

# Quali competenze distintive per il Provveditore dei prossimi anni?

***Nunzio Ianiri***

***Vice Presidente A.T.E.  
(Associazione Triveneta Economi)***

***Dirigente Responsabile U.O. Approvvigionamenti e Logistica Generale***

***A.U.L.S.S. 15 Alta Padovana***



**Un'applicazione del Risk Management nella scelta dei prodotti sanitari**

**Mestre, 4 novembre 2009**

# Di che cosa parliamo?

## Il presente

- ✓ Un contesto di cambiamento profondo;
- ✓ Un ruolo professionale in ridefinizione;
- ✓ Un contesto in ridefinizione.

## Quale futuro?

- ✓ Nuove regole del gioco
- ✓ Nuove responsabilità
- ✓ Un contesto più ampio

*Monitorare il  
cambiamento per  
costruire nuove regole  
del gioco*

# L'Associazione Triveneta Economi (A.T.E.)

E' un'associazione spontanea di una categoria (senza albo professionale) di tecnici (professionisti) dirigenti amministrativi dediti/incaricati alla gestione del processo di acquisto di beni e servizi e della logistica all'interno delle Aziende Socio-Sanitarie a livello locale.

# A.T.E.: il contesto nazionale

L'A.T.E. rientra tra le federate della Federazione Nazionale Regionale degli Economi-Provveditori che comprende le altre realtà regionali ed interregionali aventi la comune identità ed i comuni obiettivi

# A.T.E.: il contesto interno

L'A.T.E. è già di per sé un'entità complessa annoverando Provveditori-Ekonomi facenti capo ad Aziende Socio-Sanitarie di due Regioni a Statuto Autonomo e di una a Statuto Ordinario



ASSOCIAZIONE  
TRIVENETA  
EKONOMI e  
PROVVEDITORI

Aderente alla F.A.R.E. • Federazione Associazioni Regionali Ekonomi

*Quali competenze distintive per il Provveditore dei prossimi anni?*

*Nunzio Ianiri*

*Mestre, 4 novembre 2009*

5

# La funzione di chi acquista

- ✓ Provveditore-Economo;
- ✓ Responsabile dell'acquisizione di beni e servizi;
- ✓ Responsabile dei servizi alberghieri, logistici ed economici (in gestione diretta ed esternalizzati);
- ✓ Manager degli acquisti e della logistica.

# Responsabilità del provveditore-economista

- ✓ Pubblico dipendente (amministrativa, contabile, civile, amministrativa, penale...);
- ✓ Istituzionale-organizzativa per il ruolo svolto;
- ✓ R.U.P. quale interfaccia della P.A. con le Imprese concorrenti (L. 241/90 e Codice);
- ✓ Sicurezza ed esecuzione del contratto se non sono individuate chiare figure, oltre al D.G..

# Coinvolgimento

Tre momenti di coinvolgimento:

- ✓ Fase istruttoria di preparazione degli atti di gara;
- ✓ Come RUP durante lo svolgimento dell'iter di gara;
- ✓ Fase di gestione del contratto.

# La scena



ASSOCIAZIONE  
TRIVENETA  
ECONOMI e  
PROVVEDITORI

Aderente alla F.A.R.E. • Federazione Associazioni Regionali Economi

*Quali competenze distintive per il Provveditore dei prossimi anni?*  
Nunzio Ianiri

Mestre, 4 novembre 2009

# Che cosa sta accadendo?

**15-20 anni fa** : organizzazione semplice e chiusa

**ora**: un'esperienza di cambiamento che porta **complessità** organizzativa e normativa.

# I cambiamenti normativi

- ✓ Codice degli Appalti e norme derivate;
- ✓ Merlonizzazione delle pubbliche forniture e servizi (Autorità per la Vigilanza);
- ✓ Regolamento per gli acquisti in economia (Atto Aziendale);
- ✓ D.U.V.R.I.;
- ✓ Corresponsabilità delle Amministrazioni in caso di mancata corresponsione dei contributi;
- ✓ Aumento dei controlli sui requisiti e regolarità delle Imprese (art. 38 Codice, Durc etc..).

# I cambiamenti organizzativi a livello aziendale

- ✓ L'accorpamento di ospedali e la ridefinizione geografica delle A.ULSS;
- ✓ La centralizzazione di servizi in ottica provinciale e di area vasta (DIMT, Laboratori, Diagnostiche, rete Suem,...);
- ✓ Il blocco delle assunzioni ed il recupero delle risorse umane per attività di core.

# Il passato prossimo

- ✓ Fino ad ora l'occhio e l'attenzione della figura tradizionale dell'addetto agli acquisti e dell'Economo era rivolto all'interno della propria struttura aziendale.
- ✓ La così detta attività di benchmarking è stata utilizzata solo per migliorare nell'ottica del confronto.

# Paradigmi

Autarchia e individualismo



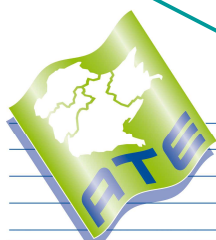
Prospettiva sistemica  
di condivisione per obiettivi  
comuni



Prospettiva intra-aziendale



Aggregazioni gestionali e di spesa  
aventi un contesto sovra-aziendale  
(area vasta e regionale).



# Obiettivi

- ✓ Risparmio di risorse;
- ✓ Diminuzione dei costi di gestione;
- ✓ Riduzione della spesa di beni e servizi per la modifica del sistema degli acquisti.

# Tra coniugazione e mediazione

- ✓ La **programmazione degli acquisti di beni e servizi** deve coniugare i 3 livelli aziendali, ad area vasta e regionale riferendosi ai bilanci delle singole A.ULSS.;
- ✓ La **gestione delle risorse aziendali e di Area Vasta** risponde ad Amministratori interni ed esterni ai vari livelli;
- ✓ La **gestione dei processi di acquisizione dei beni e servizi e della logistica dei materiali** comporta la mediazione tra l'ottica di area vasta e la realtà aziendale.

# Cambiamento culturale su più livelli

Un tecnico responsabile del processo acquisti, che gestisce risorse umane solo in parte cercate e per lo più ereditate da precedenti gestioni, deve ri-orientare la propria organizzazione modificando l'atteggiamento culturale dei propri collaboratori e dei propri utenti interni.

# Il cambiamento: effetti

- ✓ Sviluppare la comunicazione, l'aggiornamento e la formazione;
- ✓ Aumentare l'attività di benchmarking;
- ✓ Allineare i contratti aziendali alla scadenza comune per iniziative sovra-aziendali;
- ✓ Aggiornare e standardizzare gli atti di gara.

# Il cambiamento: precauzioni d'uso

- ✓ Il processo è appena avviato ed in lenta e continua trasformazione;
  - ✓ Mantenere il contatto e l'attenzione con il proprio cliente interno (primari, direzione, farmacia, ...);
  - ✓ Mediare tra le aspettative dei clienti interni e la progressiva standardizzazione delle procedure e dei prodotti;
  - ✓ Giungere a livello sovraziendale ad una programmazione definita (almeno a livello annuale) per gli acquisti di beni e servizi;
- Creare su un modello organizzativo.

# Il cambiamento: strumenti e criticità alla luce delle prime esperienze



# Il cambiamento visto dall'interno

- ✓ Il sistema degli stakeholder (primari, altri clienti interni, farmacia, direzione e soggetti esterni);
- ✓ Compiti ed obiettivi sono molto cambiati;
- ✓ 3 livelli di programmazione per dare corso ai corrispondenti livelli di azione;
- ✓ Tempi molto brevi per un cambiamento ancora in atto.

# Equilibrio concreto

razionalizzazione

risparmio/contenimento della  
spesa

riorganizzazione



programmazione

azione concreta

centralizzazione

realità locale



cambiare ogni cosa

cambiare ciò che serve



ASSOCIAZIONE  
TRIVENETA  
ECONOMI e  
PROVVEDITORI

Aderente alla F.A.R.E. • Federazione Associazioni Regionali Economisti

*Quali competenze distintive per il Provveditore dei prossimi anni?*  
Nunzio Ianiri

Mestre, 4 novembre 2009

22

# Una proposta

Concepire iniziative di gare con durata congrua rispetto alle risorse investite e valorizzando gli istituti e gli strumenti giuridici esistenti.

# Che cosa acquistare centralmente?

- ✓ Prodotti sanitari omogeni tralasciati dalla Consip (dispositivi medici, prodotti diagnostici, radiografici, di laboratorio, materiale protesico di largo consumo, prodotti per incontinenza, ausili e chirurgico...);
- ✓ Farmaci di uso comune;
- ✓ Strumentario di largo utilizzo;
- ✓ Articoli di cancelleria, d'informatica di qualità alternativa a quelli acquistati dalla Consip;
- ✓ Strumentazioni e attrezzature genericamente acquistate;
- ✓ Arredi standard (unità posto letto, posto ufficio, sedute varie, scaffalature semplici, armadi semplici...);
- ✓ Prodotti alberghieri che sempre più vengono inglobati negli appalti di servizi (divise, dotazioni e dpi per il personale, alimentari ed accessori per ristorazione, dotazioni logistiche...).

# L'esperienza acquisita

Consip spa ha trovato una sua collocazione sul mercato occupandosi di appalti di prodotti omogenei e standardizzati.

# Attività e funzioni per livelli: il C.R.A.S.

Quale ruolo concreto può svolgere il **C.R.A.S.**, ovvero quali acquisti può gestire in prima persona, confermando ed ampliando l'ambito delle forniture e servizi già oggetto di gara regionale e rispondendo, anche in questo caso, a criteri di omogeneità e standardizzazione?

# Attività e funzioni per livelli: l'Area Vasta

Quali compiti potranno assolvere le **Are Vaste**, ovvero fino a quanto conviene potenziare delle strutture provinciali che possono obiettivamente e correttamente occuparsi di problematiche trasversali e per quali ambiti e per quali attività sarà conveniente mantenere dei riferimenti aziendali per lo svolgimento dei processi di acquisto di beni e servizi e della gestione logistico-alberghiera, tenuto conto delle esigenze specifiche di certi ospedali e di tutta l'attività territoriale e sociale?

# Che cosa fare nel concreto: tra idee ed esperienza

- ✓ Procedere in linea con quanto è stato finora impostato per le gare regionali e ad area vasta, ampliando ed omogeneizzando il più possibile;
- ✓ Tenere conto delle specifiche locali che fuoriescono dalle gare centralizzate e che devono essere soddisfatte dalle singole strutture aziendali (specifici acquisti, particolari esternalizzazioni di servizi ad hoc, attività sociale e socio-sanitaria...);
- ✓ Intervenire per colmare i limiti e le discrasie tra i tre livelli di programmazione.

# Coniugare il locale con il sovra-aziendale

- ✓ Salvaguardare a livello locale quasi tutte le professionalità, intese come know how (acquisti e gestioni di specifiche attività, istruttorie, gestione e/o controlli dei servizi in gestione diretta e/o in outsourcing, gestione inventari, gestione dei materiali e distribuzione...);
- ✓ Mantenere a livello locale un punto logistico adeguato alla dimensione azienda;
- ✓ Assicurare una logistica, codifica ed informatizzazione di un magazzino ad area vasta con un linguaggio comune regionale.

# Quali rischi?

Nel coniugare e mediare attività orientate all'interno della propria struttura e azioni sovraziendali si deve sempre valutare l'impatto a livello dei rischi:

- ✓ Aspettative disattese;
- ✓ Esigenze di standardizzazioni e di salvaguardia di specifiche esperienze locali;
- ✓ Attività ed acquisti non convenientemente riconducibili a gestioni sovra aziendali;
- ✓ Acquisti di beni e servizi di modesta entità, urgenze concrete, organizzazione di eventi interni;
- ✓ Gestione dell'aumentato contenzioso (muta il mercato) e responsabilità organizzative, del RUP e della gestione del contratto.

# L'obiettivo primario rimane...

... il supporto ai momenti di prevenzione, cura e riabilitazione, sanciti dalla riforma sanitaria, pur gestiti in un'ottica di limitatezza di risorse.

# Quale l'aiuto dell'A.T.E.?

Lavoro di squadra



- ✓ Collaborazione
- ✓ Confronto
- ✓ Azione concreta
- ✓ Mediazione
- ✓ Coinvolgimento della base operativa



# L'esperienza dell'A.ULSS. 15 Alta Padovana

<b>Gare ad area vasta</b>	n. 33
✓ Gestite dalla ns. A.ULSS	n. 8
▪ assegnate	n. 3
▪ in corso	n. 5
✓ Gestite da altre aziende	n. 25
▪ assegnate	n. 9
▪ in corso	n. 16

# Stato dell'arte da quando è attivo il nuovo sistema di unione d'acquisto

<b>Gare regionali</b>	n. 24
✓ Gestite dalla ns. A.ULSS	n. 4
▪ assegnate	n. 3
▪ in corso	n. 1
✓ Gestite da altre aziende	n. 20
▪ assegnate	n. 12
▪ in corso	n. 8

# Conclusioni e riflessioni

Nell'ottica del risparmio stabilita dalle ultime finanziarie e dall'accordo Stato-Regioni:

- ✓ C'è un'inequivocabile tendenza ad una più ampia dimensione in un universo sanitario già complesso;
- ✓ Creare consenso in ambito aziendale;
- ✓ Ri-cercare una concreta e sentita condivisione tra i diversi livelli di responsabilità;
- ✓ È necessaria una continua mediazione tra i tre livelli di programmazione e le istanze locali;
- ✓ È necessario individuare leve significative per stimolare gli attori coinvolti, evidenziando con chiarezza gli obiettivi da raggiungere, i vantaggi delle azioni, i risultati conseguiti.