

***Convegno:***  
**Costi standard e misurazione delle  
performance nei processi di  
approvvigionamento. Impatto sul  
modello delle decisioni**

**QUALITÀ E LIVELLI DI SERVIZIO:  
L'ESPERIENZA DEGLI ESTAV DELLA REGIONE  
TOSCANA**

**F. Rossi**

*(Centro universitario di studi in  
amministrazione sanitaria – UNIFI)*

**F. Carraro**

*(Direttore Amministrativo Estav Nord  
Ovest)*

Verona, 30 settembre 2010

# Gli Estav in Regione Toscana



La spesa del SSR

La scelta ESTAV

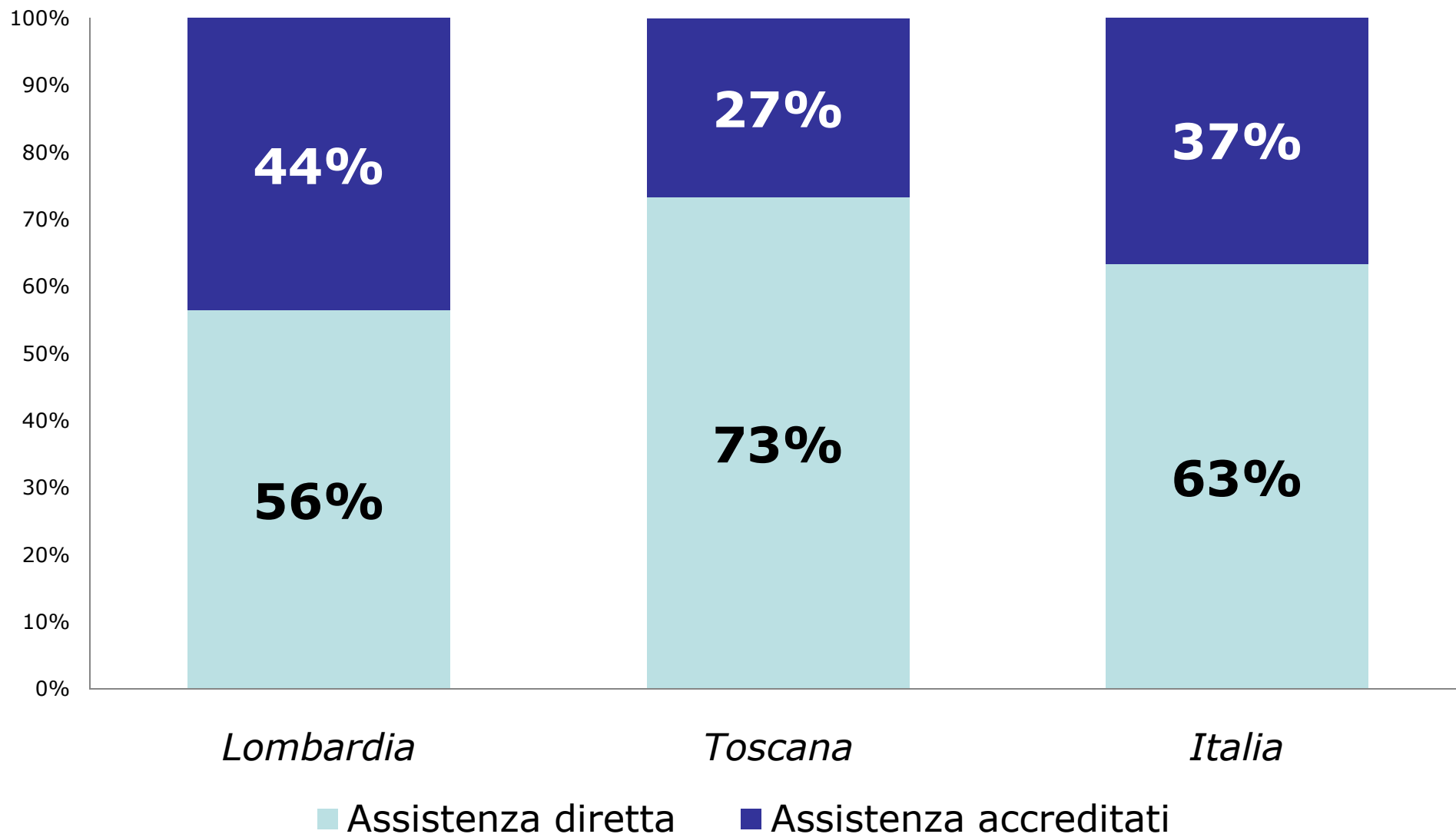
Gli standard di servizio e le performance attese

L'esperienza aziendale di Estav Nord Ovest

La sfida di Estav

# La spesa sanitaria

Fonte: Relazione Generale sulla Situazione Economica del Paese anno 2009



# La spesa sanitaria

## Il controllo



- ❑ **La programmazione e il coordinamento delle prestazioni e dell'organizzazione sanitaria a livello di Area vasta.**
- ❑ **La concentrazione delle attività non specificatamente sanitarie e l'obiettivo di abbattere i costi gestionali migliorando l'efficienza dei servizi.**
- ❑ **L'affidabilità dei dati di bilancio e il monitoraggio periodico dei risultati economici.**
- ❑ **Il monitoraggio dei flussi monetari**

**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.

# La scelta

## I tre Estav



### 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 : Viareggio

### Aziende Ospedaliere:

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

# La scelta

## I passaggi normativi

- ❑ **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

## 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

# La scelta

## L'obiettivo strategico



**2002**

CAV

Scorporo e  
concentrazione delle  
funzioni

**2005**

ESTAV

Razionalizzazione  
del sistema

**2010**

Il rapporto  
Cliente/Fornitore

- ❑ Fissati a livello regionale
- ❑ Individuano i livelli minimi ed essenziali di servizio garantiti nell'Area Vasta dal sistema di logistica centralizzato.
- ❑ 23 standard ..... *(dalla qualità dei flussi alle condizioni del servizio)*

# Gli standard di Servizio

## alcuni esempi



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,...
<b>3</b>	Estav garantisce la corrispondenza dei prezzi applicati e quelli indicati nel listino.

# Gli standard di Servizio

## Funzione logica



N.	Standard logistica
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.
15	Entro il 01/12/2009 Estav presenta .... 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.

# Gli standard di Servizio

## Il monitoraggio degli standard



È parte integrante del sistema di valutazione regionale della performance degli Estav.

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

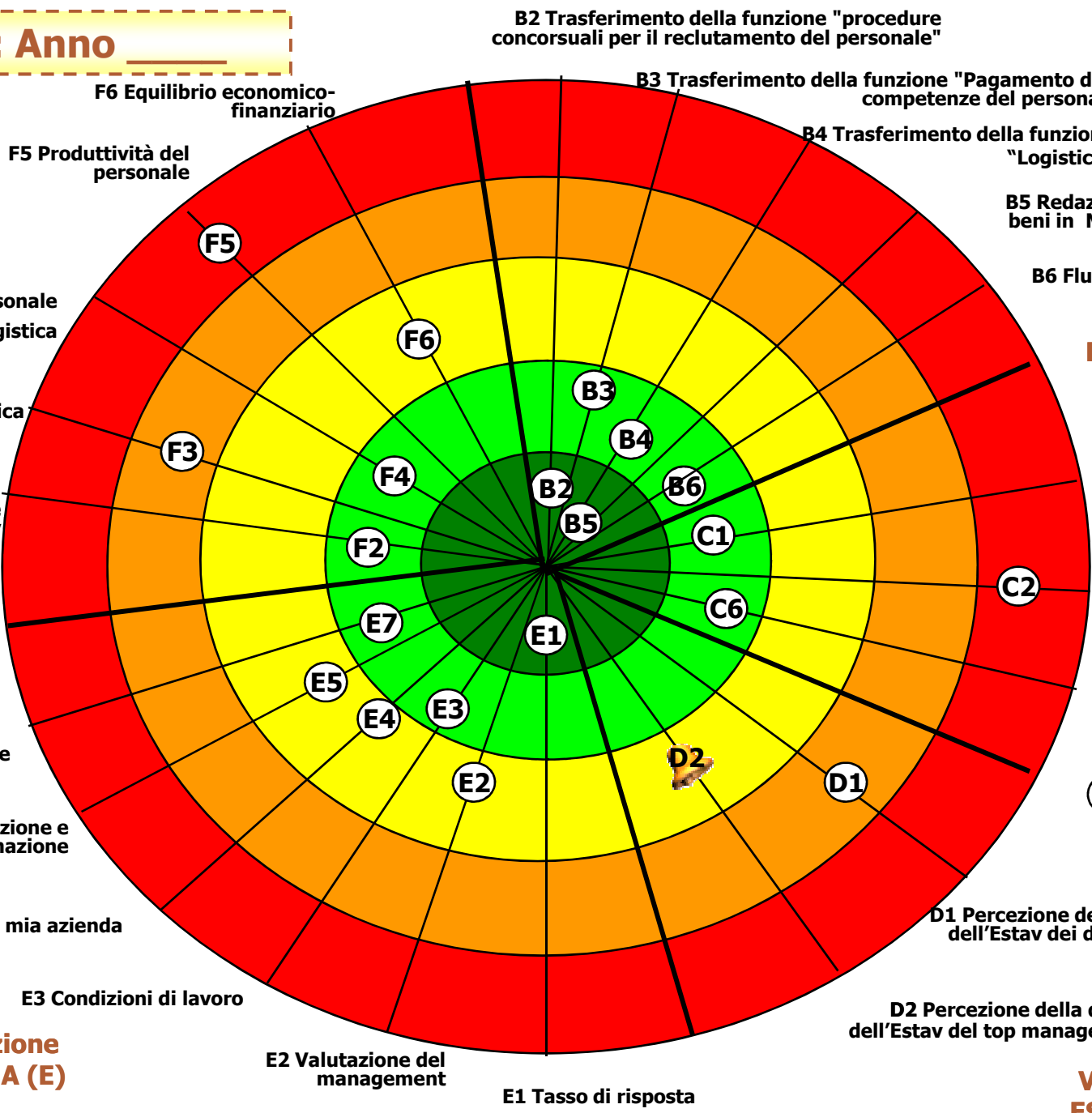
**Valutazione dell'EQUILIBRIO E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA (F)**

**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

# Costi per funzione – stima 2009



	<b>MAGAZZINO E LOGISTICA</b>	<b>ACQUISTI</b>
Acquisto di beni	29.759	24.887
Acquisto di servizi sanitari	64.490	-
Acquisto di servizi non sanitari	1.141.635	151.808
Manutenzioni	308.362	554
Godimento beni di terzi	133.488	160.389
Personale	1.489.222	2.499.189
Oneri diversi di gestione	36.496	524.640
Ammortamenti	420.000	20.000
<b>TOTALE</b>	<b>3.623.452</b>	<b>3.381.467</b>
operatori addetti	<b>43</b>	<b>60</b>

# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest

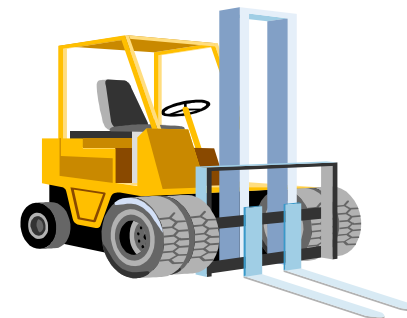


## MASTER PLAN MAGAZZINO UNICO

### OBIETTIVO ECONOMICO:

### AREA VASTA

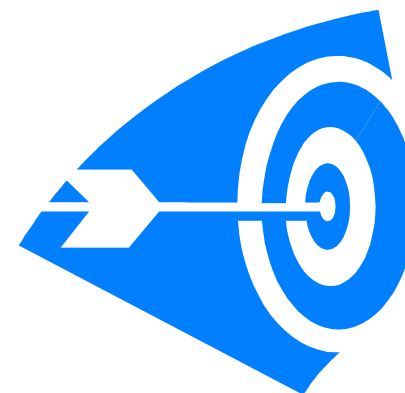
**MONTE FATTURE** € 250.000.000  
**RIDUZIONE 2% CIRCA** € 5.000.000



### OBIETTIVO FINANZIARIO:

### AREA VASTA

**SCORTE ANNUE (dato 2005)** 20 mln di €  
**SCORTE PREVISTE (a regime)** 15/10 mln di €  
**REC. CIRCOLANTE (a regime)** 5/10 mln di €



# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest



## DISTRIBUZIONE PERSONALE

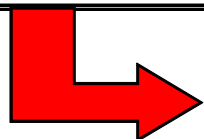
Distribuzione del personale in base al volume delle consegne (dati 2005)					
	Personale Dipendente	Collabor. Esterni	<i>totale</i>	Volumi consegne mc.	Unità di pers. (prop. sul volume)
magazzini AUOP	26	9	35	23.587	<b>13</b>
magazzini ASL 1	17	19	36	13.248	<b>8</b>
magazzini ASL 2	16	5	21	12.998	<b>7</b>
magazzini ASL 5	11	7	18	6.948	<b>4</b>
magazzini ASL 6	39	1	40	20.814	<b>12</b>
magazzini ASL 12	10	0	10	10.573	<b>6</b>
totale	119	41	160	88.168	50,00

# MASTER PLAN MAGAZZINO UNICO

Distribuzione del personale in base al volume delle consegne (dati 2005)					
	Personale Dipendente	Collabor. Esterni	<i>totale</i>	Volumi consegne mc.	Unità di pers. (prop.sul volume)
magazzini AUOP	26	9	35	23.587	<b>13</b>
magazzini ASL 1	17	19	36	13.248	<b>8</b>
magazzini ASL 2	16	5	21	12.998	<b>7</b>
magazzini ASL 5	11	7	18	6.948	<b>4</b>
magazzini ASL 6	39	1	40	20.814	<b>12</b>
magazzini ASL 12	10	0	10	10.573	<b>6</b>
totale	119	41	160	88.168	50,00

28/09/2010

**ATTIVITA' CESSANTE PER LE AZIENDE**



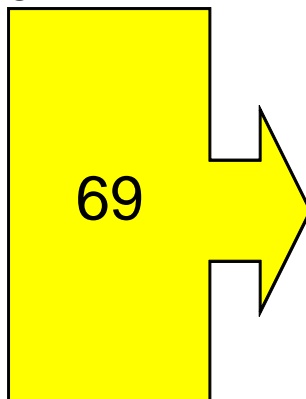
RICEZIONE FORNITORE  
STOCCAGGIO  
CONFEZIONAMENTO

**ATTIVITA' CONFERMATA (piattaforma)**

**PERSONALE TEORICAMENTE A DISPOSIZIONE**

	Personale Dipendente	Unità di pers. (prop.sul volume)	
magazzini AUOP	26	13	13
magazzini ASL 1	17	8	9
magazzini ASL 2	16	7	9
magazzini ASL 5	11	4	7
magazzini ASL 6	39	12	27
magazzini ASL 12	10	6	4
totale	119	50	69

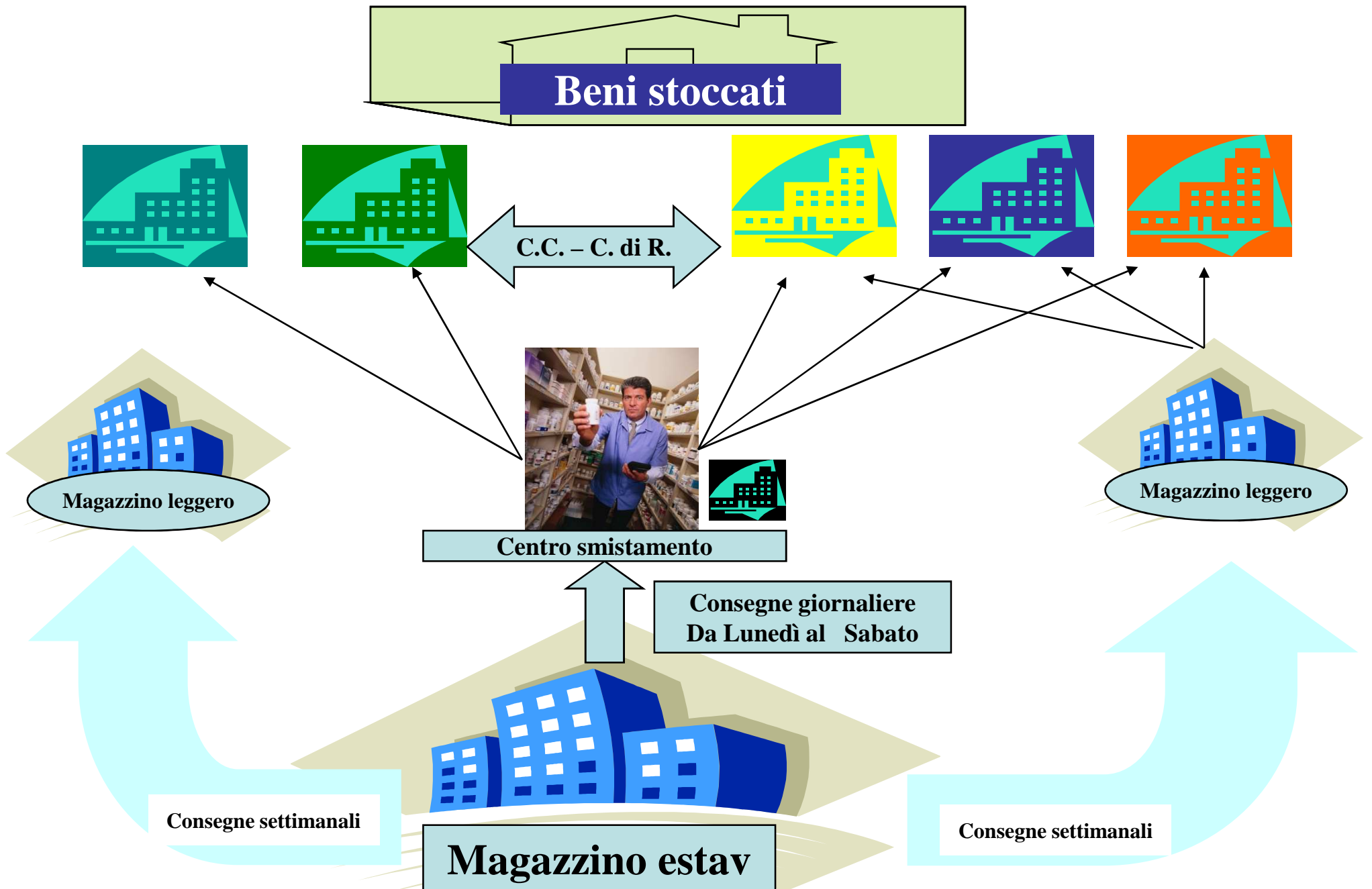
**69**



RICEZIONE COLLI CONFEZIONATI  
CONSEGNA AGLI UTILIZZATORI  
SCANNERIZZAZIONE  
(bolla a sostegno fatturazione)

ATTIVITA' CONFERMATA U.O. FARMACIA ED ECONOMATO  
RICEZIONE RICHIESTE DAGLI UTILIZZATORI  
TRASMISSIONE (INFORMATIZZATA) AL MAGAZZINO

# MASTER PLAN MAGAZZINO UNICO



# MASTER PLAN MAGAZZINO UNICO



# MASTER PLAN MAGAZZINO UNICO



# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest



## ESTAV REPORT ATTIVITA' ACQUISTI 2007-2008-2009

### VOLUMI ATTIVITA'

AGGIUDICAZIONI		TOTALE
Anno 2007: n. gare 543	€	<b>290.647.434,00</b>
Anno 2008: n. gare 593	€	<b>878.547.838,00</b>
Anno 2009: n. gare 838	€	<b>526.943.057,00</b>
<b>Totale Aggiudicato triennio</b>	€	<b>1.696.138.329,00</b>

<b>Economie Intera Durata Contrattuale</b>	€	<b>48.067.371,00</b>
--	---	----------------------

# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest



## ESTAV REPORT ATTIVITA' ACQUISTI 2007

### INDICATORI DI EFFICIENZA

ECONOMIE DA NUOVI PREZZI CONTRATTUALIZZATI		TOTALE
Economie da contratti stipulati Anno 2007	€	18.071.340,00
Economie da contratti stipulati Anno 2006/05/04	€	3.515.111,00
<b>Totale Economie di competenza Anno 2007</b>	€	<b>15.011.310,00</b>

<b>Economie Intera Durata Contrattuale</b>	€	<b>21.586.451,00</b>
--	---	----------------------

# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest



## ESTAV REPORT ATTIVITA' ACQUISTI 2008

### INDICATORI DI EFFICIENZA

ECONOMIE DA NUOVI PREZZI CONTRATTUALIZZATI		TOTALE
Economie da contratti stipulati Anno 2008	€	11.383.680,75
Economie da contratti stipulati anni precedenti	€	4.465.156,00
<b>Totale Economie di competenza Anno 2008</b>	€	<b>6.115.150,00</b>

<b>Economie Intera Durata Contrattuale</b>	€	<b>11.162.890,00</b>
--	---	----------------------

# L'esperienza e le performance di Estav Nord Ovest



## ESTAV REPORT ATTIVITA' ACQUISTI 2009

### INDICATORI DI EFFICIENZA

ECONOMIE DA NUOVI PREZZI CONTRATTUALIZZATI		TOTALE
Economie da contratti stipulati Anno 2009	€	8.306.930,00
Economie da contratti stipulati anni precedenti	€	6.011.100,00
<b>Totale Economie di competenza Anno 2009</b>	€	<b>10.615.200,00</b>

<b>Economie Intera Durata Contrattuale</b>	€	<b>15.318.030,00</b>
--	---	----------------------

## ESTAV REPORT ATTIVITA' ACQUISTI I semestre 2010

### INDICATORI DI EFFICIENZA

ECONOMIE DA NUOVI PREZZI CONTRATTUALIZZATI		TOTALE
Economie da contratti stipulati Anno 2010	€	3.768.028,00
<b>Totale Economie di competenza I sem. 2010</b>	€	<b>1.025.100,00</b>

# La sfida



- ❑ Il benchmarking interno e esterno sui costi standard dei servizi
- ❑ 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)

### **Fabrizio Carraro**

Estav Nord Ovest

[f.carraro@estav-nordovest.toscana.it](mailto:f.carraro@estav-nordovest.toscana.it)