

GESTIRE, INNOVARE, CURARE.
Esperienze di Project Management in Sanità.



Consulenze Manageriali

Convegno nel mese della Formazione per i
Professionisti del Sistema Salute

Policlinico Umberto I - 19 Giugno, 2012

Claudia Miani

Dare energia all'Impresa

Claudia Miani, Consulente di Direzione.

Professionista con vasta esperienza in organizzazioni aziendali di diverse dimensioni e nazionalità modernamente organizzate, esperta di “Gestione del Cambiamento” nei settori industriale, packaging e medicale. Doti manageriali, grande energia, dimostrate capacità di perseguire gli obiettivi assegnati con persistenza e visione strategica. Leader capace di coinvolgere con entusiasmo le risorse chiave verso i processi di cambiamento richiesti.

Insieme a Claudia **un team di professionisti motivati e capaci** al fine di garantire un supporto maggiore e migliori risultati alla vostra azienda. **Esperienza, competenza e creatività.**

Lavorare in team con passione

Creare e gestire un'impresa è una sapiente miscela di **conoscenze e intuito personale: creatività, competenza, visione, determinazione e una buona dose di passione.** Ogni azienda ha il suo mix, ogni imprenditore i suoi ingredienti. E' come la ricetta di un piatto prelibato: lo chef compositore e il suo team sanno trasformare **semplici ingredienti di base in un capolavoro di ricetta**, aggiungendo il tocco di unicità e creatività. Sanno scegliere, valutare, lavorare sugli ingredienti, sanno bilanciare in modo sapiente le spezie per aggiungere il giusto aroma e sapore. Fatevi guidare nell'apprezzare il sapore del cambiamento. Prepariamo insieme la ricetta vincente per la vostra azienda, con grande beneficio per la **redditività!**



La mia energia nella vita di tutti i giorni

Claudia Miani,

Ingegnere meccanico,

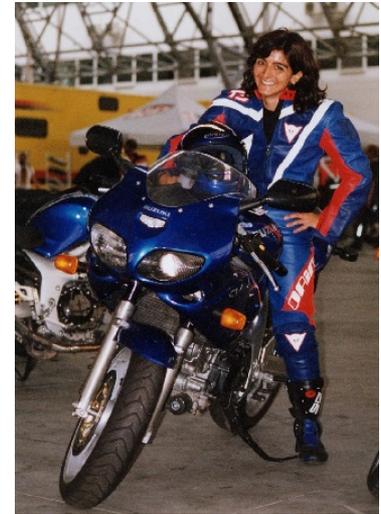
Appassionata di motori,

Motociclista convinta!

Mi piace viaggiare, stare con gli amici, ascoltare musica, andare al cinema.

Vedere le cose che cambiano ed evolvono,

le stagioni che si susseguono, i bambini che crescono ...



Claudia Miani: Projects & Experience

PROFESSIONAL PROFILE

CM CONSULENZE MANAGERIALI	Founder and Executive Advisor
MODENA IN	Board Member & Manager Projects Area
ALMA GRADUATE SCHOOL	Strategic Coordinator in the Executive Master for Innovation & Technology Mgmt
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA	Professor at MIEX, Master in International Mgmt
GAMBRO DASCO	R&D Director for Italy
AWAX	Mechanical Engineering Dept Manager
CISCO PHOTONICS	Project Manager
TETRAPAK	Project Manager and Senior Openings Eng
SASIB TOBACCO	Mechanical design

PROJECTS

Product & People Development	Overall Change Projects within small-medium italian and multinational Companies
Strategic Lean Change	Complete turnaround in the Adverts/Communication services, within MPR Comunicazione Integrata
Radical Processes reorganization	Engineering dept continuous improvement and Transformation in Gambro Dasco
Prototypes and Time To Market	New Prod Dev methodologies and processes in order to reduce significantly TTM and protect ideas with patents in Awax
Design Process re-engineering	Mechanical and cabling issues in Cisco Photonics
Project Management	Outsourcing projects and Suppliers Management in Tetra Pak

Gli ingredienti per l'innovazione di successo

Innovazione & Lean Development

Project Management

Innovazione = unicità

Mktg = farlo sapere a tutti

Brand = riconoscibilità

Non essere più veloci, ma essere i primi

Le persone: la loro motivazione, la leadership per guidarle, la condivisione di uno stesso **sogno**, il feedback, l'arte di sfruttare il 100% di ciascun membro del gruppo. Uno dei principali fattori di successo è la costruzione di un **team multidisciplinare!**



La tecnologia è condizione necessaria per fare innovazione, ma non è condizione sufficiente.

C'è bisogno di **strumenti strategici ed organizzativi** che possano aiutare le imprese a massimizzare i risultati degli investimenti fatti in tecnologia:

- strategia aziendale chiara e condivisa che deve essere alla base di tutte le scelte operative
- scelta del miglior processo di sviluppo aziendale (sviluppo nuovo prodotto e project management)
- adeguamento dell'organizzazione che lo supporti al meglio (persone, ruoli, responsabilità, competenze)
- strumenti di progettazione e tecniche di simulazione

Avere una panoramica sulle opportunità e sulle eventuali criticità della **Gestione Progetti**.

Capire come utilizzare al meglio le risorse, le metodologie e gli strumenti opportuni, in modo strutturato, efficace ed efficiente individuando best practice già applicate nel mondo del Biomedicale.

Gestire e controllare tutte le attività finalizzate al governo delle **3 variabili strategiche: costo-tempo-qualità**.

Il caso Gambro di focalizza sull'**evoluzione organizzativa** di Gambro, da una stabile struttura funzionale ad una matriciale in grado di dare la flessibilità necessaria per affrontare un mercato sempre più turbolento.

Metteremo in evidenza i **Pros/Cons della matrice** evidenziando le possibilità di crescita delle **competenze**, di focus sul progetto, di stimolo della **creatività e dell'innovazione** ...ma anche i conflitti tra le persone e la difficoltà di un **“double boss”**.



L'organizzazione che favorisce i progetti e l'innovazione



Da dove partire?

Che direzione scegliere?

Che indicazioni seguire?

Su quante e quali leve investire?

Che margini portare a casa?

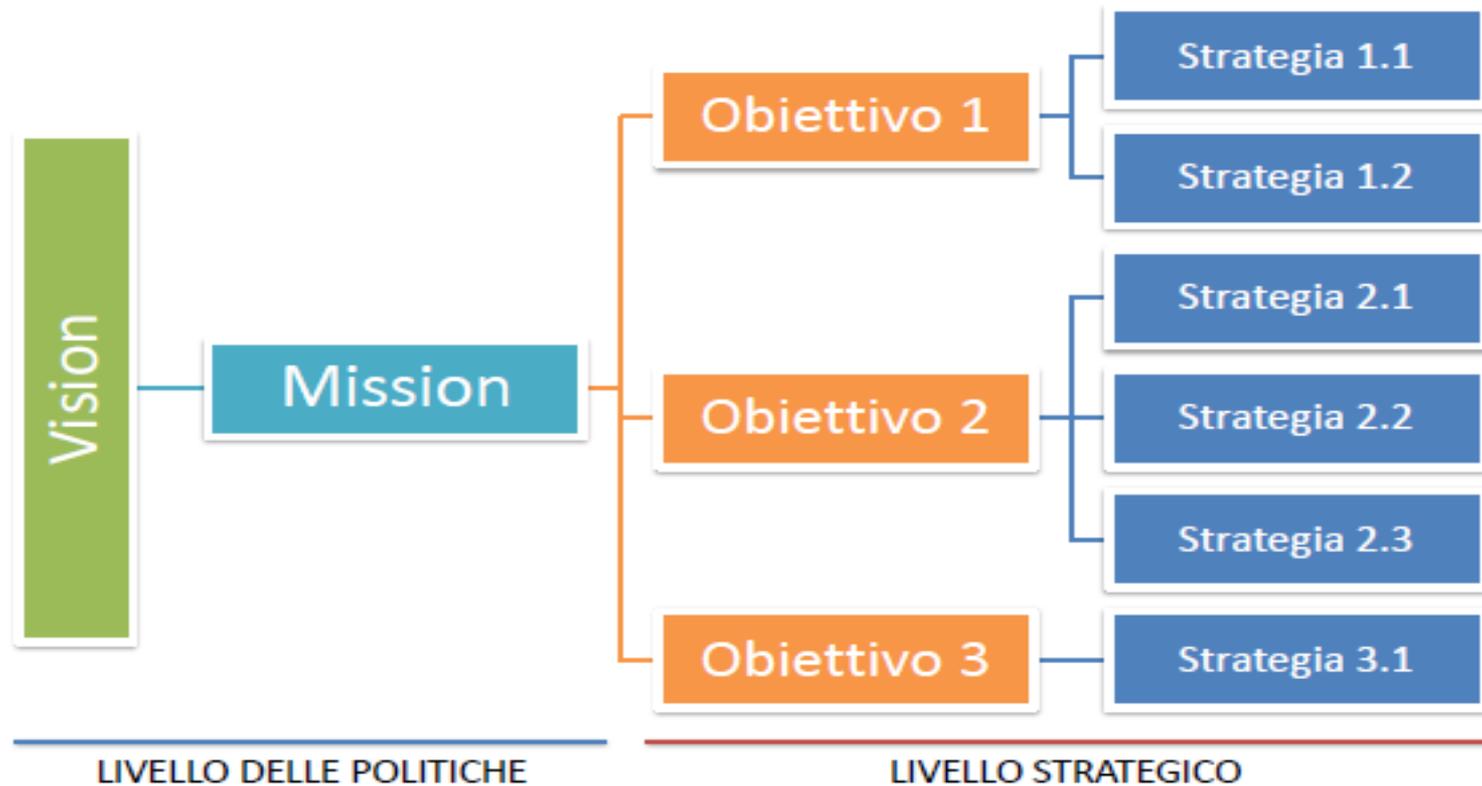
Che volumi di produzione?

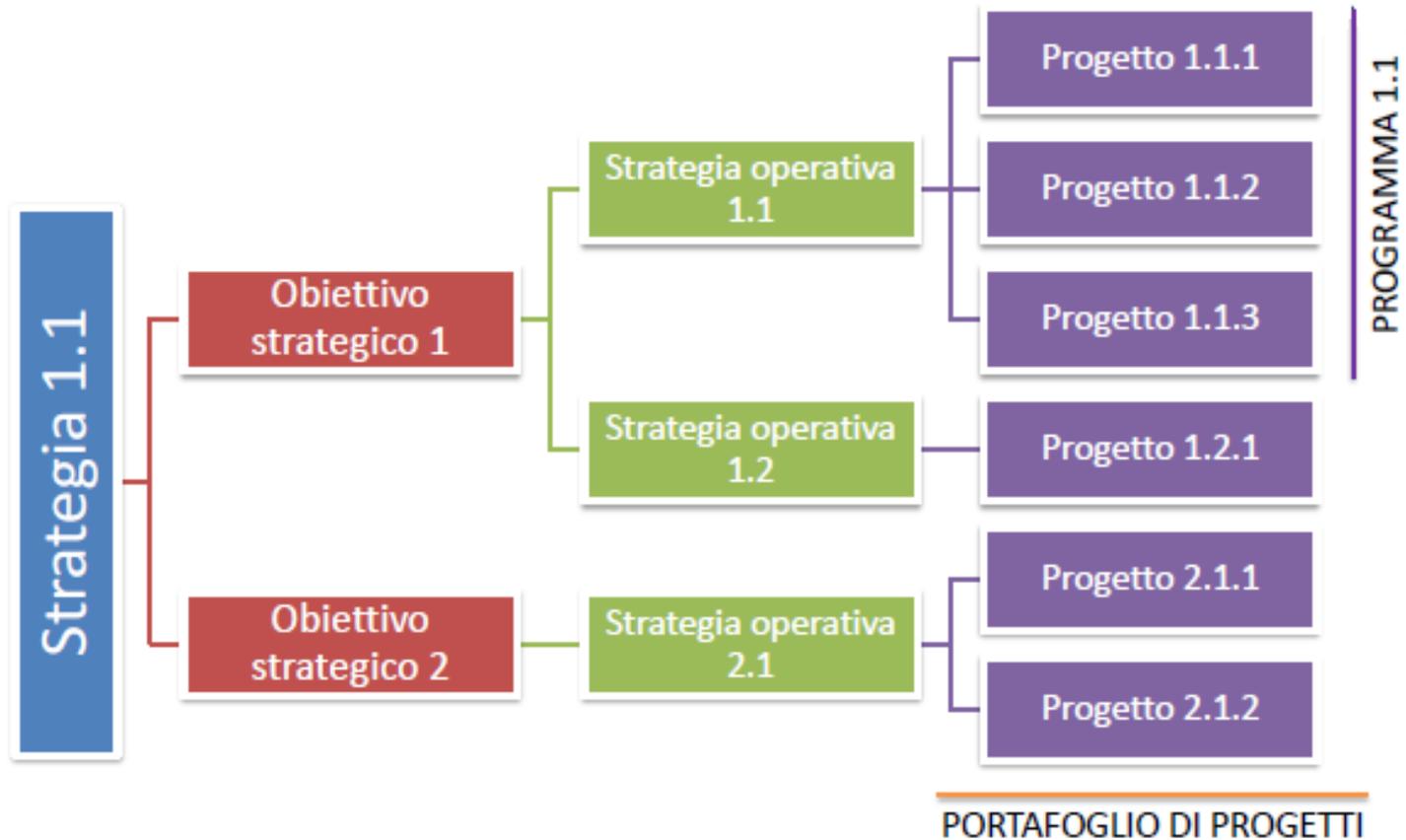
Che tecnologie? Quali supporti?

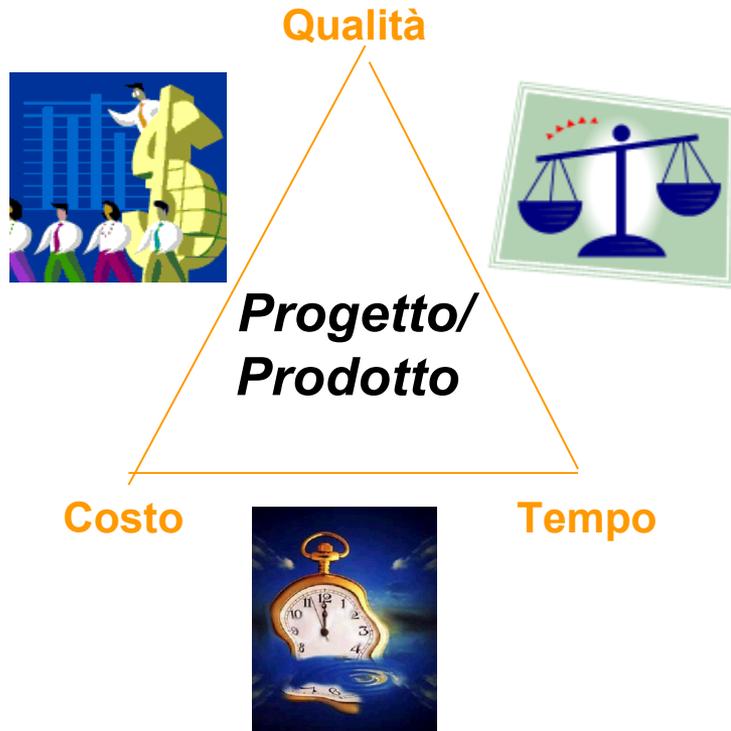


Quale strategia?

Dalla Vision alla Strategia





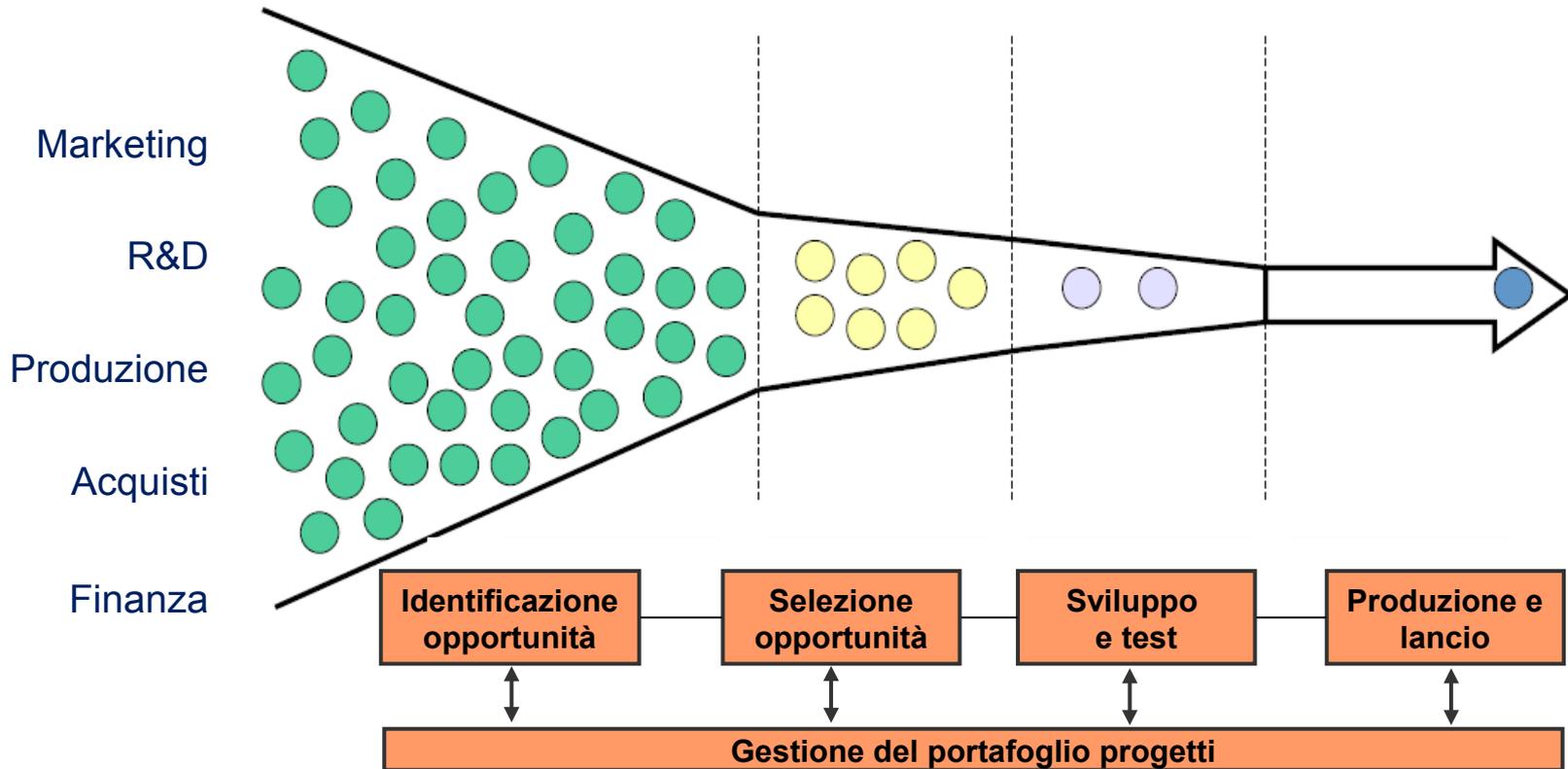


Ogni ambiente industriale definisce una sua **strategia** sulla base del suo prodotto, del **mercato** di riferimento e della sua posizione in esso e del “**mix di valore**” percepito dal cliente.

Costo-Tempo-Qualità

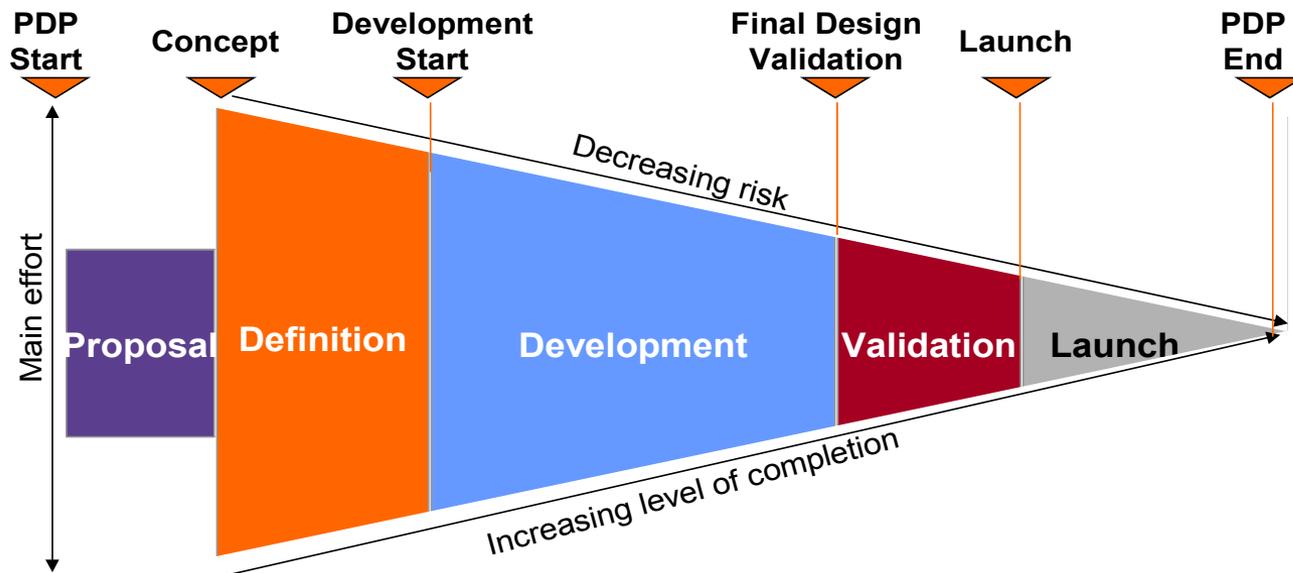
sono i parametri che caratterizzano le scelte strategiche.

Il funnel dello Sviluppo Nuovo Prodotto



Stage & Gates nello Sviluppo Nuovo Prodotto

Il processo di Sviluppo Nuovo Prodotto in una delle tante rappresentazioni: consiste di 5 fasi e deve assicurare la giusta utilizzazione di di risorse e gli opportuni Time To Market.



Il processo di Sviluppo Prodotto, e nello specifico ogni PROGETTO, viene suddiviso in un insieme prefissato di **fasi** (STAGE) intervallati da **momenti di controllo** (GATE).

Per ogni FASE bisogna specificare:

- **Obiettivi**
- **Attività principali**
- **Deliverable**

Per ogni GATE bisogna definire:

- **Informazioni** per passare alla fase successiva
- **Decisioni** da prendere
- **Ruoli organizzativi** coinvolti nella decisione
- **Azioni** da intraprendere a seguito della decisione

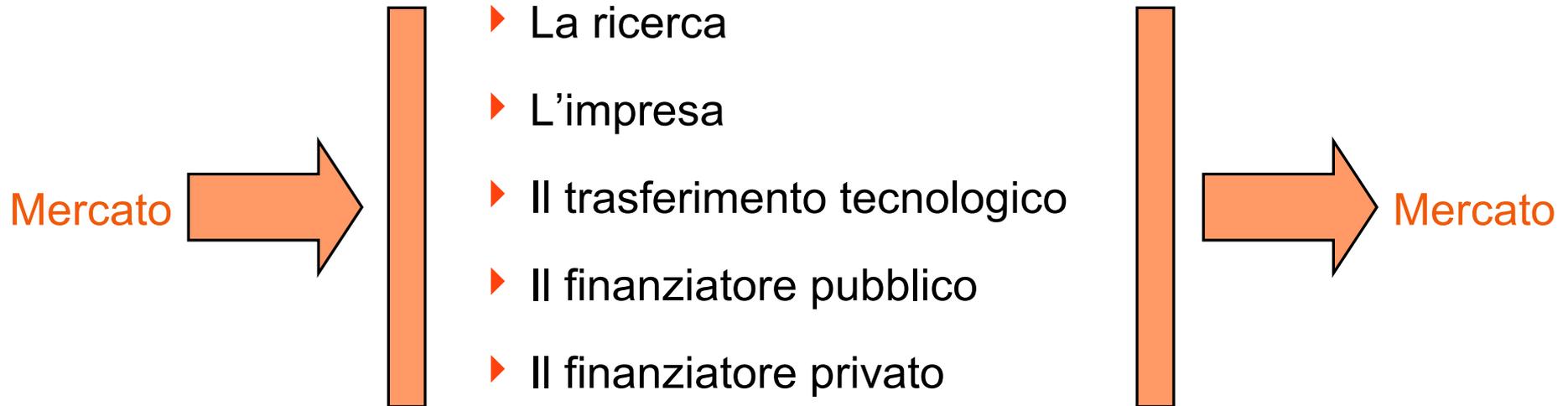
Bisogna capire

cosa il Cliente vuole (**WHAT**),

come lo vuole (**HOW**)

e a che prezzo (**HOW MUCH**)!





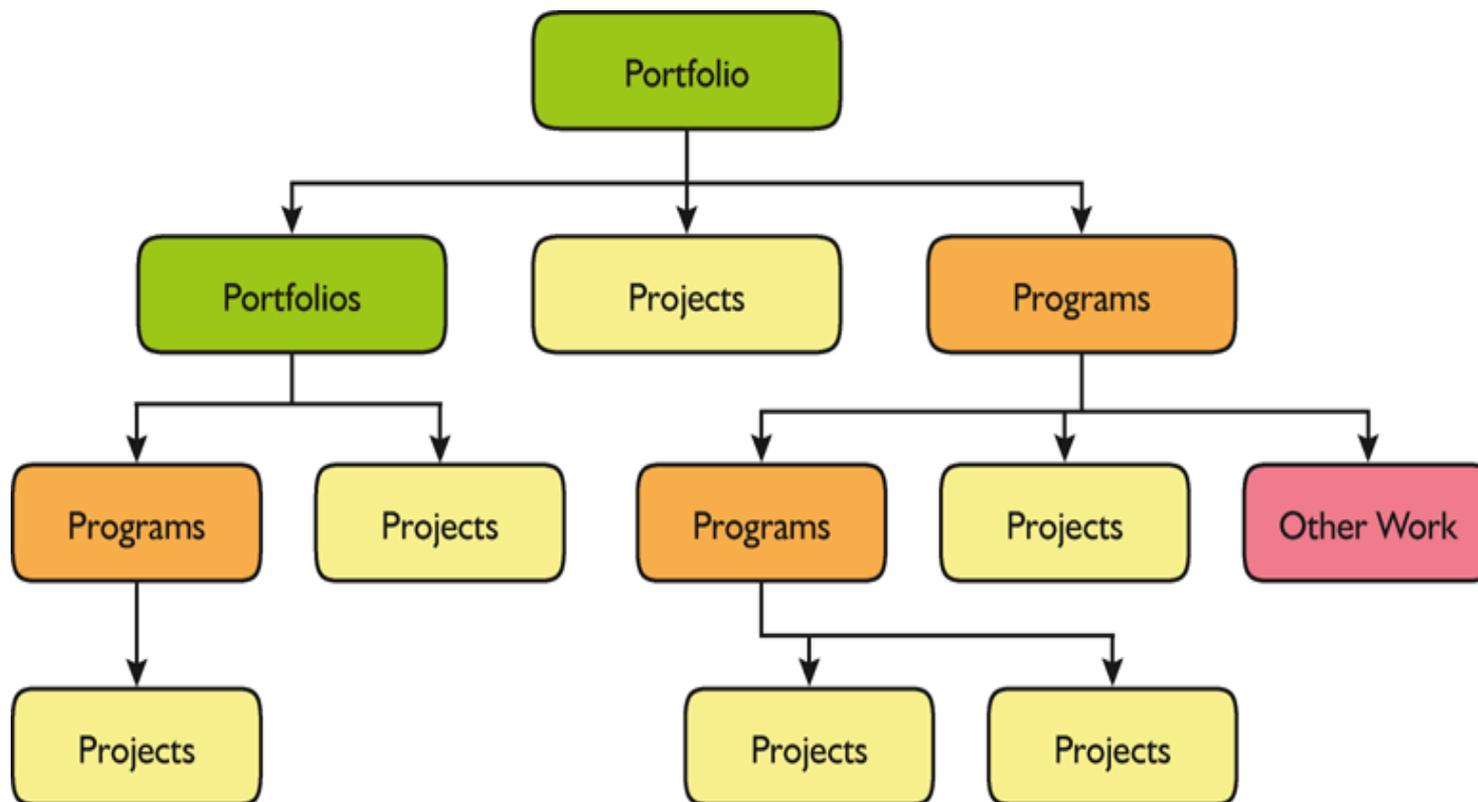
Il Project Management è un sistema gestionale orientato principalmente ai risultati

(S. Miscia 1994)

Quali sono i suoi vantaggi?

Aumenta le probabilità che qualunque progetto abbia successo, mediante:

- **Autorizzazione dei progetti**, valutazione e comprensione dei rischi
- Effettiva raggiungibilità degli obiettivi
- **Definizione delle responsabilità**
- **Pianificazione integrata e controllo**
- Team di progetto



Source: *The Standard for Portfolio Management*, PMI® 2006 Edition

It takes a dream to create a successful business idea.

It takes people to make dreams a reality.

Could you be one of those people?

That's what the founder of IKEA had as a very powerful vision...

Uno dei 5 key points per raggiungere un ottimo livello di Teamwork e' proprio la **"no fear of conflict"**, altrimenti, se abbiamo paura del conflitto, il team non esiste neppure!

Il processo di team development passa attraverso le 4 fasi di **forming-storming-norming-performing** e, quindi, senza lo "storming" il "team performante" non si formera' veramente mai

“L'imprenditore è l'innovatore che apporta trasformazioni nei mercati attraverso l'implementazione di nuove combinazioni, che possono riguardare:

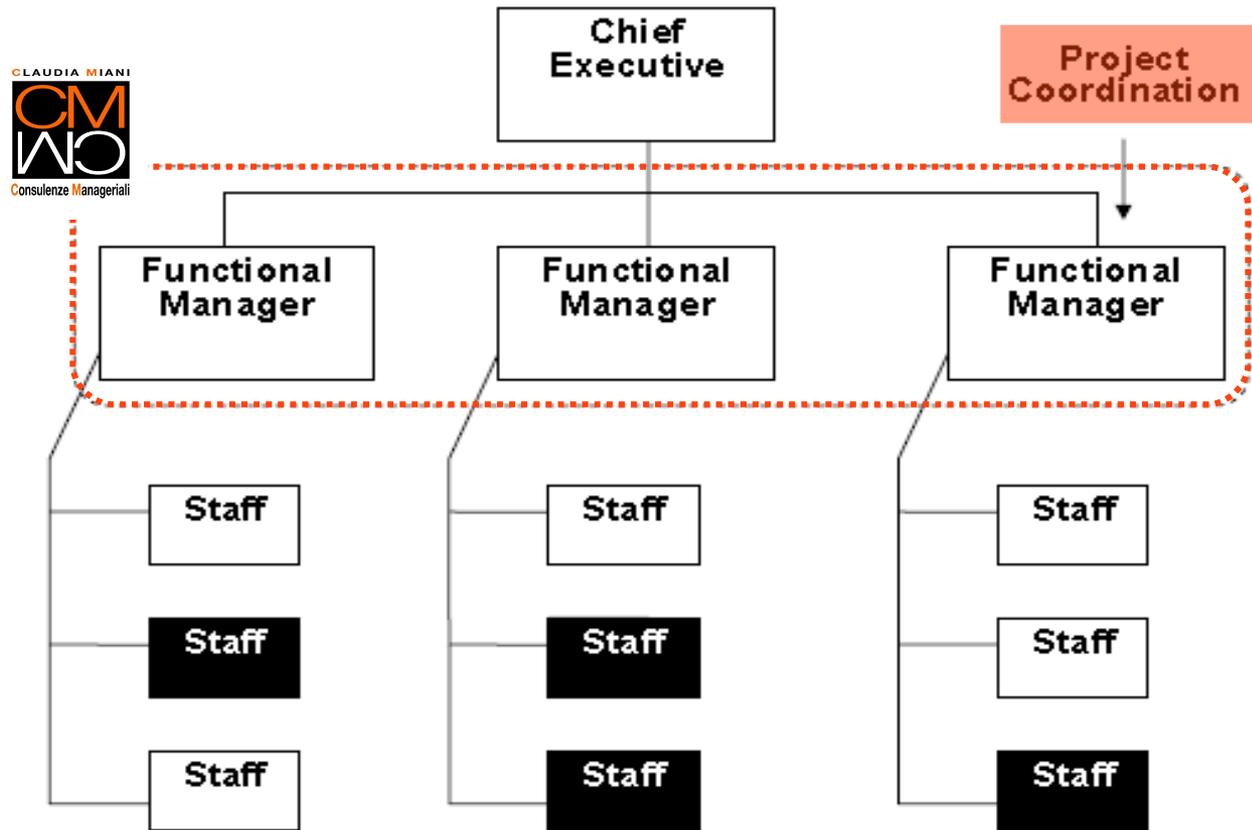
1. l'introduzione di nuovi prodotti
2. l'introduzione di nuovi metodi di produzione
3. l'apertura di nuovi mercati
4. la conquista di nuove fonti di approvvigionamento di materiali o parti
5. la realizzazione di nuove modalità organizzative all'interno dell'industria”

Fonte: Joseph Schumpeter, 1934

Classificare gli Stakeholders



Il progetto nelle aziende organizzate “per funzioni”



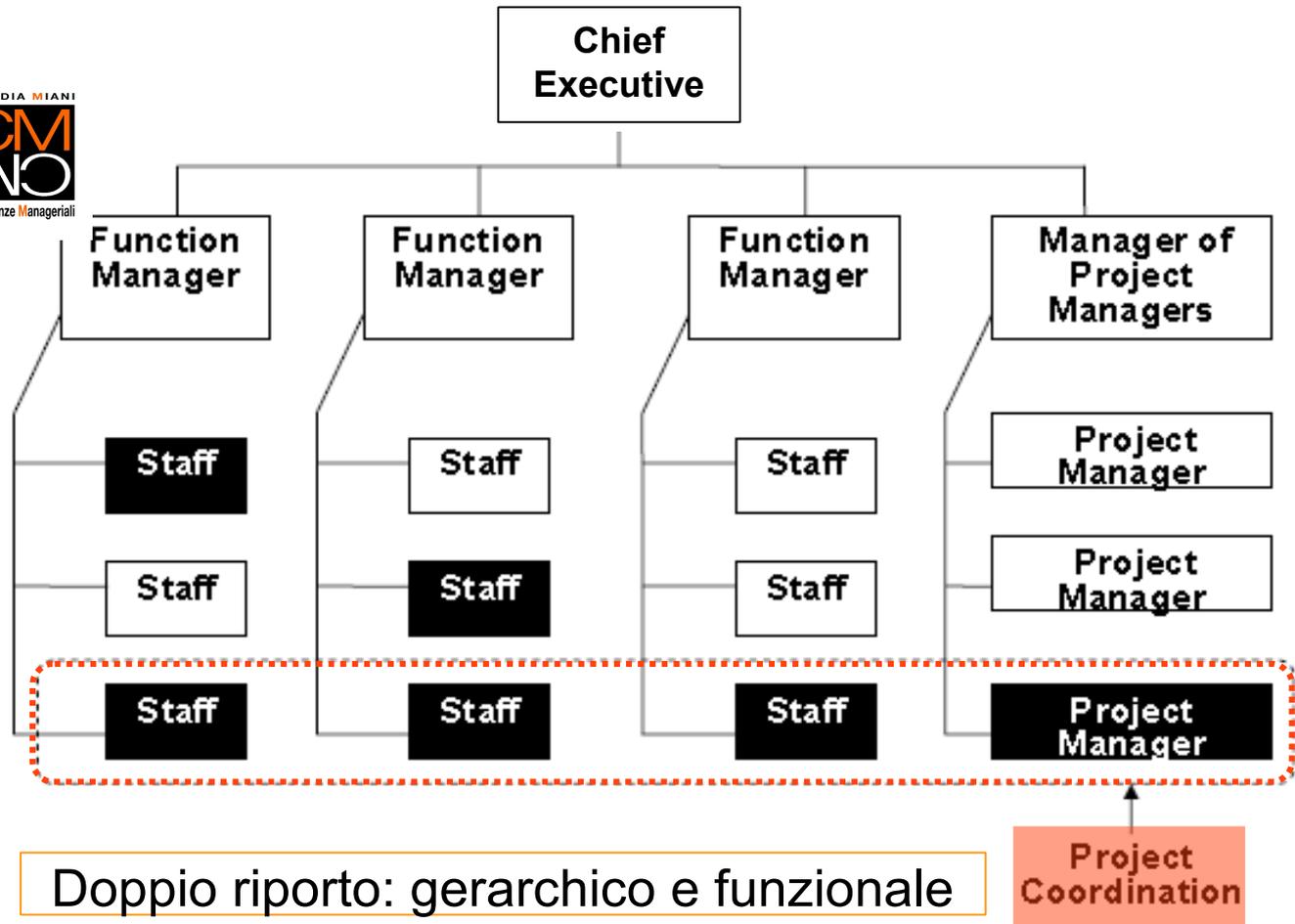
Solo riporto gerarchico

L'azienda organizzata "a matrice"

Comunicazioni agevoli



Competenze specifiche



Doppio riporto: gerarchico e funzionale

Project Coordination

- ✓ **Innovatività e creatività** (misure tradizionali: n. Brevetti, pubblicazioni, tasso di introduzione di innovazioni di prodotto/ processo)
- ✓ **Completamento e risultati progetti in R&S** (rispetto dei tempi/ budget, capacità di generare soluzioni innovative)
- ✓ **Livello procedurale e organizzativo** (capacità di guardare fuori dalle proprie 'mura')

Your home of
INNOVATION



 GAMBRO.

Through **innovation** and **partnership** with our customers we
provide extracorporeal therapies that
save, sustain and improve the lives
of patients worldwide



Leader in innovation and Patient care

New innovations

Acute Care

2008 -

1995

1964

Hemodialysis/Chronic Care

- Invented the first dialyzer and HD monitor in mass production (1967)
- The first computerized HD monitor in 1977
- Leader in biocompatible membrane technologies

- Invented Continuous Renal Replacement Therapy (CRRT)
- Introduced Prisma in 1995
- Expanded Acute care into liver support with the MARS monitor in 2004

- New innovative HD systems to improve operational efficiency
- Expand membrane leadership into new therapy areas (multiple myeloma patients)



Chronic Care HD, Home



System integration
for improved outcome

Acute Care Kidney, Liver, Fluid overload, Sepsis



Complete system for
demanding situations

Ventures Water, Vascular access, New therapies

Gambro's incubator
business to build a
leading membrane
technology business for
adjacent extracorporea
therapies & life science
applications



New therapies

Vision

One Company,
One Team,
with One Aim: the Number
One Choice for our
customers and their patients

Purpose

Through **innovation** and **partnership** with our customers we provide extracorporeal therapies that **save, sustain and improve the lives of patients worldwide**

Strategic Drivers

Best Team

Superior Customer Value

Leader in Quality

Leader in Innovation

Best Cost Position

Culture

Customer Focus – Accountability – Teamwork – Integrity – Results

New products and solutions to improve and facilitate medical treatment, deliver customer satisfaction and value for money

- **Key actions:**
 - Develop world-class R&D organization
 - Establish project management culture
 - Fund top projects
 - Operate with customers and scientific boards
 - Accelerate time to market

Innovazione terapeutica

- Collaborazioni con partners medici e scientifici

Innovazione tecnologica

- Collaborazioni con aziende ad alta tecnologia

Innovazione sui processi e metodologie

- Adesione ai nuovi standard qualitativi ed organizzativi

Newly introduced innovations

Revaclear



New dialyzer – innovation in product & production

Evodial



Heparin grafted membrane

Theralite



Myeloma kidney therapy

AK 96



Robust, easy to use HD machine

Prismaflex eXeed



Next generation renal intensive care

Artis



HD machine - Advanced Simplicity

Customer focus

Always strive to exceed customer expectations and keep patient safety and quality as a key priority.

Accountability

We hold ourselves accountable to our customers, team members and partners by delivering on our commitments.

Teamwork

People are the biggest asset of the company and teamwork is key to our success.

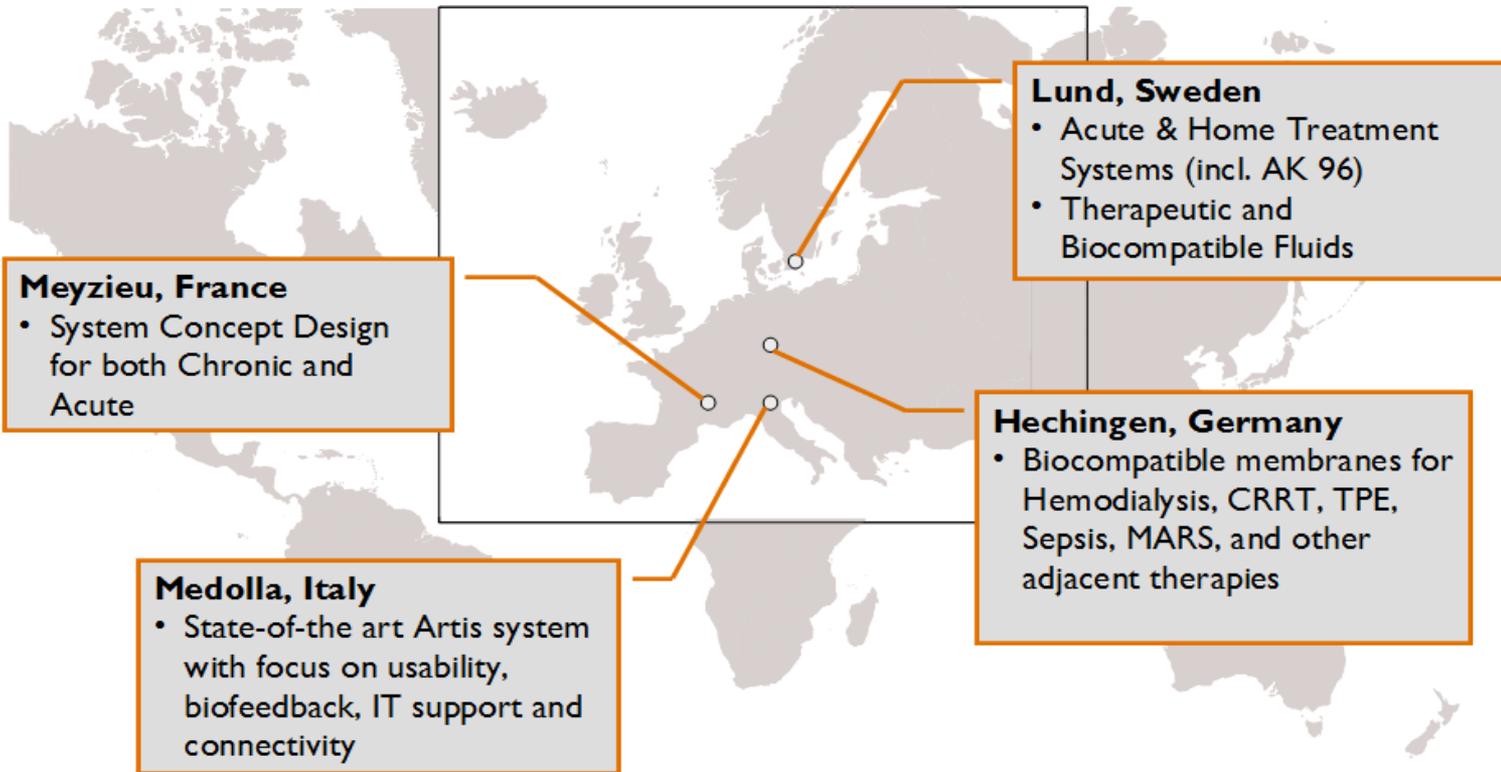
Integrity

Conduct business in an ethical manner with courage to do the right thing.

Result

We are continuously seeking ways to improve our business.

... continue to invest in building core competencies in all fields of dialysis



	Objectives	KPIs
Organization	<ul style="list-style-type: none"> Align individual goals with business objectives Optimize organization 	<ul style="list-style-type: none"> Bonus plans completed by March 31 Development plans complete by ...
Customer	<ul style="list-style-type: none"> Deliver and accelerate profitable growth in all BU's 	<ul style="list-style-type: none">% increase
Quality	<ul style="list-style-type: none"> Improve Quality 	<ul style="list-style-type: none"> Improve customer value chain processes Successful inspections
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Successful product launches 	<ul style="list-style-type: none"> Deliver on new products launches
Cost	<ul style="list-style-type: none"> Profitable growth 	<ul style="list-style-type: none"> Sales > xxxx
	<ul style="list-style-type: none"> EBIDTA 	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA > xxxx Gross profit > xxxx
	<ul style="list-style-type: none"> Cash flow 	<ul style="list-style-type: none"> Cash flow > xxxx

The goals should be...SMART!

- Specific** **S** Be straightforward and specific – What do you want to happen? Define what you are going to do. Use action words such as direct, complete, implement, lead, develop, plan...
- Measurable** **M** Establish concrete criteria for measuring the success of your goal.
- Attainable** **A** A goal needs to stretch you slightly so you feel you can do it and it will need a real commitment from you. Success in reaching attainable goals keep you motivated.
- Relevant** **R** Goals must be relevant to the overall business objectives. Make sure each goal is consistent with the goals of the company, your manager, your function (scorecard).
- Time-based** **T** Putting an end point to your goal gives you a clear target to work towards. Without a time limit, there is no urgency to start taking action now.

SITE

- FDA readiness for inspection
- Zero Defect Program in place
- Financial Results Predictable
- Development & Retention, Accountability & Leadership

ARTIS

- Preparation for FXT 09-10
- FXT 08 launch on 1° October 2008
- LCC plan and strategies, total quality approach, supplier readiness

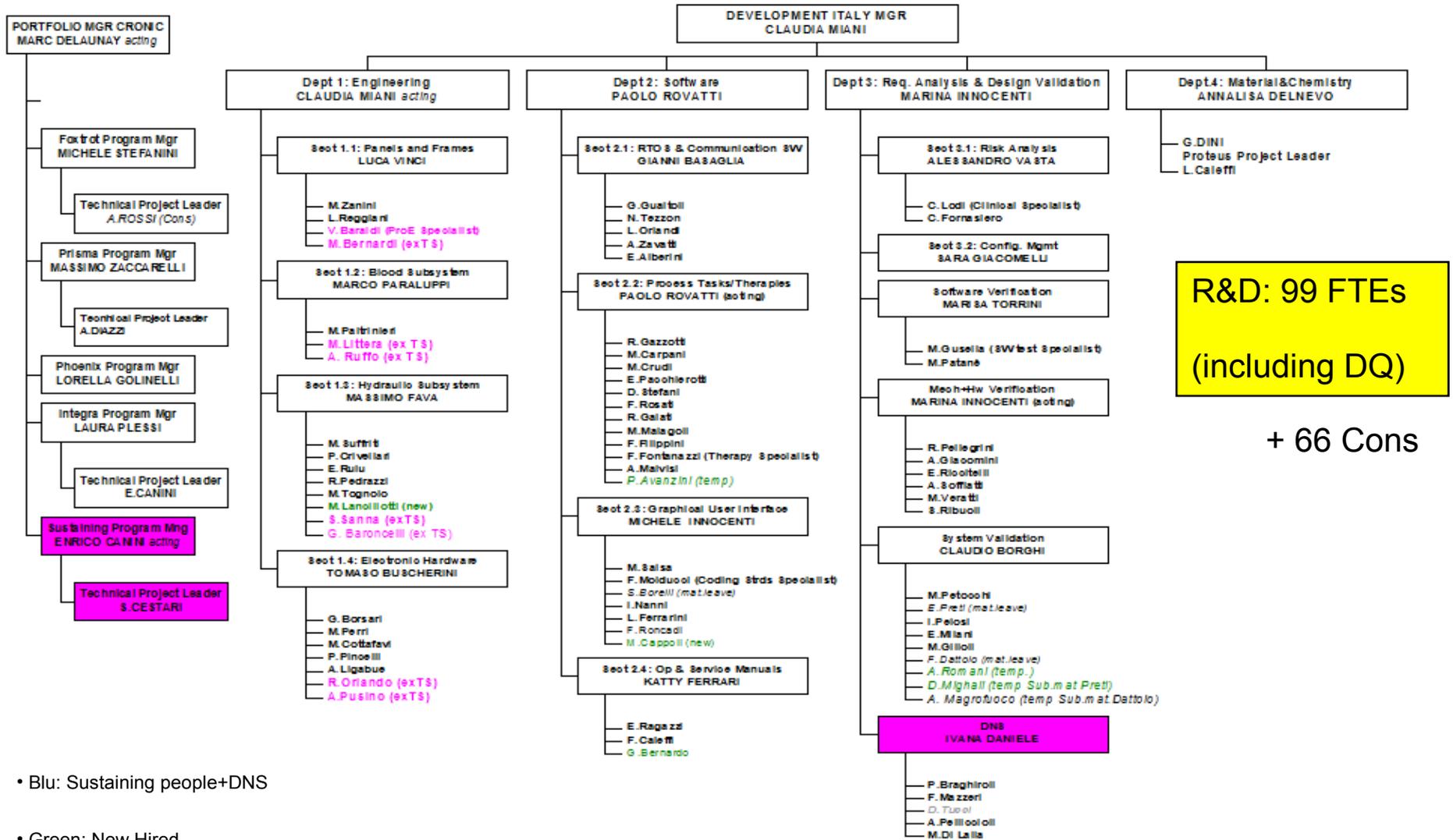
PHOENIX / INTEGRA

- INT FIX released by Aug 2008
- Top 10 Phoenix & 3.36, Inventory, Spare parts programs

BLOODLINES

- Execute RESTRUCTURING Phase I
- Product COMPLEXITY reduction plan

Latest R&D Organization – 06/07



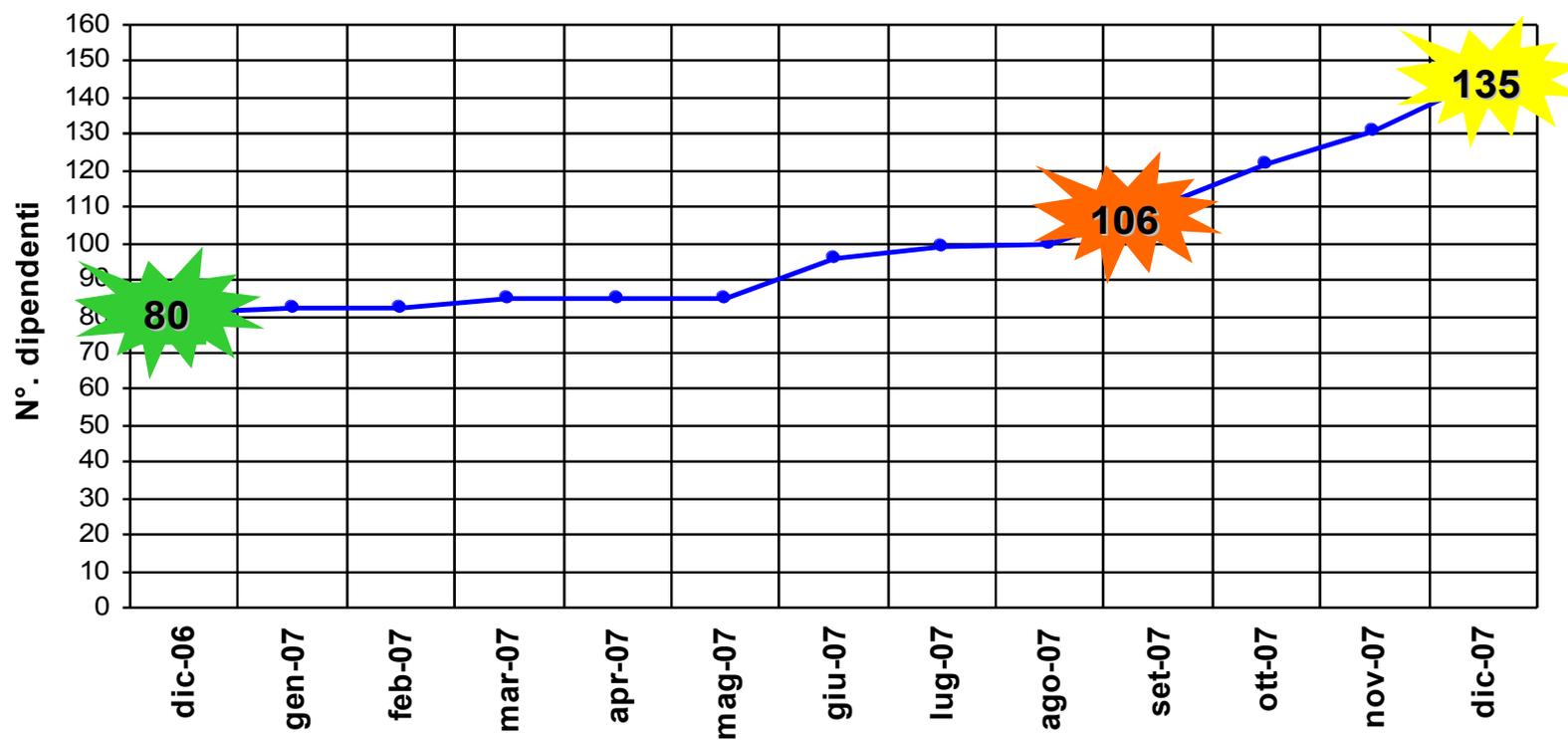
R&D: 99 FTEs
(including DQ)

+ 66 Cons

• Blu: Sustaining people+DNS

• Green: New Hired

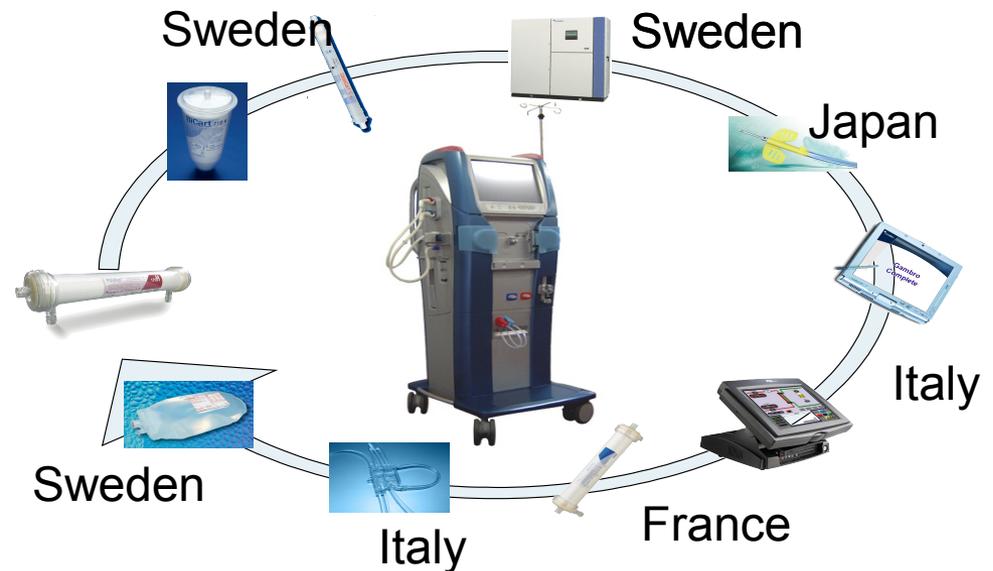
Organico R&D 12/2006-12/2007



Career model paths: R&D



A dialysis machine with all accessories:



Global design: different design centers to work integrated on the same project day by day

Our new way: Foxtrot!

Foxtrot starts with the customer...

- More than 300 customer interviews
- Cross-functional team worked out the value proposition – **Advanced Simplicity**

...ambition levels are high...

- Change the concept of dialysis
- Change our entire supply chain
- Change our go-to-market approach

...ONE team with ONE goal...

- Empowered cross functional team
- Rewarded towards the same goal → Right on Time

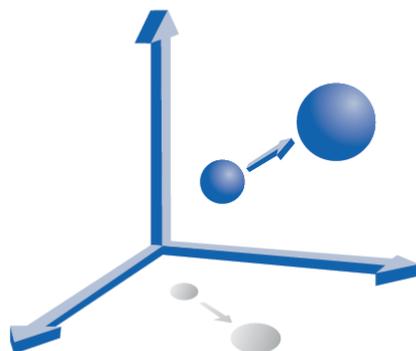
...and with new ways of working

- Concurrent Engineering (R&D, mfg, supply, purchasing, quality, marketing)
- Proven technologies

Advanced Simplicity

“Gambro si impegna a fornire la più alta qualità di trattamento & ‘Foxtrot’ la rende accessibile nella maniera più semplice”.

Quality of treatment



Resources
optimization

Job satisfaction

Qualità del trattamento

- Alta qualità del trattamento combinando insieme i benefici della degli attuali sistem per dialisi

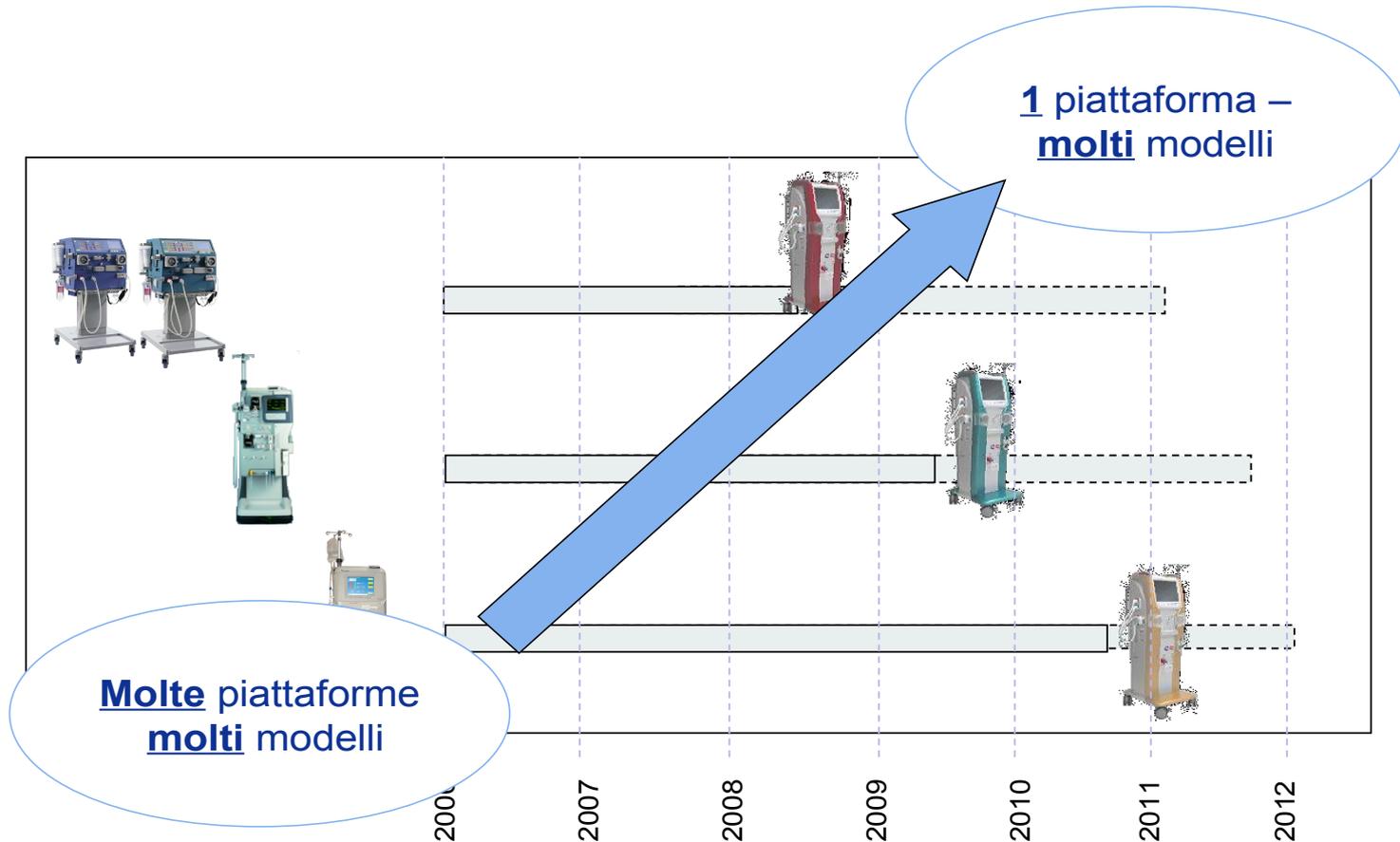
Ottimizzazione dell'uso delle risorse

- Progettazione per Affidabilità
- Progettazione per bassi-consumi
- Integrazioene nel sistema-ospedale per migliorarne l'efficenza

Soddisfazione dell'utilizzatore

- Migliorata facilità-d'uso ed ergonomia

La piattaforma Foxtrot



FOXTROT: è un “programma” che mira a consolidare in un’unica piattaforma industriale le apparecchiature Gambro per la fascia alta del mercato dell’emodialisi

Progettata per essere FLESSIBILE !

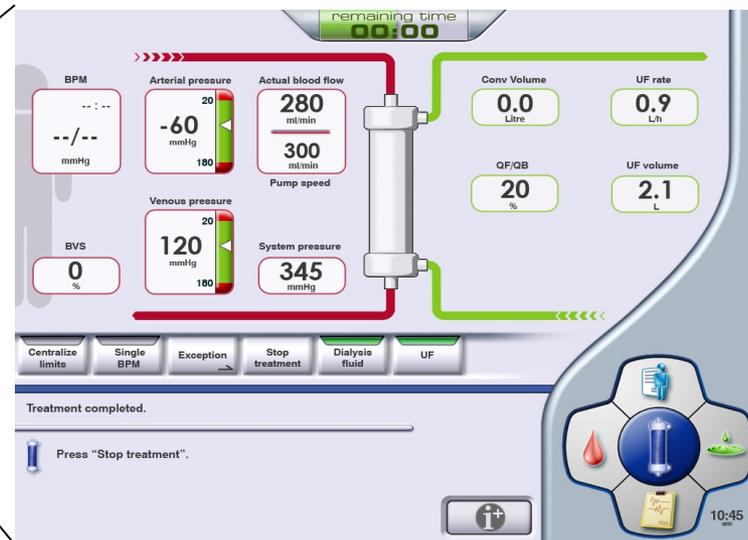
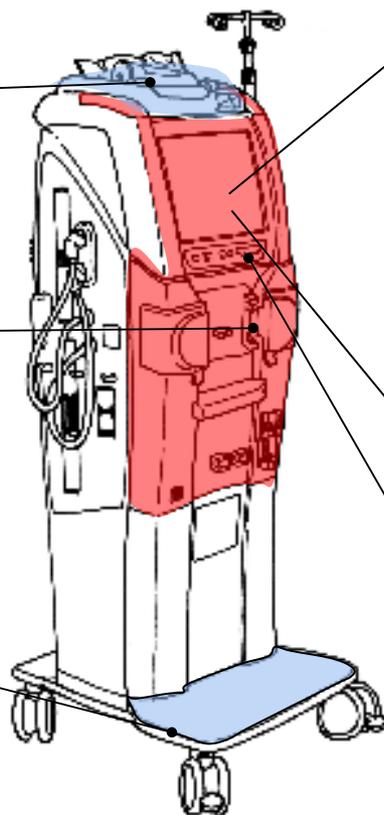


Progettata per essere USATA

CONFORT: Vassoio porta oggetti

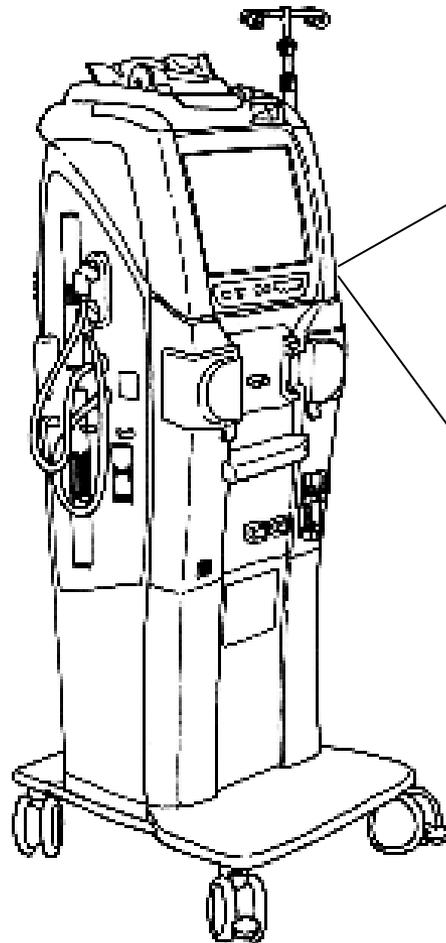
ERGONOMIA e Grande ACCESSIBILITA' al modulo di circolazione extra-corporea

MANOVRABILITA'



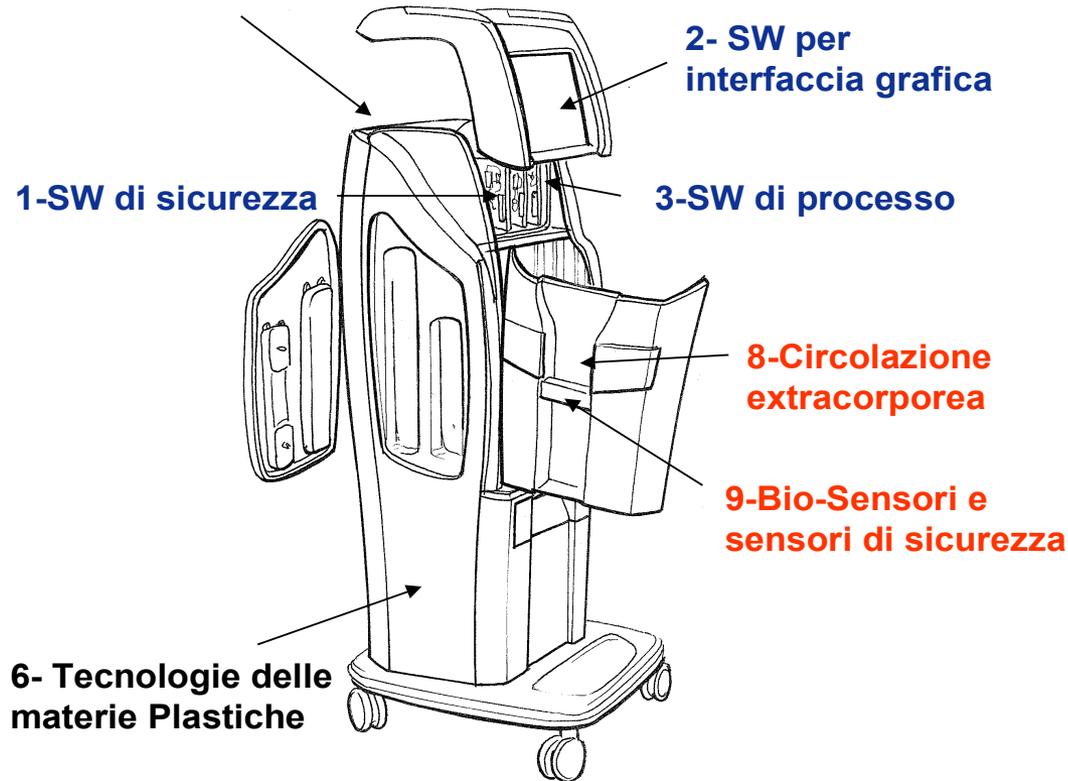
Facile SORVEGLIANZA: tutti I componenti che richiedono sorveglianza sono raggruppati

Progettata per essere "GENTILE"

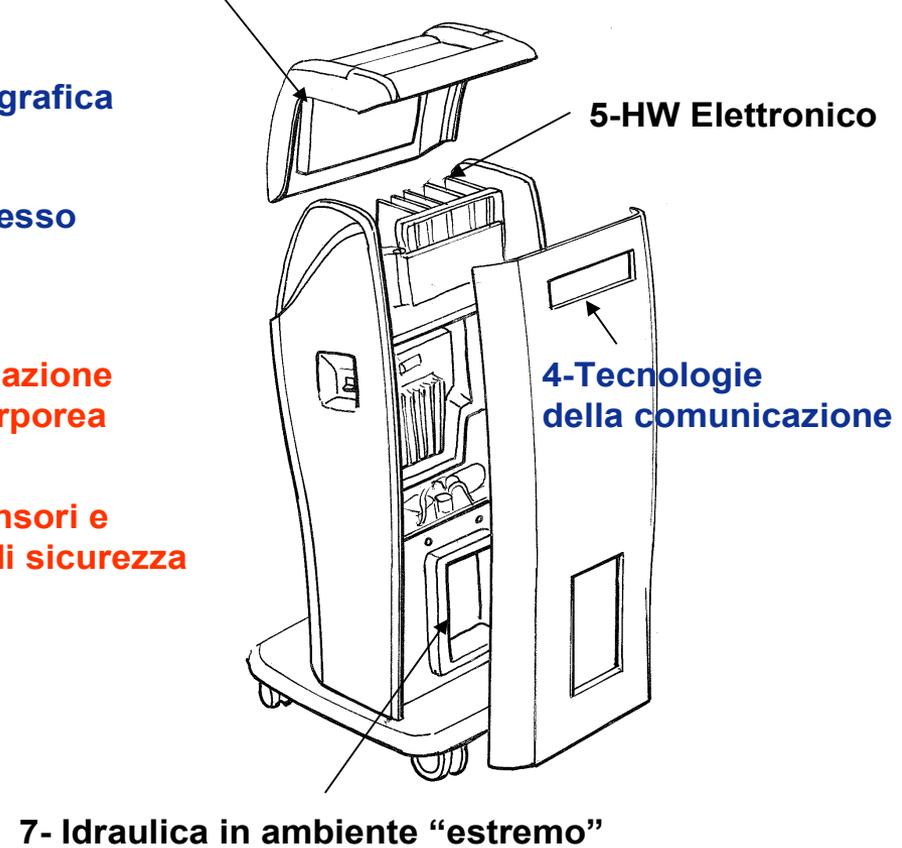


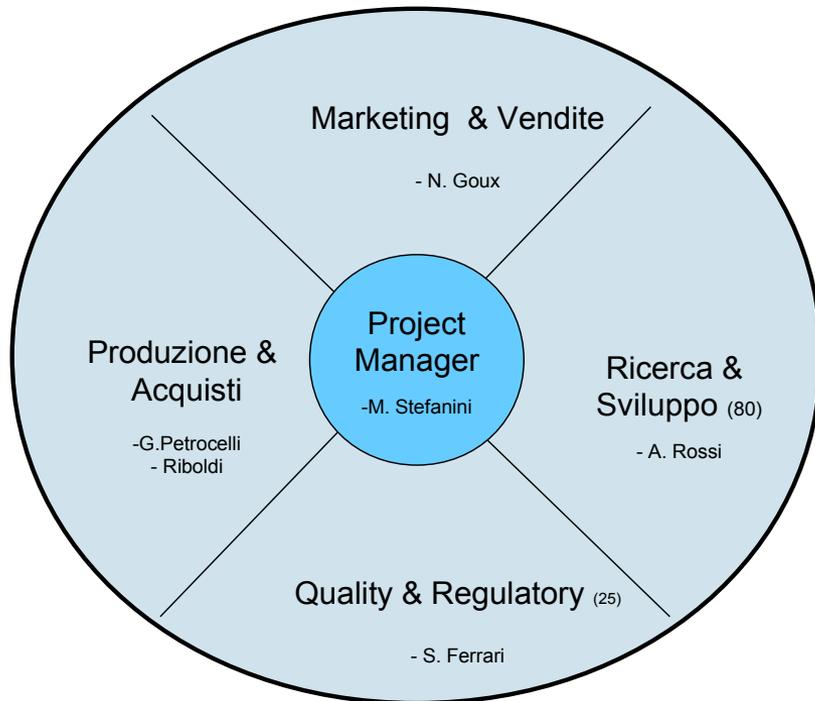
Modulo sangue
ad alta bio-
compatibilità

12- Metodologie e Tecnologie per il test



10-Manualistica tecnica e operatore





- **Competenze**
- **Comportamento**
- **Comunicazione**
- **Team working**

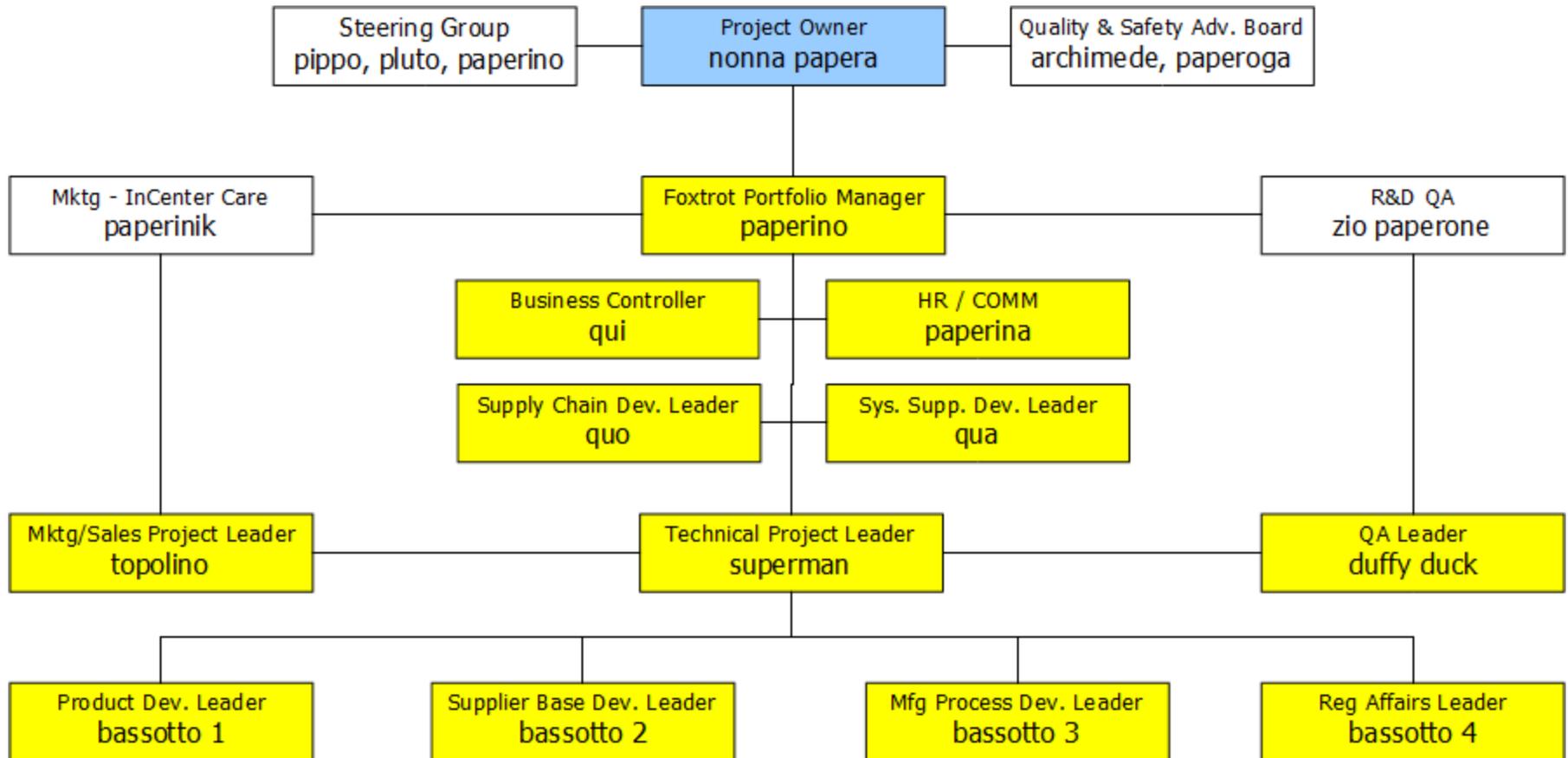
Il team Foxtrot è composto da:

- 120 persone
- Italia(100), Svezia (13), Francia (5), altri (2)
- 100+ in R&D

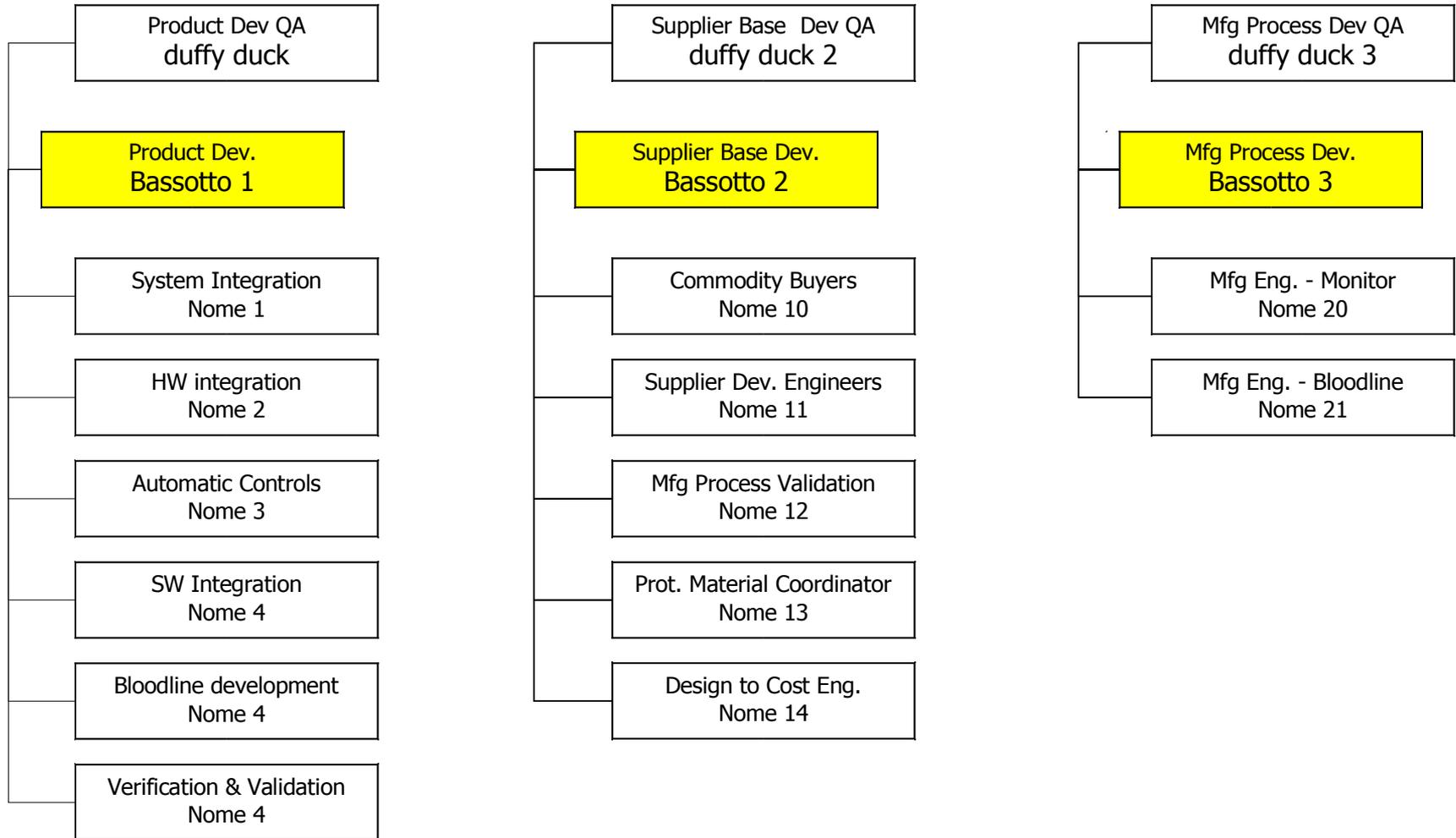
Il team Foxtrot è responsabile per:

- Progettazione apparecchiatura e linee sangue
- Progettazione processi di produzione e attrezzature di produzione
- Manualistica in 30 lingue
- Materiale promozionale per marketing e vendite

Organization Chart – Level 1



Organization Chart – Level 2

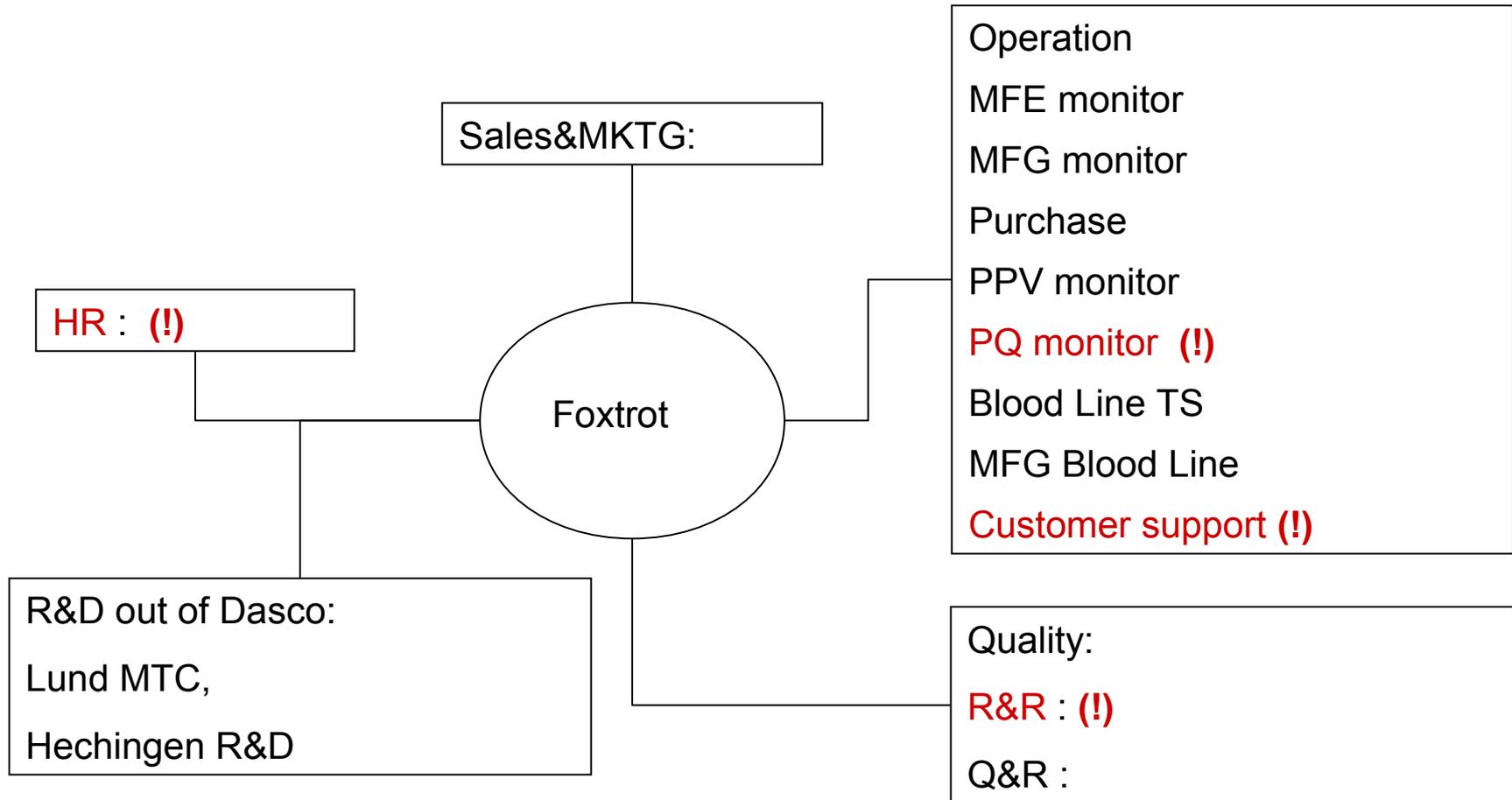


Project Organization

Connection System/power system	RA	Main HW/HW UI	RTOS	Protective	Bio Monitoring	Blood	External Communication	Foxalis/Exalis/Smart Card	Cruciform GUI	Cabinet/Packaging	Manuals	Conf. MNG	System Processing SW	Hydraulic	
Borsari G	Lodi C.A.	Buscherini T. vacant (ex lund)	G. Basaglia Tezzon N.	Gazzotti R.	Fontanazzi	Vacant (Delnevo acting)	G. Basaglia Gualetti G.	Gualetti G.	Stenquist A.	Vinci L. vacant- (castellano)	Ferrari K	Mazziccone A. (c)	G.Basaglia Molducci F.	Gronvall T.	
	Fornasiero C.	Pirola (c)		Lizzi M. (c) M. Tognolo	Rosati F.	Paraluppi M. Paltrinieri M. vacant- (grandi)	Zavatti A.	Orlandi	Abrahamsson Andersson C.	Zanini M.	Bernardo Nemteanu (c)		Nanni I. Innocenti M.	Crivellari P. Lancellotti	
						Loiacono (c) Dinu M. (c)			Larsson B. Ny J. Hansson U.	Reggiani L. Chierici (c) Bolca A. (c)	Bellini (c) krstev (c)		Carpani M Ruiu E. Malvisi A.	Costantini A.(c) Vacant (rinaldi)	
						Gaiati			Mattson G.(c)	Tedeschi (c)			vacant (bombarda)	Vacant (ex lund)	
						Caleffi L. Franzoni G. (c) Sakota R. (c) Ardia L. (c)			Blore J. (c) Royer (c) Goit/Hiromi (c)				vacant Merlani- (c)	Wallenberg A. Persson P. Andersson Z. Persson B.	
													Luciardello (c)	Svenson R. Lesser S.	
Project Quality Manager ; Ferrari S.				Mktg Team: Nicolas Goux			Manufacturing Petrocelli								
DQS	DQC			MKTG	SALES			PPV	ME			DNS	Procurem.	C. Care	
Torrini	Ribuoli Riccitelli			Goux	Goux							Di Lalla	Riboldi	E. Bergamini	
Pelosi	Veratti M.			Nilsson	Breu			Sala	Dondi C.						
Patane	Francescetti (c)			Nepote-V	Di Giovanni			Bocchi	Parmeggiani						
Pedrazzi R. vacant (rafaele)	Ferlioli (c)			Buttin L.	Varandal				Beggi A.**						
Nappi (c)	Vaccari L.**			Mercier	Ragstrom			Project Management Team : A. Rossi -Leader- : TRS.S / Overall Timing/Manufacturing S. Ferrari : Quality and Regulatory O. Ekdahl : V&V follow up & corrective actions tracking G. Basaglia : Sw Integration Manager (Time/Quality) C.Miani (TBC) : HW Integration Manager (Time/Quality) M. Suffritti : System Automation Coordinator (design : sensors/actuators integration and slaves automation)							
Vollono (c)	Venturini L.**				Mantovani										
Giarrizzo (c)					Loonen										
Pavan (c)					Lemaire										
Esposito (c)					Patry										
Zacchi M.**					Martin										
Taddei L. **					Roch										
Battaglia M.**					Steinhausel										
Piro F. **					Cantoni										

Legenda
(c) = consultant
* hired, not onboard yet
** = tempory moved from MFG
vacant = position approved , not hired yet

Project Resource partners

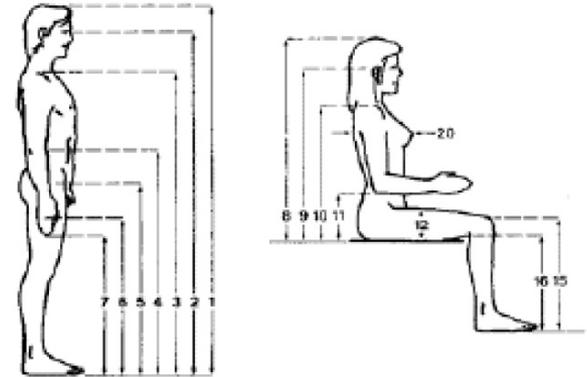


Foxtrot team and labs



Ergonomics: a physical fit

Anthropometry: human body space

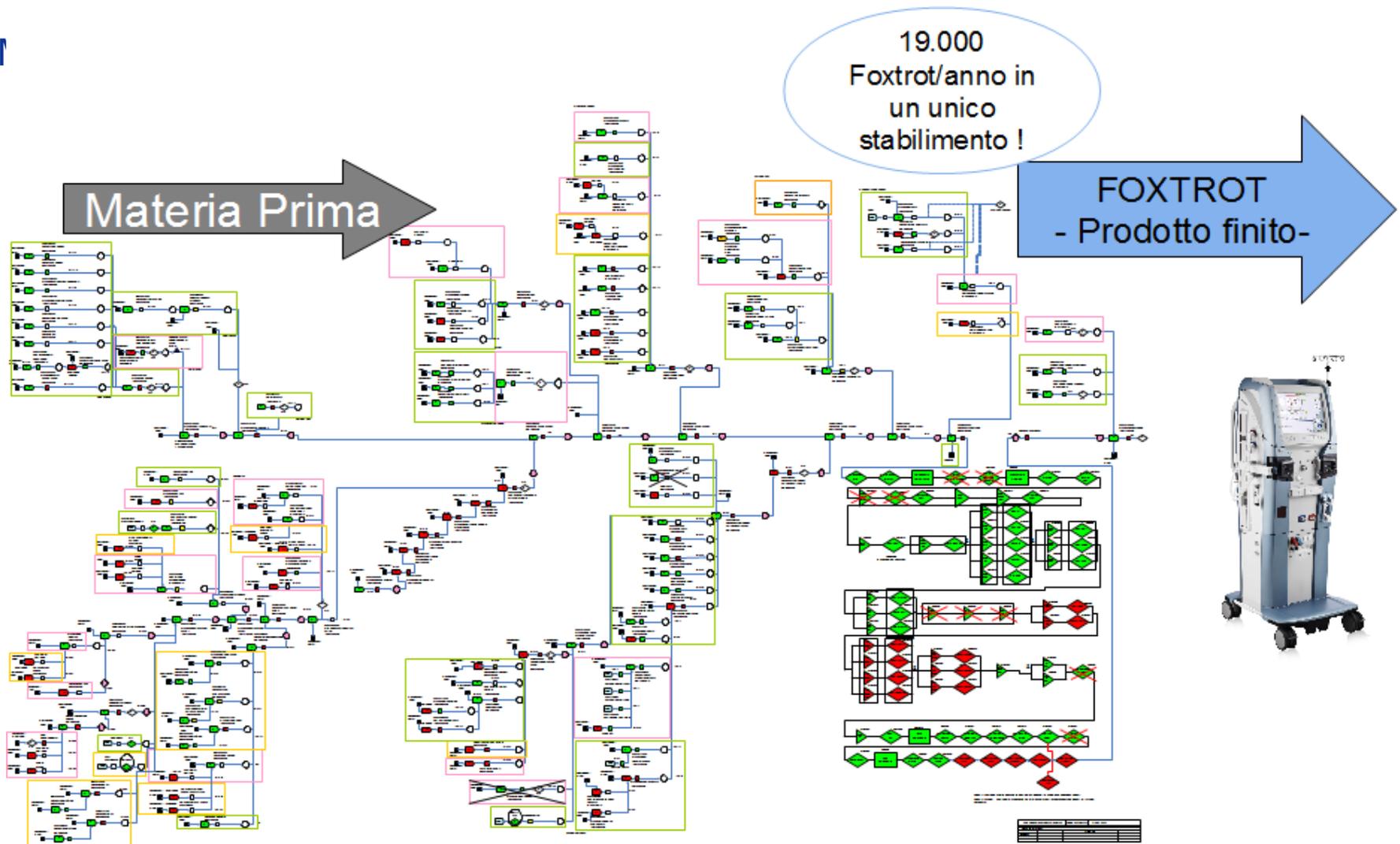


Anthropometry European Nurse

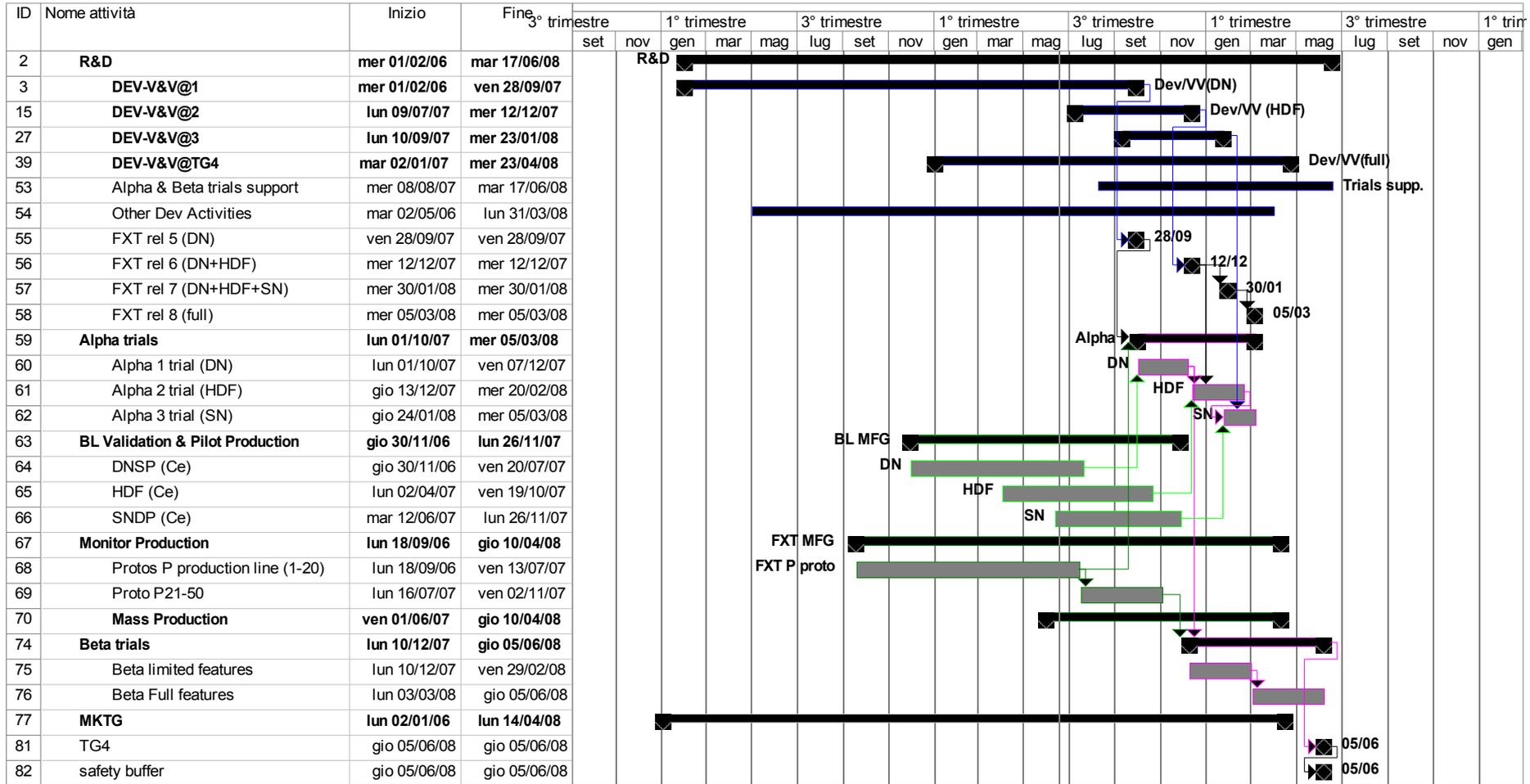


Dimension (mm)	5th percentile	50th percentile	95th percentile
Stature	1515	1615	1715
Eye height	1415	1515	1615
Shoulder height	1225	1315	1410
Elbow height	940	1015	1085
Hip height	745	815	885
Fingertip height	565	625	690
Hand breadth	70	75	85
Index finger breadth	16	18	20
Index finger thickness	14	16	18

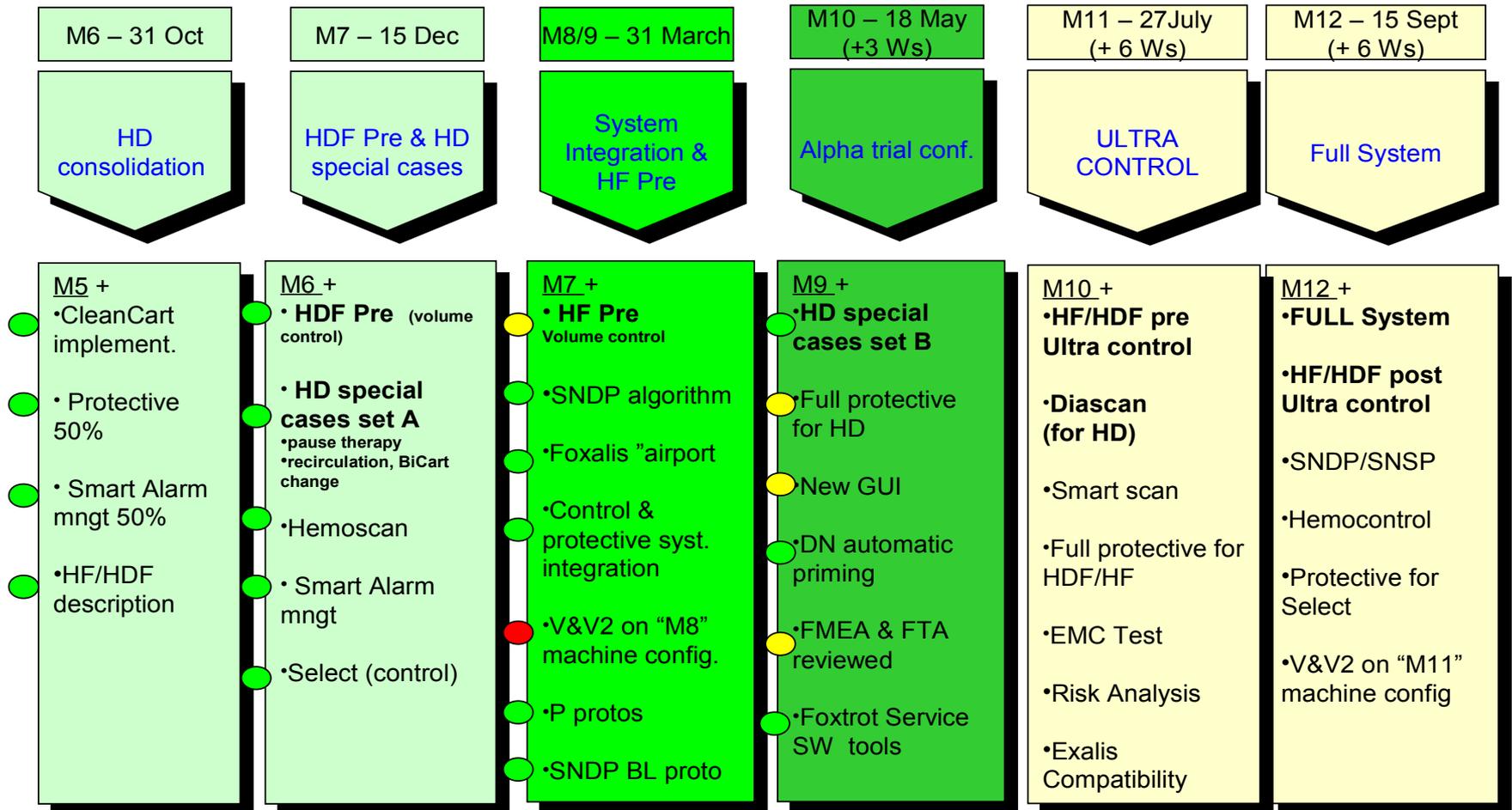
Investimenti in nuove conoscenze: ingegneria di produzione



Foxtrot Master plan

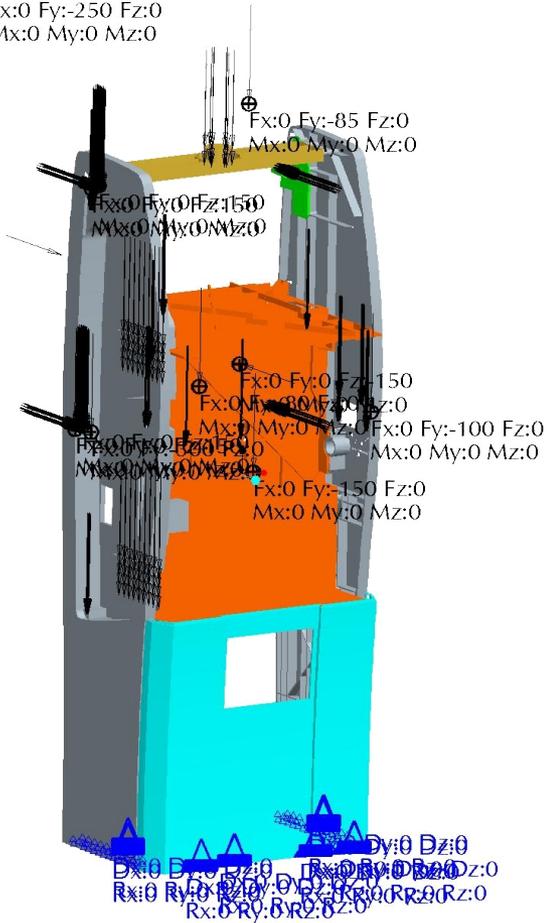


Technical activities : Milestone plan & status

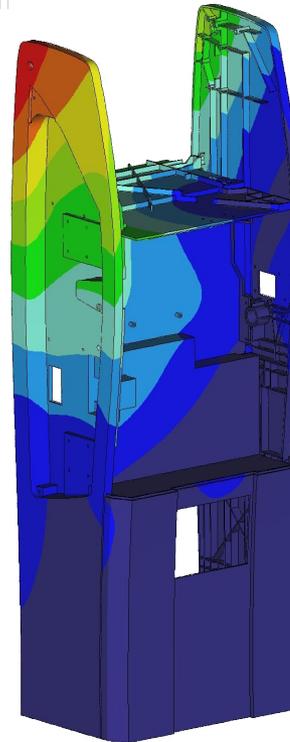
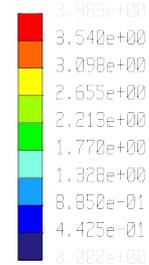




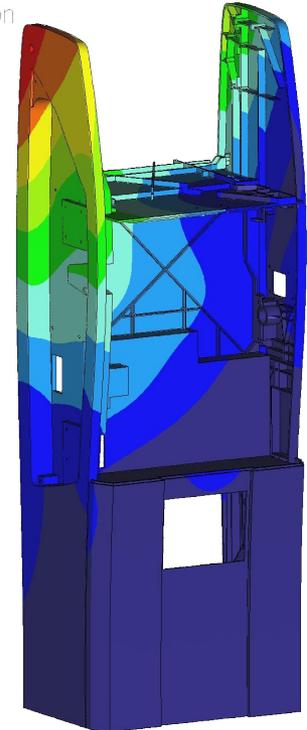
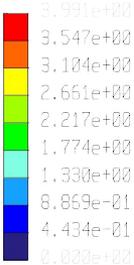
Fx:0 Fy:-250 Fz:0
Mx:0 My:0 Mz:0



Displacement Mag (WCS)
(mm)
Location: Components and Layers
Max Disp +3.9826E+00
Combination

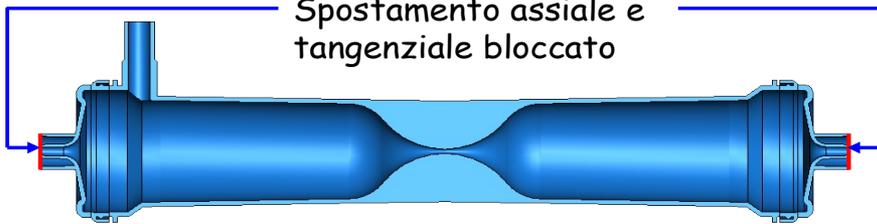


Displacement Mag (WCS)
(mm)
Location: Components and Layers
Max Disp +3.9903E+00
Combination

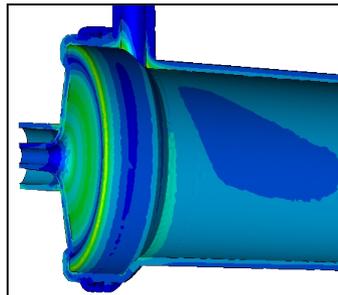
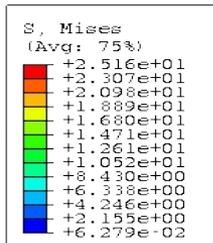
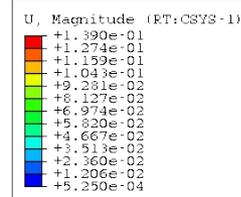
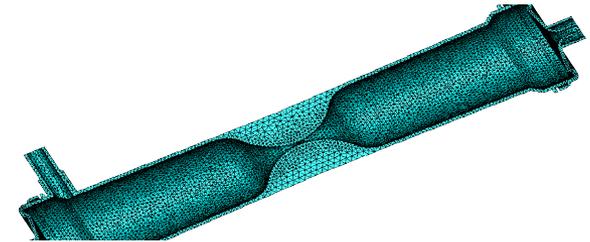


Sollecitazioni [MPa]

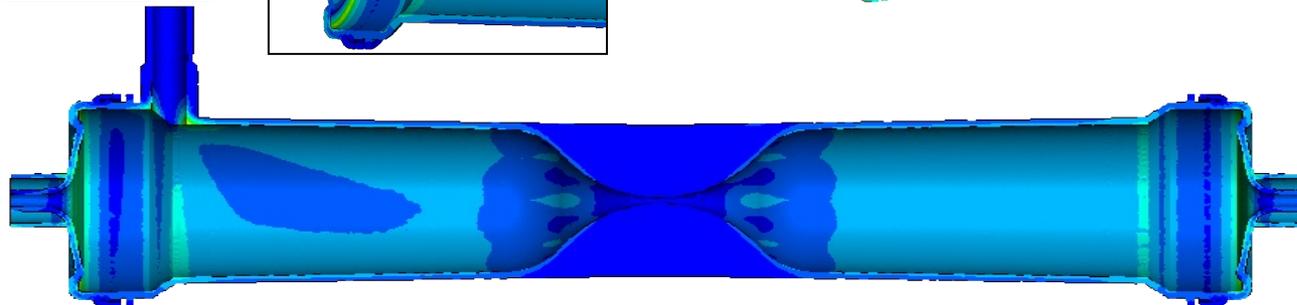
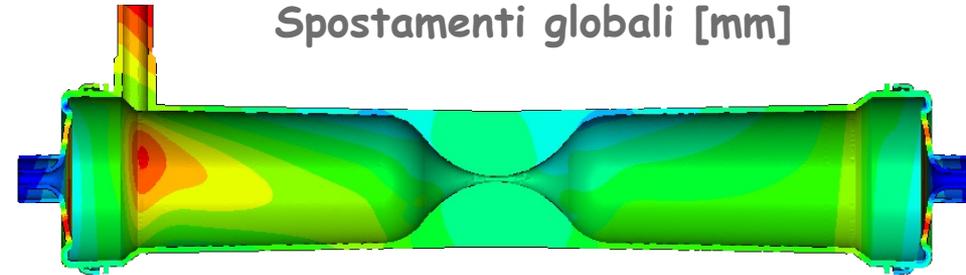
Spostamento assiale e tangenziale bloccato

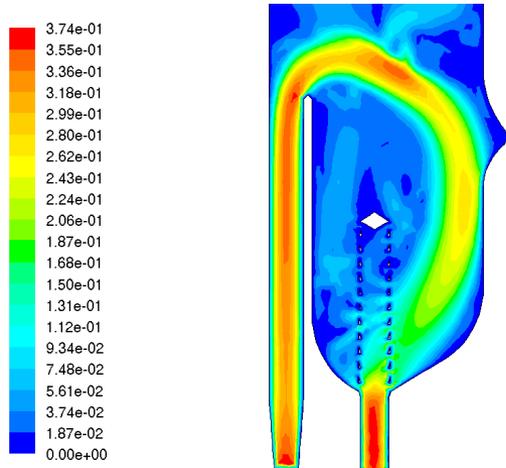


Carichi e vincoli

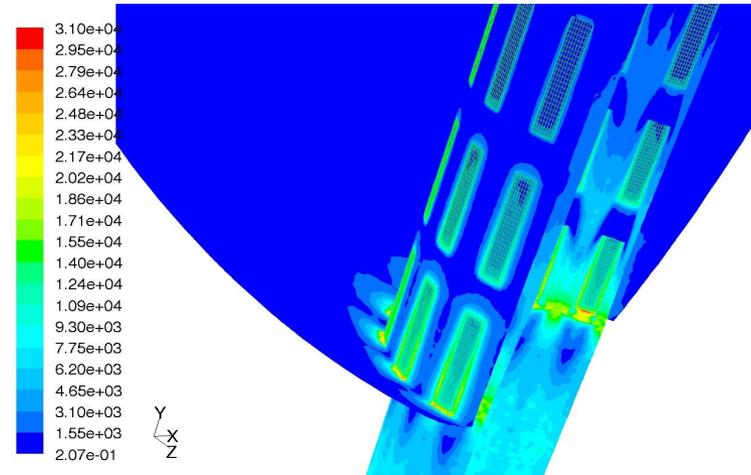


Spostamenti globali [mm]

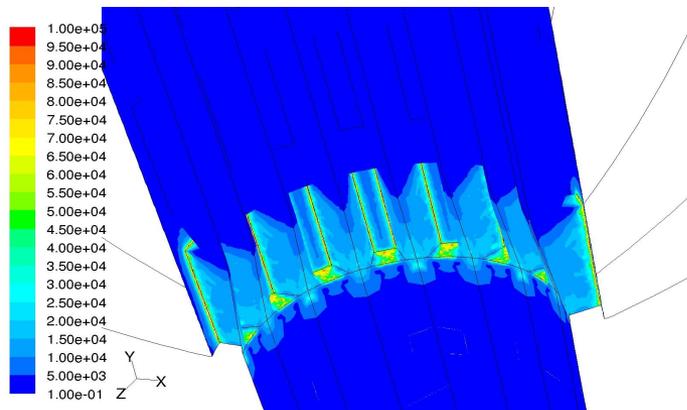




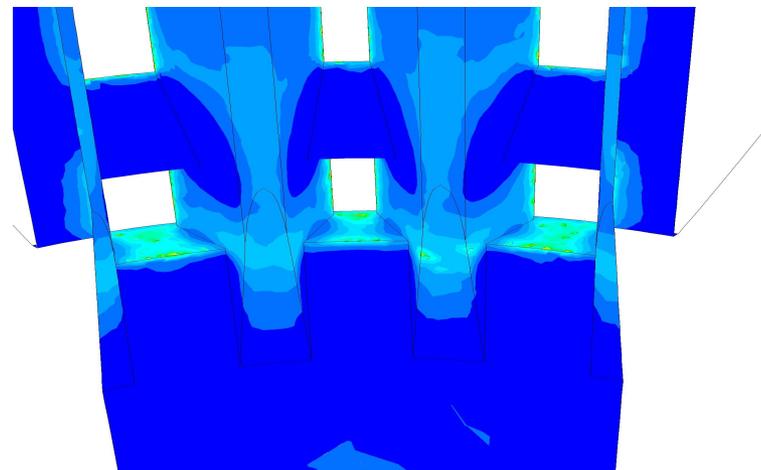
Contours of Velocity Magnitude (mixture) (m/s) (Time=1.4000e+01) Apr 18, 2005
 FLUENT 6.2 (2d, dp, segregated, vof, lam, unsteady)



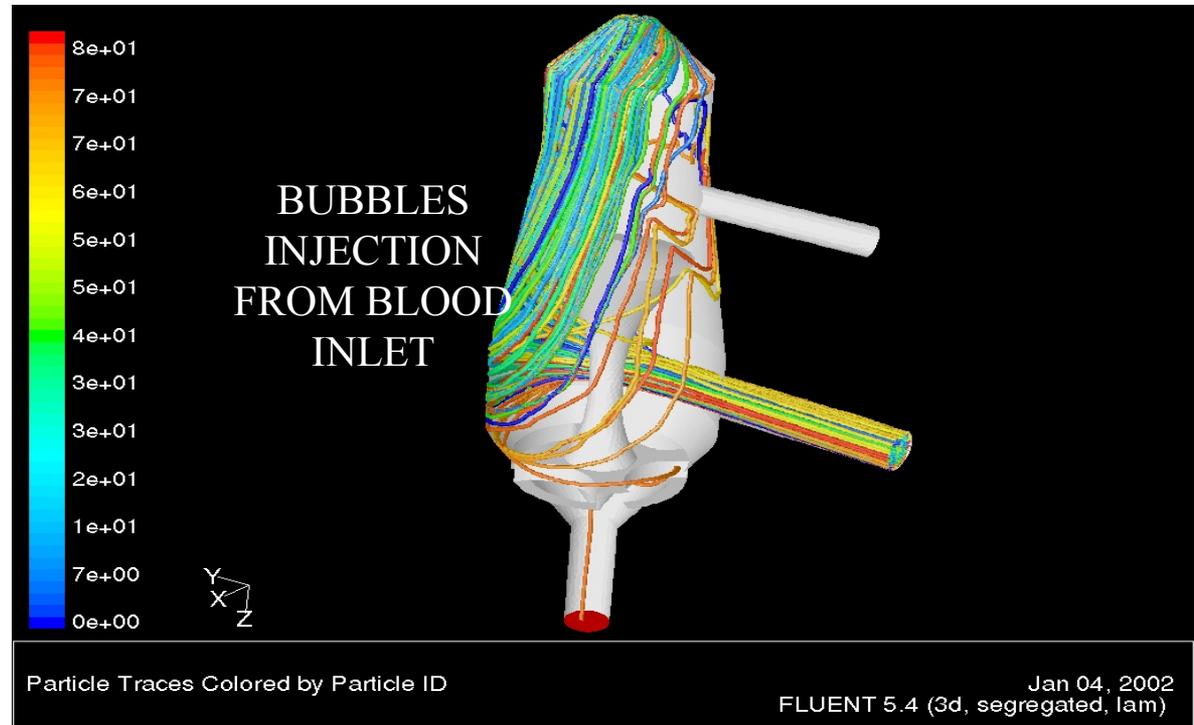
Contours of Strain Rate (1/s) Sep 27, 2005
 FLUENT 6.2 (3d, segregated, lam)



Contours of Strain Rate (1/s) Nov 09, 2005
 FLUENT 6.2 (3d, dp, segregated, lam)



Functional Verification: air trapped bubbles into blood lines.
Test results conform to simulations, **8 months ahead**



Un pensiero agli amici Gambro e alla ricostruzione dello stabilimento ...



... **l'abilità di “Pensare diversamente” e fare innovazione** è la carta vincente per far crescere l'azienda nel lungo termine.

Capire **cosa distingue un'azienda davvero innovativa e come replicare tali requisiti** nella strategia, nei processi, nelle competenze e risorse delle nostre aziende, capire se c'è una ricetta...

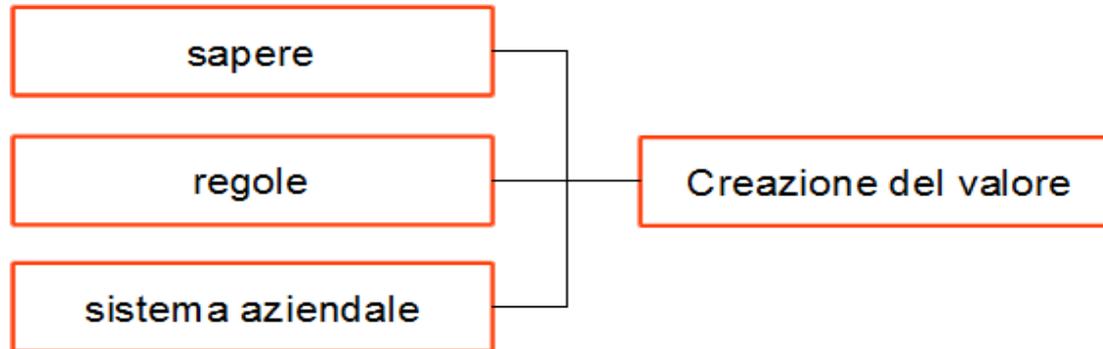
Conoscere meglio il modo di fare **azienda che dia vero spazio alle idee e all'innovazione, in tutte le aree e creare una cultura aziendale a favore dell'Innovazione**, non solo in Ufficio Tecnico: bisogna agire in tutte le aree aziendali, a 360°.

La soluzione di Gambro è stata quella di implementare la cultura del **Project Management**, lo strumento della **Balanced Scorecard** e successivamente di enfatizzare la creazione di **percorsi professionali interni al PMO** che hanno reso evidente la nuova impronta organizzativa



Il valore va dove c'è valore!

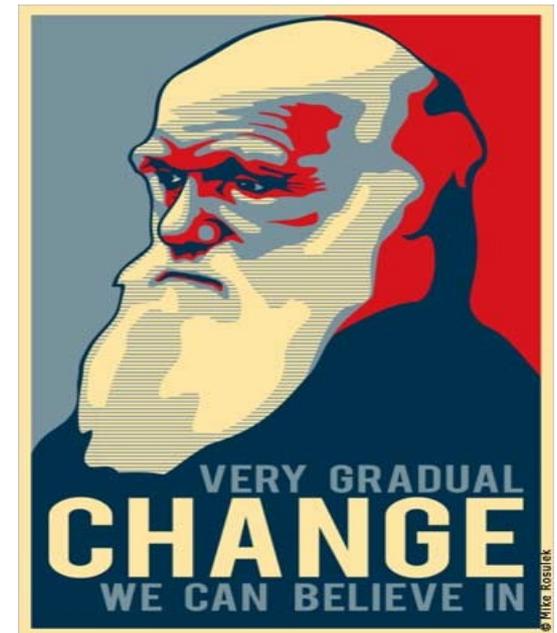
- Creare valore e unicità
- Capitali-talenti-lavoro
- Il territorio e le leggi
- Lavoro temporaneo e de-responsabilizzazione
- Coraggio-solidarietà-generosità
- Non farsi mai rubare né l'anima né la mente



E' tempo per le vostre domande e curiosità ...



*Forse non siamo responsabili
delle situazioni in cui ci troviamo,
ma ne diventiamo responsabili
se non facciamo niente
per cambiarle in meglio!*



I miei contatti



CM Consulenze Manageriali
via Gramsci, 200 - 40010 Sala Bolognese (BO)
info@consulenzemanageriali.com

Find me on  **LinkedIn**

<http://www.linkedin.com/in/clauidiamiani>

