



CERISMAS

CERISMAS DAY 2018

La logistica dei beni: obiettivi e driver di cambiamento

Stefano Villa

*Professore Associato di Economia Aziendale, Università Cattolica, Facoltà di Economia
Responsabile Area Operations Management CERISMAS e ALTEMS (Alta Scuola in Economia
e Management dei Sistemi Sanitari), Università Cattolica*

**CERISMAS (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario),
Università Cattolica, Milano.**

Agenda Intervento

- ✓ Obiettivi e rilevanza strategica della gestione della supply chain
- ✓ Le condizioni organizzative per il successo di progetti di cambiamento della supply chain
- ✓ Gli scenari futuri
 - ➔ Partnership con i fornitori
 - ➔ Progetti di centralizzazione inter-aziendali (presentazione Belvedere)

Fasi della Supply Chain

1. Pianificazione del fabbisogno

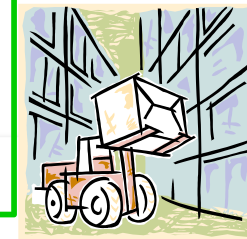
2. Acquisti e gestione ordini

3. Ricezione e stoccaggio (stock vs. transito)

4. Richiesta e Validazione

5. Distribuzione

6. Gestione beni presso centri di utilizzo



CERISMAS



CERISMAS

La rilevanza strategica della supply chain

Benefici organizzativi

- ✓ Qualità del servizio (e.g tempi)
- ✓ Sicurezza
- ✓ Appropriatelyzza
- ✓ Standardizzazione dei prodotti
- ✓ Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse umane
 - infermieri
 - farmacisti
 - specializzazione

Costi Operativi

- ✓ Ottimizzazione Spazi a Magazzino
- ✓ Riduzione costi amministrativi per gestione gare
- ✓ Riduzione FTE
- ✓ Riduzione costi complessivi gestione dei magazzini

Benefici Finanziari

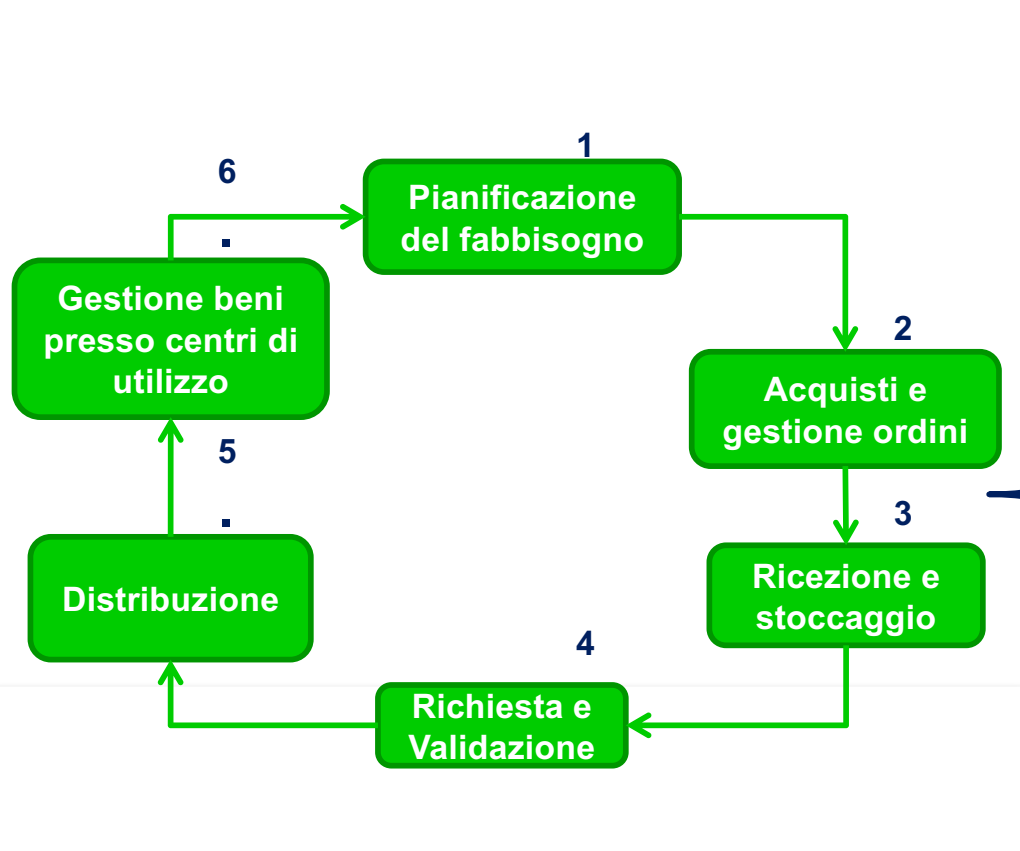
- ✓ Ottimizzazione della gestione delle scorte (Indice di Rotazione ed Indice di Copertura)
- ✓ Risparmi sulle gare

La performance della SC nelle aziende sanitarie



CERISMAS

Metodologia di analisi progetti sul campo CERISMAS



OSPEDALE

Prospettiva di analisi: flussi logistici

- Beni economici
- Farmaci
- Dispositivi

TERRITORIO

Prospettiva di analisi: tipo di assistenza

- Ausili e protesi per invalidi
- Ausili post-acuzie
- Farmaci PHT
- ADI
- Case di riposo
- Dispositivi per determinate patologie (sistema delle tessere)



CERISMAS

Le principali criticità di una azienda sanitaria in Italia

Aspetti organizzativi

- ✓ Variabilità dei prodotti (e.g. elevato numero di referenze)
- ✓ Scarso coordinamento per l'analisi del fabbisogno (in particolare per D.M.)
- ✓ Possibilità di migliorare il controllo sull'appropriatezza prescrittiva
- ✓ Eterogeneità delle procedure a magazzino (e.g. riordino, gestione scaduti)
- ✓ Bassi livelli di servizio (tempi)

Dimensione Eco.-Fin.

- ✓ Elevati livelli di scorta (e.g. indice do copertura > 100 gg)
- ✓ Sprechi nella gestione delle scorte (e.g. scaduti)

La performance della SC nelle aziende sanitarie

Costi Operativi

- ✓ Spazi eccessivi e frammentati
- ✓ Magazzini di piccole dimensioni (diseconomie di scala)
- ✓ Ottimizzazione FTE



CERISMAS

Buone soluzioni non mancano!!!

Modello organizzativo

- Centralizzazione
- Outsourcing
- Partnership con i fornitori

Ri-progettazione dei processi

- Lean thinking
- Procedure standardizzate per operazioni preparazione, ricezione, stoccaggio

Programmazione

- Stand. prodotti e anagrafiche
- Just In Time
- VMI
- Conto deposito

Tecnologie e sistemi informativi

- Prescrizione informatizzata
- Dose unitaria
- S.I. integrati
- Armadi intelligenti
- AGV
- RFID

Costi e benefici della logistica



Benefici organizzativi

- Standardizzazione dei processi
- Gestione integrata della supply chain
- Stimolo all'innovazione (programma innovation scorecard)
- Logistica territoriale (e.g. home delivery)

NHS Supply Chain

Benefici Finanziari

- Risparmio obiettivo per il NHS inglese pari a **1 miliardo di sterline**

Costi Operativi

- Risparmi di costo dal **6 al 13% del budget** complessivo di un'azienda



CERISMAS

Lega F., Marsilio M., Villa S. (2013) "An evaluation framework for measuring supply chain performance in the public healthcare sector: evidence from the Italian NHS" Production, Planning and Control Volume 24 Issue 10-11, pages 931-947

Costi Operativi

RISORSE UMANE

- ✓ Riduzione FTE per un valore di 6,5 MIL di €

MAGAZZINO

- ✓ Risparmi di 500.000 € (utenze, affitti, ecc.)

GARE PUBBLICHE

- ✓ Riduzione del costo di pubblicazione del 50%

ESTAV CENTRO

Benefici organizzativi

- ✓ STANDARDIZZAZIONE PRODOTTI
- ✓ STANDARDIZZAZIONE PROCESSI
- Resi 0,35%, richieste urgenti 1,2%
- ✓ OTTIMIZZAZIONE UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE
- specializzazione funzionale
- sistemi di knowledge sharing
- riqualificazione farmacisti

Benefici Finanziari

- ✓ RIDUZIONE PREZZI ACQUISTO: - 6%
- ✓ OTTIMIZZAZIONE SCORTE
- ✓ Riduzione scorte del 50% (30,5 MIL €/ANNO)
- ✓ + 57% indice di rotazione (da 7 a 10)
- ✓ - 30% indice di copertura (da 50 a 35)

Benefici organizzativi

TEMPO INFERMIERSTICO

Circa - 50% di tempo infermieristico dedicato alle operazioni di tipo logistico (e.g. gestione scorte a reparto) FO, V. Hebron

MIGLIORAMENTO SICUREZZA

V. Hebron Riduzione 50% errori somministrazione
Eliminazione errori trascrizione farmaci
(15-20% degli errori nella gestione del farmaco)

Bensa G., Da Bove M., Giusepi I., Villa S. (2010) "Misurare la performance della logistica del farmaco: applicazione di una metodologia a due casi studio" Mecosan 74, pp: 9-25

Benefici Finanziari



CERISMAS

RIDUZIONE SCORTE DEL 35%

(circa 2 MIL €) H. V. HEBRON

ELIMINAZIONE FARMACI

SCADUTI (200.000 €/anno)

Riduzione del 2% della spesa

Farmaceutica (da 120.1 M € a 117.7 M €)

Terapia personalizzata + prescrizione informatizzata

Costi Operativi

RAZIONALIZZAZIONE SPAZIO

A REPARTO (400 M² TOT)

V. HEBRON



CERISMAS



Bensa G., Giusepi I., Villa S. (2009) "Riprogettare la logistica nelle aziende sanitarie: esperienze a confronto" in Cantù E. L'aziendalizzazione della sanità in Italia, Rapporto OASI 2009, Egea, Milano ISBN: 978-88-238-5103-0



CERISMAS

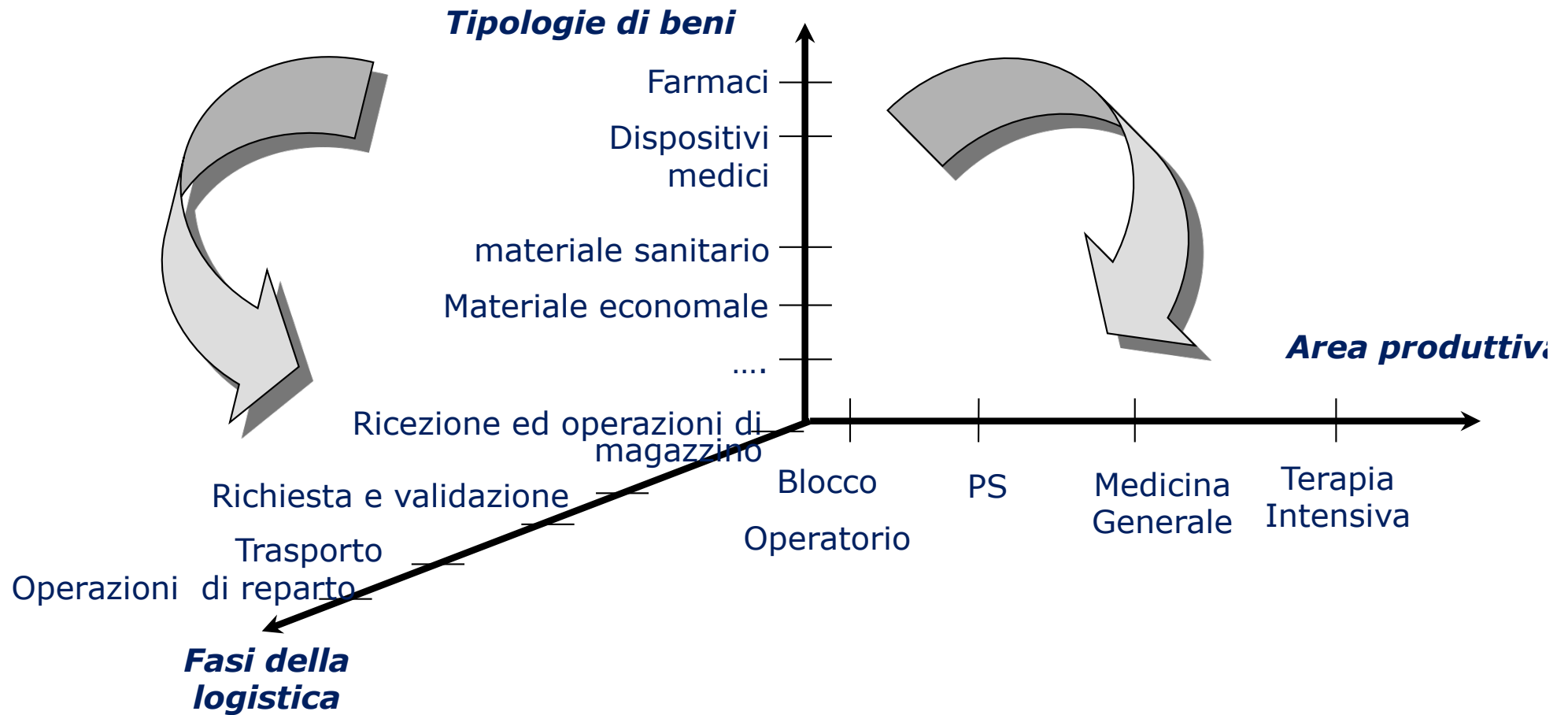
Le condizioni organizzative

- Non esiste la soluzione «one-fits-all»
- Approccio integrato
 - livello strategico / tattico / operativo
 - governo clinico / logistica del paziente / supply chain
- Attenzione alle specificità delle aziende sanitarie



CERISMAS

Non esiste la soluzione «one-fits-all»





CERISMAS

Incrociare livello della scelta, fase del processo logistico e driver di cambiamento

– La gestione dei magazzini

Scelte Strategiche: orizzonte temporale anni

- ✓ Livello di accentramento;
- ✓ Grado di esternalizzazione;
- ✓ Informatizzazione, automazione e tracciabilità.

Scelte Tattiche: orizzonte temporale mesi

- ✓ Criteri per la gestione delle scorte;
- ✓ Standardizzazione dei processi (lean thinking);
- ✓ Coordinamento tra fornitori e magazzino per la fornitura dei materiali.

Scelte Operative: orizzonte temporale giorni/settimane

- ✓ Modalità di verifica delle scorte;
- ✓ Procedure per il riordino;
- ✓ Definizione delle anagrafiche.
- ✓ Orari dei trasporti;
- ✓ Modalità di gestione delle richieste.

Masterplan triennale



CERISMAS

T_0

Logistica

- ✓ Responsabile logistico aziendale
- ✓ Procedure uniformi di magazzino a livello aziendale
- ✓ Organizzazione degli spazi coerente con nuove procedure

T_1

- ✓ Omogeneizzazione della logistica di reparto
- ✓ Gestione rapporti con i fornitori per ridurre tempi di consegna
- ✓ Riduzione del numero di magazzini
- ✓ Unificazione fisica magazzino economale e farmaceutico a livello

T_2

- ✓ Gestione dei magazzini a livello aziendale coerente con il progetto del nuovo Ospedale
- Make or Buy
- Centralizzazione
- ✓ Informatizzazione
- ✓ Cruscotto di indicatori di valutazione della performance per le attività logistiche

Approccio integrato

Integrazione a tre livelli

I.
Governo
Clinico

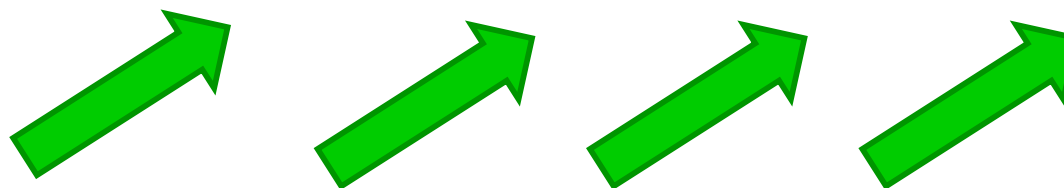


Processi primari Clinici
Attività Clinico Assistenziali



Piattaforme logistico produttive

II.
Logistica del
paziente



III.
Supply Chain

Farmaci, dispositivi medici, beni economici

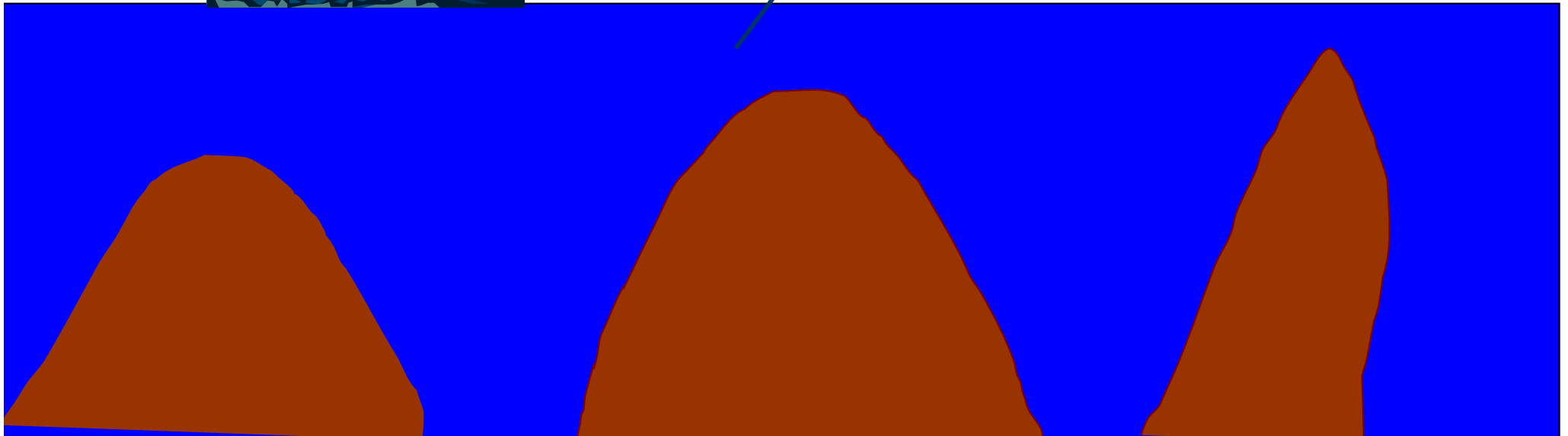
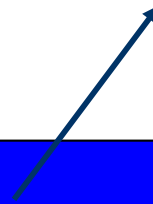


CERISMAS

Approccio integrato 3/ Integrazione a tre livelli – Il livello di scorte



Livello di scorte necessario





CERISMAS

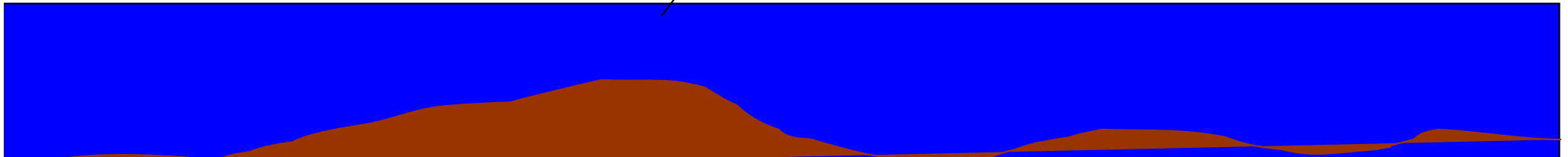
Approccio integrato 3/ Integrazione a tre livelli – Il livello di scorte

Si può ridurre la variabilità attraverso:

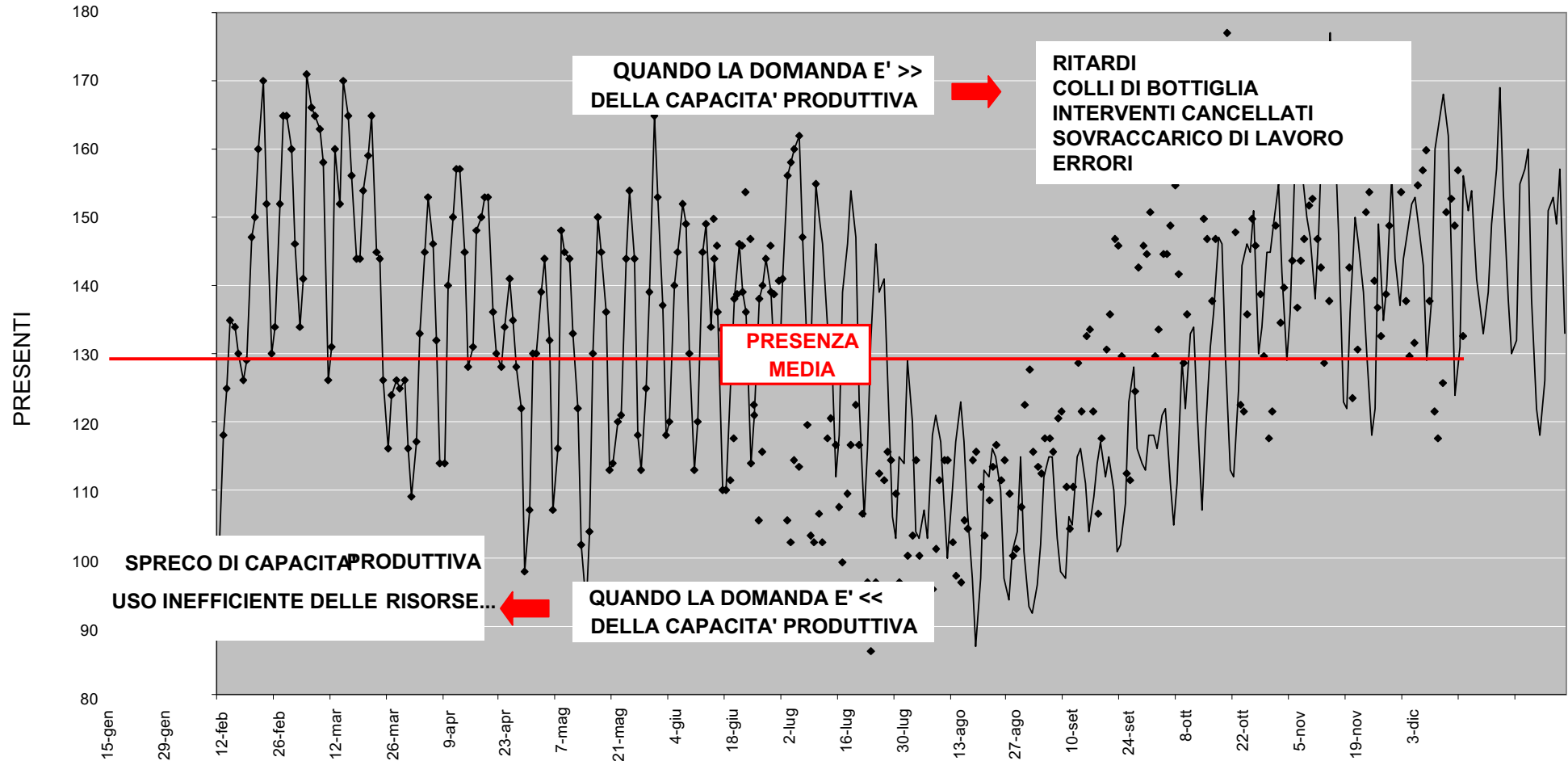
1. Governo clinico: PDTA condivisi per categorie terapeutiche
2. Migliore sistema di programmazione (logistica del paziente)



Livello di scorte necessario



L'analisi della variabilità Le possibili conseguenze



Rinvio a presentazione di Giuliana Bensa

Specificità



Delle aziende sanitarie

- Elevati costi di stock-out
- Variabilità naturale
- Elevati tassi di innovazione tecnologica
- Sicurezza
- Ruolo giocato da farmacisti e infermieri
- Varietà dei prodotti e delle aree produttive
- Appropriatelyzza



CERISMAS

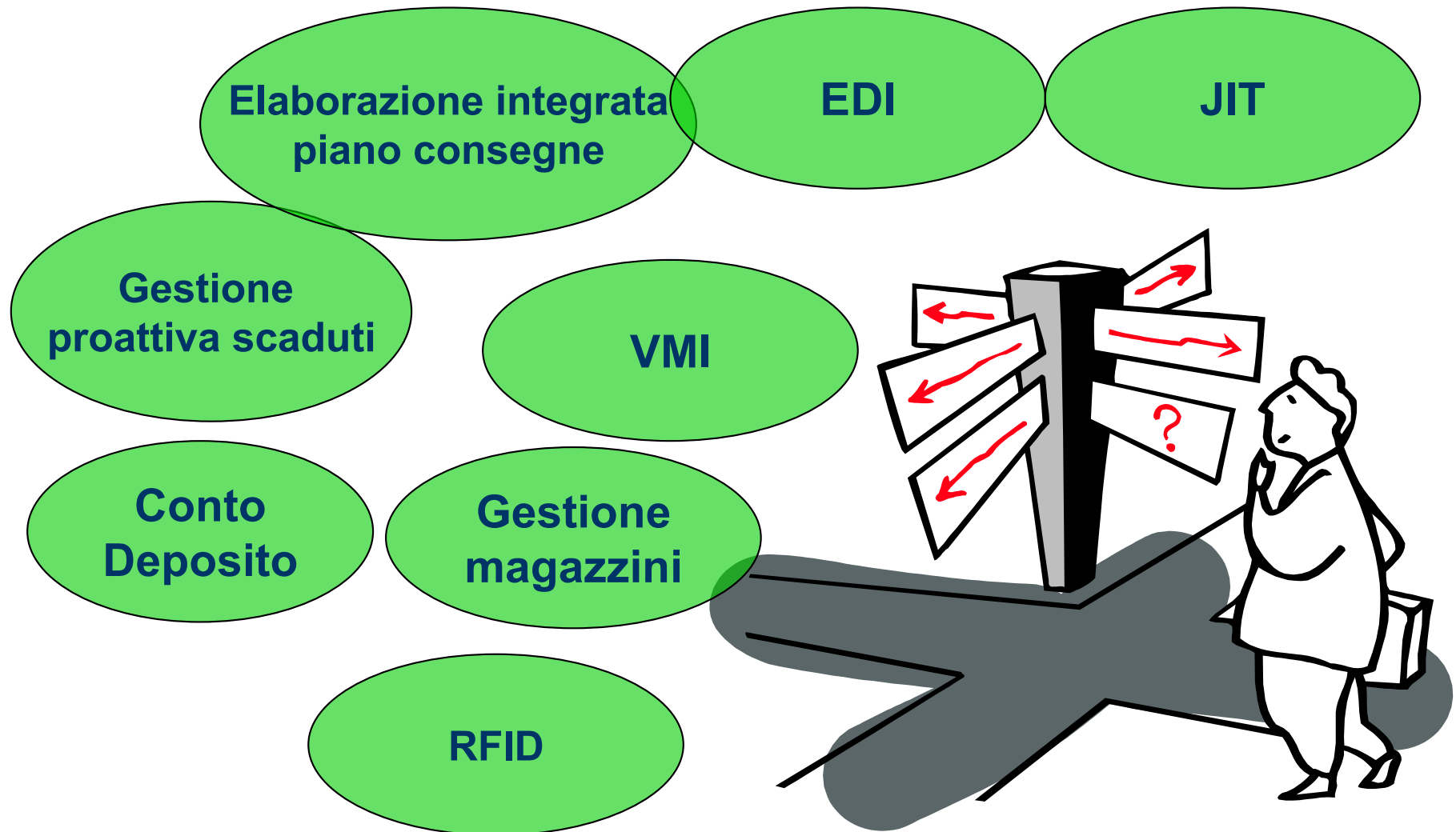
Scenari futuri

- Partnership con i fornitori
- Processi di centralizzazione inter-aziendali della funzione (presentazione Belvedere)



CERISMAS

Scenari futuri – Tipologie di partnership con i fornitori





Condizioni organizzative

