

DESIGNED FOR YOUR WORLD

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

VERSO IL VALUE BASED PROCUREMENT PROCESS

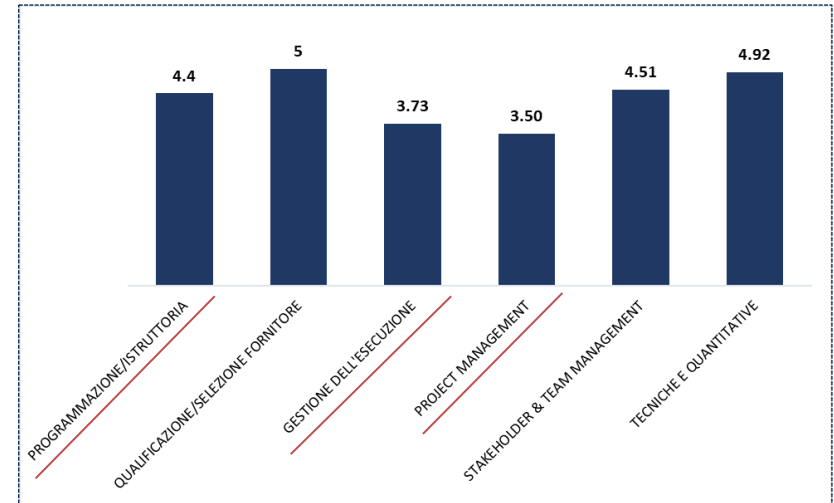
Osservatorio MASAN - Convegno Annuale

Veronica Vecchi

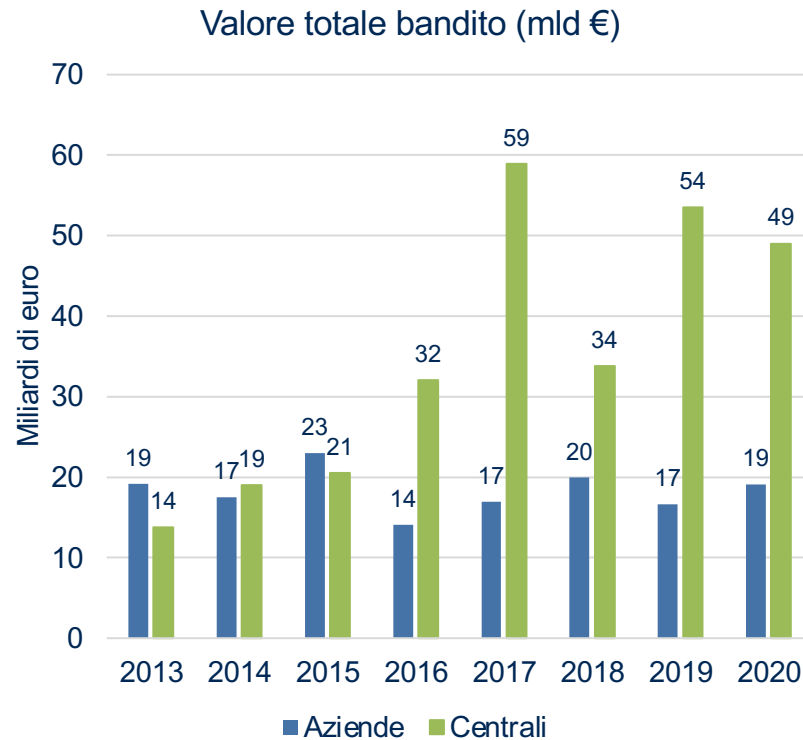
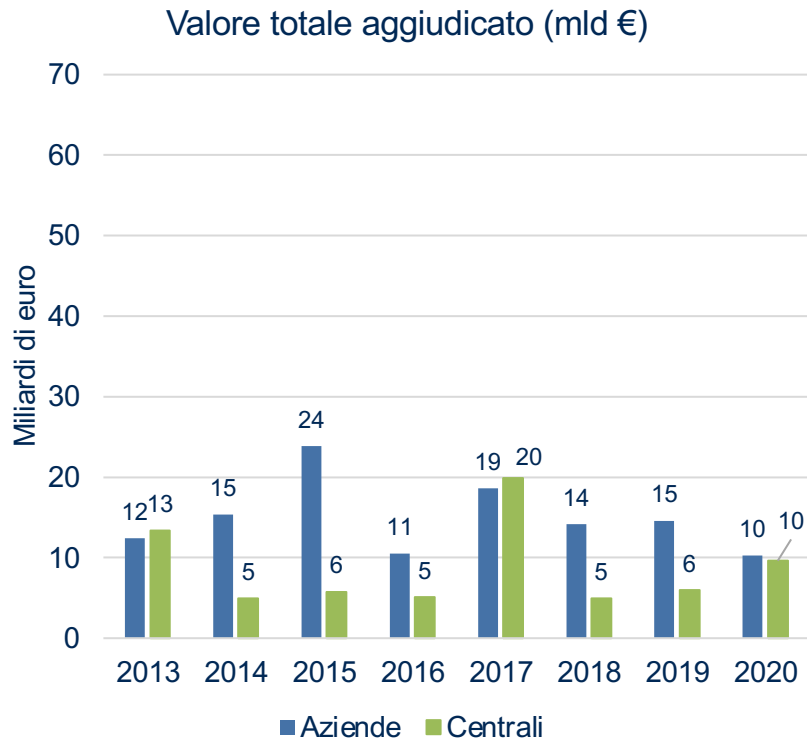
- La funzione acquisti ha ricoperto un ruolo residuale nel processo di aziendalizzazione della sanità pubblica italiana
- Ha predominato un approccio di tipo procedurale, «riducendo» la funzione acquisti alla selezione del fornitore e alla gestione del contratto
- La centralizzazione degli acquisti è stata introdotta come policy di contenimento della spesa e di contrasto alla corruzione piuttosto che veicolo per generare, anche, governo della spesa e economie di specializzazione



- La formazione ha riguardato aspetti prevalentemente normativi, in un contesto in cui i budget dedicati alla formazione sono fortemente contingentati
- Le spese in formazione del SSN hanno raggiunto valori minimi: 0,10% della spesa del personale, **57€ a dipendente nell'anno nel 2021** e 71€ nel 2019
- **Ricerca MASA-FARE** (170 rispondenti) su competenze: **gap nelle competenze di management** legate alla gestione dei processi/progetti e di esecuzione/logistica dei contratti

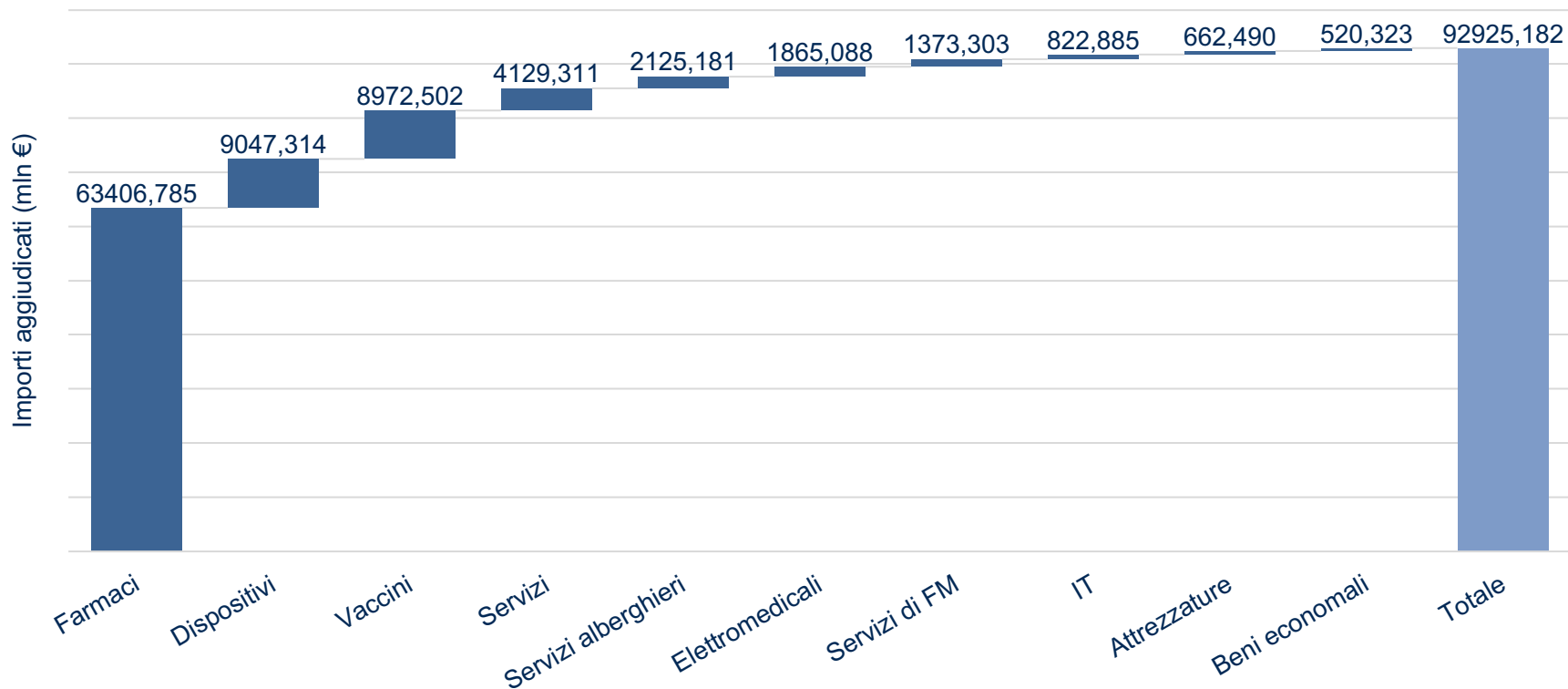


MEDIA PONDERATA DELLE AUTOVALUTAZIONI ESPRESSE SU SCALA DA 1 A 7, DOVE 7 CORRISPONDE A UN'OTTIMA COMPETENZA/CONOSCENZA



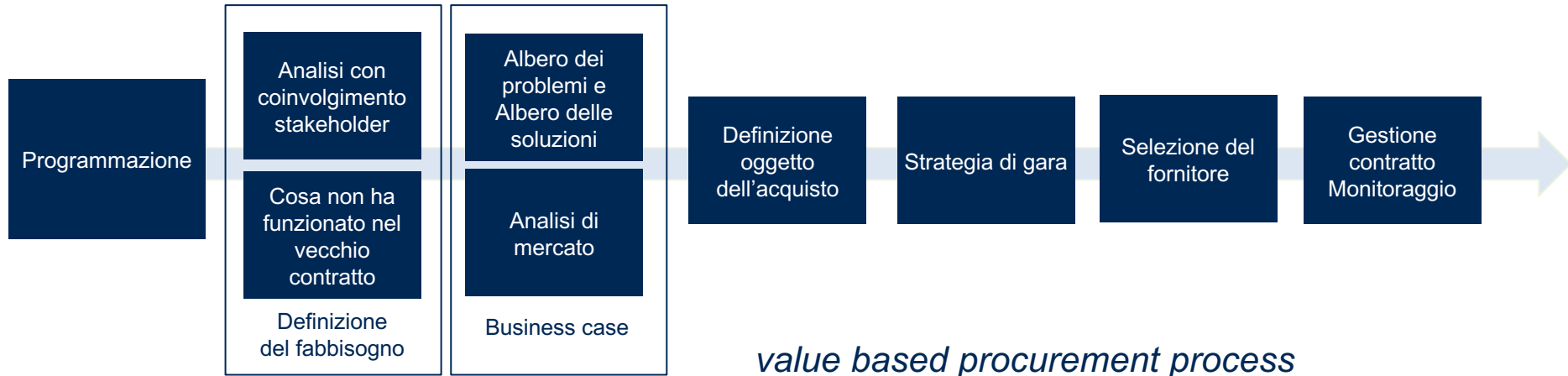
CONTESTO: COSA COMPRANO LE CENTRALI

VALORE BANDITO, CIG SUPERIORI A 40,000 €, ANNI 2017-2020



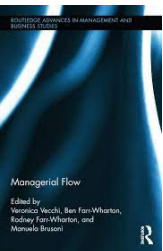
IL PROCESSO DI ACQUISTO: UN FLUSSO DI MANAGEMENT

- Gli acquisti sono un'area di management pubblico **ad alta valenza strategica e complessità operativa**, anche quando si acquistano beni non sofisticati, che si sviluppa attraverso **logiche relazionali di diverso tipo**, interessando diversi portatori di interesse, lungo una catena del valore che nasce nella programmazione sanitaria e arriva alla gestione del contratto, con evidenti impatti sulla qualità delle prestazioni sanitarie

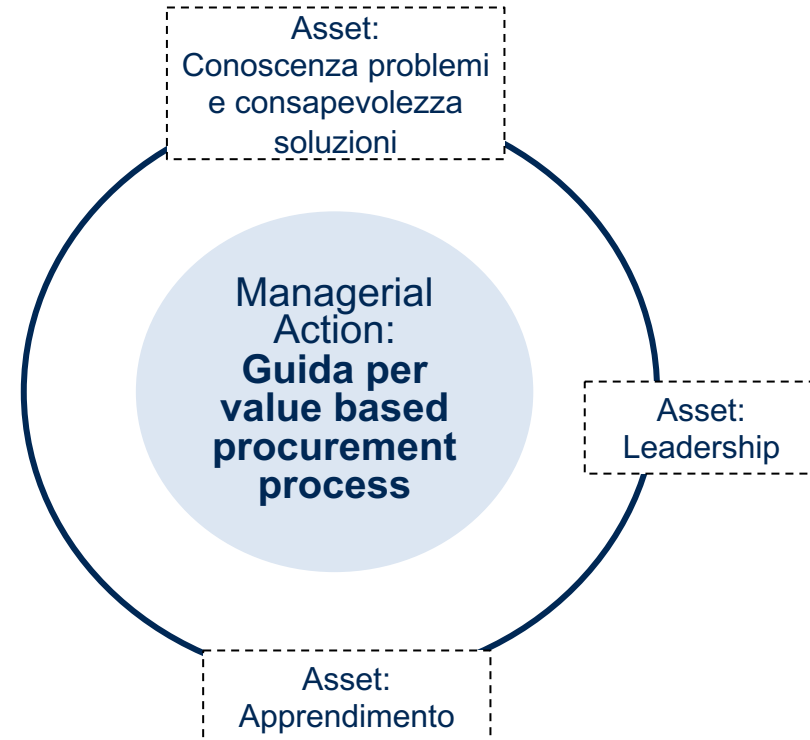




- **Managerial Flow è un framework metodologico di management**
- Aiuta a definire un insieme di azioni di management **intra e interorganizzative** capaci di generare asset, o in altre parole risultati intermedi – pietre miliari, sui quali far leva per chiudere quei gap che possono ostacolare la corretta implementazione di (nel caso specifico) dell’acquisto sanitario
- La pertinenza di questo schema concettuale risiede non solo nel fatto che esso è volto a stimolare la definizione di strumenti per chiudere i gap rilevanti ma anche nel fatto che **esso riconosce e valorizza un flusso di azioni che coinvolgono diversi attori, non solo pubblici e privati, ma tra i primi anche di diversa natura (clinici e amministrativi) dislocati in diversi punti della catena del valore e in diversi livelli istituzionali** (macro – regione, meso – centrale, micro – azienda).



LA GUIDA “VALUE BASED PROCUREMENT PROCESS”



«Mainstreaming» del processo & cambiamento dal basso

PERCHE' UNA GUIDA COME STRUMENTO METODOLOGICO

Essendo l'acquisto una funzione aziendale, nell'elaborazione di questo strumento metodologico, che nasce con un **obiettivo pragmatico**, non può essere trascurato il contributo che esso può e vuole dare **all'evoluzione manageriale di questa funzione**, perché solo in questo modo è possibile una sua piena valorizzazione e consolidamento nelle prassi

La guida offre una metodologia ragionata e un percorso logico elaborato dal gruppo di lavoro

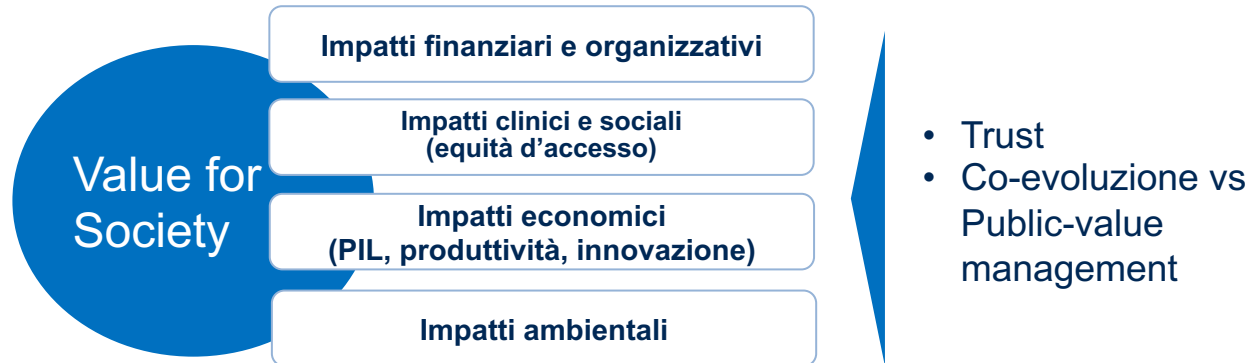
- che **per la prima volta ha messo a sistema la prospettiva del pubblico e del privato**
- che non è da intendersi “conclusivo”, ma piuttosto “**evolutivo**”; in altre parole esso rappresenta un punto di partenza di un **processo sperimentale che centrali di committenza e aziende sanitarie potranno adottare per proporre integrazioni/modifiche sulla base delle evidenze derivanti dall'applicazione concreta** in alcune procedure di gara.

A CHI E' RIVOLTA LA GUIDA

Direttori delle centrali di committenza e delle aziende sanitarie	•per rivedere in chiave manageriale e strategica i processi di acquisto
Vertici delle aziende sanitarie (DA, DS, DG)	•per quanto di pertinenza di ciascuno per comprendere gli ambiti critici del processo decisionale e quindi per assumere decisioni più informate e supportate dall'applicazione di strumenti metodologici
Rup delle centrali di committenza e delle aziende sanitarie	•per strutturare il processo di costruzione della gara secondo un approccio basato sulla catena del valore dell'acquisto
Fornitori	•per meglio comprendere le fasi critiche del processo di costruzione della gara, gli elementi che possono generare valore e i possibili gradi di proattività al fine di acquisire maggior consapevolezza, anche in una prospettiva di risk management

VALUE BASED PROCUREMENT VS VALUE BASED PROCUREMENT PROCESS

- **Acquistare secondo logiche di valore richiede la definizione di cosa rappresenta “valore”**
- Troppo spesso la parola valore in sanità viene utilizzata in modo generico o comunque per far riferimento a una procedura d’acquisto sofisticata (Value Based Procurement), che può avere varie declinazioni a seconda di chi la evoca, spesso in modo opportunistico
- Nel NPM il valore era declinato attraverso il paradigma delle **3E: economicità, efficienza, efficacia a cui si aggiunge la quarta E dell’equità**
- **Oggi, questo paradigma sembra essere superato da paradigmi più olistici, che riconoscono maggiormente il ruolo del mercato nella generazione di Public Value, data anche la consapevolezza emergente di come la generazione di Public Value possa rappresentare un driver di competitività**



- Dopo il Covid, e alla luce del PNRR, appare evidente come la riqualificazione e il governo strategico dei processi di acquisto (e di investimento) in sanità siano una priorità assoluta e un fattore determinante per generare cambiamento, innovazione, valore nel SSN
- Ciò richiede una **strategia**, che dovrebbe riguardare non solo la traiettoria da seguire ma anche la definizione di un rinnovato rapporto con il mercato, superando la dicotomia cliente-fornitore attraverso lo sviluppo di un **value based procurement process** che consenta di valorizzare le soluzioni e le capacità degli operatori economici nel solco definito dalla strategia stessa
- Il value based procurement process richiede una diversa postura nel management pubblico e privato:
 1. **accettare che l'innovazione e il cambiamento sono un rischio** che può essere mitigato investendo in solide **competenze manageriali** e nella **diversificazione**, lasciando spazio alla sperimentazione dal basso;
 2. mettere in **secondo piano la dimensione giuridico-procedurale**, in quanto ancillare all'implementazione della strategia, valorizzando le competenze di management che si sono sviluppate nel SSN, anche durante la pandemia;
 3. **superare i pregiudizi**, anche relativi al rapporto con il mercato, che ingessano i processi decisionali e ostacolano la sperimentazione;
 4. sperimentare **logiche di convergenza pubblico-privato** verso la generazione di valore, stimolando anche una maggior osmosi manageriale tra i due settori, che spesso, di fronte alle grandi sfide, è interpretata solo in modo monodirezionale, cioè da privato a pubblico.

LA TRANSIZIONE AL VALUE MANAGEMENT NEL PROCUREMENT SANITARIO

- La **guida MASAN** offre un percorso per sostenere i manager del SSN coinvolti nei processi di programmazione e gestione degli acquisti ad assumere **una capacità e responsabilità sostanziale** e quindi una **postura di value-manager**
- L'utilizzo della guida nei diversi livelli del SSN potrebbe favorire la **creazione di un pool di value-manager**, che, posizionati nei diversi punti decisionali,
 - condividano non solo lo stesso senso dell'urgenza rispetto al rinnovamento della funzione acquisti, ma anche solide competenze di management, per assicurare rapidità nelle scelte e innovazione nei modelli attuativi;
 - sappiano assumersi il **rischio della creazione di valore** e di interagire con il mercato per individuare e sperimentare percorsi di collaborazione nuovi, sostenibili e misurabili nei risultati
- Solo in questo modo è possibile creare, dal basso, dei “casi” da diffondere, generalizzare e consolidare
- Serve, poi, uno sforzo significativo nel management privato, affinché sappia leggere e interpretare il bisogno di acquisto, individuando soluzioni in grado di contemperare sostenibilità finanziaria e valore pubblico.