

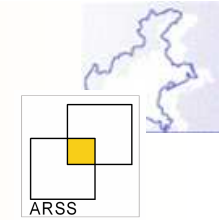
**Agenzia
Regionale
Socio
Sanitaria
del Veneto**

Misure di performance del processo di approvvigionamento e logistica: l'analisi di benchmarking del SSSR Veneto. Risultati

Ing. Silvia Mazzucco

ARSS Veneto

Il CONTESTO: la centralizzazione dei processi amministrativi



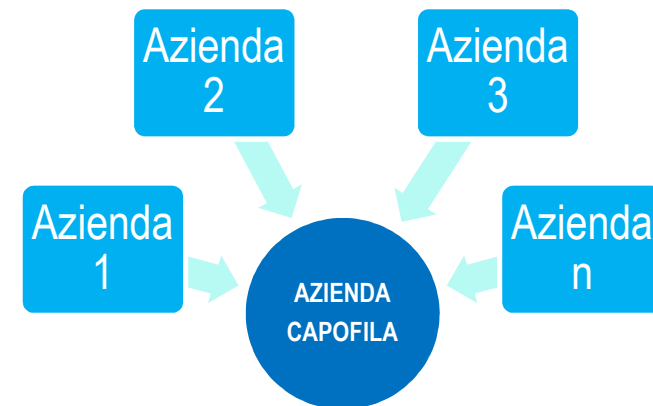
La dimensione individuata per la centralizzazione: l'**Area Vasta**



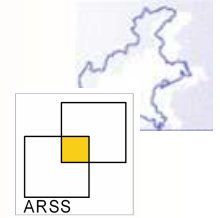
Area Vasta: integrazione sovra-aziendale delle Aziende Sanitarie, unificazione delle attività di approvvigionamento e logistica

Le 5 Aree Vaste:

- Venezia-Rovigo
- Treviso-Belluno
- Padova
- Vicenza
- Verona



Il **CONTESTO**: la centralizzazione dei processi amministrativi



L'istituzione di **Aree Vaste** comporta:

☐ un **incremento dei volumi di attività complessivi**

si tratta di una opportunità per generare maggiore produttività e migliore livello di servizio

→ lo sfruttamento di questa opportunità implica una lettura integrata dei processi, delle prassi, delle risorse e delle strutture ad oggi collocate all'interno delle singole entità (Unità Operative ed Ulss)

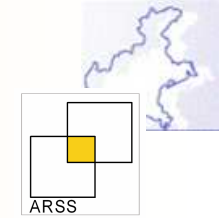
☐ un **aumento di complessità gestionale**

si tratta di una minaccia da trasformare in opportunità

→ la mancata gestione della crescente complessità potrebbe determinare la perdita della maggiore produttività e del migliore servizio potenzialmente associati alla soluzione di Area Vasta

→ Il governo di realtà complesse impone la disponibilità di misure di performance tempestive, affidabili e prodotte in modo efficiente.

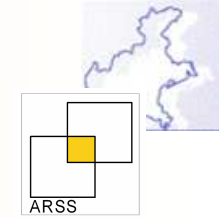
Avvio del benchmarking per il SSSR veneto



Coerentemente con questa esigenza e nell'ottica di riorganizzazione del sistema ARSS ha ricercato una metodologia finalizzata:

- alla definizione di metodologie di confronto delle soluzioni organizzative e tecnologiche ad oggi adottate dalle ULSS del Veneto per la gestione dei processi di approvvigionamento e logistica (analisi dell'esistente);
- alla definizione di misure di performance idonee a valutare i progetti comuni di miglioramento presentati dalle Aziende capofila, ai sensi della DGR 2846/06 (valutazione dei progetti);
- ad ipotizzare un range prestazionale obiettivo associabile ad assetti organizzativi e soluzioni tecnologiche di riferimento (monitoraggio della riorganizzazione).

Avvio del benchmarking per il SSSR veneto



“ Il Benchmarking

- ✓ è un processo sistematico di valutazione, ove la sistematicità implica la replicabilità delle condizioni di analisi;
- ✓ il cui oggetto possono essere attività, servizi e processi;
- ✓ finalizzato all'identificazione di prassi eccellenti, la cui superiorità sia testimoniata dai superiori risultati che esse concorrono primariamente a determinare;
- ✓ allo scopo di operare interventi di miglioramento e/o ridisegno dei processi alla luce delle prassi eccellenti identificate. ”

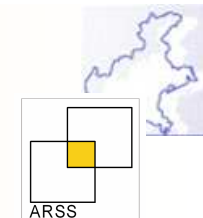


QUANTO MIGLIORARE



COME MIGLIORARE

La metodologia identificata: il **BENCHMARKING**



1. Prima fase:

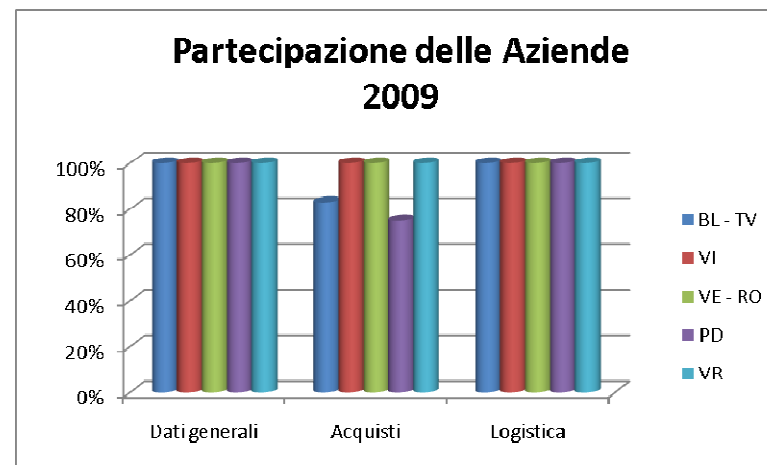
- individuazione e strutturazione dei Processi in Sottoprocessi e Fasi o Attività
- definizione delle tipologie rilevanti degli oggetti trattati dal processo, rilevanti in termini di esigenze gestionali distintive

2. Seconda fase:

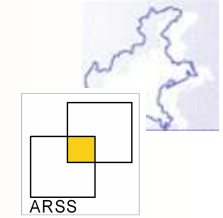
- strutturazione delle tipologie di “misurazioni” da realizzare e i relativi indicatori per ciascun processo o attività, distinte tra rilevazioni di tipo quantitativo e rilevazioni di tipo qualitativo
- Rilevazione – quadriennio 2006 - 2009

3. Terza fase:

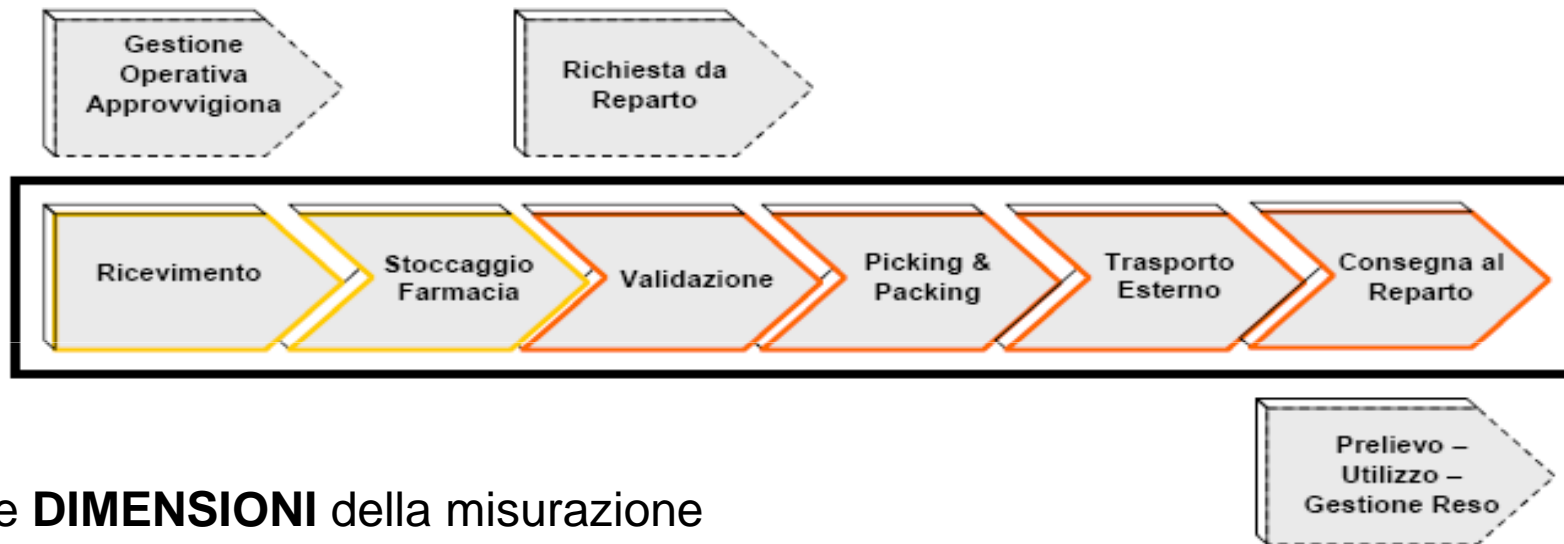
- Analisi dell'esistente
- Analisi per la riorganizzazione



La metodologia identificata: il **BENCHMARKING**



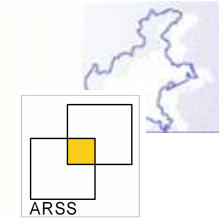
IL **PROCESSO** di **LOGISTICA** CONSIDERATO:



Le **DIMENSIONI** della misurazione

- Volumi di attività
- Performance
- Prassi

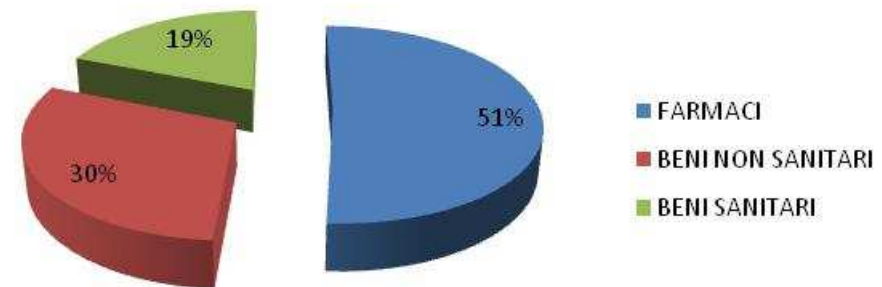
Analisi dell'esistente: i **VOLUMI** di attività



Le categorie merceologiche

- Farmaci
- Beni Sanitari
- Beni non sanitari

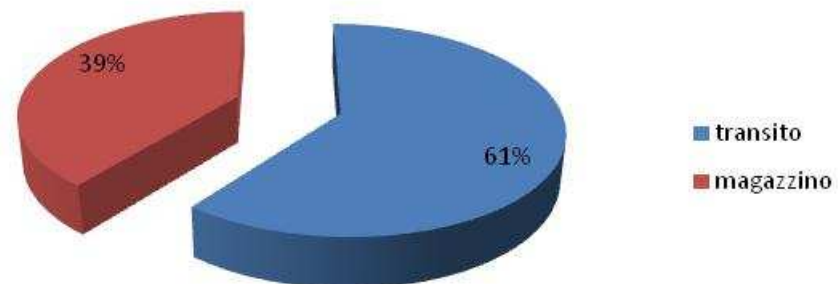
I volumi di attività per categoria merceologica



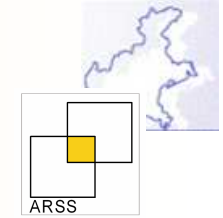
Le modalità gestionali

- Gestione a transito
- Gestione a magazzino

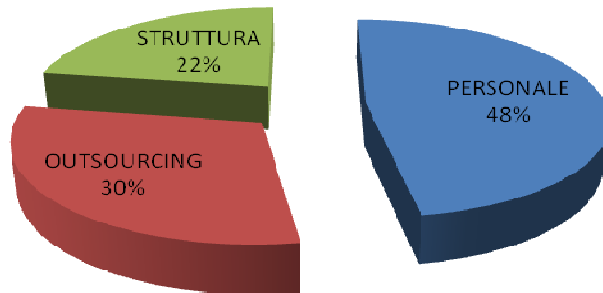
I volumi di attività per modalità gestionale



Analisi dell'esistente: i **COSTI**

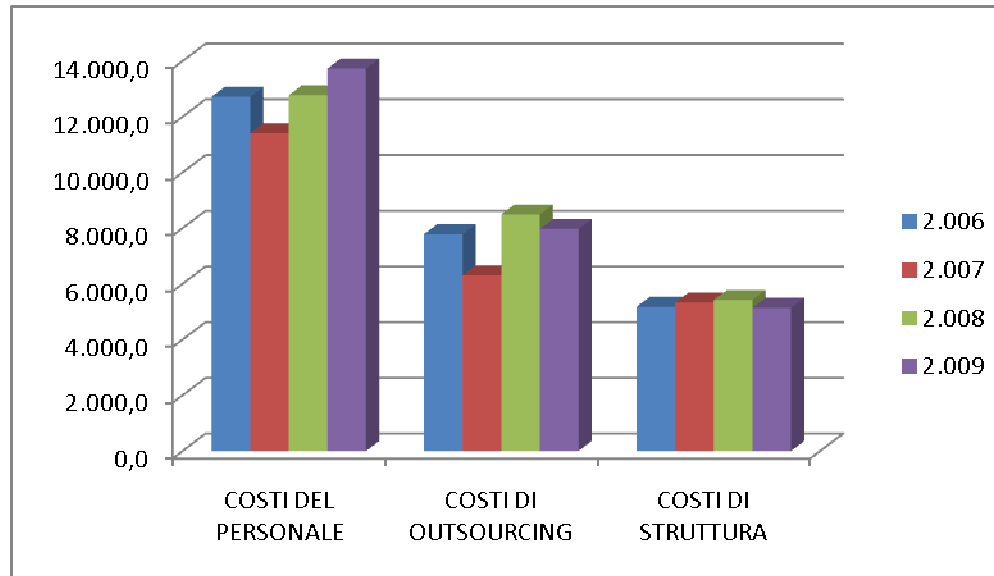


COSTI COMPLESSIVI-REGIONE



Le tre tipologie di costo considerate:

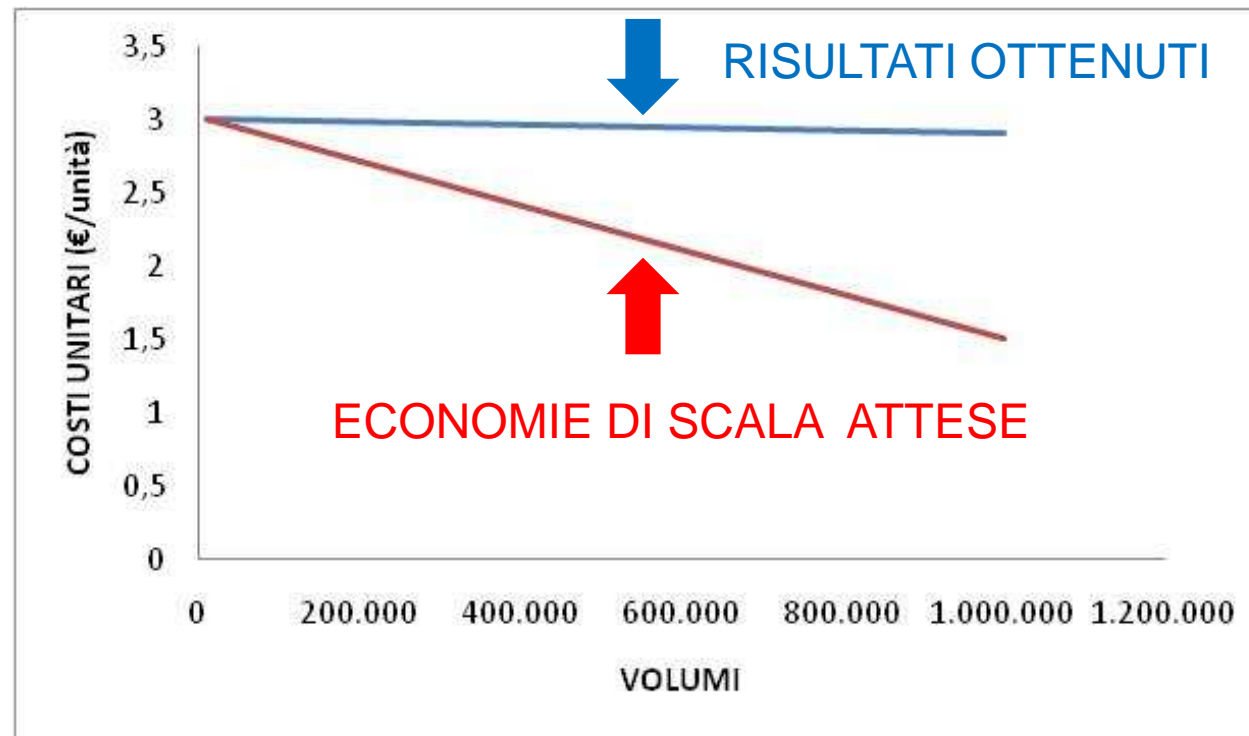
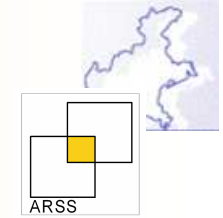
- Outsourcing
- Struttura
- Personale



Il trend di crescita dei costi

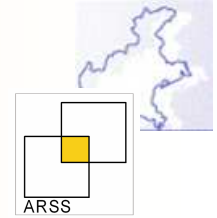
Valore complessivo di costi di logistica:
27.000.000 €/anno circa

Costi e Volumi: le **ECONOMIE DI SCALA**



ASSENZA DI ECONOMIE DI SCALA!

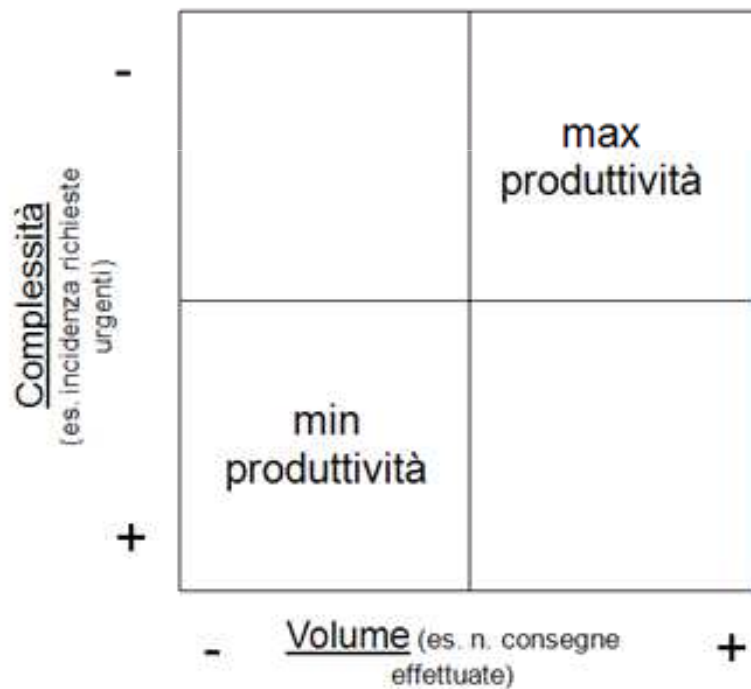
Complessità e Volumi: le **ECONOMIE DI SCALA**



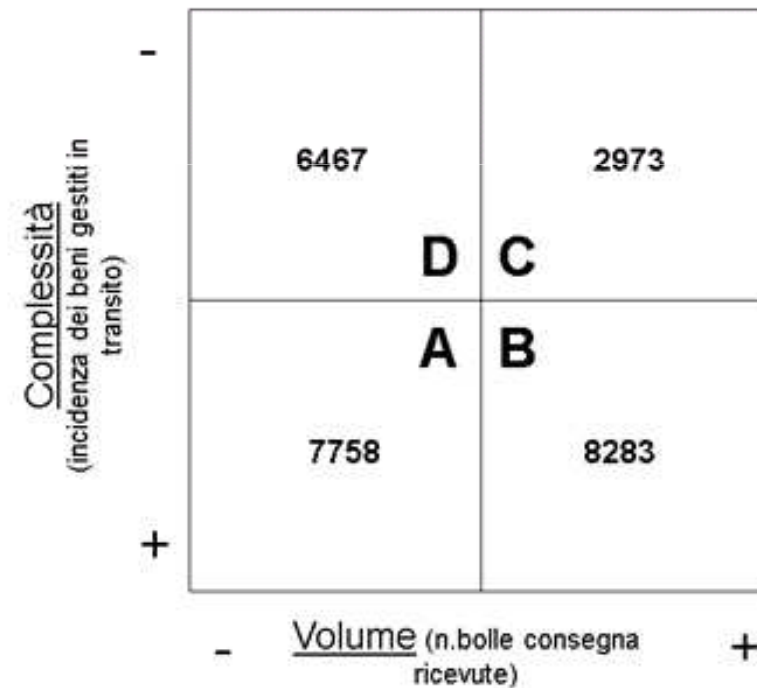
ATTESO

ESEMPIO RILEVATO sulla fase di Ricevimento

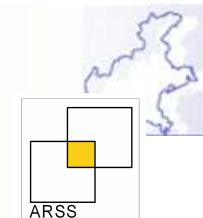
Performance Drivers



Performance Drivers

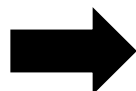


Analisi dell'esistente: le PRASSI rilevate

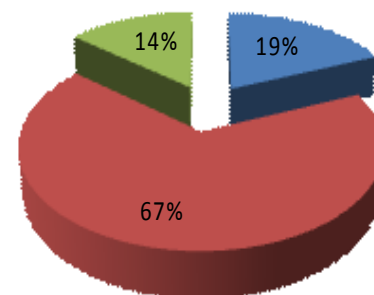


Anche all'aumentare delle dimensioni, **scarsi** investimenti in:

- Strumenti informatici
- Tecnologie

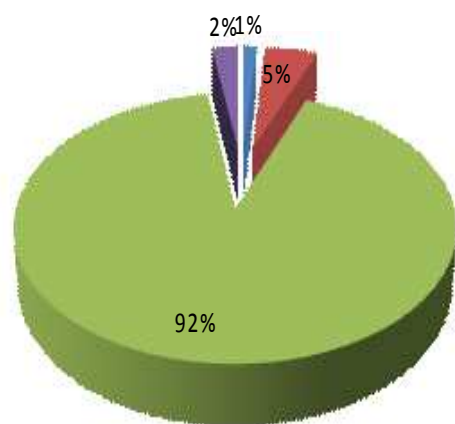


Supporto informativo alla fase di stoccaggio



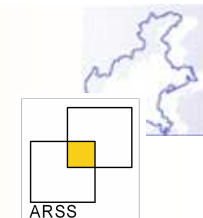
- appositi documenti cartacei (tipo liste stoccaggio, ecc.)
- nessun supporto informativo
- strumenti informatici tipo palmari, tablet PC, penne ottiche, ecc.

Sistemi di prelievo

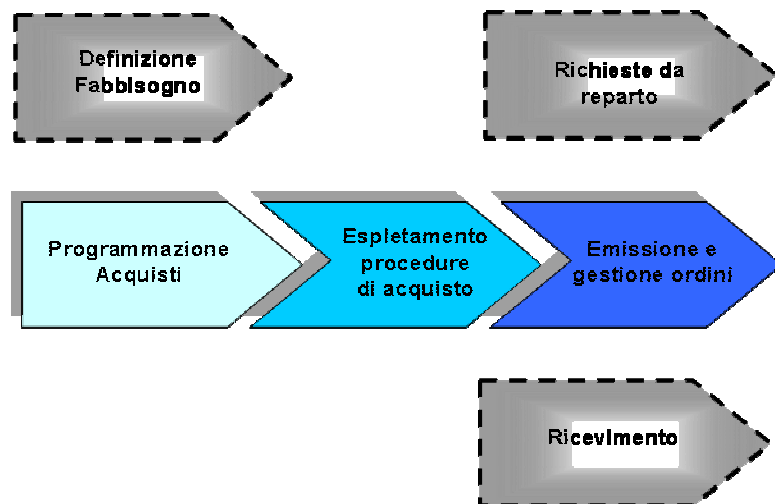


- prelievo automatico con i prodotti che vengono portati all'operatore
- prelievo automatico con operatore che viene portato da prodotto a prodotto
- prelievo manuale con operatore che si muove da prodotto a prodotto
- prelievo-confezionamento automatico del tipo "monodose"

La metodologia identificata: il **BENCHMARKING**



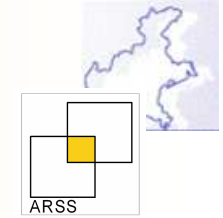
IL **PROCESSO** di **ACQUISTI** CONSIDERATO:



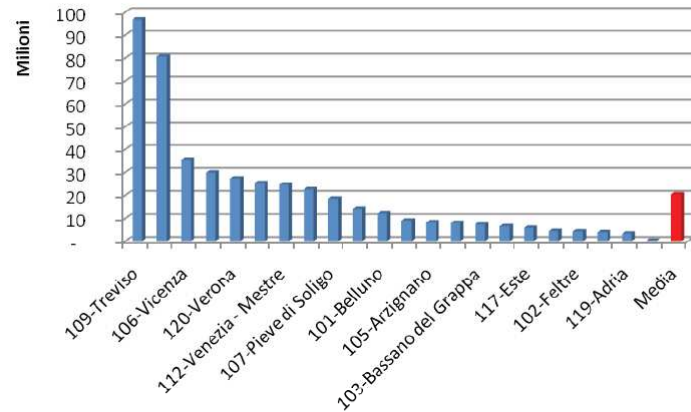
Le **DIMENSIONI** della misurazione

- Volumi di attività
- Performance
- Prassi

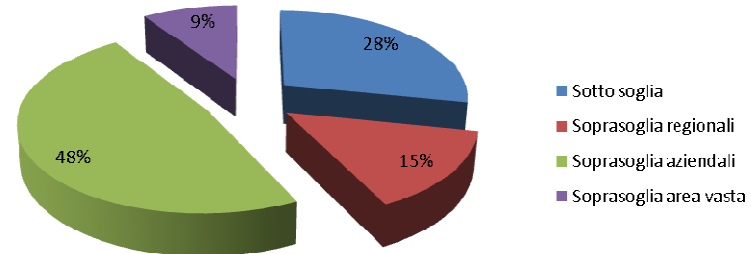
Analisi dell'esistente: i **VOLUMI** di attività



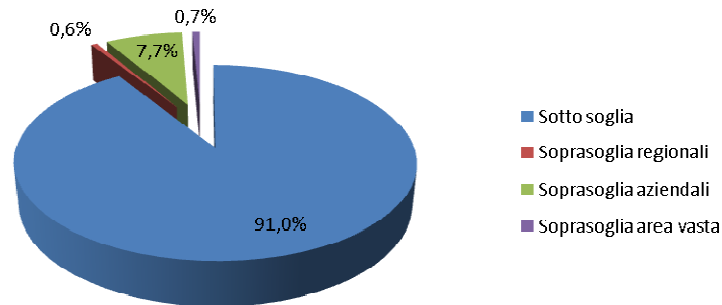
Valore aggiudicazioni



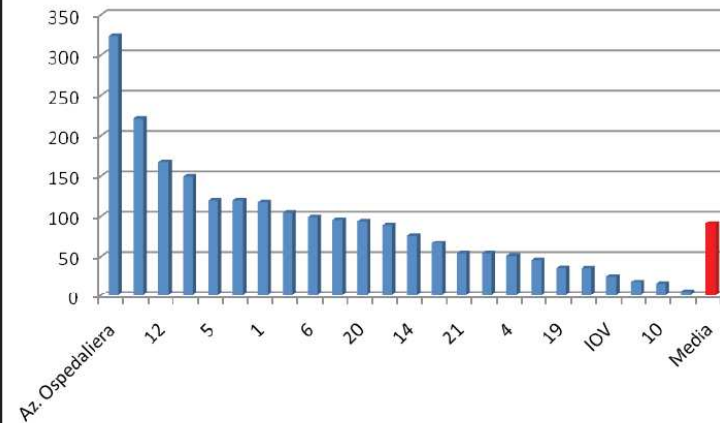
Valore aggiudicazioni (2009)



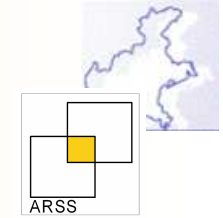
Incidenza tipologie di gare (in numero, 2008)



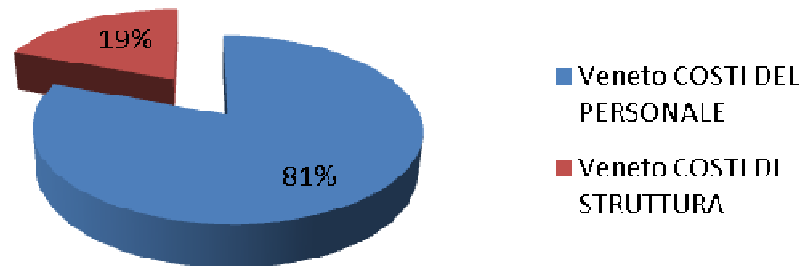
Numero aggiudicazioni



Analisi dell'esistente: i COSTI

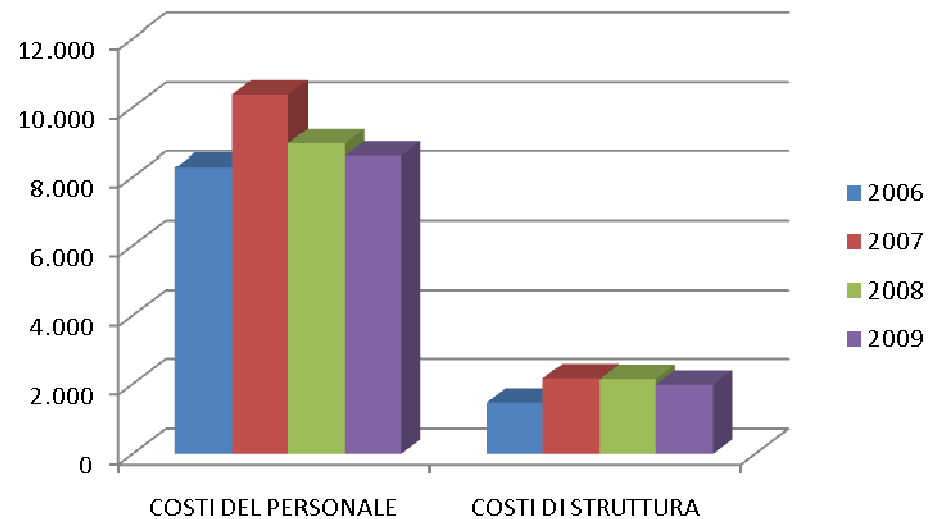


Costo delle Risorse utilizzate - processi Acquisti

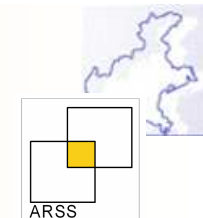


Le tre tipologie di costo considerate:

- Struttura
- Personale



Analisi dell'esistente: le PRASSI rilevate

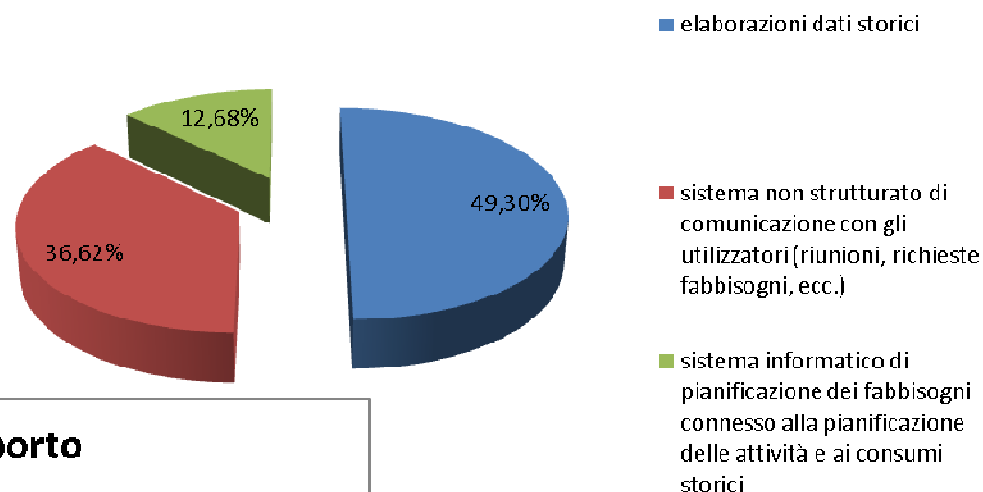


Scarsi investimenti in:

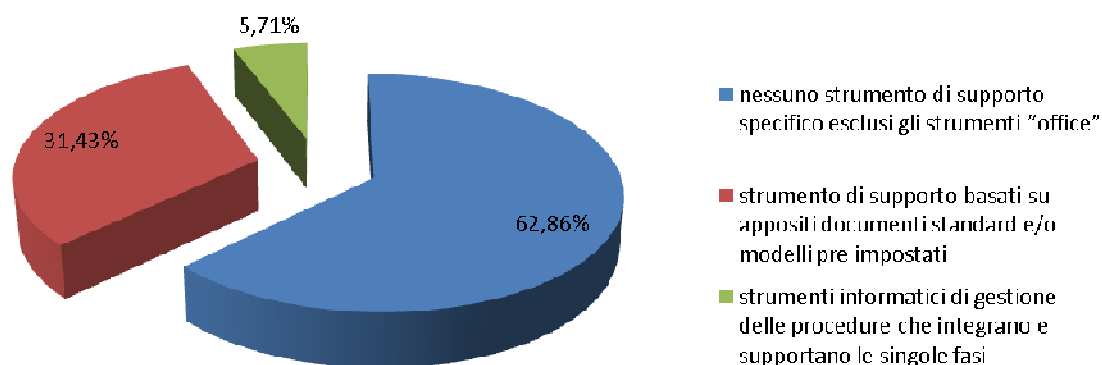
- Strumenti di pianificazione
- Strumenti informatici



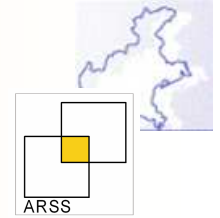
Supporto alla pianificazione dei fabbisogni



Strumento informativo di supporto

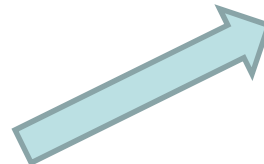
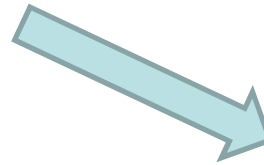


La riorganizzazione: **la stima dei costi**



BENCHMARKING

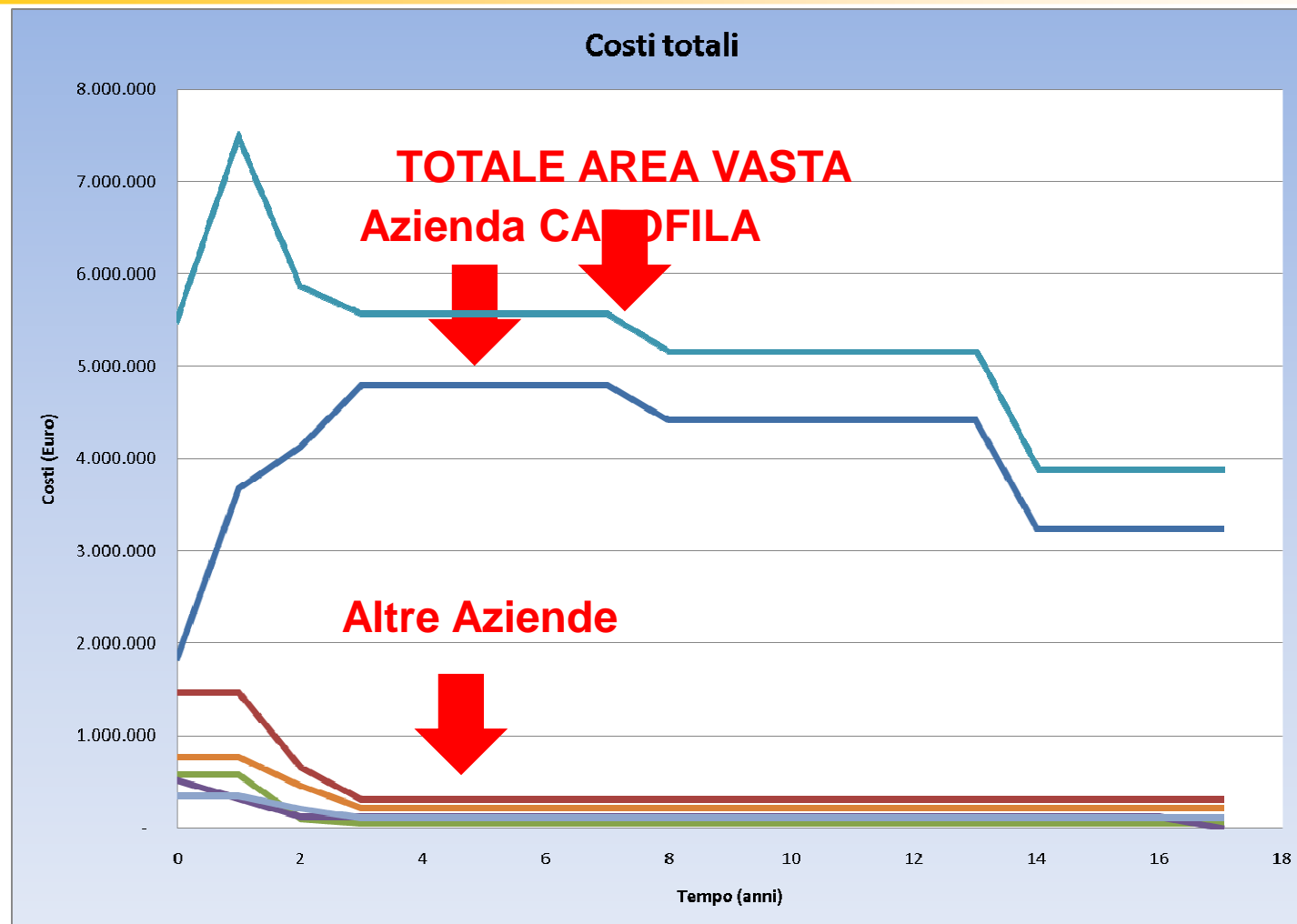
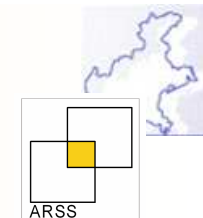
Volumi, Performance, Prassi, Costi



PROGETTI ESECUTIVI

presentati dalle Aziende

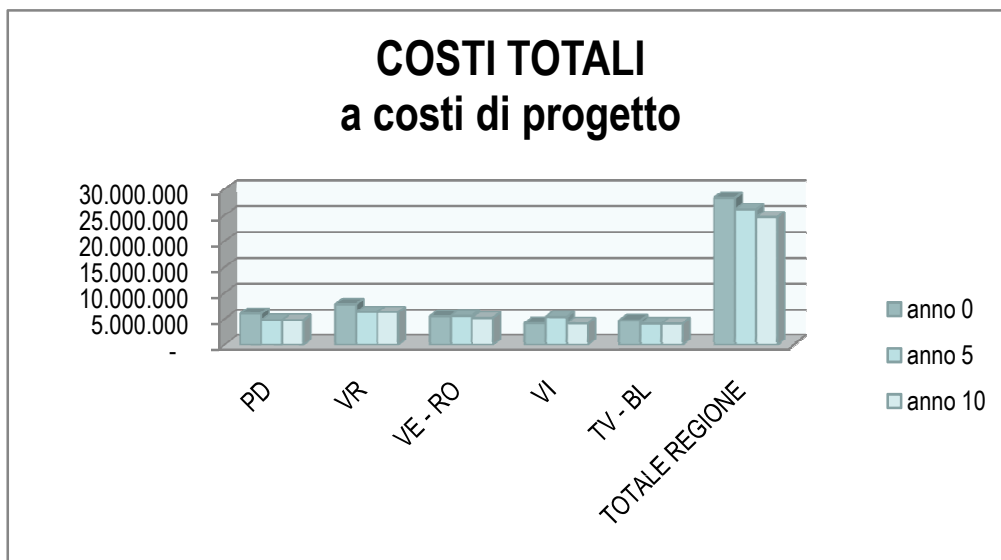
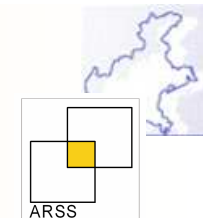
La riorganizzazione: la stima dei costi



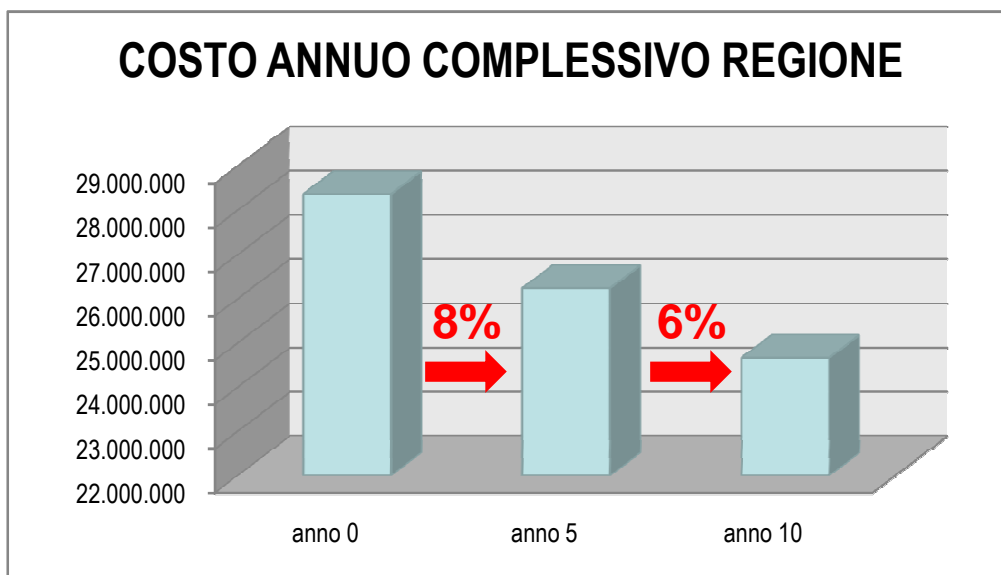
IPOTESI:

1. Gradualità
2. Permanenza di attività residuali nelle aziende non capofila

La riorganizzazione: la stima dei costi

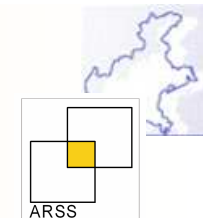


Modello per ogni Area Vasta

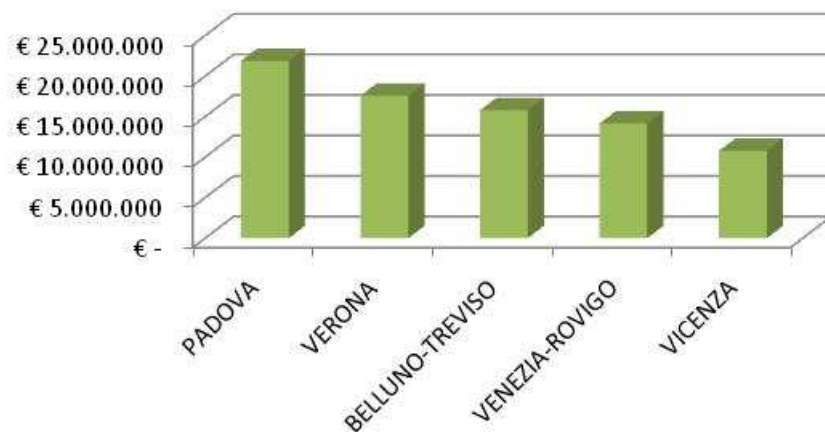


Totale regionale

La riorganizzazione: la riduzione delle SCORTE

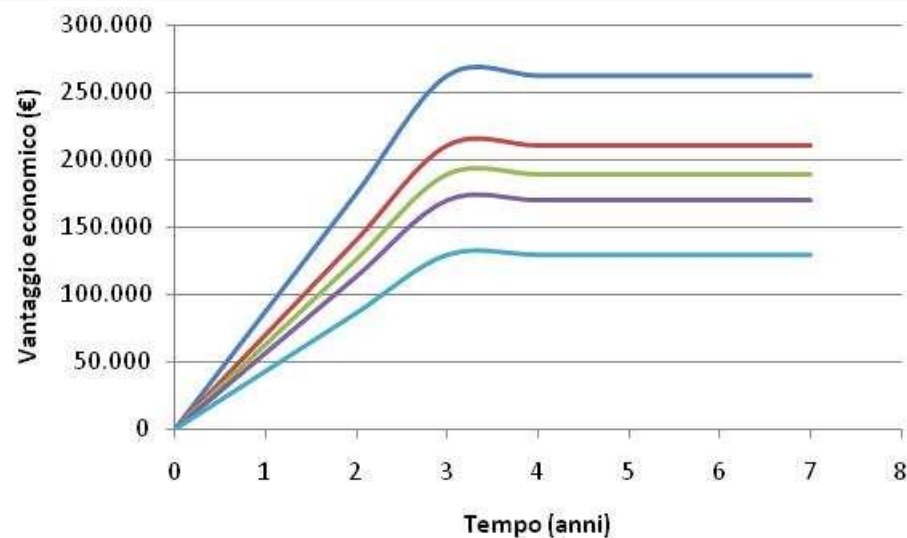


VALOR MEDIO DEGLI STOCK



1.IMPATTO FINANZIARIO

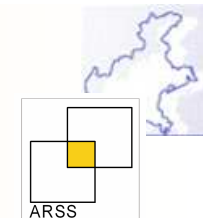
Autofinanziamento dell'investimento



2.IMPATTO ECONOMICO

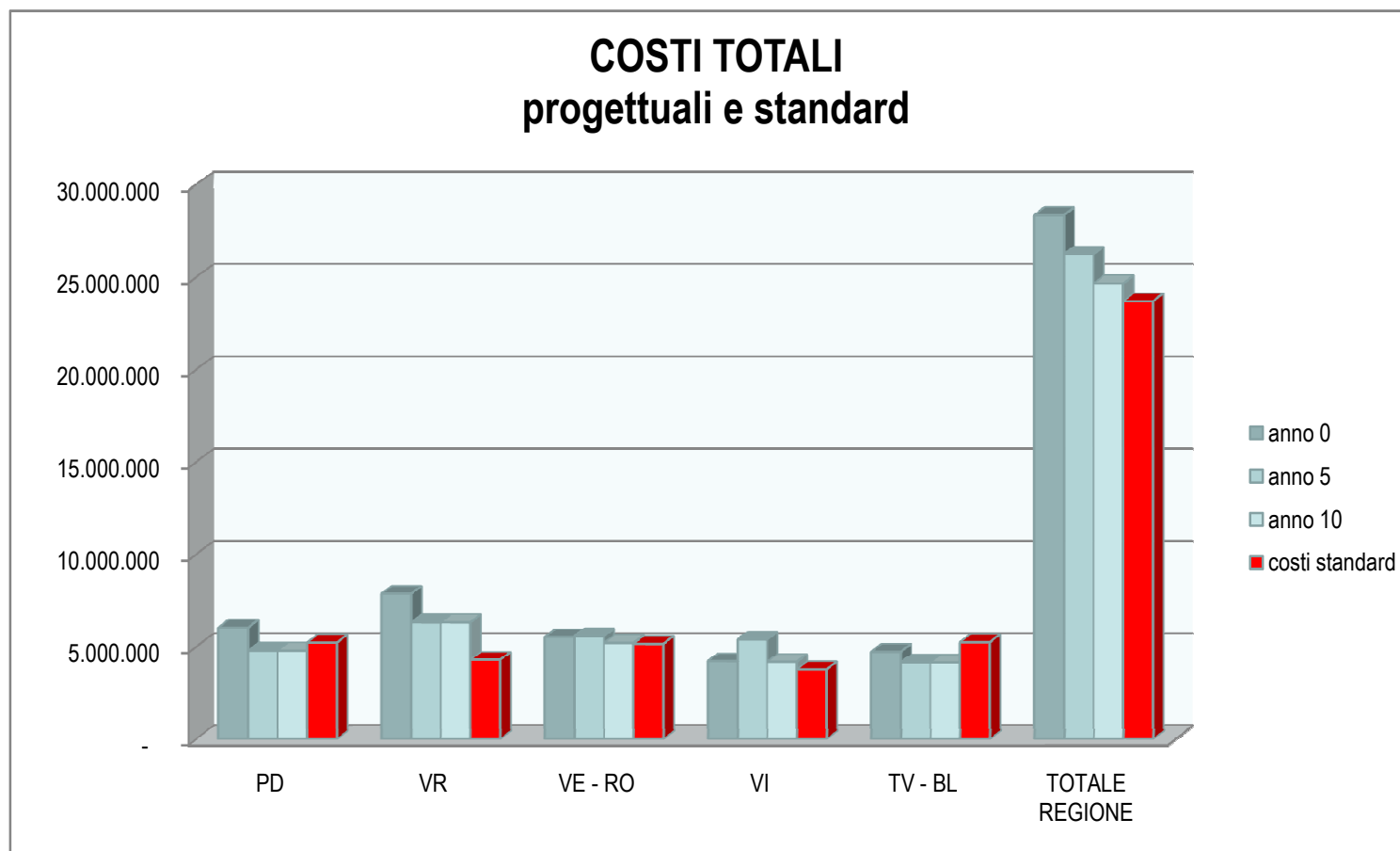
Riduzione del capitale immobilizzato

La definizione di un **costo standard uniforme**

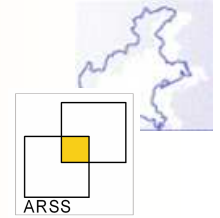


COSTO STANDARD per le Aree Vaste:

- Volumi di attività
- Performance del personale raggiunte dai best performer attuali
- Costo di strutture e immobili uniforme per le Aree Vaste

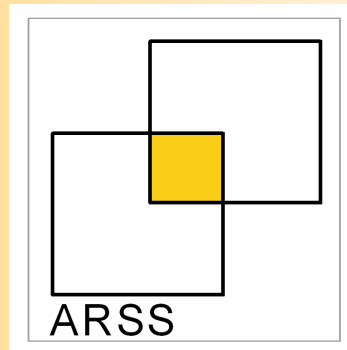


CONCLUSIONI



L'applicazione della metodologia ha consentito:

- di rendere disponibili informazioni per la progettazione della logistica sovra aziendale, utilizzate da tutti i Progetti Esecutivi di Area Vasta;
- di stimolare l'attenzione alla misurazione delle variabili gestionali, primo e necessario passo per governare i processi sempre più complessi della supply chain;
- di rendere evidente la necessità di informatizzare il sistema, attività peraltro conclusasi attraverso l'acquisizione, la verticalizzazione e la messa a disposizione delle Aziende Sanitarie di un'applicazione per la gestione delle procedure di gara e la predisposizione del capitolato per l'acquisizione di un WMS;
- di elaborare informazioni di costo standard di riferimento e attesi, attraverso le quali ri-orientare il sistema di finanziamento delle stazioni appaltanti e delle piattaforme logistica;
- di gettare le premesse per strumenti di controllo della gestione e misurazione delle performance per l'area della supply chain.



AGENZIA REGIONALE SOCIO SANITARIA del VENETO

A.R.S.S.

(L.R. n. 32, 29 novembre 2001)

Ca' Zen ai Frari - S. Polo, 2580 - 30125 Venezia

areevaste@arssveneto.it