



Report Tavolo 3

DISEGNO MODELLI LOGISTICA: livelli di centralizzazione, elementi fondamentali

Situazione attuale e criticità

La centralizzazione è una risposta non solo per il raggiungimento di economie di scala e maggiore potere negoziale ma anche per ridurre il costo del processo e per ottimizzarlo.

Tra le politiche di revisione dei sistemi di gestione della logistica sanitaria emerge la centralizzazione dei magazzini di più Aziende Sanitarie contigue geograficamente e l'eventuale esternalizzazione del servizio a un operatore logistico specializzato.

A fronte di sistemi logistici a complessità e informatizzazione crescente, si assiste a diversi modelli implementati nelle varie realtà regionali:

- modello tradizionale: prevede che l'azienda sanitaria abbia una farmacia interna che si occupa di gestire gli ordini, ricevere la merce, controllarne qualità e quantità, e rifornire le UUOO;
- modello di gestione ibrido: prevede che una parte dell'attività di gestione della Supply Chain venga esternalizzata (magazzino o servizio logistico) mentre le altre attività sono in capo all'azienda (es. distribuzione);
- modello di outsourcing: la gestione e la movimentazione dei farmaci viene affidata a un Operatore Logistico, mentre i rapporti con i fornitori rimangono a carico delle AS o della centrale di committenza

Qual è dunque il giusto grado di centralizzazione?

Non si può pensare ad un modello assoluto. Occorre:

- **flessibilità** per adattare il modello alle diverse esigenze, che sono legate anche alle tipologie di prodotti (no DPC) e alle strutture del territorio
- fare un'analisi preliminare delle necessità del territorio e fare un'**analisi corretta dei fabbisogni**
- omogeneizzare e standardizzare i sistemi contabili e informativi, così da farli dialogare e integrare
- definire una **visione** a monte e a valle: porsi degli obiettivi chiari e decidere come raggiungerli. La centralizzazione infatti deve rappresentare una risposta ai requisiti, specifici.



Tra le criticità che emergono si rileva un forte **scollamento tra legislatore ed esecutore** (e tra questi e il controllore - es. ANAC -). Le norme sono talvolta non coerenti e determinano **tempistiche** troppo lunghe - inadeguate ad una tecnologia in continua evoluzione.

Per quanto riguarda il **ciclo passivo centralizzato** è fondamentale il supporto di sistemi integrati e con anagrafiche e codifiche standardizzate. Un prezioso supporto potrebbe arrivare dal DDT informatizzato.

Altro tema di rilievo è il **controllo sui fornitori** e gli strumenti per arrivare a questo.

E' importante poi creare le basi per un approccio lavorativo **multidisciplinare**, basato sul dialogo e sul confronto, affinché tutte le parti lavorino con **rispetto e fiducia nei collaboratori**

Azioni di miglioramento

Si auspica una evoluzione dal gestionale di controllo ad un sistema con indicatori di performance e di controllo, con un'attenzione della direzione strategica non solo ai KPI di spesa ma anche agli altri fattori.

Purtroppo il **commitment è molto debole** e per un nuovo modello organizzativo occorrono

- una **spinta strategica**, tale da indurre un cambiamento nelle politiche (anche alla luce di esempi virtuosi di sistemi fluidi di centralizzazione forte, con ridotti errori di somministrazione)
- uno sviluppo della partnership pubblico-privato
- una **formazione gestionale** e lo sviluppo di competenze della supply chain management, affiancate all'ingegneria logistica

Il capitolato dovrebbe essere progettato in maniera funzionale in base a obiettivo e fabbisogno, così da permettere diverse soluzioni, PPP e altri sviluppi ibridi, in vista di risparmi ed efficienza - definendo con chiarezza le **responsabilità**.

Una soluzione potrebbe essere l'**esternalizzazione dell'operatività, con il mantenimento della governance e del controllo**.

Ma quali sono i driver per decidere se centralizzare o meno la logistica?

- mancano le risorse (e quindi serve un commitment forte)
- know how e professionalizzazione
- catena logistica unica: una minore frammentazione significa maggiore efficienza
Maggiori difficoltà con ospedale diffuso
- un'analisi dei consumi ben fatta si traduce in un maggior risparmio

