

Économiser \$15 Millions par An Grâce à l'Innovation

La Transformation de la Chaîne d'Approvisionnement d'un Système de Santé en Floride

HISTOIRE DU CLIENT



Résumé exécutif

Alors que d'autres équipes de la chaîne d'approvisionnement en soins de santé commencent seulement à s'intéresser à l'auto-distribution, l'intégration clinique, les soins basés sur la valeur, la diversité des fournisseurs et les modèles de dotation clinique, un grand système médical universitaire en Floride a déjà réalisé des changements transformateurs dans ces domaines.

L'équipe des services de la chaîne d'approvisionnement de ce système de santé a stratégiquement aligné ses personnes, programmes et processus sur l'objectif plus large de l'organisation d'être un centre médical universitaire à la pointe de la technologie. Travaillant en collaboration avec les dirigeants de l'entreprise, l'analyse de la valeur et le leadership clinique, ils se concentrent sur l'amélioration de la qualité des soins tout en réduisant les coûts.

Au cours des cinq dernières années, cette équipe a transformé les opérations de la chaîne d'approvisionnement du système de santé. Ils ont accompli cela grâce à l'établissement d'un modèle d'auto-distribution, à la construction d'un entrepôt de 20 000 pieds carrés, au déploiement d'une plateforme de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) numérique et automatisée de bout en bout, et au développement de capacités analytiques avancées pour une prise de décision basée sur les données.

Modèle d'auto-distribution

Entrepôt de 20 000 pieds carrés

Plateforme SCM numérique de bout en bout

Analyses avancées

22,5M \$

Économies de la première année

30+M \$

Évitement des coûts de la première année en inflation, opérations et équipements

15M \$

Gains annuels projetés

Ce travail fondamental soutient la résilience de l'approvisionnement face aux perturbations, les initiatives d'analyse de la valeur visant à équilibrer le coût et la qualité des produits, et les achats qui s'alignent sur les objectifs de diversité des fournisseurs. Il contribue également à la performance financière globale du système de santé – 22,5 M\$ d'économies et plus de 30 M\$ en évitement des coûts d'inflation, opérationnels et d'équipement dès la première année fiscale suivant la transformation, avec un gain annuel projeté de 15 M\$.



Éléments fondamentaux pour le succès

En 2019, le vice-président des services de la chaîne d'approvisionnement du système de santé a commencé à mettre en place les éléments fondamentaux pour soutenir sa vision d'une approche holistique et standardisée de la gestion des actifs, des opérations commerciales, de la logistique, de l'approvisionnement stratégique et de l'analyse de la valeur. Ce travail de centralisation et de standardisation s'applique aux équipes, aux technologies et aux processus sur l'ensemble des sites de prestation de soins, allant de la tour de soins aigus de plus de 500 lits du système de santé aux cliniques externes et aux cabinets de médecins.

L'équipe

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement du système de santé a été créée en tant que département dédié pour soutenir l'objectif plus large de l'organisation de devenir un centre médical universitaire à la pointe de la technologie et d'améliorer la qualité des soins tout en réduisant les coûts.

L'équipe soutient les opérations de la chaîne d'approvisionnement à travers la tour de soins aigus du système de santé ; les centres ophtalmologiques, oncologiques et urologiques ; et plus de 30 sites externes. Son mandat est de renforcer la résilience et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement du système de santé dans toute l'entreprise.

Centralisation de la chaîne d'approvisionnement

Comme de nombreuses organisations de santé, le système de santé fonctionnait avec un modèle de chaîne d'approvisionnement 100 % à faible unité de mesure (LUM)/juste-à-temps (JIT). En limitant les stocks disponibles, ce modèle largement adopté assure l'efficacité et des économies de coûts tout en réduisant le gaspillage. Mais en raison de sa localisation dans le sud de la Floride, il est essentiel pour le système de santé de disposer de stocks d'urgence pendant la saison des ouragans, lorsque les tempêtes peuvent perturber l'approvisionnement de son distributeur. La pandémie de COVID-19 a renforcé la nécessité de stocker des articles critiques à proximité du système de santé.

Au lieu de remplacer le modèle LUM/JIT, la direction de la chaîne d'approvisionnement a décidé de le compléter par une auto-distribution pour un groupe d'articles critiques sélectionnés. Le modèle de centre d'auto-distribution permet aux organisations de la chaîne d'approvisionnement d'améliorer les niveaux de service, de réduire les coûts d'exploitation et d'optimiser la distribution des fournitures dans tout le réseau.

Pour soutenir l'auto-distribution, la centralisation et la standardisation des processus de la chaîne d'approvisionnement, le système de santé a construit un centre de services consolidé (CSC) de 20 000 pieds carrés pour stocker ces articles. Avec la standardisation des produits à travers le système de santé – du centre médical universitaire à l'université en passant par les cabinets médicaux et les cliniques – le CSC sert de lieu centralisé pour le stockage et la distribution d'articles répondant aux besoins de tous les intervenants cliniques.

En regardant vers l'avenir, la chaîne d'approvisionnement prévoit également la livraison directe des fournitures depuis le CSC non seulement à la tour principale de soins aigus, mais aussi aux cabinets de médecins et cliniques du système de santé en utilisant le transbordement par le CSC depuis le distributeur médical/chirurgical.



Transformation numérique des processus

En accord avec l'ouverture du CSC, la direction a mis en œuvre la plateforme de gestion de la chaîne d'approvisionnement Elite™ Healthcare de Tecsys, qui rassemble les processus d'inventaire, outils et technologies pour permettre la standardisation, le contrôle des déchets, l'excellence opérationnelle et l'intelligence d'affaires.

La plateforme SCM s'intègre avec le système de planification des ressources d'entreprise (ERP) et les dossiers de santé électroniques (EHR) du système de santé, permettant à l'organisation de la chaîne d'approvisionnement d'automatiser le suivi numérique des approvisionnements depuis la réception dans le CSC, les quais ou les zones cliniques jusqu'au point d'utilisation (POU). Grâce à la plateforme, ils obtiennent une vue d'ensemble des ressources médicales/chirurgicales à travers le système de santé.



« Le logiciel d'exécution de la chaîne d'approvisionnement qui se connecte à notre ERP nous donne les outils pour construire une feuille de route puissante pour l'agilité et la résilience, ce qui est particulièrement crucial compte tenu des récents événements mondiaux. »

Vice-président des services de chaîne d'approvisionnement

Données et analyses

Depuis sa création, l'organisation s'efforce d'obtenir une meilleure visibilité et un meilleur contrôle des opérations de la chaîne d'approvisionnement grâce aux avancées dans les données et les analyses. Ils ont intégré des systèmes disparates, consolidé les données et généré des analyses exploitables grâce au développement de tableaux de bord d'intelligence d'affaires (BI).

En l'absence d'un système unique capable de générer des rapports exploitables, l'équipe de la chaîne d'approvisionnement s'est associée aux analystes du système de santé pour créer des tableaux de bord Microsoft Power BI : un pour la contractualisation, le sourcing et l'analyse de la valeur, et un second pour la chaîne d'approvisionnement.

Grâce à ces outils, la direction peut suivre les indicateurs de performance clés (KPI), les dépenses principales par fournisseurs et les dépenses hors contrat. Ils utilisent les tableaux de bord pour se préparer aux revues d'affaires avec les fournisseurs, ainsi que pour construire un pipeline de travail pour les 12 prochains mois et déterminer combien peut être économisé régulièrement.

Le nouveau CSC, avec sa plateforme SCM entièrement intégrée, non seulement automatise le suivi et la gestion des produits depuis la réception jusqu'au POU, mais fournit également des analyses en temps réel pour une prise de décision éclairée.



Le vice-président des services de chaîne d'approvisionnement du système de santé a commenté ces analyses basées sur les données, qui soutiennent l'amélioration continue dans la pratique de la chaîne d'approvisionnement :

« [L'équipe] améliore sa visibilité et son accès aux données et renforce ses capacités d'analyse prédictive grâce à la mise en œuvre de son CSC. Nous sommes maintenant équipés pour rester proactifs et répondre rapidement aux anomalies de l'offre et de la demande, confiants que nous savons ce que nous avons sur nos étagères et comment nous devons ajuster pour éviter les ruptures d'approvisionnement pour les équipes cliniques en contact avec les patients. »

Réalisations clés à ce jour

Avec une équipe dédiée à la chaîne d'approvisionnement, des opérations centralisées et standardisées, des processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement numériques et automatisés, et un accès en temps réel à des analyses et des informations exploitables, le système de santé dispose d'une chaîne d'approvisionnement de premier ordre prête à relever les défis actuels et futurs.

Analyse de la valeur

L'équipe de services de la chaîne d'approvisionnement du système de santé a lancé neuf comités d'analyse de la valeur couvrant les besoins cliniques et non cliniques : services chirurgicaux, médical/chirurgical, imagerie, cardiologie, pharmacie, services de soutien, installations, ingénierie clinique et technologie de l'information (TI). Chaque comité a un président désigné et est composé de membres de l'équipe d'analyse de la valeur et d'approvisionnement, ainsi que d'autres parties prenantes pertinentes selon le domaine de concentration.

Un élément clé du travail de l'équipe d'analyse de la valeur est de standardiser les produits dans l'ensemble du système de santé. Les comités sont chargés d'examiner tout, des gants d'examen aux logiciels. Ce n'est pas une tâche simple dans un centre médical universitaire où l'équipe de la chaîne d'approvisionnement doit collaborer avec les collègues du côté universitaire pour identifier les produits répondant aux besoins de tous.

Les comités d'analyse de la valeur utilisent les rapports d'intelligence d'ECRI, les données et les prix de référence pour comprendre le marché ainsi que la sécurité et l'efficacité des produits. Avant les achats, ils examinent les repères d'ECRI et négocient les prix optimaux.

En décembre 2021, le système de santé a reçu son troisième prix ECRI de réussite en chaîne d'approvisionnement, reconnaissant son utilisation exemplaire des services de chaîne d'approvisionnement d'ECRI tout au long du cycle d'approvisionnement, y compris la budgétisation, le benchmarking, l'évaluation technologique et le développement stratégique.

**Un élément clé :
standardiser les produits à
travers le système de santé**

Gestion du changement

Un défi majeur dans un centre médical universitaire est de parvenir à un alignement entre l'équipe de la chaîne d'approvisionnement du centre médical et les parties prenantes des achats du côté universitaire. Bien que la chaîne d'approvisionnement ait fait des progrès majeurs dans la centralisation et la standardisation de la technologie, des processus et des produits pour le centre médical, certaines zones de l'université gèrent encore leurs propres achats et leur gestion des stocks.

Créer une chaîne d'approvisionnement cohérente avec un point d'entrée unique pour les articles dans l'ensemble du système de santé n'est pas un processus instantané. L'équipe prend actuellement des mesures pour consolider plusieurs systèmes et processus pour tout, de l'évaluation des produits à la capture des données POU. L'équipe travaille avec des ingénieurs industriels pour examiner les données et les analyses des tableaux de bord BI afin de déterminer si les processus actuels sont optimaux ou nécessitent des améliorations.

Une initiative actuelle est liée au CSC. L'espace a toujours été un problème pour le système de santé en ce qui concerne la logistique et le stockage des inventaires. L'équipe travaille actuellement à cartographier les processus et à réaliser une analyse des écarts sur la manière dont le CSC et d'autres zones logistiques peuvent mieux servir les clients – les cliniciens.



Résilience

L'équipe de la chaîne d'approvisionnement a constamment veillé à ce que les cliniciens du système de santé disposent des produits de qualité nécessaires pour traiter les patients et négocie avec les fournisseurs pour garantir des prix compétitifs.

En période de perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les équipes de logistique, d'analyse de la valeur, d'achats et de PGI se réunissent au moins une fois par semaine pour examiner les défis liés à des fournitures spécifiques et identifier rapidement des solutions. Elles ont travaillé intensivement ces dernières années pour trouver des produits de substitution de qualité lorsque les produits standards n'étaient pas disponibles par les sources traditionnelles.

Ce travail visant à architecturer l'agilité face aux pénuries a permis à l'équipe de la chaîne d'approvisionnement de naviguer à travers une récente rupture de stock de seringues pré-remplies. Ils ont tiré parti du comité des ressources du système de santé, composé d'un médecin, de cliniciens et de responsables du contrôle des infections, et ont participé à des appels hebdomadaires avec le principal distributeur et d'autres parties prenantes clés pour résoudre la pénurie de seringues.

Grâce à une approche en deux volets où le distributeur a transféré le produit requis d'autres organisations de santé qui n'avaient pas besoin de leur allocation complète, et à un engagement auprès d'un fournisseur secondaire, il n'y a eu aucun impact sur les patients en raison de cette perturbation.

Diversité des fournisseurs

L'organisation de la chaîne d'approvisionnement a aligné ses efforts avec l'engagement du système de santé à offrir aux petites entreprises appartenant à des minorités, des femmes et des anciens combattants (SMWVBE) une chance égale de concourir pour et de décrocher des contrats pour les biens et services achetés par le système de santé.

Ils se sont fixés pour objectif de doubler les dépenses auprès des fournisseurs minoritaires de 5 % à 10 % et de tripler la représentation des dépenses auprès des fournisseurs afro-américains dans le total des dépenses gérées d'ici l'année centenaire du système de santé, en 2025.

Pour atteindre cet objectif, l'équipe a mis en œuvre des politiques d'approvisionnement claires qui soutiennent la diversité, s'appuyant sur des initiatives telles que l'adhésion du système de santé à l'Alliance des Ancres de Floride du Sud, des efforts ciblés de sensibilisation auprès des candidats minoritaires via des sites d'emploi et des cabinets de recrutement, ainsi que l'organisation d'événements pour les vendeurs minoritaires par le biais du parrainage par le système de santé du Conseil de Développement des Fournisseurs Minoritaires de l'État de Floride.

L'équipe travaille également à faciliter l'apprentissage des opportunités d'approvisionnement du système de santé par les fournisseurs et la capacité du système de santé à identifier les fournisseurs disponibles. Ils ont établi des indicateurs clés de performance pour la diversité des fournisseurs afin d'adapter les initiatives et de suivre les progrès à l'aide d'outils de reporting et de responsabilité.

Approche en deux volets

Engagement auprès d'un fournisseur secondaire



Impact financier

Grâce à ces initiatives, le système de santé a réalisé plus de 15M \$ d'économies annuelles dans la chaîne d'approvisionnement depuis sa création, avec 22,5M \$ économisés lors de sa première année fiscale post-transformation. L'équipe a également réussi à éviter des coûts dépassant 30M \$ en inflation, en opérations et en équipements durant l'année fiscale en cours.

Cela a été particulièrement difficile avec des fournisseurs cherchant fréquemment à augmenter les prix en raison de l'inflation. Les économies ont été réalisées en renégociant des contrats, en mettant en concurrence les accords d'approvisionnement et de services, et en négociant de nouveaux contrats.

Ces initiatives ont également joué un rôle clé dans la réduction des coûts de main-d'œuvre clinique. En collaboration avec le directeur financier (CFO) et le directeur des ressources humaines (CHRO) du système de santé, l'équipe de la chaîne d'approvisionnement a renégocié l'accord avec l'agence de personnel clinique pour obtenir 7M \$ supplémentaires en rabais et crédits rétroactifs, augmentant la structure de rabais pour inclure des niveaux allant jusqu'à 8% et réduisant les tarifs à l'avenir.

22,5M \$

Économies de la première année

30+M \$

Évitement des coûts de la première année en inflation, opérations et équipements

15M \$

Gains annuels projetés

7M \$

Réduction des coûts de main-d'œuvre clinique en rabais et crédits rétroactifs

8%

Augmentation de la structure de rabais

Perspectives d'avenir

Alors que de nombreuses équipes de la chaîne d'approvisionnement en soins de santé commencent à explorer des stratégies innovantes comme l'auto-distribution, l'intégration clinique et l'analyse de la valeur, ce système de santé universitaire basé en Floride a déjà réalisé des changements significatifs.

En s'alignant sur les objectifs organisationnels et en collaborant avec la direction et les autres parties prenantes clés, l'organisation de la chaîne d'approvisionnement de ce système de santé a révolutionné ses opérations au cours des cinq dernières années.

Grâce à une vision tournée vers l'avenir, une technologie de pointe et un engagement envers l'amélioration continue, l'équipe de la chaîne d'approvisionnement a renforcé la résilience de l'approvisionnement, permis des décisions basées sur la valeur et soutenu l'engagement plus large du système de santé envers la diversité. Ces efforts ont largement contribué aux performances cliniques et financières de l'organisation.

À propos de Tecsys

Depuis notre création en 1983, la technologie de la chaîne d'approvisionnement a énormément évolué. Cependant, une chose est restée constante à travers les secteurs, les régions et les décennies : en transformant leurs chaînes d'approvisionnement, les bonnes entreprises peuvent devenir excellentes.

Nos solutions et services apportent de la clarté à la complexité opérationnelle grâce à une visibilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Nos clients réduisent leurs coûts d'exploitation, améliorent leur service client et découvrent des opportunités d'optimisation.

Nous croyons que les organisations visionnaires devraient avoir l'opportunité de prospérer. Elles ne devraient pas avoir à sacrifier leurs valeurs et principes fondamentaux en grandissant. Notre approche de la transformation de la chaîne d'approvisionnement permet aux organisations en croissance de réaliser leurs aspirations.

Contactez un expert en chaîne d'approvisionnement pour la santé



 **tecsys**™

www.tecsys.com
info@tecsys.com Téléphone
: 514-866-0001 Numéro
gratuit : 1-800-922-8649

Copyright © Tecsys Inc. 2024 Tous les noms, marques, produits et services mentionnés sont des marques déposées ou non déposées de leurs propriétaires respectifs.