

**Agenzia  
Regionale  
Socio  
Sanitaria  
del Veneto**

## **Metodologie e strumenti per la pianificazione aziendale dei fabbisogni di beni di consumo: risultati di una sperimentazione**

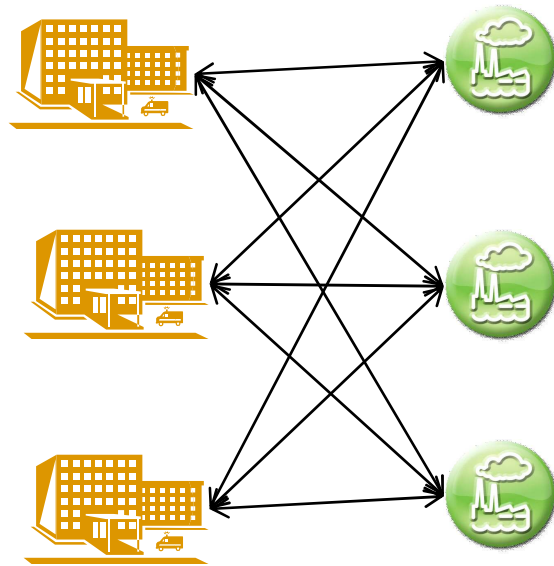
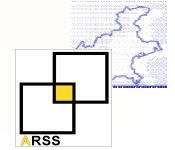


## **Processi direzionali e Aree Vaste: la pianificazione dei beni di consumo**

**Venezia, 25 giugno 2010**

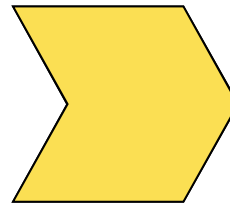
**Mauro Bonin**

# Acquisti e logistica di Area Vasta: il modello veneto

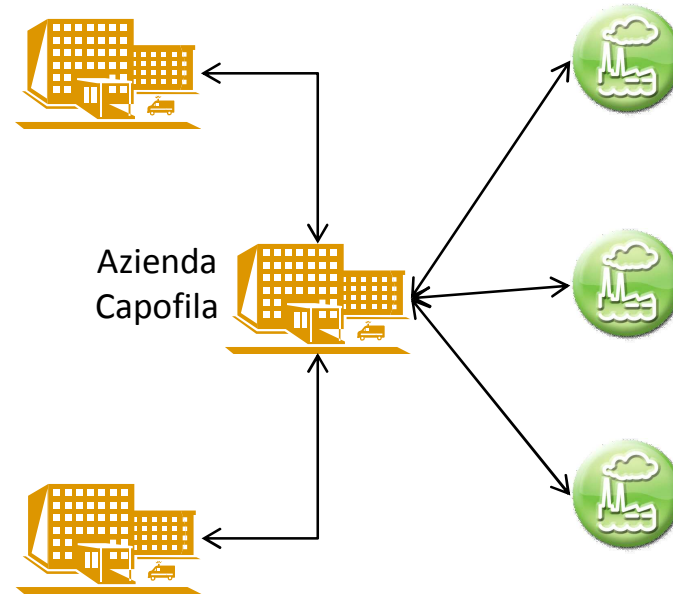


Aziende Sanitarie

Fornitori



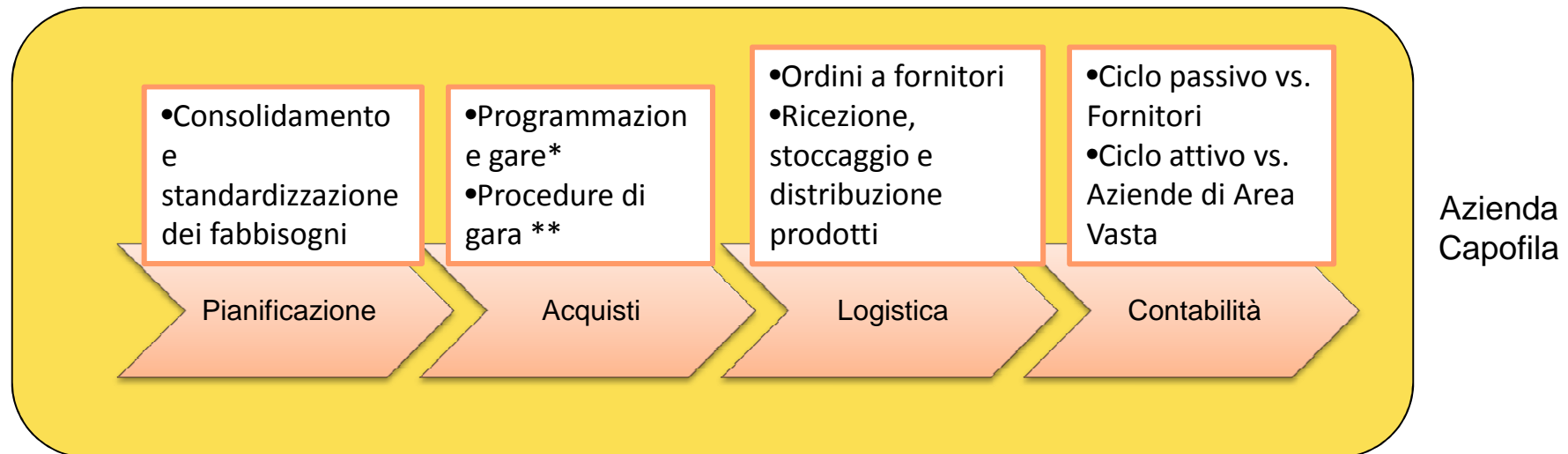
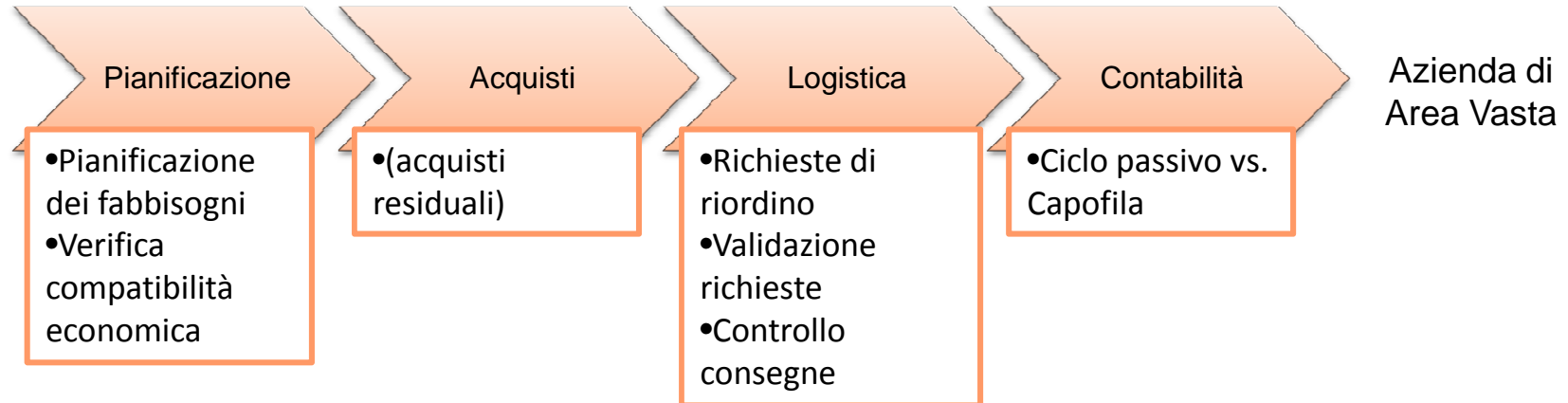
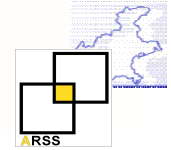
Azienda Sanitaria



Azienda Sanitaria

Fornitori

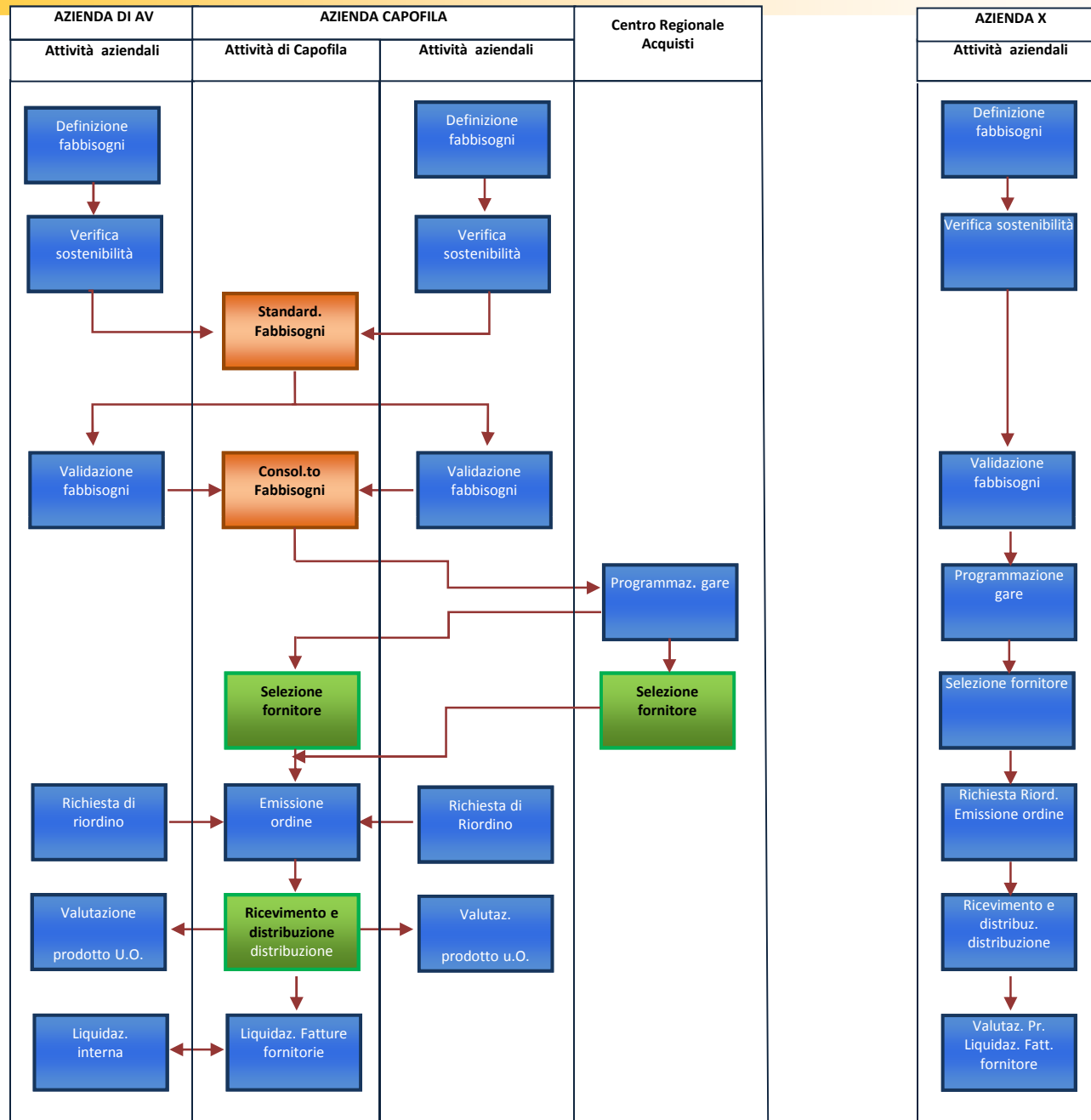
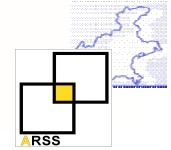
# Acquisti e logistica di Area Vasta: il modello veneto



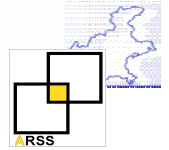
\* Con coordinamento del CRAS

\*\* Con esclusione delle gare direttamente gestite dal CRAS

# Acquisti e logistica di Area Vasta: il modello veneto



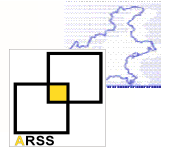
# Il sistema dei rischi



Diversi sono i rischi derivanti dalla concentrazione di attività in capo alle aziende capofila di Area Vasta, che possono:

- distruggere e malversare il patrimonio aziendale
- compromettere la realizzazione degli obiettivi di:
  - ▶ **efficacia ed efficienza** delle operazioni aziendali;
  - ▶ **attendibilità** delle informazioni di bilancio
  - ▶ **conformità** a leggi e regolamenti

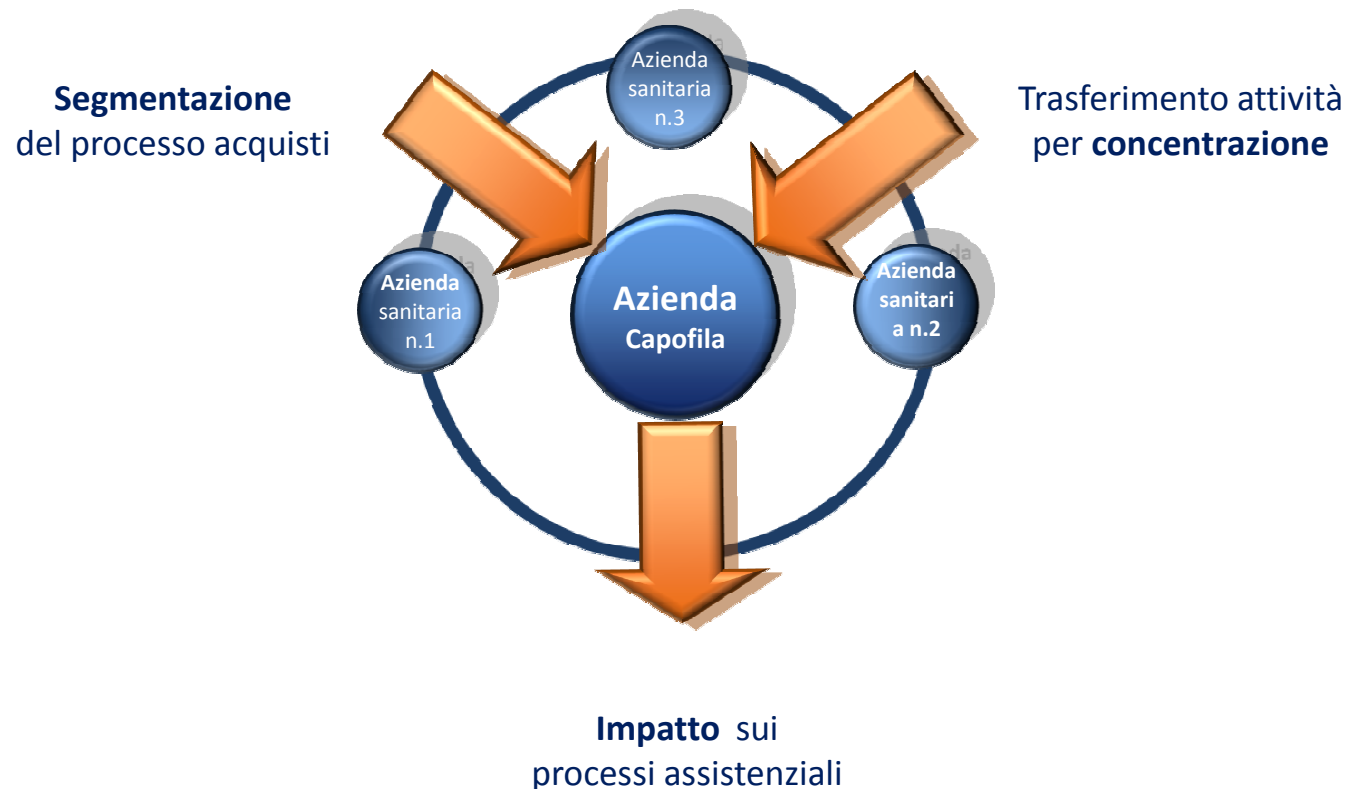
# Il sistema dei rischi



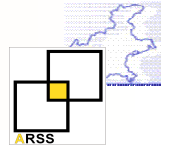
I nuovi assetti organizzativi di Area Vasta che si stanno delineando nel mondo sanitario veneto prevedono la concentrazione di attività in capo ad alcune aziende.

Questa concentrazione richiede una gestione adeguata

- degli effetti derivanti dall'aumento dei volumi
- dall'aumentato numero di funzioni coinvolte (segmentazione)



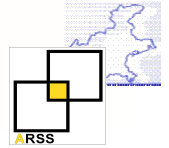
# Il sistema dei rischi



## Pianificazione e approvvigionamento: alcune specificità del 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
- Tale fenomeno si presenta con maggior frequenza nel caso delle unioni di acquisto, per le quali aumentano le difficoltà tecniche nella gestione delle commissioni tecniche ed aggiudicatrici e, soprattutto, nell'individuazione, quantificazione e standardizzazione dei fabbisogni di beni.

# Il sistema dei rischi

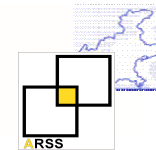


## Pianificazione e approvvigionamento: alcune specificità del sistema sanitario

- Uno dei motivi che ostacolano la definizione e la standardizzazione dei fabbisogni è rappresentato dal fatto che solo i prodotti farmaceutici sono individuabili attraverso una codifica univoca; per le altre tipologie di beni, ogni azienda presenta un proprio sistema di codifica che non è integrato o associabile a quello delle altre aziende sanitarie.
- Se la procedura di gara è a valenza aziendale, la definizione dei fabbisogni risulta semplificata anche per la disponibilità di dati storici di consumo che non richiedono, come avviene per le unioni di acquisto (di area vasta o regionali), un intervento di allineamento tra i vari sistemi di codifica.
- Tuttavia, la qualità del sistema di codifica aziendale dei prodotti impatta decisamente sulla disponibilità di serie di consumo di prodotto, utilizzabile per la stima dei fabbisogni a venire



# La pianificazione dei fabbisogni in Area Vasta



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

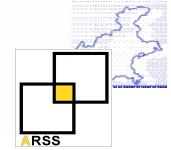
Di mancato raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi aziendali

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

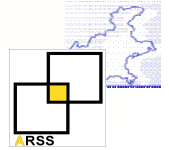
Di mancata conformità a leggi e regolamenti

- proroghe contrattuali

# La pianificazione dei fabbisogni: linee guida



# La pianificazione dei fabbisogni: linee guida



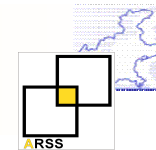
## La pianificazione dei fabbisogni:

*“definizione delle **quantità** e **tipologia dei prodotti** necessari al funzionamento di ciascuna struttura aziendale per un periodo di tempo sufficientemente lungo da fornire informazioni per ottimizzare i processi di budgeting e le procedure di approvvigionamento verso i fornitori”*

*I **soggetti coinvolti** nel processo di pianificazione sono in primo luogo le strutture / unità operative aziendali, per le quali deve essere definito:*

- *un piano di fabbisogno,*
- *un profilo di prodotti funzionale alla richiesta di riordino;*
- *un “centro di costo” che rappresenta il massimo dettaglio organizzativo, rappresentato dall’unità logistica che formula la richiesta di riordino e viene conseguentemente rifornita (e che, a seconda del modello organizzativo aziendale, può essere la stessa unità operativa ovvero l’unità ‘dipartimentale’ quale il blocco operatorio, l’area di degenza, il poliambulatorio ecc.).*

## La pianificazione dei fabbisogni: linee guida



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

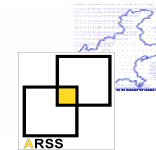
*Il **Livello di pianificazione** è ricondotto a livello aziendale, almeno per tutti quei codici articoli che lo consentono. Altri prodotti possono essere pianificati a livello di singola Unità Operativa o aggregati successivi; tuttavia tali fattispecie dovrebbero essere ridotte il più possibile, al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

*Ogni attività di pianificazione si rapporta ad un **orizzonte temporale** di riferimento, in quanto le previsioni hanno una funzione diversa nel lungo, medio e breve periodo.*

*Le previsioni di lungo periodo meglio si adattano all'approvvigionamento di quei prodotti per i quali è presumibile un lead time più elevato. Tuttavia, scontano maggiori livelli di incertezza. Ragionando su famiglie di prodotti diminuisce il numero di previsioni da gestire e controllare, ed aumenta la qualità delle previsioni per effetto del maggior numero di campioni storici che intervengono nel calcolo*

*Man mano che ci si sposta verso il breve termine occorre lavorare però su famiglie di prodotti meno generali, in modo da gestire correttamente anche la pianificazione dei prodotti a lead time intermedio.*

## La pianificazione dei fabbisogni: linee guida

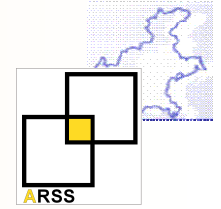


Al fine di assegnare la responsabilità del processo di pianificazione, nel modello l’**“unità di pianificazione”** rappresenta un ‘luogo organizzativo’ in cui si opera, attraverso équipe multiprofessionali e il coinvolgimento delle unità operative aziendali che esprimono il fabbisogno, una sintesi almeno tra le seguenti componenti:

- ▶ piano di produzione;
- ▶ linee – guida cliniche;
- ▶ standardizzazione dei prodotti;
- ▶ budget di UO e sostenibilità economica aziendale.



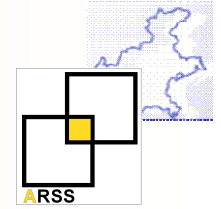
# La sperimentazione



## **SOGGETTI COINVOLTI:**

- SAS: per l'implementazione dello strumento previsionale;
- ARSS: coordinamento delle attività;
- 4 Aziende:
  - Asl 6 di Vicenza,
  - Asl 10 San Donà,
  - Asl 16 Padova,
  - Az. Ospedaliera di Padova;
- Università degli studi di Venezia: realizzazione di una tesi di laurea in statistica con obiettivo la comparazione di diversi strumenti previsionali

# Obiettivi della sperimentazione



1. Realizzazione di uno strumento previsionale di supporto all'attività di pianificazione dei fabbisogni dei beni di consumo.
2. Valutazioni sulla convenienza economica e sugli impatti organizzativi dell'inserimento dello strumento previsionale

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;