

## *Convegno:*

Innovazione gestionale in sanità  
riorganizzazione dei processi tecnico  
amministrativi in materia di acquisti e  
logistica: esperienze a confronto

## **L'esperienza della Regione Toscana**

**F. Rossi**

Verona, 25 maggio 2010

# L'esperienza Estav in Regione Toscana



La scelta

Gli standard di servizio

Le performance

Le attese

**AREA VASTA** ovvero *“la dimensione operativa a scala interaziendale, individuata come livello ottimale per la programmazione integrata dei servizi e per la gestione in forma unitaria di specifiche attività tecnico amministrative delle aziende sanitarie”*

**ASL e AOU** concorrono allo sviluppo a rete del sistema sanitario attraverso la programmazione interaziendale di area vasta

**ESTAV** sono enti del servizio sanitario regionale, dotati di personalità giuridica pubblica e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica.

# L'evoluzione organizzativa

## Il SSR – le aziende

REGIONE TOSCANA



### Aziende Sanitarie Locali:

- AUSL 1 : Massa Carrara
- AUSL 2 : Lucca
- AUSL 3 : Pistoia
- AUSL 4 : Prato
- AUSL 5 : Pisa
- AUSL 6 : Livorno
- AUSL 7 : Siena
- AUSL 8 : Arezzo
- AUSL 9 : Grosseto
- AUSL 10 : Firenze
- AUSL 11 : Empoli
- AUSL 12 : Versilia

### Aziende Ospedaliere:

- AO Careggi
- AO Meyer
- AO Pisana
- AO Senese

# L'evoluzione organizzativa

## Il SSR – gli Estav

REGIONE TOSCANA



**ESTAVNO**



**ESTAVC**

**ESTAVSE**

# L'evoluzione organizzativa

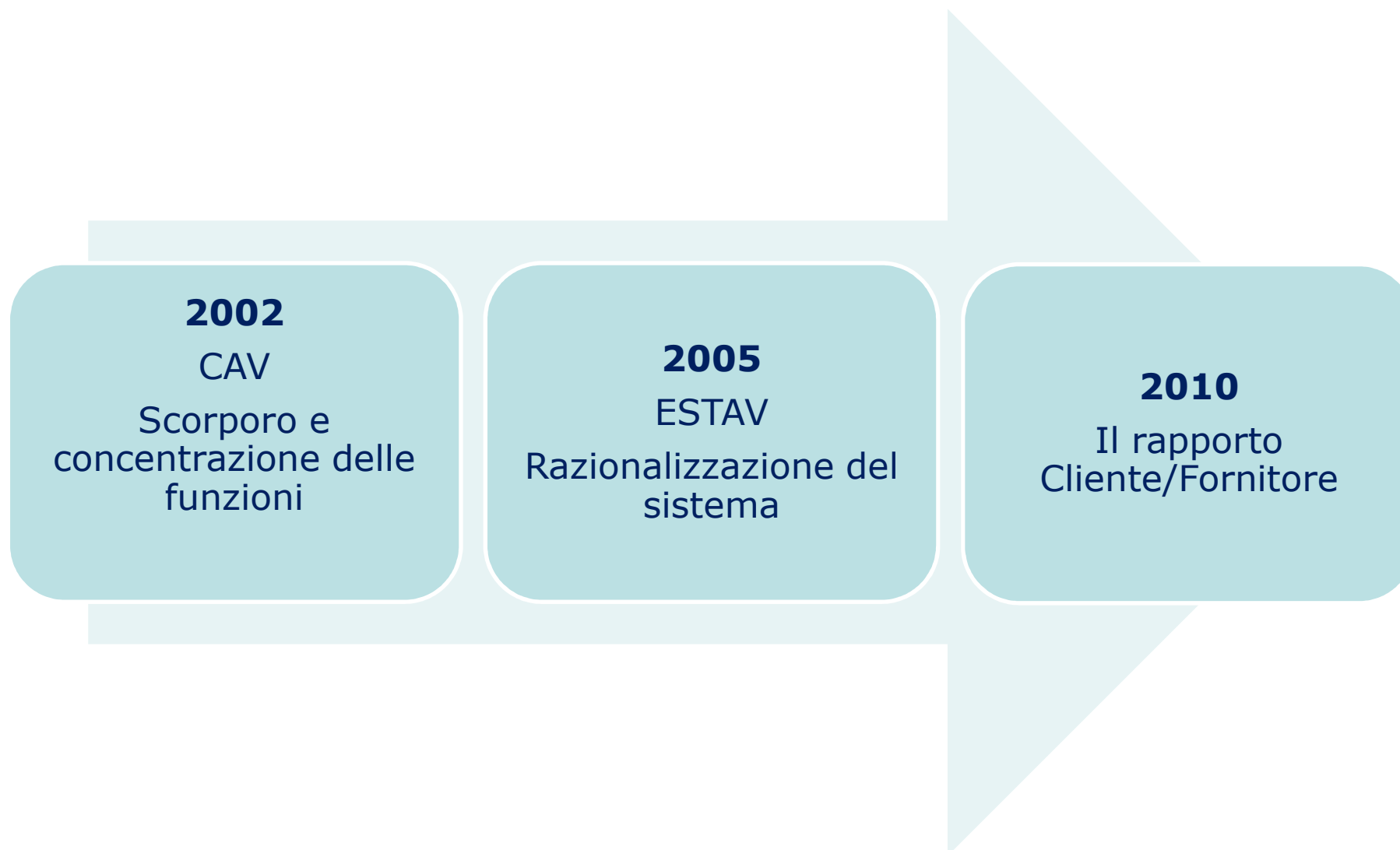
## Normativa regionale di riferimento



- ❑ **Legge Regionale Toscana n.22/2000** (Nascita di un livello superiore a quello aziendale per la gestione, programmazione, e l'organizzazione in forma associata dei servizi).
- ❑ **Legge Regione Toscana n.40/2005** (Disciplina del SSR - Istituzione degli ESTAV (Ente di Servizio Tecnico Amministrativi di Area Vasta))
- ❑ **Delibera Consiglio Regionale n. 144/2002** – Costituzione dei CAV (Consorzi di Area Vasta)
- ❑ **Delibera Giunta Regionale Toscana n. 1021/2005** – Attribuzione funzione acquisti ai sensi art. 100 l.r. 40/2005.
- ❑ **Delibera Giunta Regionale Toscana n. 617/2006** – Attribuzione funzione di magazzino ai sensi art. 101 l.r. 40/2005.
- ❑ *Delibere successive di passaggio delle altre funzioni*

# L'evoluzione organizzativa

Area vasta



# L'evoluzione organizzativa

## I compiti



- ➔ acquisti
- ➔ magazzini e logistica
- ➔ sistemi informativi e informatica
- ➔ gestione e manutenzione patrimonio
- ➔ organizzazione attività di formazione
- ➔ reclutamento del personale
- ➔ Gestione amministrativa del personale
  
- ➔ possibili altri su determinazione della Giunta



# L'evoluzione organizzativa

## Legge Regione Toscana n.40/2005



### *Capo IV - Enti per i servizi tecnico-amministrativi di area vasta*

Art. 100 - Istituzione e natura giuridica

Art. 101 - Competenze e attribuzioni

Art. 101bis – Svolgimento in forma unificata delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale

Art. 102 - Organi

Art. 103 - Direttore generale

Art. 104 - Consiglio direttivo

Art. 105 - Collegio sindacale

Art. 106 - Direttore amministrativo

Art. 106 bis - Rapporto di lavoro del direttore generale e del direttore ammi.vo

Art. 107 - Organizzazione

Art. 108 - Patrimonio, contabilità e contratti

Art. 109 - Finanziamento

Art. 110 – Personale

# L'evoluzione organizzativa

## Normativa regionale di riferimento



### **Art. 100 - Istituzione e natura giuridica**

1. Per l'esercizio delle funzioni tecniche, amministrative e di supporto delle aziende sanitarie sono istituiti gli Enti per i servizi tecnico-amministrativi di area vasta (ESTAV):

- a) ESTAV dell'Area vasta nord-ovest;
- b) ESTAV dell'Area vasta centro;
- c) ESTAV dell'Area vasta sud-est.

.....

4. In relazione alle competenze ed alle funzioni indicate all'articolo 101, la direzione generale competente della Giunta regionale assicura il coordinamento tra gli ESTAV al fine di garantire uniformità di comportamenti ed attua il monitoraggio delle attività.

# L'evoluzione organizzativa

## Normativa regionale di riferimento



### Art. 101 - Competenze e attribuzioni

1. Gli ESTAV sono competenti in materia di:

- a) approvvigionamento di beni e servizi;
- b) gestione dei magazzini e della logistica;
- c) gestione delle reti informative e delle tecnologie informatiche, con particolare riguardo alla integrazione ed alla organizzazione del Centro unificato di prenotazione (CUP);
- d) gestione del patrimonio per le funzioni ottimizzabili in materia di manutenzione, appalti e alienazioni;
- e) organizzazione e gestione delle attività di formazione continua del personale;
- f) gestione delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale;
- g) gestione delle procedure per il pagamento delle competenze del personale.

(....)

2. La Giunta regionale, con propria deliberazione, può prevedere il conferimento agli ESTAV di ulteriori funzioni tecnico-amministrative delle aziende sanitarie, rispetto a quelle indicate al comma 1.

# L'evoluzione organizzativa

## Normativa regionale di riferimento



### Art. 102 - Organi

1. Sono organi degli ESTAV:

- a) il direttore generale;
- b) il consiglio direttivo;
- c) il collegio sindacale.

### Art. 104 - Consiglio direttivo

1. Il consiglio direttivo è composto dai direttori generali delle aziende sanitarie incluse nella corrispondente area vasta.
2. Sono compiti del consiglio direttivo:
  - a) approvare i programmi annuale e pluriennale di attività;
  - b) approvare la relazione annuale sull'attività svolta;
  - c) esprimere pareri ....
3. Il consiglio direttivo provvede a nominare al proprio interno un presidente che convoca le riunioni del consiglio stesso e fissa, d'intesa con il direttore generale, l'ordine del giorno.
4. Alle sedute del consiglio direttivo partecipa il direttore generale dell'ESTAV senza diritto di voto.
5. Gli atti di cui al comma 2, lettere a), b) e c) sono trasmessi alla Giunta regionale.

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



- ❑ Gli standard individuano i livelli minimi ed essenziali di servizio garantiti nell'Area Vasta dal sistema di logistica centralizzato.
- ❑ Il documento nel delineare i compiti, le competenze e gli standard qualitativi del servizio offerto da Estav lascia alle aziende, nell'ambito della loro autonomia organizzativa, il compito di definire le modalità di esercizio delle attività di loro competenza.
- ❑ Le procedure operative concordate tra Estav ed aziende si uniformano agli standard contenuti nel presente documento.

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



Il passaggio della funzione logica comporta il trasferimento all'ESTAV delle seguenti tipologie di beni di consumo:

- Farmaci
- Dispositivi medici
- Materiale protesico
- Presidi
- Gas terapeutici ed altri prodotti ad uso terapeutico se non di servizio appaltato
- Materie prime
- Materiale economale

Rimangono di competenza di specifici accordi tra estav ed Aziende (fatta salva la competenza dell'ESTAV relativa alla fase di approvvigionamento ed ai conseguenti adempimenti amministrativi):

- la gestione dei Punti Farmaceutici di Continuità
- la gestione degli stupefacenti e dei farmaci di provenienza estera Distribuzione dei farmaci in forma diretta o in D.P.C.
- la gestione dei farmaci salvavita e dell'armadio delle urgenze
- il controllo dei Dispositivi in c/deposito.

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



| N.       | Standard logistica   |
|----------|--|
| <b>1</b> | Estav trasmette entro il 01/12 di ciascun anno un listino completo di durata annuale a valere dall'anno successivo dei prodotti oggetto di fornitura, contenuti nel prontuario. Il listino comprensivo di tipologie di prodotti, chiave di transcodifica disponibile sul sistema informativo, unità di misura di riferimento e prezzo di vendita e di tutte le altre informazioni necessarie per il corretto espletarsi della fornitura. |
| <b>2</b> | Estav trasmette almeno ogni mese con un preavviso di almeno 15 giorni dalla data di validità, un report avente la stessa struttura del listino, relativo ai i nuovi prodotti gestiti compresi quelli in sostituzione e in affiancamento.   |
| <b>3</b> | Estav garantisce la corrispondenza dei prezzi applicati e quelli indicati nel listino.   |
| <b>4</b> | Estav si impegna a mantenere un archivio informatizzato consultabile dalle aziende, degli ordini ricevuti nelle modalità concordate, suddiviso per CDR, Punto di prelievo, etc.  |
| <b>5</b> | Estav comunica al soggetto identificato dall'azienda ogni modifica, sostituzione, integrazione degli ordini pervenuti. Le sostituzioni effettuate al di fuori delle procedure concordate sono soggette a preventiva autorizzazione o successiva esplicita ratifica.  |
| <b>6</b> | Estav si impegna a mantenere archivio informatizzato e cartaceo delle consegne effettuate (DDT) e a trasmettere in tempo reale il flusso del consegnato alle aziende.  |

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



| N. | Standard logistica  |
|----|---|
| 7  | Estav garantisce la correttezza del flusso sul consegnato per Unità organizzativa di riferimento (centro di Costo, reparto, unità di prelievo, piattaforma).  |
| 8  | Estav si impegna a segnalare alle aziende eventuali significative difformità dei consumi rispetto alla programmazione annuale e/o i trend storici.  |
| 9  | Estav garantisce il controllo della coerenza tra ordinato e consegnato. A tal fine Estav si impegna, almeno mensilmente, a comunicare alle aziende un report contenente le difformità tra ordinato e consegnato (ordini parzialmente evasi, prodotti diversi dalla richiesta ecc.). |
| 10 | Estav trasmette fatture mensili relative alle vendite effettuate nel mese precedente.   |
| 11 | Estav garantisce l'emissione di regolare nota di credito a fronte dei resi nel mese precedente, effettuati secondo modalità concordate.   |
| 12 | Estav garantisce il periodico aggiornamento sulle rimanenze del Magazzino e la presenza di adeguati stock di prodotti in grado di garantire continuità delle forniture.   |
| 13 | Estav trasmette trimestralmente un report che esplicita il differenziale tra importi fatturati e costi sostenuti per l'acquisto dei beni consegnati, in base al quale sarà emessa la fattura di conguaglio.   |



# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



| N. | Standard logistica  |
|----|---|
| 14 | Estav si impegna ad attivare un meccanismo di misurazione concordato con le aziende del rispetto degli standard contenuti nel presente documento attivando una periodica reportistica alle aziende.   |
| 15 | Entro il 01/12/2009 Estav presenta in allegato al listino un protocollo concordato con le aziende relativo alle consegne ai reparti, punti di prelievo, piattaforme distinto per ciascuna aziende contenente le regole, le modalità il calendario e gli orari.    |
| 16 | Estav si impegna a garantire l'evasione delle richieste trasmesse dal committente sia in via ordinaria che di urgenza secondo i tempi e le modalità preventivamente concordate con le aziende.  |
| 17 | Estav si impegna a tenere indenne l'azienda da tutte le conseguenze derivanti dall'eventuale inosservanza delle norme e prescrizioni tecniche, di sicurezza e sanitarie vigenti, applicabili alle attività di propria competenza.                                 |
| 18 | Estav si impegna ad effettuare le azioni di informazione e formazione tese a trasferire le competenze necessarie alla gestione degli strumenti, processi e procedure connessi al trasferimento della funzione ed alle caratteristiche organizzative del servizio. |
| 19 | Estav concorda e comunica alle aziende nei tempi utili per la predisposizione dei bilanci preventivi delle aziende il costo del funzionamento del magazzino e gli altri costi generali.   |

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



| N. | Standard logistica  |
|----|---|
| 20 | Estav condivide preventivamente con le aziende il capitolato di gara dell'appalto della logistica.  |
| 20 | Le variazioni al protocollo delle consegne devono essere condivise e comunicate alle aziende con congruo anticipo.  |
| 21 | Estav rispetta nello svolgimento delle attività di magazzino, approvvigionamento e consegna le indicazioni normative e qualitative fornite dalle commissioni terapeutiche .   |
| 22 | Estav garantisce la continuità del servizio e lo svolgimento dei servizi essenziali, secondo le intese definite dai CCNLL e dai contratti decentrati a livello aziendale nel caso di sciopero o assemblee dei lavoratori. |
| 23 | Estav assume la responsabilità di eventuali danni arrecati direttamente o indirettamente all'azienda nell'espletamento del servizio mantenendo indenne l'azienda da qualunque pretesa risarcitoria.                       |

# Gli standard di Servizio

## Il monitoraggio degli standard



- ❑ Il presente documento, ed i connessi strumenti di monitoraggio costituiscono parte del sistema di monitoraggio e valutazione regionale della performance degli Estav;
- ❑ Estav si impegna pertanto a predisporre e condividere in Area Vasta un piano di implementazione degli standard contenuti nel presente documento e a redigere insieme alle aziende le procedure relative alla logistica di ciascuna azienda di Area Vasta adeguate a tali standard;
- ❑ ..
- ❑ *Tutte le controversie scaturenti dall'applicazione e dal rispetto dei suddetti standard sono affidate ad un collegio Arbitrale di area Vasta composto da un rappresentante nominato dalle Aziende, Un rappresentante nominato da Estav ed un rappresentante nominato dalla Regione che lo presiede. Il comitato arbitrale decide in via di equità nella risoluzione delle controversie e le sue decisioni sono vincolanti per le parti. Il Collegio Arbitrale opera a titolo gratuito.*

# Le performance

## Alcuni dati indicativi di attività 2009



|          | <b>N. Gare</b> | <b>Valore gare</b> |
|----------|----------------|--------------------|
| Estav CE | 640            | 470.674.087        |
| Estav NO | 838            | 526.943.057        |
| Estav SE | 1018           | 371.146.215        |

*di cui nuovi contratti:*

|          | <b>N. Gare</b> | <b>Valore gare</b> |
|----------|----------------|--------------------|
| Estav CE | 277            | 248.707.256        |
| Estav NO | 590            | 461.899.437        |
| Estav SE | 195            | 184.746.141        |

# Le performance

## Alcuni dati indicativi di attività 2009



|                                 | <b>Estav CE</b> | <b>Estav NO</b> | <b>Estav SE</b> |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>N. Consegne</b>              | 139.843         | 71.580          | 82.578          |
| <b>N. Bolle</b>                 | 96.475          | 8.940           | 82.578          |
| <b>N. Fatture</b>               | 198             | 116             | 126             |
| <b>Totale fatturato con IVA</b> | 227.296.595     | 213.437.930     | 109.075.729     |

# Le performance

## Alcuni dati indicativi di attività 2009



|                                 | <b>Estav CE</b> | <b>Estav NO</b> | <b>Estav SE</b> |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>N. Consegne</b>              | 139.843         | 71.580          | 82.578          |
| <b>N. Bolle</b>                 | 96.475          | 8.940           | 82.578          |
| <b>N. Fatture</b>               | 198             | 116             | 126             |
| <b>Totale fatturato con IVA</b> | 227.296.595     | 213.437.930     | 109.075.729     |

# Le performance

## Alcuni dati indicativi di attività 2009



|          | <b>Aggiudicato Sopra<br/>Soglia</b> | <b>Aggiudicato Sotto<br/>Soglia</b> |
|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Estav CE | 231.486.351                         | 17.220.904                          |
| Estav NO | 429.817.988                         | 32.081.449                          |
| Estav SE | 176.823.555                         | 7.922.586                           |

**Estav \_\_\_\_ : Anno 2008**

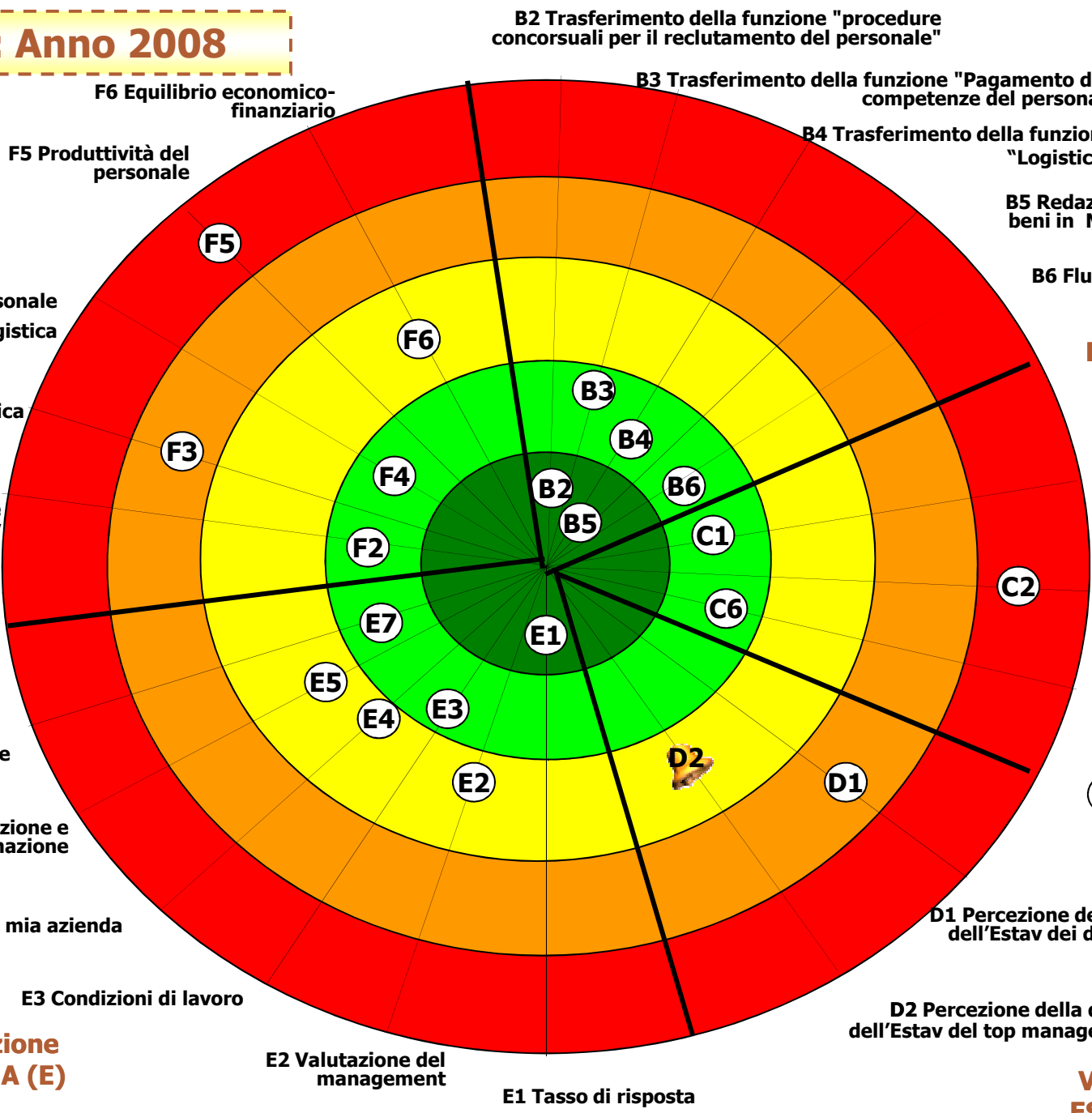
**Valutazione dell'EQUILIBRIO E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (F)**

**Capacità perseguimento STRATEGIE REGIONALI (B)**

**Valutazione DELL'EFFICIENZA ED EFFICACIA OPERATIVA (C)**

**Valutazione INTERNA (E)**

**Valutazione ESTERNA (D)**



B2 Trasferimento della funzione "procedure concorsuali per il reclutamento del personale"

B3 Trasferimento della funzione "Pagamento delle competenze del personale"

B4 Trasferimento della funzione "Logistica"

B5 Redazione del listino prezzi per i beni in Magazzino e prontuario DM

B6 Flusso Informativo

F6 Equilibrio economico-finanziario

F5 Produttività del personale

F4 Costo del personale per funzione logistica

F3 Incidenza costo logistica

F2 Economie conseguite dall'Estav

C1 Tempo medio di procedura per acquisto (gare sotto soglia)

C2 % intermediazione sugli acquisti

C6 Pervasività dell'azione della funzione acquisti

C3 Razionalizzazione rimanenze di AV

C4 N. magazzini 2008 / N. magazzini 2007

C5 Spese in economia

E7 Formazione

E5 Comunicazione e Informazione

E4 La mia azienda

E3 Condizioni di lavoro

E2 Valutazione del management

E1 Tasso di risposta

D2 Percezione della qualità dei servizi dell'Estav del top management delle AASS

D1 Percezione della qualità dei servizi dell'Estav dei dirigenti delle aziende dell'AV



# Le attese

Regolarità, Trasparenza, Economicità, Efficienza, Efficacia



- ❑ Il completamento del passaggio delle funzioni
- ❑ Il benchmarking interno e esterno dei risultati
- ❑ Il potenziamento della programmazione e il controllo della spesa di Area Vasta e Regionale
- ❑ Concentrare le aziende sulla clinical governance

# Presenter's contact details



**Fabrizio Rossi**

Università degli Studi di Firenze

[fabrizio.rossi@unitus.it](mailto:fabrizio.rossi@unitus.it)

[fabrizio.rossi@unifi.it](mailto:fabrizio.rossi@unifi.it)