

Bocconi

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT DEGLI ACQUISTI E DEI CONTRATTI IN SANITÀ (MASAN)

I PROCESSI DI AGGREGAZIONE DELLA DOMANDA

Niccolò Cusumano

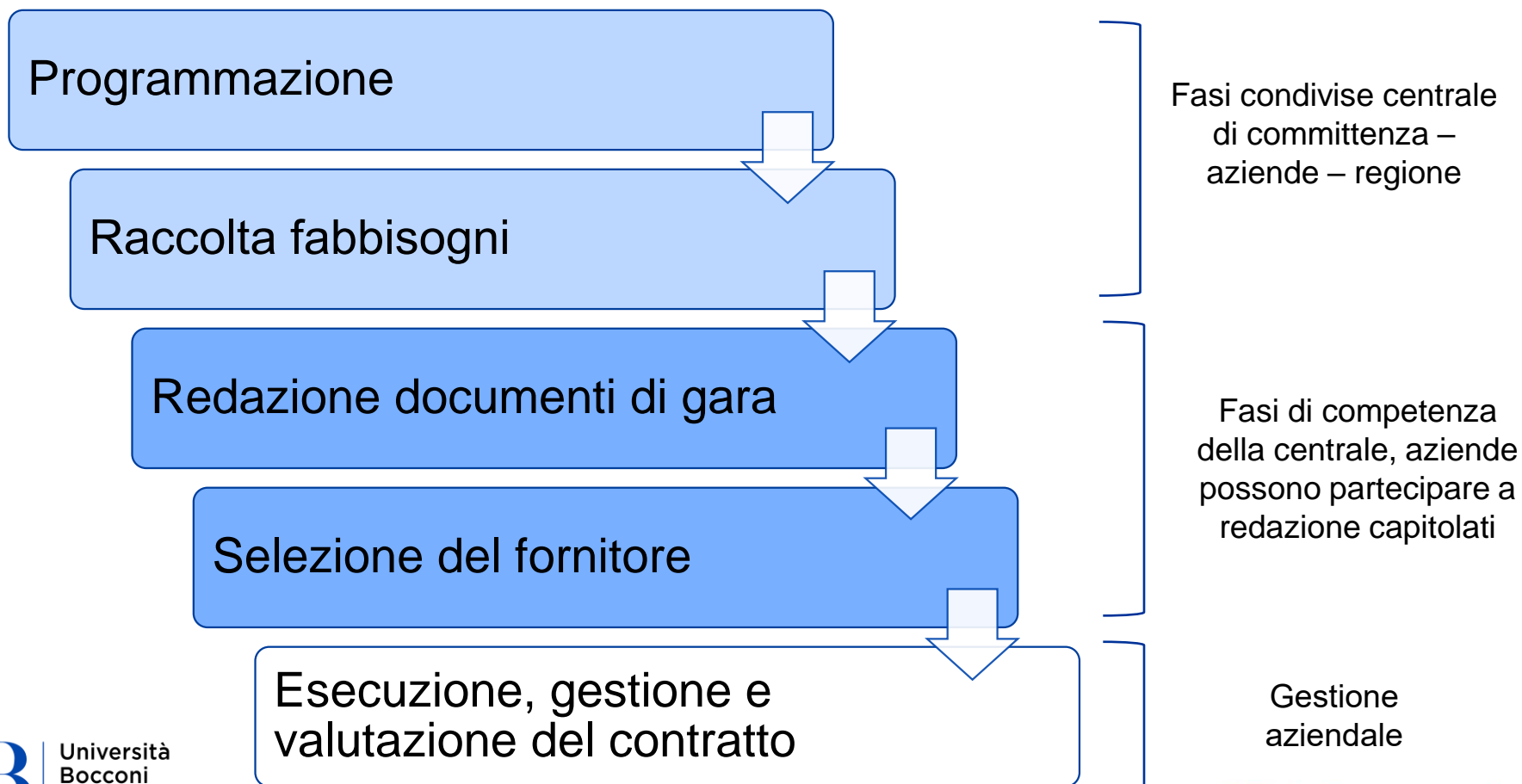
21 novembre 2018

Le domande di ricerca:

Quali sono i criteri, gli attori coinvolti e le dinamiche decisionali tra centro (centrale/regione) e territorio (aziende) nel processo di programmazione delle iniziative aggregate?

Attraverso quali modalità viene effettuata l'analisi del fabbisogno e la conseguente definizione dell'oggetto e della strategia di gara?

L'aggregazione del processo di acquisto



Come viene gestita la programmazione degli acquisti centralizzati: analisi di casi

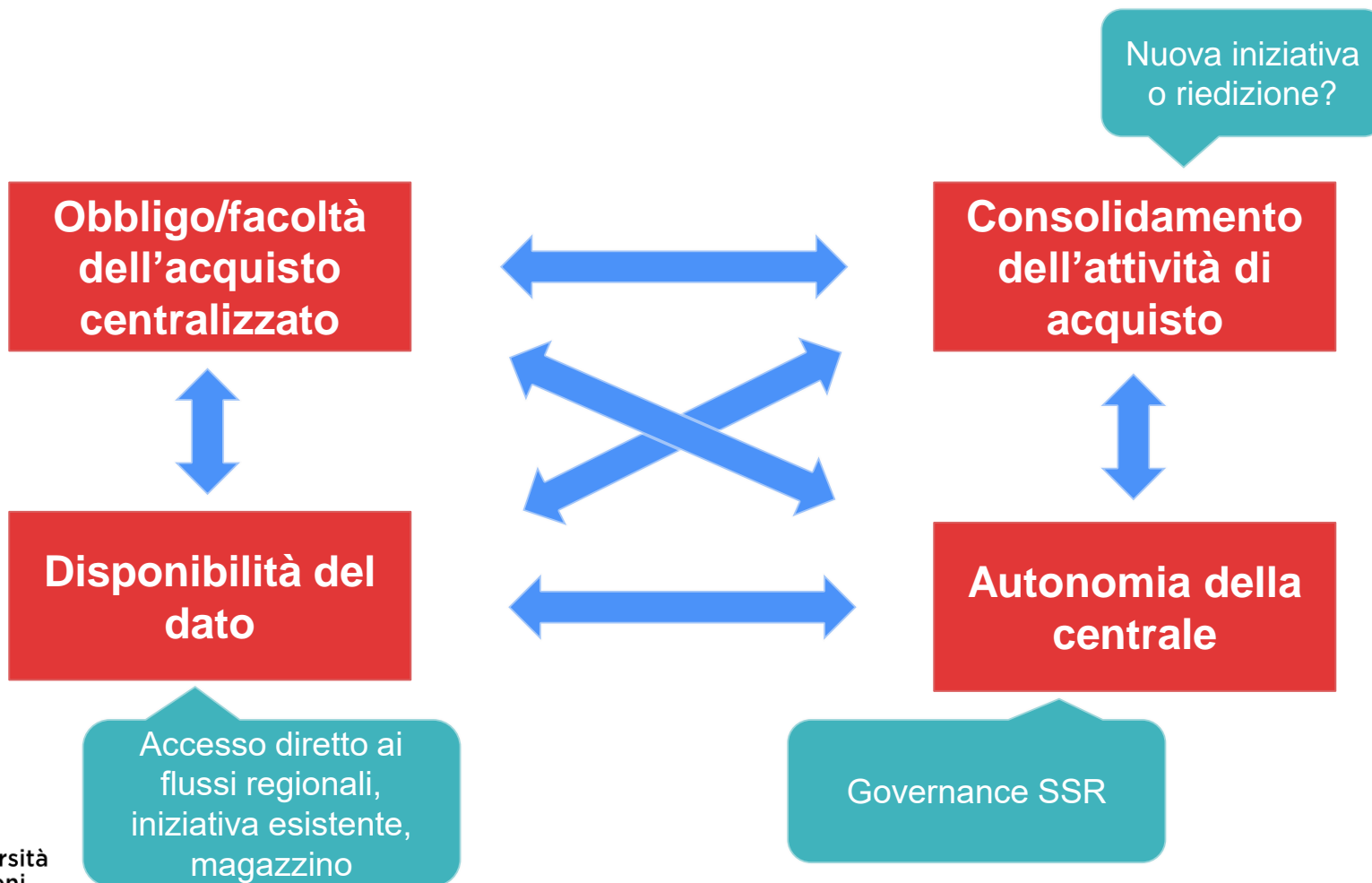


La programmazione

— In tutti i contesti analizzati la programmazione, partendo da una ricognizione dei contratti/iniziativa esistenti, è volta alla definizione di un piano gare in cui si stabiliscono:

- le tempistiche,
- l'oggetto d'acquisto,
- il budget disponibile (o il volume economico della gara),
- il soggetto titolare della procedura

Le variabili di analisi



La governance del processo, il framework MASAN



La governance del processo

— Emilia Romagna, Lombardia:

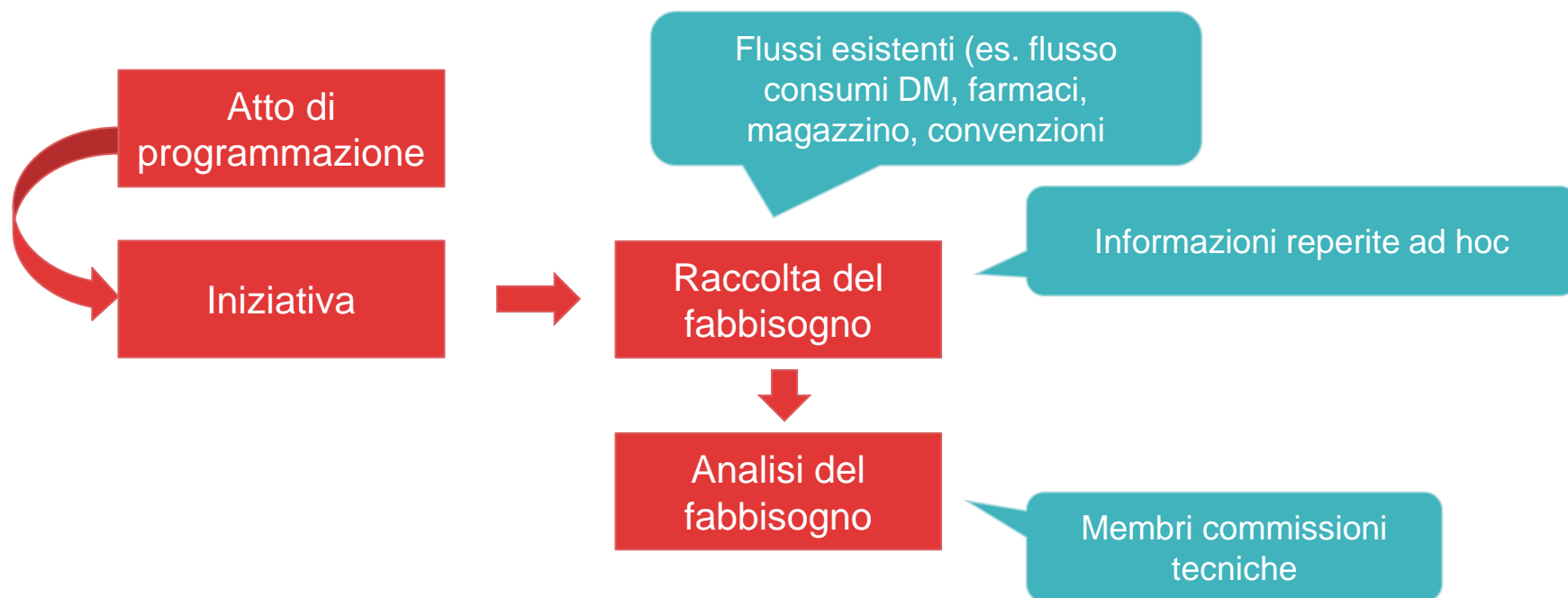
- la Giunta Regionale approva l'atto di programmazione frutto della concertazione tra le direzioni regionali di riferimento e le aziende del SSR e loro aggregazioni (consorzi e aree vaste),
- recepito da un atto aziendale della centrale.

— In Toscana la centrale recepisce nella propria programmazione il Programma Regionale di Spesa e il Piano Triennale delle Tecnologie approvati da Regione

— In Veneto la centrale approva proprio atto aziendale che viene sottoposto all'approvazione della Giunta Regionale.

— In Campania, SORESA provvede ad adottare il proprio atto di programmazione

La raccolta e definizione del fabbisogno



Le criticità

Processo
oneroso



- Organizzare i canali comunicativi, empowerment dei fornitori / referenti aziendali della centrale
- Creare magazzini centralizzati?
- Implementare sistemi informativi (es. Emilia Romagna, Campania)?

Parlare la stessa
lingua



- Allineamento delle diverse classificazioni a livello aziendale esistenti
- Definire oggetto di misurazione nei servizi

Guardare al
futuro



- Commissioni tecniche di redazione dei capitolati
- HTA
- Dialogo con il fornitore
- **Programmazione regionale**

Tre modelli



Rete

Interazione istituzionalizzata tra la centrale, le aziende del SSR, eventuali organismi intermedi (es. l'area vasta) e la DG regionale di riferimento.



Accentrato regionale

La centrale o è direttamente costituita all'interno dell'Ente Regione oppure è un ente del SSR che concentra a livello regionale alcune funzioni comuni delle aziende sanitarie/ospedaliere.



Agenzia

La centrale agisce in modo fortemente autonomo sia in fase di programmazione, sia di raccolta dei fabbisogni, fermo restando un ruolo di indirizzo strategico svolto dalla Regione.

Reti di successo

- **La capacità di gestione delle relazioni tra gli attori del sistema** degli acquisti dipende da diversi elementi:
 - **Elementi di carattere organizzativo** (Malatesta & Smith, 2011; Perner & Skjølsvik, 2016)
 - **Elementi personali in termini di competenze, leadership, maturità** (Carter et al., 2000; Bemelmans et al., 2013; Schneider & Wallenburg, 2013)
 - **Riconoscimento del ruolo da parte degli altri interlocutori** (Carter & Narasimhan, 1996; Tchokogué et al., 2017)

- **L'allineamento degli obiettivi tra centro e periferia è fondamentale, il disallineamento è frutto spesso di una mancanza di competenze.**

- **La definizione di linee guida e formazione si dimostrano più efficaci dei controlli** (Kauppi, 2014)

Considerazioni di sintesi

- Nel nuovo sistema a rete è necessario che la capogruppo, l'Ente Regione, eserciti pienamente il proprio ruolo e di ente di pianificazione.
- Tale pianificazione di tipo strategico deve avvenire a monte del processo di programmazione degli acquisti.
- Gli acquisti sono uno strumento di supporto alla strategia aziendale.
- Il sistema è in grado di leggere i fabbisogni attuali, bisogna sviluppare la capacità di leggere quelli futuri e adottare degli strumenti di acquisto coerenti e che garantiscano la flessibilità necessaria al sistema per gestire il cambiamento.
- Le centrali devono sviluppare nuove competenze di dialogo con i clinici e il mercato dei fornitori e di analisi.

Niccolò Cusumano

Ricercatore Osservatorio MASAN

CERGAS – SDA Bocconi

niccolo.cusumano@unibocconi.it

Università Commerciale Luigi Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |

Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it

B

Università
Bocconi

CERGAS

Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

SDA Bocconi
School of Management