

SANITA' E LOGISTICA, SI EFFICIENTANO COSÌ

Analisi dei magazzini e valorizzazione delle risorse umane sono i pilastri su cui insistere per migliorare la prestazione del SSN.

di **Loredana Luzzi e Veronica Bruno** dell'AO Guido Salvini e **Alessandro Pacelli** di Opta

La gestione della logistica nel settore sanitario è complessa sia per l'entità dei volumi in gioco sia per i livelli di servizio richiesti. L'obiettivo fondamentale di un sistema logistico sanitario è servire le unità richiedenti tenendo conto delle specifiche richieste (tempi, modalità, luoghi, ecc.) e a zero errori, anche a discapito - se necessario - dell'efficienza. Negli ultimi anni nel mondo della sanità sta tuttavia maturando una maggiore sensibilità per l'efficienza e la riduzione dei costi logistici. Il miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni di un sistema logistico sanitario si raggiunge non solo implementando interventi sulla struttura e sull'organizzazione dei magazzini e della distribuzione; è necessario agire anche sul personale che opera direttamente o indirettamente nella logistica, valorizzandone capacità e competenze e aumentandone la cultura logistica.

Ecco una metodologia di intervento formazione - accompagnamento, che ha lo scopo da una parte di individuare le leve di miglioramento potenziali per la riorganizzazione di un sistema logistico e dall'altra di svolgere un percorso formativo sul campo - *training on the job* - delle risorse impiegate nella logistica. Il progetto trae origine dalla opportunità data nel corso del convegno tenutosi a Mantova nel giugno 2010 sulla logistica ospedaliera a se-

guito del quale l'Azienda Ospedaliera (AO) "Guido Salvini" di Garbagnate (Milano) ha colto il supporto offerto e avviato un'esperienza concreta con questa metodologia. Tale realtà è costituita da 4 presidi ospedalieri, Garbagnate, Rho, Passirana e Bollate e da altrettanti magazzini economici.

Sebbene i siti logistici appartengano alla stessa Azienda Ospedaliera, ogni magazzino nel tempo ha avuto una propria evoluzione non solo strutturale (avendo spazi a disposizione differenti), ma anche di tipo organizzativo e gestionale che li rende a tutti gli effetti realtà diverse, ognuna con punti critici e punti di forza differenti. L'esigenza espressa dalla direzione amministrativa e dalla struttura logistica e gestione servizi economici era quella di analizzare da una parte i magazzini economici per individuare eventuali aspetti critici e valutare possibili interventi di miglioramento; dall'altra, avviare un percorso di maturazione delle competenze logistiche del personale e attivare un confronto e uno scambio informativo tra i diversi magazzini. Lo scopo ultimo era raggiungere un'uniformità di gestione dei siti secondo un'unica *best practice*, rendendo attori primari del cambiamento le risorse logistiche interne.

La metodologia di formazione accompagnamento si è basata sul coin-

volgimento diretto di un gruppo di lavoro - costituito dai responsabili/referenti dell'economato, dagli impiegati dell'economato e dagli addetti di magazzino - nelle fasi di analisi logistica.

L'intervento è cominciato con una sessione in aula per presentare al gruppo di lavoro gli obiettivi del progetto e per svolgere un'attività di formazione sulla metodologia di analisi logistica che si sarebbe adottata (metodologie di indagine, oggetto delle analisi, modulistica raccolta dati, ecc.). E' stata svolta poi - sempre coinvolgendo il gruppo di lavoro - la fase di analisi logistica dei magazzini economici (strutture, organizzazione, processi gestionali e operativi), attraverso sopralluoghi ai siti e interviste ai membri del gruppo.

Durante questa fase è stata avviata anche l'attività di raccolta dei dati sui flussi. In una sessione in aula è stata presentata e spiegata al gruppo di lavoro l'attività di rilevazione dei dati (modulistica, tempistiche, ecc.). La modulistica standard è stata modificata con il gruppo di lavoro, contestualizzandola alle caratteristiche logistiche dei siti. Gli stessi operatori del gruppo hanno poi compilato giornalmente per un periodo di tre settimane la modulistica approntata. Terminato il rilievo sul campo, in aula sono stati discussi e validati i dati necessari alle analisi successive. In parallelo alla fase di check logistico, sono state tenute docenze al gruppo di lavoro sui temi organizzativi e gestionali della logistica di magazzino, contestualizzandoli alla realtà dell'Azienda e riferendosi ai risultati del check in corso di svolgimento. In queste sessioni formative perciò sono emerse le criticità dell'attuale sistema e le potenziali leve di miglioramento. Alla luce delle analisi precedenti, sono stati individuati i principali punti critici del sistema e ed elaborate le proposte di miglioramento, presentate e condivise successivamente con i referenti del gruppo di lavoro.



LA CONSULENZA PER MISSIONE

Dal 1996 OPTA affianca le aziende con interventi di consulenza organizzativa e direzionale, nelle operations e nella logistica, e nelle certificazioni relative ai principali standard internazionali. Nel 2008 è nata la divisione OPTA Sanità per lo sviluppo di progetti di logistica legati al mondo della sanità pubblica e privata. E' membro Assologistica e ne presiede la commissione Sanità. OPTA mette a disposizione le proprie competenze logistiche nel settore della sanità, maturando la necessaria esperienza per affrontare un ambito ricco di peculiarità. Ha competenze relative ai seguenti aspetti fondamentali:

- analisi critica e ottimizzazione dei processi logistici all'interno di ospedali e strutture sanitarie,
- progettazione di soluzioni tecnologiche e informatiche per il processo di gestione di beni sanitari ed economici, dall'approvvigionamento alla consegna e/o somministrazione in reparto,
- progettazione di sistemi di tracciabilità del farmaco e risk management,
- redazione di capitolati tecnici per gare di appalto nella logistica,
- project management della soluzione organizzativa e logistica,
- formazione logistica rivolta a dirigenti sanitari, personale medico, farmacisti e personale tecnico.

AZIENDA OSPEDALIERA NELL'OVEST MILANESE

L'Azienda Ospedaliera di Garbagnate Milanese è situata nell'area ad ovest di Milano ed è composta dai Presidi Ospedalieri di Bollate, Garbagnate Milanese, Passirana e Rho. Ha circa 3500 dipendenti e fornisce cure ospedaliere, specialistiche e domiciliari (ospedalizzazione domiciliare oncologica e cure palliative) a un bacino di utenza di oltre 500.000 abitanti. Erogena più di 31.000 ricoveri ospedalieri all'anno e oltre 2,3 milioni di prestazioni ambulatoriali. Il bilancio annuale si attesta nell'ordine di 267 milioni di euro.

Questa metodologia di svolgimento in parallelo della consulenza e della formazione ha consentito:

- di effettuare un'analisi approfondita del sistema logistico grazie all'apporto e alla partecipazione diretta e condivisa del gruppo di lavoro. La stessa analisi dei dati condivisa e svolta dagli stessi operatori ha consentito di avere una base dati di analisi significativa,
- di svolgere una formazione efficace e interessante per i partecipanti, poiché collegata al contesto e sul campo,
- di implementare con maggiore efficacia gli interventi di miglioramento grazie alla partecipazione e alla condivisione nel processo di analisi e alla competenza acquisita sul campo degli operatori e dei responsabili/referenti

Inoltre la formazione realizzata sul campo ha permesso:

- di aumentare e rendere uniforme la competenza logistica degli operatori,
- di avviare un confronto tra gli operatori dei diversi siti grazie alle discussioni "pilotate" in aula,
- di consentire all'Azienda sanitaria di implementare in autonomia gli interventi di base.

Si vuole infine evidenziare che questa metodologia è efficace - e quindi raggiunge i vantaggi descritti - solo se è presente una partecipazione attiva del gruppo di lavoro, che può essere garantita da una convinta ed evidente sponsorizzazione da parte della Direzione, aspetto peraltro presente nel progetto di Garbagnate. ■