCORSO CHIARINI & ASSOCIATI PERMETTE DI:

- APPROFONDIRE OGNI SINGOLO STRUMENTO DEL TOYOTA PRODUCTION SYSTEM - LEAN
- AFFRONTARE UN PERCORSO COMPLETO ALL'INTERNO DEL MASTER (CORSO 2)
- CONSEGUIRE LA **LEAN BRONZE CERTIFICATION** DELLA SOCIETY OF MANUFACTURING ENGINEERS (SME)
- SIMULARE ALL'INTERNO DEL LEAN TOOLS LAB DI CENTO (FE) L'APPLICAZIONE DI LEAN GAMES DEDICATI AI DIVERSI STRUMENTI LEAN
- VISITARE E "TOCCARE CON MANO" PRESSO LE NOSTRE AZIENDE CLIENTI L'APPLICAZIONE DIRETTA DELLA LEAN

I NOSTRI CORSI SONO PARTICOLARMENTE APPREZZATI PER I CONTINUI RIFERIMENTI ALL'OPERATIVITÀ LEAN TRAMITE

- FOTO
- CASE STUDY
- SITUAZIONI REALI TRATTE DALLE AZIENDE NELLE QUALI OPERIAMO COME CONSULENTI.

LEAN INOLTRE PER L'APPLICAZIONE NEGLI UFFICI AL SERVIZIO DELLA PRODUZIONE E PER LE AZIENDE DI SERVIZI E DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



# LEAN ORGANISATION

## CORSO 1

### I FONDAMENTI DELLA LEAN MANUFACTURING E LA GESTIONE DELLE SETTIMANE KAIZEN

La Lean Manufacturing è una metodologia che porta alla riduzione delle dispersioni, sprechi, sui processi produttivi, migliorando il tempo di attraversamento del prodotto (Lead Time) e riducendo i costi. Lean Manufacturing è un insieme di strumenti che portano ad una rivoluzione culturale in produzione e non solo. Il corso, in modo molto operativo, offre ai partecipanti la possibilità di capire da dove partire attraverso semplici Workshop o settimane Kaizen.

#### Programma

- La fabbrica snella
- Lean Manufacturing e pianificazione strategica aziendale
- L'eliminazione dei 7 sprechi
- La Value Stream Mapping
- Produrre in tiro: tecniche pull
- Il kanban e l'MRP
- One - piece - flow
- Il calcolo del Takt Time
- L'heijunka
- Analisi del tempo ciclo
- Efficienza e produttività, calcolo dell'OEE
- SMED
- TPM, Total Productive Maintenance
- Analisi e gestione degli impedimenti, la "Spaghetti-Chart"
- Visual management
- Riorganizzare la produzione per celle
- Le settimane Kaizen e la loro gestione
- Esempi in aula di applicazioni concrete

#### Programma in Azienda: Esempi di attività aggiuntive

- Analisi del flusso dei processi operativi tramite Value Stream Mapping
- Lancio di un Workshop Kaizen

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

#### PACCHETTO PROMOZIONE CORSI

**C1 + C4:** Definiti i fondamenti della Lean, sarà possibile approfondire due importanti strumenti mediante il corso "L'UTILIZZO DELLA VALUE STREAM MAPPING E DELLA SPAGHETTI CHART PER MAPPARE GLI SPRECHI" (pag. 13).

**Prezzo: € 980 + IVA**

**C1 + C35:** Al fine di concretizzare i concetti del corso C1, i partecipanti possono sperimentare gli strumenti base della lean nel nostro "LABORATORIO DI SIMULAZIONE DEGLI STRUMENTI LEAN MANUFACTURING" (pag. 20).

**Prezzo: € 790 + IVA**

## CORSO 2

### MASTER LEAN MANUFACTURING PER LA CERTIFICAZIONE DI LEAN PRACTITIONER

Il corso in oggetto si basa sul training specifico che Toyota ed altre aziende erogano alle figure chiave della Lean.

Tramite un percorso altamente operativo, i partecipanti affronteranno uno ad uno gli strumenti del Toyota Production System imparando come applicarli nelle proprie aziende. Ogni giornata, allo scopo, contiene esercitazione sugli strumenti, esempi di casi reali e la possibilità di discutere con il docente/consulente delle problematiche portate dai partecipanti.

Al termine è previsto l'esame per l'ottenimento della certificazione di Lean Specialist. Coloro che hanno già ottenuto la certificazione Green o Black Belt tramite il Corso n.12, otterranno invece la Certificazione Green o Black Belt Lean Six Sigma

Tale corso a catalogo può essere erogato anche in azienda concordando preventivamente le date e i moduli scelti con il nostro Responsabile Marketing. Attraverso la personalizzazione del corso è possibile discutere ed analizzare in aula i processi e documenti del cliente con relative esercitazioni.

**Durata: 7 Giornate (6 giornate d'aula + 1 giornata in laboratorio Lean) + 1 giornata facoltativa in Lamborghini**

#### Programma

#### PRIMA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "FONDAMENTI LEAN E MAPPATURE"

- La fabbrica snella, cenni storici, origini del TPS (Toyota Production System)
- Principali pilastri dell'azienda snella
- Perché avvicinarsi alla Lean Manufacturing
- **L'eliminazione dei 7 sprechi sui processi (7 Muda)**
- **Focus sulle attività a valore aggiunto**
- Lean: principi, obiettivi, strumenti fondamentali; i vantaggi
- Roadmap per l'implementazione (I passi per condurre l'azienda all'eccellenza)
- Collegamento con il Cliente (capire i requisiti del cliente e definire le priorità)
- **Tecniche di mappatura dei processi:**
  - VSM (Value Stream Mapping)
  - I simboli della VSM;
  - Utilizzo di Microsoft Visio® per la VSM;
  - SIPOC
  - Makigami
  - Spaghetti Chart
- Esercitazioni: Realizzazione di una VSM 'Current State'
- **Esempi di casi reali**

#### SECONDA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "TAKT TIME - ONE PIECE FLOW - CELLE AD U - 5S"

- **Analisi del Takt Time per definire il ritmo della produzione**
- **One Piece Flow**
- **Tipologie di lay-out:**
  - Cellular manufacturing e Mixed model line
  - La Group Technology
  - Matrice di incidenza pezzi – lavorazioni
  - Progettazione del lay-out
  - Vantaggi delle linee Chaku-Chaku
  - Bilanciamento della linea
  - Flessibilità mediante operatori polivalenti (Shojinka)
- **Heijunka per il livellamento del volume e del mix di produzione**
- **Poka Yoke: introdurre sistemi a prova di errore**
- **Le 5S come punto di partenza per migliorare le aree di lavoro**
  - Separazione, Ordine, Pulizia, Standardizzazione, Disciplina
  - Il Visual Management
  - Check list per il controllo delle 5S
  - Esempi e consigli per applicare le 5S
- **Esempi di casi reali**

SEGUE 

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 2

### MASTER LEAN MANUFACTURING PER LA CERTIFICAZIONE DI LEAN PRACTITIONER

#### TERZA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "TPM - SMED"

- **TPM, Total Productive Maintenance**
- Eliminare le 6 grandi perdite
- OEE Overall Equipment Effectiveness
- Esercitazioni
- Misurare le perdite (MTBF, MDT, MTTR, ..)
- Strumenti di analisi (Diagramma di Ishikawa, 5 perché)
- La manutenzione autonoma: passi fondamentali, consigli
- **Esempi di casi reali**
- **SMED (Single Minute Exchange of Die) per ridurre i tempi di set-up**
  - Passi della tecnica SMED
  - Benefici dello SMED
- **Esempi di casi reali**

#### QUARTA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "KANBAN"

- **Produrre in tiro: tecniche pull (rapporto cliente-fornitore)**
- **Tecniche previsionali**
- **La gestione dei magazzini d'acquisto**
  - metodo a quantità costante
  - metodo a intervallo costante
- Introduzione dei Supermarket e del Kanban come elemento di coesione tra i processi
- Dimensionamento dei supermarket
- Tipologie di Kanban, regole, vantaggi
- **Esempi di casi reali**

#### QUINTA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "LEAN OFFICE"

- **Lean office**
- Lean office vs Lean manufacturing
- Sprechi nel transazionale
- VSM nel transazionale
- **Makigami**
- **Visual Management**
- La matematica delle attese: teoria delle code
- 5s negli uffici



SEGUE

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 2

### MASTER LEAN MANUFACTURING PER LA CERTIFICAZIONE DI LEAN PRACTITIONER

#### SESTA GIORNATA: GIORNATA PRESSO LA SEDE DEL LABORATORIO DI SIMULAZIONE STRUMENTI LEAN

Questa giornata si svolgerà presso la nostra sede dove è stato riprodotto un vero e proprio ambiente di assemblaggio.

I partecipanti, quindi, assieme al docente potranno assemblare veri e propri prodotti, contrapponendo logiche push e pull.

In particolare assembleranno per lotti ed in one-piece-flow, predisporranno cartellini kanban, minimarket di asservimento delle linee e tabelloni heijunka.

All'interno dell'area è prevista, inoltre, una simulazione dello strumento SMED.

#### SETTIMA GIORNATA: MODULO FORMATIVO "SUPPLY CHAIN E VSM FUTURE STATE"

- **Lean Supply Chain definizione e struttura**
- Attività nella Supply Chain
- Procurement
- **Qualificazione dei fornitori**
- **Lean Assessment**
- Cenni sul PPAP
- Matrice di Kraljic
- **Indice di Vendor Rating**
- **Esercitazione:** Realizzazione di una VSM 'Future State'

#### ESAME FINALE

- **Rilascio certificazione Lean Specialist**

#### OTTAVA GIORNATA (FACOLTATIVA):

**VISITA ALLA LINEA DI ASSEMBLAGGIO LAMBORGHINI - SANT'AGATA BOLOGNESE (BO)**

**Durata: 7 + 1 (opzionale) giornate**

**Prezzo: € 2.800 + IVA + € 100 (opzionale) visita Lamborghini**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 3

### LOGICHE DI ASSEMBLAGGIO SECONDO LEAN MANUFACTURING

Le celle ad U, unitamente alla Group Technology, permettono di seguire al meglio il ritmo delle vendite (Takt Time) riducendo di fatto i lotti ed aumentando il mix produttivo per il cliente. Sono alla base, inoltre, di un'applicazione estesa del sistema Kanban con spegnimento definito dei sistemi MRP.

#### Programma

- Principi, obiettivi, strumenti della Lean
- Tecniche di mappatura dei processi: Value Stream Mapping, Makigami, Spaghetti Chart
- Misure delle performance e piano di raccolta dati
- Progettare lo stato futuro
- Analisi del Takt Time per definire il ritmo della produzione
- One Piece Flow
- Tipologie di lay-out
  - Cellular manufacturing
  - Mixed model line
- La Group Technology
- Matrice di incidenza pezzi - lavorazioni
- Analisi e raggruppamento (clustering)
- Progettazione del lay-out
- Vantaggi delle linee Chaku-Chaku
- Bilanciamento della linea
- Flessibilità mediante operatori polivalenti (Shojinka)
- Skill matrix e piano di addestramento
- Heijunka per il livellamento del volume e del mix di produzione
- Organizzazione delle postazioni di lavoro mediante 5S
- Alimentazione delle linee mediante kanban
- Cenni di TPM e SMED
- Esempi di casi reali di re-layout e celle a U

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

#### PACCHETTO PROMOZIONE CORSI

**C4 + C1:** Quale corso propedeutico a questo, di consiglia la frequenza al corso, "I FONDAMENTI DELLA LEAN MANUFACTURING E LA GESTIONE DELLE SETTIMANE KAIZEN" (pag. 8).

**Prezzo: € 980 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 4

### L'UTILIZZO DELLA VALUE STREAM MAPPING E DELLA SPAGHETTI CHART PER MAPPARE GLI SPRECHI

La Value Stream Mapping (VSM) è una semplice tecnica grafica per mappare, codice per codice, il flusso del prodotto in termini di valore aggiunto. In questo modo il Lean Specialist o il Kaizen Team, si rendono conto degli sprechi che intervengono nelle varie attività. Utilizzata assieme alla Spaghetti Chart, permette anche di capire quali sono i passaggi e le movimentazioni inutili, ridisegnando di conseguenza il layout.

#### Programma

- Cenni sui 7 sprechi Lean e sul valore aggiunto per il cliente
- Effettuare una prima mappatura per capire le attività sono coinvolte
- I simboli della VSM
- Operazioni di movimentazione, tempi e spazi
- Operazioni di processo, tempo ciclo, tempi di setup, carico e scarico
- WIP e magazzini finali, giacenze e rotazioni
- Attività presso fornitori
- La costruzione di una prima VSM e la sua lettura
- La Spaghetti Chart del layout per codici
- Leggere le mappe e prendere delle decisioni di miglioramento
- Le mappe durante i Workshop Kaizen e a miglioramento avvenuto
- Utilizzo di Microsoft Visio2007® per la VSM
- Esempi di redazione in aula delle due tipologie di mappe

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 5

### SMED, TECNICHE DI SETUP RAPIDO

Avere attrezzaggi rapidi significa ridurre drasticamente il WIP ed aumentare la flessibilità in termini di mix codici. Contrariamente a quanto si crede, si può passare da molte ore a pochi minuti per un attrezzaggio senza spendere in tecnologia, ma riorganizzando il team e l'attività stessa. Il corso, tramite foto ed esempi concreti di vari set-up attrezzaggi offre la possibilità ai partecipanti di introdurre questo potente strumento all'interno del proprio processo produttivo.

#### Programma

- SMED (Single-Minute Exchange of Die – Cambio dello stampo al di sotto dei dieci minuti) pilastro essenziale per ridurre i grossi lotti
- Benefici dello SMED
- L'attività e le operazioni di setup
- Set up interni ed esterni (operazioni in macchina e fuori macchina)
- 1 - Separare i setup interni da quelli esterni
- Check list attività di setup, l'utilizzo di foto e filmati dell'attività
- 2 - Convertire il maggior numero di operazioni interne in esterne
- 3 – Standardizzare l'attività
- La standardizzazione delle operazioni
- Le 5S della postazione di attrezzaggio
- I centraggi fissi per le attrezzature
- Eliminare le regolazioni
- Standardizzare gli attacchi
- Migliorare l'immagazzinamento attrezzi
- Esempi in aula con foto e filmati

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 6

### LEAN MANUFACTURING E GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Un sistema Lean Manufacturing completo non può prescindere dai processi gestiti dai fornitori. Inutile organizzare una cella con i migliori strumenti di riduzione Lead Time e WIP quando i componenti di fornitura esterna arrivano non puntuali, con difettosità e con dimensioni/mix che non rispettano i takt time dell'azienda. Il corso offre, di conseguenza, la possibilità ai partecipanti di capire quale possa essere il migliore percorso per coinvolgere anche i fornitori nel progetto Lean.

#### Programma

- Il Vendor Rating globale del fornitore
- Pesare qualità, servizio e prezzo
- La partnership con il fornitore
- Programmare gli ordini ai fornitori
- Contratti quadro di partnership con il fornitore
- Il fornitore verso il free-pass
- L'inutilità delle norme MIL-STD per i collaudi in accettazione
- La riduzione dei lotti e l'aumento del mix codice
- L'introduzione del Kanban e le logiche di acquisto a "minimarket"
- Lo sbaglio di spostare il magazzino presso il fornitore
- Audit al fornitore ed ausilio al suo sviluppo verso la qualità e la Lean
- Come creare un cruscotto per il Vendor Rating fornitore
- Gli indicatori per tenere sotto controllo i processi di fornitura
- Esempi in aula

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: €590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 7

### TPM – GESTIRE LA MANUTENZIONE IN MODO PREVENTIVO E PREDITTIVO

Il TPM è lo strumento alla base per evitare fermi macchina e ritardi nelle lavorazioni dei prodotti.

Spesso le aziende lavorano tramite manutenzioni straordinarie, a seguito dei guasti delle macchine, rendendo così aleatorio il rispetto di qualsiasi programma di produzione. Con un taglio estremamente operativo il corso affronta, per singoli passi, come arrivare ad un sistema che funzioni in maniera efficace e permanente.

#### Programma

- I 5 pilastri del TPM
- Le 6 grosse perdite in produzione e il loro collegamento con il TPM
- Il mantenimento delle macchine nelle "condizioni normali"
- La scoperta veloce delle anomalie delle macchine
- La risposta pronta alle anomalie
- Misurare l'efficienza delle macchine tramite l'OEE (Overall Equipment Effectiveness)
- L'analisi dei componenti dell'impianto – macchina
- Individuare le parti critiche della macchina
- Il database di raccolta dei guasti della macchina
- Analisi statistica sulle tipologie di guasti e loro frequenza
- Il calcolo del tasso di guasto
- Il calcolo del MTBF (Tempo medio fra i guasti) per componenti riparabili
- Il calcolo del MTTF (Tempo medio fino al guasto) per componenti non riparabili
- La definizione del programma di manutenzione preventiva
- L'aggiustamento del programma nel tempo
- Fogli di registrazione dell'avvenuta manutenzione
- Procedure ed istruzioni per la manutenzione
- Creare le condizioni e la consapevolezza sul processo
- Audit di sostegno e miglioramento

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 8

### 5S – WORKPLACE ORGANISATION E STANDARD WORK

Le 5S rappresentano uno strumento semplice ed al tempo stesso molto efficace per riordinare e pulire le postazioni di lavoro, sia in produzione, che negli uffici.

Le 5S non sono semplicemente ordine e pulizia ma anche gestire i materiali ed il flusso logistico attorno alla propria postazione. Le 5S portano inoltre all'applicazione dello standard work basato su istruzioni codificate di lavoro e visual management e control delle attività.

#### Programma

- Perché ordine e pulizia
- Ordine e pulizia per il miglioramento della qualità del prodotto
- Ordine e pulizia per il miglioramento del lead time e delle scorte
- Ordine e pulizia per migliorare sicurezza e salute sul posto di lavoro
- **La prima S:** Seiri, ovvero organizzare la postazione
- Problemi evitabili implementando la prima S
- L'utilizzo del cartellino rosso per valutare cosa è utilizzato e non e da quanto tempo
- Gli strumenti – attrezzi non desiderati
- **La seconda S:** Seiton, mettere in ordine
- Mettere in ordine come attività chiave della standardizzazione del processo
- Decidere le locazioni appropriate
- Identificare le locazioni, la strategia dei codici e dei colori
- **La terza S:** Seiso, pulire
- Pianificare la campagna di pulizia
- Ispezioni ed audit per il mantenimento della pulizia
- **La quarta S:** Seiketsu, ovvero standardizzare il processo
- Definizione della check list di standardizzazione
- Il metodo 5W1H (5 Whys – 1 How)
- Procedure ed istruzioni
- Implementazione dello standard work
- Miglioramento della postazione dal punto di vista delle movimentazioni umane
- Attività di carico/scarico materiali
- Introduzione della golden zone dell'operatore
- **La quinta S:** Shitsuke, la disciplina per sostenere l'implementazione
- Creare le condizioni e la consapevolezza sul processo
- Ordine del flusso logistico dei materiali
- Visual control delle attrezzature e dei materiali
- 5S slogans, posters, foto appese, newsletter, manualetti tascabili distribuibili, etc
- Audit di sostegno e miglioramento

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: €590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 9

### L'UTILIZZO DEL KANBAN NEI SISTEMI LEAN

Il Kanban, quando applicato, permette di introdurre definitivamente una produzione tirata dagli ordini, in tutte le sue fasi, senza bisogno di lavorare tramite MRP e sulle previsioni di vendita del periodo. In sostanza meno scorte immobilizzate e flusso più veloce.

Ma la realtà non è così semplice, occorre fare i conti con i fornitori e con resistenze anche culturali interne. Il corso intende approfondire proprio questi vincoli ed opportunità, mostrando, concretamente, come si può gradualmente arrivare al Kanban.

#### Programma

- Gestione su previsione (PUSH) e gestione a fabbisogno (PULL) del sistema produttivo
- Push e Pull: pregi e limiti
- Prevedere per decidere
- Previsioni a breve termine. Previsioni intuitive e modelli matematici. (Tecniche previsionali)
- La gestione dei magazzini d'acquisto
  - metodo a quantità costante
  - metodo a intervallo costante
- Introduzione dei Supermarket e del Kanban come elemento di coesione tra i processi
- Kanban prelievo e Kanban produzione
- Kanban interno ed esterno
- Dimensionamento dei supermarket
- Studi di ottimizzazione per il dimensionamento dei lotti
- Tecniche di simulazione per l'andamento dei supermarket
- Regole e vantaggi del kanban
- Esempi di casi reali

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 10

### LEAN OFFICE

Lean Office tradizionalmente è l'insieme degli strumenti Lean dedicato ai processi manifatturieri che non gestiscono un prodotto fisico (ufficio tecnico, commerciale e marketing, gestione ordini di acquisto, risorse umane, etc.). Lean Office è, inoltre, applicabile a tutto il mondo dei servizi della pubblica amministrazione. Lean Office permette, in ogni caso, di ridurre i classici sprechi dei servizi quali code e liste di attesa, documenti, file e procedimenti in attesa di elaborazione, errori, disservizi e reclami, etc. Il corso è coronato da esempi tratti da aziende di servizi e processi non manifatturieri.

### Programma

- Principi, obiettivi, strumenti della Lean
- Lean office
- Lean office vs Lean manufacturing
- Sprechi nel transazionale
- VSM nel transazionale
- Case Study
- Misure delle performance
- Piano di raccolta dati
- Makigami
- Progettare lo stato futuro, pugh matrix
- Analisi del Takt Time
- Visual Management
- La matematica delle attese: teoria delle code
- Tecniche di controllo delle code
- 5s negli uffici
- Checklist di valutazione Lean Office

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 35

### LABORATORIO DI SIMULAZIONE DEGLI STRUMENTI LEAN MANUFACTURING

La giornata si svolgerà presso la nostra sede all'interno della quale è stato riprodotto un vero e proprio ambiente di assemblaggio. I partecipanti assieme al docente potranno assemblare veri e propri prodotti, contrapponendo logiche push e pull.\*

In particolare assembleranno per lotti ed in one-piece-flow, predisporranno cartellini kanban, applicheranno le 5S, installeranno minimarket di asservimento delle linee e tabelloni heijunka.

\*La giornata non prevede corsi teorici sulla Lean



Attività presente all'interno del **Corso 2 "Master Lean per la certificazione di Lean Specialist"**.

Sono inoltre previste due edizioni separate. Contattate la segreteria organizzativa per maggiori informazioni.

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 390 + IVA**

**PROMOZIONE:**

**CORSO AREA LEAN + LABORATORIO DI SIMULAZIONE € 790 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 46

### TEAM WORKING PER GRUPPI KAIZEN

Il corso in oggetto si basa sul training specifico relativo ai principi e alla pratica in gruppo del Problem Solving.

#### OBIETTIVI

- Acquisire conoscenze e strumenti per incrementare la partecipazione e l'efficacia nel lavoro di gruppo, eliminando le dispersioni e massimizzando il contributo di ognuno dei partecipanti;
- Saper creare nei membri del team un corretto atteggiamento nei confronti dei problemi, per trasformarli in occasioni di apprendimento e di miglioramento;
- Conoscere le basi e i principi per la creazione e la gestione di un "cantiere kaizen";
- Conoscere e sperimentare alcuni semplici strumenti per l'analisi dei problemi e per il problem solving attraverso la discussione e il lavoro di gruppo. Il corso è coronato da esempi tratti da aziende di servizi e processi non manifatturieri.

#### Programma

Il gruppo di lavoro

- Modelli di aggregazione: centralizzato, gerarchico e sistemico
- Coesione: i legami che rafforzano il gruppo
- Star bene nel gruppo: la gestione del clima umano
- il gruppo e il leader
- Individualità e spirito di gruppo
- La partecipazione nel gruppo di lavoro
- Ostacoli alla partecipazione
- Dal gruppo al team: le 4 fasi di evoluzione di un team

Gli strumenti operativi del lavoro in gruppo

- Comunicazione efficace e gestione delle informazioni
- la gestione delle emozioni
- Ascolto attivo e gestione del Feedback
- La comunicazione negativa e la critica costruttiva
- Le regole del lavoro in gruppo

Il cantiere kaizen: i principi e la pratica

- Cos'è (e cosa non è) il kaizen
- L'approccio ai problemi nella filosofia Lean
- Le 5 "regole d'oro" del Genba Kaizen
- Ruolo del management
- Il kaizen group: struttura, formazione e ruoli
- Le fasi di lavoro per l'efficacia di un cantiere kaizen

Il cantiere kaizen: 3 strumenti operativi semplici ed efficaci

- La tecnica dei "5 perchè"
- Il ciclo PDCA
- Il metodo in 6 fasi per il problem solving in gruppo

Pratica

- Applicazione del "metodo in 6 fasi" a un problema reale
- Debriefing e analisi dell'esperienza

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 47

### LEAN SKILLS

Il corso in oggetto si basa sul training specifico relativo alle competenze umane e comportamentali, per un'efficace applicazione del pensiero snello e dei principi del Toyota Production System.

### OBIETTIVI

- Esplorare, conoscere e discutere le principali abilità e competenze umane e comportamentali necessarie per una reale ed efficace applicazione del pensiero snello e del TPS;
- Saper valorizzare l'approccio Lean, evidenziandone i vantaggi e le opportunità come fattore di crescita, miglioramento e benessere organizzativo e personale, allo scopo di coinvolgere e motivare i collaboratori, stimolare la tensione all'eccellenza e al miglioramento continuo;
- Conoscere strumenti concreti per lo sviluppo delle "competenze Lean";
- Saper creare le condizioni migliori per l'espressione delle potenzialità individuali e per aumentare il valore strategico delle persone.

### Programma

#### Hitozukuri: aumentare il valore delle persone

- I due pilastri del TPS: Monozukuri e Hitozukuri
- Addestramento e formazione
- Il know-how e i suoi limiti della formazione umana e comportamentale
- Saper essere per poter fare
- TPS e cultura occidentale
- Il lavoro come "via": la dimensione esistenziale del lavoro nel TPS
- L'eccellenza come stile di vita
- Kaizen quotidiano
- Valori e motivazione

#### Le "competenze Lean" (Toyota human skills) e come svilupparle nella pratica quotidiana

- Consapevolezza: l'arte di essere "presenti a se stessi"
  - Cos'è la consapevolezza
  - La consapevolezza nel contesto di lavoro
  - Consapevolezza applicata: visual management, poka-yoke, 5s
  - Sviluppare la consapevolezza nella pratica quotidiana
- L'ortamento al processo: dimenticare il bersaglio per colpire il centro!
  - Management by objective e management by process
  - La tecnica del "comportamento spezzato"
  - Valutazione per obiettivi e per processi
  - Kaizen e processi
  - Sviluppare l'orientamento al processo nella pratica quotidiana
- La capacità di "vedere": diventare "come un foglio di carta bianco"
  - La capacità di "vedere" nel sistema Toyota
  - "Vedere" e "interpretare"
  - Le 3 G
  - La realtà della realtà: teorie e fatti
  - Sviluppare la capacità di "guardare" nella pratica quotidiana
- La capacità di "vedere": diventare "come un foglio di carta bianco"
  - La capacità di "vedere" nel sistema Toyota
  - "Vedere" e "interpretare"
  - Le 3 G
  - La realtà della realtà: teorie e fatti
  - Sviluppare la capacità di "guardare" nella pratica quotidiana



SEGUE

# LEAN ORGANISATION

## CORSO 47

### LEAN SKILLS

- Creatività e problem solving
  - Il valore del problema nel TPS
  - L'approccio al problem solving
  - L'ingegno del genba
  - Karakuri Kaizen
  - Pensiero convergente e divergente
  - Sviluppare la creatività nella pratica quotidiana
- Auto-responsabilità e "spazio di manovra"
  - Jidoka
  - Responsabilità diffusa
  - La responsabilità personale nel TPS
  - Trovare e gestire il proprio "spazio di manovra"
  - Sviluppare l'auto-responsabilità nella pratica quotidiana
- La tensione all'eccellenza e la cura dei dettagli
  - Kaizen e Total Quality
  - Senso e ruolo dello standard nella Lean Philosophy
  - Difetti zero: l'approssimazione e l'errore "accettabile"
  - Perfezione vs eccellenza
  - Il "mantra" del kaizen quotidiano
  - Il sistema dei suggerimenti
  - Sviluppare la tensione all'eccellenza nella pratica quotidiana
- L'orientamento al presente: qui e ora!
  - Just in time
  - Le scorte
  - Valore e rischi dell'analisi
  - La "sindrome di Icaro"
  - Patologie dell'azione legate al tempo
  - Flessibilità, multifunzionalità, "snellezza"
  - Il segreto della velocità
  - Sviluppare l'orientamento al presente nella pratica quotidiana
- L'orientamento ai valori
  - Il concetto di valore nel TPS
  - Valore e spreco: le 3 M
  - Valori e visione: il potere della visione
  - Sviluppare l'orientamento ai valori nella pratica quotidiana
- La visione sistemica e olistica
  - Il concetto di "flusso"
  - Heijunka
  - L'azienda come organismo
  - Ecologia aziendale
  - L'orientamento al cliente
  - Sviluppare una visione sistemica e olistica nella pratica quotidiana

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: €790 + IVA**

## SIX SIGMA

### IL VALORE DEL CERTIFICATO GREEN E BLACK BELT (GB – BB)

Qual è il valore del certificato Lean Six Sigma rilasciato da Chiarini & Associati?

Un po' di storia per capirlo...

Mikel J. Harry nel 1999 pubblica quello che è tuttora il più venduto libro sul Six Sigma: "Six Sigma - The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations". Harry ha lavorato in Motorola ed è considerato uno dei fondatori del Six Sigma, nonché è stato consulente diretto di Jack Welch ex CEO GE per l'applicazione del Six Sigma.

Nel suo libro descrive le caratteristiche che deve avere un progetto Six Sigma e specifica che per avere una certificazione GB o BB CREDIBILE occorre:

- Il trainer della BB sia una Master BB certificata
- Il candidato porti avanti un progetto 'certificato' in termini di risparmi e di sigma level ottenuto
- Il training preveda strumenti statistici avanzati quali: DOE, test delle ipotesi, regressioni lineari multiple e logistiche, Anova one-way e two-ways
- Il candidato acquisisca competenze su un software per la statistica (es. JMP, Minitab, R, SPSS).

Queste stesse caratteristiche sono state riprese dall'ente ISO:

- ISO 13053, Quantitative methods in process improvement- Six Sigma, part 1: DMAIC methodology
- ISO 13053, Quantitative methods in process improvement- Six Sigma, part 2: Tools and techniques.

Da quando si parla di Six Sigma non è mai esistito un ente di accreditamento per i provider Lean Six Sigma, pertanto il valore del certificato di BB e di GB è puramente di mercato, ma...

le caratteristiche definite da Harry in Motorola, poi riprese dall'ISO sono diventate un MUST HAVE per avere un certificato ed un CV preso in considerazione dalle principali aziende specialmente multinazionali.

Ed è per questo che Chiarini & Associati garantisce:

- Trainer Master Black Belt certificate in ambito ASQ (il più grande provider di certificazioni Lean Six Sigma del mondo) o GE (il loro nome compare nel nostro certificato finale rilasciato per garantire la rintracciabilità)
- Un percorso completo sugli strumenti statistici avanzati utilizzando il software Minitab (il software statistico più utilizzato nel mondo) e non Excell
- Materiale e corso su richiesta (solo in azienda) svolto in lingua inglese

Chiarini & Associati è stato scelto per certificare BB e GB da gruppi internazionali quali: ABB, BARILLA, BASELL, BERETTA ARMI, BRIDGESTONE, BULGARILMVH, BOSCH, DUCATI, FERRARI, FIAT, GSK, LAMBORGHINI, NOVARTIS, MORGAN CARBON, PENTAIR, PIERBURG, PPG, SAUER DANFOSS, SIEMENS, SITEL, SULZER, TECHNIP, TENNECO, TYCO, ETC.

# SIX SIGMA

## CORSO 11

### CERTIFICAZIONE SIX SIGMA YELLOW BELT

Il corso affronta l'introduzione di tecniche statistiche per il miglioramento dei processi, sia produttivi sia organizzativi. In particolare i partecipanti potranno confrontarsi con le tecniche tipiche del controllo statistico di processo, del problem solving e, più in generale, dei progetti strategici SIX SIGMA.

Allo scopo si alterneranno parti teoriche e pratiche, quali compilazioni di carte di controllo, gestione dei processi di miglioramento, etc, basate su concreti casi aziendali. Al fine della certificazione Yellow Belt secondo la norma ISO 13053:2011 i partecipanti affronteranno un esame scritto. Si ricorda infatti che Chiarini & Associati utilizza personale docente certificato Master Black Belt secondo standard American Society for Quality e/o General Electric.

#### Programma

- Introduzione al Six Sigma
- Il percorso DMAIC
- Fase Define - **Corretta definizione del problema**
- Fase Measure - **Raccolta e visualizzazione dei dati**
  - Decidi cosa hai bisogno di sapere
  - Definisci i tuoi dati
  - Usa gli strumenti di raccolta dati
  - Considera il campionamento
- Visualizzare i dati (istogramma, diagramma a barre, stratificazione, run chart, diagramma scatter, diagramma a torta, box plot)
- **Il modello 8D**
- **Generare e Raccogliere le idee**
  - Brainstorming
  - Chiarificazione
  - Tecnica del Gruppo Nominale
- **Organizzare le idee**
  - Eliminare i duplicati
  - Selezione N/3
  - Story Board
  - Multi-Voto
  - Discussione
- **Valutare & Decidere**
  - Payoff Matrix
  - Valutazione per criteri
  - Straw Poll
- **Variabilità di un processo**
  - Carte di controllo
    - Limiti di controllo
  - Carte di controllo per variabili
    - Carta X medio-R
    - Carta X medio-S
    - La carta X-MR



SEGUE

# SIX SIGMA

## CORSO 11

### CERTIFICAZIONE SIX SIGMA YELLOW BELT

- Carte di Controllo per Attributi
  - Carta c
  - Carta u
  - Carta p
  - Carta np
- L'interpretazione delle Carte di Controllo
- Capability del processo
  - L'indice Cp
  - L'indice Cpk
- Fase Analyse - **Analisi e ricostruzione delle dinamiche causa / effetto**
  - Metodi Analitici non numerici:
    - Ishikawa o lisca di pesce
    - 5 perchè
    - Analisi di Pareto
    - FMEA
    - VSM
  - Metodi Statistici:
    - Cenni sui Test di ipotesi (Chi-Square, Test T, Anova, ...)
- Correlazioni e Regressioni
- Fase di Improvement
- Fase di Control - **Verifica dell'efficacia**
- **Esame per l'ottenimento della Certificazione Yellow Belt**

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**



## CORSO 12

### MASTER SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### In conformità ai requisiti dello standard ISO 13053:2011

Il Master permette di acquisire la certificazione di Green Belt o Black Belt internazionalmente riconosciuta. Le Condizioni fondamentali per il riconoscimento del certificato sono:

- Seguire il percorso formativo sugli strumenti elencati nello standard ISO 13053:2011 (Quantitative methods in process improvement -- Six Sigma -- Part 2: Tools and techniques)
- Utilizzare come trainers Master Black Belt certificate
- Utilizzare software statistici quali Minitab, JMP, SPSS, etc.

Chiarini & Associati utilizza allo scopo Master Black Belt certificate American Society for Quality (ASQ) e in ambito GE. La certificazione Green Belt si ottiene seguendo il programma, seguendo un progetto simulato in aula e sostenendo l'esame finale. Coloro, invece che porteranno a termine, nella propria azienda, un progetto di miglioramento con risparmi quantificabili, riceveranno la qualifica di Black Belt (Team leader del gruppo di Green Belt). Chi seguirà questo percorso, sarà, inoltre, seguito in back office, durante le pause fra i moduli, dal formatore in qualità di Master Black Belt. Il percorso per Green Belt prevede 9 giornate di formazione in aula, quello per Black Belt in aggiunta, continua con lo sviluppo di un progetto in azienda, da discutere con il consulente Chiarini & Associati, certificato Master Black Belt.

**Il corso può essere realizzato interamente anche all'interno di una singola azienda.**

**Durata: Green Belt: 9 Giornate di aula  
Black Belt: 9 Giornate di aula + Progetto in Azienda da discutere con il  
Consulente Chiarini & Associati certificato Master Black Belt**

#### Programma

### Settimana 1 - ACT & FLS

(Accelerating Change & Transition – Facilitative Leadership Skills)

#### Apertura

- Benvenuto e Business Context
- Introduzione e aspettative
- Regole base/ Costruire gli accordi
- Agenda & Logistica

#### ACT: selezionare i progetti

- Scoprire il modello Six Sigma
- Overview sul modello
- Lo sponsor del modello
- Gli attori coinvolti, Master Black Belt, Black Belt, Green Belt
- La certificazione del training
- Six Sigma a livello strategico, collegamento al Business Plan
- Six Sigma a livello operations
- Six Sigma a livello processi
- Individuazione delle caratteristiche CTQ (Critical To Quality)
- Livello di Six Sigma e costi della non qualità
- Il concetto di DPMO (Defects Per Million Opportunities)
- Selezionare un progetto in team
- Concordare campo di applicazione e limiti
- Panoramica e dimostrazione degli strumenti del DMAIC
- Tools Lab con Pratica & Feedback
- Debrief

#### Costruire impegno e coalizioni

- Panoramica e dimostrazione degli strumenti
- Tools Lab con Pratica & Feedback
- Debrief

#### Prevenzioni

- La pianificazione dei meeting
- Applicazione & Debrief

#### Gestione dei conflitti

- Panoramica
- La scala dell'inferenza
- Interessi e posizioni
- Dimostrazione
- Applicazione & Debrief

#### Fondamenti della Facilitazione nei Meeting

- E' / Non è
- Contenuto / Processo: Problem Solving nei Meeting
- Ruoli e comportamenti facilitativi
- Problem Solving secondo 8D

#### Strumenti base del processo di facilitazione

- Il modello di costruzione degli accordi
- Dare e ricevere Feedback

#### Pratica di Meeting con videoriprese

#### Debrief della Pratica di Meeting

#### Conoscenze base della facilitazione

- Tre tecniche di ascolto

#### Prendere decisioni

- Attività per il consenso
- Il continuum delle decisioni

#### Prevenzioni

- Prima/All'inizio/Durante/Dopo

#### Focalizzare la visione

- Panoramica e dimostrazione degli strumenti
- Tools Lab con Pratica & Feedback
- Debrief

#### Dare energia & Tracciare una mappa della transizione

- Attività: Cambia 5 cose
- Concetti e Best Practices

SEGUE

## CORSO 12

### MASTER SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### Strumenti del processo di facilitazione

- Dimostrazione di altri strumenti

#### Pratica di meeting con videoriprese

- Pratica di facilitazione
- Debrief con il gruppo

#### Intervenire

- Come intervenire & identificare i comportamenti
- Hot Seatlineare sistemi e strutture
- Panoramica e dimostrazione degli strumenti
- Tools Lab con Pratica & Feedback
- Debrief

#### Esercizio integrativo

- Introduzione
- Creare nuovi team
- Preparazione dei team

#### Esercizio integrativo

- Applicazione with pratica e Feedback dai colleghi e dagli istruttori
- Debrief: Cosa vi è chiaro adesso?

#### Guidare la via

- Attività introduttiva
- Concetti e strumenti

#### Chiusura

- Preparazione per il rientro – Cosa seguirà
- Valutazioni

#### I requisiti del Cliente

- Definire i Clienti
- Definire i requisiti
- Problemi di traslazione

#### Mappatura dei processi

- Definizione dei processi
- Livelli dei processi
- Passi della mappatura
- Dimostrazione
- Mappare il vostro processo
- Validazione con gli Stakeholder

#### Collezionare i dati

- Perché misurare?
- Questioni chiave
- Tipi di dati
- Definire le misurazioni
- CASE STUDY
- Definizioni operative
- Strumenti di collezionamento dati
- Il campionamento
- Piano di collezionamento dati
- CASE STUDY

#### Collegamento con ACT

- Review ACT Tools
- Breakout

#### Wrap Up

- Key Learnings
- Plus/Delta

## Settimana 2 Analyze (con Minitab)

#### Apertura

##### Statistica di base

- Statistica descrittiva
- Istogrammi con Excel
- Determinare la Normalità
- Teorema del limite centrale
- Stratificazione
- Perché la normalità è importante?
- CASE STUDY

##### Analizzare i dati

- Approccio all'analisi
- Strumenti per l'analisi dei dati

##### Analizzare la variazione

- Bar, Pareto, Pie in Excel
- Run Charts in Excel
- Control Charts in Excel
- CASE STUDY – Strumenti di analisi

##### Sigma del processo

- Terminologia Six Sigma
- Metodo discreto
- Capacità di processo
- Metodo continuo
- Domande & Risposte
- CASE STUDY

#### Analisi delle cause prime

- Diagramma causa / effetto
- Albero dei 5 perché
- Scatter, Correlazioni e Regressioni
- Multi-vari Charts & Tabelle pivot
- CASE STUDY

#### Piano d'azione

##### Analisi dei processi

- Mappa dei sottoprocessi
- Analisi dei punti deboli
- Attività - Debolezze
- Analisi del valore
- Attività in aula

##### Panoramica

- Agenda & Logistica
- Introduzione
- Review Pre-work
- Review dei dati di progetto
- Cosa vogliamo sapere attraverso i dati

##### Valutazione statistica

- Valutare la normalità

##### Trasformazioni

- Trattare dati non normali
- Approcci alla trasformazione

SEGUE

## CORSO 12

### MASTER SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### Test delle ipotesi

- Sviluppare le ipotesi
- Selezionare il test
- Chi Squared Test
- Key Learnings

#### Test delle ipotesi

- 1 sample T-Test
- Omogeneità della varianza
- T-Test
- ANOVA One-Way
- CASE STUDY

#### Screening delle cause potenziali

- ANOVA Two-Way
- Tipi di design DOE
- Plus/Delta
- Consulenza sui progetti in corso
- Key Learnings

#### Screening delle cause potenziali

- DOE - Full Factorial Designs
- DOE - Fractional Factorial Designs
- DOE - Screening Designs
- CASE STUDY

#### Screening delle cause potenziali

##### Regressioni

- Review
- Regressioni multiple
- CASE STUDY

##### Carte di controllo

- Albero della scelta delle carte di controllo
- Carte di controllo per attributi
- Key Learnings

##### Carte di controllo

- Carte di controllo per variabili
- CASE STUDY

##### Esercizio integrativo

##### Review

- Cosa abbiamo imparato
- Discussione delle domande
- Dettagli sull'avanzamento dei progetti individuali

##### Generare le soluzioni

- Obiettivi del miglioramento
- Strategia di miglioramento
- Principi di re-design

##### Benchmarking

- Approccio
- Candidati e fonti
- ATTIVITA' - Six Sigma Practices

##### Mappatura del processo

- ATTIVITA' - Brainwriting
- Out of Box Thinking
- Confezionamento delle soluzioni
- ATTIVITA' - Generazione delle soluzioni

##### Chiusura

- Consulenza sui progetti in corso

### Settimana 3 Improve & Control

#### Selezionare le soluzioni

- Strumenti
- Pay Off Matrix
- Rating/Ranking
- Criteria Rating
- Absolute Criteria Rating

#### Valutazione dei rischi

- Error Proofing
- Approccio
- ATTIVITA'

#### Analisi costi / benefici

- Linee guida per l'analisi costi / benefici
- Approccio
- ATTIVITA' - Stimare la CBA
- Costi della Qualità

#### Piano di implementazione

- Elementi del piano
- Collegamento con ACT
- ATTIVITA' - ACT

#### Piloting

- Definire il Pilot
- ATTIVITA' - CSFs
- Valutazione

#### Stabilire le misure

- Famiglia di misure
- ATTIVITA' - Misure del progetto
- Pins & Straws Competition

#### Piano di monitoraggio

- Misurare Q e A
- Profilo ACT

SEGUE

## CORSO 12

### MASTER SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### Validare i sistemi di misura

- Validare i sistemi di misura
- ATTIVITA': M&Ms
- Consulenza sui progetti in corso

#### ACT: Rivisitazione degli elementi di cambiamento

- Rivisitazione degli elementi di cambiamento
- ATTIVITA': collegamenti con ACT
- ATTIVITA': pratica degli strumenti ACT
- Allineare sistemi e strutture

#### Trasferire le conoscenze

- Standardizzazione
- ATTIVITA': aeroplano
- Documentazione
- Training Plan
- ATTIVITA' – Proprio progetto

#### Celebrare i miglioramenti

- Chiusura dei progetti
- Ricompensare e riconoscere
- ATTIVITA': Best Practices
- Comunicare i successi
- Comunicazione: Idea Box
- Piano di comunicazione
- Domande al Management

#### Miglioramento continuo

- Il proseguimento
- Il vostro ruolo
- Piano d'azione
- ATTIVITA' - Elevator Speech

#### Essere un Six Sigma Black Belt nella vostra Azienda

- Supporto
- Aspettative
- Processo

#### Test Review

#### Black Belt Principles & Application Tests

#### Graduation

- Discorso dai Senior Leader
- Domande & Risposte
- Award Certificates

#### Chiusura

- Valutazione finale
- Arrivederci

#### Durata:

- **Percorso Green Belt: 9 giornate;**
- **Percorso Black Belt: 1 giornata in cui il partecipante dovrà incontrare il consulente Chiarini & Associati per elaborare un progetto in azienda che verrà discusso una volta terminato**
- **Percorso Green+Black: 9+1 giornata**

**Prezzo Certificazione Green Belt: € 3.800 + IVA**

**Prezzo Certificazione Black Belt: € 1.900 + IVA**

**Prezzo Certificazione Green e Black Belt: € 5.500 + IVA**

## CORSO 13

### MASTER DESIGN FOR SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI BLACK BELT

Il corso introduce le tecniche prevalentemente utilizzate nell'ambito della progettazione del prodotto e del processo produttivo. Il corso, previo superamento esame e raggiungimento del successo nella conduzione di un progetto DFSS, permette di acquisire la certificazione come DFSS Black Belt. Il corso è tenuto da un docente certificato Master Black Belt e si compone di 6 moduli (6 giornate totali) acquistabili anche separatamente (senza ottenimento in questo caso della certificazione Black Belt)

#### Programma corso 1 – Design For Six Sigma e percorso DMAIC - ICOV

- Generalità sul Six Sigma
- DMAIC
- ICOV: Identify the requirements, Characterize the design, Optimize the design, Verify the design
- Cenni sugli strumenti della fase I: Draft Project Charter, QFD, Kano analysis, CTQ chart
- Cenni sugli strumenti della fase C: TRIZ, FMEA, Robust Analysis, DFx, VRP, Design Review
- Cenni sugli strumenti della fase O: DOE, Taguchi, Tolerance design, RSM
- Cenni sugli strumenti della fase V: Pilot test and refining, Validation test and process, Process Capability Modeling, Reliability testing, Poka-Yoke design, Process control plan
- L'utilizzo iniziale del Project Management per la schedulazione delle fasi ICOV
- Concurrent Engineering
- Discussione con i partecipanti sui progetti da gestire e compilazione del Gantt (solo per percorso intero Black Belt)

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 290 + IVA**

#### Programma corso 2 – Come identificare i requisiti cliente tramite QFD e Kano analysis

- Generalità sul QFD – House of Quality
- Overview sulle quattro principali fasi
- La determinazione dei WHATs (Cosa cliente)
- La determinazione degli HOWs (Come fare)
- Importance ratings
- Il tetto e la correlazione degli HOWs
- I targets degli HOWs
- Benchmark competitivo – tecnico e relative matrici
- Modello Kano per la qualità
- WHATs "spoken" – performance quality
- WHATs "unspoken"
- QFD analysis
- Esempi di QFD

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 390 + IVA**

#### Programma corso 3 – FMEA - FTA

- FMEA come tecnica preventiva ed analisi induttiva
- La DFMEA e la PFMEA
- La scomposizione dei componenti del prodotto
- Analisi dei potenziali modi guasto
- Analisi degli effetti di guasto
- Analisi delle potenziali cause di guasto
- Calcolo della Probabilità
- Calcolo della Gravità
- Calcolo della Rilevabilità
- Calcolo dell'Indice di Priorità di rischio (IPR)
- Collegamento DFMEA – PFMEA
- L'utilizzo della FTA come tecnica di analisi deduttiva
- I database FMEA

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 390 + IVA**



## CORSO 13

### MASTER DESIGN FOR SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI BLACK BELT

#### Programma corso 4 – Il Triz e l'Inventing Problem Solving

- La teoria originale dell'inventive problem solving (TIPS)
- Invenzioni al livello 1 e paradigma del 32%
- Invenzioni al livello 2 e paradigma del 45%, piccole invenzioni e miglioramenti dell'esistente
- Invenzioni di livello 3 e paradigma del 18%, significativi miglioramenti dell'esistente
- Invenzioni di livello 4 e 4%, generazione di nuovi progetti al di fuori della tecnologia
- Invenzioni di livello 5 all'1%, rilevanti scoperte e nuova tecnologia
- TRIZ come combinazione di Ideazione, Funzionalità, Risorse, Contraddizioni ed Evoluzione
- Definizione del problema
- Analisi della funzione
- Analisi dell'evoluzione tecnologica
- Risultato finale ideale
- La funzione principale e le funzioni secondarie
- Le funzioni non principali ma che introducono benefici per il cliente
- Funzioni di supporto, di assistenza e di correzione
- Funzione Harmful
- Enunciazioni di funzioni
- Diagramma di analisi funzionale
- Substance Fields
- La classificazione delle risorse
- Misurare l'eccellenza tramite l'algoritmo
- Problemi associati a contraddizioni tecniche
- La tavola delle contraddizioni dei 39 parametri di progetto
- I 40 principi risolutivi delle contraddizioni
- La tabella di controllo delle contraddizioni
- Curva ad S ed evoluzione di un sistema tecnico
- TRIZ Problem Solving
- Definizione del problema
- Classificazione del problema e selezione dello strumento
- Soluzione del problema
- Valutazione del problema
- La riduzione della complessità
- Esercitazione in aula con i partecipanti
- Verifica avanzamento progetti e feedback (solo per percorso intero Black Belt)

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 490 + IVA**

#### Programma corso 5 – DOE (Design Of Experiments)

- L'esperimento programmato, elementi di base
- Fattori controllabili e non
- Esperimento ad un fattore
- Progetto cuboidale e risposta
- Progetto di completa randomizzazione
- Modello Anova
- Progetto a blocchi completi casualizzati
- Modello generale a blocchi completi
- Progetto del quadrato latino (Latin Square)
- Progetto di Youden
- Esperimenti a più fattori
- Piani fattoriali 2K
- Ruolo dei contrasti
- Metodologia della superficie di risposta
- Illustrazione di casi aziendali minitab
- Response surface methodology
- Esercitazioni in aula tramite software Minitab®

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 490 + IVA**

## CORSO 13

### MASTER DESIGN FOR SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI BLACK BELT

#### Programma corso 6 – Robuste Tolerance Design

- Caratteristiche del prodotto e tolleranze date dal cliente
- Requisiti funzionali e tolleranze
- Parametri di progetto e tolleranze
- Variabilità del processo produttivo e tolleranze
- Gestire la variabilità, ottenere i requisiti funzionali e mantenere bassi i costi
- Tecniche GDT (Geometric Dimensioning and Tolerance)
- Principio del Worst-case Tolerance (Tolleranza nel peggior caso)
- Analisi delle tolleranze ed allocazione
- Tolleranza statistica
- Tolleranza, variabilità e processo produttivo
- Cp e Cpk
- Tolleranze basate su costo ottimale
- Funzione di perdita di Taguchi
- Safety Factor
- Taguchi's tolerance Design Experiment;
- Analisi con Minitab®
- Verifica risultati progetti (solo per percorso intero Black Belt)

**Durata: 1 giornata**  
**Prezzo: € 490 + IVA**

#### Intero percorso DFSS – Black Belt (6 giornate):

**Prezzo: € 2.200 + IVA**

# SIX SIGMA

## CORSO 14

### MASTER LEAN SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

Le Black/Green Belt Lean Six Sigma sono figure trasversali che riescono a gestire strumenti Six Sigma per il miglioramento della qualità e Lean per la riduzione del lead time. Il percorso abbrevia e collega tra di loro i due percorsi formativi Corso 2 Master Lean Organisation e Corso 12 Master Six Sigma. Pertanto è indicato per coloro che intendono ottenere una formazione generale globale sui due temi. Per chi invece volesse approfondire separatamente e/o specializzarsi sui temi Six Sigma e Lean Organisation suggeriamo i corsi citati n.2 e n.12 (ad esempio approfondire gli strumenti statistici avanzati e Minitab nonché la Lean Tools Lab).

Chiarini & Associati utilizza per la parte Six Sigma docenti Master Black Belt certificati American Society for Quality (ASQ) o in ambito GE. Al fine dell'acquisizione del know-how sulla parte Six Sigma è utilizzato il software Minitab® invece del software di base Excel. Quest'ultimo infatti spesso non è riconosciuto da molti schemi di certificazione.

#### Programma

### Settimana 1 - Define & Measure, impostazione del progetto

#### Overview del modello Lean Six Sigma

- Il DNA del Lean Six Sigma
- Gli attori coinvolti: Master Black Belt, Black Belt, Green Belt, Champion e Sponsor
- Lean Six Sigma a livello strategico, collegamento al Business Plan
- Lean Six Sigma a livello operations
- Kaizen events e DMAIC projects
- Lean Six Sigma a livello processi
- Lean Six Sigma e riduzione dei 7 sprechi
- Il concetto di DPMO (Defects Per Million Opportunities)

#### Il ciclo DMAIC

##### Define

##### Inquadramento del progetto

- Selezione del progetto e composizione del team
- Il project charter
- Time management
- Kaizen Event e DMAIC project e loro schedulazione
- Concordare campo di applicazione e limiti
- Definizione del problema
- Obiettivi e benefici del progetto
- Il monitoraggio dei saving e dei tempi dell'evento
- Il cost justification chart
- Applicazione e debrief

##### Team Building e Team Efforts

- Piano di comunicazione iniziale al team
- Condividere gli obiettivi con il team
- Tecniche motivazionali
- Condividere con il team l'entusiasmo per il Lean Six Sigma
- Schedulazione di dettaglio con il team ed assegnazione dei compiti/ruoli

- Stabilire i momenti di controllo avanzamento progetto ed i tollgate
- La leadership del team leader
- I requisiti del Cliente
- Definire i Clienti esterni e interni
- Definire i requisiti del cliente (Voice Of the Customer)
- Individuazione delle caratteristiche CTQ (Critical To Quality)

##### La mappatura di alto livello dei processi

- Definizione dei processi
- Modello SIPOC
- Livelli dei processi
- Tecniche di mappatura
- Validazione con gli Stakeholder

##### Measure

##### Collezionare i dati

- Perché misurare?
- Questioni chiave
- Tipi di dati – hard e soft
- Definire le misurazioni
- Lean Metrics
- Misurazione economica-finanziaria dei 7 sprechi
- Strumenti di collezionamento dati
- Metodi di campionamento
- Measurement System Analysis

##### Chiusura

- Preparazione per il rientro – Cosa seguirà
- Suggestivi per l'impostazione e gestione del progetto Kaizen o DMAIC
- Confronto con il Champion e/o Sponsor per il toolgate dei progetti

**SEGUE**

#### Durata:

**Lean Six Sigma Green Belt: 9 Giornate di aula****Lean Six Sigma Black Belt: 9 Giornate di aula più 3 Giornate Consulenziali per l'impostazione e supervisione del progetto aziendale Lean Six Sigma con il Consulente Chiarini & Associati certificato Master Black Belt**

# SIX SIGMA

## CORSO 14

### MASTER LEAN SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### Settimana 2 - Analyze, laboratorio Minitab

##### Measure

- Debrief
- Selezione delle Y significative
- CTQ/Y matrix
- Piano di collezionamento dati
- Raccolta dati dai processi: cycle time, process time, OEE, non conformi
- Visualizzazione dei dati (distribuzioni, trend, scatter)
- Calcolo del sigma del processo (metodo discreto e metodo continuo)
- Tools Lab con esercitazione
- Debrief

##### Analyze

- Analisi dei processi
  - Mappatura dei sottoprocessi e dei microprocesso
  - Value Stream Mapping as-is
  - VSM as-is e future state
  - Compilazione di una VSM tipo
  - Mappature Makigami per I processi Office
  - Analisi dei vincoli e degli sprechi
  - Linee del tempo VSM
  - Tools Lab con esercitazione
  - Debrief
- Analisi delle cause prime
  - Diagramma di Ishikawa
  - Grimaldello dei 5 perchè
  - Il principio di Pareto
- Chiusura
  - Preparazione per il rientro – Cosa seguirà
  - Plus & Delta

##### Coaching One-on-One ai partecipanti, verifica stato d'avanzamento progetti e discussioni per l'avanzamento

##### Analyze (con Minitab)

- Statistica di base
  - Statistica descrittiva
  - Misure di tendenza centrale
  - Istogrammi
  - Le principali distribuzioni discrete e continue
  - Stratificazione
  - Perché la normalità è importante?
  - Tools Lab con esercitazione
  - Debrief
  - Identificazione delle potenziali cause di variazione
  - Approccio all'analisi
  - Strumenti numerici e non per l'analisi dei dati

##### Analizzare la variazione e la stratificazione

- Bar, Scatter, Pie chart
- Run Charts
- La capacità di processo sulle carte di controllo
  - Indici Cp e Cpk
  - Funzione di perdita di Taguchi
- Tools Lab con esercitazione
- Debrief
- I limiti di controllo
- I limiti di specifica
- Carte di controllo per variabili
  - Carte X-R
  - Carte I-MR
  - Carte X-s
- Carte di controllo per attributi
  - Carte P, NP
  - Carte C
  - Carte U

##### Analyze (con Minitab)

- Test delle ipotesi e analisi della varianza
  - Sviluppare le ipotesi: ipotesi nulla e ipotesi alternativa
  - Selezionare il test e verificare i pre-requisiti
  - Chi Squared Test
  - Cenni sull'ANOVA One-Way
  - Cenni sul Design Of Experiments (DOE)

##### Cenni sulle regressioni

##### Chiusura

- Preparazione per il rientro – Cosa seguirà
- Verifica e discussione progetti



SEGUE

# SIX SIGMA

## CORSO 14

### MASTER LEAN SIX SIGMA PER LA CERTIFICAZIONE DI GREEN E BLACK BELT

#### Settimana 3 - Improve e control (tramite strumenti Lean Six Sigma)

##### Improve

- Generare le soluzioni
- Obiettivi del miglioramento
- Strategia di miglioramento
- Quantificare le opportunità di miglioramento
- Definire target Lean Six Sigma

##### Valutazione dei rischi delle soluzioni

- Error Proofing
- Risk analysis
- FMEA

##### Analisi costi / benefici

- Linee guida per l'analisi costi / benefici
- Approccio

##### Sprechi recuperabili

##### Strumenti Lean per gli eventi Kaizen

- 5S ordine e pulizia
- Tecniche one-piece-flow
- Bilanciamento linee
- SMED e riduzione set-up
- Set-up interni ed esterni
- Tecniche di ripresa dell'impianto
- TPM dell'impianto
- Professional Maintenance
- Autonomous Maintenance
- Group Technology e celle ad U
- Minimarket e Kanban
- Calcolo dei cartellini Kanban
- Heijunka e programmazione one-piece-flow
- Jidoka ed Poka-Yoke
- Piloting assieme al team
- Valutazione degli strumenti Lean per i processi LFoundry Marsica Innovation & Technology
- Valutazione

##### Chiusura

- Preparazione per il rientro – Cosa seguirà
- Plus & Delta

**Coaching One-on-One direttamente sul campo, con assesement da parte del nostro consulente/formatore e discussione sulle modalità d'avanzamento. Alcuni membri porteranno avanti progetti DMAIC, altri eventi Kaizen.**

##### Control

Stabilire le misure per valutare il successo dei progetti  
Validazione dei saving del progetto per il senior management

##### Trasferire le conoscenze

- Standardizzazione
- Documentazione
- Training Plan
- Riconoscimento dei risultati
- Sistema di rewarding
- Comunicazione intra-aziendale

##### Gestione di successivi progetti Lean Six Sigma

- Sistema dei tollgate
- Banca dei progetti

##### Control and Celebrating

- Esame scritto per le Green e Black Belts
- Verifica dei risultati dei progetti DMAIC e Kaizen
- Preparazione del report finale per la certificazione dei risultati
- Consegna degli Award Certificates

#### Durata:

**Lean Six Sigma Green Belt: 9 Giornate di aula**

**Lean Six Sigma Black Belt: 9 Giornate di aula più 3 Giornate di supporto per l'impostazione e supervisione del progetto aziendale Lean Six Sigma con il Consulente Chiarini & Associati certificato Master Black Belt**

**Prezzo Certificazione Lean Six Sigma Green Belt: € 4.900 + IVA**

**Prezzo Certificazione Lean Six Sigma Black Belt: € 6.900 + IVA**  
(comprensivo di impostazione e supervisione del progetto aziendale Lean Six Sigma)

## CORSO 34

### CERTIFICAZIONE MASTER BLACK BELT – CON APPROFONDIMENTO SOFTWARE MINITAB®

Il corso è indicato per coloro già in possesso di una certificazione Six Sigma Black Belt che intendono proseguire verso la certificazione Master Black Belt.

In accordo alla norma ISO 13053:2011, i candidati dovranno presentare i progetti pregressi svolti in qualità di Black Belt, oltre ad acquisire strumenti avanzati statistici tramite software riconosciuti. Allo scopo, durante il corso è utilizzato software Minitab®. Il corso alterna parti teoriche a casi concreti di applicazione in azienda.

#### Programma

Acquisizione in entrata dei progetti pregressi dei candidati

- **Define**
  - definizione dei requisiti: QFD
  - mappatura per i processi transazionali: makigami
  - mappatura per i prodotti: FAST
- **Measure**
  - capacità di processo per distribuzioni non normali
  - power and sample size
- **Analyze**
  - analisi dei trend: serie temporali
  - dimensionare i servizi: code
  - test non parametrici
  - DoE: RSM, Taguchi
  - regressioni logistiche per risposte discrete
- **Improve**
  - Mind mapping
- **Control**
  - Carte di controllo Cusum / EWMA

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

**Prezzo: € 690 + IVA** (per coloro che hanno ottenuto la Certificazione Green o Black Belt presso Chiarini & Associati)

## STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

PARTIAMO DAL PRESUPPOSTO PER CUI OGNI MIGLIORAMENTO AZIENDALE DEVE ESSERE PIANIFICATO E MISURATO NEI SUOI RISULTATI ECONOMICI - FINANZIARI ED ORGANIZZATIVI

### ECCO PERCHÈ PROPONIAMO

- CORSI PER LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN SECONDO METODOLOGIE BSC E HOSHIN KARI
- CORSI SUI PIÙ INNOVATIVI METODI DI CONTABILITÀ INDUSTRIALE CONFACENTI AD AMBITI LEAN SIX SIGMA - TQM QUALI
  - ABC - LEAN ACCOUNTING
  - TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING
  - CORSI PER MOTIVARE E MISURARE LE PERFORMANCE DEL PERSONALE



# STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

## CORSO 15

### LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN SECONDO BALANCED SCORECARD E HOSHIN PLANNING

Il corso particolarmente adatto per top e senior manager, nonché per imprenditori, tratta delle modalità più diffuse per realizzare un business plan (piano strategico aziendale). Durante la giornata di corso, infatti, il consulente/formatore illustrerà il metodo di Kaplan delle Balanced Scorecard nonché il classico approccio giapponese Toyota Hoshin Planning. I due sistemi non sono in antitesi bensì integrabili al fine di trarre il meglio da entrambi.

#### Programma

- La Vision aziendale
- La Mission o ragione di esistere dell'organizzazione
- Definizione degli obiettivi di lungo periodo collegati alla vision
- La struttura del Business Plan nel medio e lungo periodo
- Strutturare gli obiettivi del Business Plan secondo le 4 prospettive di Kaplan
- Le matrici di deployment - Hoshin Kanri
- Il deployment degli obiettivi in KPI (key performance indicators)
- L'ulteriore deployment dei KPI in indicatori di processo
- Definizione dei target
- Piani di azione per il raggiungimento dei target
- Il controllo e review del raggiungimento dei target
- La gestione dei management meeting review
- Il dashboard aziendale

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

## CORSO 16

### IL PASSAGGIO DALLA CONTABILITÀ TRADIZIONALE AI NUOVI MODELLI DI ACCOUNTING (ABC, Lean Accounting, Value Stream Accounting e Time Driven Accounting)

Il corso affronta l'applicazione delle nuove metodologie contabili all'organizzazione di tipo Lean Six Sigma. Infatti in tale contesto, molti sprechi sono all'interno dei costi indiretti e pertanto difficili da valutare tramite un modello tradizionale per centri di costo.

#### Programma

- La contabilità tradizionale per centri di costo e la 'miopia' sui costi indiretti
- ABC/ABM, suddividere il flusso in processi ed attività
- I driver dei processi. Costi diretti rispetto a processi
- Esempi di errori contabili tramite utilizzo della contabilità tradizionale
- L'organizzazione per Value Stream
- Come far diventare i costi diretti rispetto alla Value Stream
- I costi non direttamente imputabili alla Value Stream
- Modalità di calcolo del costo del prodotto miste: Value Stream Accounting e ABC
- Gli indicatori della Value Stream
- Il reporting Day-by-Day
- Il reporting periodico per il Management
- Time Driven Activity Based Costing (TD-ABC) ed ABC a confronto
- Calcolo dei costi dei processi transazionali di Office
- TD-ABC, ABC e Value Stream Accounting
- Le equazioni del Time Driven ed il Lead Time
- Misurare i benefici degli eventi kaizen o Six Sigma

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 650 + IVA**

# STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

## CORSO 17

### METODI DI VALUTAZIONE DEI RUOLI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Le aziende moderne e competitive hanno modificato, nel corso degli anni il loro assetto organizzativo ed hanno ridisegnato e migliorato ruoli e competenze esistenti. Comprendere i problemi organizzativi e saperli affrontare con analisi e strumenti appropriati, costituisce un'esigenza che riguarda sia i professionisti, sia i manager, sia tutti coloro che operano professionalmente in azienda, sia pubblica, sia privata. Il corso si pone, quale obiettivo primario, quello di trasmettere i fondamenti delle tecniche di analisi dei ruoli attraverso l'utilizzo di strumenti appropriati, in un'ottica di motivazione del personale evidenziando, contestualmente, la possibilità di intraprendere cambiamenti organizzativi.

#### Programma

- Cosa si intende per analisi dell'organizzazione
- L'impatto della tecnologia e della formazione nel contesto organizzativo
- La motivazione del personale: la partecipazione
- Individuazione delle competenze (saper fare, saper essere, sapere specifico della professione)
- Ricognizione delle competenze: le interviste, i questionari
- Esempi di questionari e simulazioni di interviste in aula
- La mappatura delle competenze
- La valutazione del gap fra competenze reali, potenziali e definite
- Competenze, ruoli e processi dell'organizzazione
- Il Manuale delle competenze aziendale
- Definizione dei ruoli dell'organizzazione sulla base delle competenze di base e delle competenze distintive
- Tecniche di confronto fra Analisi Organizzativa (analisi e valutazione delle posizioni ed analisi dei carichi di lavoro) ed Analisi del Personale (valutazione delle prestazioni e del potenziale)
- Esempi di schede di valutazione e simulazione di casi concreti in aula
- Come gestire le modifiche dell'organizzazione ed il reengineering organizzativo
- Il ruolo della Direzione e l'esercizio della leadership nel cambiamento

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 490 + IVA**

# STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

## CORSO 29

### LA COMUNICAZIONE EFFICACE IN AZIENDA

Saper comunicare in modo adeguato in ogni contesto rappresenta certamente la chiave di volta per la qualità della vita di ogni persona, così come avere buone relazioni è sempre più importante anche in ogni ambito di lavoro, dove questa competenza è ormai considerata tra le "capacità trasversali" necessarie ad ogni ruolo professionale. Il seminario consentirà di approfondire la conoscenza degli elementi chiave della comunicazione, a partire dalla conoscenza di sé per favorire l'incontro efficace e positivo con gli altri, al conoscere e interpretare il linguaggio corporeo come fonte primaria di comunicazione, dall'affinare la capacità di ascolto per capire meglio gli altri, al gestire al meglio le relazioni interpersonali nelle diverse situazioni aziendali.

Il seminario si rivolge a dirigenti, quadri, imprenditori e a tutti coloro che, compresa l'importanza del comunicare, desiderano servirsene per migliorare i propri rapporti interpersonali, in ambito aziendale e non solo.

#### Programma

##### **Perché è importante comunicare bene**

- L'affermazione di sé
- Il processo di socializzazione
- La qualità della vita lavorativa

##### **Fondamenti di comunicazione**

- Non si può non comunicare
- Comunicare a due vie:
  - importanza del feed-back per l'efficacia della comunicazione
- La parola parlata: suggerimenti per un uso ottimale del linguaggio parlato
- Gli elementi di disturbo: le barriere che ostacolano la comunicazione

##### **"Grammatica e punteggiatura" della comunicazione non verbale**

- Il corpo rivela le emozioni
- Tutto è comunicazione:
  - linguaggio dei simboli
  - prossemica: uso degli spazi e delle distanze fra le persone cinesica: la gestualità
  - paralinguistica: i suoni vocali e strumentali
  - digitale: i contatti fisici

##### **Esercizi d'aula:**

- Gli assiomi della comunicazione
- Comunicazione ad una via
- Comunicazione a due vie
- Il feedback efficace
- Comunicazione non verbale

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

## CORSO 31

### IL COACHING

Illustrare le linee di azione di un nuovo approccio consulenziale la cui esplosiva diffusione, soprattutto in paesi come gli Stati Uniti - dove sono sorte quattro Coach Universities - costringe a riflettere sull'urgenza con cui le aziende vivono il bisogno di avere a disposizione nuovi strumenti per agire su realtà sempre più poliformi e complesse. La necessità di soluzioni non standardizzabili, e la conseguente esigenza di muovere risorse uniche e profonde dell'individuo, fa sì che nasca il bisogno di forme di consulenza più centrate sugli specifici meccanismi dell'individuo in azione. Ecco quindi apparire una sorta di "consulente a latere", con forme d'intervento che nascono da situazioni specifiche, e ad esse ritornano, dopo aver analizzato i singoli nodi critici che l'individuo può evidenziare nell'ambito della sua azione.

Tutti coloro in grado di comprendere l'importanza di un nuovo strumento di crescita organizzativa e più specificatamente: manager di ogni funzione, dirigenti e quadri coinvolti in progetti di sviluppo risorse umane, di piani di carriera o gestione gruppi.

### Programma

#### Origine e sviluppo del coaching

- Cos'è il coaching:
  - caratteristiche
  - ruoli
  - obiettivi
- Perché il coaching:
  - l'instabilità come condizione; la flessibilità come necessità
  - la capacità di apprendimento continuo come risorsa cruciale dell'organizzazione e dell'individuo
  - il coaching come apprendimento continuo integrato con la pratica lavorativa
- L'individual coaching: comportamenti e nodi critici
- Il coaching come processo a tappe
- La figura del consulente esterno

#### I committenti del coaching

- L'azienda (business coaching)
- Il cliente individuale (personal coaching)

#### Coaching per migliorare la gestione dei collaboratori: il manager coach

- Obiettivi
- Aree d'azione
- Approccio e metodologia
- Le 5 attività chiave
- Scenari possibili e linee d'azione:
  - il manager-coach nel processo di problem solving
  - il manager-coach nel processo di miglioramento della performance
  - la formazione del manager-coach: fasi dei processi e capacità implicate

SEGUE 

## CORSO 31

### IL COACHING

#### **Coaching per lo sviluppo degli executives**

- Coaching per la gestione di specifiche situazioni professionali
- Coaching per l'individuazione di nodi critici di rendimento
- Coaching per la crescita professionale a lungo termine
- Coaching per l'elaborazione di strategie aziendali

#### **Coaching per l'autosviluppo del manager: l'individual coaching**

- Caratteristiche
- Destinatari dell'individual coaching
- Contesto d'azione
- L'esame di episodi reali
- Il rapporto one-to-one
- La riflessione sull'esperienza: l'integrazione tra situazioni concrete e spunti teorici
- La scelta dei temi
- Vantaggi dell'individual coaching
- I tempi dell'individual coaching
- Modelli d'individual coaching:
  - individual coaching per migliorare la performance
  - individual coaching per la crescita professionale
  - individual coaching per migliorare la propria posizione lavorativa
  - individual coaching per nuovi manager

Per ogni argomento trattato si svilupperanno in aula una serie di esercizi e riprese con telecamera.

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

# STRATEGIC MANAGEMENT E PERFORMANCE MEASUREMENT

## CORSO 39

### BASIC MANAGEMENT

#### Strumenti per la gestione dei collaboratori

Il corso consente di acquisire maggiore consapevolezza dei contenuti fondamentali del ruolo di "capo" e del proprio stile di relazione. Attraverso casi aziendali, role playing ed esercitazioni pratiche, verranno individuate tecniche e metodologie per costituire la "squadra" e sviluppare nei collaboratori una forte motivazione al presidio dei processi aziendali.

Il corso è rivolto a imprenditori, manager, responsabili di funzioni, capi intermedi.

#### Programma

- La catena interna della fornitura: collaborazione e gioco di squadra
- Costruire e gestire un gruppo: definizione, condivisione e monitoraggio degli obiettivi
- Gli stili comportamentali: la differenza tra autorevolezza e autorità
- Le competenze fondamentali: comunicazione e ascolto
- Da capo a coach: tecniche e strumenti per la gestione dei conflitti e lo sviluppo dei collaboratori:
  - Motivazione e delega
  - Valutazioni e feedback

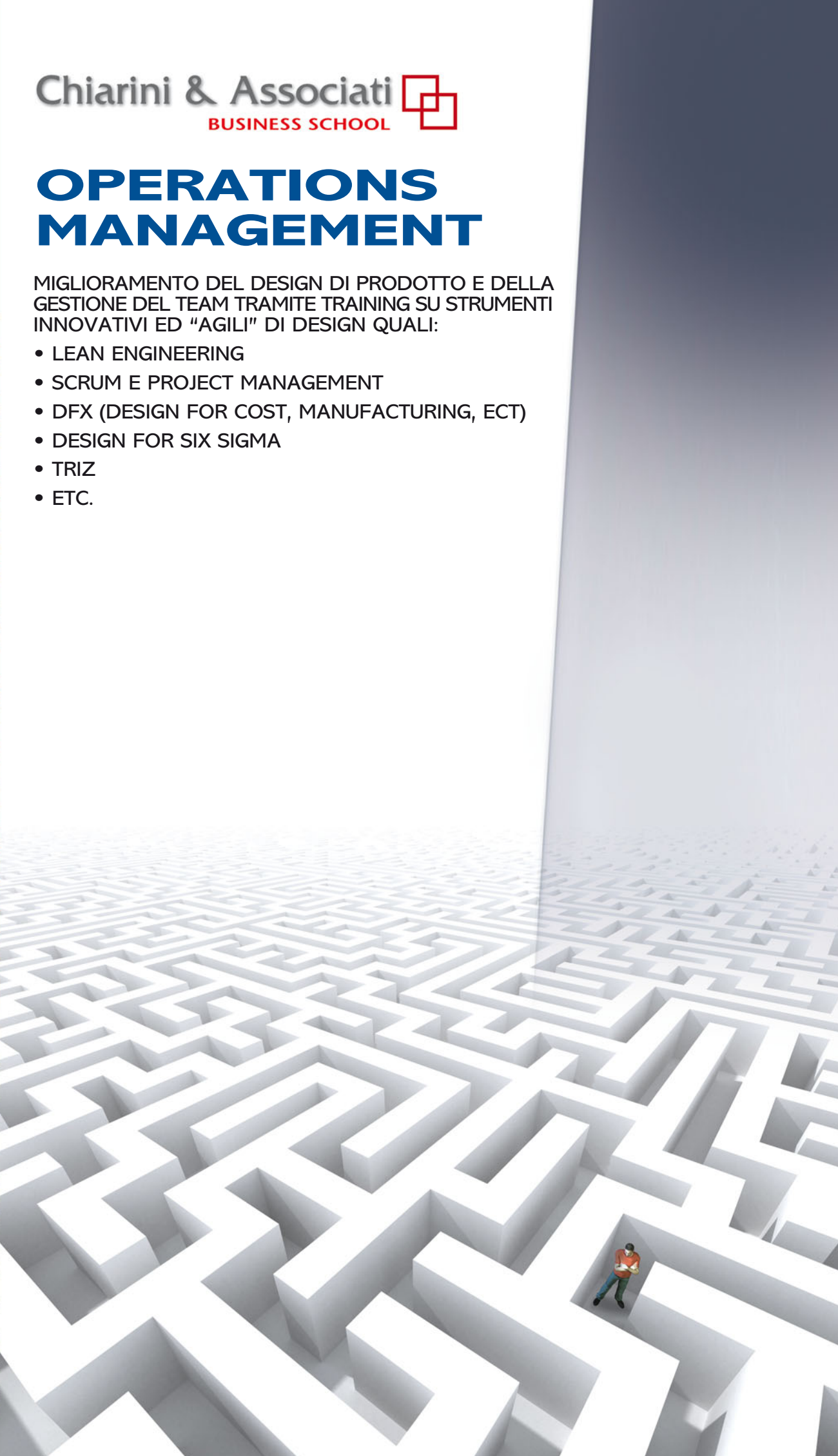
**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

# OPERATIONS MANAGEMENT

MIGLIORAMENTO DEL DESIGN DI PRODOTTO E DELLA GESTIONE DEL TEAM TRAMITE TRAINING SU STRUMENTI INNOVATIVI ED "AGILI" DI DESIGN QUALI:

- LEAN ENGINEERING
- SCRUM E PROJECT MANAGEMENT
- DFX (DESIGN FOR COST, MANUFACTURING, ECT)
- DESIGN FOR SIX SIGMA
- TRIZ
- ETC.



## CORSO 32

### DESIGN MANAGEMENT – PROGETTARE PIU' VELOCEMENTE RIDUCENDO I COSTI DEL PRODOTTO

Obiettivo principale del corso è quello di presentare le tecniche di miglioramento della progettazione prodotto e processo in ottica Lean Six Sigma. Tali tecniche rendono il prodotto al tempo stesso, più veloce nella sua introduzione sul mercato, più 'robusto', standardizzato e meno costoso in produzione. Il corso è tenuto da formatori Chiarini & Associati che hanno gestito centinaia di progetti di miglioramento all'interno degli uffici tecnici delle più avanzate realtà Italiane e multinazionali. Non mancano, a tal scopo, continui riferimenti operativi ed esempi tratti da tali aziende.

#### Programma (5 giornate)

- La fase iniziale di definizione e pianificazione del progetto
- Definire gli obiettivi di qualità, affidabilità e costo del progetto
- Pianificare il progetto del prodotto e del processo tramite Gantt e Pert
- Definire le milestones di progetto
- Catturare la voce del cliente tramite il Quality Function Deployment (QFD)
- SCRUM
- PRODUCT OWNER, SCRUM MASTER e Development Team
- Sviluppo della matrice di QFD e caratteristiche critiche del prodotto/processo
- TRIZ, Inventive Problem Solving
- Concurrent Engineering, Design For Cost, Design for Manufacturing e Design for Assembly
- Riesaminare i risultati della progettazione con le altre funzioni aziendali
- Tecniche di riduzione e standardizzazione dei componenti a distinta
- Variety Reduction Program, indicatori di riduzione componenti a distinta
- Standardizzare le parti non in vista
- Metodo di Boothroyd-Dewhurst
- Ridurre gli sprechi in produzione progettando prodotti con cicli di lavoro semplici
- Progettare riducendo i tempi ciclo macchina e di assemblaggio
- Tecniche affidabilistiche D-FMEA e P-FMEA, ridurre i rischi di guasto sul prodotto e sul processo
- Emissione dei piani di controllo per il prototipo, preserie e in produzione
- Rendere 'robusto' il progetto: DOE e tecniche di Taguchi
- Progettazione delle tolleranze
- Cenni sul Response Surface Methodology
- Gestione della fase di prototipizzazione e di preserie
- Calcolo degli indici di capacità di processo ( $C_p$ ,  $C_{pk}$ ) sulle caratteristiche critiche
- Validazione del progetto del prodotto/processo
- La gestione delle modifiche al progetto
- Richiesta di modifica e sua analisi
- Analisi dell'impatto delle modifiche
- FMEA delle modifiche
- Impatto generale
- Gestione dei componenti obsoleti in produzione
- Lean Office per la riduzione dei tempi dei processi di progettazione
- Mappatura transazionale Makigami
- Makigami as-is
- Progettazione del future-state e riduzione del time-to-market
- Indicatori di misura delle performance della progettazione prodotto/processo

**Durata: 5 giornate**

**Prezzo: € 2.900 + IVA**

## CORSO 30

### ALLENARE E MOTIVARE UNA SQUADRA

Allenare e motivare un team vuol dire anche gestire le dinamiche relazionali ed emotive che si scatenano nel gruppo: tenere a bada atteggiamenti individualistici, promuovere la fiducia reciproca, il senso di responsabilità, lo spirito di sacrificio e alimentare costantemente la motivazione. Grazie all'esperienza diretta maturata sul campo dai trainer si affronteranno tutti gli elementi che un buon leader deve presidiare nella guida e nello sviluppo del proprio team di lavoro.

Manager e leader di team che desiderano ampliare le proprie competenze nella gestione delle risorse soprattutto dal punto di vista del coinvolgimento emotivo e delle leve motivazionali.

#### Programma

##### Il ruolo del leader/allenatore

- Competenze distintive
- Abilità e attitudini relazionali
- Autorità e forza interiore
- Compiti
- La resistenza all'ingratitudine

##### Il ruolo delle emozioni nel team

- Emozioni positive e negative
- Sfruttare l'energia delle emozioni per raggiungere gli obiettivi comuni
- Gestire le vittorie e le sconfitte

##### La relazione di squadra

- La condivisione dei valori
- I principi di onestà e sensibilità
- La disponibilità
- Capire gli altri
- La fiducia reciproca
- L'egoismo

##### Lo sforzo e la fatica

- Riconoscere i difetti del team
- Gestire il senso di colpa e di vergogna per una sconfitta
- Il sacrificio
- Abbandonare il comodo
- Migliorare

##### Il "senso del noi"

- Comunicazione specifica e coordinata
- Tolleranza e fiducia reciproca
- Regole

##### Esercizi d'aula:

- il cerchio della fiducia
- Turlo tirlo
- Il perimetro dei numeri
- Il puzzle

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

## CORSO 33

### TIME MANAGEMENT - LA GESTIONE DEL TEMPO

Il corso consente di acquisire gli strumenti per gestire efficacemente il tempo di lavoro ed stabilire le corrette priorità; riconoscere i "ladri di tempo" e gli "alleati" individuando i comportamenti distintivi per il buon utilizzo del tempo e sviluppare una forte motivazione al presidio condiviso dei processi aziendali, per il miglioramento dei risultati di business e della soddisfazione del cliente finale.

#### Programma

##### Obiettivi

- Condividere le corrette modalità di gestione del tempo.
- Apprendere tecniche che consentano di organizzare efficacemente il proprio lavoro.

##### Attività

- Esercitazione "in basket" – Organizzare una giornata di lavoro
- Condivisione dei risultati dell'esercitazione
- Principi di time management: le priorità, i ladri di tempo, gli alleati
- Principi di organizzazione: lav assare dalla teoria all'azione.

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

## CORSO 42

### I FONDAMENTI DEL PROJECT MANAGEMENT

Corso introduttivo destinato a tutti coloro che intendono avvicinarsi al Project Management e capirne i contenuti principali. Si rivolge quindi a Professionisti, Project Manager Junior, Team Manager, e a tutti coloro che nel loro lavoro hanno a che fare con progetti/commesse.

#### Programma

- Definizioni di Project Management
- Il PMI Project Management Institute
- Le Certificazioni del PMI
- Il PMI/PMBOK
- Metodologie / Best Practices
- Il Progetto nel Project Management
- Caratteristiche dei Progetti
- Vincoli del Progetto
- Importanza del Project Management Efficace
- La triade concettuale del Project Management
- Progetti Interni ed Esterni
- Lavorare per Progetti
- La scelta del Progetto
- I Processi del Project Management
- Definizione degli obiettivi di un Progetto
- Le prestazioni di un Progetto
- Il Progetto nelle organizzazioni aziendali
- Il Ciclo di vita del Progetto
- Milestone e Deliverable
- Il Project Manager
- Il Team di Progetto
- Il PMO Project Management Office
- Considerazioni Finali

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

### FORMAZIONE IN PROJECT MANAGEMENT

Coloro che frequenteranno entrambi i Corsi: **"I Fondamenti del Project Management"** e **"Project Management Avanzato"** acquisiranno i requisiti orari formativi necessari per accedere all'esame CAPM<sup>®</sup> o PMP<sup>®</sup> del PMI Project Management Institute.

**COSTO: € 1.950 + IVA**

**DURATA: 5 Giornate (40 ore)**

## CORSO 43

### PROJECT MANAGEMENT AVANZATO

Corso avanzato destinato a tutti coloro che intendono approfondire i principali aspetti del Project Management, la metodologia, la gestione dei costi, della schedulazione ed il controllo del progetto. Si rivolge quindi a Titolari d'Azienda, Dirigenti, Project Manager, Team Manager, Controller, e a tutti coloro che lavorano per progetti/commesse

#### Programma

##### • La Metodologia

- Concezione del Progetto
- Studio di Fattibilità
- Analisi Costi/Benefici
- Project Charter
- Case Study - Project Charter
- Il Rischio di Progetto
- Case Study - Evento di Rischio: Elevato Ricambio del Personale
- Case Study - Matrice di Rischio
- Il Piano del Progetto
- Strumenti di Pianificazione del Project Management
- OBS - Organization Breakdown Structure (o RBS)
- Case Study - OBS Organization Breakdown Structure
- WBS - Work Breakdown Structure
- Case Study - WBS Work Breakdown Structure
- RAM - Responsibility Assignment Matrix
- Case Study - RAM - Responsibility Assignment Matrix
- Metodi per il Sequencing delle Attività
- PERT/CPM
- Case Study - CPM
- Compressioni delle Durate
- Diagramma di GANTT
- Case Study - GANTT
- Diagramma/Istogramma di Carico
- Il Ciclo di Deming
- Pianificazione dei Costi
- Controllo del Progetto
- Chiusura del Progetto
- Considerazioni Finali

##### • Budgeting

- CBS - Cost Breakdown Structure
- Budgeting - La Pianificazione dei Costi
- Il Budget Economico
- Case Study - Budget Economico
- Il Budget Finanziario (cenni)
- Il Budget Patrimoniale (cenni)
- Considerazioni Finali

##### • Controllo del Progetto

- Il Controllo del Progetto
- I Dati del Controllo dei Costi
- Il Rapporto dei Costi
- Earned Value Analysis
- Case Study - Earned Value Analysis
- Stato Avanzamento Lavori
- Considerazioni Finali

**Durata: 4 giornate (32 ore)**

**Prezzo: € 1.690 + IVA**

### FORMAZIONE IN PROJECT MANAGEMENT

Coloro che frequenteranno entrambi i Corsi: "I Fondamenti del Project Management" e "Project Management Avanzato" acquisiranno i requisiti orari formativi necessari per accedere all'esame CAPM<sup>®</sup> o PMP<sup>®</sup> del PMI Project Management Institute.

**COSTO: € 1.950 + IVA**

**DURATA: 5 Giornate (40 ore)**

## CORSO 44

### NUOVE METODOLOGIE DI PIANIFICAZIONE DELLA PROGETTAZIONE LEAN-AGILE: SCRUM E KANBAN

Le metodologie SCRUM e KANBAN di derivazione Lean-Agile hanno per lo più interessato finora ambienti di sviluppo software. Tuttavia, si stanno dimostrando valide ed efficaci alternative anche in ambiti manifatturieri classici. Il loro punto di forza è la gestione dinamica e 'Visual' dei progetti e loro risorse e si pongono a volte in alternativa alle classiche metodologie di Project Management. Il corso affronta entrambe le metodologie confrontando l'approccio più strutturato dello SCRUM con quello più flessibile e 'a risorse finite' del KANBAN. Inoltre, presenta vari casi di applicazioni tratti da clienti Chiarini & Associati.

#### Programma

##### **Agile e SCRUM Project Management**

- Limiti degli Approcci Predittivi – Plan Driven
- Metodologie Agili
- PMI e Metodologie Agili
- Introduzione a Scrum
- Sprint
- Scrum Heartbeat
- Product Backlog
- Qualità
- Analisi dei Rischi
- Sprint Planning Meeting
- Sprint Backlog
- Aspetti Logistici ed Operativi
- Daily Scrum Meeting
- Impediment Backlog
- Sprint Demo
- Scrum of Scrums Meeting
- Sprint Retrospective
- Compiti dello Scrum Master
- Casi studio aziendali

##### **Kanban**

- Introduzione dei termini principali e i benefici del Kanban
- Fase uno: calcolare il numero di Kanban e di personale
- Fase due: come far circolare i Kanban
- Il tabellone di gestione Kanban
- To-do, In progress, Done task
- Rendere visibile il workflow
- Fase tre: migliorare usando i Kanban
- Esempi aziendali
- Conclusioni e riflessioni

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

## CORSO 45

### LEADERSHIP PER CAPI REPARTO E RESPONSABILI INTERMEDI

Il corso consente di acquisire maggiore consapevolezza dei contenuti fondamentali del ruolo di "capo" e del proprio stile di relazione. Attraverso casi aziendali, role playing ed esercitazioni pratiche, verranno individuate tecniche e metodologie per costituire la "squadra" e sviluppare nei collaboratori una forte motivazione al presidio dei processi aziendali.

Il corso è rivolto a responsabili intermedi, capi reparto.

#### Programma

- Miglioramento continuo e catena interna della fornitura: collaborazione e gioco di squadra
- Sviluppare la consapevolezza di far parte di una catena interna della fornitura
- Il contenuto del proprio ruolo. Osservare, gestire, sviluppare, dare l'esempio: le 11 C del buon capo
- Costruire un gruppo: condivisione e monitoraggio degli obiettivi
- Fare o essere un responsabile?
- Cosa significa gestire le persone?
- Le competenze fondamentali: comunicazione e ascolto
- Definizione delle competenze chiave: capacità di osservare, di gestire, di sviluppare, di dare l'esempio
- Cosa significa condividere gli obiettivi?
- Gli stili comportamentali: la differenza tra autorevolezza e autorità
- Imparare ad ascoltare e comunicare per sviluppare empatia e spirito di collaborazione
- Quali sono gli stili di comportamento idonei ad essere legittimati come capi dai propri collaboratori
- Gli alibi nocivi: ricomporre i conflitti, stimolare la collaborazione
- "Si è sempre fatto così" ; "Una volta era meglio" ; "Sono fatto così"
- Da capo a coach: tecniche e strumenti lo sviluppo dei collaboratori
  - Motivazione e delega
  - Valutazione e feedback
- Riconoscere il talento, sviluppare le conoscenze e le competenze attraverso il dialogo, la motivazione, la delega e il feedback
- Il miglior modo per far accadere le cose: fare
- Definizione di un piano di miglioramento individuale: role-play

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**



## CORSO 18

### COME REALIZZARE UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CONFORME ALLA NORMA ISO 9001:2015

Il corso affronta il percorso tipico per ottenere la certificazione, con suggerimenti operativi per la redazione del manuale della qualità e delle procedure e per l'approccio per processi in un'ottica di efficacia ed efficienza. I formatori sono consulenti con esperienza basata su centinaia di aziende di tutti i settori già certificate, pertanto il corso può rappresentare un utilissimo momento di confronto, capendo, al tempo stesso, quali sono le modifiche apportate dalla ISO 9001:2015.

#### Programma

- Gli organismi di certificazione
- L'accreditamento Accredia
- Come individuare i processi e gli indicatori
- Analisi dei requisiti ISO 9001
- Le procedure del Sistema di gestione della qualità
- La struttura del manuale della qualità
- La politica per la qualità, gli obiettivi ed il riesame della direzione
- La gestione delle risorse umane
- La gestione delle infrastrutture
- La realizzazione del prodotto/servizio
- La misurazione della soddisfazione dei clienti
- Analisi dei dati e miglioramento continuo
- Evoluzione normativa: la nuova ISO 9001:2015
- La previsione dei tempi di pubblicazione definitiva
- I principali cambiamenti per ogni requisito normativo
- Operativamente cosa cambiare nel proprio sistema
- Introduzione del Risk Management e collegamento alla ISO 14001:2015, OHSAS 18001 ed altri schemi
- Manuale della qualità, ancora necessario?
- Procedure, come snellirle

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 390 + IVA**

## CORSO 19

### REALIZZAZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE SECONDO ISO 14001:2015 E REGOLAMENTO EMAS III

Il corso fornisce conoscenze specifiche per lo sviluppo di un Sistema di Gestione Ambientale in accordo allo schema ISO 14001 ed al Regolamento CE 761/2001 (EMAS III), proponendo tecniche di analisi controllo e miglioramento dei processi legati all'ambiente ed evidenziando le principali modifiche introdotte dalla norma ISO 14001:2015.

Il corso alterna parti teoriche e pratiche con esercitazioni basate su casi aziendali che hanno adottato sistemi ISO 14001 ed EMAS III.

#### Programma

- Excursus sulla legislazione in materia di ambiente e sicurezza, come gestire l'aggiornamento delle leggi e regolamenti
- Il set normativo ISO 14000, lo stato dell'arte delle norme elaborate dal comitato ISO/TC 207, l'iter di certificazione ed il confronto con l'ente terzo
- La fase di analisi ambientale iniziale, modalità di svolgimento, i dati ed informazioni occorrenti contenuti del documento finale di analisi ambientale iniziale
- Approfondimento dei requisiti della norma ISO 14001
- Tecniche di redazione del manuale di gestione ambientale. Eventuali integrazioni dei requisiti ISO 14001 con i requisiti ISO 9001, il sistema integrato dal punto di vista documentale
- Il regolamento EMAS III e il rapporto con la certificazione ISO 14001
- La dichiarazione ambientale EMAS III, i rapporti ed i bilanci ambientali
- La norma ISO 19011:2002 per gli Audit Integrati
- Valutazione, assieme ai partecipanti, di un manuale di gestione ambientale
- Esercitazioni con i partecipanti: simulazioni di redazione di procedure nel sistema di gestione ambientale

#### Programma in Azienda: Esempi di attività aggiuntive

- Sopralluogo del sito
- Analisi degli aspetti e degli impatti ambientali e delle leggi applicabili
- Suggerimenti per la redazione dell'Analisi Ambientale iniziale e realizzazione del Sistema di Gestione Ambientale

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 590 + IVA**

## CORSO 20

### CORSO PER VALUTATORI INTERNI DI SISTEMI QUALITÀ

Il corso, basato sulla norma ISO 9001:2015 e ISO 19011, sarà condotto da un docente qualificato secondo schemi internazionalmente riconosciuti (IRCA ecc.).  
La durata del corso è di due giornate ed è previsto un esame finale di qualifica

#### Programma

##### Primo Giorno: Presentazione della norma ISO 9001:2015

- La terminologia fondamentale
- L'approccio per processi e il controllo dei processi in outsourcing
- La Politica per la qualità e i riferimenti al BP aziendale
- La gestione della documentazione
- Le risorse umane, l'ambiente di lavoro e le infrastrutture
- La realizzazione del prodotto e del servizio
- La soddisfazione del cliente
- L'analisi dei dati
- Il miglioramento continuo
- Cenni alla norma ISO 9004

Sono previste esercitazioni in aula con i partecipanti.

##### Secondo Giorno: La conduzione degli audit su linee guida ISO19011

- Analisi dei requisiti ISO 19011
- La terminologia fondamentale
- La formazione del gruppo di Audit
- La nomina del team leader
- L'analisi della documentazione
- La preparazione delle check-list
- La conduzione dell' Audit
- Il corretto approccio alla "controparte"
- La classificazione delle anomalie (N.C. – Osservazioni ecc.)
- La stesura del verbale di Audit.
- La riunione finale (presentazione dei risultati)
- ESAME FINALE

Sono previste esercitazioni in aula sulla simulazione nella conduzione di Audit.

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 790 + IVA**

## CORSO 22

### L'INTEGRAZIONE DEI SISTEMI QUALITÀ – AMBIENTE – SICUREZZA

Un sistema di eccellenza non può prescindere dalla soddisfazione di tutte le parti interessate quali: clienti, dipendenti, la collettività ecc. Il corso analizza, allo scopo, le norme ISO 14001:2015 e la OHSAS 18001:2007 al fine di creare un cosiddetto sistema integrato certificabile. Il corso, molto operativo affronta il classico percorso di redazione documentazione integrata (manuale, procedure ecc) attraverso numerosi esempi tratti da realtà clienti Chiarini & Associati.

#### Programma

- I requisiti della norma UNI EN ISO 9001:2015 come punto di partenza per l'integrazione
- La conduzione dell'analisi ambientale iniziale integrata con l'analisi dei rischi per la sicurezza e salute
- Le principali normative ambiente – sicurezza applicabili al sistema integrato
- Excursus sui requisiti ISO 14001:2015
- I requisiti della norma OHSAS 18001:2007
- La politica integrata
- Obiettivi integrati: qualità, ambiente, sicurezza
- Piani/programmi per il raggiungimento degli obiettivi
- L'organigramma del sistema integrato
- Unico rappresentante della direzione o rappresentanti diversi?
- Il controllo integrato della documentazione e della legislazione
- Il registro degli effetti ambientali e dei rischi per la sicurezza-salute
- Il controllo operativo integrato
- Il coinvolgimento dei fornitori nel sistema integrato
- Gestione delle non conformità: qualità-ambiente-sicurezza
- Azione correttive/preventive e miglioramento del sistema integrato
- Visite ispettive integrate secondo norma ISO 19011
- Il riesame integrato della direzione

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: €590 + IVA**

## CORSO 23

### IL NUOVO STANDARD IATF 16949:2016: COME CONCRETAMENTE IMPLEMENTARE IL SISTEMA

Il corso, in maniera molto operativa, affronta il nuovo standard IATF 16949:2016. È rivolto sia a chi è già in possesso della certificazione ISO/TS 16949, sia a chi intende approcciare il nuovo standard 2016. Dopo un excursus sui nuovi requisiti, il corso si focalizza sul come operativamente passare all'implementazione trattando anche processi quali il PPAP, APQP, SPC, FMEA, MSA e la conduzione degli audit. Inoltre il corso traccia collegamenti fra lo standard e lean.

#### Programma

- La gestione del transitorio
- Le principali modifiche introdotte dallo standard IATF 16949:2016
- Collegamento dei requisiti IATF 16949:2016 con la struttura di alto livello della norma ISO 9001:2015
- Contesto e riferimento ai requisiti specifici dei clienti
- Efficacia ed efficienza del processo e nuovi requisiti di responsabilità sociale e di impresa
- Analisi del rischio, azioni preventive, piani di emergenza
- Supporto
- Attività operative
- Nuovi requisiti per la sicurezza legati ai componenti e ai processi
- Miglioramento dei requisiti di rintracciabilità del prodotto
- Nuovi requisiti relativi al software contenuto nei prodotti di fornitura
- Progettazione, APQP e PPAP, piani di controllo
- Selezione e sviluppo fornitori, sub fornitori
- Standard work, standard visivi, 5S e collegamento con il Visual Management Lean
- Programmazione della produzione Pull, Riduzione Set-up e TPM
- IATF 16949:2016 e linee guida AIAG: APQP - PPAP - FMEA - SPC - MSA
- Il filo conduttore delle caratteristiche critiche
- Valutazione delle prestazioni e miglioramento
- Audit interni IATF 16949
- Esempi di compilazione APQP - PPAP - Control plan - FMEA
- Esercitazioni con i partecipanti sull'applicazione delle linee guida AIAG

**IL CORSO PUÒ ESSERE REALIZZATO INTERAMENTE ANCHE ALL'INTERNO DI UNA SINGOLA AZIENDA**

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 690 + IVA**

## CORSO 24

### LA SA 8000:2014

La norma SA 8000 ( Social Accountability 8000) è volta alla realizzazione di un sistema di gestione dell'eticità delle risorse e della produzione di beni certificabile. Lo standard si divide in due parti, così come il corso. Una prima dedicata ai cosiddetti criteri etici da rispettare: lavoro minorile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e rappresentanza collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, salario. Una seconda di sistema, tipica ISO 9001 - 14001, con esempi in aula di procedure conformi ai requisiti SA 8000. Il corso tratta, infine, della possibilità di integrazione del sistema SA 8000 con i restanti sistemi ISO 9001, 14001, 45001 (OHSAS 18001).

### Programma

- SA 8000:2014, generalità, le novità introdotte
- SAI (Social Accountability International), ILO (International Labour Organization), organizzazioni promotrici, le convenzioni da rispettare
- Il rapporto legislazione italiana SA8000:2014
- Gli enti terzi accreditati, le aziende certificate SA 8000:2014
- La realizzazione di un sistema di Gestione Sociale
- I 9 criteri sociali
- La struttura del sistema di Gestione Sociale: similitudini con il sistema di Gestione per la Qualità e sistema di Gestione Ambientale
- La realizzazione di documenti conformi ai requisiti SA 8000:2014

### Programma in Azienda: Esempi di attività aggiuntive

- Analisi delle leggi e raccomandazioni ILO applicabili all'azienda
- Analisi della filiera dei fornitori
- Suggerimenti per l'impostazione di un sistema di Gestione Etica

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 390 + IVA**

## CORSO 25

### CORSO AUDITOR QUALITÀ AMBIENTE E SICUREZZA

Il corso intende trasmettere ai partecipanti il know how operativo per una gestione sul campo dei sistemi e nella conduzione di Audit. Tale corso della durata di due giornate, sarà condotto da un docente qualificato secondo schemi internazionalmente riconosciuti IRCA (International Register of Certified Auditors) o altro schema. Al termine del secondo giorno è previsto un esame finale di qualifica.

#### Programma

##### Primo Giorno: Il sistema di gestione integrato

- Il sistema della certificazione
- Gli organismi di certificazione
- L'accREDITAMENTO SINCERT-ACCREDIA
- Come individuare i processi e gli indicatori
- Analisi dei requisiti UNI EN ISO 9001:2015
- Analisi dei requisiti OHSAS 18001
- Analisi dei requisiti UNI EN ISO 14001
- Le novità introdotte dal Testo Unico sulla sicurezza
- L'art. 30 del Testo Unico sulla sicurezza
- Il sistema di gestione della salute e sicurezza ed ambiente
- La politica per la salute e la sicurezza ed ambiente
- La risk analysis iniziale e il suo collegamento con la valutazione dei rischi di legge
- Il controllo operativo, le procedure e le istruzioni per la gestione della salute e sicurezza ed ambiente
- Il manuale di gestione integrato
- Non conformità, incidenti ambientali, infortuni e quasi infortuni

##### Secondo Giorno: Tecniche di conduzione di audit interni sul sistema integrato (con rilascio di certificato finale)

- Audit di sistema, di processo
- Pianificazione delle Visite Ispettive Interne
- Costituzione di un Team e competenze richieste secondo ISO 19011
- La nomina del Team Leader
- Comunicazione interna dell'attività di Auditing
- Le check list per gli Audit del sistema integrato
- La conduzione dell'Audit
- Riunione d'apertura
- Registrazione delle evidenze oggettive
- Approvazione delle evidenze da parte dei valutati
- L'apertura di non conformità e gestione delle azioni correttive
- Riunione di chiusura
- Esame finale per la verifica dell'efficacia della formazione

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: €790 + IVA**

## CORSO 27

### DALLA CONFORMITÀ AL TESTO UNICO SULLA SICUREZZA ALLA CERTIFICAZIONE ISO 45001 (OHSAS 18001)

Il testo Unico sulla Sicurezza Dlgs. 81/2008 ha spostato l'attenzione dalla conformità legislativa alla realizzazione di un vero e proprio sistema di gestione per la salute e sicurezza, volontariamente certificabile OHSAS 18001. Il corso, partendo dalle modalità operative per essere conformi al Testo Unico, percorre in maniera operativa le fasi per arrivare all'ottenimento della certificazione OHSAS 18001.

#### Programma

- Le novità introdotte dal Testo Unico sulla Sicurezza:
  - TITOLO I Principi comuni:
  - TITOLI da II XI Rischi specifici:
    - Titolo II Luoghi di lavoro
    - Titolo III Uso Attrezzature di lavoro e DPI
    - Titolo IV Cantieri temporanei e mobili
    - Titolo V Segnaletica di sicurezza e salute
    - Titolo VI Movimentazione manuale dei carichi
    - Titolo VII Attrezzature munite di VDT
    - Titolo VIII Agenti fisici (rumore, vibrazioni, campi elettromagnetici, radiazioni ottiche)
    - Titolo IX Sostanze pericolose
    - Titolo X Esposizione ad Agenti Biologici
    - Titolo XI Protezione dalle Atmosfere esplosive (ATEX)
    - Titolo XII Disposizioni in materia penale e di procedura penale
    - Titolo XIII Norme transitorie e finali
- L'art. 30 del Testo Unico sulla Sicurezza;
- Il sistema di gestione della salute e sicurezza OHSAS 18001
- La politica per la salute e sicurezza
- La Risk Analysis iniziale ed il suo collegamento con la valutazione dei rischi di legge
- I programmi di gestione della sicurezza
- L'organigramma per la 18001
- Il controllo operativo, le procedure e le istruzioni per la gestione della salute e sicurezza
- Il manuale di gestione della salute e sicurezza
- Non conformità, incidenti ed infortuni
- Gli audit sul sistema di gestione salute e sicurezza
- Cenni sull'integrazione OHSAS 18001-9001-14001

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 490 + IVA**

## CORSO 28

### IL DLGS 231 E IL RUOLO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA: LA REALIZZAZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Il dlgs 231 ha introdotto la responsabilità amministrativa degli enti (aziende). Le aziende devono dotarsi di un modello organizzativo, ovvero di un sistema di gestione che prevenga i rischi dei reati contemplati dal dlgs 231. Tra questi si trovano anche i reati legati alla salute e sicurezza, nonché i reati ambientali. L'organismo di vigilanza ha il ruolo di auditare il modello organizzativo, prevenendo il manifestarsi dei reati.

#### Programma

- I reati amministrativi secondo il dlgs 231
- I reati legati alla salute e alla sicurezza
- I reati ambientali
- Risk analysis dei processi aziendali
- Dove possono nascere i reati e qual'è la loro gravità
- La realizzazione del modello organizzativo
- Le procedure di controllo
- La costituzione di un OdV indipendente
- Il ruolo principale dell' OdV
- Gli audit dell'OdV
- Presentare i risultati dell'audit al CDA
- Rapporto dlgs 231 ed 81/2008
- Rapporto dlgs 231 e sistema integrato OHSAS 18001 ed ISO 14001

**Durata: 1 giornata**

**Prezzo: € 590 + IVA**

## CORSO 40

### CORSO PER AUDITOR SISTEMI DI GESTIONE PER L'AMBIENTE (SGA) ISO 14001

L'obiettivo principale del corso è quello di formare gli auditor ad un alto livello di competenza nelle metodologie di auditing di un SGA. Il corso termina con un esame il cui superamento permette di conseguire la qualifica di Auditor ISO 14001.

#### Programma

Il corso utilizza una combinazione di lezioni teoriche, di esercitazioni pratiche e di role-playing riguardanti:

- Come valutare gli impatti ambientali
- Requisiti della ISO 14001/EMAS: la politica ambientale, obiettivi, traguardi e programmi
- Legislazione ambientale: i principali riferimenti per le aziende
- Analisi dei processi e gli indicatori ambientali
- Il riesame della direzione
- I requisiti operativi
- La sorveglianza e la misurazione
- La norma UNI EN ISO 19011:2012
- I requisiti degli auditor
- Il programma di audit e la formazione del gruppo
- La conduzione dell'audit
- La stesura del report
- Il processo di auditing
- Strategie di verifica della conformità
- Studio di casi reali

#### Obiettivi

- Preparare alla conduzione di audit di prima e seconda parte sui SGA secondo la ISO 14001
- Conoscenza dei parametri definiti da UNI EN ISO 19001:2012
- Rendere autonomi i partecipanti nell'attuazione e valutazione di un SGA
- Informare sulla principale legislazione ambientale vigente

#### Destinatari

- Responsabili di aziende interessate a un SGA
- Consulenti
- Auditor
- Personale coinvolto nell'attuazione di un SGA secondo la ISO 14001

**La partecipazione richiede una buona conoscenza teorica-pratica della norma ISO 14001 e esperienza sugli aspetti di tutela e legislazione ambientale.**

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

## CORSO 41

### CORSO PER VALUTATORI INTERNI DI SISTEMA GESTIONE QUALITÀ IN AMBITO AUTOMOTIVE SU SPECIFICA IATF 16949 E UNI EN ISO 19011

Lo standard IATF 16949 è l'armonizzazione dei principali standard del settore auto. Il corso si pone come obiettivo quello di analizzare i requisiti IATF nell'ottica di un soggetto "Valutatore interno di parte II" tenuto a valutare l'applicazione e lo stato di conformità dello standard automotive presso la propria azienda o presso fornitori o altri plant dell'organizzazione. Sarà analizzata con i partecipanti la check list ufficiale dello IATF al fine di utilizzare uno strumento operativo e riconosciuto ufficialmente da organismi competenti.

#### Programma

- Excursus sui principali requisiti IATF 16949:2016
- ISO 9001:2015 ed ISO 9001:2015
- Piano strategico aziendale
- Soddisfazione del cliente
- Miglioramento continuo
- Soddisfazione dei portatori di Interessi
- Codice di condotta interno
- Processo di realizzazione del prodotto
- FMEA di progetto e di processo
- Riesami di fattibilità
- Processo di approvazione del prodotto
- Ricerca e sviluppo
- Sviluppo dei fornitori
- Gestione delle attrezzature
- Definizione delle caratteristiche particolari
- Manutenzione preventiva e predittiva
- Analisi dei sistemi di misurazione
- Gestione delle scorte
- Verifiche Ispettive di processo e di prodotto
- Controllo statistico di processo
- IATF 16949 e strumenti Lean Manufacturing
- Integrazione delle procedure di gestione esistente con i requisiti IATF 16949
- Le linee guida applicabili: FMEA, PPAP, APQP, MSA, TSE, QSA, SPC
- La norma UNI EN ISO 19011 per gli audit
- I requisiti degli auditor
- Il programma di audit e la formazione del gruppo
- La conduzione dell'audit
- La stesura del report
- Esempi concreti di sistemi qualità aggiornati
- Esame finale

**Durata: 2 giornate**

**Prezzo: € 890 + IVA**

# MASTER IN BUSINESS STRATEGIES AND LEAN ORGANISATION



# MASTER IN BUSINESS STRATEGIES AND LEAN ORGANISATION

## Certificazione Lean Six Sigma Black Belt

### (Formula Weekend)

Chiarini & Associati, società che da 20 anni opera nel settore della consulenza e formazione di direzione con oltre 400 clienti, multinazionali e aziende eccellenti italiane, ha pensato ad un Master a carattere particolarmente operativo dedicato a Manager d'azienda, Laureati in discipline scientifiche o Diplomati con almeno 4 anni di esperienza. Obiettivo del Master è quello di formare professionisti preparati in grado di portare know how e di sviluppare progetti innovativi per le aziende.

Questo attraverso la conoscenza di argomenti oggi trainanti quali Lean Manufacturing, Lean Office, Six Sigma e Business Management in generale.

Al contrario di altri prodotti simili sul mercato, pressoché teorici, questo Master progettato direttamente da consulenti, oltre ad una formazione d'aula (vedere programma sotto) offre la possibilità di una rilevante parte pratica.

Ad esempio alcune giornate saranno svolte in una 'Lean Tools Lab' - Laboratorio di simulazione degli strumenti Lean, nonché saranno organizzate visite nei reparti produttivi di alcune delle ns. Aziende clienti che applicano Lean Six Sigma. Sono previste, fra l'altro, le testimonianze dirette sull'applicazione degli argomenti trattati.

### Programma del Master

- **1° Modulo:** Organizzazione aziendale, business plan e deployment (12 ore)
- **2° Modulo:** Gestione delle risorse umane (12 ore)
- **3° Modulo:** Project Management (12 ore)
- **4° Modulo:** Lean Six Sigma e TQM (12 ore)
- **5° Modulo:** Gli strumenti operativi del Toyota Production System (72 ore)
- **6° Modulo:** ABC, T-ABC e Lean Accounting (12 ore)
- **7° Modulo:** Il percorso per la certificazione Black Belt (60 ore)
- **8° Modulo:** Impostazione con il supervisore d'aula del progetto di miglioramento aziendale e assegnazione della dissertazione (12 ore)
- **9° Modulo:** Progetto presso l'azienda partner (3 mesi)

Discussione dei risultati del progetto e della dissertazione con il Comitato Scientifico o suo rappresentante (8 ore)

**Le lezioni si svolgeranno il Venerdì e il Sabato (Giornate intere) nei seguenti orari: dalle 09:00 alle 13:00 e dalle 14:00 alle 18:00**

### Destinatari

Il master è rivolto a:

- laureati, triennali o specialisti/magistrali, preferibilmente con laurea di tipo tecnico-scientifico, economico o giuridico
- laureati e diplomati in qualsiasi disciplina con esperienza maturata nel settore produzione di almeno 2 anni se in possesso di laurea e 4 di diploma di scuola media superiore.

I candidati sono persone motivate concrete e decise, con spiccate propensioni a lavorare in team e con la giusta curiosità di comprendere temi dinamici e innovativi.

**Costo del Master € 4.900 + IVA, così suddivisi:  
€ 2.400 + IVA al superamento dell'intervista di selezione  
Restante parte entro 2 mesi dall'avvio del Master**

# Hanno usufruito dei nostri servizi di Formazione e Consulenza:

AEB spa, Abb Power Technologies, Abbott srl, Acque Spa, Adaltis Italia, Adecco Formazione, Advanced Composite system srl, Ae srl, Aermacchi, Agritec, Aimag, Aisa, Alba Elettronica, Albany International, Albini e Fontanot, Albert Export srl, Alcoa, Alfa Elettronica, Alfa Gomma, Alcantara, Alma Petroli, Allmag srl, Almet Italia, Amco Veba, Amica Chips, Angelo Po Grandi Cucine, Antonio Carraro Spa, Api Mantova, Api Raffineria, Api Udine, Arch Coatings Italia, Archiutti Spa, Arpa, Arvin Meritor, Astra-Iveco, Asl Firenze, Atlantis, Atg srl, AUSL 4 Aquila, Areva T&D Italy spa, Ausl Citta di Bologna, Ausl di Imola, Automobil Club Italia, Autovie Venete Spa, Autogas, Azienda Ospedaliera "Di Venere-Giovanni XXIII", Azienda Ospedaliera San Camillo Forlanini, Azienda Ospedaliera Senese, Azienda per i Servizi Sanitari 6, Azienda per i Servizi Sanitari n. 2 Isontina, Banca D'Alba, Barilla, Basell, Baxi, BBS Riva, Becker Acroma, Benelli Armi, Berco spa, Beretta, Biffi, Bitron, Blue Bird Industries, Bompani, Bora, Bosch Rexroth, BPT spa, Bridgestone, Bulgari, Cadf-Consortio delle acque del delta ferrarese, Cameron Italy, Camping Gaz, Caprari spa, Carefusion, Carpigiani, Carraro Agritalia, Carraro Valvole, Carrier spa, Casagrande srl, Casappa, Cassetto, Cascade Italy, Caterpillar, Catis, Cavotec, CCR Italia, CDR Pompe, Cedec, CEFLA s.c, Celine, Centro Servizi PMI, Centrale del latte di Torino & C spa, Centro risorse srl, Ceramiche Ricchetti, Cerform, Certiquality Bologna, Cesab, Cesab Carrelli Elevatori, C.E.G (Orange I), Ceg, Celine Production, CFM Spa, CF Gomma, Chloride Silectron, Clementoni, Clerprem, Clerprem Sud, CMS, CNH, Cobo spa, C.O.C. Farmaceutici srl, Coesis Research, Cogei, Colorificio San Marco spa, Consorzio Universitario Quinn, Continental, Copma, Corcos Industriale sas, Corradi spa, Costa Servizi srl, Costruzioni Spa, Comel, Comest Srl, Commissione Europea -JRC, Comune di Bentivoglio, Comune di Bolzano, Comune di Finale Emilia, Comune di Firenze, Comune di Formigine, Comune di Maranello, Comune di Padenghe, Comune di Rimini, Comune di Verona, Confartigianato Prato, Continental Siemens, Cooperativa Brodolini, Coopser, Copernit, Copma srl, Core, Corte, Coveme, CPS Color Equipment, Cromatos, Curti spa, Daramic, De Longhi, Del Monte, Democenter, Deublin, Diab Group, Dideco, DL Radietors, DM Elektron spa, Donaldson, Domoplast, Drive Technology, Ducati Motor, DVP Vacuum Technology, E.M.E., Ebara Pumps Europe, Eaton srl, Ecol Studio, Edigit International, Egeo Spa, Elettroline, Elettromeccanica F.E.R., Elen spa, Elezinc, Elyo, Emco, Emilcambio, Enea, Enersys, Ernestomeda, Euristic, Everel Group, Evonik Degussa Italia spa, Ericsson selex communication, Eurocryor, Fabbri Amarena, Fabersand, Faraplan, Farma, Fast, Fed Ex Express Europe, Federal Mogul Italy, Felsineo, Fin-Ceramica spa, Ferrari Auto Spa, Ferrari BK SPA, Ferval, Fiamm, Fiat Industrial, Fiat Power Train, Filozoo, FinmeccAccess, Fippi, Fonderia Atti, For, Forgital Italy Spa, Formula, Fortia, FPE Packing Engineering, Fresenius Hemocare Italia srl, Friulpress-Samp Spa, Gambro Dasco, Gape Due, Garbellotto, Gesam, Gsket International, Genzyme, Giesse, Giuliani Anello, GLO srl, Gloria Med, GM-Piccoli, Gnutti Carlo spa, Goldoni spa, Goglio Cofibox, GR, Gra-Com, Grammer, GRB, Gruppo italiano vini, Gruppo Silva, GSG International, Guidetti, Gumec, GVS, Hermann, Hofmann Srl, Hr soluzioni spa, Hydrocontrol, Hypertac, IES Raffineria, Ifi spa, Ifm, IHI, Ilte, Ima spa, Imit Control System, Imperial, Indel B-Gruppo Berloni, Immucor, IMP spa, Industrie Cartarie Tronchetti, Interpump Hydraulics, Invatec, Iotti Frigoriferi, Isam, Iseo serrature, Isola, Isola Fabrics Srl, Isotelma spa, Isval, Italtractor, Italtak srl, Italtak srl, IVG Colbacchini, Kautex Textron, Komatsu, Komatsu Utility Europe, Kromoss, La Fortezza, Lamborghini, Lamp, Landi Renzo, Lasi, Leader Pumps Group Spa, Legnani Umberto, LEM spa, Lino Manfrotto spa, Master srl, Logistica del Golfo, Logel, Lord Italia, Luiss Business school, Macello di Parma, Magaldi spa, Magnabosco, Magnet Marelli, Mamoli Rubinetteria spa, Manfredini, Manutencoop, Marcegaglia, Maref, Marer, Maserati, Mastercenter, Meber, Meccalte spa, Mediacon Sistemi Informativi, Medsystems Europe, Metalpress Donati, Metalsider, Mezzadri, Miba, Michelin italiana, Microdetectors spa, Micron, Modul Diagram, Monini, Montieco, Motovario, Moulding Solution, Mp Filtri Spa, MPG, MTA spa, Nacco Materials Handling, Nacco Materials Handling, Next Hydraulics, Nespak spa, Nico Velo Spa, Novartis, Novem Car, NSC srl, NSME spa, Nuova Sme spa, Nuova Starspa, Officine Parmeggiani, Oil Control, Olitalia, Oxigen, Omeba, Omnia Costruzioni, OMT Tartarini, OMVL spa, OMP srl, Optima(MEC3), Orogel, Osmas 3, Otomelara, Ovas, Padania Acque, Paioli, Palazzoli, Parker, Parmalat, Pastificio Andalini, Pedini Cucine, Philips, Piacentini Costruzioni, Piciesse elettronica, Pierbourg, Pilkington, Plastop, Policurvo, Poptar, PPG Industries Italia, Praxair, Promatech, Protesa, Provincia Forlì Cesena, Pugnochiuso "Gruppo Marcegaglia", Raimondi-Fasani, RC Group, Record Data, Redaelli, ReeR, Rhein83 srl, Riva Ferretti, Rivacold, Ryco, Robuschi, Romaco, Rossi Group, RWM Italia, Sacmi, S.V. Gomma, Saatiprint, Sacco, Sacmi, Safer-Sicom, Sal spa, Salvadori Spinotti, Scam, Samhydraulik, Sammontana, Salvagnini Italia Spa, Sauer Danfoss, Sauro, Scavolini Cucine, Schiedel, Scuola Normale Superiore di Pisa, Seaf, Sealed Air-Crayovac, Selcom, Sematic Italia spa, Sementi, Senini Spa, Sepi, Sepi Service, SET, Sica spa, Silicart, Silmar, Sime, Simex, Simon, Sisifo Italia, Sistema Italia 93(Mail Box), Sitel, Slaughtering Service, SM, Società per le entrate del Comune di Pisa, Società Produttori Sementi Spa, SofcPower, Softer, Sogegross, Solvay Padanaplast, Somit, Specchiasol, Stigea, Stimatic, Stincard, Swisslog, Teamengineering, Tebo, Technip, Tecnologie & Comfort, Tenneco Marzocchi, Tetrapak, TGT srl, Tiger Flex, Timken, Titan Bagno, Titan Italia, TOK Italia, Tollok Spa, Tower Automotive Srl, Toyota Material Handling Italia srl, Tovo Gomma, Tracmec, Trellerborg spa, Trentino Sviluppo spa, Trial srl, Trienergy, TRW, Tubiflex, Turbocoating, Tumedei, Turchi Cesare, Tyco, ULSS 5 Ovest Vicentino, ULSS 9 Treviso, Unical, Triboo management srl, Università degli studi di Modena e Reggio, Università degli Studi di Parma, Usag, Vallicelli, Valvosider, Verlicchi, Verlicchi Nino & Figli, Veronesi Separatori, Vertex Pistoni - Yama, VM Motori, Von Roll Italia, Vin Service srl, VortexHydra, Vulcaflex, Way srl, Wartsila, Watergremlin, Wienerberger Brinori, Wilocs, Wyeth Lederle(Pfizer), Worgas, Worthington(Flowserve) srl, Zaccaria Costruzioni, Zacmi, Zama Sistem, Zimmer.

**Chiarini & Associati**   
**BUSINESS SCHOOL**

BOLOGNA - ITALY

TEL. +39 0532 208 482 • +39 051 236 037 • fax +39 051 233 092

[sales@chiarini.it](mailto:sales@chiarini.it)

[www.leanmanufacturing.it](http://www.leanmanufacturing.it)

[www.Chiarini.it](http://www.Chiarini.it)



CERTIFICATO N. 538  
ISO 9001:2015