



PRESENTAZIONE RAPPORTO OASI

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

**Gli acquisti sanitari: consolidamenti
evolutivi**



NICCOLO' CUSUMANO
CERGAS, SDA Bocconi

Milano, 3 dicembre 2025

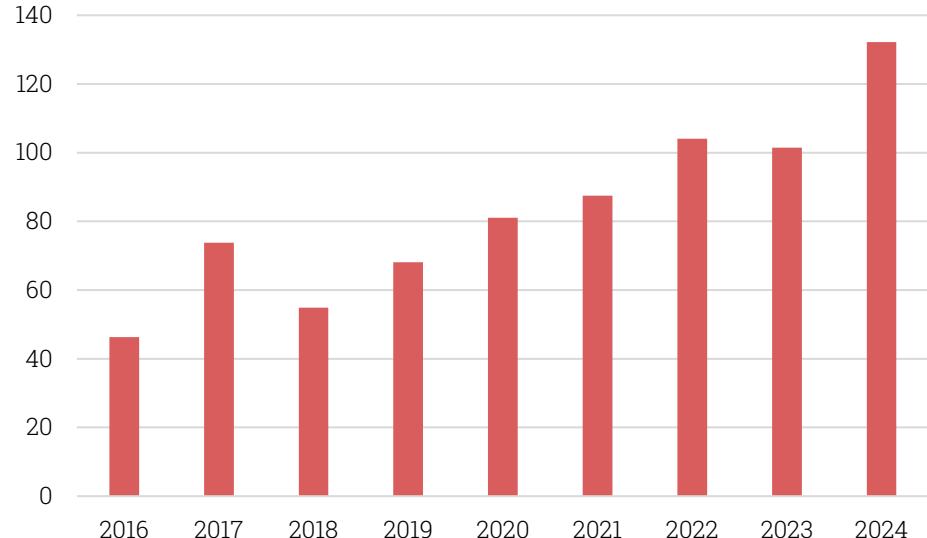


Università
Bocconi

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

Il mercato degli acquisti pubblici in sanità

Acquisti di beni e servizi per la sanità (miliardi di euro, anni 2016-2024, importo totale bandito)



Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP



Università
Bocconi

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

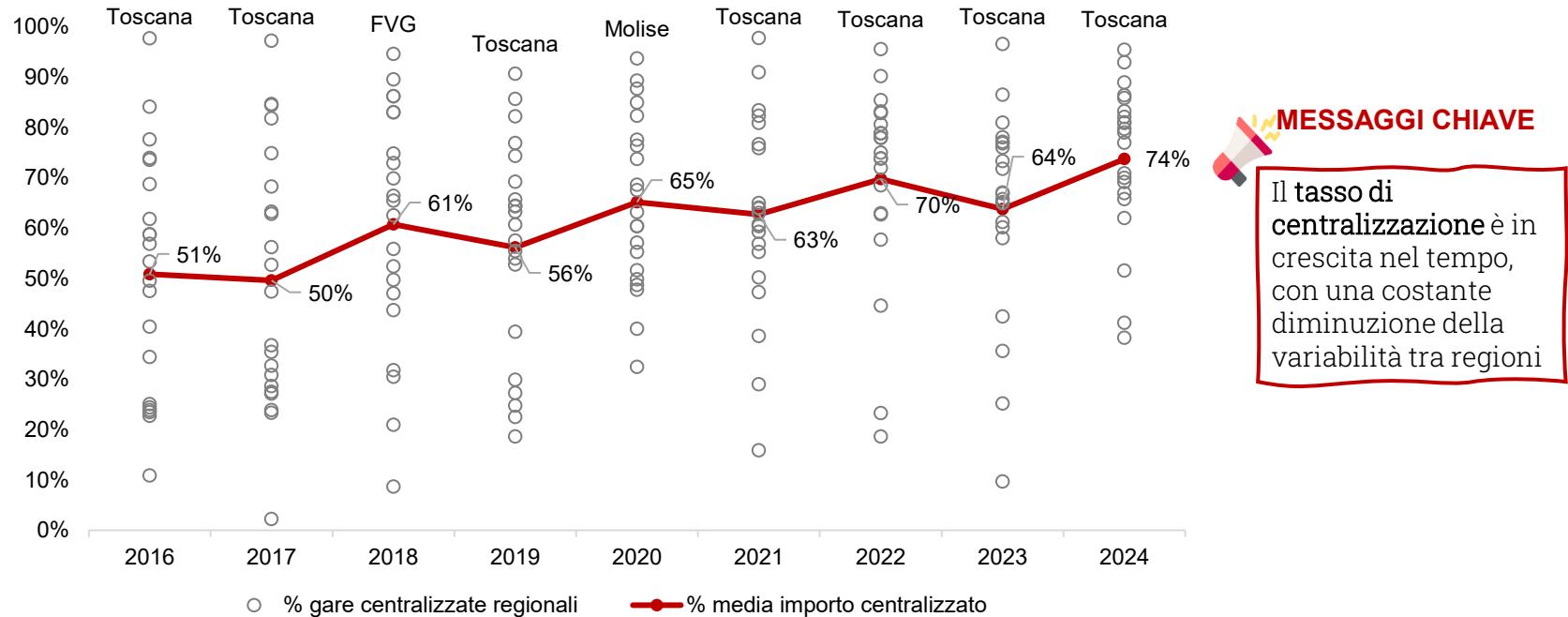


Perché questo trend

- 1) sovrapposizione tra iniziative centralizzate e aziendali
- 2) Carenze nella raccolta dei fabbisogni e nella programmazione che spingono le centrali di committenza a un uso estensivo delle opzioni contrattuali
- 3) Lotti deserti e/o ritirati

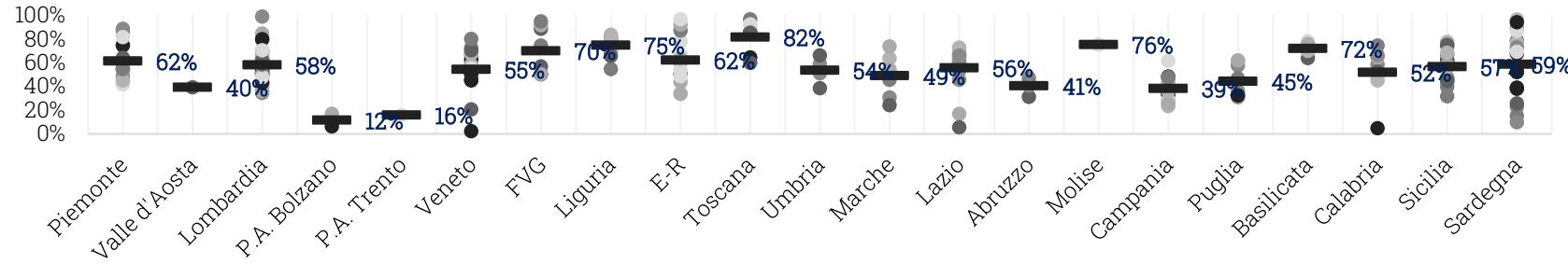
La centralizzazione

Quota di acquisti centralizzati sugli acquisti regionali (anni 2016-2024, importo aggiudicato tramite acquisti autonomi e discendenti da AQ / Convenzioni per acquisti superiori a 40.000€)

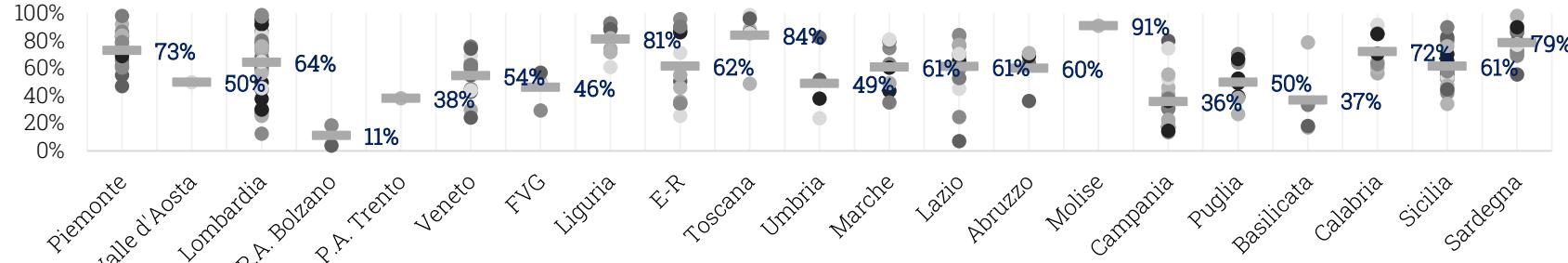


La centralizzazione a livello aziendale

Media del tasso di centralizzazione per azienda sanitaria / ospedaliera e media regionale (anno 2016-2024)



Media del tasso di centralizzazione per azienda sanitaria / ospedaliera e media regionale (anno 2024)



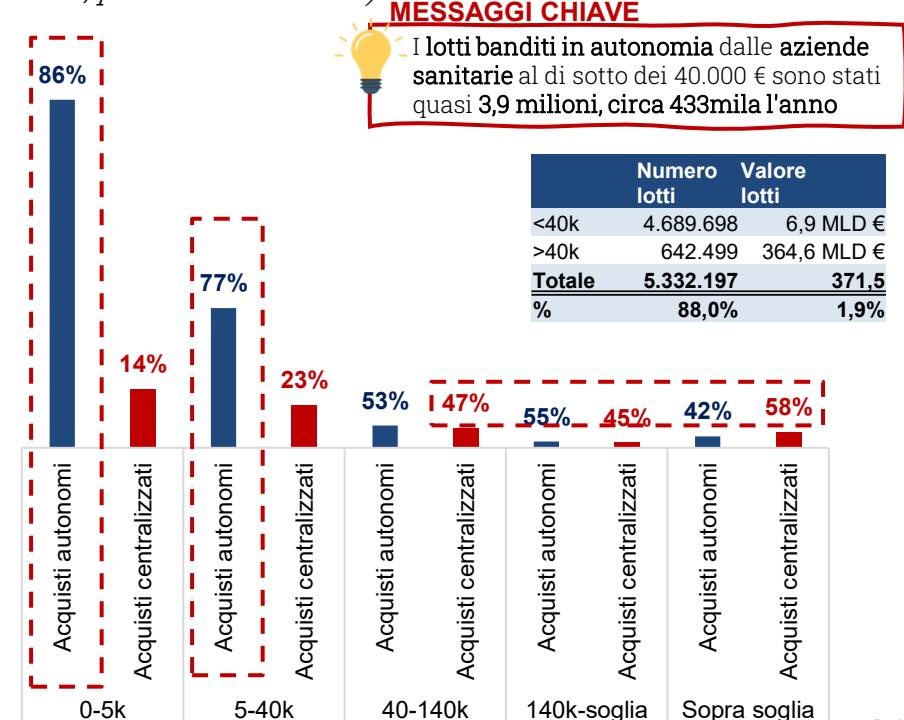
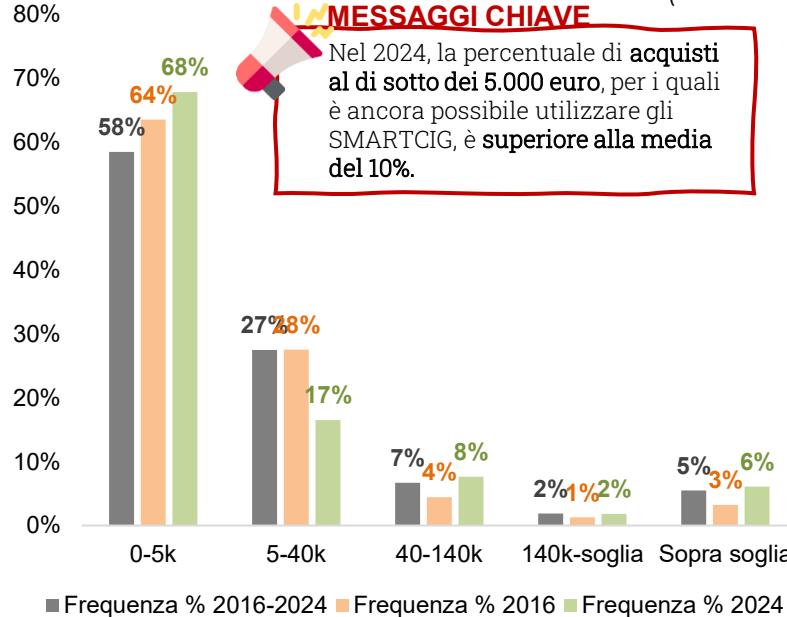
Bocconi

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

Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP

Gli acquisti sotto soglia affidamento diretto

Incidenza percentuale del numero di CIG delle aziende sanitarie banditi autonomamente e in adesione ad AQ / Convenzione (numero di CIG, periodo 2016-2024)



Università
Bocconi

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

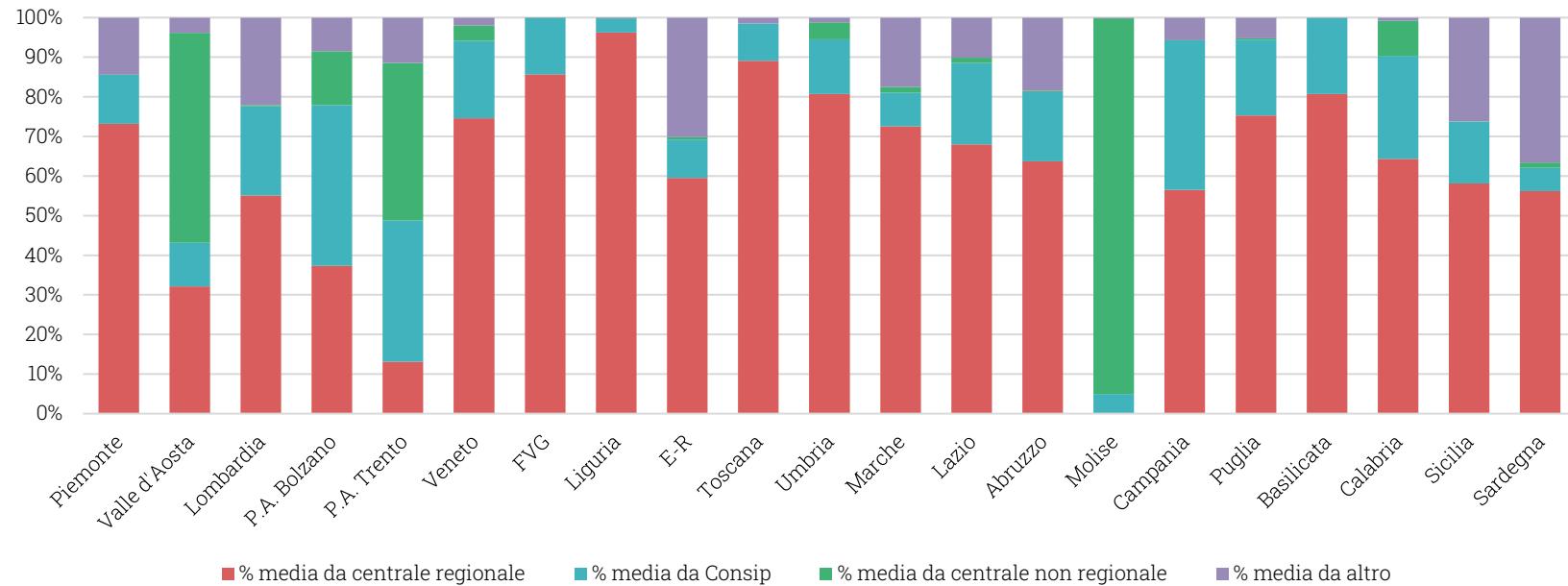
Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP



IONI
SCHOOL OF MANAGEMENT

Origine dei contratti centralizzati

Origine dei contratti centralizzati dalle aziende sanitarie (anni 2022-2024, % sul valore dei CIG discendenti da AQ/Convenzioni).



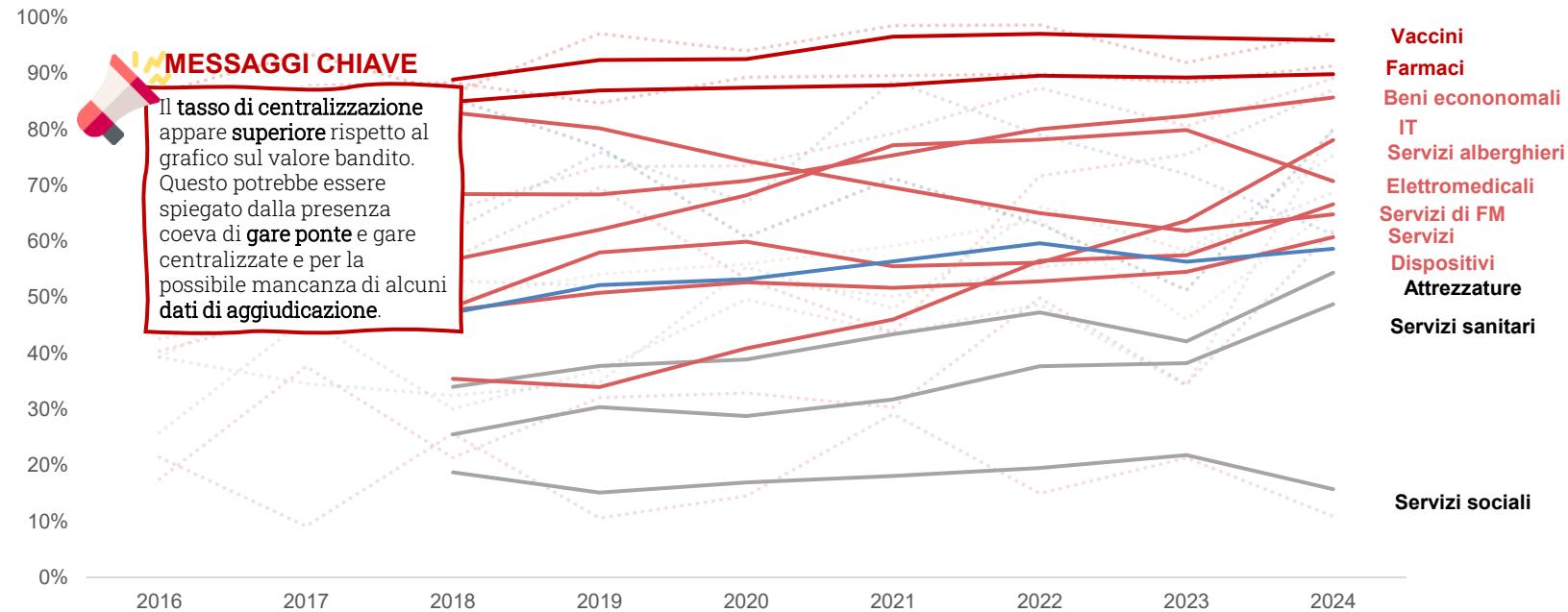
Università
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerca sulla Gestione
dell'Innovazione Sanitaria e Sociale

Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP

Centralizzazione per categoria merceologica

Tasso di centralizzazione delle gare per categoria merceologica (anni 2016-2024, quota delle iniziative aggiudicate centralizzate / aggregate sugli acquisti CIG, 3-year moving average)



I
Bocconi

CERGAS
Centro di Ricerca sulla Gestione
dell'Industria Sanitaria e Sociale

Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP

I tempi di aggiudicazione

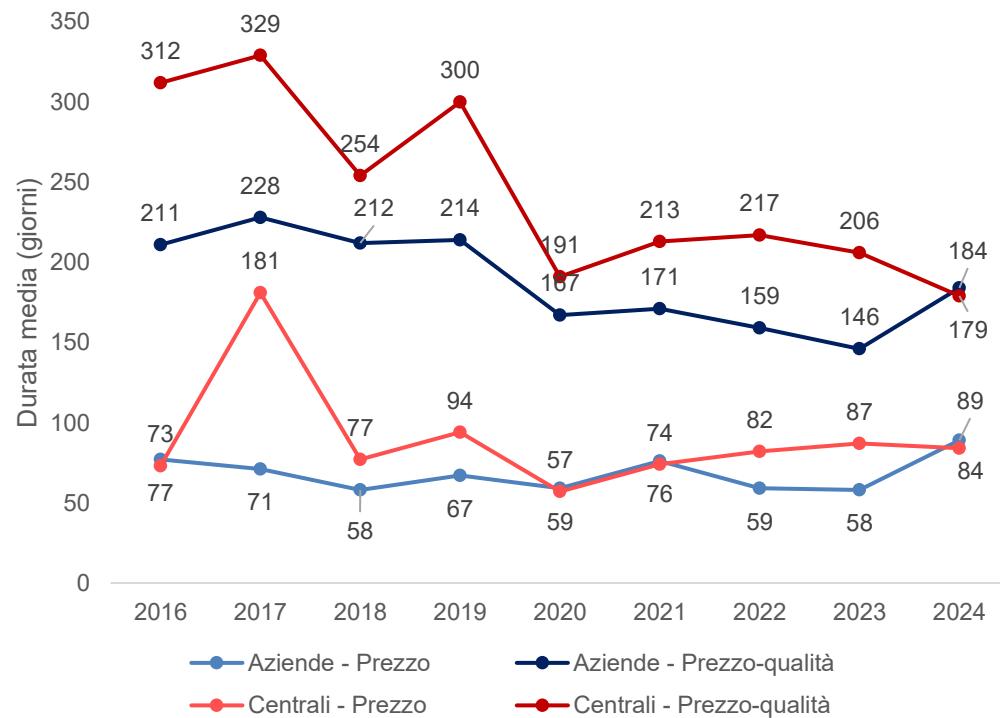
MESSAGGI CHIAVE



Negli ultimi anni, e in particolare dal 2020, i tempi di aggiudicazione delle centrali si sono progressivamente allineati a quelli delle gare bandite da aziende.

Addirittura nel 2024, per il momento, il dato risulta inferiore per le centrali, ma si tratta ancora di un dato che non può ancora essere considerato definitivo.

	Aziende	Centrali
Durata procedure non aggiudicate al 1 maggio 2025 (giorni)	1.424	1.674
Valore complessivo procedure non aggiudicate (2016-2024)	62,1 MLD €	137,7 MLD €



Università
Bocconi

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

Fonte: elaborazioni Osservatorio MASAN dati BDNCP

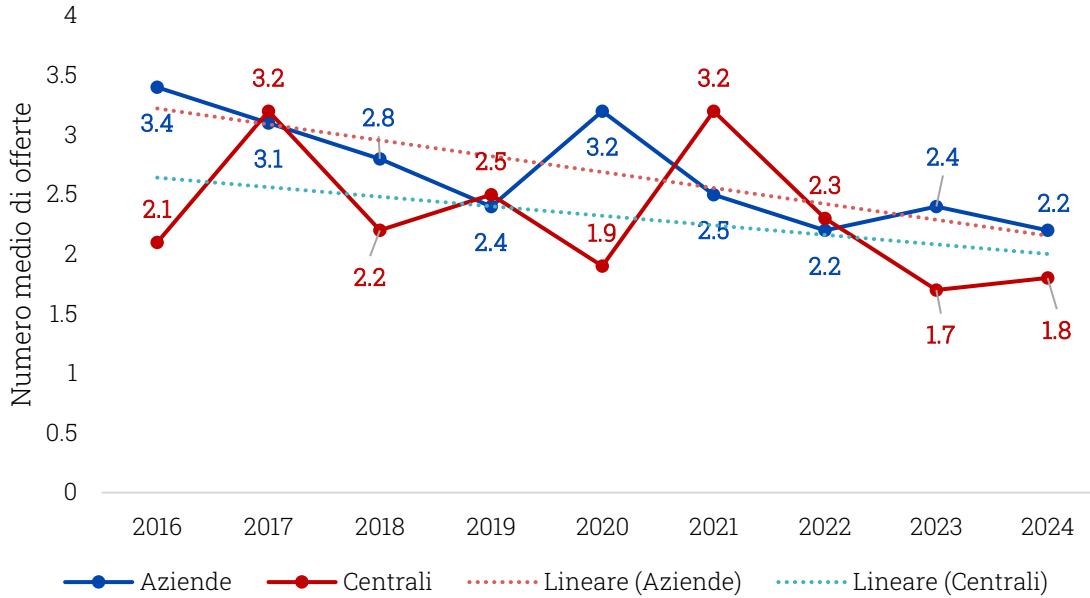
Il numero di offerte

*Numero medio di offerte (ammesse ed escluse) presentate per le gare aggiudicate da aziende e centrali di committenza regionali negli anni 2016-2024.**

MESSAGGI CHIAVE

Dai dati emerge come nel periodo 2016-2019 il numero mediano di lotti fosse di 4,15, sceso a 3,5 nel periodo 2021-2024. Le gare hanno quindi subito una semplificazione, non il contrario.

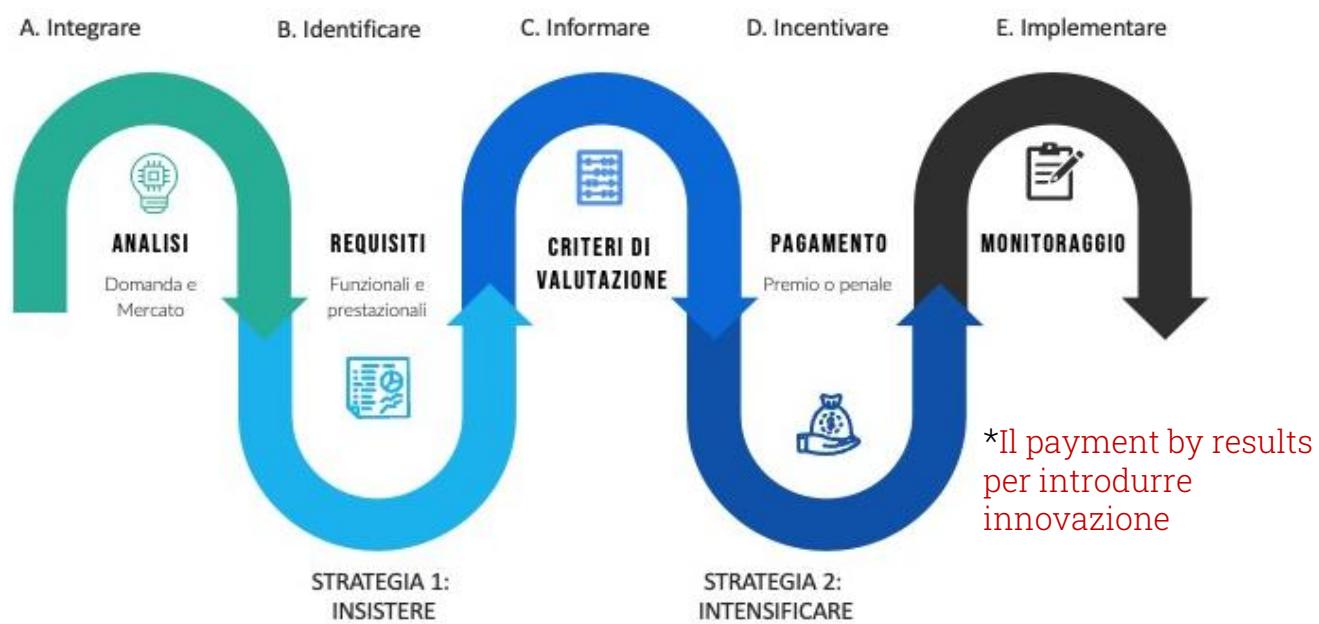
I partecipanti al workshop non segnalano particolari problematiche in termini di partecipazione specialmente nelle gare di servizi.



*In questo caso, il perimetro di indagine è stato limitato alle gare con tipologia di scelta contraente corrispondente a procedura ristretta, aperta e SDA.

Value-based Procurement PROCESS

- Il VBP come **processo collaborativo** in cui gli stakeholder **partono dal bisogno**, analizzano il problema e co-progettano la soluzione più adeguata, **anche in considerazione del contesto**.
- **Sartorizzazione scalabile.**
Oggi, il VBP richiede di partire dal piccolo, adattandosi al contesto specifico, ma pensando già alla scalabilità.



VBP - le esperienze in Italia

DECLINAZIONE DEL VBP

Metodo di valutazione

- *Net Monetary Benefit (NMB)*
- *Standardizzazione beneficio clinico (0-70)*
- *Misurazione di esito clinico*

Meccanismo di pagamento

- *Payback*
- *P4P - decurtazione (quota variabile)*
- *P4P - premium price*
- *Remunerazione a scaglioni*

Monitoraggio dell'esito

- *Registro attività regionale*
- *Scheda paziente*
- *Verbale / Questionario post-impianto*
- *Sistemi di tracciabilità (automatico)*
- *Scheda di valutazione esiti*

Dal 2018

1. ESTAR Toscana
2. ARIA Lombardia
3. CONSIP
4. PuntoZero s.c.a.r.l. – Umbria
5. Intercent-ER

Merceologie

Matrici biologiche, Elettrocatereti, Stent, Reti chirurgiche, Collanti chirurgici, Acido ialuronico, Patch vascolari, Valvole cardiache, Lenti intraoculari, Service apparecchiature, Lente Telescopica, Valvola aortica, Sistemi di ablazione



Università
Bocconi

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

Le condizioni abilitanti del VBP

- Un cambiamento culturale per riconoscere il procurement come leva di creazione di valore per il SSN
- Flessibilità dei meccanismi di budgeting e rendicontazione
- Integrazione dei sistemi informativi per il monitoraggio e la misurazione dei risultati
- Rafforzamento delle competenze strategiche dei buyer pubblici per trovare il giusto bilanciamento tra contesto (incl. sistemi informativi e vincoli normativi), valore (che è cangiante) e organizzazione (risorse e competenze interne)

Team di Ricerca



Giuditta Callea



Niccolò Cusumano



Ludovica Mager



Veronica Vecchi



Franco L. Zurlo

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
niccolò.cusumano@unibocconi.it

CERGAS Bocconi
Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT