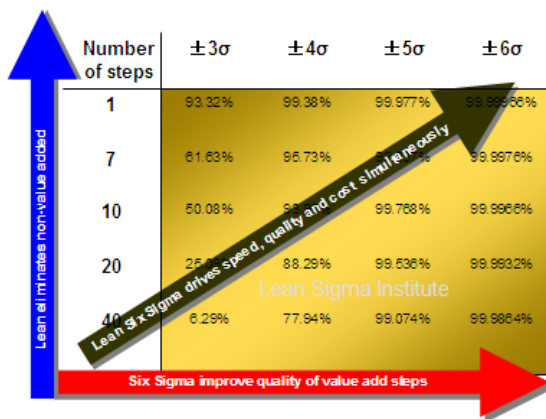


# LEAN SIX SIGMA

## INFORMAZIONI GENERALI

### Che cos' è la Lean Six Sigma

La Lean Six Sigma, nata nel 2002 da un'intuizione di Michael George, fondatore del George Group<sup>1</sup>, rappresenta la nuova frontiera dell'innovazione organizzativa e gestionale, in quanto riesce a coniugare i benefici del modello Lean Manufacturing con l'approccio metodologico della Six Sigma. In questi ultimi anni ha consentito alle aziende che hanno scelto questo percorso, sia in ambito manifatturiero che dei servizi, di ottenere non solo il miglioramento dei processi, ma anche grandi benefici economici.



#### Xerox

*"Internally, we've generated **more than \$150 million** in economic profit during 2004. These are reductions in our operational costs and driving our revenue."*

Dave Rowlands, VP Quality, Xerox

#### US Army

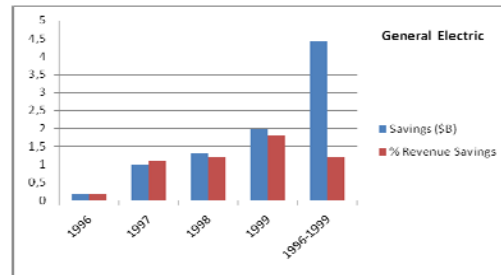
*"Lean Six Sigma techniques implemented throughout the Army continue to prove successful, and leaders anticipate reaching a **\$2 billion-savings** mark this year." -2007-*

Michael Marx, SixSigma Companies

Il Modello Lean si sviluppa in Toyota agli inizi del 1940 e inizia a divulgarsi in tutto il mondo verso la fine degli anni '80. Si tratta di un modello di organizzazione della produzione che rimette in discussione il sistema tradizionale di gestione aziendale, che oggi non appare più in grado di assicurare alle imprese il necessario livello di competitività. Le soluzioni organizzative e gestionali del Modello Lean consentono di ridurre fortemente i tempi di attraversamento dei processi di business, e quindi di *ridurre costi, capitale investito e tempi di risposta al cliente.*

<sup>1</sup> Il George Group (dal 2007 parte di Accenture) è leader mondiale sulla consulenza e formazione in ambito Lean Six Sigma.

**Six Sigma** è una metodologia di matrice anglosassone, concepita in Motorola e sviluppata da General Electric negli anni '80, mirata al miglioramento della qualità percepita dal cliente. Attualmente, più del 40% delle aziende Fortune 500 stanno utilizzando



questa metodologia in supporto al proprio business. La Six Sigma introduce in azienda alcune novità molto importanti:

- una grande attenzione allo *sviluppo del personale interno*,
- l'esteso utilizzo di *tecniche quantitative (statistiche)*
- il lancio di *numerosi piccoli progetti di miglioramento*.

## Il Miglioramento Continuo con la Lean Six Sigma

Il Miglioramento Continuo delle prestazioni aziendali di tempo, costo e qualità si ottiene “mettendo in circolo” le conoscenze e le esperienze maturate dagli operatori delle diverse aree. Questa “applicazione delle conoscenze” si ottiene attivando piccoli gruppi interfunzionali, ciascuno costituito da 3 a 7 persone in funzione della complessità del problema affrontato, cui viene assegnato il compito di portare a termine un progetto di miglioramento (riduzione sprechi, aumento della velocità, aumento della sicurezza, ...) in un tempo limitato: 3 – 5 mesi. La Lean Six Sigma fornisce un impianto metodologico completo e strutturato, in grado di assicurare oggi la maggiore efficacia ed efficienza nella conduzione di tali progetti.

## I benefici economici della Lean Six Sigma

Le statistiche a livello internazionale indicano che, nelle organizzazioni che hanno scelto di adottare la Lean Six Sigma, si sono ottenuti mediamente benefici economici attorno ai 50.000 \$/anno per ogni progetto realizzato da un Green Belt (durata media 3-4 mesi) e ad oltre 300.000 \$/anno per ogni progetto realizzato da un Black Belt (durata media 5-6 mesi). Pertanto, oltre al vantaggio competitivo sul lungo periodo, assicurato dall'incremento della cultura organizzativa e della capacità di problem solving del personale, *la Lean Six Sigma assicura alle aziende ottimi risultati economici, con un ritorno dell'investimento entro pochi mesi dall'avvio del programma formativo.*

# LEAN SIX SIGMA

## I PERCORSI FORMATIVI

**Black Belt**

**Green Belt**

**Kaizen Leader**

**Controller**

## Perché scegliere il percorso formativo Lean Six Sigma

Seguire il percorso formativo della Lean Six Sigma per Green, Black Belt, Kaizen Leader o Controller è un'esperienza altamente professionalizzante: significa acquisire la conoscenza approfondita dei modelli organizzativi più avanzati, unita a competenze di project management, di problem solving e di tecniche sofisticate di analisi statistica dei dati. Ma soprattutto significa poter operare su progetti di miglioramento dei processi aziendali in modo trasversale a tutte le aree.

Non è un caso che un numero sempre maggiore di aziende, fra cui diversi nostri clienti, impongono un percorso da Black Belt o Green Belt a chi aspira ad un ruolo futuro di manager: la conoscenza dei meccanismi interfunzionali che consentono l'innovazione e il miglioramento organizzativo rivestono un'importanza fondamentale per le persone destinate a ricoprire in futuro i posti di comando.

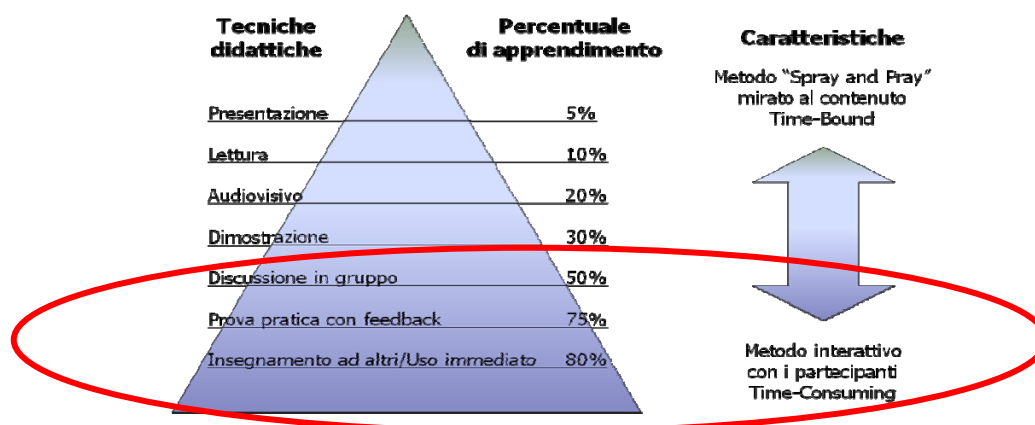
## Metodologia didattica

La metodologia didattica adottata prevede un mix di **presentazioni, simulazioni didattiche, business game e teachback<sup>2</sup>** che permettono di rendere immediatamente applicabile quanto appreso nelle lezioni teoriche e di sviluppare le capacità di lavoro in team. Inoltre, durante lo svolgimento del corso ogni giorno, al

---

<sup>2</sup> Ripasso degli argomenti trattati condotto dai partecipanti al corso affinché i concetti appresi siano più facilmente assimilati

termine delle sessioni didattiche, i docenti si rendono disponibili per effettuare una sessione dedicata al feedback individuale con i partecipanti. I nostri corsi sono tenuti da **due docenti**, contemporaneamente presenti in aula, per garantire un'efficace gestione della parte didattica, delle esercitazioni e degli esempi, e per consentire, tramite l'alternanza dei docenti stessi, di tenere sempre viva l'attenzione dei partecipanti.



I corsi, della durata di più settimane, possono essere svolti settimanalmente in una sede diversa in modo da visitare le aziende dei nostri clienti; nel caso di corsi interaziendali è inoltre possibile valutare la scelta delle sedi di svolgimento del corso in base alla disponibilità delle aziende di accogliere in visita i partecipanti al corso. La possibilità di entrare in contatto diretto con ambienti produttivi ed organizzazioni differenti costituisce infatti un'importante opportunità di arricchimento del curriculum formativo dei partecipanti al corso e consente di innescare scambi di informazioni e conoscenze che potranno mantenersi utilmente anche in futuro.

## Certificazione

Al termine del percorso formativo è previsto il rilascio delle **certificazioni Lean Six Sigma Green, Kaizen Leader, Controller o Black Belt**, subordinato al superamento del test finale su tutti gli argomenti del corso e alla positiva conduzione di **due progetti di miglioramento**<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> Per i Controller il rilascio è subordinato al completamento di un solo progetto

# LEAN SIX SIGMA

## PERCHE' SCEGLIERE PRAGMATA

Fondata nel 1987, da più di 20 anni Pragmata è presente nella consulenza organizzativa e nella formazione aziendale. E' stata la prima azienda in Italia ad intuire le potenzialità della Lean Six Sigma, nel 2004 ha stretto una partnership con il George Group ed ha contribuito all'implementazione della LSS presso prestigiose aziende multinazionali e non, sia in Italia che in Europa:

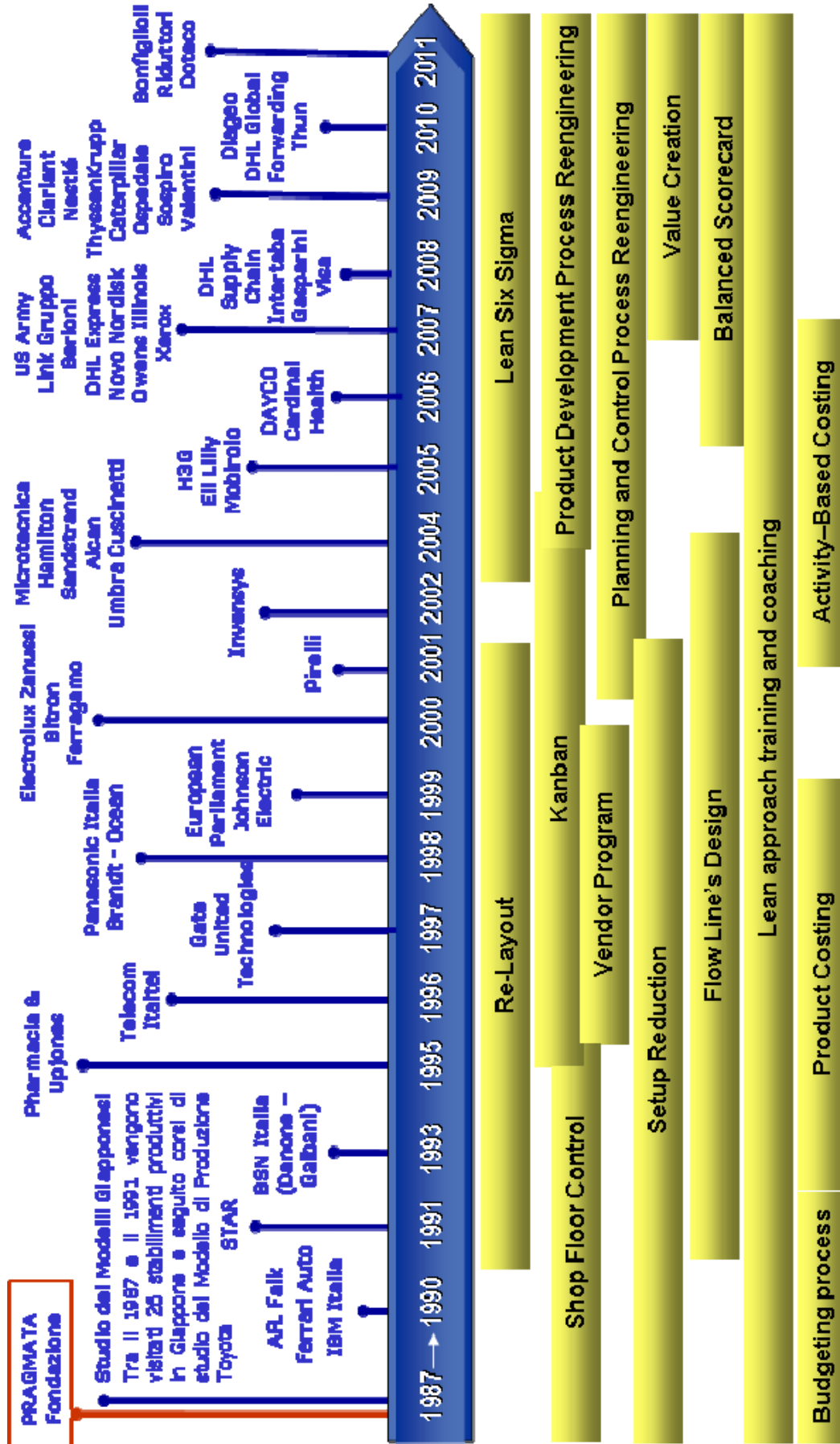
**Accenture, Alcan, Bonfiglioli Riduttori, Cardinal Health, Caterpillar, Clariant, Dayco Europe, Diageo, Dhl Express, Dhl supply chain, Eli Lilly, Gruppo Berloni, H3G, Link Gruppo, Nestlé, Novo Nordisk, Owens Illinois, ThyssenKrupp, Thun, Umbra Group, US Army, Xerox.**

Dal 2004 pragmata ha eseguito in Italia alcune delle maggiori implementazioni della metodologia LSS formando la direzione, i black belt e i green belt e affiancando le aziende nella conduzione di progetti che hanno generato benefici economici superiori agli standard medi internazionali.

Grazie all'esperienza maturata, i consulenti Pragmata sono in grado di assicurare l'efficace trasferimento della metodologia nei differenti contesti aziendali tramite lo svolgimento di seminari e workshop introduttivi, la definizione della struttura organizzativa e di controllo del Processo di Miglioramento Continuo, la selezione dei progetti e la personalizzazione dei moduli di formazione relativi ai corsi per Yellow Belt, Green Belt, Black Belt o Kaizen Leader.

I consulenti Pragmata sono tutti laureati in discipline tecnico-scientifiche, hanno un ottimo curriculum personale, spesso hanno conseguito un diploma MBA e, nella maggior parte dei casi, sono approdati alla consulenza dopo una significativa esperienza di lavoro in azienda. Il loro costante aggiornamento è assicurato dall'intensa attività di docenza e ricerca che svolgono in collaborazione con Università ed enti di formazione eccellenti nelle aree delle Operations.

## DA OLTRE 20 ANNI, I NOSTRI CLIENTI E I NOSTRI SERVIZI



# LEAN SIX SIGMA

## CORSO DI FORMAZIONE PER **BLACK BELT**

I Black Belt sono una figura chiave nell'implementazione della Lean Six Sigma, in quanto ricoprono il ruolo di Project Leader dei più importanti progetti di miglioramento. Grazie al corso di formazione, che prevede un apprendimento completo ed approfondito di tutti gli strumenti e tecniche che costituiscono la metodologia, essi acquisiscono la capacità di guidare il proprio Team verso la soluzione di problemi organizzativi e tecnici anche molto complessi.

Il corso si compone di **20 giornate** distribuite su 4 moduli settimanali di 5 giornate ciascuno; al termine di ogni modulo è previsto un test di verifica dell'apprendimento.

I contenuti del corso sono schematizzati nella seguente tabella:

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4
<i>Introduzione al Corso</i>	Raccolta dati e tecniche di campionamento	ANOVA	Riduzione del tempo di setup
Il percorso DMAIC	Work Sampling	Componenti della variabilità	Sistemi kanban
Introduzione alla fase Define	Carte di controllo	Test chi quadro	Theory of Constraints (TOC)
La Project charter	Process Capability	DOE	Dimensionamento dei lotti
Comporre un Team di successo	Analisi dei Sistemi di Misura Gage R&R	Analyse Gate Review	Integrazione Push-Pull
Leadership e conduzione efficace del team	Miglioramenti rapidi	Introduzione alla fase Improve	Analisi ABC incrociata
Gestione del cambiamento	Measure Gate Review	Lavorare con le idee	Strategie di collocazione dei buffer di scorte
La Voce del Cliente (VoC)	Introduzione alla fase Analyse	Future Reality Tree	Le 5 S
Define Gate Review	Analisi dei tempi del processo: componenti del Lead Time	Sistema MRP II	Sistemi a prova d'errore
Introduzione alla fase Measure	Analisi di Pareto	Il modello Lean	TPM
Capire cosa misurare	Diagramma di Ishikawa	Controllo del Lead Time con sistemi Pull	Value Stream Map futura
Value Stream Map	FMEA	Bilanciamento del processo	Analisi multi attributo
Statistica di base con Minitab	Current Reality Tree	Eliminazione attività NVA	Improve Gate Review
	Test delle ipotesi e intervalli di confidenza	Ridefinizione del layout	Introduzione alla fase Control
	Regressione semplice		Il passaggio di consegne
	Regressione multipla		Piano di controllo
			Visual factory
			Progetti Kaizen
			Chiusura del progetto
<i>Presentazione dei Progetti</i>	<i>Presentazione dei Progetti</i>	<i>Presentazione dei Progetti</i>	<i>Presentazione dei Progetti</i>
<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati	<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati	<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati	<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati
<b>Test Intermedio</b>	<b>Test Intermedio</b>	<b>Test Intermedio</b>	<b>Test Finale</b>

## Certificazione

Al termine del percorso formativo è previsto il rilascio della **certificazione Lean Six Sigma Black Belt**, subordinato al superamento del test finale su tutti gli argomenti del corso e alla positiva conduzione di **due progetti di miglioramento** in azienda.



## Informazioni generali<sup>1</sup>

L'organizzazione dell'aula e della residenza alberghiera sarà a cura di Pragmata.

Nella quota individuale di partecipazione sono compresi:

- **Docenza** in aula da parte di **2 formatori**
- **coaching individuale** sul primo progetto Lean Six Sigma, da svolgere durante e dopo il corso (per un totale di 24 ore lavorative)
- Organizzazione dell'**aula** e distribuzione del **materiale didattico**
- **Licenza annuale del software di analisi e calcoli statistici Minitab®**
- Spese correlate alla **certificazione LEAN SIX SIGMA BLACK BELT**

Nella quota individuale sono esclusi i costi di vitto e alloggio.

Nel caso di iscrizioni multiple da parte di Aziende o Enti, potranno essere valutate condizioni di partecipazione agevolate.

---

<sup>1</sup> Per le condizioni economiche ed organizzative definitive, riferirsi al documento specifico allegato o rivolgersi alla segreteria organizzativa.

# LEAN SIX SIGMA

## CORSO DI FORMAZIONE PER **GREEN BELT**

I Green Belt sono una figura importantissima nell'implementazione della Lean Six Sigma: essi ricoprono il ruolo, *part time*, di Project Leader dei progetti di miglioramento condotti nella propria area di lavoro.

Grazie al corso di formazione, che prevede l'apprendimento degli strumenti e delle tecniche principali della metodologia, essi acquisiscono la capacità di guidare il proprio Team verso la soluzione di problemi organizzativi e tecnici anche complessi.

Il corso si compone di **10 giornate** distribuite su 2 moduli settimanali di 5 giornate; ogni modulo prevede al termine un test per la verifica dell'apprendimento.

I contenuti del corso sono schematizzati nella seguente tabella:

Modulo 1	Modulo 2
Introduzione al Corso	Introduzione alla fase Analyse
Il percorso DMAIC	Analisi dei tempi del processo: componenti del Lead Time
Introduzione alla fase Define	Analisi di Pareto, Ishikawa FMEA
La Project charter	Correlazione e regressione semplice
Conduzione efficace del team	ANOVA e DOE
Analisi degli Stakeholder	Analyse Gate Review e introduzione alla fase Improve
La Voce del Cliente (VoC)	Lavorare con le idee
Define Gate Review	Il sistema MRP II
Introduzione alla fase Measure	Il modello Lean
Capire cosa misurare	Controllo del Lead Time con sistemi Pull
Value Stream Map	Bilanciamento del processo ed eliminazione attività NVA
Statistica di base con Minitab	Ridefinizione del layout
Raccolta dati e tecniche di campionamento	Riduzione del tempo di setup
Work Sampling	Sistemi kanban
Carte di controllo	Le 5 S
Process Capability	Sistemi a prova d'errore
Analisi dei Sistemi di Misura Gage R&R	VSM futura
Miglioramenti rapidi	Improve Gate Review e introduzione alla fase Control
Measure Gate Review	Il passaggio di consegne
	Piano di controllo
	Progetti Kaizen
	Chiusura del progetto
<i>Presentazione dei Progetti</i>	<i>Presentazione dei Progetti</i>
<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati	<i>Teach Back</i> degli argomenti trattati
<b>Test Intermedio</b>	<b>Test Finale</b>

## Certificazione

Al termine del percorso formativo è previsto il rilascio della **certificazione Lean Six Sigma Green Belt**, subordinato al superamento del test finale su tutti gli argomenti del corso e alla positiva conduzione di **due progetti di miglioramento** in azienda.



## Informazioni generali<sup>2</sup>

L'organizzazione dell'aula e della residenza alberghiera sarà a cura di Pragmata.

Nella quota individuale di partecipazione sono compresi:

- **Docenza** in aula da parte di **2 formatori**
- **coaching individuale** sul primo progetto Lean Six Sigma, da svolgere durante e dopo il corso (per un totale di 12 ore lavorative)
- Organizzazione dell'**aula** e distribuzione del **materiale didattico**
- **Licenza annuale del software di analisi e calcoli statistici Minitab®**.
- Spese correlate alla **certificazione LEAN SIX SIGMA GREEN BELT**

Nella quota individuale sono esclusi i costi di vitto e alloggio.

Nel caso di iscrizioni multiple da parte di Aziende o Enti, potranno essere concordate condizioni di partecipazione agevolate.

---

<sup>2</sup> Per le condizioni economiche ed organizzative definitive, riferirsi al documento specifico allegato o rivolgersi alla segreteria organizzativa.

# LEAN SIX SIGMA

## CORSO DI FORMAZIONE PER **KAIZEN LEADER**

Il Kaizen Leader ha il ruolo di organizzare e gestire quei particolari progetti di cambiamento che sono volti all'*introduzione rapida* del modello Lean: la sua attività si svolge prevalentemente su ambiti focalizzati e consiste nel mettere in azione eventi rapidi di miglioramento (i cosiddetti kaizen Event) che, nell'arco di una settimana, portano il personale addetto a modificare sostanzialmente il proprio modo di lavorare.

Questo corso di formazione ha lo scopo di fornire ai futuri Kaizen Leader la conoscenza approfondita degli strumenti e delle tecniche Lean, nonché delle specifiche tecniche di Project Management necessarie per condurre gli eventi Kaizen.

Il corso si compone di **10 giornate** distribuite su 2 moduli settimanali di 5 giornate; ogni modulo prevede al termine un test per la verifica dell'apprendimento. I contenuti del corso sono schematizzati nella seguente tabella:

Modulo 1	Modulo 2
Introduzione al Corso	Ripresa dei temi della prima settimana
Il modello di riferimento: la Lean production	I sistemi Kanban
La gestione dei materiali	La Teoria dei Vincoli (Theory of Constraints)
Il sistema MRP II	Dimensionamento dei lotti
Lead Time e sistemi Pull	Integrazione sistemi Pull - Push
<i>La fase di preparazione dell'evento</i>	Analisi ABC incrociata
Project Charter	Strategie di collocamento dei buffer di scorta
I processi aziendali	Le 5 S
La voce del Cliente	Poka Yoke
Capire cosa misurare	TPM (Total Productive Maintenance)
Work Sampling	Value Stream Map futura
Value Stream Map	<i>La conduzione di un evento Kaizen:</i>
Bilanciamento del processo	⇒ Scheduling dell'evento
Attività con e senza Valore aggiunto	⇒ Gestione del team
Riprogettazione del layout di un processo	<i>La fase post evento:</i>
Razionalizzazione del setup	⇒ Elementi di Change Management
<i>Presentazione dei Progetti</i>	⇒ Piani di controllo e monitoraggio dei risultati
Teach Back degli argomenti trattati	<i>Presentazione dei Progetti</i>
<b>Test Intermedio</b>	<i>Teach Back degli argomenti trattati</i>
	<b>Test Finale</b>

## Certificazione

Al termine del percorso formativo è previsto il rilascio della **certificazione Lean Six Sigma Kaizen Leader**, subordinato al superamento del test finale su tutti gli argomenti del corso e alla positiva conduzione di **due progetti di miglioramento** in azienda.



## Informazioni generali<sup>3</sup>

L'organizzazione dell'aula e della residenza alberghiera sarà a cura di Pragmata.

Nella quota individuale di partecipazione sono compresi:

- **Docenza** in aula da parte **di 2 formatori**
- **coaching individuale** sul primo evento Kaizen, da svolgere durante e dopo il corso (per un totale di 24 ore lavorative)
- Organizzazione dell'**aula** e distribuzione del **materiale didattico**
- Spese correlate alla **certificazione LEAN SIX SIGMA KAIZEN LEADER**

Nella quota individuale sono esclusi i costi di vitto e alloggio.

Nel caso di iscrizioni multiple da parte di Aziende o Enti, potranno essere concordate condizioni di partecipazione agevolate.

---

<sup>3</sup> Per le condizioni economiche ed organizzative definitive, riferirsi al documento specifico allegato o rivolgersi alla segreteria organizzativa.

# LEAN SIX SIGMA

## CORSO DI FORMAZIONE PER **CONTROLLER**

Una critica mossa sovente al Controllo di gestione è di fornire report formalmente corretti dal punto di vista contabile, ma non particolarmente utili per guidare l'organizzazione nel cercare di migliorarne le prestazioni.

Il corso che proponiamo ha il fine di aiutare i Controller ad entrare efficacemente nei meccanismi organizzativi che generano i risultati aziendali e ad impostare la reportistica in modo coerente, in modo che sia di supporto reale al business.

Il corso si compone di **6 giornate** distribuite su 2 moduli settimanali di 3 giornate; ogni modulo prevede al termine un test per la verifica dell'apprendimento.

I contenuti del corso sono schematizzati nella seguente tabella:

Modulo 1	Modulo 2
<p>Introduzione al Corso</p> <p>La Balanced Scorecard come struttura di base del controllo di gestione</p> <p><i>La prospettiva economico-finanziaria:</i>            ⇒ indici di bilancio ed EVA            ⇒ Throughput, Costi operativi, Capitale investito</p> <p>Analisi del risultato economico-finanziario nel tempo:            ⇒ elementi di statistica            ⇒ carte di controllo</p> <p><i>La prospettiva dei clienti</i>            ⇒ VoC (raccolta della Voce del cliente)            ⇒ Indicatori di prestazione percepita dai clienti</p> <p><i>La prospettiva interna</i>            Il controllo dei fattori che condizionano Throughput, Costi operativi e Capitale investito:            ⇒ Metodi di Contabilità industriale            ⇒ TOC (Theory of Constraints)            ⇒ Bilanciamento dei processi            ➤ TPM</p> <p><i>Presentazione dei Progetti</i>  <i>Teach Back</i> degli argomenti trattati  <b>Test Intermedio</b></p>	<p>Il controllo delle prestazioni dei processi            ⇒ i processi interni            ⇒ la descrizione di un processo: VSM            la misura delle prestazioni di un processo:            ⇒ indicatori di output e outcome            ⇒ indicatori di qualità e capability analysis            ⇒ indicatori di tempi e flussi: tempi ciclo e Lead Time</p> <p><i>La prospettiva della crescita e apprendimento organizzativo</i></p> <p>Strumenti di analisi delle scarse prestazioni e delle cause dei problemi:            ⇒ Diagramma di Ishikawa, CE, FMEA            ⇒ Analisi di regressione e ANOVA            ⇒ L'analisi dei tempi</p> <p>Il modello di riferimento della <i>learning organisation</i></p> <p>Strumenti e metodi di controllo e riduzione del Lead Time</p> <p>Riduzione ed eliminazione delle attività NVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La riduzione del tempo di setup</li> <li>• Riprogettazione del layout e dei flussi</li> </ul> <p>L'implementazione del miglioramento:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementi di Change Management</li> <li>• Piani di controllo e monitoraggio dei risultati</li> </ul> <i>Presentazione dei Progetti</i>  <i>Teach Back</i> degli argomenti trattati  <b>Test Finale</b></p>

## Certificazione

Al termine del percorso formativo è previsto il rilascio della **certificazione Lean Six Sigma Controller**, subordinato al superamento del test finale su tutti gli argomenti del corso e alla positiva conduzione di **un progetto** in azienda.



## Informazioni generali<sup>4</sup>

L'organizzazione dell'aula e della residenza alberghiera sarà a cura di Pragmata.

Nella quota individuale di partecipazione sono compresi:

- **Docenza** in aula da parte **di 2 formatori**
- **coaching individuale** sul primo progetto Lean Six Sigma da svolgere durante e dopo il corso (per un totale di 8 ore lavorative)
- Organizzazione dell'**aula** e distribuzione del **materiale didattico**
- Spese correlate alla **certificazione LEAN SIX SIGMA CONTROLLER**

Nella quota individuale sono esclusi i costi di vitto e alloggio.

Nel caso di iscrizioni multiple da parte di Aziende o Enti, potranno essere concordate condizioni di partecipazione agevolate.

---

<sup>4</sup> Per le condizioni economiche ed organizzative definitive, riferirsi al documento specifico allegato o rivolgersi alla segreteria organizzativa.

# LEAN SIX SIGMA

## INFORMAZIONI LOGISTICHE E CONDIZIONI COMMERCIALI

Il calendario dei prossimi corsi Lean Six Sigma è riportato in tabella:

Calendario dei corsi Lean Six Sigma									
Anno 2012									
Curriculum	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set
<b>Black Belt</b>		Modulo 1 sett. 06 gg. 6-10	Modulo 2 sett. 10 gg. 5-9	Modulo 3 sett. 16 gg. 16-20	Modulo 4 sett. 20 gg. 14-18	Modulo 1 sett. 24 gg. 11-15	Modulo 2 sett. 28 gg. 9-13		
<b>Green Belt</b>		Modulo 1 sett. 06 gg. 6-10	Modulo 2 sett. 10 gg. 5-9			Modulo 1 sett. 24 gg. 11-15	Modulo 2 sett. 28 gg. 9-13		
<b>Controller</b>	Le date per l'anno 2012 dei corsi Controller e Kaizen Leader sono ancora da definire.								
<b>Kaizen Leader</b>	È possibile richiedere informazioni presso la segreteria Pragmata al numero 0522 70 33 73 o all'indirizzo di <a href="mailto:info@pragmata.com">posta elettronica (info@pragmata.com)</a> .								

La conferma delle date di svolgimento del corso è subordinata al raggiungimento di una quota minima di partecipanti. Sarà pertanto premura della segreteria organizzativa contattare **almeno una settimana prima dell'inizio** tutti coloro che avranno consegnato la preiscrizione, allo scopo di confermare l'effettiva partenza del corso e comunicare i dettagli organizzativi.

**Corsi Black Belt e Green Belt del periodo Febbraio – Marzo 2012:** il termine ultimo per l'invio della domanda di **preiscrizione è fissato al 20 Gennaio 2012**, mentre il versamento della quota d'iscrizione deve avvenire entro il 3 Febbraio 2012. Coloro che sono già in possesso di un attestato o un certificato Green Belt possono partecipare ai soli moduli 3 e 4 del corso Black Belt con le seguenti scadenze: preiscrizione entro il 30 Marzo 2012; versamento della quota d'iscrizione entro il 13 Aprile 2012.

**Corsi Black Belt e Green Belt del periodo Giugno – Luglio 2012:** il termine ultimo per l'invio della domanda di **preiscrizione è fissato al 26 Maggio 2012**, mentre il versamento della quota d'iscrizione deve avvenire entro l'8 Giugno 2012.

## Condizioni commerciali

Le quote di partecipazione ai nostri corsi previsti per l'anno 2011 sono riportate nella seguente tabella:

Curriculum	Durata	Coaching	Certificazione	Materiale didattico <sup>2</sup>	Quota (+IVA)
<b>Black Belt</b>	20 gg	a richiesta, min 12 ore <sup>1</sup>	Test + 2 Progetti	compreso nella quota <sup>3</sup>	<sup>4</sup> 6.000 €
<b>Green Belt</b>	10 gg	a richiesta min 12 ore <sup>1</sup>	Test + 2 Progetti	compreso nella quota <sup>3</sup>	3.000 €
<b>Controller</b>	6 gg	a richiesta, min 8 ore <sup>1</sup>	Test + 1 Progetto	compreso nella quota <sup>3</sup>	1.800 €
<b>Kaizen Leader</b>	10 gg	a richiesta min 12 ore <sup>1</sup>	Test + 2 Progetti	compreso nella quota <sup>3</sup>	3.000 €

<sup>1</sup> La quota per l'eventuale coaching richiesto è di €170,00/ora.

<sup>2</sup> È fornita copia cartacea delle presentazioni sugli argomenti trattati.

<sup>3</sup> È possibile richiedere licenze del software Minitab annuali ad un prezzo agevolato.

<sup>4</sup> Chi è già in possesso di un attestato o un certificato Green Belt e partecipa ai soli moduli 3 e 4, la quota di partecipazione è pari a 3.000 €

L'organizzazione dell'aula in cui saranno tenuti i corsi sarà a cura di Pragmata.

Il costo del corso indicato in tabella si intende per partecipante.

Dalla quota sono esclusi IVA e costi di vitto e alloggio.

Eventuali agevolazioni per iscrizioni multiple (da parte di Aziende o Enti) saranno valutate singolarmente e comunicate dalla segreteria organizzativa dopo il ricevimento delle preiscrizioni.

La conferma della partecipazione al corso prescelto ed il **versamento del saldo** della relativa quota d'iscrizione deve avvenire **prima dell'inizio del corso** entro le date riportate nel calendario dei corsi.

**Modalità di iscrizione**

L'iscrizione deve essere anticipata via telefono alla segreteria e formalizzata con l'**invio della scheda di iscrizione**, compilata e firmata via fax (0522.367750) o e-mail (info@pragmata.com)

**Conferma del Corso**

Pragmata s.r.l. si impegna a dare **comunicazione della conferma** dello svolgimento, dell'orario e della sede del corso 7 giorni prima dalla data di inizio del corso.

**Quota di partecipazione**

La quota di partecipazione è indicata per ciascun corso e comprende il **materiale didattico, l'attestato di partecipazione** al corso e l'eventuale **certificazione**, riconosciuta a livello internazionale, dopo la conclusione dei progetti previsti.

**Cancellazione corso o modifica date**

Pragmata s.r.l. si riserva la facoltà di comunicare, entro 7 giorni prima della data di inizio, la modifica o la cancellazione delle date dei corsi programmati **qualora non fosse raggiunto un numero sufficiente di iscrizioni** atto a garantire il corretto ed efficace svolgimento dell'attività formativa. In tal caso suo unico obbligo è provvedere al rimborso dell'importo ricevuto.

**Annullamento dell'iscrizione**

È possibile rinunciare all'iscrizione, senza costi di cancellazione, **sino a 8 giorni prima della data di inizio del corso** inviando una comunicazione alla segreteria via fax o via e-mail.

Il mancato rispetto di tale termine comporta l'addebito dell'intera quota di iscrizione. **In ogni caso è possibile sostituire la persona iscritta.**

In casi eccezionali di impossibilità da parte dell'iscritto a partecipare al corso o a effettuare una sostituzione, Pragmata s.r.l. cercherà di considerare valida l'iscrizione ad una edizione successiva.

**Per ulteriori Informazioni**

Segreteria Pragmata S.r.l.  
Tel. 0522 703373 – Fax 0522 367750  
info@pragmata.com – www.pragmata.com

**MODALITÀ DI PAGAMENTO**

La partecipazione al corso è subordinata al pagamento della relativa quota che dovrà essere **versata almeno 8 giorni prima dell'inizio del corso** stesso. Il versamento dovrà essere effettuato a Pragmata s.r.l. tramite bonifico bancario sul C/C intestato a PRAGMATATA SRL - presso CREDEM – IBAN: IT 33 T 03032 12800 010000042112

Gentile Cliente, ai sensi del D.lgs. n. 196/03 del 30.06.03 La informiamo (i) che i dati che Lei ci fornisce sono trattati nella piena tutela dei Suoi diritti e della Sua riservatezza ed in conformità alle disposizioni di legge (ii) che Le sono richiesti solo per fini organizzativi e contabili, (iii) nonché per aggiornarLa sulle nostre iniziative formative e saranno comunicati esclusivamente agli altri partecipanti al corso. I Suoi dati personali saranno trattati sia su supporto informatico che cartaceo. Il conferimento dei dati è necessario per l'iscrizione al corso, la mancata fornitura dei dati non consentirà pertanto l'iscrizione. Dichiarando di accettare il presente regolamento Lei ci autorizza pertanto al trattamento dei Suoi dati personali così come in precedenza indicato. Titolare del trattamento dei dati è Pragmata s.r.l. Lei potrà comunque richiedere in qualsiasi momento l'aggiornamento o la cancellazione dei Suoi dati personali scrivendo al Responsabile del Trattamento Dati della nostra società. Se non desiderasse ricevere ulteriori comunicazioni relative ai nostri corsi barri la casella a fianco.

Corso

Rif. Quota € +IVA €

Data Inizio Corso

**DATI DELL'AZIENDA**

Ragione Sociale

Indirizzo

P.IVA

Sito web

**DATI DEL PARTECIPANTE**

Nome

Cognome

C.F. (solo per fattura a privato)

Posizione ricoperta in azienda

Recapito telefonico

e-mail

**DATI PER FATTURAZIONE**Come  Dati dell'Azienda  Dati del Partecipante

Intestatario

Indirizzo

P. IVA

 Esenti IVA ai sensi (specificare)

N° Ordine da citare in fattura

Data

Timbro e Firma