

**L'Area Vasta Emilia Nord:  
ruolo, assetti istituzionali ed  
organizzativi, attività e finalità  
di una associazione di aziende  
sanitarie**

Mario Scaletti, Dirigente Amministrativo  
dell'AREA VASTA EMILIA NORD

# AREA VASTA EMILIA NORD

- AZIENDA USL DI PIACENZA
- AZIENDA USL DI PARMA
- AZIENDA USL DI REGGIO EMILIA
- AZIENDA USL DI MODENA
- AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA DI PARMA
- AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA DI MODENA
- AZIENDA OSPEDALIERA DI REGGIO EMILIA (PROSSIMA TRASFORMAZIONE IN IRCSS)

# Dati Aziende AVEN

(anno 2008)

Aziende	Posti letto per acuti	N° strutture Ospedaliere	Personale dipendente
AUSL Piacenza	837	6	3.532
AUSL Parma	392	3	2.411
Az. Osp.-Univ. Parma	1.359	1	3.657
AUSL Reggio Emilia	736	5	3.879
Az. Osp. Reggio Emilia	902	1	2.731
AUSL Modena	1.613	8	6.377
Az. Osp.-Univ Modena	774	1	2.355
<b>Totale AVEN</b>	<b>6.605</b>	<b>25</b>	<b>24.783</b>

# Emilia Romagna: REGIONE CON “ALTISSIMA CENTRALIZZAZIONE”

## INDICE DI CENTRALIZZAZIONE:

- PRESENZA CENTRALE REGIONALE ACQUISTI (INTERCENT.ER.)
- ADESIONE OBBLIGATORIA CONVENZIONI
- PRESENZA AREE VASTE (CON ADESIONE VOLONTARIA)
- ATTIVITA' DELLE AREE VASTE CHE VA OLTRE L'AGGREGAZIONE DELLA DOMANDA:
  - LOGISTICA
  - GOVERNO CLINICO
  - SISTEMI INFORMATIVI
  - OMOGENEIZZAZIONE PROCEDURE E PRASSI

# Contesto

**Sistema  
regionale  
acquisti**

**Livello  
Regionale**

**Livello  
Area Vasta**

**Livello  
Aziendale**



**AVEN**

**AVEC**

**AVR**

# L'Associazione

## Assemblea (Direttori Generali):

- assume le decisioni strategiche
- approva il piano annuale delle attività
- approva il rendiconto e budget annuale

## Comitato tecnico-Scientifico: (Direttori Amministrativi e Sanitari)

- Definisce il piano annuale delle attività
- Definisce le priorità
- Individua nuove aree di integrazione
- Governa in collaborazione con la Direzione Operativa l'attività dei gruppi tecnici



# L'Associazione

## Direzione Operativa:

- Ruolo di coordinamento e di raccordo per l'attuazione degli obiettivi, monitoraggio e validazione dei risultati
  - Direttore operativo
  - Dirigente amministrativo
  - N. 2 operatori di segreteria

## Gruppi tecnici permanenti:

- Farmacisti
- Provveditori
- Ingegneri Clinici
- Responsabili Servizi Informatici

## Gruppi tecnici di progetto :

- ambito clinico-sanitario (11 gruppi)
- ambito gestionale-amministrativo (6 gruppi)
- area logistica (Team multiprofessionale)
- Area informatica (committenza CUP 2000)

## Gruppi di lavoro per le gare



L'AVEN si configura come una

- ASSOCIAZIONE
- VOLONTARIA
- E SENZA PERSONALITA' GIURIDICA
- DI AZIENDE DEL SSR DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA
- CHE, NEL RISPETTO DELLE NORMATIVE E DELLE INDICAZIONI PROGRAMMATICHE DELLA REGIONE,
- SI UNISCONO PER CONDIVIDERE ATTIVITA' SPECIFICHE, QUALI:

- ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI
- GESTIONE DI UNA PIATTAFORMA LOGISTICA INTEGRATA DEI BENI SANITARI
- OMOGENEIZZAZIONE DELLE PROCEDURE E DELLE PRASSI AMMINISTRATIVE
- INIZIATIVE DI GOVERNO CLINICO
- OGNI ALTRA INIZIATIVA CHE POSSA ASSICURARE EFFICIENZA E QUALITA' NEI PROCESSI ASSISTENZIALI

L'assetto organizzativo dell'AVEN non prevede la creazione di nuove strutture tecnico-amministrative ma l'utilizzo, in maniera integrata, dei servizi storicamente deputati a svolgere le attività di acquisizione dei beni e attrezzature e gestione della logistica (Provveditorati-Economati; Farmacie Ospedaliere; Ingegnerie Cliniche; ecc. ).

L'Organizzazione, in questo contesto, è flessibile in grado di cogliere sia le dinamiche professionali ed organizzative delle aziende associate sia quelle economiche di mercato.

Un altro aspetto strategico fondamentale è rappresentato dal fatto che l'acquisizione dei prodotti sanitari richiede il coinvolgimento attivo dei professionisti sanitari clinici e metodologi nella individuazione del fabbisogno e nella valutazione dei beni affinché sia possibile garantire modalità di selezione dei prodotti in grado di garantire il migliore connubio tra buone condizioni di concorrenzialità tra i fornitori / alta qualità dei prodotti acquisiti ed appropriatezza nell'uso.

A questo fine appare di fondamentale importanza il supporto attivo delle Direzioni Aziendali al fine di stimolare e legittimare ogni attività di coordinamento e confronto tecnico-professionale.

L'essenza fondamentale dell'AVEN può essere quindi rappresentata dalla integrazione culturale, professionale e organizzativa per la gestione delle attività programmate, finalizzata al buon uso delle risorse ed elevata qualità dei servizi.

# Modello organizzativo

- Aven con ruolo di “facilitatore”;
- Aven con ruolo di “presidio di processi integrati” per conto delle aziende associate;
- Aven con ruolo di “produttore di servizi”.

## Aven "facilitatore":

- **funzione**: favorire, promuovere e facilitare processi comuni, condivisi e integrati;
- **responsabilità**: favorire la comunicazione, l'integrazione e lo scambio di informazioni;
- **organi istituzionali**: Presidente, Assemblea, Comitato tecnico scientifico;
- **struttura organizzativa**: comitato tecnico scientifico, direzione operativa, coordinatore, alcune figure in comando/distacco/dislocazione dalle aziende associate con ruolo di facilitatori.

L'esercizio del ruolo di "facilitatore" costituisce storico e radicato ambito di intervento di Aven.

L'attività di facilitazione consiste nel promuovere sistematicamente opportunità e occasioni di integrazione e coordinamento tra le aziende associate.

Tali attività si concretizzano nella convocazione di riunioni, nell'organizzazione di gruppi di lavoro, nella predisposizione e nell'elaborazione di materiale di lavoro al fine di favorire lo sviluppo di percorsi di condivisione di capitolati di appalto, di protocolli e percorsi di cura e trattamento, etc.

In prospettiva, a fronte di aspettative di evoluzione del ruolo di Aven anche al fine di realizzare una sua azione più incisiva, l'attività di facilitazione dovrebbe essere destinata a risultare importante ma non esaustiva.

Aven deve pertanto coniugare un ruolo di facilitazione con un ruolo di presidio diretto di processi di integrazione per conto delle aziende associate con riferimento a prestazioni e servizi di natura intermedia e/o rivolti direttamente al destinatario finale di prestazioni sanitarie.

## Aven quale "presidio di processi integrati" per conto delle aziende:

- **funzione**: garantire per conto delle aziende lo sviluppo di percorsi di integrazione con riguardo ad alcuni processi grazie ad un crescente ruolo di coordinamento;
- **responsabilità**: di processo mediante la gestione dei flussi decisionali e informativi connessi alla realizzazione dei processi di integrazione;
- **Organi istituzionali**: Presidente, Assemblea, Comitato tecnico scientifico, Direzione operativa
- **Struttura organizzativa**: Comitato tecnico scientifico, direzione operativa, project e process manager con funzioni di integrazione.

Aven, nel ruolo di "gestore di processi integrati", svolge attività di project manager grazie a figure e responsabili dei processi di integrazione che dipendono direttamente (anche se comandati /distaccati /dislocati dalle aziende) dalla Direzione operativa di Aven.

In questo modo Aven, attraverso i vertici chiamati a svolgere una funzione di indirizzo (Presidenza e Comitato Tecnico scientifico), riceve il mandato di sviluppare un progetto/processo di integrazione e risponde della sua realizzazione.

Il project manager risponde alla Direzione operativa di Aven e sviluppa un progetto di integrazione di funzioni e attività delle aziende associate; stabilisce con i referenti delle aziende associate relazioni organizzative di tipo funzionale.

La relazione di tipo funzionale si introduce quando, dato il compito o dato lo status delle persone, non si ritiene opportuno stabilire relazioni gerarchiche.

Sulla base dell'assetto descritto la Direzione Operativa di Aven garantisce all'Assemblea e al Presidente l'attivazione dei processi di integrazione attraverso dei "project manager" che hanno, nei confronti delle rispettive interfacce aziendali, una relazione organizzativa di coordinamento funzionale.

In questo modo si intrecciano le relazioni di coordinamento funzionale che i project manager di Aven hanno con gli interlocutori nelle aziende e le relazioni gerarchiche che si instaurano tra questi referenti aziendali e le rispettive strutture organizzative (assetto organizzativo di tipo matriciale)

Esempio: dipartimento interaziendale acquisti

## Aven "produttore di servizi":

**funzione:** produrre beni e servizi per conto delle aziende;

**responsabilità:** di output, operatività e generazione di valore;

**VINCOLI: PERSONALITA' GIURIDICA, SCELTE DELLA REGIONE**

**SOLUZIONE:** aziende associate che gestiscono "per conto" sulla base di un "contratto di servizio"

Esempi:

**MAGAZZINO LOGISTICO** – AZIENDA USL DI REGGIO EMILIA

**CEVEAS:** AZIENDA USL DI MODENA

# Modello organizzativo: conclusioni

La struttura che si è scelta per l'associazione è una struttura leggera, in virtù della sua mission: deve coordinare le attività delle Aziende e valorizzarne le professionalità interne, senza creare duplicazioni nelle funzioni od appesantire le procedure.

In buona sostanza si è inteso puntare su di una differente articolazione strutturale dell'esistente piuttosto che sulla ridefinizione dei soggetti istituzionali agenti.

# Aree di intervento

- **Acquisti centralizzati e monitoraggio**
- **Progetto di logistica integrata**
- **Attività di integrazione in ambito gestionale-amministrativo**
- **Attività di integrazione in ambito clinico-assistenziale**
- **Progetti nel settore ICT e nella gestione del risk management**
- **Attività di tipo culturale-scientifico e Formazione**



# Accelerazione dei processi

**Completamento entro il 2011  
dell'unificazione dei contratti  
per i beni sanitari gestiti dal  
magazzino centralizzato**

**programmazione (2009-2010):  
137 gare nel biennio**



# Dalla "residualità" alla "centralità" delle gare di Area Vasta dalla "centralità" alla "residualità" delle gare Aziendali

- Allineamento scadenze
- Unicità della programmazione
- Specializzazione aziende
- Anagrafica prodotti comune
- Costituzione del Dipartimento Interaziendale Acquisti dell'Area Vasta Emilia Nord

# Dalla storica “variabilità” alla “standardizzazione” dei prodotti

- Coinvolgimento dei professionisti
- Condivisione delle scelte
- Costituzione reti di competenze
- Rispetto dei tempi e delle programmazioni
- Strumenti e criteri di rendicontazione delle attività

# Acquisti centralizzati : strumenti

- **DIPARTIMENTO INTERAZIENDALE ACQUISTI**
- **GRUPPI DI LAVORO** con professionisti delle singole Aziende
- **ADOZIONE DI PROCEDURE comuni e condivise**  
(Regolamento procedure tecniche e amministrative di gara, modulistica comune)
- **RISORSE DEDICATE (CeVEAS) : supporto metodologico fase standardizzazione**
- **SITO WEB con area riservata**



Area Riservata

- ▶ Inserimento Eventi
- ▶ Come raggiungerci
- ▶ Documentazione Eventi
- ▶ Forum
- ▶ Abbonati al Forum

- Documenti Standard
- Piano acquisti
- Operatori Gare
- Verbali
- Formazione
- Gestione Farmaci
- Regolamenti

- Information Technology
- Prescrizione dei farmaci

AREA RISERVATA

Appuntamenti

Venerdì 4 Dicembre 2009

9.30 (Sala Riunioni AVEN)  
Riunione Gruppo " Specialistica "

NOV	Dicembre 2009						GEN
	lun	mar	mer	gio	ven	sab	dom
30	1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13	
14	15	16	17	18	19	20	
21	22	23	24	25	26	27	
28	29	30	31	1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10	

News

- 26/11/2009 **GARA " MATERIALE SANITARIO VARIO 3 "**  
Si comunica che è stato inserito nella Sezione **Piano Acquisti** alla voce " **Gare Aggiudicate**" nella gara " **Materiale Sanitario vario 3** " **I'Atto n. 64 del 19.11.09** relativo all'assegnazione della fornitura.
- 26/11/2009 **PROROGA GARA " MATERIALE PER ANESTESIA E RIANIMAZIONE "**  
Si comunica che è stato inserito nella Sezione **Piano Acquisti** alla voce " **Rinnovi e Proroghe**" nella gara " **Materiale per Anestesia e Rianimazione** " **I'Atto n. 63 del 17.11.09** relativo alla proroga tecnica per il periodo dal 15.11.09 al 14.05.10.
- 26/11/2009 **GARA " AGHI PER RIOTOSTA "**

Amministrazione

- ▶ Attiva/Disattiva modifica
- ▶ Gestione

Le aziende associate

- ▶ Azienda USL di Piacenza
- ▶ Azienda USL di Parma
- ▶ Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma
- ▶ Azienda USL di Reggio Emilia
- ▶ Azienda Ospedaliera di Reggio Emilia
- ▶ Azienda USL di Modena
- ▶ Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena

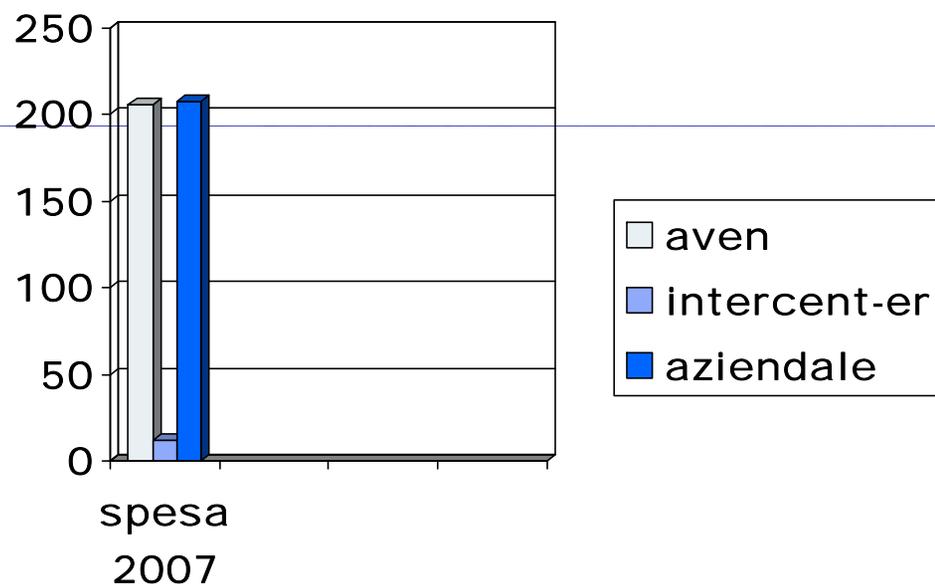
Siti Utili



# Acquisti centralizzati: anno 2007

## BENI SANITARI E NON SANITARI

- **TOTALE 2007**  
**€ 425 milioni**
- quota AVEN  
**€ 206 milioni**
- quota Aziendale  
**€ 208**
- quota Intercent-ER  
**€ 11,7 milioni**

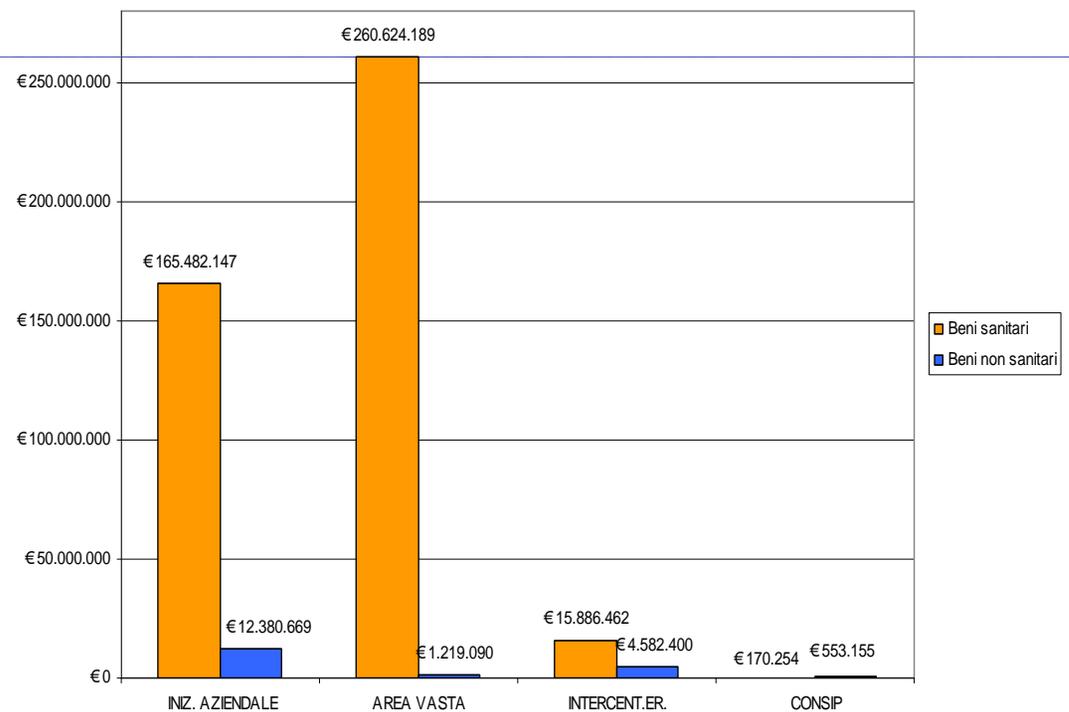


# Acquisti centralizzati: anno 2008

## BENI SANITARI E NON SANITARI

- **Totale 2008**  
**€ 460 mil.**
- **quota AVEN**  
**€ 262 mil.**
- **quota Aziendale**  
**€ 177 mil.**
- **quota Intercent-ER**  
**€ 21 milioni**

Totale acquisto beni sanitari e non sanitari - anno 2008



# Esiti Gare Aven

anno  
2009

OGGETTO CONTRATTO	IMPORTO COMPLESSIVO STORICO		IMPORTO COMPLESSIVO DI AGGIUDICAZIONE	DIFFERENZE	
				SU IMPORTO COMPLESSIVO	%
MATERIALE PER RICOSTRUZIONE ANTIBLASTICI	€ 5.156.430,00	(2)	€ 3.134.025,00	-€ 2.022.405,00	-39,22%
ENDOSCOPIA DIGESTIVA - PROTESI	€ 5.052.525,00	(1)	€ 2.456.917,50	-€ 2.595.607,50	-51,37%
SISTEMA INOMAX PER SOMMINISTRAZIONE OSSIDO AZOTO	€ 2.873.056,00	(2)	€ 2.771.328,00	-€ 101.728,00	-3,54%
PIASTRE ELETTROBISTURI	€ 700.905,00	(2)	€ 346.500,00	-€ 354.405,00	-50,56%
MATERIALE MONOUSO PER LAPAROSCOPIA	€ 20.790.856,20	(1)	€ 13.815.169,92	-€ 6.975.686,28	-33,55%
SERVICE IVUS	€ 1.140.000,00	(1)	€ 1.122.900,00	-€ 17.100,00	-1,50%
SERVIZIO RILEVAZIONE RICETTE FARMACEUTICHE	€ 1.062.000,00	(2)	€ 889.200,00	-€ 172.800,00	-16,27%
CARTE SANITARIE	€ 204.365,70	(2)	€ 184.807,70	-€ 19.558,00	-9,57%
DM PER GINECOLOGIA I	€ 1.091.625,72	(1)	€ 891.031,04	-€ 200.594,68	-18,38%
DM PER GINECOLOGIA II (LOTTI DESERTI ED ALTRO)	€ 201.848,00	(1)	€ 170.871,54	-€ 30.976,46	-15,35%
STRISCE ALLA FLUORESCINA - STRISCE PER TEST DI SCHIRMER	€ 75.407,63	(2)	€ 64.957,50	-€ 10.450,13	-13,86%
SUTURATRICI MECCANICHE	€ 12.818.000,00	(2)	€ 10.747.523,52	-€ 2.070.476,48	-16,15%
SOLLEVATORI PER PAZIENTI non comparabile	€ 47.537,50	(1)	€ 47.537,50	€ 0,00	0,00%
MATERIALE SANITARIO VARIO 1 - parzialmente comparabile	€ 125.587,50	(1)	€ 122.379,00	-€ 3.208,50	-2,55%
MATERIALE SANITARIO VARIO 2	€ 116.778,40	(1)	€ 88.847,00	-€ 27.931,40	-23,92%
MATERIALE SANITARIO VARIO 3 - non comparabile	€ 84.000,00	(1)	€ 84.000,00	€ 0,00	0,00%
TERMOMETRI AL GALLIO non comparabile	€ 101.050,00	(1)	€ 101.050,00	€ 0,00	0,00%
<b>TOTALI COMPLESSIVI</b>	<b>€ 51.641.972,65</b>		<b>€ 37.039.045,22</b>	<b>-€ 14.602.927,43</b>	<b>-28,28%</b>

1.Stima sull'importo o della Base d'appalto

2.Stima sui prezzi reali prima della gara

# Esiti Gare espletate da Intercent-ER per conto di AVEN- anno 2009

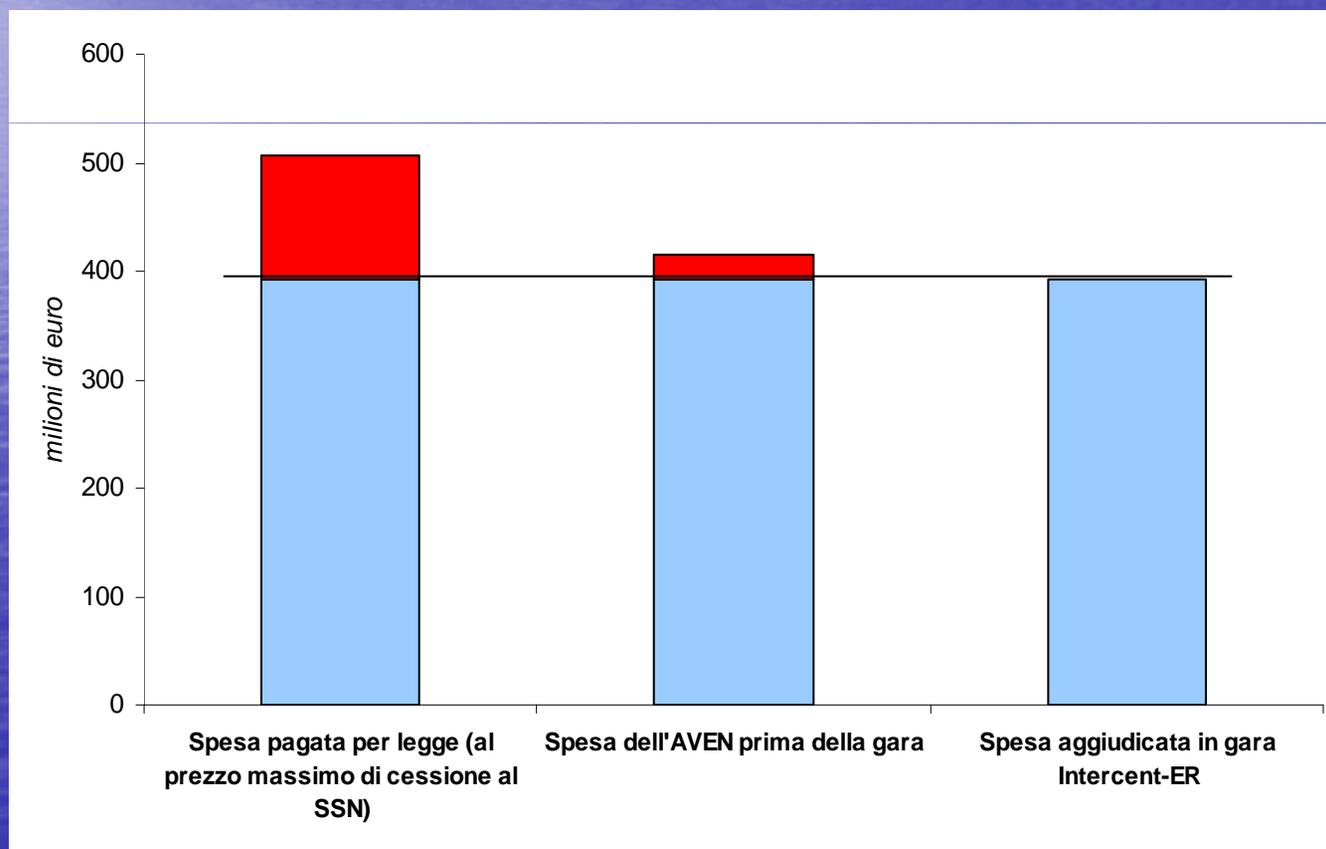
<b>ENDOPROTESI CORONARICHE</b>	€ 11.456.560,00	(2)	€ 7.761.620,00	-€ 3.694.940,00	-32,25%
<b>FARMACI</b>	€ 434.000.000,00	(2)	€ 397.000.000,00	€ 37.000.000,00	8,53%
<b>TOTALI COMPLESSIVI</b>	<b>€ 491.641.972,65</b>		<b>€ 453.039.045,22</b>	<b>-€ 38.602.927,43</b>	<b>8,53%</b>

1.Stima sull'importo della Base  
d'appalto

2.Stima sui prezzi reali prima della gara

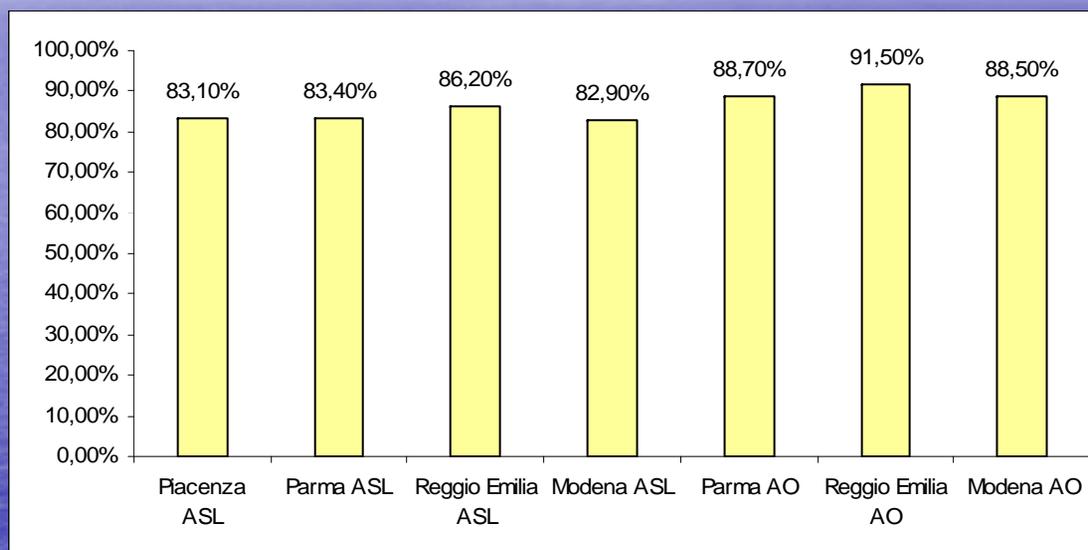
# GARA MEDICINALI AVEN – Effetto RiSPARMIO

Per i 648 Lotti aggiudicati è possibile esplicitare graficamente l'effetto risparmio della gara Intercent-ER:



# MONITORAGGIO GARE FARMACI

% di adesione per singola Azienda Sanitaria  
(riferite alla spesa dell'anno 2008)



- **Complessivamente molto alte le % di adesione agli esiti di gara**
- **Ottima adesione in particolare per farmaci in equivalenza (ad es. epoetine)**

# SVILUPPI

Revisione degli schemi organizzativi per garantire la regia del sistema acquisti centralizzato



**Dipartimento Interaziendale Acquisti (DIA):**  
*è composto dalle Unità Operative Acquisti delle sette Aziende associate- da gennaio 2010*

# Interventi nel settore Farmaco

Percorso dinamico e in evoluzione

dagli acquisti centralizzati



alla Commissione Farmaco di Area Vasta  
già attiva da giugno 2009

# Commissione Farmaci di Area Vasta

- Unico Prontuario
- Unica segreteria scientifica
- Rete di gruppi di lavoro per specifici gruppi di farmaci
- Focus su indirizzi prescrittivi e ruolo in terapia dei farmaci

# Il progetto di logistica integrata

- Il progetto logistico di AVEN definisce il sistema di gestione dell'intero percorso dei materiali: dal fornitore al reparto/paziente, dalla gara alla liquidazione fatture, dall'anagrafica alla elaborazione dei dati.
- Prevede la realizzazione di un Magazzino Farmaceutico Centrale, la disponibilità di Farmacie satellite c/o i singoli ospedali.

# Logistica integrata: impostazione

- **Non è un modello di outsourcing ma un'attività propria delle 7 Aziende**
- **Il progetto è integrato nel sistema di ogni singola Azienda**
- **Comporta analisi e ridefinizione delle attività e dei modelli operativi all'interno delle singole Aziende**

# Logistica integrata: obiettivi

- **Ridurre i costi complessivi di gestione**  
(un unico magazzino rispetto agli attuali 10)
- **Ridurre le scorte complessive**  
(le scorte centralizzate non saranno mai la sommatoria di tante singole scorte)
- **Adottare tecnologie innovative**
- **Liberare risorse a livello locale**  
(centralizzazione attività tecnico-amm.ve)

# Il modello organizzativo



# Principali specificità del modello

- **Attività amministrative centralizzate**
- **Contratti di fornitura unici stipulati da Aven attraverso UsI di Reggio Emilia;**
- **Gestione contratto (gestione listini prodotti, emissione ordini, rapporti con fornitori, liquidazione fatture, pagamenti fornitori ecc.) effettuata a livello centrale**

- **Tutte le scorte, anche quelle delle Farmacie Satellite, sono di proprietà e gestione centralizzata**
- **Le Farmacie Satellite sono l'unica interfaccia con i reparti**
- **L'anagrafica è unica per tutto il sistema (codifiche centralizzate)**

# Condivisione del modello

- **Costituzione di un Team Multiprofessionale coordinato da un Direttore Amministrativo**
- **Organizzazione in specifici sottogruppi di lavoro che hanno condotto le analisi, raccolto i dati, definito i processi e condiviso gli standard di performance.**

# Stato di attuazione del progetto

- **STRUTTURA:**
- **Acquisita a Reggio Emilia l'Area per l'edificazione del Polo Logistico**
- **Aggiudicato appalto per la realizzazione delle opere**
- **Iniziati i lavori da pochi giorni Termine previsto per completamento opera e allestimento interno: gennaio 2011**

## ALLESTIMENTO E SERVIZIO:

- In fase di predisposizione l'appalto unico per : allestimento interno, servizio di movimentazione interna merci, trasporti
- Previsione aggiudicazione: maggio 2010

# PROGETTO LOGISTICA INTEGRATA

## Calendario di ingresso delle aziende

Azienda / articolazione aziendale	Posti letto	Righe anno	Righe giorno medie	Progressivo entrata	
				mesi	righe
<i>Ausl Reggio Emilia Territorio</i>			900		
<i>Ausl Reggio Emilia PP.OO.</i>	828		850		
<i>Az. Osp. Reggio Emilia</i>	902		810		
<i>Ausl Modena P.O. Baggiovara</i>	454		409		
<i>Ausl Modena P.O. Sassuolo</i>	256		231		
<b>Totale Re.Mo.</b>	<b>2.440</b>	<b>960.000</b>	<b>3.200</b>	<b>0</b>	
<b>Ausl Modena Territorio</b>			<b>900</b>	<b>3</b>	
<b>Ausl Modena Altri Presidi Ospedalieri</b>	<b>877</b>	<b>255.000</b>	<b>850</b>	<b>3</b>	<b>4.950</b>
<b>Policlinico Modena</b>	<b>765</b>	<b>240.000</b>	<b>800</b>	<b>6</b>	<b>5.750</b>
<b>Ausl Piacenza Territorio</b>		<b>75.000</b>	<b>250</b>	<b>9</b>	
<b>Ausl Piacenza Presidi Ospedalieri</b>	<b>837</b>	<b>210.000</b>	<b>700</b>	<b>9</b>	<b>6.700</b>
<b>Ausl Parma Territorio</b>		<b>150.000</b>	<b>500</b>	<b>12</b>	
<b>Ausl Parma Presidi Ospedalieri</b>	<b>379</b>	<b>120.000</b>	<b>400</b>	<b>12</b>	<b>7.600</b>
<b>Azienda Ospedaliera Parma</b>	<b>1.334</b>	<b>420.000</b>	<b>1.400</b>	<b>15</b>	<b>9.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>6.632</b>	<b>2.430.000</b>	<b>9.000</b>		

# PROGETTO LOGISTICA INTEGRATA COSTI COMPLESSIVI

	ANNUO	COMPLESSIVO
<b>COMPLETAMENTO IMPIANTISTICA</b>		<b>590.000</b>
<b>ATTREZZATURE NON A NOLEGGIO</b>		<b>400.000</b>
<b>ATTREZZATURE A NOLEGGIO</b>	<b>624.444</b>	<b>5.620.000</b>
<b>SERVIZI DI MOVIMENTAZIONE INTERNA</b>	<b>1.000.000</b>	<b>8.512.500</b>
<b>SERVIZI DI TRASPORTO</b>	<b>1.691.280</b>	<b>14.376.707</b>
<b>TOTALE APPALTO</b>	<b>3.315.724</b>	<b>29.499.207</b>
	ANNUO	COMPLESSIVO
<b>PERSONALE USL</b>	<b>1.200.000</b>	<b>10.512.000</b>
<b>UTENZE</b>	<b>1.000.000</b>	<b>8.500.000</b>
<b>SERVIZI VARI</b>	<b>300.000</b>	<b>2.500.000</b>
<b>ALTRI COSTI</b>	<b>100.000</b>	<b>900.000</b>
<b>TOTALE COSTI NON APPALTATI</b>	<b>2.600.000</b>	<b>22.412.000</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>5.915.724</b>	<b>51.911.207</b>

# Logistica integrata:punti di forza

- **Esperienza maturata nel settore**  
(centralizzazione tra le Aziende di RE e progressiva estensione all'Azienda USL di Modena)
- **Percorso decisionale condiviso**
- **Supporto di esperti di logistica**
- **Forte volontà di integrazione**

# Logistica integrata: criticità

- **Complessità del sistema**

(molte Aziende coinvolte, dimensione territoriale, elevato numero di strutture da servire ecc.)

- **Differenti impostazioni e procedure aziendali**

- **Attività di coordinamento e integrazione delle diverse professionalità e competenze coinvolte nel processo di condivisione del progetto**

- **Tempi di realizzazione**

# GOVERNO CLINICO: GRUPPI AREA SANITARIA

- **AUDIT CLINICO CARDIOLOGIA**
- **ACCORDI STRUTTURE PRIVATE ACCREDITATE**
- **ACCORDI MOBILITA' TRA STRUTTURE PUBBLICHE AVEN**
- **LABORATORI DI ANALISI**
- **RESPONSABILI DIPARTIMENTI SALUTE PUBBLICA**
- **INTEGRAZIONE "SOCIO SANITARIA"**
- **RESPONSABILI SERVIZI PREVENZIONE E PROTEZIONE**
- **INTEGRAZIONE ATTIVITA' CENTRI TRASFUSIONALI**
- **ASSISTENZA IN EMERGENZA-URGENZA**
- **PRESCRIZIONE INFORMATIZZATA E SOMMINISTRAZIONE  
CONTROLLATA FARMACI**
- **COMMISSIONE FARMACI**
- **AREA RICERCA INNOVAZIONE**
- **PROGRAMMA PERCORSO NASCITA**
- **VALUTAZIONE INSERIMENTO TECNOLOGIE INNOVATIVE**
- **PROGRAMMA ODONTOIATRIA**
- **REFERENTI SPECIALISTICA**
- **FARMACI IN DISTRIBUZIONE PER CONTO**

# STANDARDIZZAZIONE

- Normativa Appalti Beni e Servizi
- Normativa Lavori
- Assicurazioni
- Risorse Umane
- Formazione
- Bilancio
- Provveditori
- Ingegnerie Cliniche
- Sistemi Informativi
- Controllo di Gestione
- Gruppo Farmacisti

# CRITICITA' E VANTAGGI

## DI CARATTERE STRATEGICO

- ASSOCIAZIONE VOLONTARIA
  - CONDIVISIONE NECESSARIA
  - STRUTTURA "LEGGERA"
  - MANCANZA DELLA PERSONALITA' GIURIDICA
  - STANDARDIZZAZIONE DI PRODOTTI E PROCEDURE INDISPENSABILE
- ASSOCIAZIONE VOLONTARIA
  - CONDIVISIONE NECESSARIA
  - STRUTTURA "LEGGERA"
  - MANCANZA DELLA PERSONALITA' GIURIDICA
  - STANDARDIZZAZIONE DI PRODOTTI E PROCEDURE INDISPENSABILE

## DI CARATTERE OPERATIVO

- TEMPI LUNGHI
  - COMPROMESSI NECESSARI
- RISPARMI ECONOMICI
  - EFFICIENZA GESTIONALE