

Bocconi

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

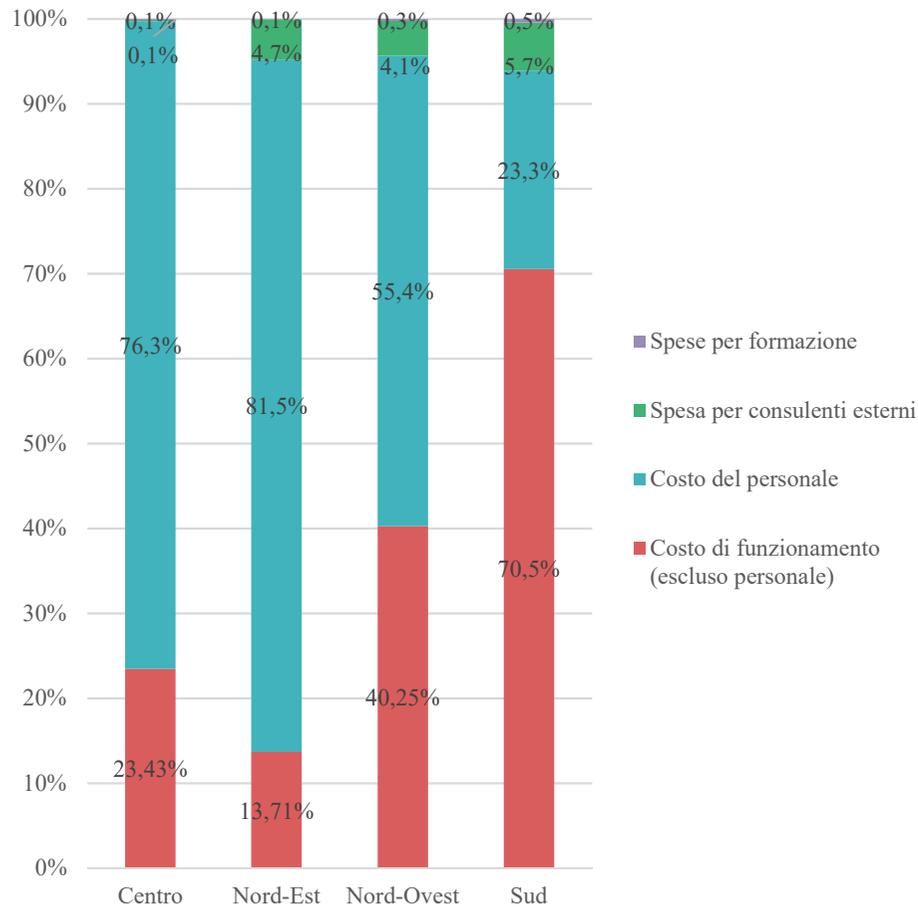
Gli effetti della centralizzazione e gli spazi per l'innovazione.

Le analisi dell'Osservatorio Masan

Fabio Amatucci

6 novembre 2019

1. Economie di specializzazione: i costi di funzionamento delle Centrali



- La spesa mediana per consulenti esterni è del 12% (250mila euro) dei costi di funzionamento.
- La spesa di formazione (dato mediano) pesa per lo 0,19% del costo del personale (26mila euro annui).

La tabella rappresenta per area geografica la suddivisione dei costi di funzionamento per le categorie delineate.

Il costo del personale rappresenta la principale voce di spesa.



**Università
Bocconi**

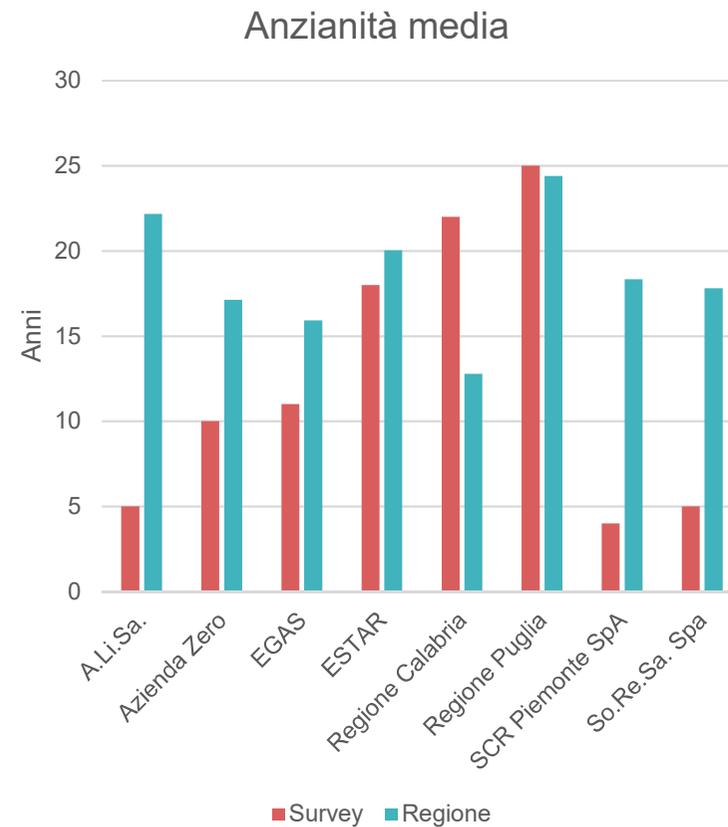
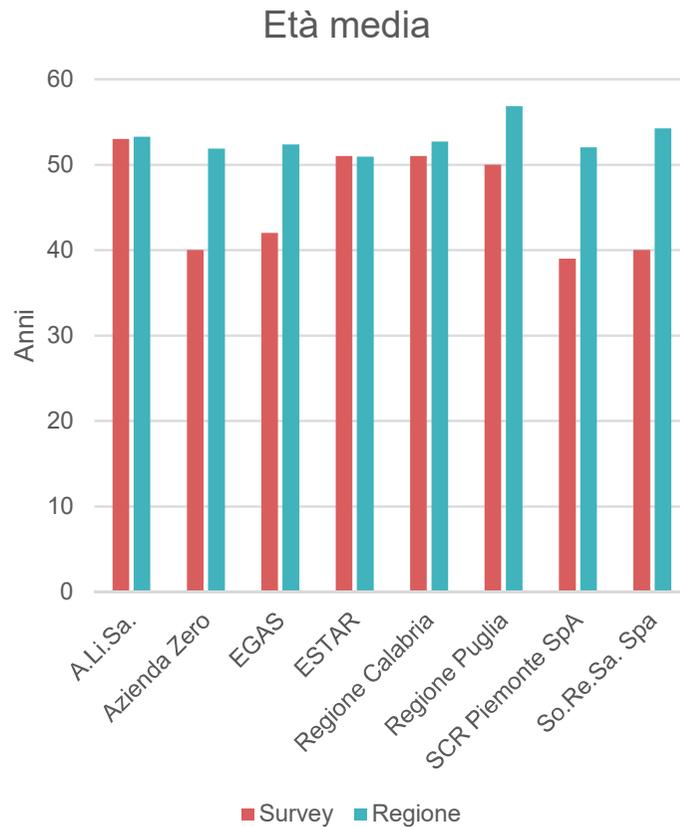
CERGAS
Centro di ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Fonte: Analisi Osservatorio MASAN

SDA Bocconi
School of Management

1. Economie di specializzazione: le competenze nelle Centrali

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



2. Le procedure sotto soglia

- Analisi delle 202 aziende sanitarie ed ospedaliere, secondo l'attuale configurazione istituzionale
- Rispetto al totale degli acquisti, le procedure sotto soglia (<209.000 €, ora 221.000 €) in valore hanno rappresentato il:
 - 17,88% nel 2015
 - 19,11% nel 2016
 - 19,47% nel 2017
- In media, risulta che le procedure sotto-soglia sono effettuate prevalentemente dalle AO

	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2018-2013
Nord	6,34%	8,61%	10,47%	7,39%	7,01%	46,63%
Centro	14,83%	5,65%	8,56%	5,92%	11,29%	55,24%
Sud	13,16%	5,28%	10,27%	8,78%	13,04%	61,53%

Fonte: Analisi Osservatorio MASAN

2. Le procedure sotto soglia

Riflessione di policy:

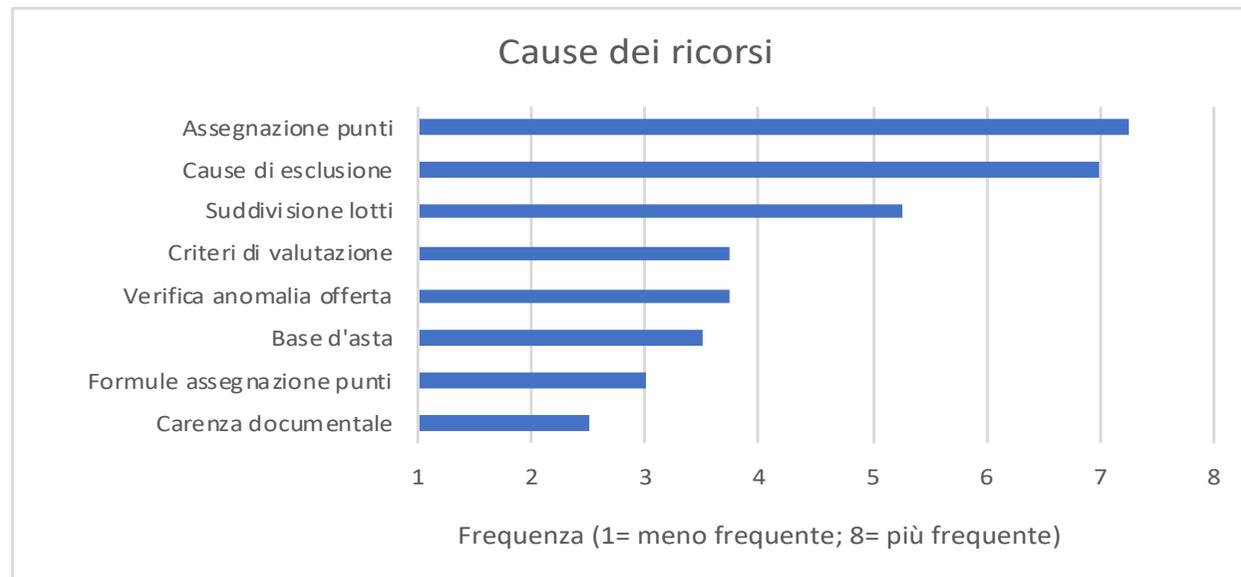
- programmare una percentuale pre-definita di acquisti da collocare fisiologicamente in procedure semplificate, a complemento della maggiore rigidità del processo di accentramento;
- correlare le quote di acquisti sotto-soglia alla missione delle aziende (percentuali maggiori ad aziende a maggiore tasso di diversificazione e specializzazione);
- definire le tipologie di prodotto e servizi in cui ci si aspetta acquisti sotto-soglia;
- verificare ex post che le tipologie e gli importi acquistati sotto-soglia corrispondano al programmato e non siano frutto solo di spinte endogene emergenti.

3. Analisi del contenzioso

La percentuale di ricorsi sul numero di gare bandite è molto eterogeneo tra quattro centrali analizzate (SCR, Soresa, Estar e Azienda Zero) e varia dal 17% al 72% sul totale dei lotti banditi

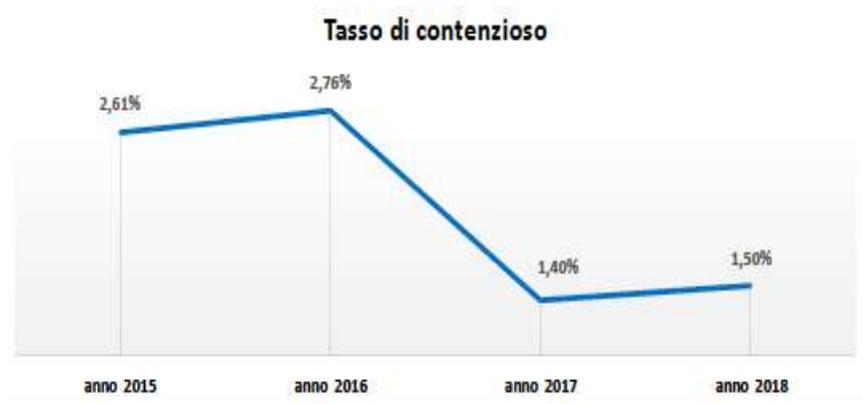
Tuttavia, guardando la percentuale di ricorsi vinti dalle centrali i dati sono più omogenei: in tre casi la percentuale è superiore al 70%, con valori che arrivano anche all'80% e al 95%.

Gli ambiti su cui si sono registrati il maggior numero di ricorsi sono i servizi (34%), i farmaci e i vaccini (22%) e i dispositivi medici (22%); le tecnologie (16%) e il 6% le altre forniture.



3. Analisi del contenzioso

Livello di contenzioso medio più elevato rispetto ad altri settori



Fonte: Dati Consiglio di Stato

	Sanità	Consip	Beni cult.	Difesa	Scuola	Anas	Regioni	Province	Città Metr.	Comuni	Altri Enti	Totale dep. Appalti
SEDE	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	
ANCONA	22	2	0	0	2	3	8	8	0	20	0	65
AOSTA	2	0	0	0	0	0	6	0	0	2	0	10
BARI	61	0	4	4	4	2	37	8	1	68	30	219
BOLOGNA	18	0	0	4	5	4	23	0	1	33	21	109
BOLZANO	6	0	0	0	0	0	0	2	0	3	8	19
BRESCIA	23	0	0	2	7	0	1	12	0	28	8	81
CAGLIARI	35	0	1	0	2	0	30	3	1	64	7	143
CAMPOBASSO	5	0	0	0	1	2	7	1	0	7	2	25
CATANIA	35	0	1	4	7	2	18	0	3	64	27	161
CATANZARO	11	0	0	0	0	0	22	14	0	67	8	122
FIRENZE	10	0	1	4	9	2	61	4	6	48	28	173
GENOVA	17	1	0	4	1	0	8	3	4	41	15	94
L'AQUILA	5	0	0	0	0	1	6	0	0	9	4	25
LATINA	5	0	0	0	3	0	3	5	0	26	0	42
LECCE	27	0	0	5	2	0	4	12	0	64	10	124
MILANO	41	3	3	3	15	7	40	11	4	100	117	344
NAPOLI	113	3	16	4	13	3	65	6	9	161	9	402
PALERMO	23	1	1	1	5	1	30	0	1	41	21	125
PARMA	3	0	0	1	1	0	0	4	0	12	7	28
PERUGIA	7	0	0	0	1	0	1	3	0	8	11	31
PESCARA	14	0	0	0	2	0	8	3	0	21	3	51
POTENZA	24	0	0	1	1	1	25	6	0	25	0	83
REGGIO CALABRIA	0	0	1	0	0	2	1	0	8	9	3	24
ROMA	73	94	9	44	15	8	57	2	13	60	222	597
SALERNO	9	1	1	0	4	7	3	8	0	62	8	103
TORINO	32	0	0	0	5	3	18	1	7	38	45	149
TRENTO	6	0	0	0	0	0	0	12	0	5	2	25
TRIESTE	5	0	0	2	1	0	8	0	0	16	16	48
VENEZIA	29	0	1	0	4	2	33	11	9	51	41	181
TOTALE	661	105	39	83	109	50	523	139	67	1153	674	3.603

4. Consultazioni preliminari di mercato

Le consultazioni pubblicate

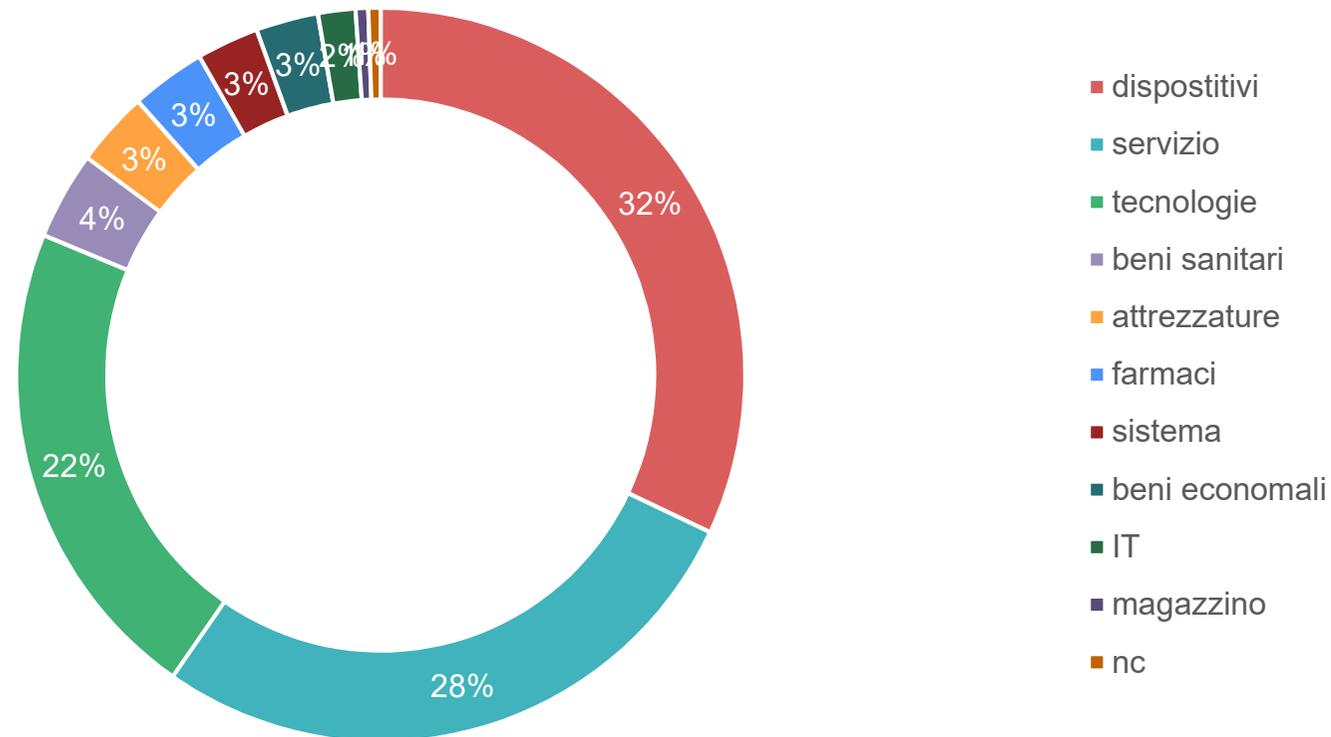
Centrale	Consultazioni
ARCA S.p.A.	60
Azienda Zero	52
Dir. Centrale Acquisti	5
ESTAR	10
A.Li.Sa.	21
SO.RE.SA.S.p.A.	11
SCR Piemonte S.p.A.	22
Totale	181



Fonte: Analisi Osservatorio MASAN

4. Consultazioni preliminari di mercato

Oggetto della consultazione



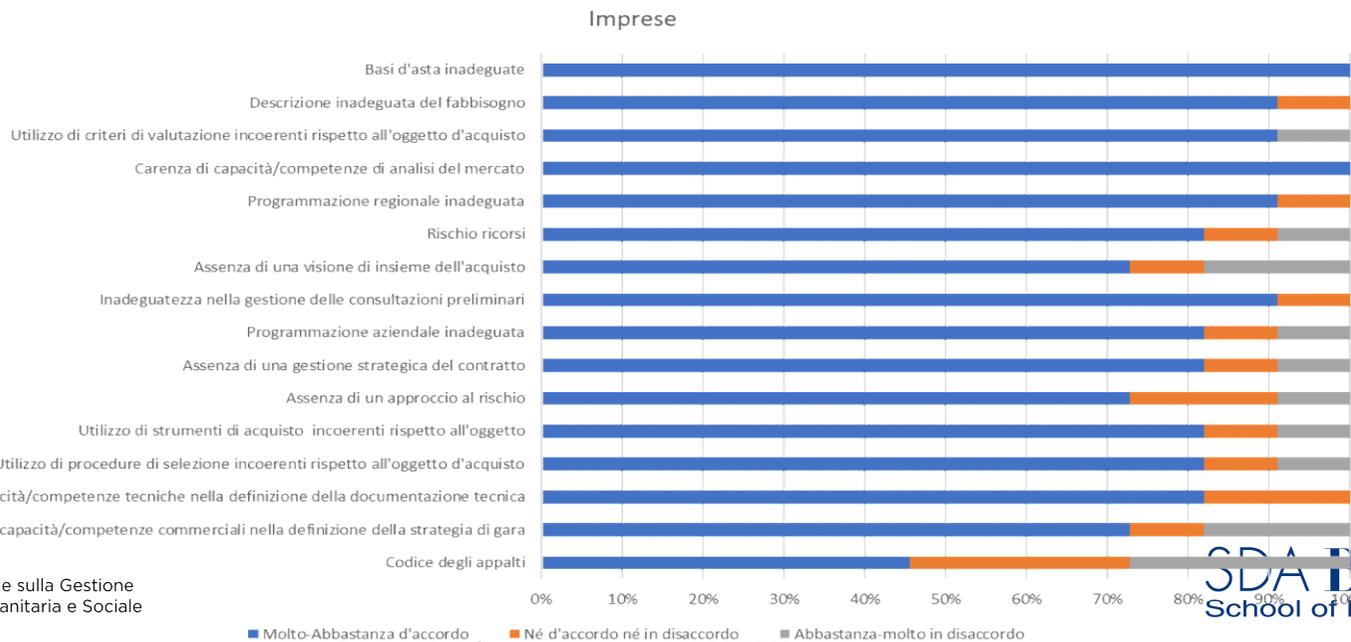
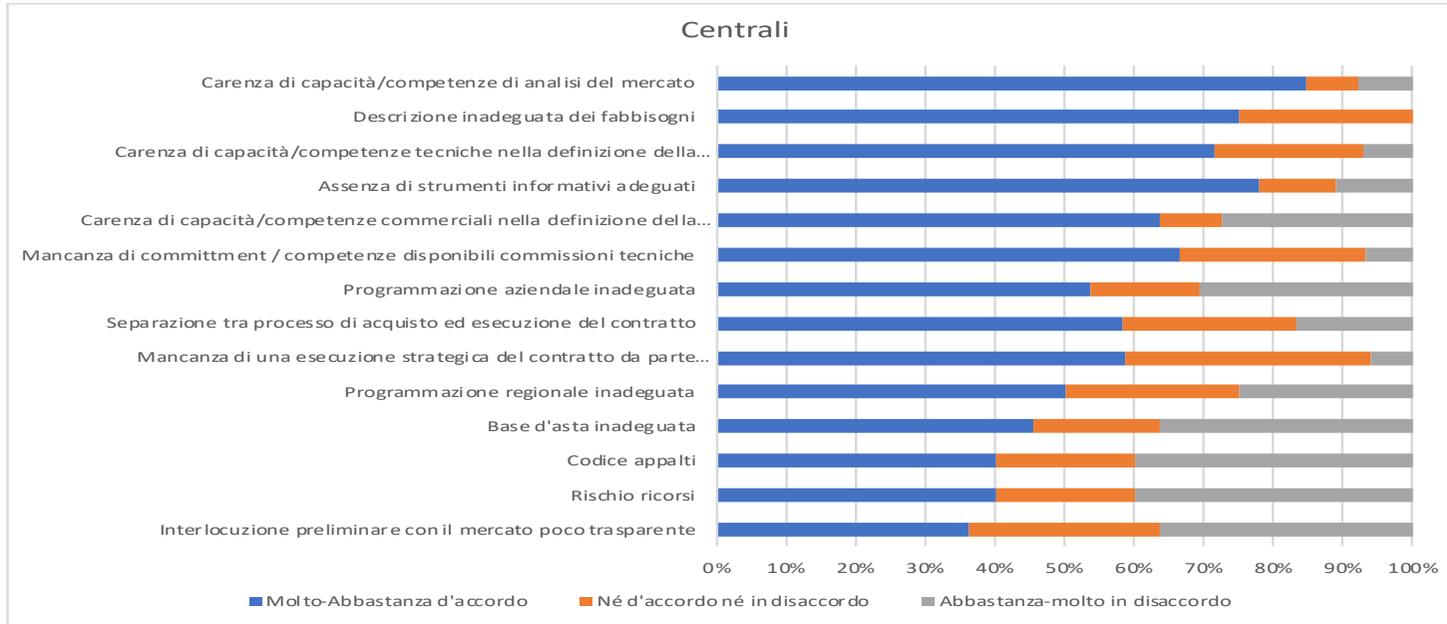
4. Consultazioni preliminari di mercato

Caratteristiche della consultazione

	Numero medio allegati all'avviso	Tempo medio di partecipazione (giorni)
ARCA S.p.A.	0	27
Azienda Zero	2	15
Direzione Regionale Centrale Acquisti	3	19
ESTAR	3	17
A.Li.Sa.	5	24
SO.RE.SA.S.p.A.	1	20
SCR Piemonte S.p.A.	3	23
Totale	2	18

Fonte: Analisi Osservatorio MASAN

4. Acquisto di valore



Considerazioni di sintesi

- La spinta all'aggregazione dei processi di acquisto ha avuto, fino a oggi, come principale motivazione, la ricerca del risparmio finanziario.
- Le analisi hanno messo in evidenza come il processo di centralizzazione ha generato sia un incremento del numero dei ricorsi, tuttavia con un tasso di soccombenza molto basso per le centrali, sia un incremento delle gare sotto-soglia.
- Queste due conseguenze possono essere sintomo di:
 - una sorta di “reazione” al cambiamento da parte del mercato (sia dei fornitori sia delle aziende sanitarie beneficiarie degli acquisti);
 - un sistema che non è ancora in grado di funzionare in modo corretto, sia nell'analisi dei fabbisogni sia nelle modalità di strutturazione e gestione della gara.
- La centralizzazione non ha ancora consentito di migliorare le capacità del sistema di acquistare valore e innovazione.

Grazie dell'attenzione

Fabio Amatucci

Membro Advisory Board Osservatorio MASAN

fabio.amatucci@unibocconi.it

osservatoriomasan@unibocconi.it

Università Commerciale Luigi Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |

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