



SDA Bocconi  
School of Management



GRENoble  
ECOLE DE  
MANAGEMENT



# Organizzare gli Acquisti secondo il Modello UNIHA: centralizzazione decentralizzata e People Management: PRESENTAZIONE



Gianni Conti

Cremona, 05.03.2015

**CSAmed e MASan Community SDA Bocconi-FARE in Partnership con**

**ALE, ATE, ARE, ARTE**

**MePAIE - Il Mercato della Pubblica Amministrazione in Italia e in**

**Europa**

# Evoluzione dei processi di acquisto.

- Centralizzazione acquisti:
  - Modelli organizzativi e assetti istituzionali diversi (nuove entità giuridiche)
  - Differenti soluzioni organizzative e gestionali.
  - Diversi livelli di aggregazione (Regionale, Interaziendale, ...).
- Processi di acquisto elettronici.
- Diverse forme di acquisizione (accordo quadro, dialogo competitivo).
- Processi di esternalizzazione (global service, project financing,...).

# Livelli di intervento

- Ottimizzazione fase di selezione del fornitore: centralizzazione procedure di gara.
- Standardizzazione e razionalizzazione fabbisogni.
- Modalità organizzative più evolute per gestire gli approvvigionamenti.

# La centralizzazione degli acquisti

## VANTAGGI

- Riduzione costi aziendali (prezzi di acquisto e costi di transazione per effetto soglia).
- Riduzione tempi (?).
- Potere contrattuale della stazione appaltante.
- Riduzione e specializzazione risorse umane.
- Standardizzazione beni e servizi.
- Trasparenza procedure.

## SVANTAGGI

- Costi di coordinamento.
- Perdita di controllo sui propri processi da parte delle singole aziende.
- Riduzione progressiva risparmi.
- Mercato dei fornitori (in Italia, composto prevalentemente da PMI).

# Rischi

- Possibili restrizioni della concorrenza: rischio di abuso di posizione dominante;
- impedimento per azienda sanitaria a cogliere in pieno le opportunità del mercato;
- minor qualità complessiva della fornitura.

# Elementi di criticità

- Tipologie e quantità dei beni = semplice sommatoria dei fabbisogni delle singole aziende.
- Trascurata la necessaria formazione continua dei provveditorati.
- Trascurato il cambiamento, anche culturale, dal basso.
- Limitazione impropria della libertà di scelta delle amministrazioni, che possono avere differenti esigenze di acquisto.
- Rigida politica di centralizzazione = conseguenze negative sulla struttura dell'offerta (espulsione dal mercato di imprese efficienti).
- In caso di aggregazioni +/- volontarie = oneri per le aziende individuate come capofila, con il rischio di contenziosi e di allungamento dei tempi.

# NELLE AZIENDE SANITARIE

- Modello organizzativo coerente con:
  - Struttura aziendale,
  - Sistema.
- Puntuale analisi di fabbisogno e appropriatezza.
- Attori e responsabilità (Regolamento degli acquisti? Aziendale o sovraziendale?) - Definire dettagliatamente:
  - processi di acquisizione di beni e servizi,
  - attività di verifica e monitoraggio delle forniture,
  - responsabili delle varie fasi,
  - tempi e modalità di esecuzione di ogni singola linea di attività.

# RELATORI

---

**Bruno CARRIÈRE** - Directeur général UniHA (Union des Hôpitaux pour les Achats):

• **UniHA 10 ans après - Politique d'achat des produits de santé par les hôpitaux: Appréhender les évolutions incontournables pour adapter les organisations.**

• *UniHA 10 anni dopo - Politica degli acquisti dei prodotti sanitari per gli ospedali: Capire le necessarie evoluzioni per cambiare le organizzazioni.*

**Salvator MAIRA** - Directeur de l' Institut de la Santé, Fondateur et Directeur d'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats):

• **Promouvoir le Collaboratif et non la corruption!**

• *Promuovere la collaborazione, non la corruzione!*



# Quesiti

- Quali sono i fattori strategici di successo a livello di:
  - Implementazione di un modello di centralizzazione (UniHA).
  - «Appetibilità» della proposta UniHA.
  - Coinvolgimento dei professionisti nelle aziende coinvolte.
  - Nell'attribuzione delle funzioni alle Aziende sanitarie.
  - Nel rapporto con l'Ente istituzionale di riferimento (CdA? Regione?).
- Quale approccio avere nei confronti di:
  - Mercato dei fornitori, soprattutto locali.
  - Impatto «culturale».
  - Modelli organizzativi e assetti istituzionali.