

## PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

### ACQUISTI SANITARI: STATO DELL'ARTE E PERCORSI EVOLUTIVI VERSO LA GENERAZIONE DI VALORE

Veronica Vecchi, Niccolò Cusumano, Giuditta Callea, Fabio  
Amatucci, Manuela Brusoni, Franco Luigi Zurlo, Chiara Mauro  
e Francesco Longo

**VERONICA VECCHI**  
CERGAS, SDA Bocconi

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT



Università  
Bocconi

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

# OSSERVATORIO MASAN

Fondato nel 2017 | 20 imprese aderenti | 15 centrali, incluso Consip |  
7 aziende sanitarie (dal 2023)



Monitoraggio del mercato del procurement centralizzato



Ricerca collaborativa, secondo l'approccio «Mode 2», volta a co-generare evidenze e conoscenze per supportare la transizione da un procurement tradizionale e operativo ad un procurement strategico (secondo il modello del VBPP)

**30 incontri**

**6 convegni**

**8 guide,  
quaderni,  
casi**

**7 capitoli  
Oasi**

**27 articoli  
divulgativi**

# STRUTTURA DEL CAPITOLO



Aggiornamento stato dell'arte degli acquisti centralizzati in sanità



Analisi delle modalità applicative del  
«Value-based Procurement Process»  
attraverso due casi studio

- 1) La costruzione del business case per l'acquisto delle reti riassorbibili per l'ernia addominale e delle lenti intraoculari monofocali per la cataratta
- 2) La gara sostenibile per l'acquisto di guanti di ESTAR Toscana

# Lo stato della centralizzazione

**98,1 miliardi**

di euro gare bandite nel 2022 da aziende sanitarie e centrali di committenza

Dei 170,6 Mld € degli accordi quadro / convenzioni aggiudicati dalle centrali di committenza regionali tra il 2016 e il 2018 risultano, al momento, **155,2 Mld €** di valore discendente degli acquisti aziendali

**62%** valore gare centralizzate sul valore totale delle gare bandite nelle regioni nel triennio 20-22

**84%** degli acquisti delle categorie da DPCM è coperto da gare centralizzate

Nel periodo 2016-2022 sono stati necessari in media **166 giorni** per aggiudicare una gara sopra soglia, 155 giorni a livello aziendale, **185 giorni a livello centralizzato**.

Tra il 2016 e il 2021 si è passati da 203 giorni a **129 giorni in media**.

Nel caso dei DM risulta aggiudicato il 57% delle gare centralizzate in valore.

Le gare non aggiudicate, per 8,4 miliardi di euro, risultano in corso, in media da 1092 gg al 31/12/2022.

**56%** degli acquisti centralizzati nel periodo 2016-2022 riguarda i farmaci

# Il value based procurement process: la costruzione del business case



## Il caso


- costruzione del business case con il coinvolgimento di stakeholder clinici e non clinici
- elaborazione e applicazione di una metodologia operativa testata **che ne conferma la replicabilità**


## Lezioni apprese


1. coinvolgere un gruppo ampio di stakeholder
2. è importante far leva sulle pubblicazioni scientifiche (DL 137/2022)
3. è necessario un investimento in termini di volontà, tempo e competenze
4. serve un mandato chiaro alle centrali di committenza e alle aziende sanitarie per superare la logica di «breve termine»
5. fondamentale stimolare la partecipazione dei professionisti
6. serve un investimento in IT per migliorare la raccolta dati


# La costruzione del business case in pratica


 Analisi *as-is*

 Analisi indicatori esito clinico e non clinico

 Analisi comparativa gare

 Discussione con clinici

 Discussione con non clinici

 Confronto con il mercato per fasi

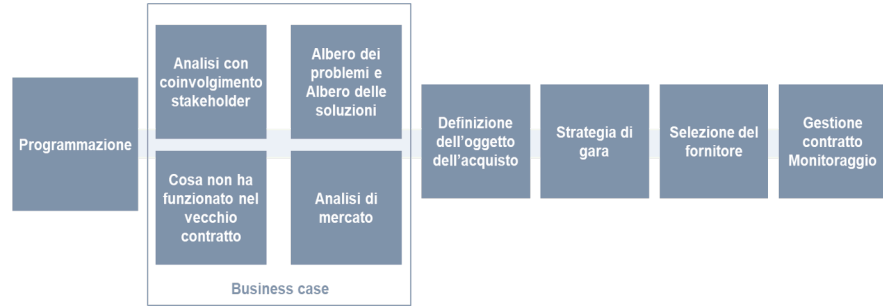
Definizione  
dell'oggetto  
(requisiti  
funzionali)

Definizione dei  
criteri di  
valutazione

Definizione  
indicatori di  
monitoraggio

<b>Criterio</b>	<b>Sotto-criteri</b>	<b>Indicatore</b>
<b>Qualità del materiale</b>	Resistenza alle tensioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasso di recidive dovute a lacerazioni o a un difetto della resistenza entro 12 mesi dall'impianto.</li> <li>Tasso di complicanze del sito chirurgico che richiedono intervento (SSOPI).</li> </ul>
	Resistenza alle infezioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasso di infezioni a 12 mesi</li> </ul>
	Assenza/minor incidenza di segnalazioni di complicazioni gravi/difetti del materiale mesh-related	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di avvisi di sicurezza mesh-related.</li> </ul>
	Barriera anti-aderenziale con efficacia comprovata da letteratura/compatibilità con contatto viscerale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilità di impianto della rete a contatto con i visceri comprovata da letteratura.</li> <li>Tempo (in settimane/mesi) in cui la barriera anti-aderenziale si riassorbe comprovata da letteratura.</li> </ul>
	Riassorbibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo di assorbimento della rete sufficiente ad indurre formazione di tessuto fibroso autogeno.</li> </ul>
<b>Maneggevolezza e facilità d'uso</b>	Maneggevolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensione dell'ordito macroporoso.</li> </ul>
	Facile identificazione lato viscerale della protesi	
<b>Servizio di supporto</b>	Programmi di formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità del programma formativo proposto.</li> <li>Numero di programmi formativi erogati, numero di ore di formazione erogate, curriculum formatori, metodo di formazione utilizzato.</li> </ul>
<b>Disponibilità di evidenze scientifiche</b>	Qualità degli studi clinici	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact factor rivista, numero pazienti arruolati, durata follow up, setting sperimentale vs. osservazionale.</li> </ul>
	Qualità degli studi di costo efficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di studi di costo-efficacia o costo-utilità per il prodotto offerto.</li> <li>Presenza di analisi di impatto sul budget per il prodotto offerto</li> </ul>
<b>Qualità della vita</b>	Qualità della vita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità della vita misurata con scale generiche o specifiche</li> </ul>

# Il value based procurement process: introdurre logiche di sostenibilità



7 punti alla dimensione  
ambientale  
7 punti alla dimensione  
sociale

Criteria non on/off

## Il caso

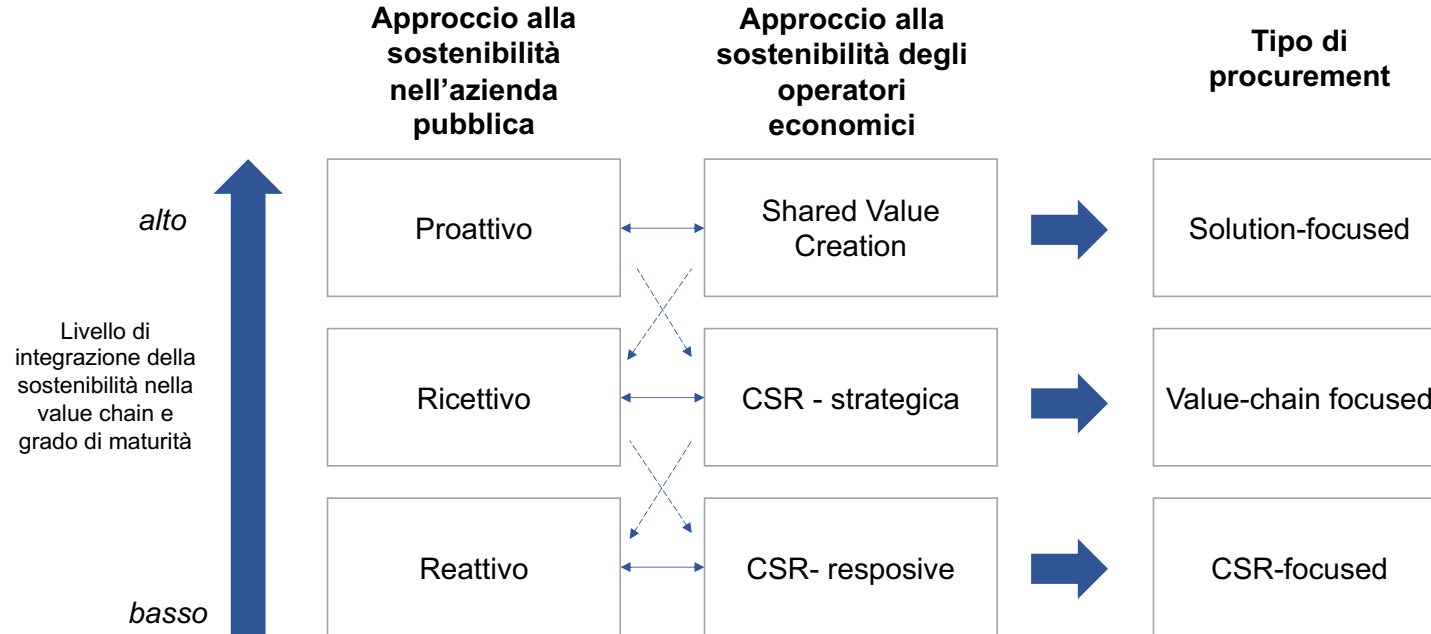
- la gara per l'acquisto di guanti ad uso sanitario, pubblicata a dicembre 2022 da ESTAR, è composta da 14 lotti, ha un valore complessivo di 120 milioni di euro e copre un periodo di 48 mesi
- la centrale decide di non limitarsi a replicare la vecchia gara ma di «alzare l'asticella» sotto il profilo della sostenibilità

## Lezioni apprese

1. la mancanza di regole vincolanti non è un limite, ma un'opportunità, serve però un approccio strategico
2. introdurre innovazioni in termini di sostenibilità è difficile perché manca consapevolezza tra gli utenti, la funzione acquisti può fungere da stimolo, serve leadership
3. il dialogo con il mercato è fondamentale per ridurre l'asimmetria informativa e valutare «quanto può essere alzata l'asticella»
4. I pesi da assegnare alla sostenibilità non devono essere un mero «make up»
5. Per passare a un procurement più sofisticato, il team, la competenza e gli strumenti sono essenziali



# FRAMEWORK PER GUIDARE IL PROCUREMENT SOSTENIBILE



# CONCLUSIONI

- I dati di mercato confermano, come evidenziato anche in OASI 2022, che la centralizzazione ha raggiunto un plateau e le centrali più avanzate stanno sperimentando logiche al valore, facendo leva sulla curva di apprendimento e specializzazione
- Il processo di centralizzazione ha trovato più larga applicazione nei beni standardizzabili (farmaci e vaccini), più difficile è la sua applicazione ad altre categorie il cui valore-in-uso dipende da
  - fabbisogni e condizioni di contesto specifiche
  - Innovazioni, che richiedono **leadership, competenze specialistiche, collaborazione e dialogo tra gli stakeholder e apertura al cambiamento**
- Nel rapporto OASI 2022 era stata data una prima definizione di VBPP. Il capitolo del presente rapporto mette a fuoco e operationalizza il metodo:
  - il primo caso dimostra che il metodo è fattibile e replicabile
  - il secondo caso dimostra che le centrali più mature sono già in grado di applicare il metodo (centrali come **hub di competenze**)
- Introdurre cambiamenti richiede **consenso** e d'altra parte l'innovazione nel settore pubblico si genera anche per rispondere alle pressioni dell'ambiente esterno
- Metodologie sofisticate sono «time consuming»

## Team di Ricerca



*Fabio Amatucci*



*Manuela Brusoni*



*Giuditta Callea*



*Niccolò Cusumano*



*Francesco Longo*



*Chiara Mauro*



*Veronica Vecchi*



*Franco L. Zurlo*

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

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



Università  
Bocconi

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