



# TAVOLO 1

## Costruzione modelli e progetti di logistica

### 1. Introduzione

Il mandato del tavolo 1, "Costruzione modello e progetti di logistica" è orientato a: definizione degli elementi necessari per una corretta analisi degli obiettivi e dei fabbisogni per costruire un modello/progetto di logistica integrata ; definizione degli elementi da includere in un progetto integrato; costruzione di un format standard di progetto.

Pertanto si vuole individuare una metodologia che porti ad analizzare in primis le criticità dei modelli tradizionali, per poi progettare un sistema di logistica integrata, macro e micro, che si cali perfettamente al contesto di utilizzo, definendo le principali caratteristiche, i fattori critici di successo, il supporto al change management.

Il lavoro del tavolo 1 del 12 giugno 2025 è partito con l'affrontare le criticità evidenziate dai partecipanti al precedente gruppo di lavoro del 5 giugno, con l'obiettivo di esaminarle e di indicare possibili soluzioni operative e azioni di miglioramento.

Gli ambiti di analisi per rilevare le criticità, contestualizzati nelle aree di macro e micro logistica, sono stati riassunti schematicamente dal moderatore ad inizio riunione.

Per la macrologistica sono stati indicati i seguenti items:

- grado di centralizzazione
- soggetto gestore
- grado di esternalizzazione e tipologia di appalto
- modelli di controllo della parte esternalizzata (controllo dell'appalto, KPI...)
- dati e software a supporto
- modelli organizzativi

Rientrano invece nell'ambito della micrologistica:

- programmazione fabbisogni di reparto
- spazi unità operative
- grado di centralizzazione e tecnologie utilizzate
- relazioni UO Farmacia
- home delivery e domiciliare
- percorsi formativi



## 2. La discussione sui temi della macrologistica

### i) Il fabbisogno. (“Qualcuno non sa cosa vuole”)

La prima area di criticità della macrologistica affrontata dal gruppo è quella relativa all’aspetto del **fabbisogno**: è fondamentale individuare il need di macrologistica insito nel contesto regionale o aziendale. Da qui l’esigenza di identificare un progetto che risponda alle necessità e al contesto, dove i need diventano obiettivi.

Il primo focus emerso è che l’ambito di macrologistica può supportare gli Enti anche nella gestione del fabbisogno di beni sanitari, nel senso che un progetto di gestione centralizzata dei magazzini e di logistica integrata efficiente può supportare la fase di raccolta dei fabbisogni di beni in quanto porterebbe ad adottare metodologie uniformi e standardizzate di raccolta dei fabbisogni, oltre che misurare il desiderata su un unico (o comunque pochi) magazzino. Il tutto garantendo e concentrando l’attività di professionisti sanitari in customizzazioni e personalizzazioni eventuali dei fabbisogni, nonché liberandone tempi di attività che oggi svolgono per la logistica e per il supporto al ciclo passivo, che possono reimpiegare per attività di più alto valore aggiunto.

L’elemento comune alle criticità indicate è sintetizzato dal contributo indicato su post-it secondo cui “*qualcuno non sa cosa vuole*”, indicatore di una mancata definizione accurata degli obiettivi del modello logistico.

In un’ottica di analisi causa radice, facendo riferimento ai contributi raccolti dai partecipanti, si può ipotizzare che la scarsa attitudine ad una raccolta efficiente dei need sia dovuta alla mancanza di informazioni accurate (i *dati certi*), a sua volta dovuta alla mancanza di *competenze* adeguate sia nel produrli che nel leggerli, per assicurare la tempestività delle decisioni.

Da qui due importanti temi: quello dei dati e dell’integrazione tra sistemi che li elaborano, quello delle competenze e della formazione necessaria.

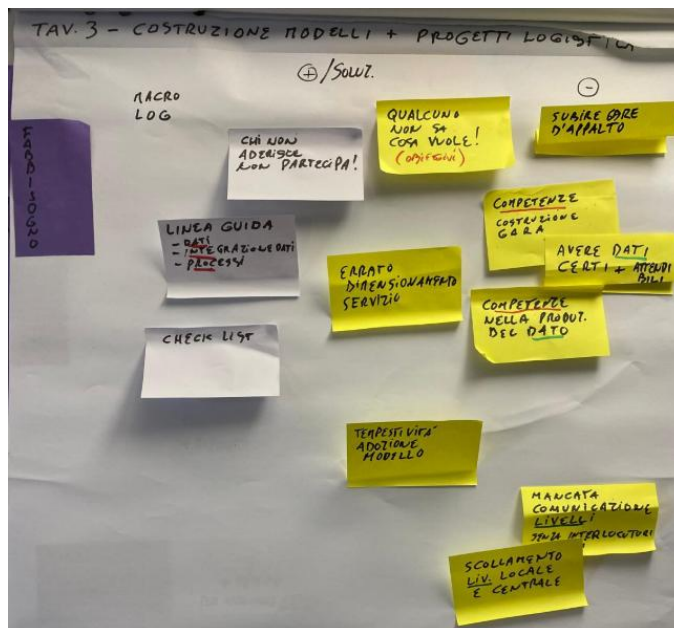
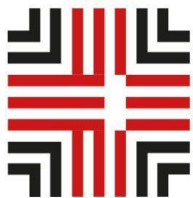
Sul lato delle soluzioni relative alla gestione del dato e, in particolare, ai sistemi informativi di supporto alle attività ecco che la definizione del modello e degli obiettivi potrebbe tradursi in una *linea guida* che indirizzi l’azione organizzativa, e che utilizzi come strumento di controllo opportune check list, data la complessità gestionale e operativa del progetto macrologistico. La check list dovrà contenere una serie di items per i quali si individua come fondamentale l’interoperabilità e l’integrazione delle informazioni da scambiare tra sistemi, siano questi ERP aziendali che WMS di magazzino. In quest’ottica è senz’altro necessario anche una uniformità di anagrafiche (referenze, articoli, conti, centri di costo, etc.).

All’interno degli obiettivi iniziali di progetto è necessario contemplare due elementi che possono tornare utili in fase esecutiva:

1. la gradualità in fase di avvio (es. partire da alcune zone territoriali o su alcune referenze per poi ampliare il raggio d’azione);
2. il change management: prevedere sessioni formative relative al cambio di paradigma del modello tradizionale e soprattutto includere progetti formativi per i professionisti coinvolti.

Sempre in fase di progettazione è importante tenere conto del modello organizzativo AS IS nell’azienda o nella regione che vuole implementare il sistema di macrologistica, ed eventualmente adattarlo alla gestione di attività annesse, prevedendo comunque una integrazione tra figure professionali coinvolte (farmacia, logistica, ICT, bilancio, contrattualistica, appalti).

Una volta definito il progetto e i suoi obiettivi si può pensare al mezzo per realizzare il modello voluto: gara di appalto, PPP, integrazione spinta.



## ii) Formazione e competenze. ("Ogni azione ha un valore")

La mancanza di competenze,

- nell'operatività delle attività;
- nella conoscenza dei sistemi e modelli di macrologistica;
- nella lettura dei dati di consumo etc.

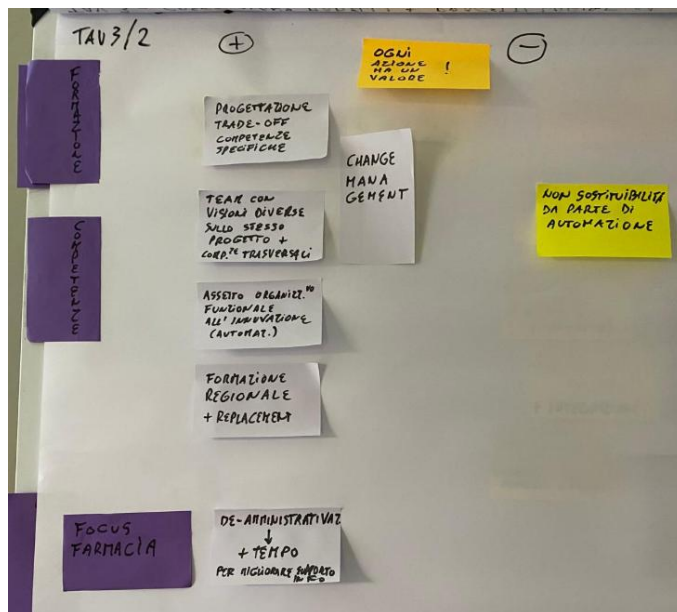
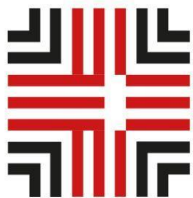
rende fondamentale l'introduzione in fase progettuale della valutazione delle risorse da impegnare e dell'investimento in formazione necessario.

I ragionamenti sono partiti da una situazione esemplare che potesse mettere in luce la rilevanza di formazione e competenze, ovvero l'automazione. Il progresso tecnologico che semplifica i processi della macrologistica, infatti, se da una parte rende superflue vecchie competenze operative, dall'altra ne richiede delle nuove; questo perchè fondamentalmente l'innovazione tecnologica richiede comunque l'espletamento di azioni, e *ogni azione ha un valore*, e l'espressione del valore richiede competenza, che ha sua volta necessita di formazione.

Risulta necessario poi investire in formazione per ri-valorizzare competenze di personale.

L'ampio e complesso ambito sistemico e organizzativo richiede una progettazione che faccia leva su un *trade-off di competenze* specifiche, complementari, multidisciplinari e trasversali, tali di permettere a *team con visioni differenti* di operare sullo stesso progetto.

Trattandosi di un progetto di macrologistica e richiedendo competenze multidisciplinari e multiprofessionali, una formazione centralizzata a livello regionale faciliterebbe la creazione di competenze adeguate al contesto di riferimento.



### iii) L'esternalizzazione

L'adattamento al contesto di riferimento, è uno dei primi interventi che caratterizzano le modalità di gestione dell'esternalizzazione secondo il modello macrologistico in costruzione. Il contesto è quello per cui vanno tenute presenti le responsabilità della gestione e movimentazione del farmaco, soprattutto nel definire la contrattualistica con i servizi esterni. Il contratto che regola i rapporti, quindi, è un *contratto di logistica sanitaria integrata*, e non un *contratto di facchinaggio*, così come il magazziniere è un professionista consapevole di operare all'interno di una fase di un processo integrato secondo le specificità del modello di riferimento.

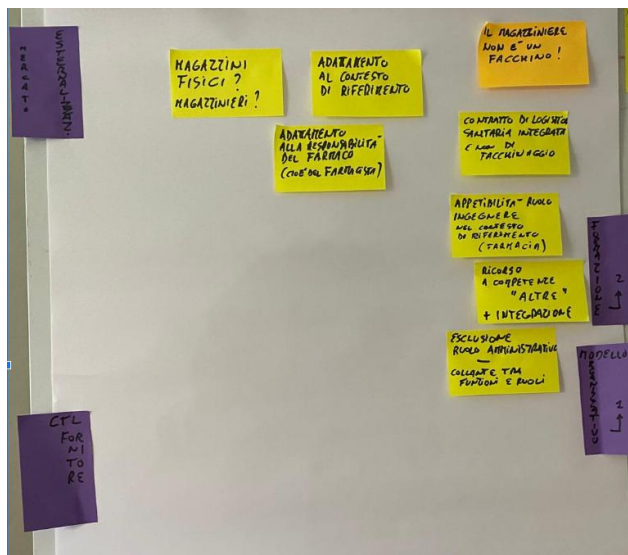
Tra gli attori di questa fase del processo di esternalizzazione non c'è solo chi gestisce la parte fisica dell'operatività, ma anche quella analitico amministrativa. Qui torniamo al punto precedente sulla necessità di competenze che determinano la specificità di un ruolo che a volte è difficile da definire, o da ricoprire. C'è tuttavia da considerare che diversi ruoli e funzioni partecipanti a questa fase del processo, in modo diretto o trasversale, hanno le potenzialità per acquisire le competenze idonee. Le *funzioni amministrative* - in particolare - possono essere formate e valorizzate in questa direzione, assumendo addirittura un ruolo di collante tra le diverse altre funzioni che interagiscono nel processo di esternalizzazione.

Il grado di esternalizzazione dipende dal contesto regionale o aziendale di implementazione del progetto. Gli asset principali per la macrologistica possono essere afferenti a:

- personale
- infrastrutture fisiche
- automazione
- infrastrutture ICT e software (WMS)
- sicurezza

Per ogni progetto è auspicabile una analisi make or buy a livello di sistema regione, così da individuare eventuali "pezzi" da esternalizzare attraverso il ricorso al mercato.

Infine, al fine di individuare un livello di controllo del servizio, potrebbe essere importante individuare a priori un insieme di KPI da monitorare costantemente attraverso una dashboard di controllo preimpostata.



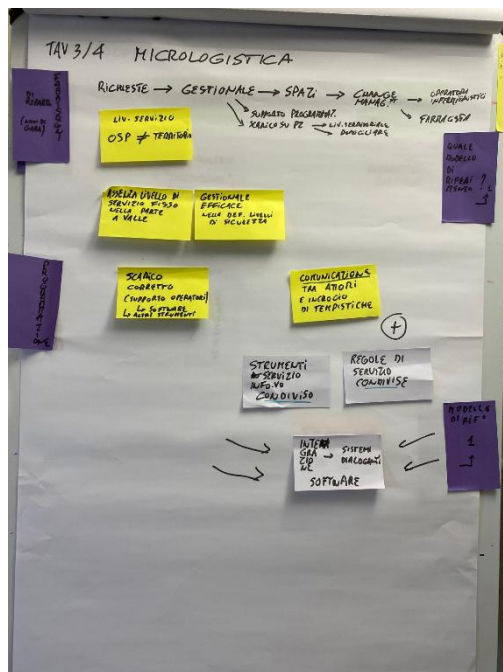
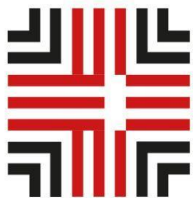
### 3. La discussione sui temi della micrologistica

i) *Il fabbisogno e la programmazione tra ospedale e territorio: la creazione di un sistema dialogante.*

Nell'ambito del modello di micrologistica i contesti si fanno sempre più specifici e granulari: l'ospedale è diverso dal territorio, che arriva fino al domicilio del paziente. I bisogni vanno così ricalibrati e specificati lungo i diversi livelli di una catena di distribuzione più ramificata e complessa. Il modello di riferimento deve essere specificato a priori per sapere dove si vuole andare. Per controllare, monitorare e regolare il flusso della logistica attraverso questi livelli - tra il magazzino centrale e lo scarico sul paziente - diventa imprescindibile una gestione efficiente e tempestiva dell'informazione attraverso strumenti gestionali idonei pertanto il tema dell'integrazione tra i software che supportano il processo è rilevante: per il territorio si assiste ad un ampliamento dei sw in uso (ERP, WMS, telemedicina, cartella territoriale, FSE, ecc).

Il tema della programmazione scorte anche nel caso della micrologistica richiede infatti dati corretti e integrazione dei sistemi in uso. Le criticità maggiori, senza l'adeguata strumentazione gestionale, possono essere rappresentate sia dall'assenza di un livello fisso di servizio a valle del processo in virtù del quale poter definire livelli affidabili di sicurezza, sia da un corretto scarico sul paziente.

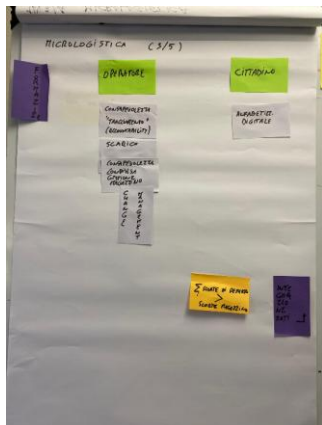
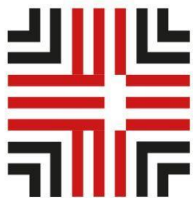
Se gli strumenti gestionali assicurano l'integrazione dei dati dalle cartelle e dai flussi informatizzati, le informazioni devono poter fluire attraverso una comunicazione tempestiva ed efficace tra gli operatori dei diversi livelli, tale da assicurare l'incrocio delle tempistiche e la fluidità delle operazioni.



ii) *La formazione nell'ambito della micrologistica. ("Quando la somma delle scorte dei reparti supera le scorte del magazzino c'è qualcosa che non funziona")*

Forse, qui, più che nel caso della macrologistica, la formazione deve essere finalizzata a sviluppare la *consapevolezza* degli operatori circa la loro partecipazione ad un modello integrato costituito di processi trasversali che attraversano livelli differenti tra gli ordini di magazzino e lo *scarico sul paziente*, in qualunque contesto si trovi. L'attività deve essere tracciabile e rendicontabile (secondo il concetto di *accountability*), e gli operatori dovranno aver sviluppato una consapevolezza tale da rendersi conto tempestivamente che, se *la sommatoria delle scorte dei reparti è superiore alle scorte di magazzino, allora c'è un problema*.

Infine, e questa è forse la maggiore peculiarità della micrologistica, alcuni ambiti di attività risentono anche degli effetti dell'agire del cittadino esterno all'organizzazione, con la quale deve essere messo in grado di poter dialogare. Ecco perchè la formazione deve essere pensata anche per il cittadino, in modo da potergli offrire maggiori competenze di *alfabetizzazione sanitaria* che gli permetta la corretta gestione del farmaco una volta che il processo, tra la macro e la micro logistica, avrà avuto esito nella consegna.



#### 4. Spunti per ulteriori temi di approfondimento

In chiusura di riunione è stato sottolineato come il tema del *waste*, della *gestione dei rifiuti*, abbia un impatto rilevante sui processi della logistica, sia in termini di sforzo organizzativo che di tempo consumato e occupazione degli spazi. Ciononostante il tema tende ad essere sottovalutato negli ambiti di progettazione, quando invece merita analisi più approfondite.

#### Partecipanti

*Moderatore:* Valerio Fadda,

*Facilitatore:* Giacomo Galletti

Partecipanti:

Giovanni Poggialini  
Vito Murrieri  
Angelo Pagliani  
Antonella Marchitelli  
Davide Solinas  
Grazia Braconeri  
Amanda Zanchi  
Monica Varina  
Lorenzo Rieta  
Luca Carrara  
Selene Galbiati  
Pietro Gurrieri  
Maurizio Da Bove  
Riccardo Lastrico