

# logistica sanitaria, il caso di estar toscana: “così si riducono i costi e si aumenta la qualità”

di Simone Finotti

Razionalizzazione, efficientamento, riorganizzazione infrastrutturale: sono alcuni degli ingredienti del modello logistico di Estar, per garantire il massimo della personalizzazione a un sistema sanitario regionale in continua trasformazione. Tra i vantaggi: la riduzione dei costi, il “filo diretto” fra struttura sanitaria ed ente di supporto, la riduzione delle scorte e lo snellimento delle procedure.

Estar è l'ente di supporto tecnico-amministrativo regionale della Toscana che si occupa di concorsi, gare, approvvigionamento, logistica, progetti di sviluppo tecnologico e servizi per il sistema sanitario.

## Le attività svolte

Fra le attività, un grande peso hanno la programmazione, la gestione e il controllo delle attività a supporto delle aziende sanitarie del Sistema Sanitario Regionale, svolte con un ruolo proattivo, dinamico e innovativo. Tanto per dare qualche numero: nel triennio 2015-2017 sono state aggiudicate ben 2.345 procedure, per un totale di 9 miliardi di euro di valore. Ma non è tutto: “Nel 2017 – spiega **Marcello Faviere** di Estar Toscana, vicepresidente di FARE, intervenuto lo scorso 6 marzo al meeting “Logistica Sanitaria: modelli organizzativi a confronto”, organizzato a Torino da AO Mauriziano, APE, AIIC e FARE – l'ente è stato riorganizzato in una logica di efficientamento, con una razionalizzazione in termini di dipendenti e di

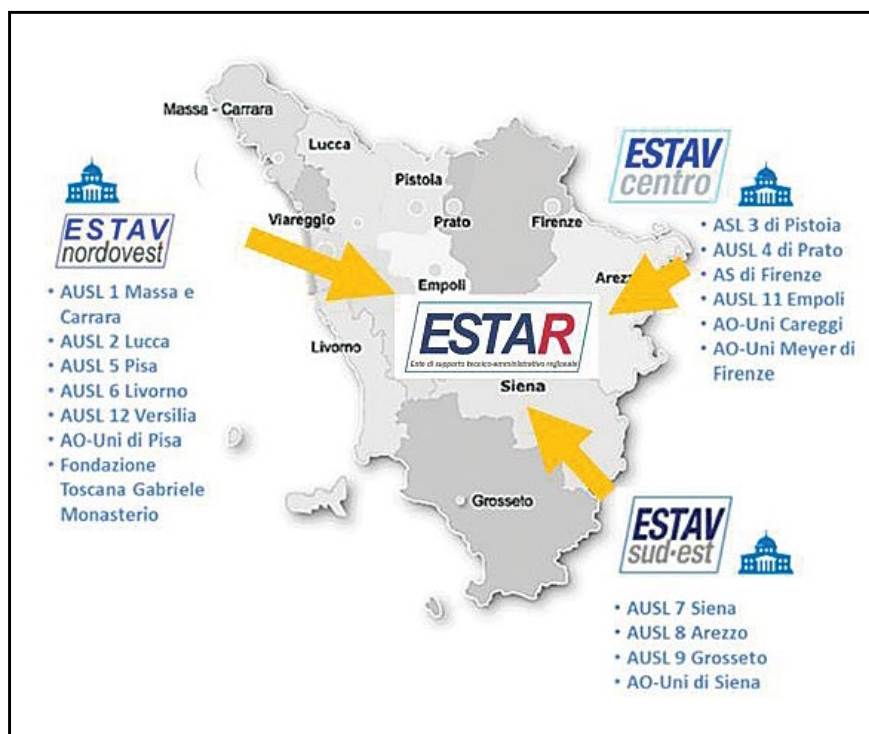
strutture, portando queste ultime da 110 a 70, ossia il 36% in meno, con un risparmio rispetto al 2015 di oltre 4 milioni di euro.

## Nuovi modelli logistici

Contestualmente sono stati adottati anche nuovi modelli organizzativi per la logistica sanitaria: a tal proposito, ricordiamolo, Estar garantisce il rifornimento di farmaci, dei dispositivi medici e di altro materiale sanitario ed economico ai centri di prelievo delle strutture afferenti alle Aziende Sanitarie, attraverso un'articolata organizzazione in grado di recepire le esigenze del territorio e gestire i relativi processi operativi; Estar opera nel quadro degli obiettivi regionali in tema di risparmio e di politica farmaceutica, realizzando un controllo capillare e quotidiano, oltre che preventivo, sulle richieste di nuovi prodotti provenienti dalle AS, e un costante monitoraggio sui consumi.

## Una supply chain integrata

“L'idea –prosegue Faviere- è quella di creare una supply chain integrata, dagli acquisti Estar sulla base dei consumi delle Aziende Sanitarie alla gestione della domanda standard di prodotti da parte delle aziende sanitarie, con queste ultime focalizzate sulla gestione di prodotti particolari/non programmabili. In questo modo la gestione rimane unica, a livello regionale, e viene fatto un disegno su misura accentrando sia la funzione di acquisto, sia la fase procedurale: la parte amministrativa e la progettazione, laddove per progettazione si intende l'analisi del fabbisogno, che diventa autonoma, con un nucleo di progettazione permanente”.



### La riorganizzazione infrastrutturale

Questo, ovviamente, ha comportato anche una rivisitazione infrastrutturale che in questo periodo si sta compiendo: “A regime l’infrastruttura logistica di distribuzione sarà composta da 2 magazzini -e non più 3, come in precedenza- per l’allestimento delle spedizioni (Calenzano, Migliarino), 2 piattaforme dedicate ai flussi delle referenze in transito (Siena, Migliarino) e 20 transit point, piccoli e veloci per lo stoccaggio temporaneo dei prodotti che devono essere distribuiti all’interno dei presidi ospedalieri.

### L’organizzazione interna

Per fare tutto questo –spiega ancora Faviere- è necessaria un’organizzazione interna articolata. In particolare, il modello organizzativo del Dipartimento Farmaceutica e Logistica assicura una efficace gestione del ciclo di vita e dell’acquisto dei prodotti, la funzione centralizzata della logistica mediante magazzini regionali, la razionalizzazione delle risorse, l’integrazione dei processi delle tre Aree Vaste in una prospettiva regionale e focalizzata sulle esigenze delle singole Aziende Sanitarie. L’obiettivo è garantire non soltanto il presidio delle attività necessarie per le finalità di Estar, ma anche di adattarsi al mutato contesto delle Aziende Sanitarie servite e, più in generale, alla evoluzione e razionalizzazione dei servizi offerti in una ottica unica regionale”.

### Tre linee funzionali: la Direzione supporto ABS

Il modello è a tal fine articolato secondo tre linee funzionali, presidiate da strutture e incarichi operanti in tre Direzioni. Si parte dalla Direzione Supporto ABS, struttura complessa in staff al Dipartimento con il compito di: garantire al Dipartimento Acquisti Beni e Servizi - ABS il supporto tecnico per le attività di gara; garantire il supporto tecnico per identificare le eventuali



sovrapposizioni tra prodotti aggiudicati; monitorare gli andamenti dei consumi dei prodotti a gara e con procedura in economia, al fine di permettere al Dipartimento ABS di intraprendere le opportune azioni per evitare indisponibilità di prodotto per assenza di contratto.

### La Direzione Prodotti

C’è poi la Direzione Prodotti, struttura complessa in linea al Dipartimento con il compito di: gestire il ciclo di vita del prodotto in conformità ai contratti stipulati dal Dipartimento ABS, creando ed aggiornando le anagrafiche e relativi listini prezzi applicati; recepire e validare le richieste di nuovi prodotti da parte dei Clienti, gestendo il rapporto con Dipartimento ABS; garantire un supporto di competenza di

prodotto a tutte le Direzioni del Dipartimento; interfacciarsi con i Fornitori e provvedere a tutte le fasi di approvvigionamento.

### E la Customer Operations

Quindi la Direzione Customer Operations, Area in linea al Dipartimento con il compito di: gestire i Magazzini Estar, provvedendo a tutte le atti-



## Farmaceutica e Logistica 2015-2017



vità operative ed assicurando un forte coordinamento tra unità produttive; garantire la conservazione dei prodotti, le condizioni di movimentazione e trasporto, la gestione degli scaduti, il ritiro dei lotti; operare in conformità alla vigente legislazione in tema di Sicurezza sui luoghi di lavoro; programmare e gestire le attività operative di logistica outbound, elaborando e proponendo soluzioni per incrementare il livello di servizio verso le Aziende Sanitarie e ridurre il costo; raccogliere le esigenze di evoluzione di servizio offerto alle Aziende Sanitarie e verificare costantemente l'andamento delle attività prodotte in loro supporto; rac-

ogliere tutte le specifiche richieste da parte delle Aziende Sanitarie, fornendo ad esse un puntuale riscontro, attivando nelle situazioni di urgenza con massima priorità tutte le funzioni di Dipartimento coinvolte.

### Dalla gara al controllo

Un adeguato livello tecnico e professionale delle strutture coinvolte, anche attraverso una articolazione dei processi operativi e focalizzazione su farmaci, prodotti diagnostici, dispositivi medici e prodotti economici, è essenziale al fine di rendere efficace il modello organizzativo. Il Dipartimento Farmaceutica e Logistica, nell'esercizio delle sue funzioni, collabora con il Dipartimento Acquisizione Beni e Servizi nella redazione del piano annuale acquisti per il settore di competenza. Con questo modello il Dipartimento Farmaceutica e Logistica deve essere pienamente partecipe agli obiettivi fissati in tema di risparmio e di politica farmaceutica: il primo impostato sugli esiti delle gare, la seconda su un controllo capillare, quotidiano e costante oltre che preventivo sulle richieste, un monitoraggio sui consumi, una loro eventuale comparazione e correzione, entrambi poggianti su adeguati

percorsi di integrazione dei processi di codifica prodotti e di gestione efficace di richieste di nuovi prodotti da parte delle Aziende Sanitarie.

### Il nuovo magazzino di Calenzano

Funzionale all'efficientamento organizzativo e logistico è l'apertura del nuovo Magazzino di Calenzano (15.000 mq). La nuova struttura gestisce l'immagazzinamento e l'approntamento giornaliero delle spedizioni di Farmaci, Dispositivi Medici, Prodotti Diagnostici ed Economici che sono richieste dai Centri di Prelievo (farmacie ospedaliere e territoriali, reparti ospedalieri, ...) dell'Area Vasta Centro. I Centri serviti nel 2017 sono oltre 7.500, ai quali sono state effettuate consegne per oltre 1.500.000 colli. Il Magazzino si sviluppa in oltre 12.000 metri quadri ed è suddiviso nelle aree di ricezione merci, stoccaggio, spedizioni e prelievi, area quest'ultima in cui è presente un impianto semi automatico.

### I vantaggi del sistema

“Tra i grandi vantaggi di questo modello organizzativo –conclude Favier- ne segnalerei almeno tre: innanzitutto la riduzione dei costi organizzativi; in secondo luogo la possibilità, da parte della struttura, di dialogare direttamente con chi gestisce la fase precedente del processo; ultimo ma non meno importante, lo snellimento della procedura, che risulta molto meno impattante: anche nell'ambito della gestione dei trend, vengono ridotte le scorte e facilitata la gestione dei resi”.

### Modello organizzativo

