

**Agenzia
Regionale
Socio
Sanitaria
del Veneto**

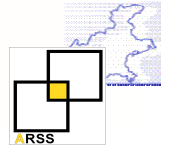


L'impatto della pianificazione sui processi direzionali: la previsione dei fabbisogni dei beni di consumo

Verona, 30 settembre 2010

Ing. Minos Bantourakis

La pianificazione delle attività e la distribuzione delle risorse



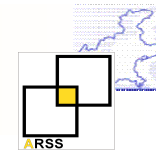
La pianificazione definisce uno stato futuro ritenuto desiderabile (obiettivo), si individuano le azioni per conseguirlo (piano d'azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni: in tal senso la pianificazione delle attività e la distribuzione delle risorse sono la guida della successiva operatività aziendale

Pianificazione operativa: traduce gli obiettivi tattici in *obiettivi operativi* (o *gestionali*) aventi un orizzonte temporale di breve termine

All'aumentare delle dimensioni aziendali e della complessità gestionale, l'importanza della pianificazione è sempre maggiore.

Nel contesto veneto la realizzazione delle **Aree Vaste** genera a livello amministrativo un incremento di complessità e di volumi notevole, in particolare per i processi di **acquisti e logistica**

La pianificazione dei fabbisogni: linee guida



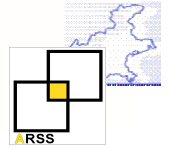
Realizzazione Aree Vaste:

↑ Volumi
Complessità

Il processo di pianificazione, preliminare allo svolgimento delle gare d'acquisto, diventa dunque essenziale

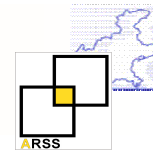


Necessità di identificare la correlazione tra i **volumi di attività** e le **risorse impiegate**



Pianificazione e approvvigionamento: Lo stato attuale nel sistema sanitario

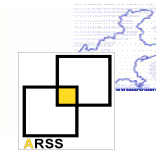
- La necessità di attivare una fornitura avviene, prevalentemente, con l'approssimarsi alle scadenze contrattuali in essere;
- L'individuazione dei fabbisogni, in termini di tipologie e quantità dei prodotti, avviene a seguito dell'avvio delle procedure di gara;
- Per le gare sopra soglia, in particolar modo, l'iter di gara può durare diversi mesi e spesso supera l'esercizio (tanto più se sono gare a valenza sovraziendale);



Pianificazione e approvvigionamento: Criticità di contesto

- Differenze di codifica: è differente per ciascuna azienda, ed i prodotti non sono individuabili attraverso una codifica univoca;
- Se la gara è sovraziendale tale problema si acuisce (differenti sistemi di codifica non integrati);
- Le serie di consumo di prodotto sono fortemente discontinue a causa delle evoluzioni anagrafiche

La pianificazione dei fabbisogni: perché?



Una adeguata **pianificazione dei fabbisogni** può ridurre i rischi:

Di malversazione del patrimonio aziendale nell'attività di gestione dei prodotti

- **Per la capofila:** sovradimensionamento delle scorte di magazzino
- **Per le aziende componenti l'Area Vasta:** rotture di stock per mancata disponibilità dei prodotti

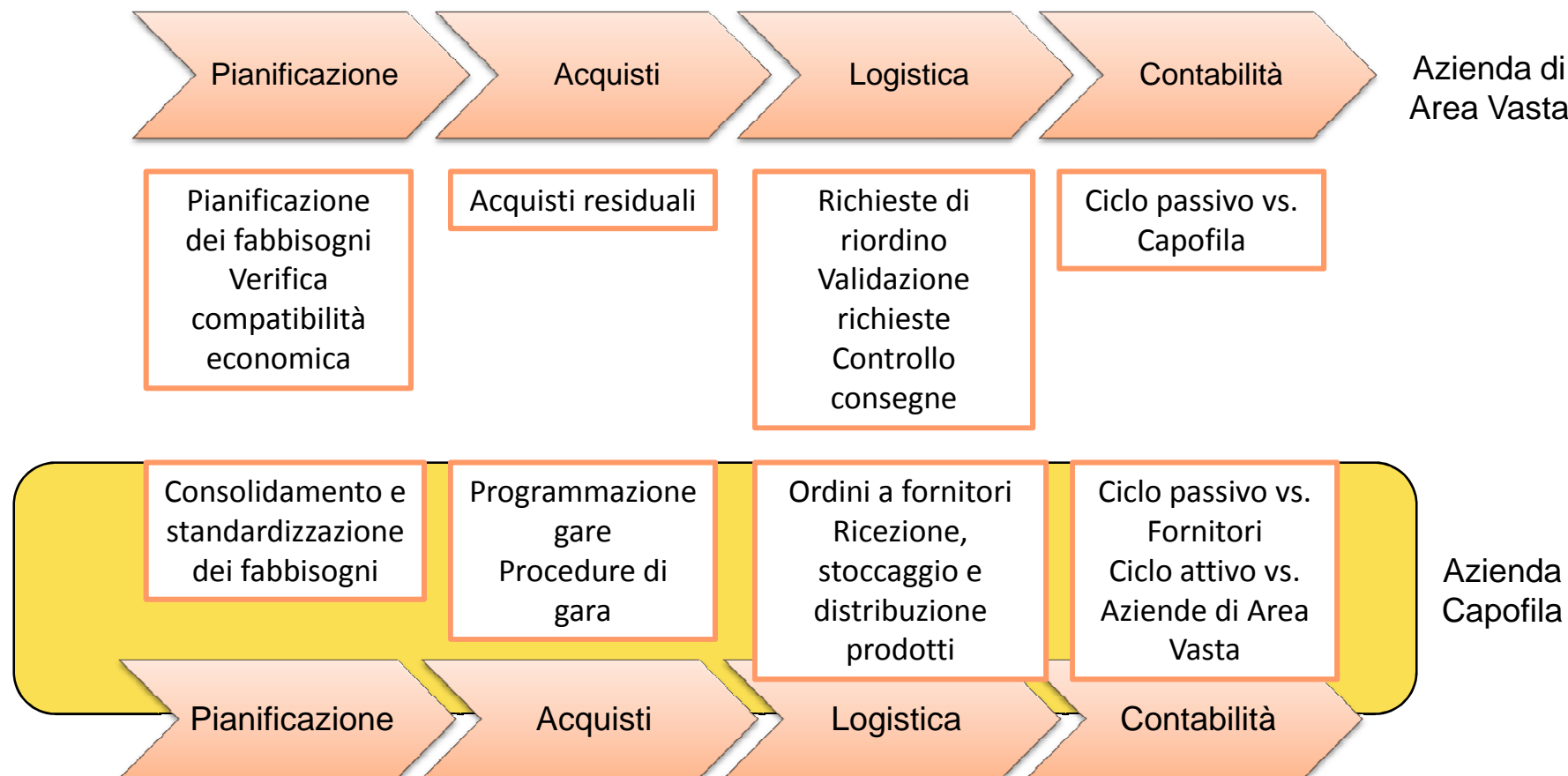
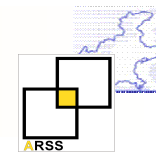
Di mancato raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi aziendali

- Approvvigionamenti urgenti, contratti in somministrazione
- Mancata standardizzazione di prodotto
- Obsolescenza tecnologica e di prodotto
- Debole responsabilizzazione economica dei decisori di spesa

Di mancata conformità a leggi e regolamenti

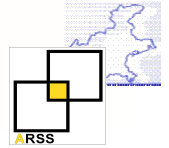
- Proroghe contrattuali

La pianificazione degli acquisti in Area Vasta



Output della pianificazione: un pacchetto di informazioni che guidino il processo di acquisto in tutte le sue fasi successive (espletamento della procedura di gara, stipula del contratto con i fornitori, monitoraggio dei consumi, dei rapporti con i fornitori e l'analisi degli scostamenti tra previsioni e reali consumi)

La pianificazione dei fabbisogni: linee guida



La pianificazione dei fabbisogni:

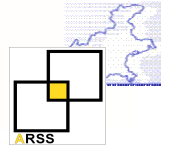
“definizione delle **quantità** e **tipologia dei prodotti** necessari al funzionamento di ciascuna struttura aziendale”

I **clienti** del processo di pianificazione sono in primo luogo le strutture / unità operative aziendali utilizzatrici dei prodotti

Oggetto della pianificazione sono tutti i prodotti (Stock Keeping Unit) che vengono richiesti dalle Unità Operative.

Il **Livello di pianificazione** è ricondotto a livello aziendale, almeno per tutti quei codici articoli che lo consentono. Altri prodotti possono essere pianificati a livello di singola Unità Operativa o aggregati successivi; tuttavia tali fattispecie dovrebbero essere ridotte il più possibile, al fine di mantenere un livello adeguato di efficienza del processo di pianificazione.

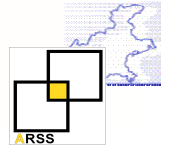
La sperimentazione ARSS: un modello metodologico



ARSS ha avviato una **sperimentazione** per rispondere alle domande:

- È possibile sviluppare dei sistemi previsionali strutturati che sostituiscano le attuali modalità operative fondate sulla esperienza dei clinici per la pianificazione?
- Tali sistemi possono essere ritenuti sufficientemente affidabili?
- Per quali tipologie di prodotti e su quale periodo temporale?
- Quali vantaggi possono apportare all'operatività aziendale?

La sperimentazione ARSS: un modello metodologico



Hanno partecipato alla sperimentazione 4 Aziende del SSSR del Veneto e SAS Institute

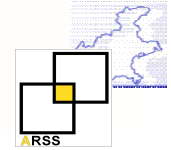
Si è realizzato uno strumento previsionale di supporto all'attività di pianificazione dei fabbisogni dei beni di consumo.

Categoria merceologica considerata: **FARMACI**

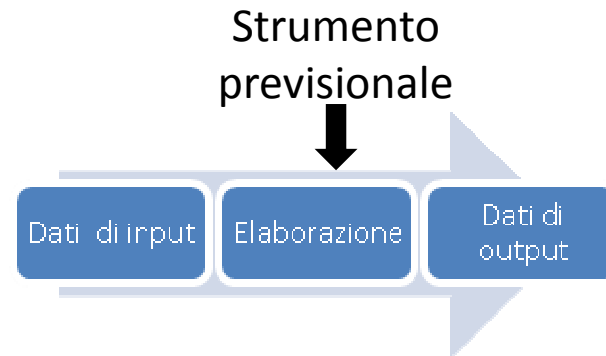
Obiettivi dello strumento previsionale:

- Definizione del fabbisogno di ciascun farmaco da mettere a gara;
- Supporto all'attività del controllo di gestione (budgeting);
- Supporto all'attività del provveditorato per la gestione degli ordini;

La sperimentazione ARSS: un modello metodologico



Il sistema previsionale è fondato su un approccio statistico per la previsione dei fabbisogni (analisi delle serie storiche di consumo dei farmaci)

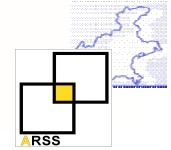


Innovazione: correlare le attività realizzate all'assorbimento di risorse, in modo da impostare all'interno delle aziende un sistema di attribuzione dei budget sulla base delle attività svolte, e quindi sui servizi erogati ai cittadini

Questo proposito si è realizzato tramite la ricerca di correlazioni tra le attività svolte (DRG attribuiti) ed i consumi registrati (dei farmaci)

Tale approccio è esportabile all'intero arco della pianificazione ed alla distribuzione delle risorse

La sperimentazione ARSS: un modello metodologico



Obiettivo: **responsabilizzazione della spesa**

Si è cercato di definire il corretto livello aziendale a cui effettuare la pianificazione per diverse famiglie di prodotti, procedendo ad una clusterizzazione degli stessi secondo diverse dimensioni

Prodotti specialistici Vs prodotti generici

Le due dimensioni:

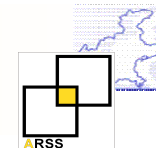
- I volumi
- La concentrazione del consumo

| | | | |
|----------------|--------------------|--|------------------------|
| Concentrazione | ↑ | Gestione periferica | Gestione periferica |
| | ↓ | Identificazione livello organizzativo ad hoc | Gestione centralizzata |
| | ↓ | | ↑ |
| | Volumi dei consumi | | |

I ruoli organizzativi per la pianificazione:

- Gestione centralizzata: farmacista
- Gestione periferica: direttore-coordinatore di unità operativa

L'identificazione dei prodotti specialistici



Concentrazione: incidenza del consumo del farmaco nel centro di costo principale rispetto al totale del consumo nell'intera azienda



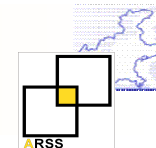
PRODOTTI AD ELEVATA CONCENTRAZIONE (>90% DEL TOTALE):

- 12.69% in quantità,
- 53.11%, in importo,
- 34.8% in numerosità di articoli;c



GESTIONE PERIFERICA

La qualità delle previsioni per i prodotti specialistici



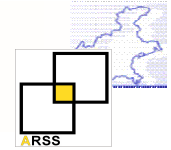
Le previsioni per i prodotti specialistici sono peggiori che per i prodotti generici consumati in elevata quantità?



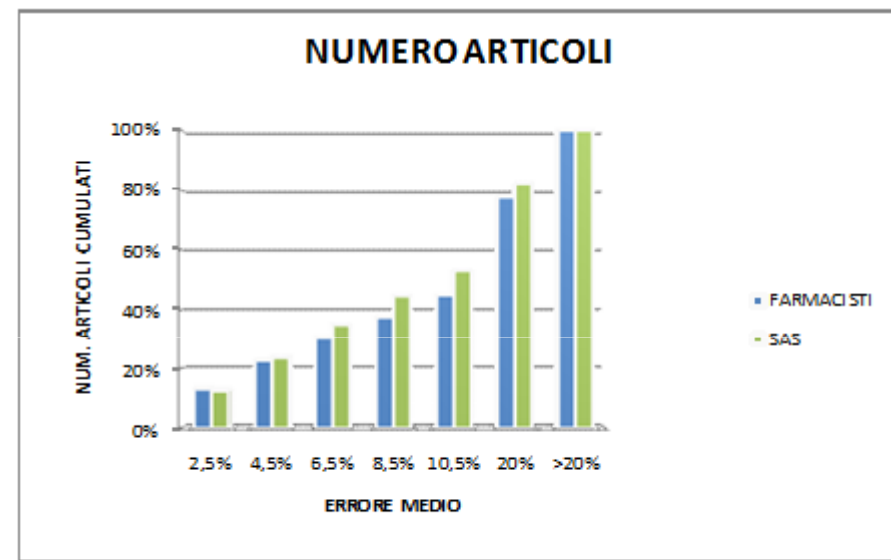
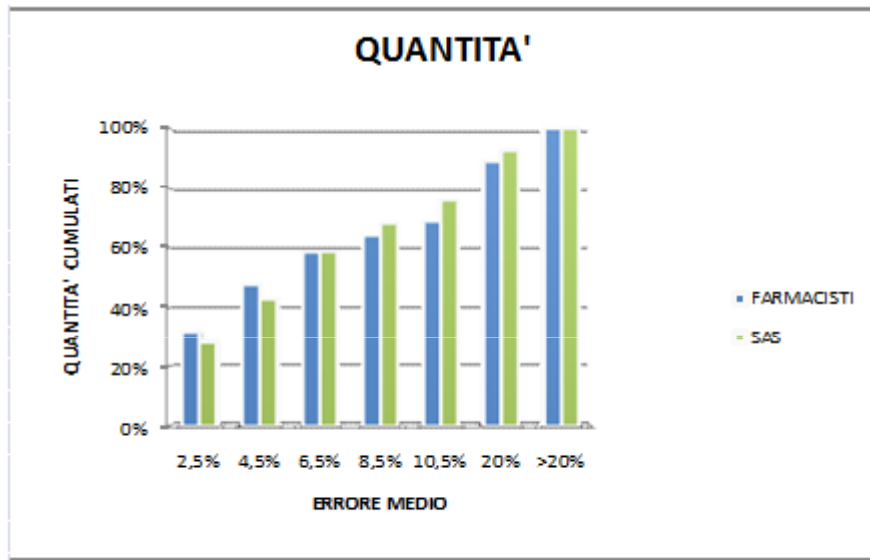
La risposta è no: la qualità delle previsioni non è inficiata dall'elevata concentrazione dei prodotti

Il sistema previsionale risulta altrettanto affidabile per i prodotti a basso ed elevato livello di specializzazione

Qualità delle previsioni: Sistema previsionale Vs Farmacisti

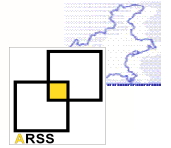


Ammontare cumulato dei prodotti sulla base di diversi livelli d'errore previsionale effettuato dai farmacisti e dal sistema previsionale utilizzato



La qualità delle previsioni effettuate dai farmacisti secondo le attuali procedure è comparabile a quella ottenuta tramite l'utilizzo del sistema previsionale utilizzato senza l'ausilio di alcun professionista

I punti di forza di una pianificazione strutturata



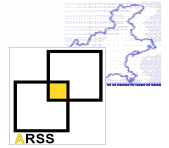
Punti di forza

- 1) Strumento che permette analisi con dati analitici ed oggettivi
- 2) Strumento unico per la stima dei fabbisogni e per il monitoraggio dei consumi

Uno strumento a disposizione dei Farmacisti / Provveditori / Controller / Clinici

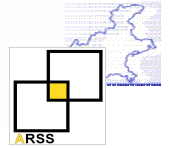
3) Responsabilizzare maggiormente i clinici sull'utilizzo delle risorse con uno strumento semplice e flessibile tramite il quale hanno la possibilità di vedere i consumi e di avere una correlazione con l'attività prodotta

I punti di forza di una pianificazione strutturata



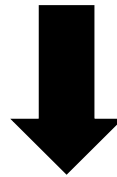
- 4) L'individuazione delle correlazioni significative tra attività svolte e risorse utilizzate: un supporto ai decisori per la previsione di variazioni nell'utilizzo di risorse a fronte di variazioni delle attività
- 5) Possibilità di concentrarsi su farmaci ritenuti ad elevata "criticità"
- 6) L'estendibilità della metodologia ad altri beni sanitari (dispositivi, diagnostici e materiale protesico), meno standardizzati e quindi di più difficile programmazione;
- 7) Possibilità di confrontarsi con altre aziende (Benchmarking) su consumi di beni sanitari

I punti di forza di una pianificazione strutturata



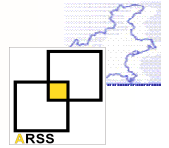
8) L'affidabilità delle previsioni generate dallo strumento statistico – analitico è paragonabile alla qualità delle previsioni effettuate dai farmacisti

9) Le previsioni generate godono dello stesso grado di affidabilità per prodotti generici (di largo consumo e dunque di facile previsione), e per prodotti specialistici (di consumo limitato, critici dal punto di vista del valore economico)



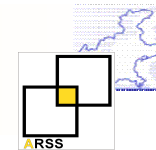
Possibile liberazione di risorse: la professionalità di farmacisti e clinici potrà essere utilizzata per la valutazione ad hoc di situazioni critiche

Evoluzioni future...



- Per migliorare la qualità delle previsioni generate, e la confrontabilità tra i dati delle diverse realtà aziendali, la Regione Veneto sta sviluppando una anagrafica unica per i beni di consumo (progetto AUR);
- L'intervento dei farmacisti nella valutazione delle previsioni fornirà un valore aggiunto al sistema previsionale;
- L'individuazione di indicatori di attività specifici (DRG, Diagnosi) e aggregati (es. numero di giornate di degenza) può incrementare il grado di correlazione tra attività e consumi
- La possibilità di visualizzare i dati secondo diverse aggregazioni, dunque con lo sviluppo di diverse viste sugli stessi;
- Lo sviluppo di sistemi di alert-segnalazione per supportare l'attività di monitoraggio dei consumi;

Per approfondire l'argomento



Per ulteriori informazioni:

Quaderno tecnico ARSS n.17

Disponibile sul sito

www.arssveneto.it