

Guida alla lettura

L'Agenzia Regionale Socio Sanitaria del Veneto (ARSS) ha deciso di curare questa pubblicazione sul tema delle "Aree Vaste" con obiettivo di mettere a disposizione di tutti uno strumento di valutazione ed operativo efficace.

Infatti, da un lato si pone all'attenzione del lettore il modello "veneto" e, dall'altro, si è voluto dare spazio alle esperienze di altre regioni che hanno affrontato, in tempi e con metodologie di approccio diverse, la progettualità e la realizzazione delle proprie Aree Vaste.

A tale scopo, la pubblicazione è costituita da due parti: la prima, dedicata esclusivamente alla esperienza del Veneto, affronta e rappresenta, in dettaglio, tutti gli aspetti del progetto. La seconda è interamente dedicata alle esperienze di altri soggetti istituzionali pubblici: la regione Emilia Romagna presente con le testimonianze di due delle tre Aree Vaste (AVEN – Area Vasta Emilia Nord e AVR – Area Vasta della Romagna), la regione Friuli Venezia Giulia, la regione Piemonte, la regione Toscana (ESTAV), la regione Umbria.

Completa il quadro, la presenza della testimonianza di una importante impresa privata – Luxottica – che vanta numerose e positive esperienze nel campo applicativo della logistica.

Prima di passare alla disamina della pubblicazione, desidero sottolineare la parte-

cipazione, ciascuno con propri contributi, del Ministero della Salute, del Ministero dell'Economia e della Consip, a cui va il nostro ringraziamento per l'attenzione riservata.

Un ringraziamento particolare anche al Comitato Scientifico che ha supportato e validato, sin dall'inizio, i lavori per la realizzazione di questa pubblicazione.

Come è stato detto in precedenza la prima parte della pubblicazione rappresenta il percorso concettuale e progettuale del modello "veneto", attraverso i vari aspetti caratterizzanti.

Per questo si è pensato di dare corpo e visibilità a ciascun aspetto, utilizzando un approccio originale avendo scelto, infatti, di mettere a confronto, per ciascun capitolo, la specifica esperienza del Veneto con le valutazioni di ordine concettuale espresse da qualificati professionisti, rappresentanti di altrettanto qualificate organizzazioni specializzate in ciascun settore.

Tutto ciò premesso, passiamo alla vera e propria "guida alla lettura", che è l'obiettivo principale di questo capitolo, nell'intento di offrire le informazioni necessarie per agevolare la ricerca degli argomenti ritenuti interessanti per il lettore, anche attraverso l'illustrazione, seppure sintetica, dei relativi contenuti.

La prima parte si apre con il "**capitolo 1**" attraverso il quale viene illustrato il per-

corso concettuale da cui ha preso le mosse il progetto e lo sviluppo conseguente, per quanto relativo al modello “veneto” in tema di Aree Vaste e, nella fattispecie, in tema di centralizzazione degli acquisti e della logistica distributiva.

Il “**capitolo 2**” affronta uno dei temi più impegnativi sia sotto il profilo concettuale sia sotto quello organizzativo: quello della pianificazione dei fabbisogni, non più definiti esclusivamente su base storica, ma bensì sulla programmazione delle attività e dei servizi, con particolare attenzione alla verifica della sostenibilità delle scelte dal punto di vista economico.

Nel “**capitolo 3**” viene dato ampio spazio all’organizzazione degli acquisti centralizzati, con focalizzazione sui recenti sviluppi in cui la regione, attraverso le funzioni di programmazione e controllo, esercita un ruolo fondamentale, svolgendo tale attività in stretta collaborazione con la Consip. In appendice viene illustrato un sistema informatizzato per la gestione degli acquisti.

Il “**capitolo 4**” è interamente dedicato al complesso ed interessante tema della logistica, descrivendo tutte le tappe concettuali necessarie per progettare e realizzare un sistema di successo: gli attori, l’analisi dello scenario di riferimento, i fattori critici, la progettazione vera e propria, i sistemi informatici ed informativi, la struttura, il modello di piattaforma logistica. Il capitolo si conclude con una sintesi delle linee guida messe a punto dal Ministero della Salute in tema di logistica ospedaliera.

Tutte le problematiche afferenti il progetto dell’anagrafica dei beni di consumo, sanitari e non, vengono affrontate e sviluppate, nel “**capitolo 5**” nella prima sezione. Sono prese in esame tutte le varie fasi nonché le difficoltà che il progetto, nel proprio divenire, ha incontrato e superato nel tempo, per concludersi con l’attuale configurazione. Nella seconda sezione viene sviluppato in modo analitico, con il contributo di un qualificato professionista, lo standard per

l’identificazione, la codifica e la descrizione anagrafica dei prodotti.

Il “**capitolo 6**”, affronta, anche con il contributo concettuale di professionisti riconducibili all’Associazione Italiana degli Internal Auditor, il tema della gestione del rischio in tema di acquisti specificando le metodologie di approccio e le strategie di contenimento del rischio stesso. Si tratta di un modello messo a punto “sul campo” con il prezioso supporto delle esperienze di alcuni operatori nel SSR del Veneto.

Gestire e controllare, controllare per gestire, sono i temi trattati nel “**capitolo 7**”, controllare attraverso la misurazione sistematica delle performance realizzate sul fronte degli acquisti e della logistica. Si tratta di un modello pensato e messo a punto con successo dall’ARSS tre anni fa con la collaborazione di un docente universitario, che ha trovato concreta realizzazione attraverso l’adozione di un adeguato strumento di raccolta, classificazione e valutazione dei risultati, chiamato “benchmarking”.

Gli aspetti giuridici del progetto trovano rappresentazione dettagliata nel “**capitolo 8**”. In questo capitolo è descritto il percorso concettuale e le scelte fatte, fra le varie alternative possibili, in tema di Aree Vaste. Il quadro normativo di riferimento, la definizione di Azienda Capofila, i rapporti fra Azienda Capofila e Aziende deleganti, il sistema delle responsabilità, il modello organizzativo del Dipartimento Interaziendale di Area Vasta e i riflessi sul sistema degli approvvigionamenti, sono i principali argomenti trattati, sotto il profilo giuridico, in questo capitolo, che si conclude, nella seconda sezione, con alcune riflessioni, opera di qualificato professionista, sul tema della dimensione ottimale al fine della ricerca della organizzazione per l’aggregazione della domanda.

Da ultimo, a conclusione della prima parte, il “**capitolo 9**” affronta, con il supporto di qualificati professionisti, uno degli aspetti particolarmente delicati, quello fiscale,

come naturale e obbligata conseguenza del modello organizzativo-gestionale adottato dal Veneto. In particolare le quattro sezioni in cui è articolato il capitolo sono dedicate rispettivamente agli aspetti fiscali, alle linee guida per il Veneto in materia fiscale, agli aspetti contabili e di bilancio, agli aspetti gestionali del magazzino. Le ultime due sezioni vogliono, formulando alcune proposte metodologiche ed organizzative, attirare l'attenzione del lettore su alcuni aspetti rilevanti della gestione e del controllo.

La seconda parte della pubblicazione è dedicata, prevalentemente, alle esperienze delle altre regioni.

Apri **l'Area Vasta dell'Emilia Nord (AVEN)** con la presentazione del suo Presidente che tratteggia, sotto il profilo organizzativo, il percorso evolutivo della Associazione e le finalità istituzionali. La relazione, curata dal direttore operativo, ricalca, nella trattazione degli argomenti, la struttura della prima parte della pubblicazione per cui sarà possibile al lettore mettere a confronto la realtà veneta con quella emiliana, peraltro in ulteriore evoluzione per quanto attiene alla logistica.

Segue **l'Area Vasta della Romagna (AVR)** che si distingue dalla precedente per la dimensione delle aziende che partecipano all'Area Vasta (molto più piccole) e per la maggiore focalizzazione delle finalità istituzionali più sugli aspetti della concentrazione dei servizi sanitari che sulla concentrazione degli acquisti e della logistica da cui peraltro il processo di concentrazione è iniziato. Anche in questo caso la relazione, che ricalca la struttura della prima parte della pubblicazione, è stata preceduta da una presentazione del Coordinatore dell'area, da cui traspare lo sforzo fatto e gli ostacoli di ogni tipo che il progetto ha dovuto affrontare e superare, sforzo che nei risultati ha potuto trovare la giusta ricompensa.

Del tutto diversa dalle due precedenti, l'esperienza della **regione Friuli Venezia Giulia**; diversa nella genesi, diversa nell'organizzazione, diversa nei contenuti e negli obiettivi e soprattutto diversa a causa dei recenti sviluppi che ne hanno profondamente modificato la struttura. La testimonianza dà ampio spazio agli sviluppi ed ai risultati conseguiti sul fronte della logistica.

La **regione Piemonte** offre al lettore una ampia analisi della situazione attuale nonché il proprio ampio bagaglio progettuale, ormai in fase esecutiva. Particolare rilievo viene dato al settore della logistica anche per effetto di un accordo di reciproca collaborazione stretto con l'ARSS del Veneto.

La **regione Toscana** porta all'attenzione del lettore la propria esperienza sia sul fronte degli acquisti che della logistica. Si tratta di una esperienza consolidata nel tempo che trova nelle ESTAV il proprio strumento organizzativo ed operativo.

Chiude la seconda parte dedicata alle strutture sanitarie pubbliche la **regione Umbria** che, dopo una serie di esperienze e tentativi di razionalizzazione della spesa attraverso la individuazione di soggetti e di organizzazioni diverse, si prepara a concretizzare i propri sforzi.

Chiude la seconda parte della pubblicazione la testimonianza di un operatore economico privato di particolare prestigio, leader mondiale nel settore degli occhiali: la **Luxottica**. Il contenuto del capitolo è focalizzato sul tema della logistica, della sua evoluzione, del suo ruolo determinante per il successo dell'impresa. A mio avviso si tratta di una testimonianza particolarmente significativa che merita una attenta riflessione.

La pubblicazione termina con le considerazioni conclusive di un osservatore importante: il Ministero dell'Economia, nella figura del dirigente generale dell'Ispettorato della spesa sociale.

Virgilio Castellani

— |

| —

— |

| —

Indice

Prefazione , <i>Assessore Luca Coletto</i>	13
Introduzione , <i>Antonio Compostella</i>	15
Guida alla lettura , <i>Virgilio Castellani</i>	17

PARTE PRIMA

L'ESPERIENZA DELLA REGIONE DEL VENETO

1. Accentramento e specializzazione dei processi di approvvigionamento e logistica nel progetto di Area Vasta	23
1.1. Le politiche regionali	23
1.2. Il progetto	24
1.2.1. Ricognizione dell'esistente, individuazione delle aree di integrazione e sviluppo del sistema di misurazione	24
1.2.2. Studio delle aree di cambiamento, individuazione dei modelli di riferimento e valutazione di impatto	26
1.2.3. Supporto alla definizione di progetto e assistenza al cambiamento	28
1.3. Conclusioni	28
2. La pianificazione dei fabbisogni dei beni di consumo	31
SEZIONE 1: Aspetti organizzativi e gestionali	
2.1. Le attuali procedure di approvvigionamento	31
2.2. Lo sviluppo sovraziendale dei processi di approvvigionamento	32
2.3. Linee guida regionali per la formulazione e la pianificazione del fabbisogno aziendale di beni di consumo	34
2.3.1. I principi della pianificazione	34
2.3.2. Pianificazione e budgeting	37
2.3.3. Il piano del fabbisogno	38
2.3.4. Questioni di metodo	38

2.4.	Una possibile soluzione applicativa: la sperimentazione avviata	40
2.4.1.	L'analisi di fattibilità	40
2.4.2.	Avvio della sperimentazione: gli obiettivi e i partecipanti	44
2.4.3.	Modello di riferimento	45
2.5.	Conclusioni	50
SEZIONE 2: Aspetti metodologici		
2.6.	Prevedere per pianificare	51
2.7.	La previsione della domanda	54
2.7.1.	Progettare il processo di previsione	55
2.7.2.	Elementi critici nella costruzione di un processo di previsione	57
2.8.	La pianificazione della domanda nella supply chain - metodi collaborativi	59
2.9.	Alla base delle previsioni: le serie storiche	60
2.10.	Le famiglie di metodi di previsione	61
2.10.1.	Metodi quantitativi	62
2.10.1.1.	Esplicativi	62
2.10.1.2.	Estrapolativi	64
2.10.1.3.	Domanda sporadica	67
2.10.2.	Metodi qualitativi	70
3.	Gli acquisti	73
SEZIONE 1: La centralizzazione nel Veneto		
3.1.	Premessa	73
3.2.	Gli "obiettivi"	73
3.3.	Il Progetto Acquisti Centralizzati	74
3.4.	Le Aree Vaste	75
3.5.	Il Centro Regionale Acquisti per la sanità (CRA)	77
SEZIONE 2: Il ruolo di Consip		
3.6.	Le centrali di committenza e il mercato della fornitura	80
3.7.	Il modello Consip	80
3.8.	La nascita di centrali di committenza territoriale	82
3.9.	Il sistema a rete	83
3.9.1.	Gli obiettivi ed il modello di funzionamento	83
3.9.2.	Le attività e gli ambiti d'intervento	83
3.9.3.	Il coinvolgimento di Consip	84
APPENDICE: Soluzioni informatizzate per gli acquisti		
		86
4.	La logistica	87
SEZIONE 1: La riprogettazione in ottica centralizzata		
4.1.	L'evoluzione della funzione	87
4.2.	I "punti chiave" per la progettazione	89
4.2.1.	Attori e ruoli	89

4.2.2. Le informazioni e i dati	90
4.2.2.1. La raccolta	90
4.2.2.2. I fattori per la localizzazione	90
4.2.2.3. Indicatori di processo standard	92
4.2.3. Fattori critici	92
4.3. La progettazione	93
4.3.1. L'organizzazione	93
4.3.2. Scelte tecniche e tecnologiche	95
4.3.2.1. Micrologistica	95
4.3.2.2. Macrologistica	96
4.3.2.3. Confronto tra le possibili soluzioni	101
4.3.3. Sistema informativo	103
4.3.4. Scelta della struttura	103
4.4. La piattaforma logistica di Area Vasta	104
SEZIONE 2: <i>La logistica integrata in ospedale</i>	106
5. Anagrafica dei beni di consumo	109
SEZIONE 1: <i>L'evoluzione del modello adottato</i>	
5.1. Il perché di una "codifica"	109
5.2. Le iniziative regionali	110
5.3. Anagrafica Unica Regionale (AUR)	110
5.3.1. Lo scenario di riferimento	110
5.3.2. La logica adottata	111
5.3.3. Le fasi del progetto	113
5.4. Le nuove prospettive	120
SEZIONE 2: <i>Standard per l'identificazione, la codifica e la descrizione anagrafica dei prodotti</i>	
5.5. Introduzione	124
5.6. Identificazione e codifica univoca: caratteristiche di un sistema alla base dei processi di approvvigionamento	125
5.6.1. Ordine da azienda ospedaliera/reparto a magazzino centrale	125
5.6.2. Aggregazione ordini e invio a fornitore	125
5.6.3. Ricezione merce a magazzino	126
5.6.4. Re-distribuzione del prodotto	126
5.6.5. Tracciabilità dei prodotti e gestione dello stock	126
5.7. Standard di identificazione e codifica: un linguaggio comune e globale	127
5.8. Il sistema GS1: standard globali per l'efficienza	128
5.9. Processo di sincronizzazione delle anagrafiche	128
6. Il sistema di controllo interno	131
SEZIONE 1: <i>L'approccio sistemico</i>	
6.1. L'Enterprise Risk Management	131

6.1.1. Lo schema di riferimento	132
6.1.1.1. La dimensione degli obiettivi aziendali	132
6.1.1.2. Le dimensioni dell'Enterprise Risk Management	132
6.1.1.3. Le dimensioni aziendali di riferimento	133
6.1.2. L'analisi per processi	133
6.1.3. Il processo di approvvigionamento di beni	133
6.2. Il progetto: il sistema di controllo interno del processo acquisti	134
6.2.1. La criticità come punto di partenza	135
6.2.2. L'emergere di complessità conseguenti la centralizzazione	136
6.2.2.1. Standardizzazione e consolidamento dei fabbisogni	136
6.2.2.2. Selezione del fornitore e del bene/servizio	137
6.2.2.3. Gestione del contratto	138
6.2.3. Schema di supporto al progetto: CoSo ERM	138
6.2.4. Le fasi dell'implementazione	139
6.2.4.1. Individuazione e mappatura del processo	139
6.2.4.2. Definizione degli obiettivi	142
6.2.4.3. Individuazione dei rischi	142
6.2.4.4. Classificazione dei rischi	144
6.2.4.5. Le azioni di contenimento	147
6.2.5. Conclusioni	151
SEZIONE 2: <i>L'Internal Audit nel settore pubblico</i>	
6.3. Premessa	152
6.4. I sistemi di gestione e controllo	155
6.5. I modelli di self assessment	156
6.6. Il ruolo dell'internal auditing	157
7. Sistema di misurazione delle performance	163
SEZIONE 1: <i>La misurazione delle performance come fattore strategico dell'innovazione</i>	
7.1. "Misurare" per gestire	163
7.2. La scelta dello strumento: il benchmarking	164
7.3. Le fasi dell'implementazione	165
7.4. Considerazioni conclusive	174
SEZIONE 2: <i>La centralità della valutazione nelle decisioni strategiche</i>	
7.5. Il benchmarking come strumento flessibile e privilegiato	175
8. Aspetti giuridici	179
SEZIONE 1: <i>La normativa e le responsabilità</i>	
8.1. Introduzione. Dalla centralizzazione degli acquisti all'Azienda Capofila	179
8.2. Analisi e linee guida del progetto regionale di acquisti centralizzati. Considerazioni in merito al significato e al ruolo della Azienda Capofila nel quadro del sistema	181

8.2.1. Il progetto regionale acquisti centralizzati. Quadro normativo di riferimento	181
8.2.1.1. Premessa. Analisi dei provvedimenti regionali in tema di organizzazione e disciplina del sistema di acquisti centralizzati	181
8.2.1.2. La cornice normativa di riferimento. Gli obiettivi di contenimento della spesa in materia sanitaria e il sistema degli appalti pubblici di forniture	182
8.2.2. Definizione di Azienda Capofila	183
8.2.2.1. L'ente capofila come Centrale di Committenza	183
8.2.2.2. L'individuazione dell'ente capofila in relazione alle competenze assegnate (definizione funzionale)	184
8.2.2.3. La definizione funzionale di "Capofila" nel nuovo modello di Convenzione contenuto nella D.G.R. 2169/05	189
8.2.3. Rapporti fra Azienda Capofila e Aziende deleganti	191
8.2.3.1. La Convenzione come atto di disciplina delle procedure centralizzate di approvvigionamento di beni e servizi	192
8.2.3.2. La delega di funzioni. Presupposti, contenuto e limiti	193
8.2.4. Il sistema delle responsabilità. Profili di responsabilità della Capofila nel nuovo modello di Convenzione. Il nuovo assetto della responsabilità delle Aziende deleganti	194
8.2.4.1. I profili ricostruttivi della responsabilità penale in riferimento alla posizione assunta dalle aziende nel sistema degli acquisti	196
8.2.4.2. Radicamento della responsabilità in relazione al conferimento delle competenze stabilite dalla Convenzione	196
8.3. Il sistema degli acquisti introdotto con la D.G.R. 2846/06. Il modello organizzativo del Dipartimento Interaziendale di Area Vasta e i riflessi sul sistema degli approvvigionamenti	197
 SEZIONE 2: <i>Alla ricerca della dimensione ottimale per gli approvvigionamenti</i>	
8.4. La necessità di strumenti giuridici per l'aggregazione	200
8.5. Normativa nazionale di riferimento	200
8.6. L'intervento regionale: legislazione e atti amministrativi	201
8.7. Sviluppo concreto sulla base delle disposizioni regionali	204
8.8. Considerazioni sulle linee evolutive del sistema	204
 9. Aspetti fiscali e contabili	207
SEZIONE 1: <i>Aspetti fiscali</i>	
9.1. Considerazioni generali	207
9.1.1. Imposta sul Valore Aggiunto (IVA)	207
9.1.1.1. Regime IVA delle cessioni di beni	208
9.1.1.2. Regime IVA dell'attività di approvvigionamento	211
9.1.2. Imposte dirette	212
9.1.2.1. Imposta sui Redditi delle Società (IRES)	212
9.1.2.2. Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP)	213

SEZIONE 2: <i>Le linee guida per il Veneto in materia fiscale</i>	
9.2. Scenario di riferimento	214
9.3. Le scelte possibili	215
9.3.1. Regime IVA delle cessioni di beni alle aziende utilizzatrici	215
9.3.2. La copertura dei costi di logistica e di approvvigionamento	216
9.3.3. Regime IVA dei costi di trasporto e, in generale, dei servizi in outsourcing	217
9.4. La fase transitoria	217
SEZIONE 3: <i>Aspetti contabili e di bilancio</i>	
9.5. Introduzione	218
9.6. Gli acquisti di beni nel mercato nazionale e le relative rettifiche	218
9.7. Procedure per la determinazione del valore delle rimanenze	221
SEZIONE 4: <i>Aspetti gestionali del magazzino</i>	
9.8. Il ruolo della contabilità di magazzino	221
9.9. L'identificazione delle causali dei movimenti	222
9.10. La determinazione a quantità delle rimanenze	222
9.11. Indicatori di performance	223
9.12. Procedure per l'inventario fisico	224
 PARTE SECONDA	
LE ESPERIENZE DI ALTRE REGIONI	
10. Regione Emilia Romagna: Area Vasta Emilia Nord (AVEN)	231
10.0. Prefazione	231
10.1. Contesto territoriale	232
10.2. Il modello di AVEN	233
10.2.1. L'associazione	233
10.2.2. Struttura organizzativa	234
10.3. Pianificazione dei fabbisogni	236
10.3.1. Validazione economica degli acquisti	238
10.4. Funzione acquisti	238
10.4.1. Programmazione degli acquisti	238
10.4.2. I livelli di acquisto	239
10.4.3. Procedure di gara	240
10.4.4. La gestione del post-gara	241
10.5. Funzione logistica	241
10.5.1. Anagrafica dei beni sanitari	243
10.6. Controllo interno	244
10.7. Aspetti amministrativi e giuridici	244
10.7.1. Aspetti giuridici	244
10.7.2. Aspetti contabili e fiscali	244
10.7.3. Personale	245

10.8. Sistemi di valutazione delle performance	245
10.9. Risultati ottenuti ad oggi della riorganizzazione	246
10.10. Allegato 1: Gli indicatori utilizzati	248
11. Regione Emilia Romagna: Area Vasta Romagna (AVR)	251
11.0. Prefazione	251
11.1. Contesto territoriale	253
11.2. Il modello dell'Area Vasta Romagna	253
11.3. Pianificazione dei fabbisogni	257
11.4. Funzione acquisti	257
11.4.1. Programmazione degli acquisti	257
11.4.2. I livelli di acquisto	257
11.4.3. Procedura di gara	258
11.4.4. Risultati ottenuti	260
11.5. Funzione logistica	261
11.5.1. La gestione centralizzata del farmaco	262
11.5.2. Le funzioni economiche	263
11.5.3. Il magazzino unico	263
11.5.4. Le procedure informative ed informatiche	263
11.5.5. Anagrafica dei prodotti	264
11.6. Aspetti amministrativi e giuridici	264
11.6.1. Aspetti giuridici	264
11.6.2. Aspetti contabili e fiscali	264
11.6.2.1. La situazione ad oggi	264
11.6.2.2. Ipotesi progettuale	265
11.7. Il laboratorio unico di Pievesistina: un esempio di architettura a rete	265
11.7.1. Il processo di realizzazione	265
11.7.2. Quantità della fornitura e natura giuridica del contratto	266
12. Regione Friuli Venezia Giulia: il Centro Servizi Condivisi, le attività di riorganizzazione della logistica distributiva del Sistema Sanitario Regionale	269
12.1. Premessa	269
12.2. Il sistema logistico distributivo del SSR Friuli Venezia Giulia	272
12.3. La sperimentazione in Area Vasta Pordenonese	274
12.4. Il modello organizzativo attuale e gli sviluppi futuri	278
13. Regione Piemonte	281
13.1. Ruolo svolto da A.Re.S.S. – Area Organizzazione e Programmazione	281
13.2. Il nuovo contesto normativo	282
13.2.1. Il Piano Socio Sanitario Regionale 2007-2010	282
13.2.2. La l.r. 18/2007 del 6.8.2007	283
13.2.3. La l.r. 19/2007 del 6.8.2007: la Società di Committenza Regionale	283
13.2.4. La D.G.R. 9-9007 – Aggregazione delle procedure d'acquisto nella sanità piemontese	284

13.2.5. La D.G.R. 90-10532 e la D.G.R. 6-11709: la programmazione della spesa	286
13.3. La logistica nel settore sanitario: risultati dell'analisi regionale	287
13.3.1. Premessa	287
13.3.2. Metodo d'indagine	288
13.3.3. Rete logistica	289
13.3.4. Superfici globali	292
13.3.5. Valore economico consumi	293
13.3.6. Personale impiegato	294
13.3.7. Diffusione e tipologia dei sistemi informativi	295
13.3.8. Principali criticità ed evoluzioni future	296
13.3.9. Commenti all'analisi	296
13.4. Progetti in corso	297
13.4.1. Convenzione con il Veneto	297
13.4.2. Gruppo di Lavoro della Cittadella degli Ospedali	298
13.4.3. Studio di fattibilità accorpamento magazzini sovrazona AT/AL	298
13.4.4. Esperienze logistiche sul territorio: AMOS S.r.l.	298
14. Regione Toscana: gli Enti per i servizi tecnico-amministrativi di Area Vasta (Estav)	301
14.1. Premessa	301
14.2. L'organizzazione degli Estav	301
14.3. La funzione di approvvigionamento di beni e servizi: caratteristiche e riflessi organizzativi	304
14.4. La funzione della logistica: caratteristiche e riflessi organizzativi	307
14.5. La definizione degli standard di servizio della funzione logistica quale strumento di regolazione dei rapporti interaziendali (Aziende/Estav) e di attuazione della governance	310
14.6. Considerazioni conclusive	313
15. Regione Umbria	315
15.0. Prefazione: innovare è un bene, aggregarsi è meglio	315
15.1. Contesto territoriale	316
15.2. Quadro normativo di riferimento e indirizzi programmatici di aggregazione	316
15.2.1. Società Consortile per Azioni Aziende Umbre per la Salute (AUS)	316
15.2.2. Agenzia Umbria per la Sanità	317
15.2.2.1. Struttura organizzativa dell'Agenzia Umbria Sanità	318
15.2.2.2. Dotazione del personale	319
15.2.2.3. Aspetti contabili e fiscali	319
15.2.2.4. Il Piano di attività della Agenzia	320
15.3. Area di intervento: funzione acquisti	320
15.3.1. Programma degli approvvigionamenti	321
15.3.2. Pianificazione dei fabbisogni per l'indizione della gara	321
15.3.3. Procedura di gara	321
15.3.4. Valutazione e monitoraggio del Programma degli approvvigionamenti	322

15.3.5. Procedure svolte dall'Agenzia	322
15.3.6. Progetto obiettivo sviluppo di un sistema di e-procurement	323
15.4. Studio di fattibilità: gestione integrata dei servizi di assicurazione	323
15.5. Area di intervento: sistemi contabili e controllo interno	323
15.6. Area di intervento: gestione dei programmi concernenti gli investimenti, il patrimonio e le tecnologie	323
15.7. Area di intervento: attività di informazione sanitaria e comunicazione istituzionale	324
15.8. Area di intervento: sviluppo e gestione del sistema informativo e delle tecnologie informatiche e servizi di supporto	324
15.9. Area di intervento: attuazione dell'organizzazione in rete dei servizi sanitari	324
15.10. Obiettivo specifico: il laboratorio unico	326
15.11. Indirizzi strategici ed obiettivi regionali per il piano attività anno 2010 – Agenzia Umbria Sanità	327
16. L'esperienza di Luxottica	329
16.1. Overview	329
16.2. Il cambiamento continuo	329
16.3. La distribuzione in Luxottica	331
16.4. Organizzazione della struttura logistica	331
16.5. L'importanza dell'anagrafica nell'integrazione	332
16.6. L'evoluzione del sistema logistico nel tempo	332
16.6.1. Dal 1995 al 2000	332
16.6.2. Dal 2000 al 2005	334
16.6.3. Dal 2005 ad oggi	336
16.6.4. Il futuro: nuove sfide	337
Conclusioni, Francesco Massicci	339
Comitato scientifico	343
Riepilogo autori	343