

## **Allegato 3**

### **Gli acquisti delle Aziende Sanitarie: linee di indirizzo**

#### **PREMESSA**

In linea con l'indirizzo degli anni precedenti Regione Lombardia riconosce le aziende sanitarie protagoniste delle politiche di acquisto intese come strumento fondamentale affinché sia sviluppato il corretto rapporto tra i costi ed i servizi erogati.

A sostegno di questo obiettivo Regione Lombardia continuerà a sviluppare interventi di 'rete' in grado di supportare la funzione acquisti.

#### **IL SISTEMA DEGLI ACQUISTI DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE**

Regione Lombardia ritiene che gli acquisti della Pubblica Amministrazione siano fondamentali anche per lo sviluppo di un sistema socio-economico equilibrato e volto all'innovazione e allo sviluppo costante.

Sottolineato tale assunto, le Aziende Sanitarie sono invitate ad aderire ovvero a contribuire alla formazione di aggregazioni strategiche della domanda, nel rispetto di quanto disposto dalla normativa vigente e dalle iniziative regionali, con particolare riferimento alla Centrale Regionale Acquisti.

Con particolare riferimento alle iniziative attivate dalla Centrale Acquisti si sottolinea che le Aziende sanitarie sono tenute in via prioritaria ad aderire a tali iniziative. Nel caso dell'attivazione di procedure di acquisto autonome le Aziende sanitarie sono tenute a dare evidenza del fatto che tali procedure si configurano come più vantaggiose dal punto di vista economico e/o gestionale rispetto all'adesione ai contratti e/ o convenzioni attivate dalla Centrale Acquisti regionale.

#### **CONSIP**

A livello nazionale opera CONSIP. Le vigenti normative stabiliscono le modalità di accesso e utilizzo delle convenzioni stipulate da CONSIP per le amministrazioni pubbliche italiane.

In relazione agli adempimenti connessi all'Intesa Stato Regioni del 23 marzo 2005 e successive modifiche e integrazioni si ricorda che le Aziende sanitarie pubbliche sono tenute, come già avvenuto in prima applicazione per l'anno 2009, a garantire la disponibilità dei dati e l'invio dei flussi informativi al fine di garantire l'adempimento previsto dalla normativa vigente.

Resta confermata, ma solo in sede di redazione del Bilancio di Esercizio – nota integrativa descrittiva -, la dichiarazione che evidenzia il rispetto dell'art. 2, comma 1, del decreto-legge 18 settembre 2001 n. 347 convertito con modificazioni dalla legge 16 novembre 2001 n. 405 così come modificato dall'art. 3 comma 168 della legge 24 dicembre 2003 n. 350 con particolare riferimento agli eventuali acquisti effettuati al di fuori delle convenzioni e per importi superiori ai parametri di qualità e prezzo di riferimento.

#### **CENTRALE ACQUISTI REGIONALE**

La Centrale Acquisti regionale che si interfaccia con tutti gli Enti del Sistema regionale definito ai sensi della L.R. n. 30/2006 ha portato a regime la propria attività con diverse iniziative anche specifiche del settore sanitario.

Per l'anno 2011, la Centrale Acquisti regionale svilupperà la propria attività in modo da offrire un supporto operativo alle Aziende Sanitarie.

Entro il mese di gennaio, la Centrale Regionale degli acquisti fornirà l'elenco delle procedure che saranno esperite nell'anno 2011, con la relativa calendarizzazione, in modo che le Aziende Sanitarie possano sviluppare la propria azione di programmazione degli acquisti in maniera coerente. Tale tempistica deve essere strettamente rispettata al fine di consentire alle Aziende sanitarie di adempiere alle disposizioni della normativa vigente in materia e di non incorrere in eventuali osservazioni da parte dei Collegi sindacali.

Entro il 31 gennaio 2011 il Comitato Strategico definisce la programmazione delle attività della Centrale Acquisti per l'anno 2011 tenendo conto delle procedure già espletate.

Nel corso dell'anno 2011, Centrale degli Acquisti effettuerà un approfondimento in merito all'opportunità di porre in essere "accordi quadro", per quei prodotti che hanno le caratteristiche, quali strumenti di semplificazione e tempestività nell'approccio ai mercati, nonché implementerà ulteriormente il sistema delle convenzioni.

Per definire la propria programmazione e la propria attività la Centrale Acquisti si basa sui flussi informativi delle aziende sanitarie; si richiama quindi l'obbligo per tutte le Aziende sanitarie di rispettare i tempi e la cura della qualità dei dati trasmessi. In tali comunicazioni le aziende dovranno specificare tutte le informazioni richieste oltre che indicare le motivazioni per le quali eventualmente non intendano avvalersi delle procedure della Centrale Acquisti.

Centrale Acquisti fornirà alla Direzione Generale Sanità, almeno trimestralmente, tutti gli elementi informativi utili a consentire la valutazione dell'attività resa e del grado di adesione delle Aziende sanitarie alle iniziative attivate. A tal fine dovrà essere condiviso con i competenti uffici della Direzione lo schema di dati da fornire in merito alle adesioni delle Aziende e al livello di utilizzo dei contratti della Centrale acquisti rispetto ai fabbisogni segnalati prima delle gare.

Su tali dati le Direzioni aziendali, oltre all'obbligo di invio tempestivo dei dati di cui sopra, saranno tenute a chiarire gli eventuali scostamenti significativi.

La Centrale Acquisti regionale si impegna, in sinergia con tutti gli Enti del sistema regionale, a perseguire la semplificazione dei flussi informativi richiesti, con tempi congrui, alle aziende sanitarie.

## **SVILUPPO DI INIZIATIVE TECNOLOGICHE E PIATTAFORMA DI E-PROCUREMENT SINTEL**

Le Aziende Sanitarie dovranno continuare a sviluppare le opportune iniziative per modificare progressivamente le procedure concorsuali mediante l'utilizzo delle funzionalità e degli innovativi strumenti messi a disposizione dalla piattaforma regionale SinTel.

Sarà, pertanto, richiesto alle Aziende Sanitarie un incremento delle procedure di gara tramite piattaforma, numerico o quantitativo (importo complessivo), e il consolidamento delle procedure

con aggiudicazione con il criterio "dell'offerta economicamente più vantaggiosa" (Art. 83 D. Lgs 163/2006 e s.m.i. - Codice contratti pubblici).

L'attività di implementazione della piattaforma terrà in debito conto, compatibilmente con i vincoli tecnologici, le osservazioni e i suggerimenti dei professionisti delle Aziende Sanitarie. In particolare, saranno valutate soluzioni che consentano di semplificare le operazioni di registrazione anagrafica dei fornitori e tenuta degli elenchi nella direzione di eliminare le informazioni ridondanti.

Negli obiettivi affidati ai Direttori generali delle Aziende sanitarie saranno declinati specifici obiettivi che vanno nella direzione di un utilizzo più intenso della piattaforma nonché dell'utilizzo della stessa anche per funzionalità più complesse come le procedure ad offerta economicamente più vantaggiosa.

## **CONSORZI E ALTRE RIUNIONI FORMALIZZATE**

Le Aziende Sanitarie sono invitate ad aderire ai Consorzi o ad altre unioni formalizzate a livello provinciale e/o di macro aree finalizzati alla razionalizzazione della spesa per beni e servizi, in modo da fornire ai professionisti aziendali ulteriori opportunità nell'approccio ai mercati di riferimento e anche per costituire idonee piattaforme di benchmarking per confronti successivi con le procedure della Centrale Acquisti.

Le funzioni aziendali dovranno rispondere ad un modello organizzativo in grado di assicurare la programmazione integrata, prevedendo uno stretto raccordo delle funzioni strategiche trasversali legate alla programmazione, acquisto e controllo.

Nell'esperimento delle procedure di acquisizione, le Aziende Sanitarie opereranno con anticipo per valutare l'opportunità e la possibilità di attivare gare aggregate e, nel caso di gare non aggregate, per valutare se sia possibile sincronizzare le date di termine contratto in modo da poter successivamente verificare e attivare forme di acquisto condiviso.

I Direttori Generali favoriranno, all'interno delle Aziende dirette, le condizioni operative e contribuiranno alla rimozione degli ostacoli che si frappongono alla collaborazione interaziendale.

Nel corso dell'anno 2011, di concerto con le aziende interessate, saranno valutati strumenti per il rafforzamento di tali soggetti contrattuali. L'osservazione di tali esperienze nel corso di questi anni suggerisce di valutare con attenzione la possibilità di una formalizzazione più elevata e del rafforzamento della struttura operativa.

In particolare i Consorzi e le unioni di acquisto dovranno rafforzare soprattutto le attività di programmazione degli acquisti, anche attraverso la condivisione dei fabbisogni e delle anagrafiche dei prodotti in stretta connessione con l'attività introdotta dagli Osservatori.

Consorzi e altre unioni formalizzate saranno chiamati a partecipare al processo di razionalizzazione logistica che si svilupperà anche sulla base delle esperienze sperimentali promosse a livello regionale, come più avanti descritto.

## **SISTEMA REGIONALE DEGLI OSSERVATORI**

Il sistema regionale degli Osservatori (Osservatorio Servizi, Osservatorio Acquisti e Osservatorio Regionale Prezzi Tecnologie) nel corso del 2010 è stato fortemente implementato nei ritorni informativi alle Aziende, al fine di favorire la corretta valutazione del mercato e dei costi congrui di acquisto. Tale ritorno informativo è stato reso possibile attraverso la raccolta e condivisione di informazioni confrontabili, nonché lo sviluppo della capacità di compiere valutazioni di efficacia comparando il costo unitario totale sostenuto per i servizi di natura non sanitaria, anche in relazione alle valutazioni connesse al processo di outsourcing.

Nel corso dell'anno 2011 sarà proseguito il lavoro di condivisione di obiettivi e risultati con le aziende sanitarie e i loro professionisti del settore.

#### Osservatorio Servizi

Prosegue il lavoro sul monitoraggio delle performance relative ai servizi non sanitari e nel corso dell'anno la rilevazione si estenderà anche ad altri ambiti.

Si richiamano nuovamente le responsabilità delle Direzioni aziendali e dei referenti preposti in relazione alla corretta trasmissione dei dati, sia in termini di tempistica che di qualità, che, evidentemente, sono la preconditione per trarre il massimo vantaggio dall'iniziativa. La correttezza delle informazioni fornite verrà monitorata in corso d'anno.

A fronte delle analisi e dei report distribuiti a vantaggio delle aziende sanitarie, ognuna dovrà verificare i risultati ottenuti ed identificare le ragioni che li hanno generati. In un secondo momento, con il supporto di aziende e/o di Regione Lombardia, sarà richiesto che vengano identificati un insieme di interventi ed un piano attuativo teso al miglioramento delle performance ottenute.

#### Osservatorio Acquisti

Il linea con il D.M. 11 giugno 2010 relativo al monitoraggio dei dispositivi medici e, agli obiettivi regionali di ottimizzazione degli acquisti, il sistema Osservatorio Acquisti ed il relativo Flusso dei Consumi proseguiranno le attività di rilevazione ed analisi di gare, contratti, acquisti e consumi. Nella consapevolezza di quanto sia articolato e complesso il lavoro richiesto e attivato nel corso del 2010 sarà necessario affinare le integrazioni e lavorare di concerto con i professionisti aziendali affinché le informazioni divengano confrontabili con sempre maggior precisione.

Con il miglioramento progressivo della qualità informativa rilevata dall'osservatorio, di cui le aziende sono direttamente responsabili, nel corso dell'anno si inizierà a distribuire le prime elaborazioni circa i costi medi dei dispositivi monitorati affinché ciascuna funzione acquisti possa disporre di informazioni di mercato reali ed oggettive. Tali indicazioni dovranno essere tenute in debito conto sia nella fase di identificazione delle caratteristiche dei dispositivi con miglior rapporto costo/prestazione sia per la determinazione dei costi di riferimento base di negoziazione con i fornitori.

Le aziende sanitarie, pertanto, dovranno operare, in termini organizzativi e funzionali in sintonia con il Sistema degli Osservatori al fine di mettere a fattor comune le informazioni relative a beni e servizi acquisiti.

Tutte le Aziende Sanitarie sono quindi tenute a perseguire il miglioramento degli indicatori di performance individuati dal Sistema degli Osservatori dando evidenza delle azioni poste in essere e dei risultati raggiunti anche in sede di relazione di valutazione semestrale.

## **SISTEMI DI VERIFICA E DI MONITORAGGIO**

Anche per il 2011 i dati del Sistema degli Osservatori saranno utilizzati per il monitoraggio delle attività d'approvvigionamento, favorendo il confronto tra le prestazioni delle diverse Aziende Sanitarie.

Come strumento di valutazione dei risultati raggiunti verrà richiesta una Relazione di Valutazione Semestrale.

La Direzione Generale Sanità proseguirà nel 2011 la proficua collaborazione con i responsabili aziendali al fine di valutare l'attuazione delle linee di indirizzo regionali con particolare riferimento all'effettivo sviluppo di sinergie tra tutti gli strumenti attivati in regione per migliorare le performance di acquisto.

## **FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DELLA FUNZIONE ACQUISTI**

La Direzione Generale Sanità invita le Aziende Sanitarie a promuovere le iniziative aziendali e interaziendali di formazione dedicate agli operatori della Funzione acquisti al fine di

- sviluppare una professionalità sempre più rispondente alle esigenze gestionali, a mercati sempre più globalizzati, all'evoluzione tecnologica e all'evoluzione della normativa di riferimento;
- consentire la più ampia conoscenza della sistematicità degli indirizzi regionali in materia.

La Regione favorirà programmi di formazione specifici per il personale inserito nella carriera direttiva, anche non laureato, al fine di garantire un livello di professionalità sempre più rispondente alla complessità del mercato e della gestione aziendale allargato a tutti gli operatori del settore.

IREF supporterà specifiche iniziative formative degli operatori, anche con il supporto delle associazioni di categoria.

## **LOGISTICA OSPEDALIERA**

Nel 2011 la Direzione Generale Sanità promuoverà e supporterà la definizione progetti esecutivi tra aziende sanitarie relativi alla logistica ospedaliera del farmaco, dei presidi e delle attività di sterilizzazione.

Da quanto emerso in esito all'attività di ricerca e sperimentazione condotta tali progetti determinano una forte razionalizzazione e un sensibile miglioramento delle performance aziendali. Infatti la logistica dei beni nelle aziende sanitarie impiega notevoli risorse infrastrutturali (magazzini, depositi, aree di smistamento, ecc.), tecnologiche (mezzi, sistemi informativi di supporto alle attività gestionali e di controllo, ecc.) e soprattutto umane (elevato numero di personale utilizzato in attività a basso valore aggiunto o di natura amministrativa), che potrebbero, se riorganizzate, essere fonte di maggior efficienza, minori sprechi, migliore qualità e possibilità di reimpiego su attività a più alto valore aggiunto o comunque a favore dell'utente.

La situazione della logistica attuale è molto frammentata, le Aziende sanitarie frequentemente non solo gestiscono le attività logistiche in modo indipendente l'una dalle altre, ma all'interno della stessa Azienda, spesso, esistono diversi magazzini (centrali / periferici), a volte con diversi sistemi gestionali, diversi operatori logistici (interni / esterni), e differenti modelli operativi di gestione (delle scorte e del servizio al reparto).

Tale frammentazione fisica ed organizzativa comporta necessariamente inefficienze, diseconomie e basso livello di servizio rispetto a modelli logistici ottimizzati.

In tale contesto che è stato condiviso con le Direzioni e con i responsabili aziendali per l'anno 2011 tutte le aziende sanitarie dovranno condurre un'attenta e puntuale valutazione della situazione organizzativo funzionale interna individuando quali soluzioni di miglioramento possono essere attuate in linea con gli indirizzi regionali.

Pertanto entro 120 giorni dall'insediamento delle nuove Direzioni Aziendali i Direttori Generali dovranno produrre alla Direzione Generale Sanità idonea relazione ( al massimo 10 cartelle) che dimostri : l'analisi puntuale della situazione aziendale (risorse e strutture) in materia di logistica del farmaco, dei dispositivi medici, del magazzino economale, nonché delle attività di sterilizzazione; la verifica del grado di integrazione dei sistemi informativi con la Funzione acquisti e con le strutture operative (ad es. reparti ospedalieri...); i piani esecutivi di progetti di razionalizzazione da attivarsi a breve e le ipotesi di fattibilità relative a progetti di razionalizzazione che riguardano più aziende sanitarie del territorio di riferimento.