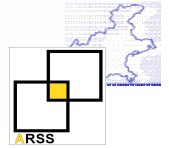


Il Sistema di Controllo Interno nelle procedure di acquisto sopra soglia di Area Vasta

L'analisi del rischio nel processo di acquisto di beni sanitari e le azioni di contenimento

Dott.ssa Sandra Zuzzi

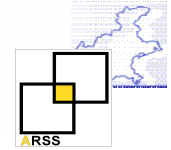
Mestre, 4 Novembre 2009



Scopi della presentazione

1. Risk Management e processo acquisti
2. Sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari in Area Vasta: metodologia e risultati
3. Alcune riflessioni

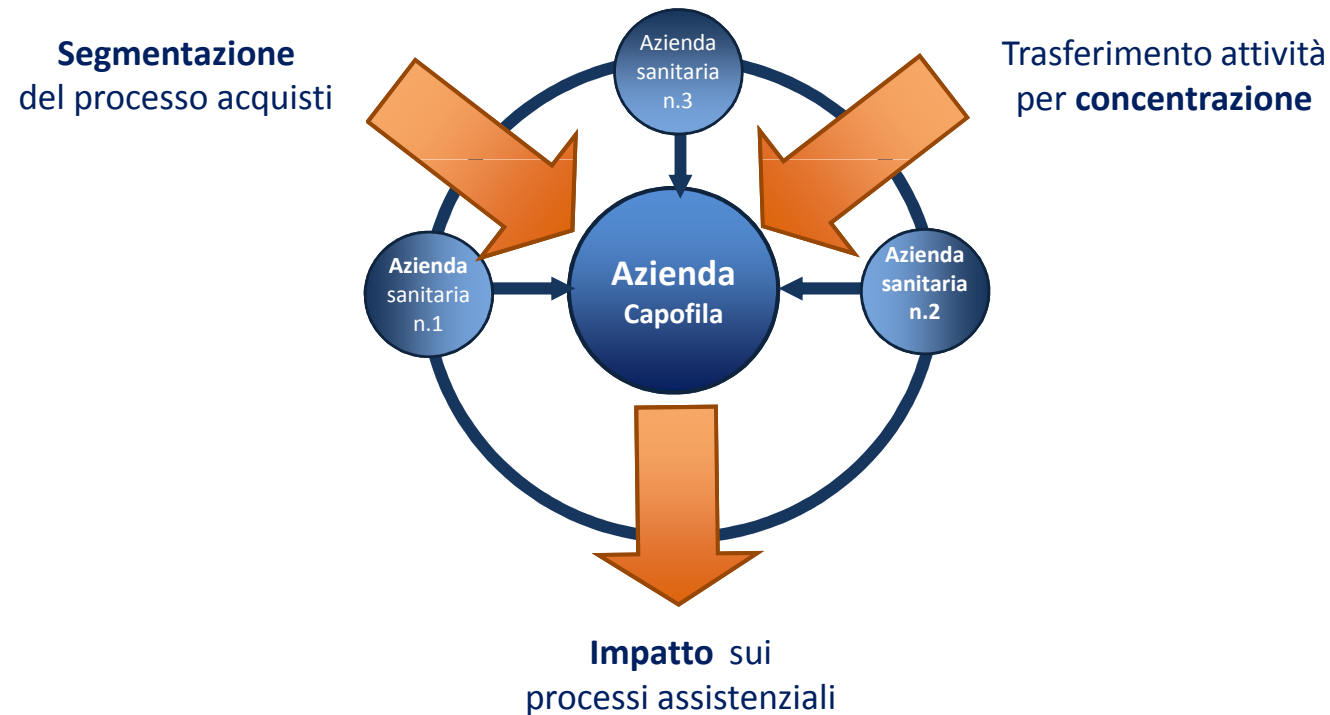
Risk Management e Processo Acquisti

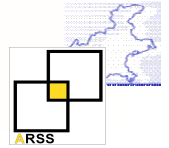


I nuovi assetti organizzativi di Area Vasta che si stanno delineando nel mondo sanitario veneto prevedono la concentrazione di attività in capo ad alcune aziende.

Questa concentrazione richiede una gestione adeguata

- degli effetti derivanti dall'aumento dei volumi
- dall'aumentato numero di funzioni coinvolte (segmentazione)





Attività di area vasta e rischi

Standardizzazione e consolidamento dei fabbisogni

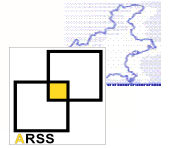
- asimmetria informativa
- livello qualitativo

Selezione del fornitore

- gare più appetibili viste le dimensioni
- maggiore aggressività dei fornitori con aumento del contenzioso

Gestione del contratto

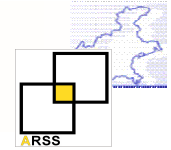
- maggiore complessità



Le Fasi

- *Individuazione e mappatura del processo*
- *Individuazione dei rischi*
- *Assessment dei rischi*
- *Mapping del rischio*
- *Definizione delle azioni di contenimento*
- *Verifica del nuovo indice di rischio successivamente all'applicazione delle azioni di contenimento*

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Individuazione e mappatura del processo

Il team di progetto ha analizzato e dettagliato le attività delle procedure di acquisto

Come?

Strumenti utilizzati per l'analisi

- ❖ interviste al personale
- ❖ analisi della documentazione di gara

Che cosa?

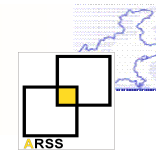
Procedura aperta

colonne laparoscopiche
dietoterapici
presidi di endoscopia digestiva

Procedura ristretta

colture
ausili per incontinenza

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Definizione delle fasi principali per le due procedure prese in considerazione

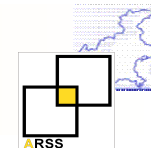
Procedura Ristretta



Procedura Aperta



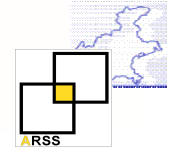
La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



I risultati della mappatura

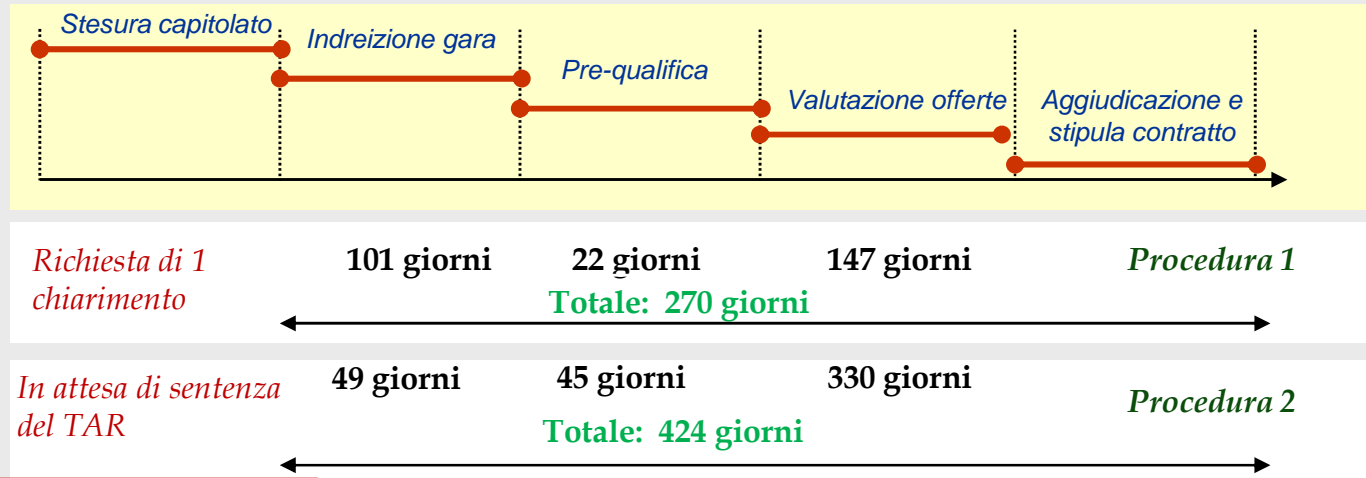
FASE	ATTIVITA'
stesura capitolato	- scelta degli esperti per l'elaborazione del capitolato tecnico
	- richiesta dati
	- analisi dei dati
	- definizione specifiche tecniche e requisiti minimi dei beni da mettere in gara
	- proposta di capitolato tecnico
	- confronto con i fornitori
	- stesura definitiva del capitolato tecnico
	- valutazione impatto sui fabbisogni aziendali
indizione gara	- valutazione dei fabbisogni
	- stesura delibera di indizione e della documentazione di gara
	- indizione gara
	- pubblicazione bandi ed estratti
	- ricevimento richieste di chiarimenti da parte degli operatori economici
pre-qualifica fornitori	- pubblicazione dei chiarimenti
	- ricevimento domande di partecipazione
	- verifica delle domande di partecipazione (seduta interna)
	- valutazione ammissione ditte
	- redazione del verbale interno
	-
-	

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari

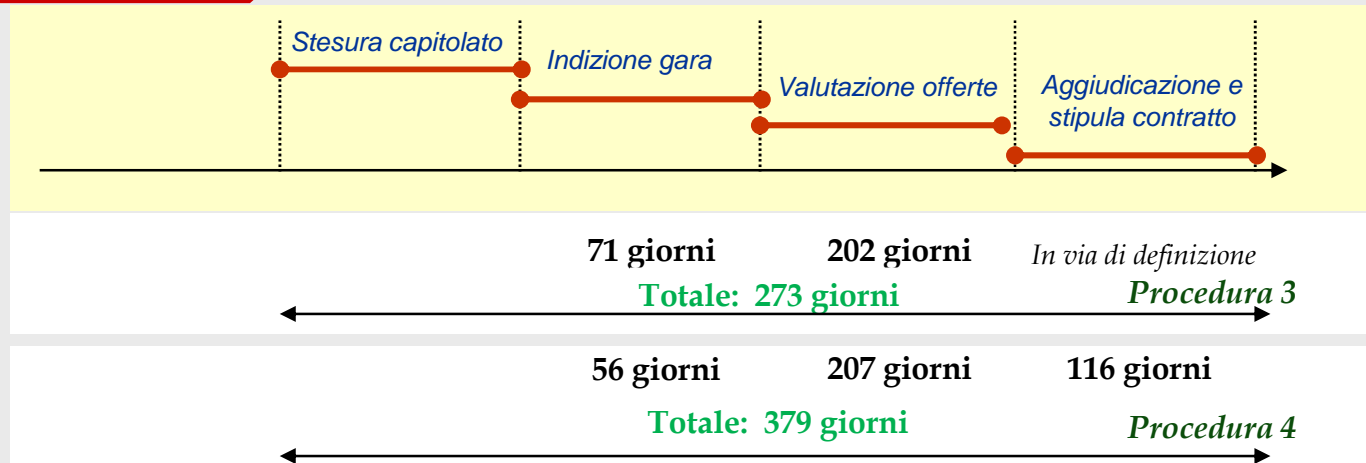


I risultati della mappatura

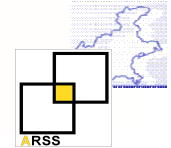
Procedura Ristretta



Procedura Aperta



La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Individuazione dei rischi

1. Scelta della procedura

Per l'individuazione dei rischi è stata scelta la procedura più completa tra quella aperta e quella ristretta

➤ **Procedura Ristretta**

2. Analisi dei rischi di ciascuna fase della procedura

Per ciascuna fase della Procedura Ristretta sono stati individuati i rischi insiti nello svolgimento delle varie attività, attraverso delle semplici domande:

- **Quale evento negativo può accadere?**
- **Che cosa di negativo si può generare?**

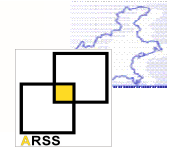
3. Elencazione di tutti i rischi di ciascuna fase presa

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Fase del processo	Attività	Cause	Rischio	Possibili effetti	N. Risk	G	VP	VR	IP
STESURA DEL CAPITOLATO	Scelta degli esperti e deliberazione	Il personale scelto non partecipa ai lavori	Ritardi nella tempistica	Scadenza dei contratti in corso e proroga o rinnovo (disponibilità del fornitore)	R1				
				Acquisti in economia	R2				
		Il personale scelto non è rappresentativo (esperienza-competenza)	Errore nella predisposizione del Capitolato Tecnica nella descrizione dei prodotti	Gara deserta: procedura integrativa	R3				
				Acquisto di un prodotto diverso	R4				
			Errore nella strategia di definizione del Capitolato Tecnico	Frammentazione dell'acquisto	R5				
				Aumento delle giacenze di magazzino e obsolescenza dei prodotti	R6				

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Assessment dei rischi

- 1. Valutazione del rischio attraverso l'assegnazione di un punteggio di gravità ed un grado di probabilità (secondo le tabelle precedentemente condivise) ad ogni rischio individuato.**
- 2. Calcolo dell'indice di rischio per ogni tipo di rischio individuato**

$$\text{Indice di rischio} = \text{Gravità} \times \text{Probabilità}$$

Legenda

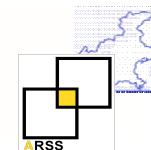
G = Gravità

P = Probabilità

R = Regolamentazione

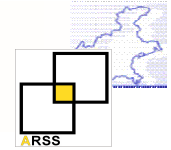
IR = Indice di rischio

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari

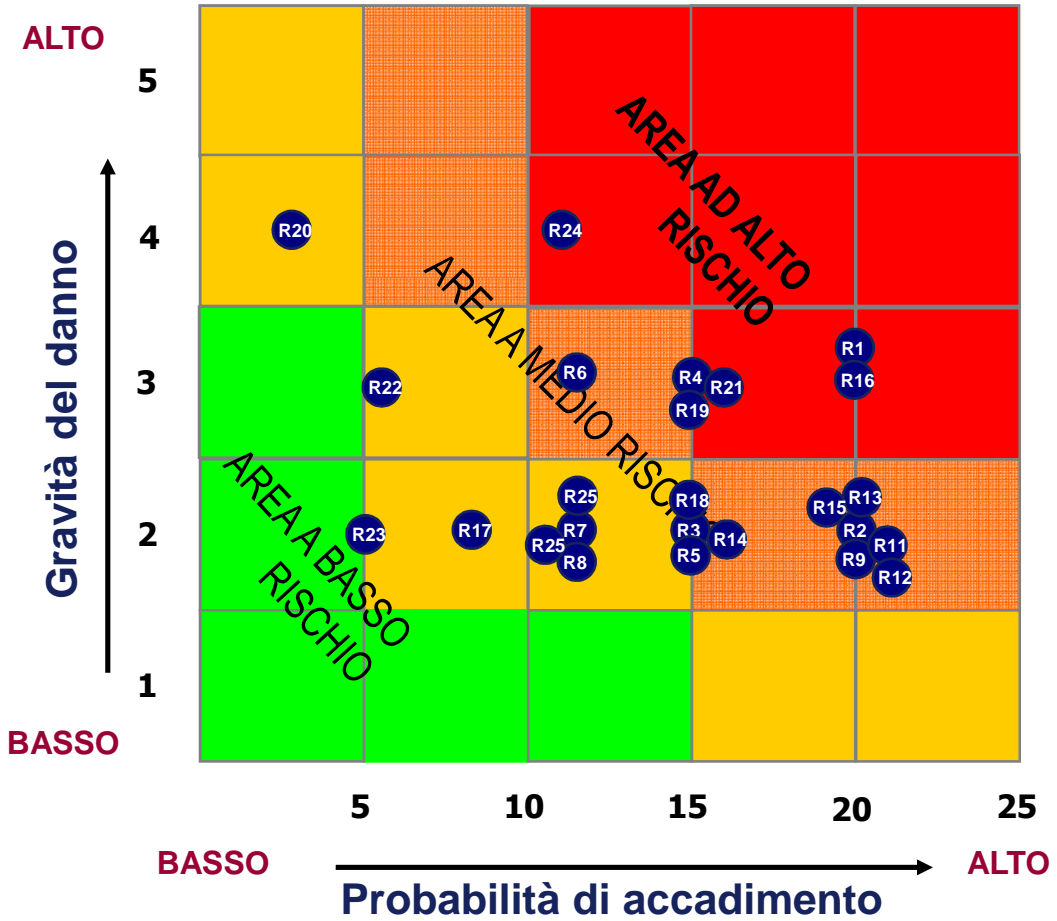


Fase del processo	Attività	Cause	Rischio	Possibili effetti	N. Risk	G	VP	VR	IP
STESURA DEL CAPITOLATO	Scelta degli esperti e deliberazioni	Il personale scelto non partecipa ai lavori	Ritardi nella tempistica	Scadenza dei contratti in corso e proroga o rinnovo (disponibilità del fornitore)	R1	3	5	4	60
				Acquisti in economia	R2	2	5	4	40
		Il personale scelto non è rappresentativo (esperienza-competenza)	Errore nella predisposizione del Capitolato Tecnico nella descrizione dei prodotti	Gara deserta: procedura integrativa	R3	2	5	3	30
				Acquisto di un prodotto diverso	R4	3	5	3	45
				Frammentazione dell'acquisto	R5	2	5	3	30
				Aumento delle giacenze di magazzino e obsolescenza dei prodotti	R6	3	4	3	36

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



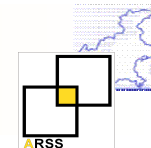
Mapping dei rischi



Elenco Rischi identificati

- R1 Scadenza contratti
- R2 Acquisti in economia
- R3 Gara deserta
- R4 Acquisto di un prodotto diverso
- R5 Frammentazione acquisti
-
-

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Definizione delle Azioni di Contenimento

Per ogni rischio si è successivamente proceduto ad individuare una azione di miglioramento

Rischio n. 1: ritardi nella tempistica di definizione del capitolato tecnico

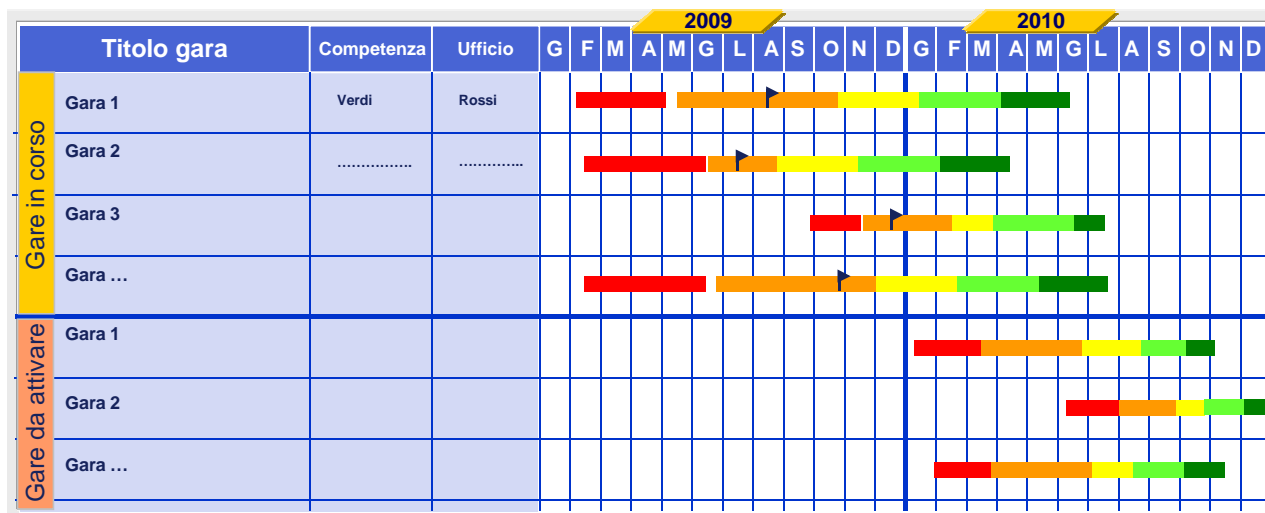
Effetto: scadenza dei contratti in corso o proroga

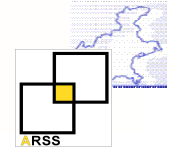
Azione di miglioramento n. 1

Programmazione e monitoraggio delle procedure di gara

Necessità di introdurre la programmazione delle gare con la definizione dei tempi standard delle singole fasi.

Possibile format per risolvere la criticità evidenziata





Azione di miglioramento n. 2

Definizione di un Regolamento per il Gruppo Tecnico

- 1 • Il Gruppo Tecnico deve essere formato da un gruppo dispari di componenti
- 2 • Il Gruppo Tecnico deve definire criteri di valutazione per la qualità oggettivi al fine di ridurre la discrezionalità della Commissione Giudicatrice
- 3 • Se un componente del Gruppo Tecnico diserta per 2 incontri consecutivi o per il 50% degli incontri eseguiti in itinere deve essere sostituito
- 4 • Per ogni Gruppo Tecnico è necessario definire, nella fase di costituzione, almeno 3 nominativi di sostituti in via definitiva
- 5 • Ogni Azienda che partecipa alla gara deve essere rappresentata qualora il prodotto è di utilizzo o di possibile utilizzo durante la durata della gara
- 6 • Ogni componente deve accettare per iscritto l'incarico che esplicita i livelli di responsabilità ed i tempi di sviluppo
-

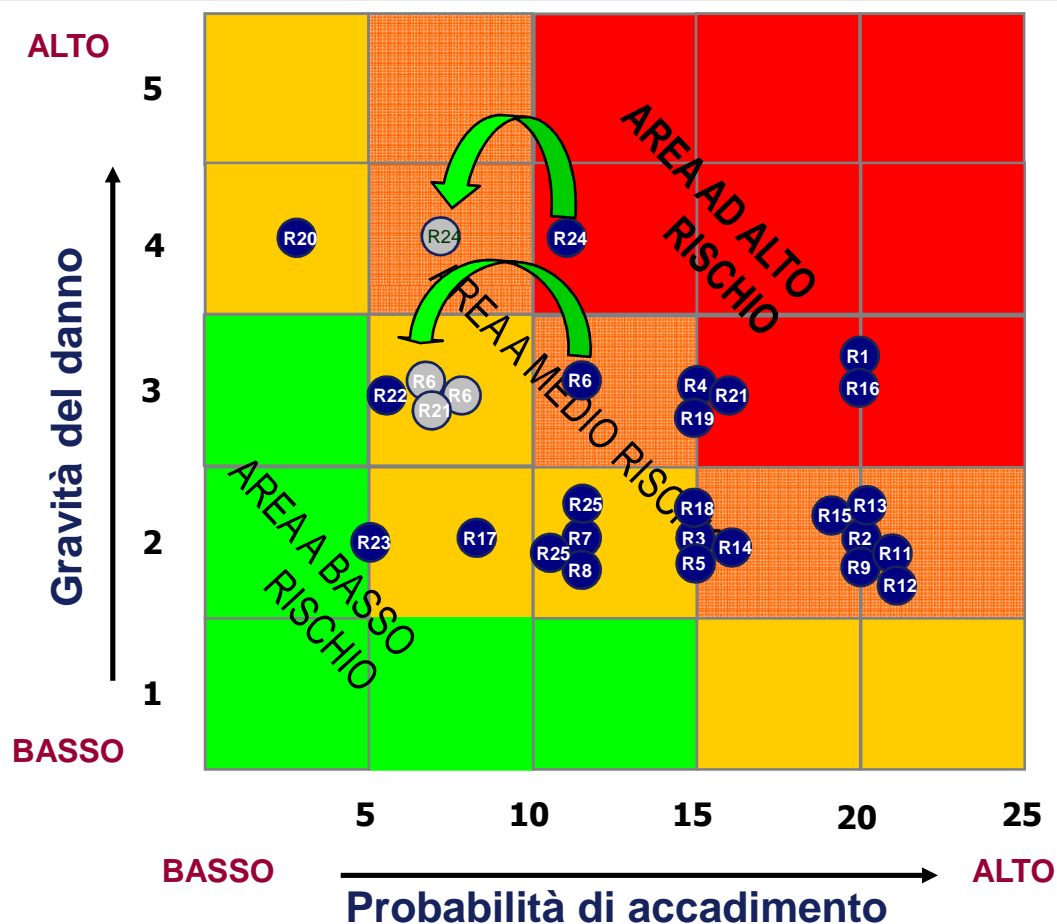
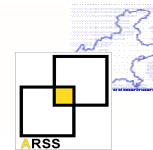
La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



Verifica nuovo indice di rischio

Fase del processo	Attività	Cause	Rischio	Possibili effetti	N. Ri sK	G	V P	V R	IP	Az. migl
STESURA DEL CAPITOLATO	Scelta degli esperti e deliberazione	Il personale scelto non partecipa ai lavori	Ritardi nella tempistica	Scadenza dei contratti in corso e proroga o rinnovo (disponibilità del fornitore)	R1	3	5	4	60	n. 1 n. 2 n. 3
				Acquisti in economia	R2	3	4	2	24	
		Il personale scelto non è rappresentativo (esperienza-competenza)	Errore nella predisposizione del Capitolato Tecnico nella descrizione dei prodotti	Gara deserta: procedura integrativa	R3	2	5	3	30	
				Acquisto di un prodotto diverso	R4	3	5	3	45	n.2
				Frammentazione dell'acquisto	R5	2	5	3	30	
				Aumento delle giacenze di magazzino e obsolescenza dei prodotti	R6	3	4	3	36	

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



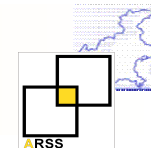
Riduzione del rischio

- R1 Scadenza contratti
- R2 Acquisti in economia
- R3 Gara deserta
- R4 Acquisto di un prodotto diverso
- R5 Frammentazione acquisti

.....

- R24 Rischio ex-ante
- R24 Rischio ex-post

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari

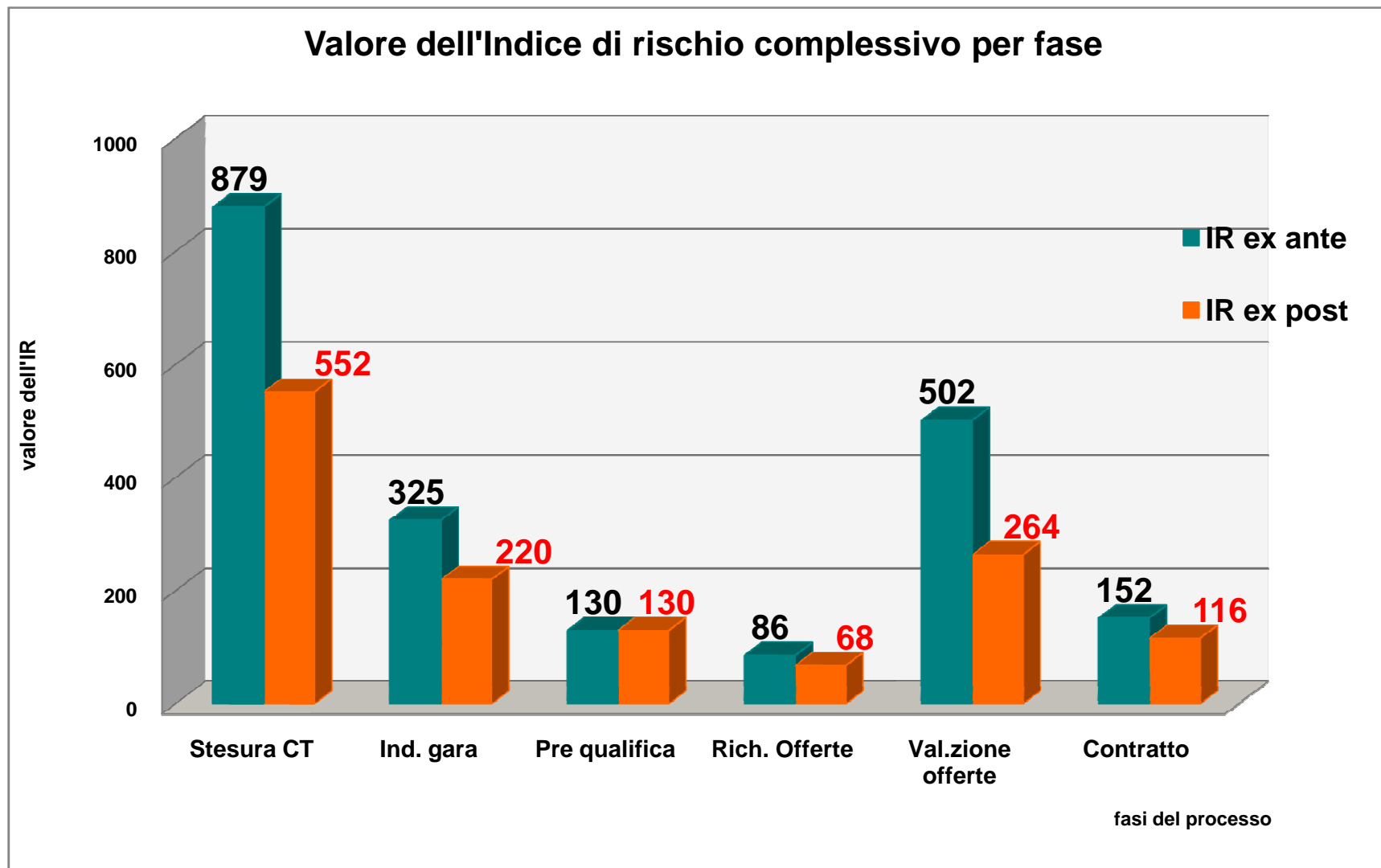
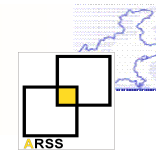


I risultati

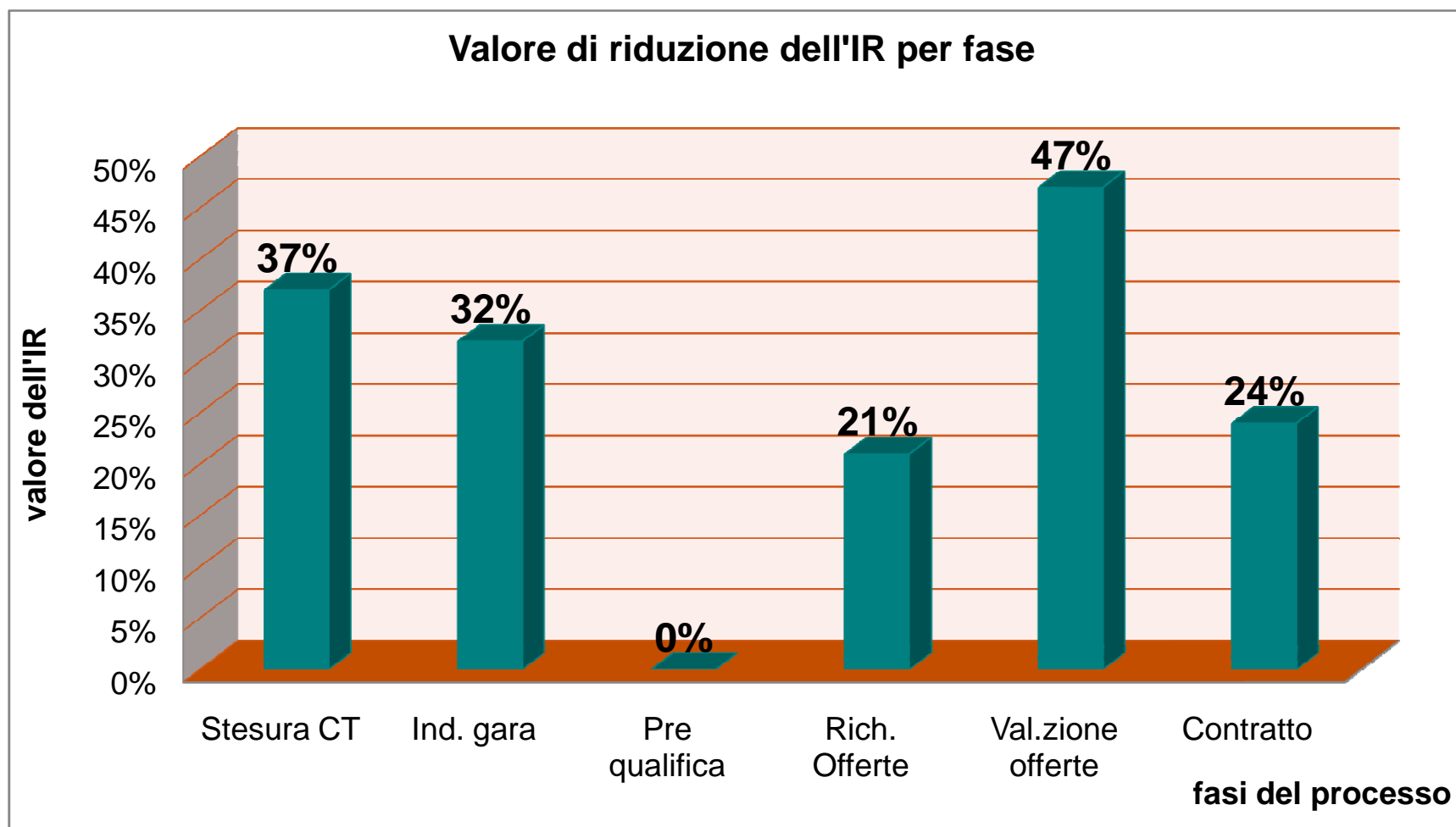
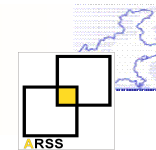
A completamento della metodologia proposta si sono rivalutati i rischi in modo da verificare se tali azioni di miglioramento hanno effettivamente ridotto il rischio.

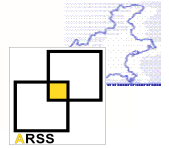
Fase del processo	Indice di rischio Ex ante	Indice di rischio Ex post	Riduzione Rischio %
Stesura del capitolato	879	552	37%
Indizione gara	325	220	32%
Pre qualifica	130	130	0%
Qualifica dei fornitori	86	68	21%
Valutazione offerte	502	264	47%
Aggiudicazione, stipula del contratto	152	116	24%
Totale	2074	1350	35%

La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



La sperimentazione dell'applicazione del Risk Management nel processo di approvvigionamento di beni sanitari



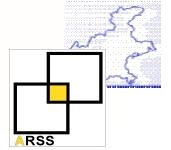


La procedura di gara per acquisti soprasoglia in Area Vasta è un processo complesso e impegnativo, che spesso può avere tempi di esplicazione molto lunghi. L'applicazione della metodologia del Risk Management ha messo in evidenza numerosi rischi, alcuni risaputi, ma non gestiti, altri non percepiti come tali.

La metodologia di Risk Management ha permesso di formalizzare, con una metodologia solida, possibili effetti negativi (criticità) e di esprimere per ciascuno di essi una probabilità di accadimento e di possibile danno.

Dall'analisi del processo sono stati rilevati 67 rischi che interessano tutte le fasi del processo. Attraverso l'implementazione di un programma di 10 azioni di miglioramento sarebbe possibile diminuire il rischio di oltre il 35%, soprattutto nelle fasi che maggiormente evidenziano alti rischi

Alcune riflessioni



Al di là di tutte le considerazioni effettuate, tale metodologia appare un importante strumento che può assicurare una maggiore probabilità di raggiungimento degli obiettivi e di miglioramento della performance del processo