



Science For A Better Life



Bristol-Myers Squibb

CONVEGNO OASI 2017

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano



LA FUNZIONE ACQUISTI E IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE IN SANITÀ

Fabio Amatucci
CERGAS-SDA Bocconi
04 dicembre 2017

Obiettivi e struttura dell'intervento

1. Analizzare le principali tendenze nei processi di acquisto
2. Presentare i principali risultati dell'Osservatorio sul Management degli Acquisti e dei Contratti in Sanità (MASAN)
3. Presentare l'analisi del fenomeno corruzione e i risultati dell'indagine sui Responsabili per la Prevenzione della Corruzione (RPC) nelle aziende sanitarie pubbliche italiane
4. Proporre un quadro interpretativo e valutativo delle soluzioni individuate

Tendenze nei processi di acquisto

1. Apertura verso forme di collaborazione e partnership con il mercato
 - Introduzione di nuovi istituti: **partenariato per l'innovazione, procedura competitiva con negoziazione**; rafforzamento di modelli esistenti: **dialogo competitivo, accordo quadro**; modifiche processi decisionali (**prevalenza dell'offerta economicamente più vantaggiosa** nella valutazione delle offerte).
2. **Processi di aggregazione e centralizzazione** degli acquisti, caratterizzati da differenti soluzioni organizzative e gestionali
 - I processi di aggregazione sono contraddistinti da una profonda eterogeneità, in termini di assetti istituzionali, modelli organizzativi adottati, competenze coinvolte, procedure operative, logiche e strumenti di aggregazione
 - Ampi spazi manageriali e di osservazione

Osservatorio sul Management degli Acquisti e dei Contratti in Sanità (MASAN)

Le caratteristiche e gli strumenti di aggregazione sono processi di grande rilevanza istituzionale e manageriale, diversificati, di lungo periodo e con rilevanti implicazioni manageriali

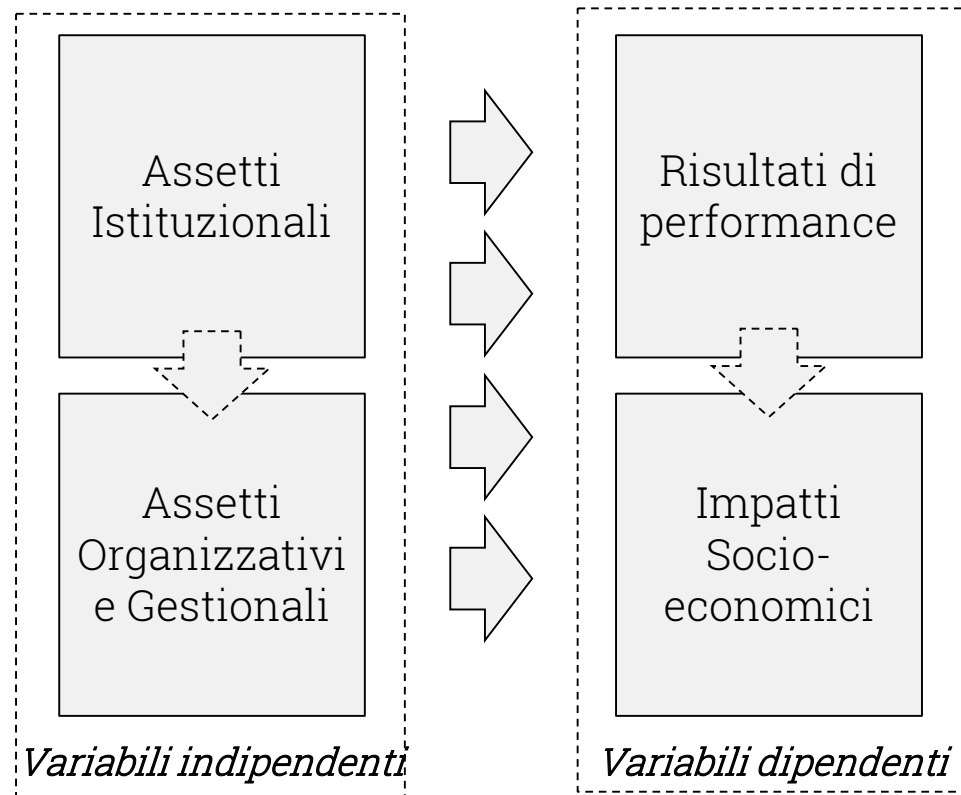
Pertanto, CERGAS – SDA Bocconi ha istituito l'Osservatorio sul Management degli Acquisti e dei Contratti in Sanità (MASAN)

L'Osservatorio vuole essere un luogo non solo di ricerca, ma anche di incontro e confronto neutrale e indipendente tra operatori pubblici e privati, in cui scambiare esperienze, discutere criticità e proporre soluzioni per rendere più efficienti gli acquisti in sanità

Analisi stabile di OASI

Osservatorio sul Management degli Acquisti e dei Contratti in Sanità (MASAN)

- Livello di osservazione:
Regione
- 4 dimensioni di osservazione:
 - Variabili indipendenti (leve di policy e management manovrabili dai decisori);
 - Variabili dipendenti (risultati delle scelte di policy e management)
- Ogni dimensione si compone di più variabili.



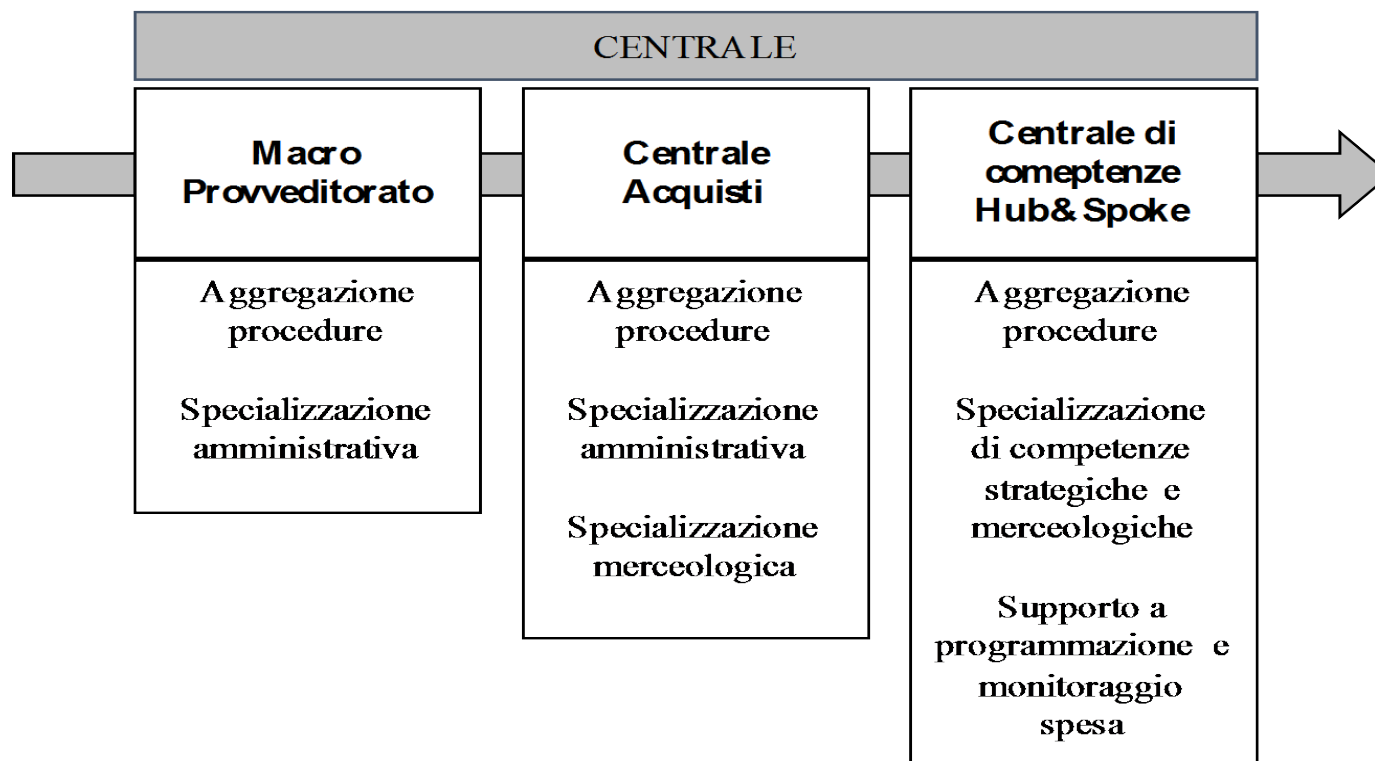
Analisi dei casi

Obiettivi

- Riduzione costi acquisto e procedurali
- Standardizzazione

Obiettivi

- Ottimizzazione della spesa complessiva
- Innovazione

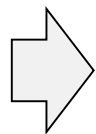


Focalizzazione sugli acquisti oppure sui processi

Definizione di corruzione

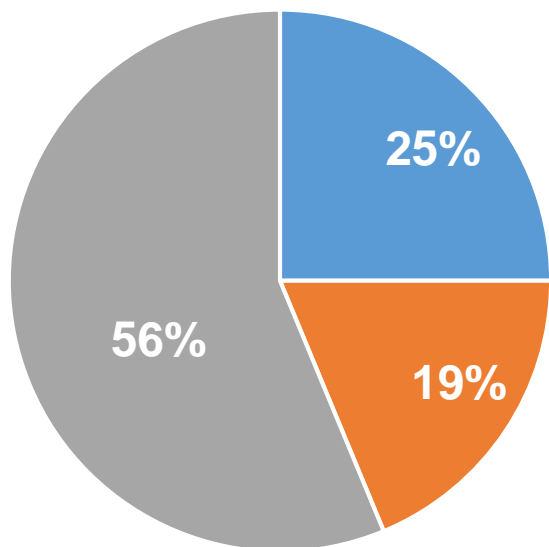
- Passaggio dall'accezione di corruzione come «**reati** commessi dal pubblico ufficiale per conseguire guadagni personali» o «a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari» (ANAC, 2016)...
- ...alla più ampia definizione di «gestione approssimativa di natura economico-aziendale», che si concretizza in fenomeni di **malpractice (cattiva gestione)** e **mal administration (cattivo utilizzo delle risorse aziendali)**
- La vaghezza delle definizioni, e gli innegabili nessi tra corruzione e **cattiva gestione**, rendono molto difficile la quantificazione del fenomeno

Circa il 5% della
spesa sanitaria?
A cui si aggiunge
un altro 13-15% di
sprechi?



A prescindere della solidità delle stime, non è ipotizzabile la **strategia generale**, ma è **necessario studiare i meccanismi micro-organizzativi**.

Profilo e ruolo organizzativo del RPCT



- Percorso solo interno
- Esperienze solo in altri enti o aziende pubbliche
- Esperienze in imprese, ricerca e libera professione

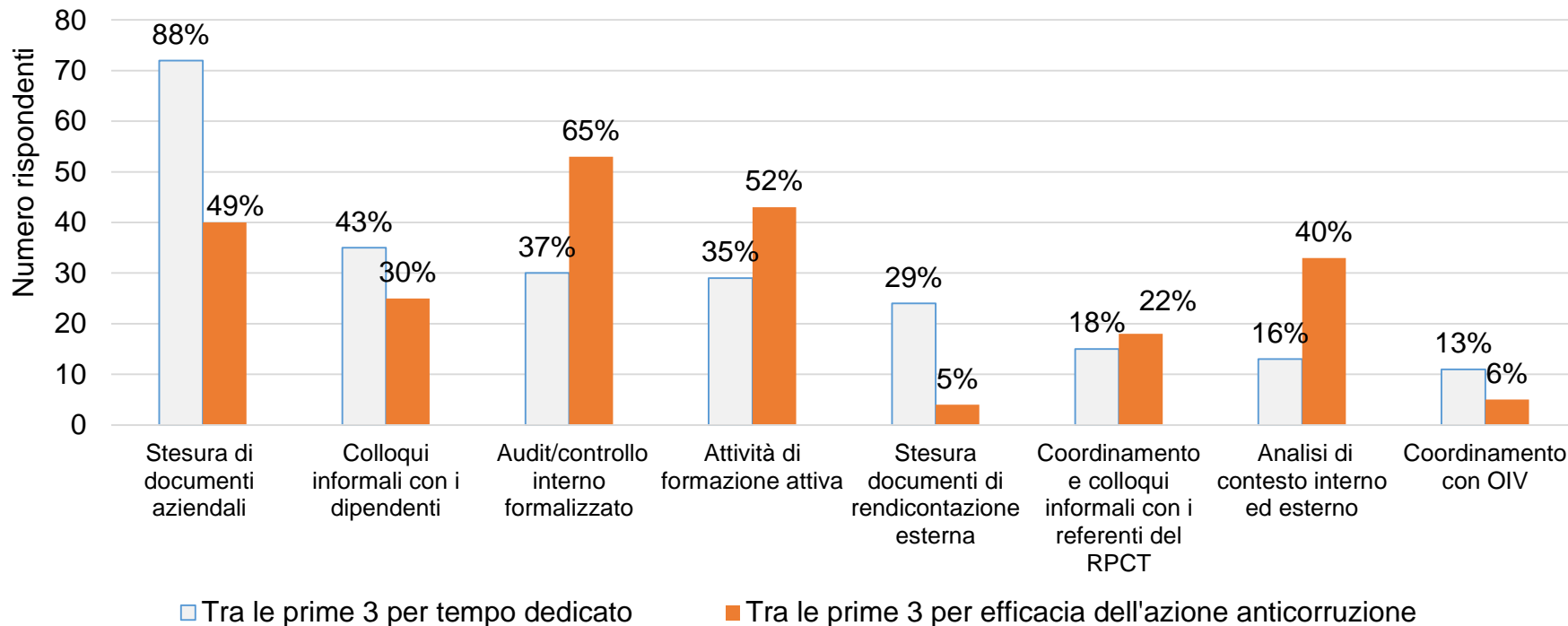
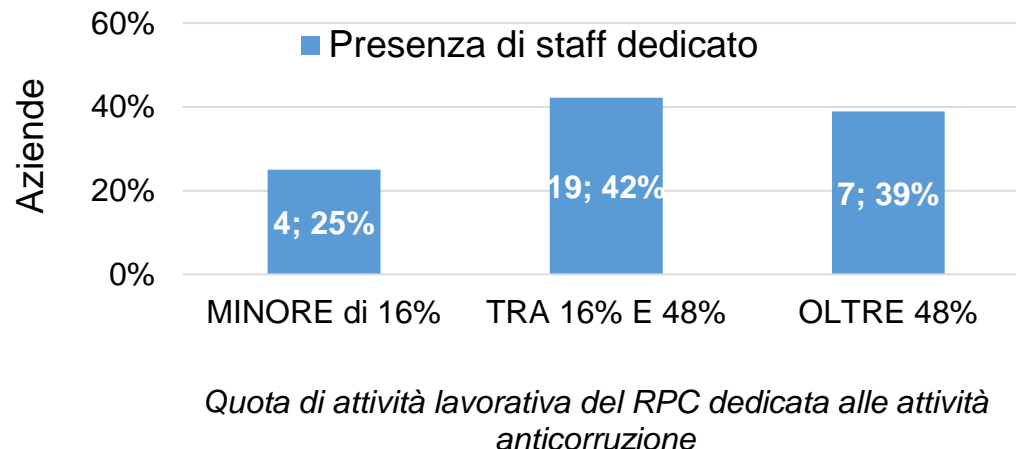
- 54% laureati in giurisprudenza, 17% in scienze politiche, 10% in economia, 8% medicina, 9% altro

- 18 RPC (23%, N=79) dedicano almeno il 50% del tempo all'anticorruzione
- *di cui* 5 (6%) vi dedicano il 100% (resp. audit e controlli);
- Media del tempo dedicato all'anticorruzione: 32%

Risorse e attività del RPCT

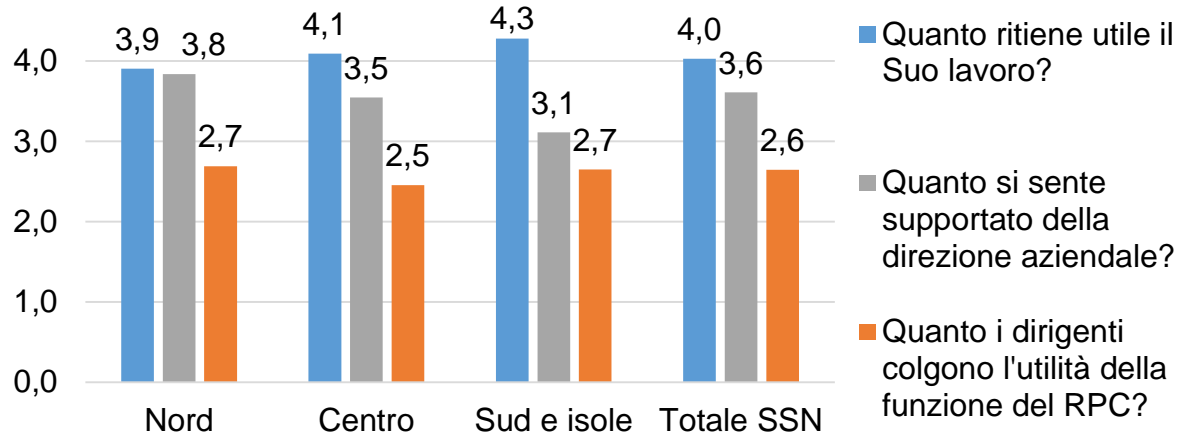
Il 63% dei RPC non dispone di uno staff dedicato. Gli RPC che dedicano una quota residuale del loro tempo alle attività anticorruzione sono gli stessi che raramente dispongono di uno staff dedicato...

Molto tempo dedicato alla redazione di documenti ma relativamente poco alle attività ritenute più efficaci (audit formalizzato, formazione, analisi di contesto)



Whistleblowing e percezione dei RPCT

- Il 42% dei rispondenti ha raccolto segnalazioni nell'ultimo anno;
- Solo il 10% dei RPC ha raccolto più di 5 segnalazioni, quindi almeno una segnalazione ogni due mesi;
- Solo il 15% dei RPC dispone di software criptati;
- **Utilità media dichiarata delle segnalazioni: 3,5 su 7.**



Utilità percepita che aumenta nei territori critici

Supporto percepito che diminuisce nei territori critici

Sostanziale...avversione in tutto il Paese

Medie su scale Likert 1-7

Aree considerate più a rischio corruzione

Il settore degli appalti pubblici di beni e servizi è tra quelli più a rischio. Il quadro normativo presenta diversi elementi che si prestano potenzialmente a comportamenti opportunistici e corruttivi, nelle diverse fasi di gara:

- ricorso alla procedura negoziata o di urgenza, che, eludendo di fatto le fasi dell'evidenza pubblica, è soggetta a scelte discrezionali o arbitrarie;
- taluni strumenti innovativi previsti dal codice presentano elevati gradi di interazione e di collaborazione tra amministrazioni pubbliche e imprese private: il dialogo competitivo, la procedura competitiva con negoziazione, il partenariato per l'innovazione, oltre a tutti gli strumenti di partnership pubblico-privato, sia per i servizi che per gli investimenti;
- valutazione delle offerte, attraverso il "criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa";
- fase di esecuzione dei contratti e controllo.

Conclusioni e proposte

1. Concentrazione dei RPCT sulle attività più sostanziali e meno burocratiche (Revisione organica del quadro normativo, eccessivamente frammentato)
2. Processi di aggregazione degli acquisti, che ostacolano fenomeni corruttivi (benché le dimensioni siano più appetibili, la presenza di diversi interlocutori e di tavoli tecnici di aggregazione rende più complesso un comportamento opportunistico);
3. L'integrità deriva anche da un controllo sociale, scientifico, professionale;
4. La corruzione non si combatte riducendo la discrezionalità delle scelte (soprattutto in settori ad alta complessità e innovazione tecnologica, come quello sanitario, la discrezionalità è imprescindibile); occorre, invece, fare attenzione alla costruzione di corrette motivazioni delle scelte effettuate, a definire con attenzione le argomentazioni a supporto delle soluzioni prescelte, a difendere i margini di azione manageriali a supporto dei processi;
5. L'aggregazione degli acquisti rappresenta un mezzo per raggiungere obiettivi di più alto livello. Avendo un perimetro di osservazione più omogeneo, è possibile:
 - Una visione più organica dell'andamento della spesa e delle richieste di acquisto;
 - Un'analisi più coerente dell'andamento dei consumi e dei fabbisogni espressi dalle aziende

Team di Ricerca

*Manuela Brusoni, Giuditta Callea, Niccolò Cusumano, Francesco Longo,
Alberto Ricci, Veronica Vecchi*

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
fabio.amatucci@unibocconi.it

Università Commerciale Luigi Bocconi
Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |
Tel +39 02 5836.2597 | www.cergas.unibocconi.it

