

## Tavolo 2 – Implementazione, ristrutturazione e ottimizzazione dei modelli di micrologistica

Il Tavolo 2 ha rappresentato uno degli spazi di confronto più ricchi e partecipati dell'intera giornata, grazie alla presenza attiva sia degli **utilizzatori diretti dei processi** di micrologistica – come operatori sanitari e responsabili di reparto – sia degli **stakeholder istituzionali e gestionali**.

### Obiettivo del tavolo

L'incontro si è posto come obiettivo quello di analizzare in modo critico e condiviso lo stato attuale della micrologistica all'interno delle strutture sanitarie, per individuare aree di miglioramento e promuovere un'evoluzione verso modelli più efficienti, integrati e adattabili ai diversi contesti.

### Metodo di lavoro adottato

Il lavoro si è sviluppato in due momenti principali:

1. **Identificazione delle criticità** dei processi di micrologistica, attraverso il racconto diretto delle esperienze dei partecipanti.
2. **Classificazione e “pesatura” delle criticità**, valutandole secondo due criteri principali:
  - **Importanza** (cioè l'impatto che la criticità ha sull'efficacia del processo).
  - **Difficoltà di risoluzione** (in termini di risorse, vincoli e complessità organizzativa).

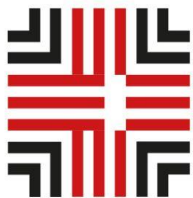
Questa classificazione è stata **condivisa dal gruppo**, permettendo di costruire una mappa dinamica delle priorità d'intervento.

Durante il confronto è emersa con chiarezza una **notevole eterogeneità** nell'applicazione dei modelli di micrologistica nei vari contesti rappresentati: alcune strutture hanno già avviato percorsi strutturati, mentre altre operano in condizioni meno definite, con differenze legate a fattori logistici, organizzativi e tecnologici. Le criticità individuate, tuttavia, hanno mostrato una forte **trasversalità**, confermando la necessità di interventi sistemici.

## Le aree critiche emerse

### ◆ Area 1 – Criticità molto importanti ma di facile risoluzione

In questa categoria rientrano quelle problematiche che, pur avendo un impatto elevato, possono essere affrontate con relativa semplicità attraverso interventi mirati.



## Temi emersi:

- **Mancanza di approccio per processo:** È emersa la criticità derivante da una quasi totale mancanza di una prioritaria analisi improntata al miglioramento/efficientamento dei processi riferiti all'area della Supply Chain e della logistica in fase di implementazione di nuovi sistemi di macro e micro logistica.
- Come emerso durante i lavori del tavolo, l'avvio di percorsi di implementazione di sistemi di logistica centralizzata e/o esternalizzata, ovvero l'avvio di percorsi di implementazione di sistemi di micrologistica, in anticipo rispetto ai precedenti, è una scelta prettamente strategica, che dipende unicamente dalla Direzione Aziendale e che deve necessariamente tenere conto delle numerose "condizioni al contorno" dalle quali si parte.

In tal senso, se risulta necessario essere dotati di una forte consapevolezza rispetto all'importanza di avere sistemi, processi e percorsi di micrologistica efficienti prima di avviare percorsi di implementazione di sistemi di logistica centralizzata e/o esternalizzata, è vero anche il contrario, ovvero che risulta necessario essere dotati di una forte consapevolezza rispetto all'importanza di avere sistemi di logistica centralizzata e/o esternalizzata, prima di avviare percorsi di implementazione di sistemi, processi e percorsi di micrologistica che si rivelino efficienti.

Ad esempio, in un progetto di implementazione che riguarda un intero Servizio Sanitario Regionale, nel quale insistono diverse Aziende Sanitarie e Ospedaliere tutte dotate dei rispettivi Siti Aziendali (e quindi dei rispettivi modus operandi, caratterizzazioni di specificità, etc.), è preferibile partire dall'implementazione di sistemi, processi e percorsi di micrologistica in ognuno dei Siti, oppure è preferibile partire dall'implementazione di un sistema di logistica centralizzato che inizi a fornire un minimo livello di omogeneità a quei processi operativi (fino al cosiddetto "ultimo miglio") sui quali dovranno essere calati i sistemi di micrologistica?

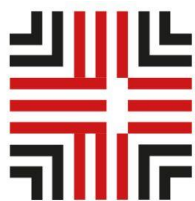
Probabilmente non esiste la risposta "perfetta" a questa domanda.

Piuttosto esistono diverse risposte che avranno i rispettivi punti di forza e debolezza, i cui impatti dovranno essere attentamente valutati prima di procedere con una o con l'altra modalità di implementazione.

- **Assenza di una figura di riferimento (process owner)** con competenze trasversali, capace di presidiare e coordinare l'intero processo, ovvero di specifiche Strutture/Unità Operative aziendali appositamente costituite per l'implementazione di nuovi sistemi di macro e micro logistica, tali da organizzare il lavoro cercando di bilanciare le esigenze di progetti specifici con le competenze e le risorse funzionali (Es: struttura organizzativa a matrice "forte" o "debole", secondo il modello ISIPM di project management).
- **Misurazione degli obiettivi:** Gli obiettivi devono essere costruiti "su misura", allineati al contesto specifico in cui il processo si svolge, non imposti in modo standardizzato.
- **Disorganizzazione degli spazi adibiti a magazzini di reparto:** una significativa criticità è rappresentata dalla totale mancanza di sistemi per gestire in modo efficiente le aree adibite a magazzini di reparto. Tale criticità potrebbe essere risolta senza eccessivi investimenti anche in mancanza o in fase di implementazione di sistemi di micrologistica e contabilità di reparto.

---

## ◆ Area 2 – Criticità importanti e di più complessa risoluzione



Si tratta di nodi strutturali, la cui risoluzione richiede investimenti significativi in termini di governance, innovazione tecnologica e cambiamento culturale.

#### **Criticità evidenziate:**

- **Resistenza al cambiamento**, spesso legata alla scarsa condivisione degli obiettivi all'inerzia organizzativa ed a processi di comunicazione spesso inefficienti e inefficaci.
- **Software e sistemi non integrati**, con conseguente frammentazione tra aree cliniche, amministrative e logistiche.
- **Mancanza di un sistema di contabilità e visione di reparto**, che renda visibili e monitorabili i consumi e i costi e che rappresenta il punto fondamentale e di partenza per implementare un sistema di micrologistica.
- **Carente disponibilità di dati all'interno dei gestionali**, con conseguente perdita di controllo sulla tracciabilità e sull'efficienza.
- **Gestione del conto visione e del conto deposito**: si tratta di una criticità molto specifica di non facile risoluzione.

---

#### **◆ Area 3 – Criticità meno importanti e facilmente risolvibili**

Queste problematiche sono state valutate leggermente meno importanti e di più semplice risoluzione affrontabili rapidamente con strumenti organizzativi e processi di standardizzazione

#### **Esempi:**

- **Mancata identificazione dei fabbisogni reali**: questa criticità comporta la difficoltà nel definire ed implementare punti di riordino automatizzati sui sistemi gestionali improntati ad un'efficace ed efficiente gestione degli approvvigionamenti e delle scorte di reparto
- **Problemi di gestione e manutenzione delle anagrafiche dei beni sanitari** (principi attivi e dispositivi medici), che complicano il lavoro quotidiano degli operatori e generano errori.

---

#### **◆ Area 4 – Criticità meno importanti e di complessa risoluzione**

Queste criticità, pur non essendo considerate prioritarie, pongono problemi di risoluzione complessi, spesso legati a fattori strutturali e tecnologici.

#### **Temi trattati:**



- **Gestione degli articoli in transito:** l'elevato numero di articoli "gestiti secondo questa modalità in realtà non è un problema meno importante ma è stato considerata una criticità dipendente un po' da tutte le criticità precedentemente analizzate e più in generale dalla mancanza di un sistema di logistica macro e micro strutturato ed efficiente. Pertanto la soluzione è stata giudicata complessa in quanto legata alla risoluzione di tutte le altre precedenti problematiche.
- 

## Conclusioni

Il Tavolo 2 ha restituito un quadro ricco e articolato, confermando come la micrologistica rappresenti un ambito strategico ancora troppo eterogeneo nelle sue applicazioni. L'emersione di criticità comuni e condivise costituisce un punto di partenza prezioso per definire linee guida, investimenti e percorsi di miglioramento realmente efficaci. Servono visione sistemica, adeguata struttura organizzativa, figure di riferimento competenti, strumenti tecnologici integrati e, soprattutto, un cambiamento culturale che accompagni le innovazioni strategiche, tecnologiche ed organizzative.

---