

# Bocconi

**Galápagos**  
Pioneering for patients

**Medtronic**

**Janssen**  
PHARMACEUTICAL COMPANIES OF  
*Johnson & Johnson*



## CONVEGNO OASI 2022

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

**PROCUREMENT SANITARIO:  
AGGIORNAMENTO SULLO STATO DELLA  
CENTRALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI E  
TENDENZE EMERGENTI  
NELL'ATTUAZIONE DEL PNRR**

**Niccolò Cusumano**  
CERGAS, SDA Bocconi  
16 novembre 2022

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT



**Università  
Bocconi**

**CERGAS**  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

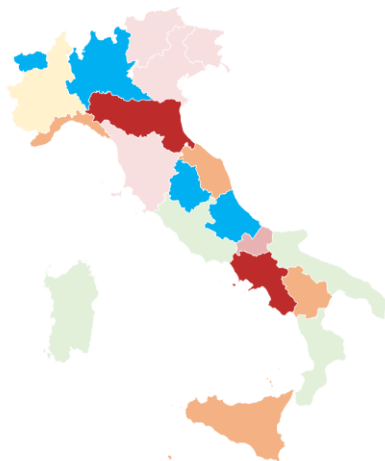
## I contenuti del capitolo

1. aggiornamento degli assetti istituzionali e operativi
2. aggiornamento dei risultati dell'attività di centralizzazione
3. implicazioni di procurement relative alla realizzazione degli investimenti della Missione 6 del PNRR mentre
4. conclusioni, le possibili traiettorie evolutive della centralizzazione



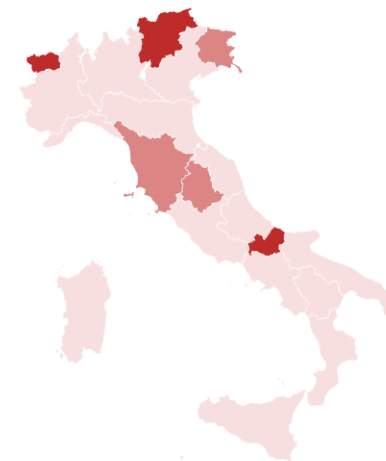
# 1. Aggiornamento della governance

Assetti istituzionali



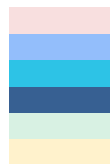
Powered by Bing  
© GeoNames, HERE, MSFT, Microsoft, Wikipedia

Assetti operativi



Powered by Bing  
© GeoNames, HERE, MSFT, Microsoft, Wikipedia

- Ente SSR
- Ente Regione
- In House IT & Procurement
- Soggetto autonomo specializzato
- Ente Regione + Ente SSR
- Soggetto autonomo + Ente SSR



- Accentramento gara
- Provveditorato unico
- Azienda sanitaria unica regionale/provinciale



Università Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

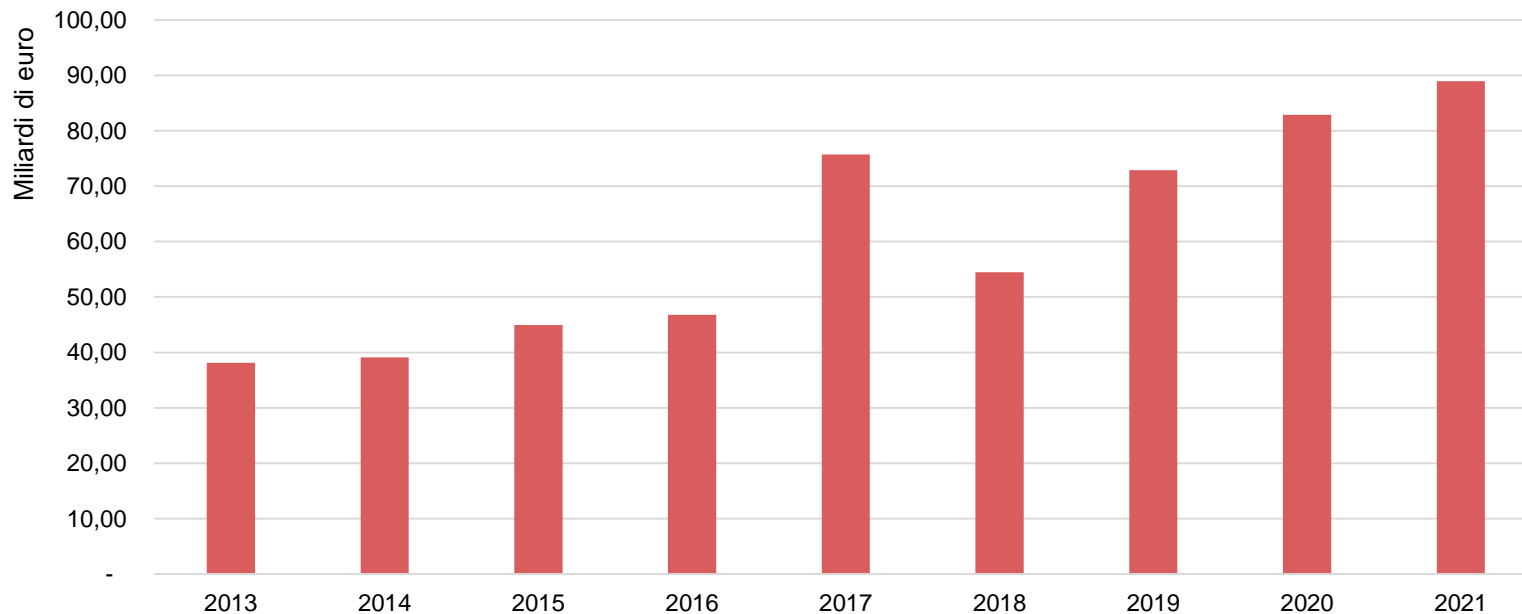
# 1. Aggiornamento della governance

Centrale	Numero di persone
<i>ACP Bolzano</i>	17
<i>APSS Trento</i>	Nd
<i>ARCS Friuli</i>	Nd
<i>ARES SARDEGNA</i>	50
<i>ARIA SpA</i>	33
<i>ARIC SpA</i>	5
<i>Azienda Zero (CRAV)</i>	33
<i>CRA Liguria</i>	28
<i>CRC RAS Sardegna</i>	7
<i>CUC Molise</i>	4
<i>CUC Sicilia</i>	8
<i>Direzione Acquisti Regione Lazio</i>	13
<i>ESTAR</i>	52
<i>InnovaPuglia (SARPuglia)</i>	39
<i>Intercent-ER</i>	15
<i>INVA SpA</i>	10
<i>Punto Zero – CRAS</i>	nd
<i>SCR Piemonte SpA</i>	12
<i>SoReSa SpA</i>	31
<i>SUA Basilicata</i>	6
<i>SUA CALABRIA</i>	4
<i>SUAM Marche</i>	5
<b>Totale</b>	<b>372</b>

- Il modello organizzativo di accentramento della fase di gara rende le centrali dei soggetti «ibridi» che operano come pivot di reti allargate di professionalità provenienti dagli SSR
- L'affermazione di modelli di collaborazione tra centrali e tra centrali e aziende può consentire di ottimizzare l'allocazione di risorse e aumentare la specializzazione
- Queste scelte sono quasi obbligate posta la scarsità di competenze presenti nel «mercato» e l'assenza di investimenti sui percorsi di formazione-carriera



## 2. Aggiornamento risultati: il mercato degli acquisti pubblici in sanità



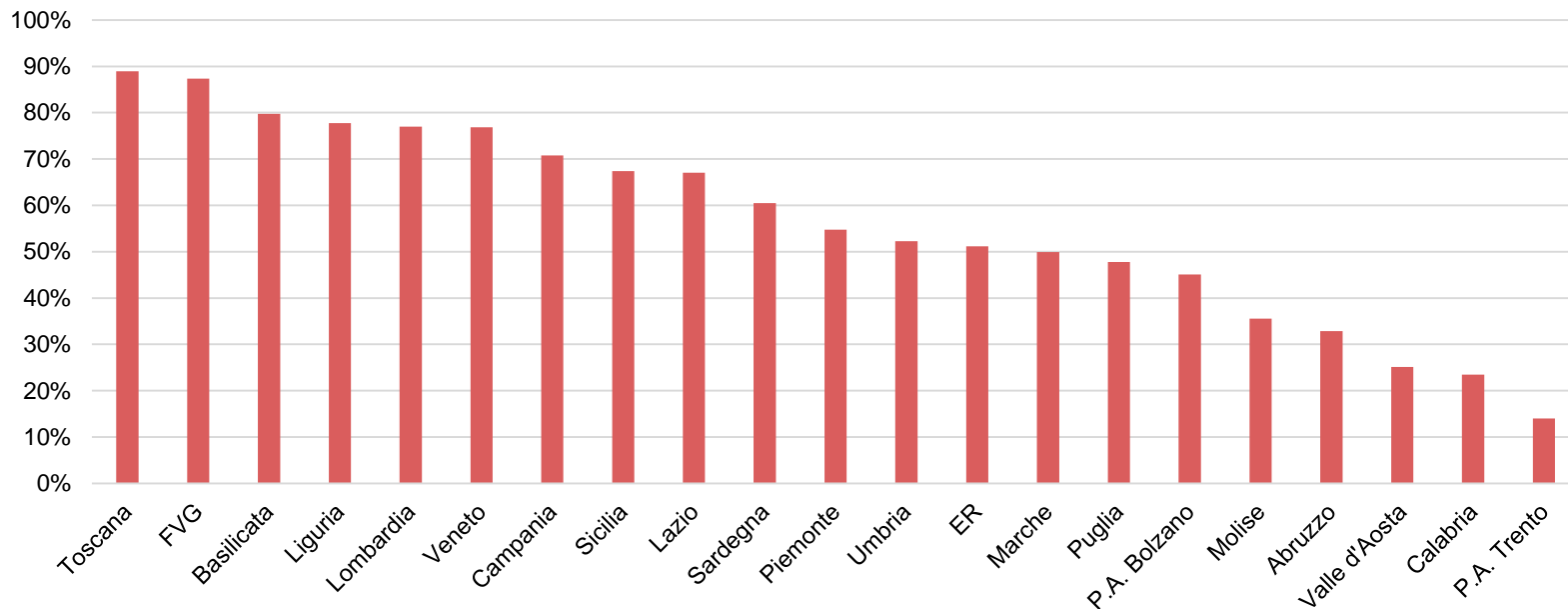
Università  
Bocconi

CER GAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

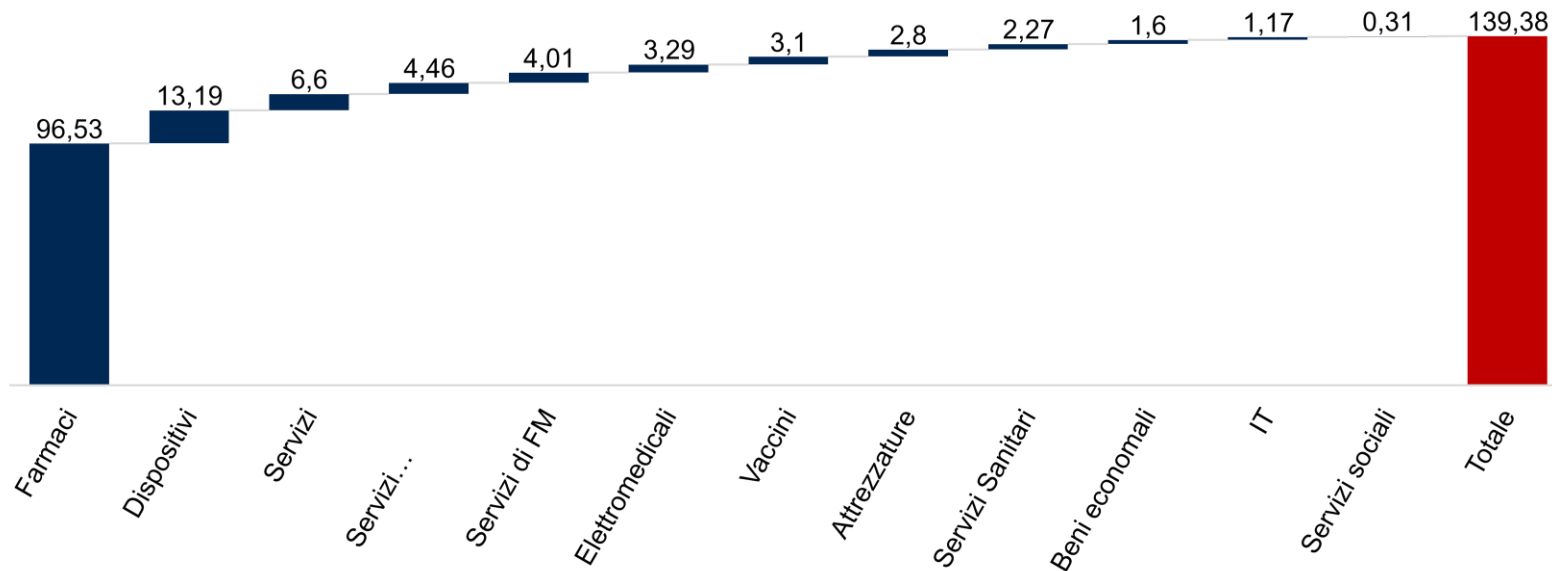
Dati in miliardi di euro acquisti beni e servizi, ANAC, elaborazioni Oss. MaSan

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

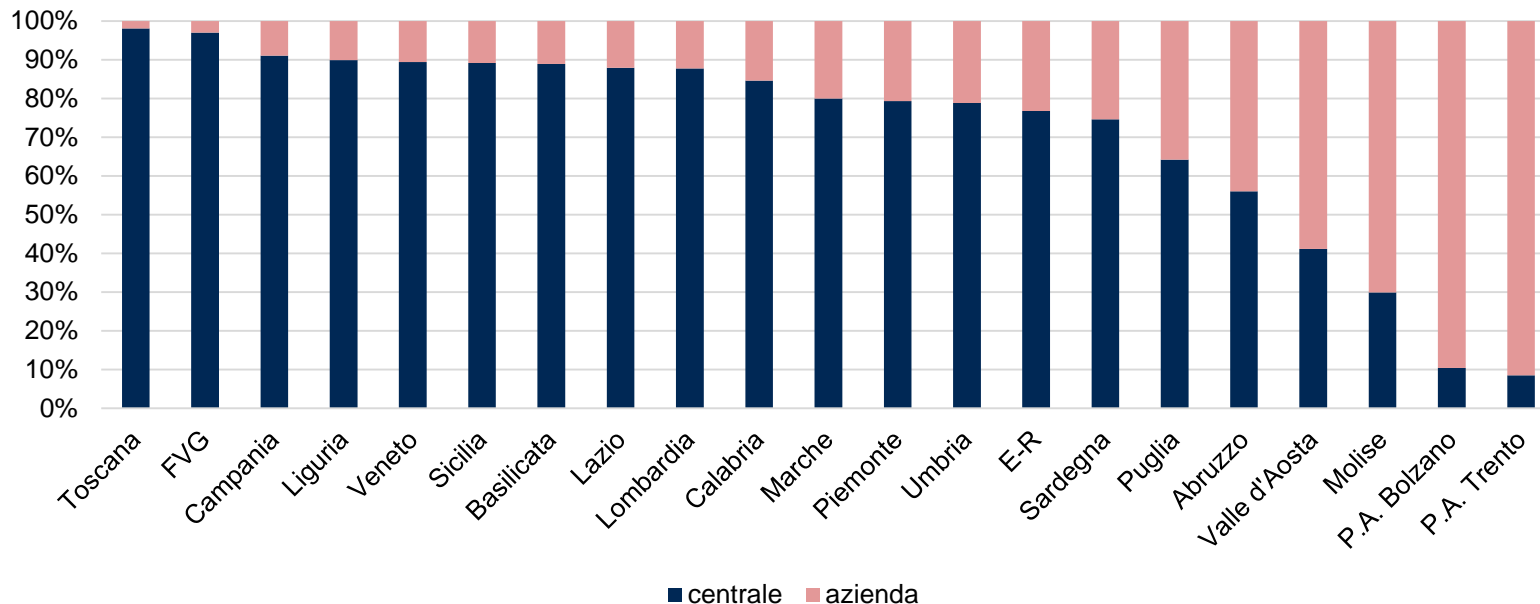
## 2. Aggiornamento risultati: intensità della centralizzazione



## 2. Aggiornamento risultati: oggetto della centralizzazione

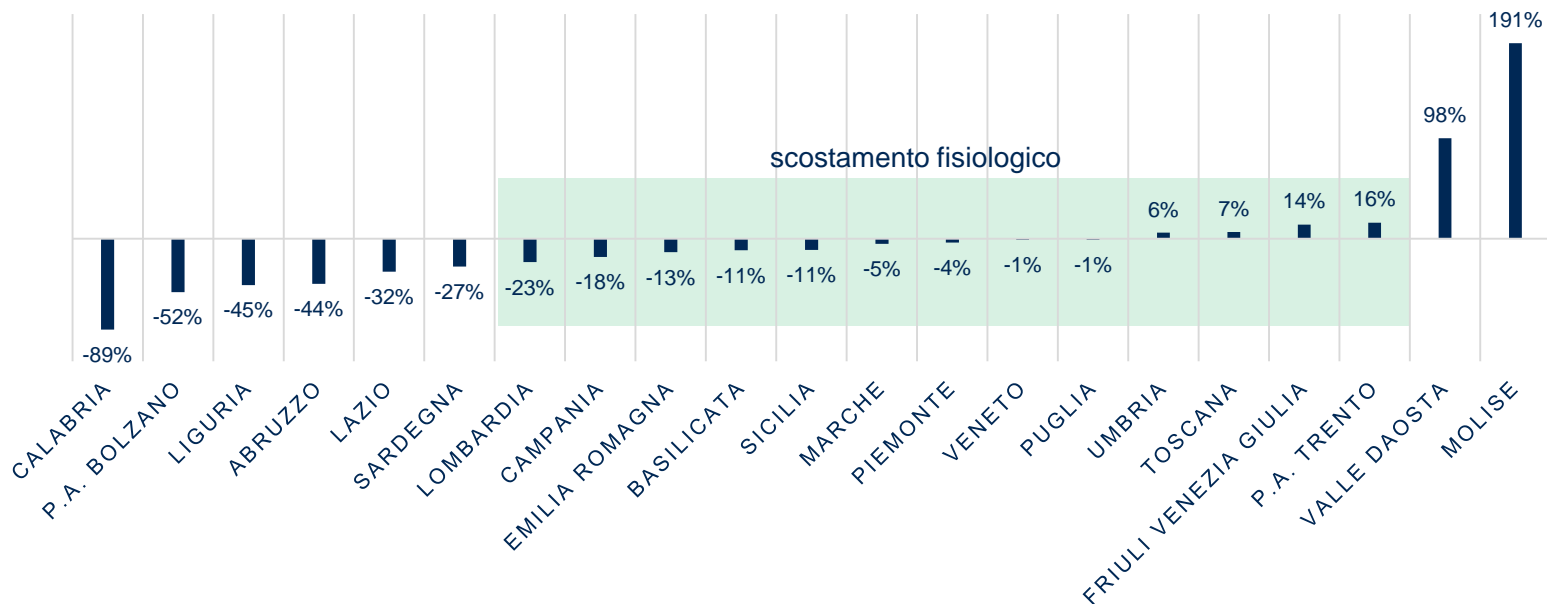


## 2. Il grado di copertura delle iniziative centralizzate delle categorie da DPCM

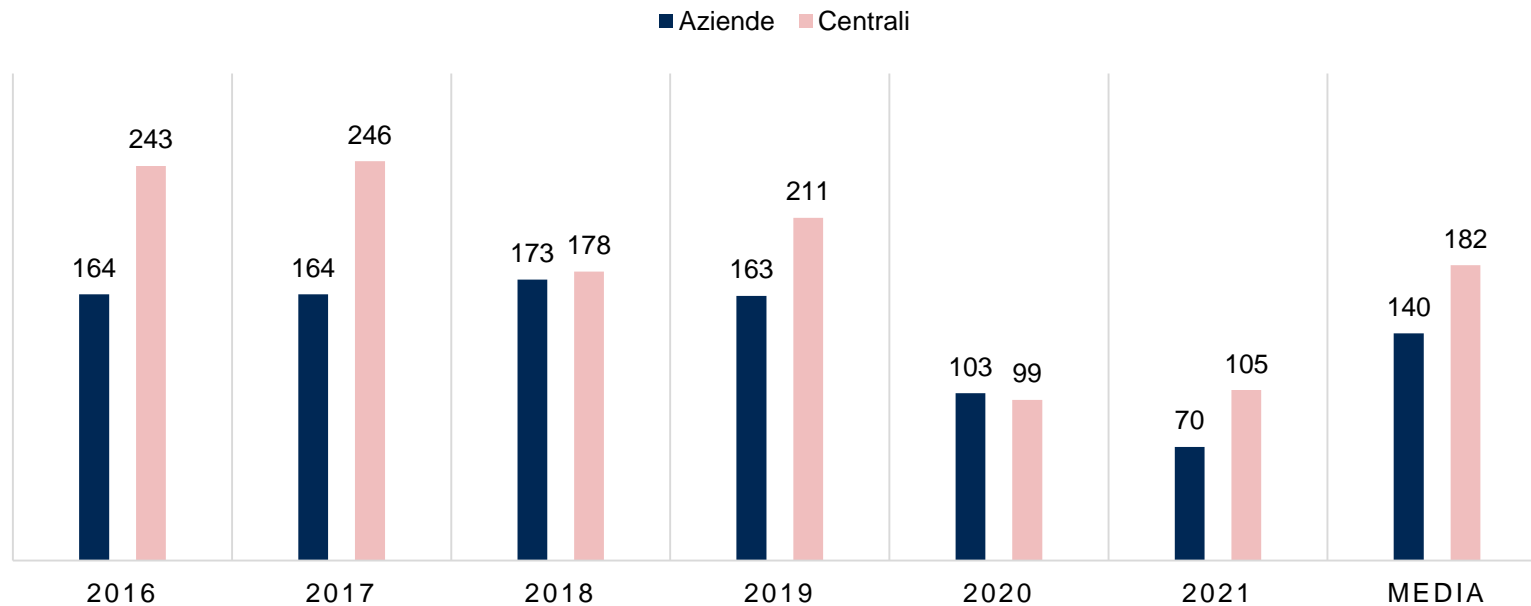




## 2. Aggiornamento risultati: efficacia degli acquisti centralizzati



## 2. I tempi medi di aggiudicazione: un trend in discesa



## 2. I ribassi

Anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media
<b>Centrali</b>	<b>21%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>25%</b>
<i>Forniture</i>	20%	27%	24%	27%	24%	29%	26%
<i>Servizi</i>	29%	30%	24%	29%	23%	20%	25%
<b>Aziende</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>15%</b>
<i>Forniture</i>	11%	12%	13%	12%	12%	9%	12%
<i>Servizi</i>	12%	12%	14%	11%	10%	8%	11%
<b>Media</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>

- Secondo una survey condotta tra maggio e luglio 2022 dall'Osservatorio MASAN all'interno del network delle imprese aderenti il 71% dei rispondenti (12 su 17) affermava di essere stato colpito in modo significativo dal rincaro delle materie prime e dei trasporti.
- L'aumento medio percentuale del prezzo dei prodotti/servizi rispetto al 2021 riportato è del 33% (mediano 6%) con punte del 200% nei gas medicali e del 70% nel facility management, settori in cui i costi dell'energia incidono in modo rilevante.



### 3. Implicazioni procurement nel PNRR

- Dall'analisi dei P.O. allegati ai CIS (esclusa quindi telemedicina) 15 regioni e province autonome su 21 indicano esplicitamente il ricorso a procedure centralizzate regionali, 9 citano Consip e 2 Invitalia
- Ministero (esclusa telemedicina) ha fatto da regia per attivare un accordo di programma con Consip e Invitalia e raccogliere fabbisogni

	Lavori	Beni & Servizi	IT
<b>Case e Ospedali di Comunità, COT</b>	AQ Invitalia, AQ Regionali, Gare aziendali	Da definire, si punterà su iniziative Consip o regionali	Da definire, disponibili AQ Consip
<b>Ospedale sicuro e sostenibile</b>	AQ Invitalia o Gare aziendali	-	-
<b>Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Digitalizzazione)</b>	-	-	AQ Consip
<b>Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (grandi apparecchiature)</b>	Gare aziendali	-	AQ Consip e in via residuale iniziative regionali se già avviate
<b>Telemedicina</b>	-	Da definire	PPP per piattaforma nazionale, da definire verticali regionali



# Conclusioni

## CONTESTO

Mercato  
«solution  
oriented»

PNRR  
ulteriore  
spinta alla  
centralizzaz.

SSN deve  
ricercare  
nuove logiche  
di generare  
valore, no  
cost cutting

Procurement  
centralizzato  
1° fase ha  
raggiunto un  
asintoto

### 3 SCENARI EVOLUTIVI

- strategia di continuità
- **strategia della specializzazione**
- **strategia dell'innovazione**

Assetti istituzionali

Dotazione di personale

Leadership e capacità di guidare un  
cambiamento  
“dal basso”



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

## Team di Ricerca



*Fabio Amatucci*



*Manuela Brusoni*



*Giuditta Callea*



*Nicolò Cusumano*



*Francesco Longo*



*Veronica Vecchi*



Università  
Bocconi

CERGAS  
Centro di Ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**  
**[niccolo.cusumano@unibocconi.it](mailto:niccolo.cusumano@unibocconi.it)**

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |  
| [www.cergas.unibocconi.it](http://www.cergas.unibocconi.it)