

# Bocconi

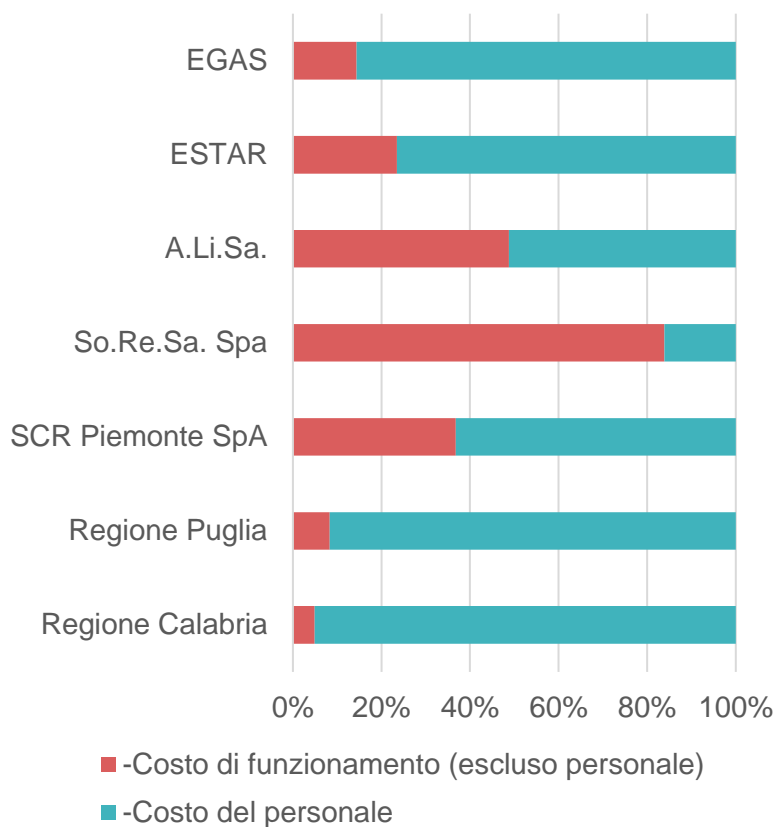
## OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT DEGLI ACQUISTI E DEI CONTRATTI IN SANITÀ (MASAN)

Capacità e risorse delle Centrali di committenza

**Francesco Longo**

21 novembre 2018

# I costi di funzionamento e del personale



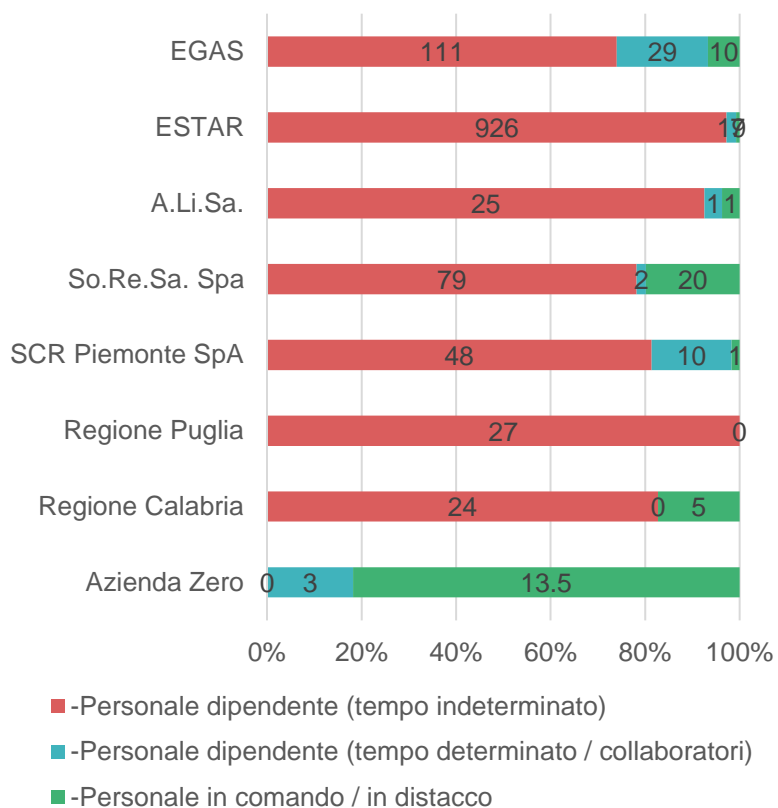
- Il budget totale mediano dei rispondenti è di 5,65 milioni di euro
- Il costo aziendale mediano per dipendente è di 49mila euro con una deviazione standard di 14mila euro
- Questo dato pone le centrali di committenza al di sopra della retribuzione media dei dipendenti delle regioni (34.944€ nel 2016, fonte RGS) e del SSN (38.574 €)
- La spesa mediana per consulenti esterni è del 12% (250mila euro) dei costi di funzionamento, con un minimo di 0,61%
- La spesa di formazione (dato mediano) pesa per lo 0,19% del costo del personale (26mila euro)

Il costo mediano del personale è più elevato in quanto il personale è più qualificato e più anziano

La spesa per consulenza è modesta, si privilegiano costi fissi, pur essendo organizzazione project based

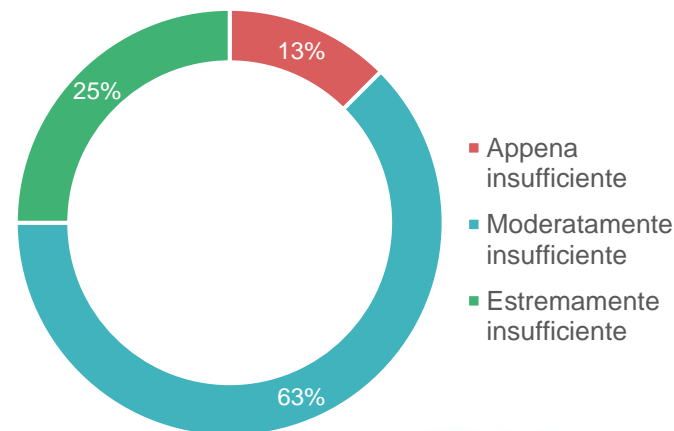
Il budget destinato alla formazione è gravemente insufficiente

# Il mix di personale

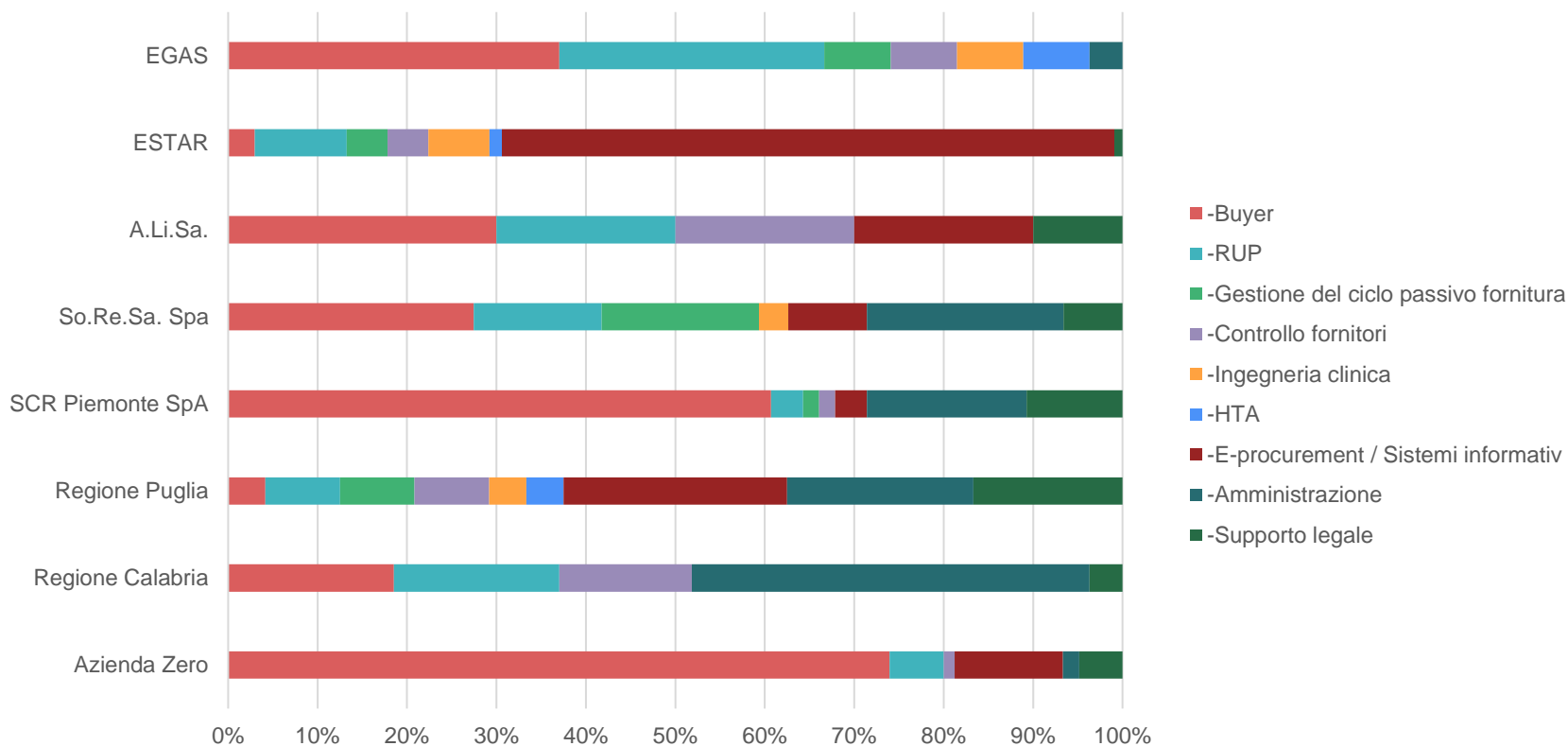


- Le centrali impiegano in larga misura personale dipendente a tempo indeterminato
- Diffuso il ricorso a personale in distacco/comando da altri enti

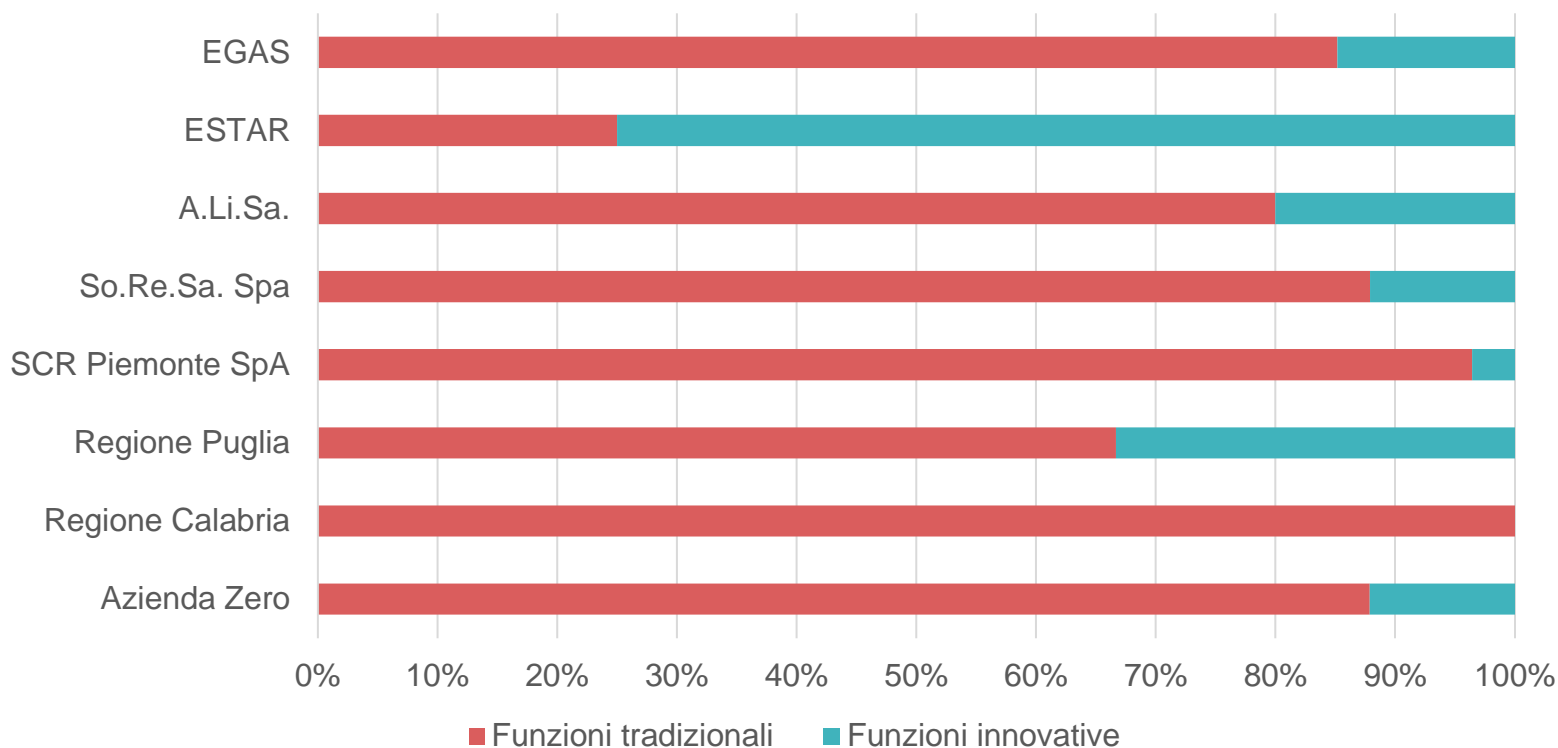
Rispetto al volume di attività il numero di persone che operano nella centrale è:



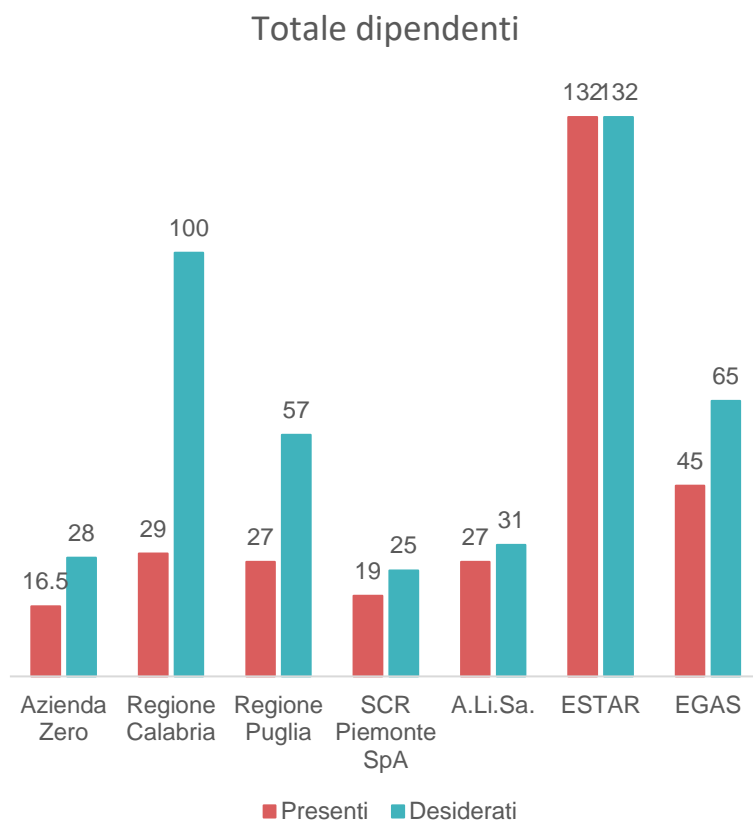
# Il personale coinvolto negli acquisti per funzione



# Incidenza delle funzioni «innovative» rispetto a quelle «tradizionali»

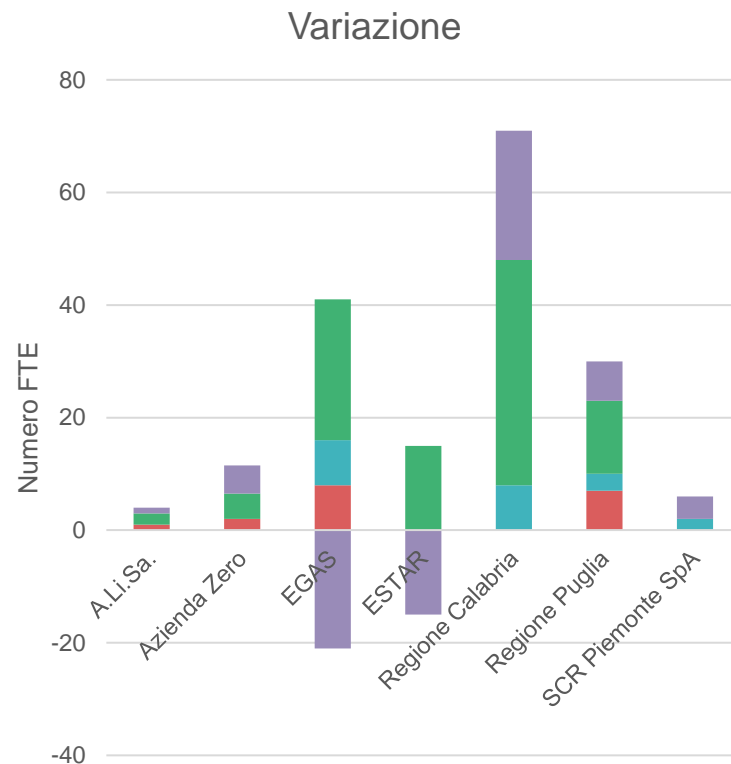
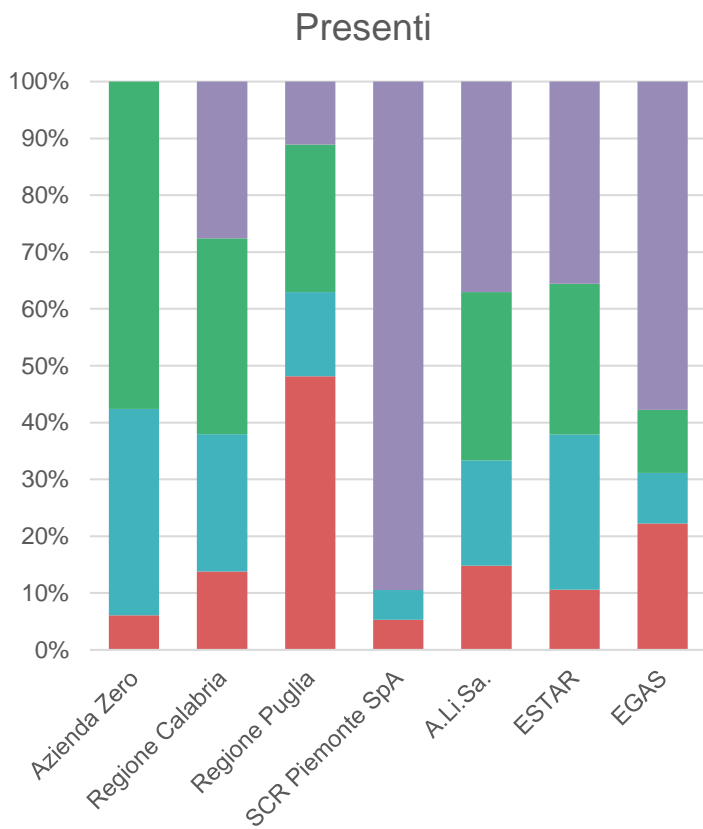


# La dotazione di personale presente e desiderata dedicata agli acquisti

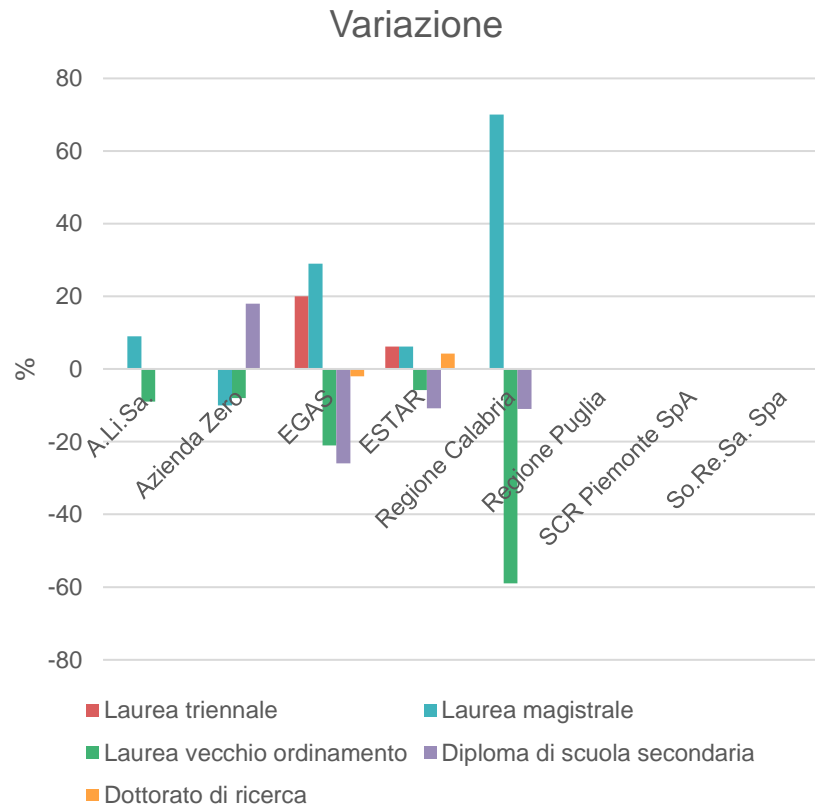
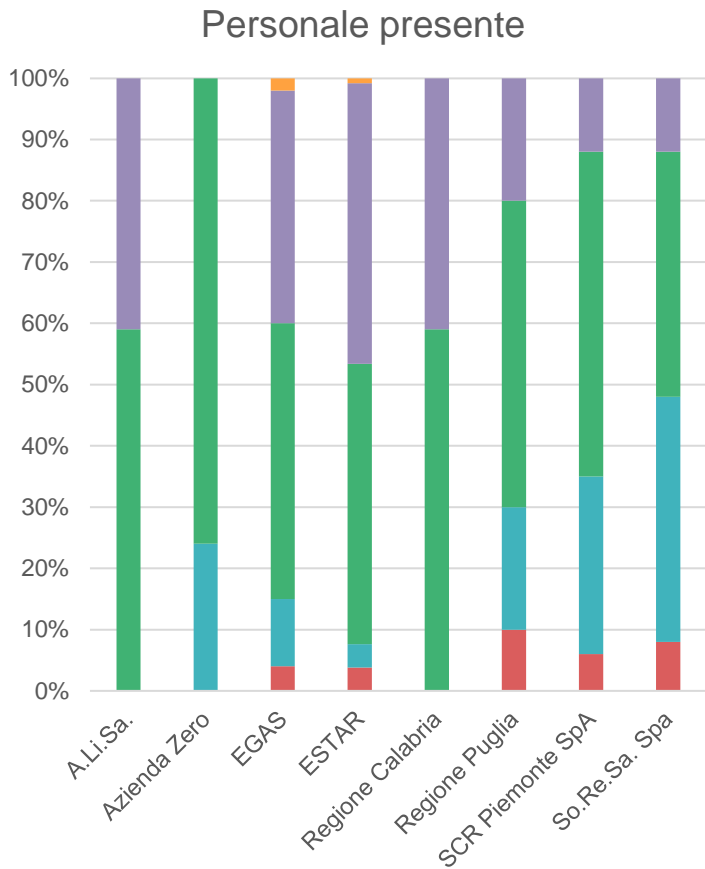


- Le centrali che hanno risposto riportano una richiesta di maggior numero di persone o di un riequilibrio dei profili presenti (vedi slide successiva) al fine di garantire una maggiore specializzazione e migliore suddivisione dei carichi di lavoro
- Il fabbisogno maggiore si riscontra comprensibilmente nelle centrali in fase di start-up
- Inevitabilmente la composizione del personale risente del pregresso
- Le due SpA adottano entrambe il CCNL Commercio Servizi Terziario

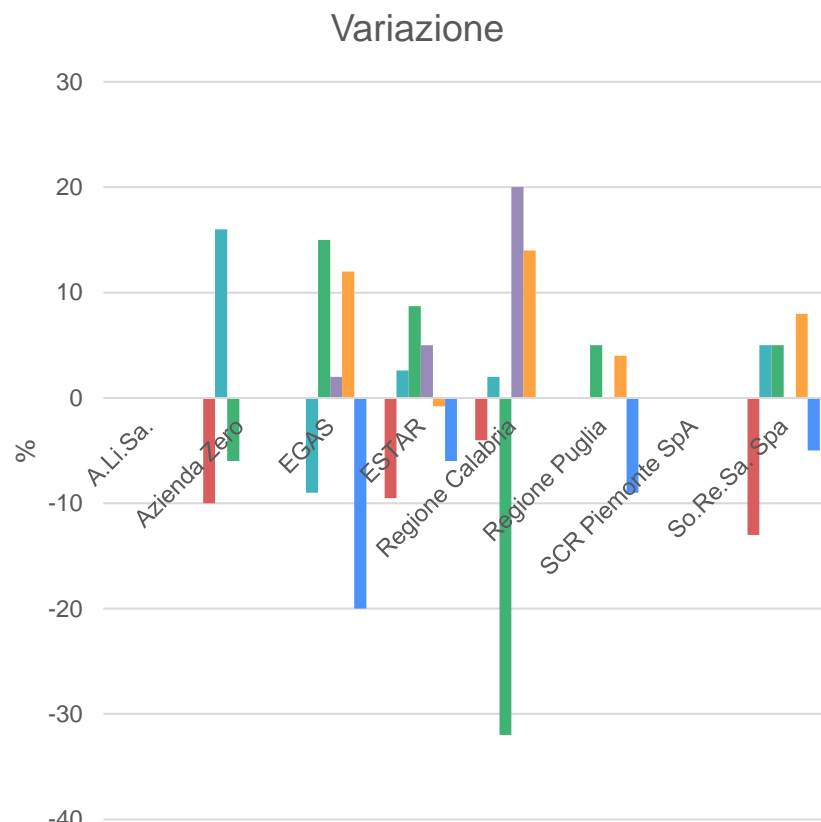
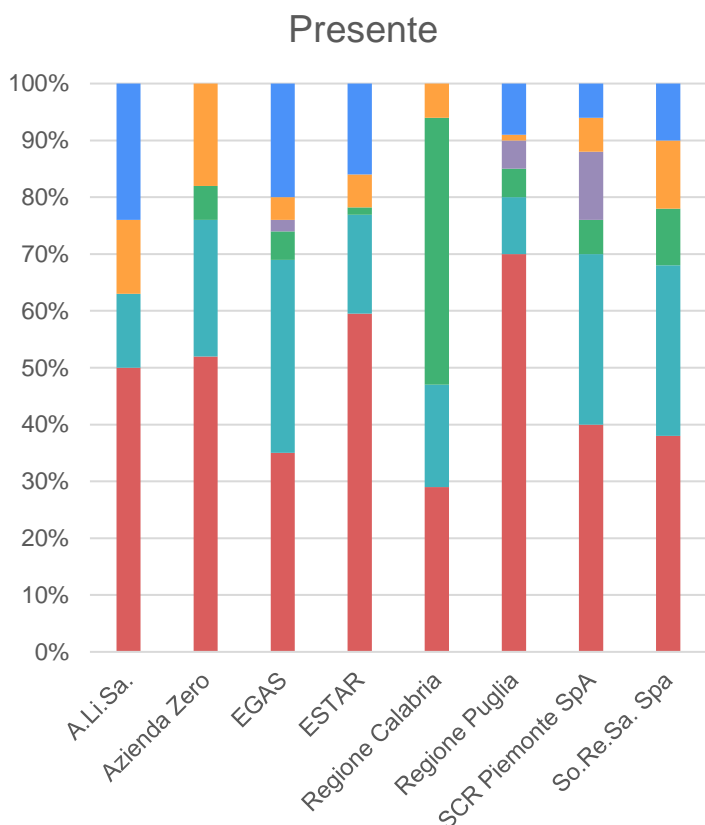
# Il mix di persone per categoria presente e desiderato



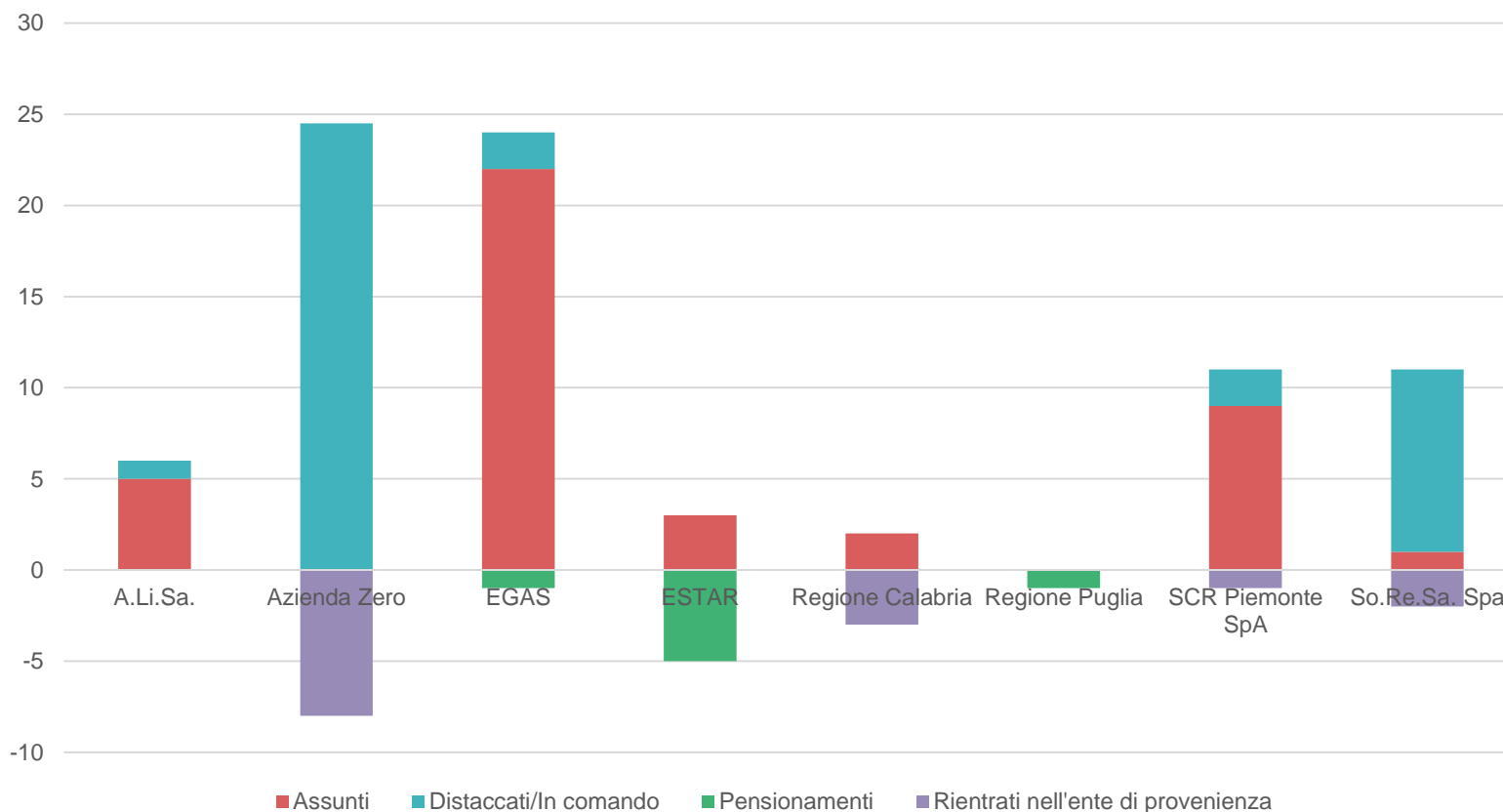
# Il mix di persone per titolo di studio presente e desiderato



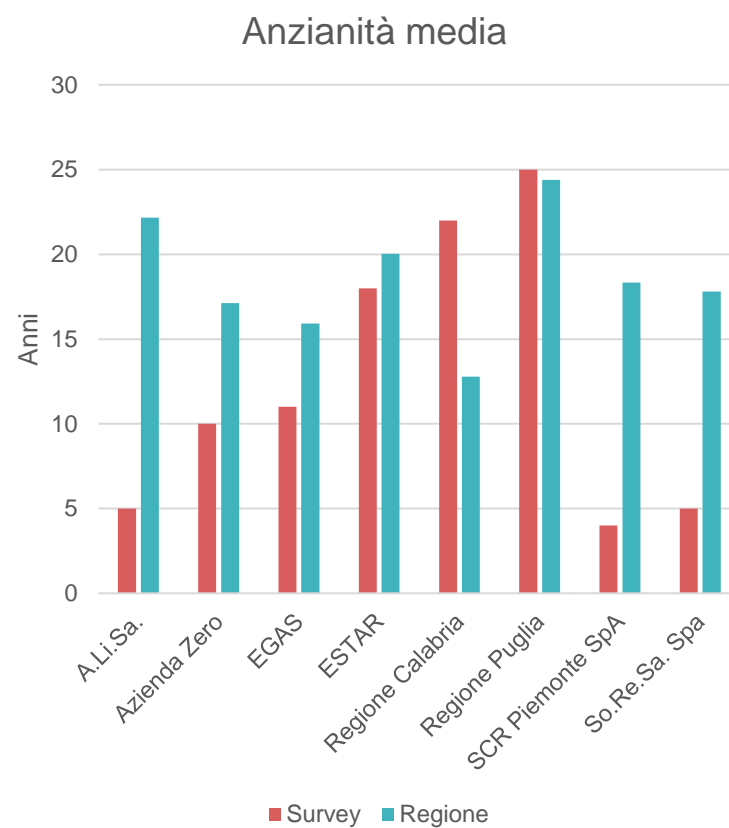
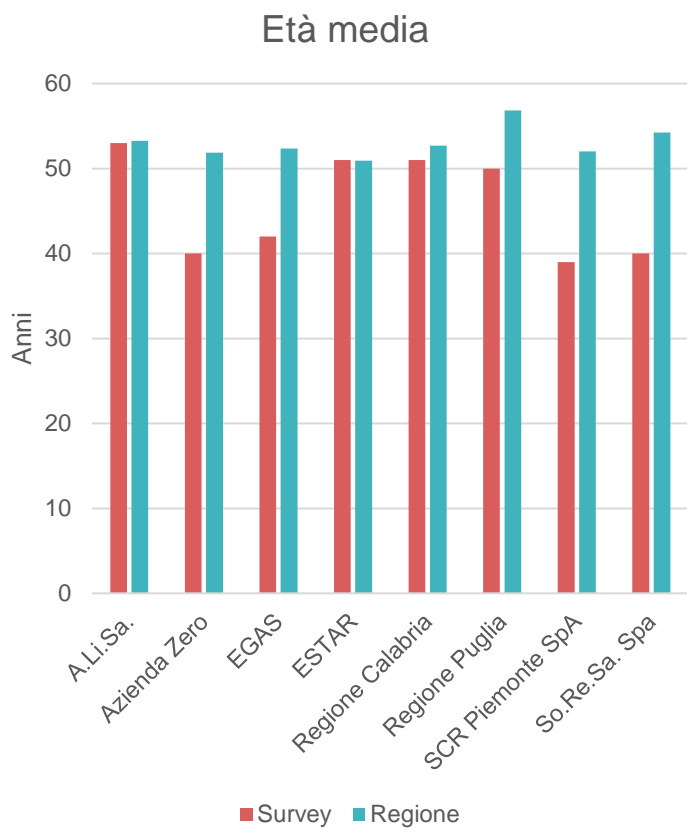
# Il mix di persone per percorso di studi presente e desiderato



# Le variazioni di personale coinvolto negli acquisti nel triennio 2015-2017



# Età media e anzianità di servizio del personale coinvolto nella gestione dei processi di acquisto



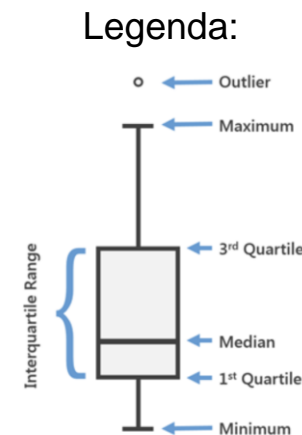
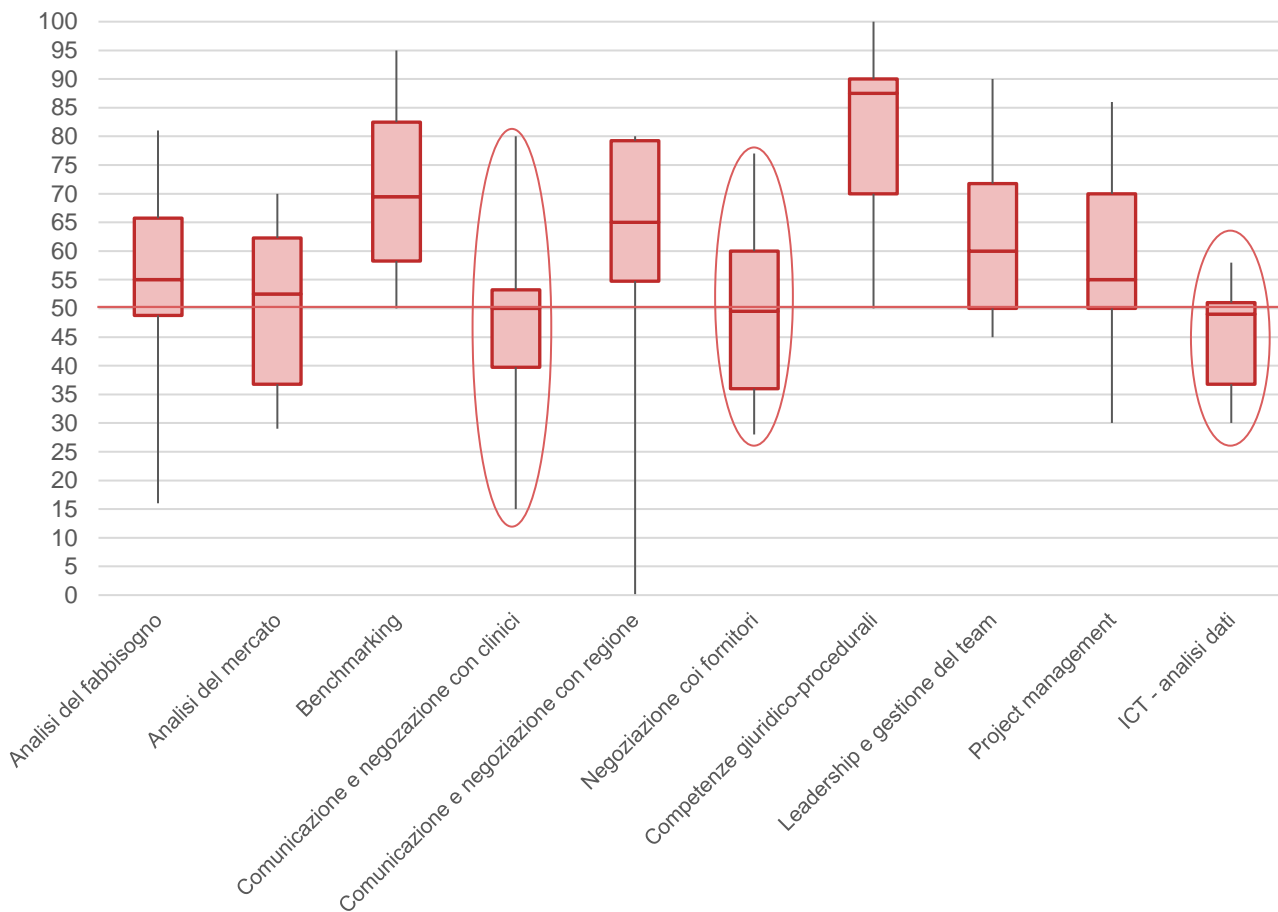
# Competenze fondamentali del buyer di una Centrale di committenza

## COMPETENZE PIU RILEVANTI

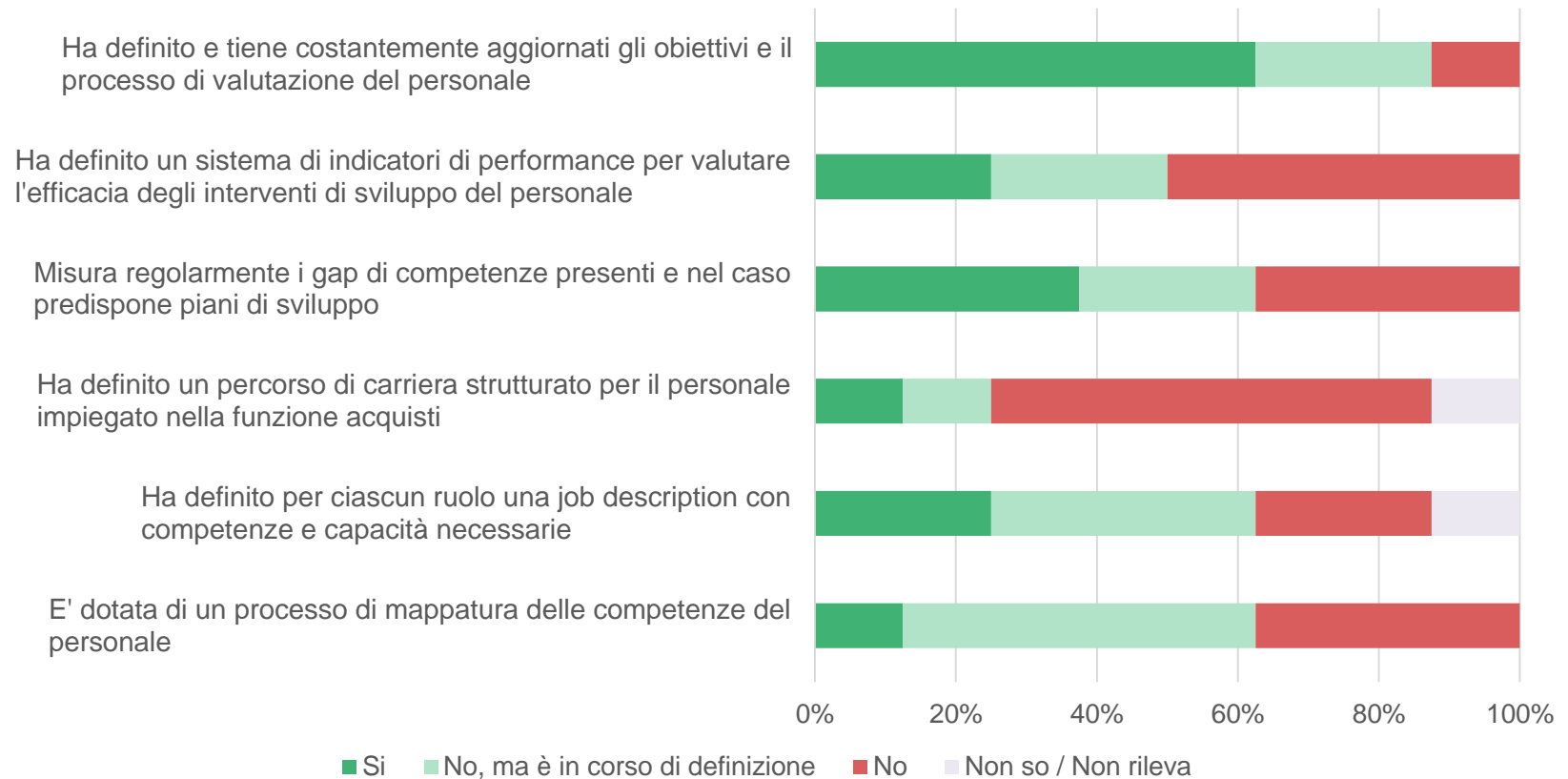
- 1 ★  
*Analisi del mercato*
- 2 ★★  
*Leadership e gestione del team*
- 3 ★★★  
*Analisi del fabbisogno, conoscenza tecnica dei prodotti*
- 4 ★★★★  
*Competenze giuridico-procedurali, redazione dei documenti di gara*
- 5 ★★★★★  
*Project management*
- 6 ★★★★★★  
*Benchmarking (confronto con altre gare)*
- 7 ★★★★★★★  
*Comunicazione e negoziazione nei confronti dei clinici*
- 8 ★★★★★★★★  
*ICT - analisi dati*

- Le competenze di analisi del mercato, leadership e analisi del fabbisogno sono ritenute quelle più importanti per un buyer
- Il project management nonostante l'enfasi posta dal regolatore figura solo al 5° posto
- Due opzioni non sono state selezionate da nessuna Centrale:
  - Comunicazione e negoziazione nei confronti della regione
  - Negoziazione con i fornitori

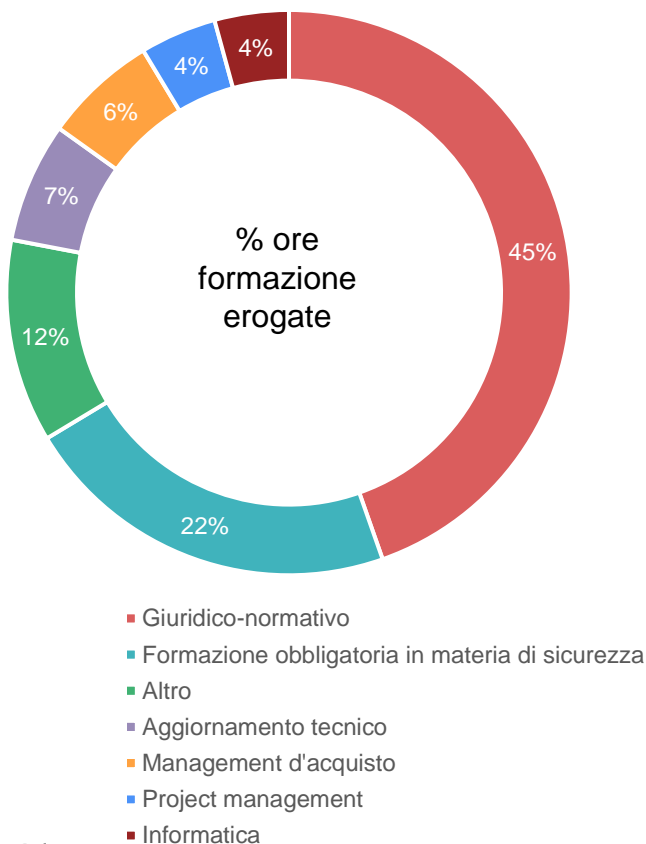
# Valutazione delle competenze del buyer (0 Insufficiente – 100 Ottimo)



# La centrale attualmente:

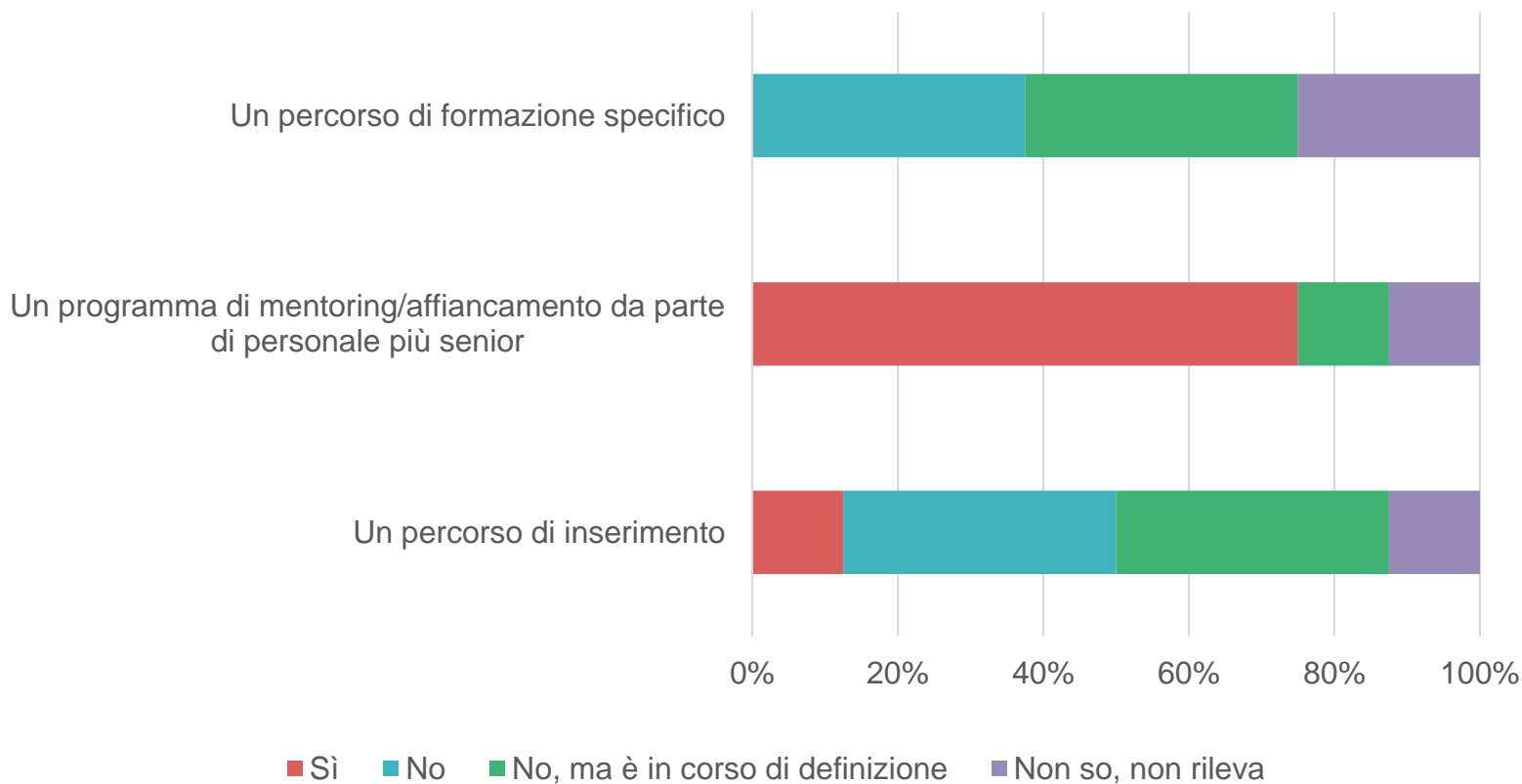


# La formazione delle persone

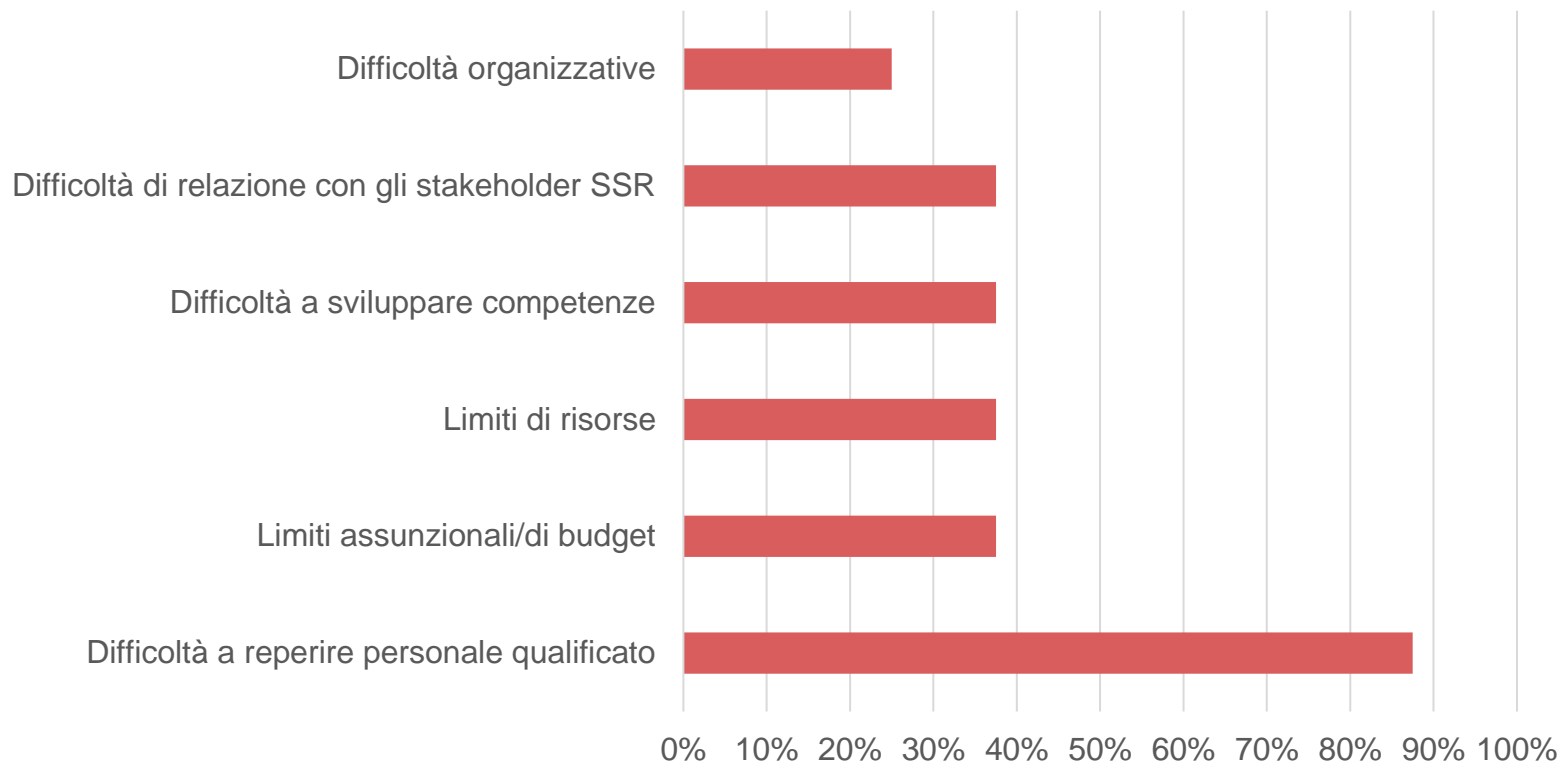


- Nonostante si affermi che le competenze più importanti per i buyer siano di tipo manageriale, ancora oggi le risorse per la formazione vengono utilizzate prevalentemente per formazione su temi giuridici, seguite dalla formazione obbligatoria in tema di sicurezza
- È necessario sviluppare degli strumenti di mappatura delle competenze presenti e definire dei percorsi di sviluppo in modo da orientare meglio in futuro i piani di formazione

# Nei confronti dei neoassunti/neo-inseriti, la centrale ha definito:

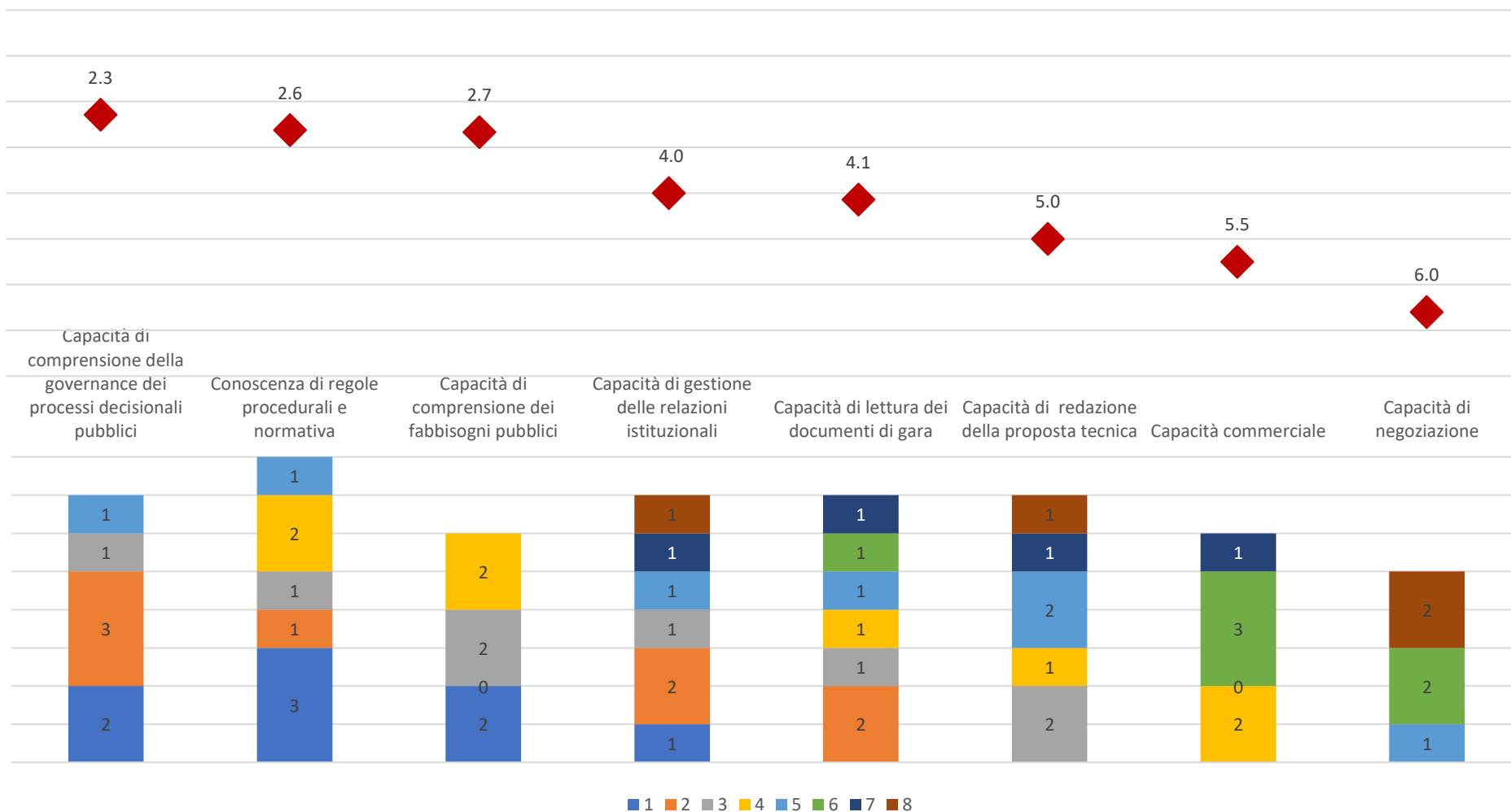


# Quali sono le criticità per dotare la Centrale delle competenze adeguate

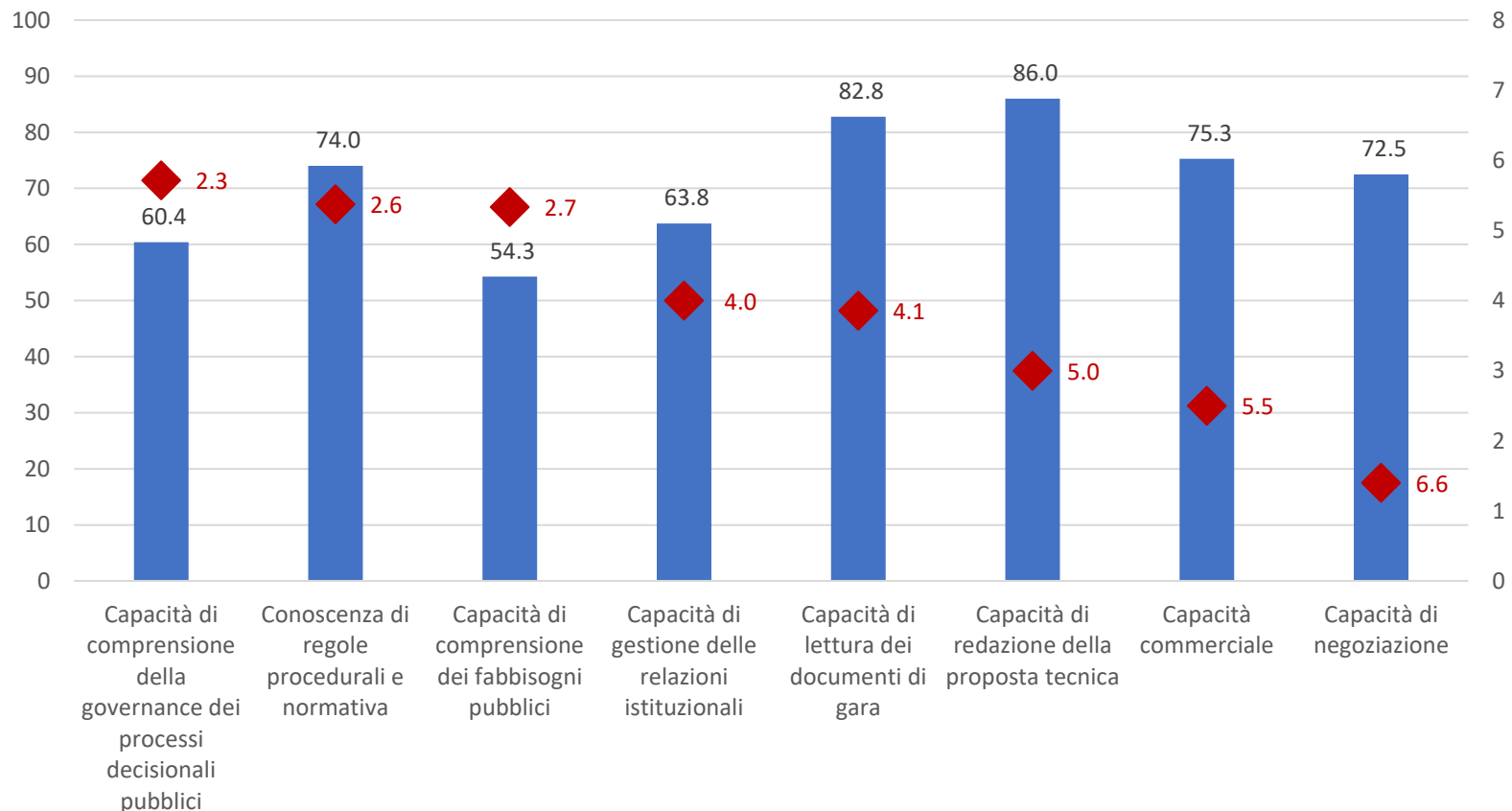


# Competenze imprese per gestire i rapporti con le Centrali di committenza

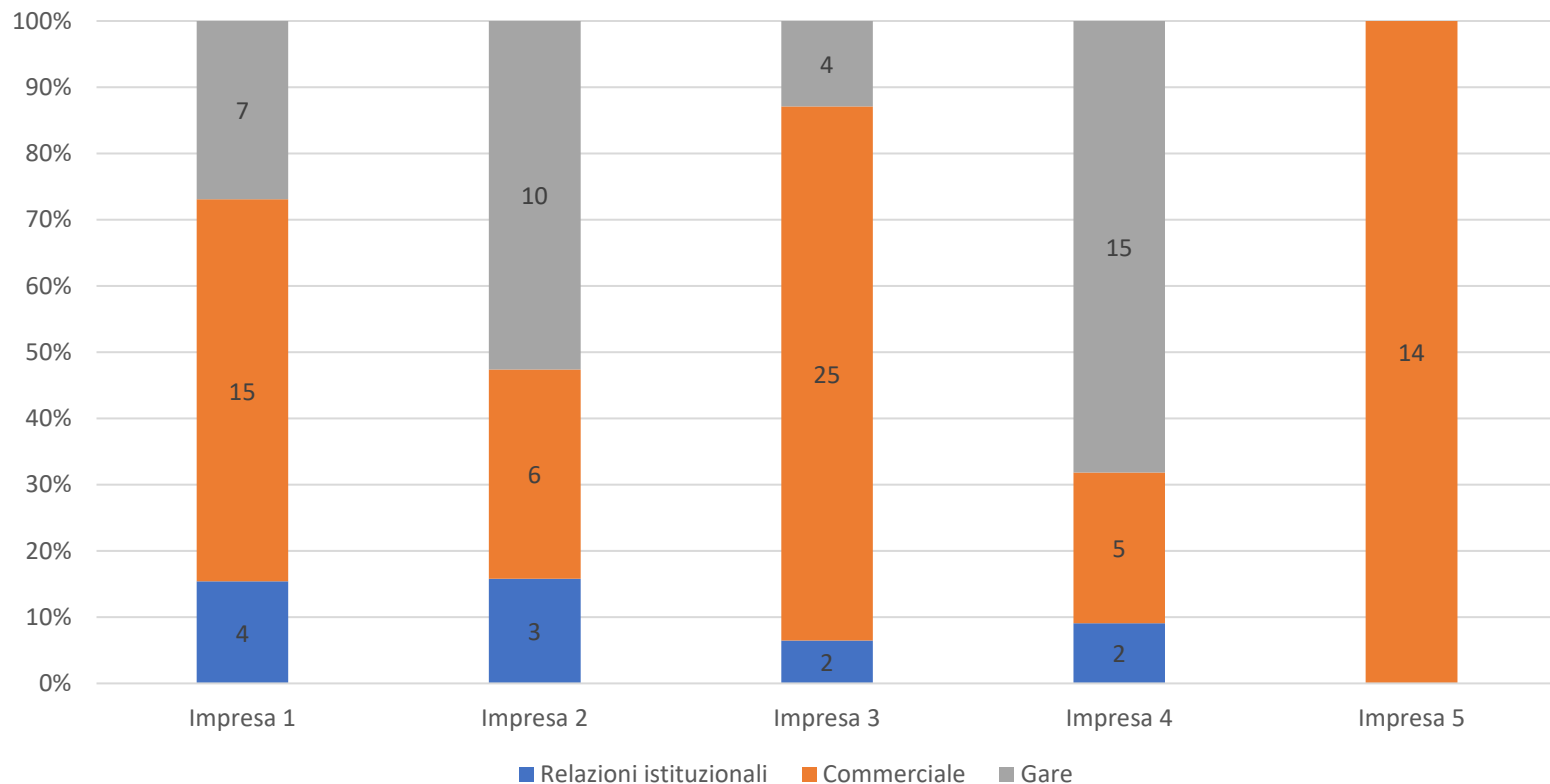
Ranking medio (grafico sopra) e frequenza delle risposte (grafico sotto)



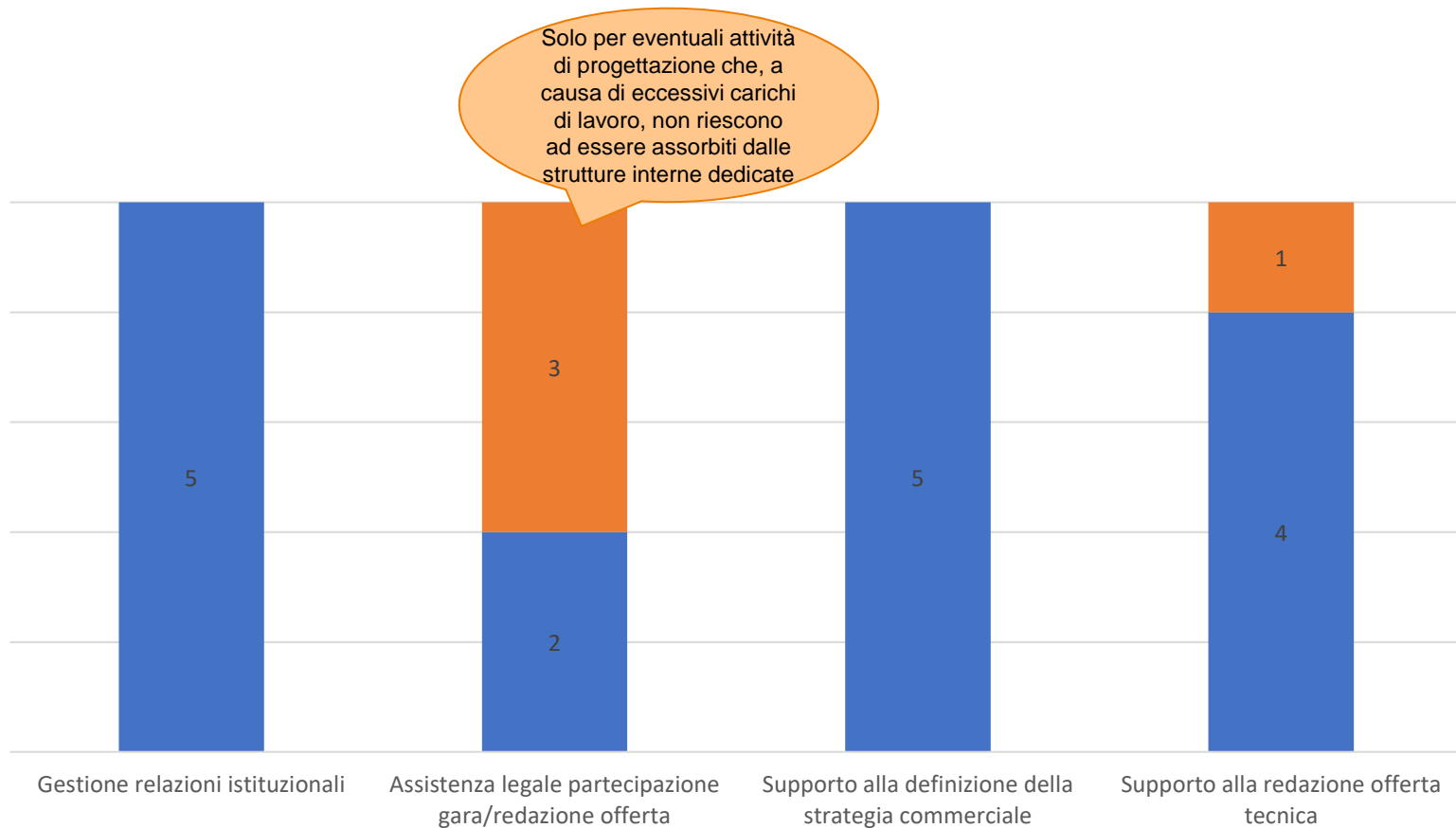
# Confronto tra competenze presenti in impresa e competenze necessarie



# Numero di persone che al 31/12/2017 che si occupavano di:



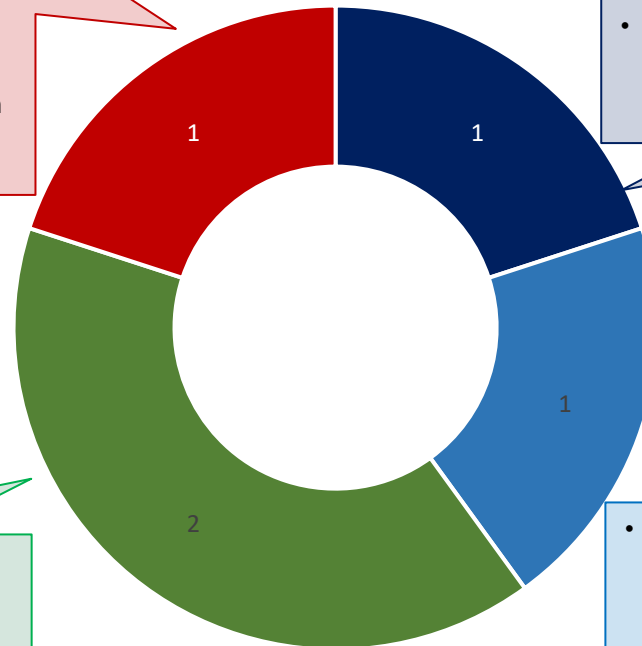
# Ricorso a consulenti per:



# Riorganizzazione interna a seguito della centralizzazione degli acquisti

- Per partecipare alle gare non sono applicate normative diverse che comportino modifiche nella predisposizione della documentazione. Per ciò che riguarda la gestione dei contratti che sono il frutto della aggiudicazione della gara che riguarda l'esecuzione dei servizi in più presidi territoriali, ciascuno di essi è formalizzato con un contratto di appalto che non si discosta dai normali standard contrattuali.

- Adozione di consulenti esterni, principalmente per questioni legali ma non solo, identificazione di una persona all'interno della mia BU che coordina la gestione dei processi d'acquisto centralizzati.
- Gestione proattiva dei rapporti con le Centrali. Rafforzamento di politiche di interazione istituzionali. Gestione diversa del rapporto con i clinici.



- Creazione di figure specifiche all'interno delle BU dedicate ai rapporti con le Centrali di committenza regionali. Incremento dell'organico della Divisione di Market Access e Public Affair.

- Gestione tramite approccio Key Account Management.
- Forza commerciale fatta di dipendenti diretti. Nuove figure dedicate ai rapporti istituzionali. Market Access.

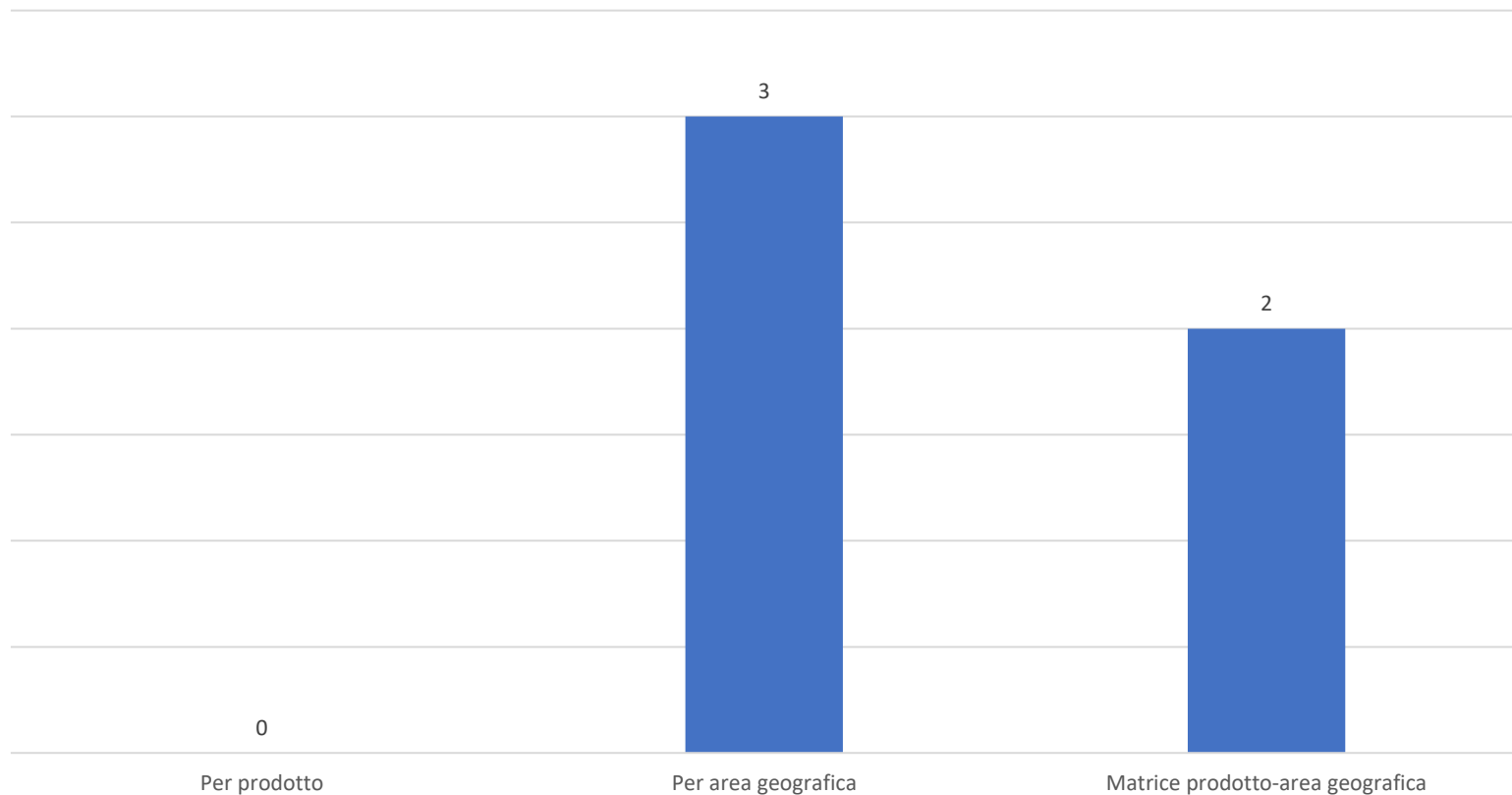
■ E' già avvenuta una riorganizzazione

■ E' avvenuta/è in corso una riorganizzazione

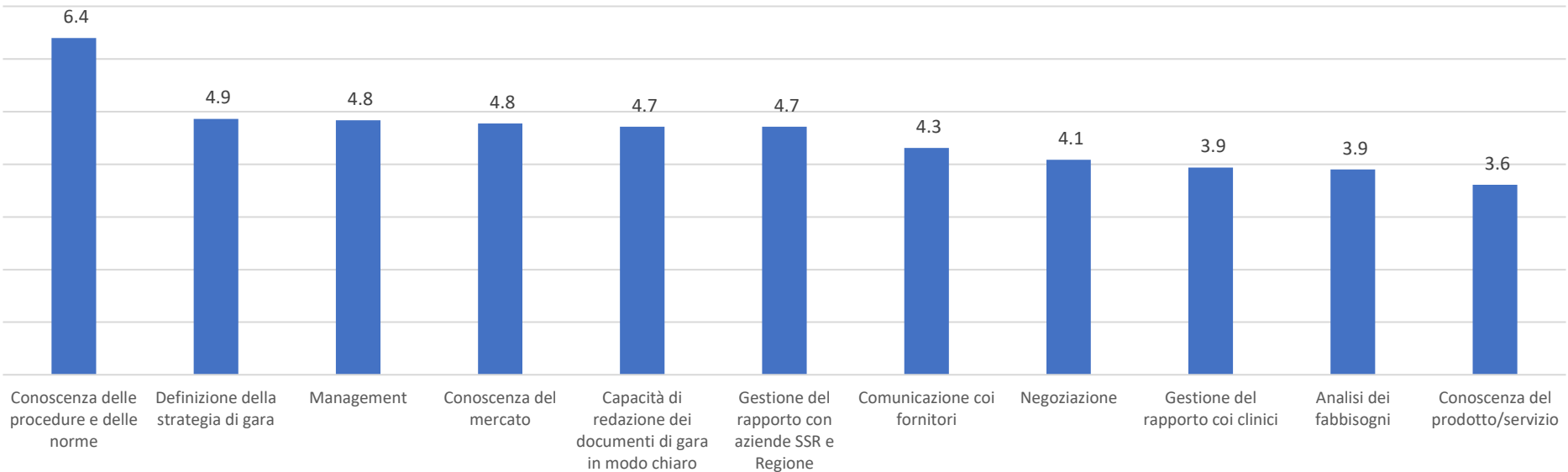
■ E' in corso una riorganizzazione

■ Nessuna riorganizzazione

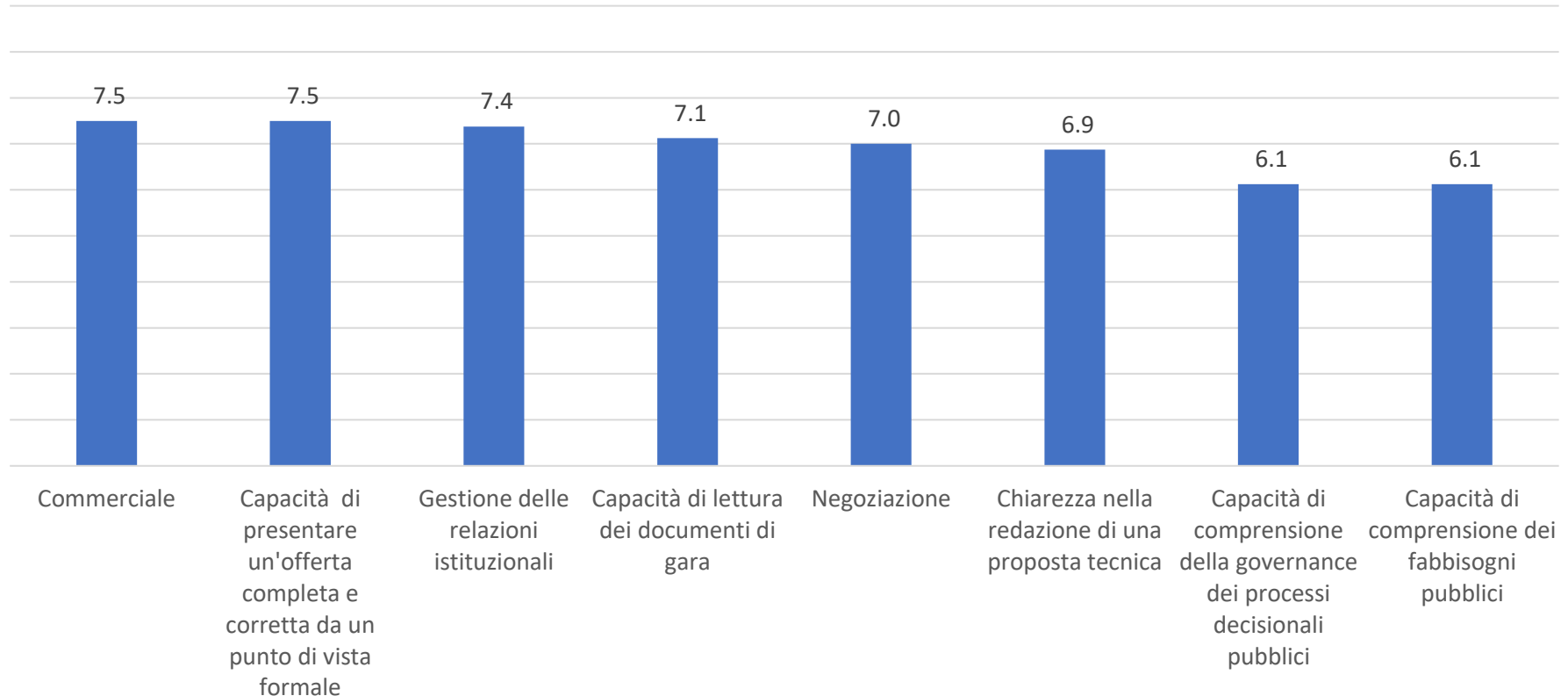
# Organizzazione aziendale nel rapporto con le Centrali



# Percezione delle Imprese sul livello di competenze delle Centrali



# Percezione delle Centrali sul livello di competenze delle imprese



Legenda: Estremamente buona 9, Buona 8, Moderatamente buona 7, Né buona né cattiva 6, Moderatamente insufficiente 5, Insufficiente 4, Estremamente insufficiente 3



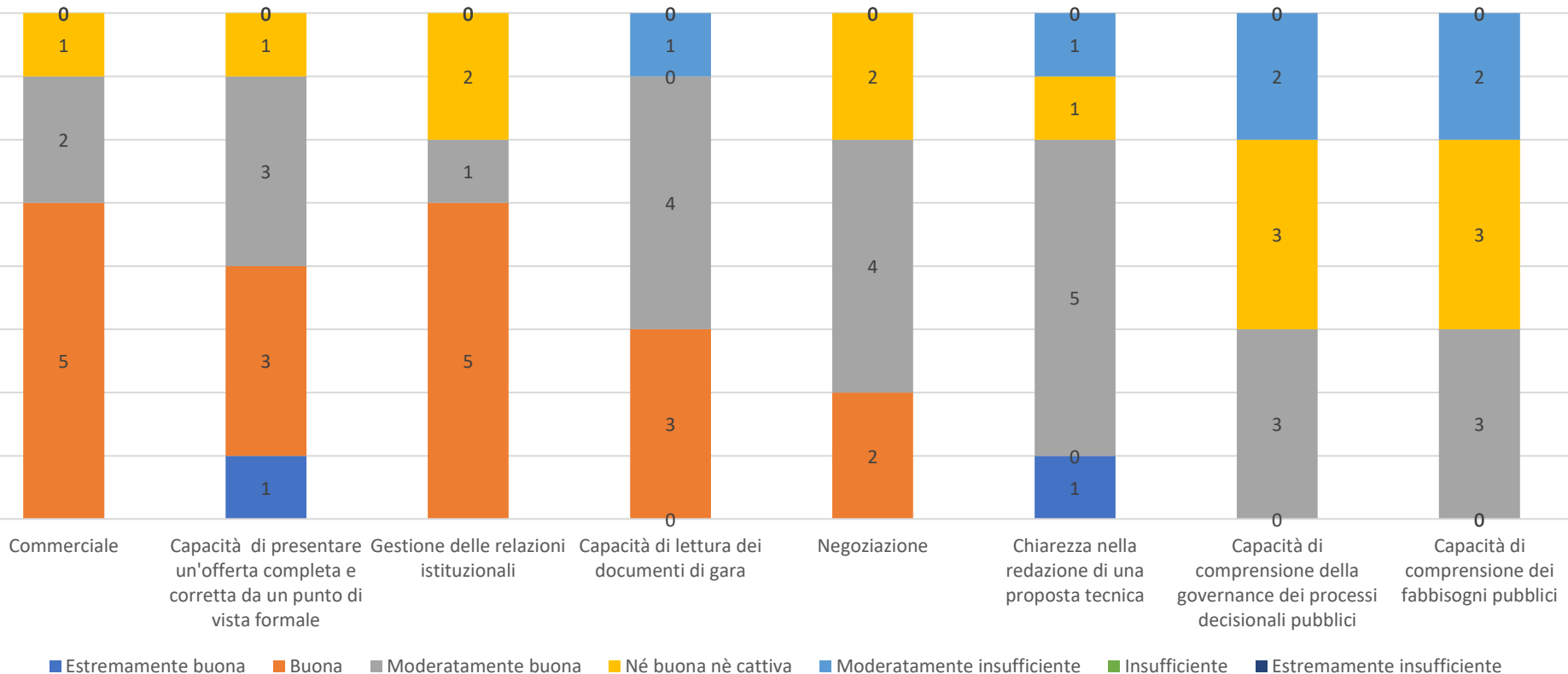
**Università  
Bocconi**

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

Fonte: Survey Osservatorio MASAN

**SDA Bocconi**  
School of Management

# Percezione delle Centrali sul livello di competenze delle Imprese



## CRITICITA' E SUGGERIMENTI PER IL FUTURO

Le centrali hanno grandi competenze procedurali e meno sui prodotti e su logiche di HTA

Debolezze nelle competenze negoziali con clinici e con Regione e nel dialogo con imprese

Le imprese hanno forte competenze sui prodotti meno sulle procedure pubbliche

Centrali e imprese si riconoscono e stimano reciprocamente a sufficienza, ma hanno competenze e linguaggi diversi

Al cambio istituzionale non è seguito un coerente sviluppo delle competenze per popolarlo

## Contatti

**Francesco Longo**

Responsabile scientifico Osservatorio MASAN

francesco.longo@unibocconi.it

Università Commerciale Luigi Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |

Tel +39 02 5836.6832 |

<http://www.cergas.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/cdr/cergas/home/observatories/masan>



Università  
Bocconi

CERGAS

Centro di ricerche sulla Gestione  
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

**SDA Bocconi**  
School of Management