

F.A.R.E.  
(Federazione Associazioni Regionali dei Provveditori ed Economi della Sanità)



**VII° Corso di Alta Formazione 2020-2021  
per Funzionari e Dirigenti in Sanità**

**Aree Provveditorato - Economato - Patrimonio - Stazioni Appaltanti**

**fare**  
Federazione  
delle Associazioni Regionali  
dei Provveditori ed Economi  
della Sanità

**SCUOLA PERMANENTE DI FORMAZIONE  
DEI BUYER PUBBLICI DELLA SANITÀ**

**AREE PROVVEDITORATO - ECONOMATO - PATRIMONIO**

**SOCI DELLE ASSOCIAZIONI REGIONALI  
E DELLE CENTRALI REGIONALI D'ACQUISTO**

## SCENARIO

Il panorama della sanità pubblica rende necessaria un'operazione di riflessione formativa in ordine a processi e modalità operative eterogenee.

Il processo aziendale delle diverse forme di approvvigionamento diviene un ambito dove i saperi devono necessariamente incontrare le prassi.

La presente iniziativa di formazione, prendendo le mosse da quanto espresso, intende porre le basi per consegnare conoscenze abbinata alle migliori prassi in tema di processo aziendale acquisti.

## OBIETTIVI

L'obiettivo del Corso è duplice: il primo è quello di implementare le professionalità specifiche impegnate nel ciclo degli approvvigionamenti e della logistica aziendale; il secondo è quello di fornire le correlazioni strategiche, comunicative ed operative relative alle interazioni con tutte le altre professionalità presenti in azienda, anche alla luce della difficile situazione che la pandemia da COVID-19 ha generato nelle aziende sanitarie, con una particolare attenzione alla funzione acquisti.

La condivisione delle regole di sistema da parte dei vari professionisti aventi esigenze diverse tuttavia convergenti tende a creare una "comunità" nelle singole Aziende ed a livello dei sistemi regionali. Parlare lo stesso linguaggio e condividere i medesimi obiettivi sul tema strategico del migliore utilizzo delle risorse diviene così un elemento distintivo, di efficacia e prioritario per quanto ci accade intorno attualmente.

Poiché il sistema aziendale deve porsi come obiettivo l'appropriatezza delle prestazioni erogate, tutti gli attori coinvolti nel ciclo degli approvvigionamenti devono operare coerentemente per il suo raggiungimento.

Appare quindi limitante e riduttivo assimilare il ruolo del provveditore semplicemente a quello di un esperto di procedure di gara.

Tale competenza è sì sicuramente importante come specifico elemento di professionalità, ma non può più essere sufficiente poiché la complessa materia degli acquisti in Sanità richiede anche altre caratteristiche ed elementi come bagaglio tecnico-culturale per guidare la propria Azienda nella gestione delle varie necessità al momento dell'acquisto di differenti categorie merceologiche.

Appare quindi del tutto evidente che parlare di acquisti in Sanità comporti occuparsi di un universo complesso, basato su fattori differenti e dinamici richiedenti la conoscenza dei mercati, dei propri stakeholders, di tecniche di comunicazione e di negoziazione, di un'efficace e continua gestione delle esecuzioni contrattuali al fine di rendere appropriato l'uso delle risorse messe a disposizione per le finalità aziendali di cura ed assistenza.

## DESTINATARI

Il corso si rivolge a tutti i Soci delle Associazioni Regionali F.A.R.E.:

ALE Lombardia

ALPE Liguria

APE Piemonte e VdA

ARE Emilia-Romagna e Marche

ARTE Toscana - Umbria

ATE Triveneto

ARPES Sardegna

AEL Lazio

AEPL Puglia e Basilicata

AREA Abruzzo e Molise

ACEP Campania

APEC Calabria

AREPS Sicilia

Possono partecipare al Corso anche Soci delle Centrali Regionali Acquisti.

I candidati devono prestare servizio presso Aziende Sanitarie Pubbliche e/o Aziende Private assimilabili in qualità di Responsabili e/o Funzionari addetti alle UU.OO. Approvvigionamenti (Provveditorato, Economato, Patrimonio e Servizi Alberghieri) e nelle Centrali d'Acquisto.

## NOTE ORGANIZZATIVE

Il corso si articola in 5 moduli per complessive 70 ore. Ogni modulo si compone di una giornata e mezzo (venerdì 8 ore dalle 9:30 alle 18:30 e sabato 6 ore dalle 8:30 alle 14:30).

Durante il percorso formativo il gruppo dei partecipanti sarà accompagnato da un Direttore Didattico che svolgerà anche funzione di Tutor d'aula e che garantirà la continuità dei contenuti così come la raccolta dei quesiti e degli approfondimenti da parte dei corsisti.

Al termine del periodo di didattica in aula, sono previste ulteriori 40 ore di ricerca in gruppo (il numero dei discenti per gruppo verrà determinato in base ai partecipanti effettivi) per l'elaborazione della tesi finale individuale con il supporto di un Tutor per ciascun gruppo (Docente del Corso/Referente F.A.R.E.).

A conclusione del Corso è prevista una giornata di lavoro con valore di verifica finale, basata sulla presentazione della tesi elaborata in gruppo, ove ogni partecipante avrà modo di esporre il proprio elaborato.

L'attestato di partecipazione verrà consegnato ai partecipanti che avranno frequentato almeno l'80% del totale ore del corso ed avranno presentato l'elaborato finale.

Una commissione composta da: Responsabile Scientifico del Corso, Direttore Didattico, Tutori gruppi di approfondimento si prenderà cura di valutare gli elaborati di ciascun gruppo, una sintesi dei quali verrà pubblicata sulla rivista "TEME".

## SEDE DEL CORSO

ASST FATEBENEFRATELLI-SACCO - Piazza Principessa Clotilde, 3 - MILANO

*N.B.*

*I moduli potrebbero essere svolti tramite teleconferenza in maniera virtuale, in funzione di eventuali disposizioni governative in materia di sicurezza per la pandemia COVID-19.*

## ISCRIZIONE

L'iscrizione al Corso è gratuita.

Verranno accettate le candidature di coloro che hanno i requisiti presenti nel bando di partecipazione, pervenute entro la data indicata nel bando stesso alla segreteria organizzativa del Corso, tramite apposita scheda di iscrizione.

NOTA DI CONTENUTO: il programma offre una formazione aggiornata e potrà subire modifiche possibilmente nei moduli a contenuto giuridico, in ragione della evoluzione normativa in corso nelle materie oggetto di studio.

## PROGRAMMA

### 1° MODULO

**VENERDI' 27/11/2020 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

**Apertura Corso: presentazione, programma, obiettivi**

Salvatore Torrisi – *Presidente FARE*

Calogero Calandra

Fabrizio Muzio

**Il Codice degli Appalti Pubblici dopo quattro anni dalla sua pubblicazione e gli Appalti dopo la crisi COVID-19: tutti gli aggiornamenti ed i possibili scenari di intervento (parte I)**

Avv. Andrea Stefanelli

#### **RATIONALE**

Ad apertura del Corso viene fatto un punto sulla natura e sull'applicazione dell'attuale Codice degli Appalti (D.L.vo 50/2016 - D.Lgs 56/2016) dopo quattro anni dalla sua pubblicazione. Parallelamente viene trattato il tema degli Appalti nel lungo periodo della pandemia con i principali interventi normativi e le modifiche strutturali del Codice. Un particolare focus sui possibili nuovi scenari che ci attendono.

**(dalle 14.30 alle 18.30)**

**“Servizi *no core* e logistica: riprogettare la logistica in Sanità”**

Referente: Ing. Maurizio Da Bove (Fondazione Scuola Nazionale Servizi)

#### **RATIONALE**

Il processo di aggregazione e centralizzazione della domanda, ancorché preceduta da una definizione dei ruoli e i livelli di aggregazione nonché una programmazione degli acquisti comporta sicuramente positivi risultati sia in termini di risparmio di spesa che di standardizzazione delle procedure, pur tuttavia il risparmio effettivo non può derivare esclusivamente attraverso la definizione del modello di acquisto ma occorre definire anche modalità operative nella fase successiva alla stipula dei contratti che completi l'intera filiera della supply chain. Gestione e distribuzione dei fattori produttivi (logistica e magazzini); verifiche sull'esecuzione del contratto (talvolta punto di caduta sulla massimizzazione degli impieghi di risorse finanziarie nelle forniture di beni e servizi); audit sulla prestazione contrattuale: risultati conseguiti e criticità riscontrate.

**SABATO 28/11/2020 (dalle 8.30 alle 14.30)**

**“Comunicazione della trattativa e il ruolo del responsabile degli acquisti quale leader e negoziatore del processo”**

Dott.ssa Maria Grazia Colombo - Direttore Amministrativo ASST Lecco & Vice-Presidente Fondazione FARE

#### **RATIONALE**

La complessità del processo di acquisto, fortemente regolamentato, ha da sempre indirizzato il responsabile acquisti verso una preparazione tecnica. Il settore sanitario pubblico pertanto, richiede che la preparazione tecnica sia sempre accompagnata da una capacità relazionale tipica dei ruoli professionali apicali (si pensi al tempo dedicato alle riunioni, comunicazioni, relazioni). Non a caso il comportamento organizzativo è considerato tra le quattro dimensioni fondanti il management aziendale. Nel presente modulo l'attenzione si focalizza sulla professionalità e sulle competenze dell'operatore degli acquisti, quale ruolo di regia nell'intero processo. Influenza delle percezioni nei processi negoziali: orientamento, attitudini e differenze di status; percezione della situazione; differenze di potere; gli approcci negoziali: contrattazione distributiva, contrattazione integrativa, contrattazione distruttiva; le dimensioni relazionali della negoziazione: orizzontale (tra gruppi), interna (in ogni gruppo), verticale (gruppi-gerarchie), esterna, Centrali di Committenza; attività di gruppo finalizzate a simulare le dinamiche di relazione non solo all'interno del singolo gruppo, ma anche fra gruppi diversi; le fasi della negoziazione: preparazione e scenario preliminare, interazione, ratifica dell'accordo; la scelta della strategia negoziale secondo un approccio situazionale.

## 2° MODULO

**VENERDI' 22/01/2021 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

**Il Codice degli Appalti Pubblici dopo quattro anni dalla sua pubblicazione e gli Appalti dopo la crisi COVID-19: tutti gli aggiornamenti ed i possibili scenari di intervento (parte II)**

Avv. Andrea Stefanelli

### **RATIONALE**

Proseguono l'analisi, l'esame e i possibili scenari relativi al tema del 1° Modulo.

**(dalle 14.30 alle 18.30)**

1. "Gli acquisti al tempo del COVID-19. La visione di una Direzione Generale"  
Dott. Salvatore Gioia (Direttore Generale dell'ASST Lodi & Direttore Scientifico VII° Corso FARE)
2. "Cosa cambia in materia di pianificazione, programmazione ed approvvigionamento per una Centrale Regionale in epoca di COVID-19"  
Ing. Adriano Leli (Direttore Centrale Acquisti Regione Piemonte)

### **RATIONALE**

La pandemia COVID-19 ha generato una forte revisione di tutti i processi in Sanità, sia clinici sia amministrativi. Esperienze sia ospedaliere sia di Centrali d'Acquisto a confronto, in due regioni con un'elevata casistica di pazienti.

**SABATO 23/01/2021 (dalle 8.30 alle 14.30)**

**"Il RUP e il Project Management nel campo della Logistica"**

Dott.ssa Francesca Grechi - IPMA (International Project Manager Association)

Dott. Gianni Conti – past President e Presidente Onorario ALE

### **RATIONALE**

L'esperienza evolutiva dimostra che le leve della funzione acquisti sono diverse, e presuppongono una profonda riflessione su aspetti che derivano anche dalle diverse modalità di rafforzamento della domanda. Tuttavia, emerge sempre più la complessità di governance determinata dal bisogno di coordinamento tra le diverse strutture e dal rischio di sovrapposizione: in tale contesto, è necessario un deciso intervento nella gestione delle funzioni logistiche, nel presupposto che la razionalizzazione della spesa per beni e servizi non può prescindere dal processo d'approvvigionamento nella sua interezza.

L'ambito della logistica spazia su tutta l'organizzazione aziendale, ma estende i collegamenti e il coordinamento all'esterno (ambiente, enti istituzionali di riferimento e mercato). In tale prospettiva, la logistica diventa momento di pianificazione, organizzazione e gestione di attività mirate a ottimizzare e coordinare il flusso di persone, materiali, servizi e informazioni da una moltitudine di fornitori e da molteplici intermediari.

Emerge, quindi, l'esigenza di nuova figura professionale con una responsabilità complessiva e con l'obiettivo essenziale di raggiungere gli obiettivi del/dei progetto/i, assicurando il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità concordati e soprattutto il raggiungimento della soddisfazione del "committente".

## 3° MODULO

**VENERDI 26 /02/2021 dalle (9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

**“Una moderna visione della funzione acquisti da parte di una DG Welfare e la sua declinazione a livello di Aziende Sanitarie”**

Ing. Gianluca Viganò - Referente governo B&S c/o DG Welfare Regione Lombardia, Direttore UOC Ingegneria Clinica ASST Spedali Civili, Brescia & Vice Presidente A.L.E.

### **RATIONALE**

Si evidenziano i contributi di pianificazione e progettazione in materia di Acquisti sanitari della principale DG Welfare in Italia. L'importanza di coniugare gli interventi ai vari livelli in una regione e di possedere un efficace piano di comunicazione che consenta una disseminazione delle strategie, delle operatività e del loro monitoraggio fra tutti i soggetti.

**(dalle 14.30 alle 18.30)**

**“I criteri gestionali dell'acquisizione” - nuovi possibili impatti dei metodi di valutazione costo/efficacia**

Prof. Davide Croce (Università LIUC)

### **RATIONALE**

La crescita d'importanza in valore ed in ampiezza dei beni e dei servizi acquisiti nel servizio sanitario costringe a ripensare l'approccio gestionale fin qui seguito. È infatti indispensabile introdurre alcuni concetti nell'acquisto come il confronto sistematico, le aggregazioni e l'approccio per processi sanitari (collegamento tra bene acquisito e suo utilizzo) per migliorare la performance complessiva.

La tecnologia sanitaria e le conseguenze sul trend economico dei servizi sanitari; le tecniche di valutazione economica in sanità; gli altri strumenti (cost of illness e analisi di impatto sul budget) e loro utilizzo pratico; la classificazione del mercato dei beni e dei servizi acquisibili in Sanità; l'assenza di mercato in Sanità e l'importanza del benchmarking; i costi no core; riconoscere i processi ed i percorsi e saperli mappare; il governo tecnico professionale delle U.U.O.O. e dei servizi in Sanità; il core del governo tecnico in Sanità; l'analisi per l'impostazione degli acquisti.

Il Codice dei Contratti ha introdotto la possibilità di valutare le migliori offerte secondo metodi basati sul miglior rapporto qualità-prezzo sulla base del criterio di comparazione costo/efficacia quale il costo del ciclo di vita. Possibili benefici nell'ambito della gestione delle acquisizioni ed impatto nella dinamica dei processi produttivi.

**SABATO 27/02/2021 dalle 08.30 alle 14.30**

**“Organizzazione e processi di acquisto in Sanità”**

Dr. Calogero Calandra – Direttore Didattico VII° Corso FARE & past-President ALE

Prof. Francesco Bof – Direttore Executive Master II° livello in Economia degli acquisti sanitari pubblici – Università di Parma

### **RATIONALE**

Compito principale del servizio provveditorato di ogni azienda sanitaria è quello di qualificare i fabbisogni qualitativi e quantitativi con l'indicazione degli aspetti tecnici legati al bene/servizio e di programmazione-pianificazione dell'acquisto di beni e servizi. Oltre alla competenza della procedura di gara, è importante anche l'esecuzione del contratto, fondamentale nel processo, che potrà essere ben gestita per tutta la durata del contratto solo a seguito ad una progettazione attenta e competente (in linguaggio giuridico la c.d. fase istruttoria). Temi complementari a quelli trattati nella giornata precedente.

Il ruolo del Provveditore: attività e responsabilità. Conoscenze e competenze richieste. Fattori critici per il successo del ruolo. Coinvolgimento all'interno dell'Azienda

## 4° MODULO

**VENERDI' 26/03/2021 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15') - mensa - (dalle 14.30 alle 18.30)**

**“Gli elementi caratteristici del welfare SSN e SSR: gli orizzonti futuri”**

Prof. Antonio Pignatto (Antiforma srl)

### **RATIONALE**

Il presente modulo si pone i seguenti obiettivi di apprendimento: potenziare le proprie conoscenze rispetto ad una lettura “di sistema” del welfare a livello nazionale; implementare il concetto di “sistema” e dello strumento delle regole del sistema sanitario regionale; implementare la conoscenza dei rispettivi ruoli e funzioni nel quadro del welfare regionale e collocare adeguatamente il processo di acquisizione di beni e servizi; affrontare in modo interattivo le logiche di lettura condivisa del sistema rispetto alla funzione acquisti.

L’orientamento al problem solving si traduce in metodi didattici idonei a sviluppare capacità di “definizione dei problemi” e di “intervento organizzativo” per l’implementazione delle soluzioni. Ai corsisti è offerta la possibilità di acquisire nuove competenze e capacità attraverso esercitazioni che hanno lo scopo di mettere in evidenza indicazioni pragmatiche per la risoluzione di problemi esistenti nelle realtà di appartenenza.

Il modulo si compone di una parte frontale di lezione interattiva e proattiva abbinata ad una esercitazione didattica alla quale segue un momento di sistematizzazione dei contenuti e di costruzione in plenaria del “*take-home message*”. La parte teorica è validata dalla letteratura esistente e da un continuo confronto tra pari dei docenti. La parte pratica prende spunto da situazioni reali e vicine al mondo socio-sanitario del discente permettendo al termine dei lavori di ottenere strumenti cognitivi di immediata applicazione sul campo.

ARGOMENTI: il concetto di salute e i modelli di welfare possibili; scenari europei e nazionali dei modelli di welfare; l’esempio Lombardo; le logiche di fondo del SSR Lombardo: dall’universalismo alla sussidiarietà; l’evoluzione dei modelli di finanziamento del welfare e le scelte della Regione Lombardia; gli orizzonti del nuovo modello economico e strategico del SSR della Regione Lombardia; il PSSR e le regole di sistema: linee di programmazione e indirizzo; il quadro economico e finanziario; i Piani Regionali; i nuovi modelli organizzativi e le ricadute rispetto al processo degli acquisti in Sanità.

**SABATO 27/02/2020 (dalle 08.30 alle 14.30)**

**“Il Mercato dei Servizi in Sanità”**

Dott. Vittorio Serafini (Direttore della Fondazione Scuola Nazionale Servizi)

Dott. Cesare Grassi (Fondazione Scuola Nazionale Servizi)

### **RATIONALE**

Il Mercato delle Imprese di Facility Management (FM) che operano in Italia con analisi di dimensione, trend e valori.

Strategia progettuale di una gara di Servizi di FM, con particolare focus sugli elementi fondamentali per la fase gestionale operativa del contratto.

## 5° MODULO

**VENERDI' 23/04/2021 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15') - mensa - (dalle 14.30 alle 18.30)**  
**"Il Mercato Farmaceutico"**

- Prof. Patrizio Piacentini (past Director Servizio Farmaceutico A.O. S. Carlo – Mi) (9:15 - 11:15)
- Prof. Fabrizio Muzio (AstraZeneca)

### **RATIONALE**

Le strategie d'acquisto della P.A. nel federalismo sanitario: i possibili modelli; gli elementi differenzianti del marketing farmaceutico nell'attuale contesto sanitario; gare ospedaliere e canali distributivi; centrali d'acquisto e centrali di committenza: esperienze regionali a confronto - unioni; la comunicazione e i modelli organizzativi nel settore pubblico e privato. L'impatto della pandemia COVID-19 sul mercato e i suoi determinanti.

**SABATO 24/04/2021 (dalle 08.30 alle 14.30)**

**Il sistema degli acquisti di beni e servizi: aggiornamenti giurisprudenziali e normativi**

Avv. Piero Fidanza

### **RATIONALE**

Giurisprudenza sul Codice degli Appalti e s.m.i.. Esercitazioni d'aula (gruppi).

### **EVENTO CONCLUSIVO**

**VENERDI' 18/06/2021 (dalle ore 09.30 alle 17.00)**

**Giornata conclusiva del VII° CORSO FARE**

Al termine del percorso didattico e di studio, si prevede la realizzazione di una giornata aperta al pubblico durante la quale ogni partecipante di ciascun gruppo esporrà il proprio elaborato. Nell'occasione verranno consegnati gli attestati ai partecipanti al Corso.

## ARTICOLAZIONE ATTIVITÀ TUTORING

A conclusione dell'attività didattica, sono previste ulteriori 40 ore di lavoro di ricerca di gruppo (tutti i partecipanti) per l'elaborazione di una tesi finale.

I discenti entreranno a far parte di gruppi di lavoro con il supporto di un Tutor dedicato (Docente del Corso/Referente F.A.R.E.).

L'obiettivo sarà realizzare una ricerca di tipo esperienziale, basata su interviste e dati rilevati nelle proprie Aziende Sanitarie sui temi selezionati dai partecipanti, inerenti gli argomenti trattati nel Corso.

Di seguito i nominativi dei Tutors del VII° Corso FARE:

1. *Calogero Calandra*
2. *Maria Grazia Colombo*
3. *Gianluca Viganò*
4. *Fabrizio Muzio*
5. *Patrizia Malerba*

## RESPONSABILITÀ DEL CORSO E DOCENZE DI AULA

Responsabile Scientifico del Corso: Salvatore Gioia

Direttore Didattico del Corso e Tutor d'Aula: Calogero Calandra

Docenti/Tutor: Gianni Conti, Davide Croce, Maria Grazia Colombo, Fabrizio Muzio, Antonio Pignatto, Piero Fidanza, Calogero Calandra, Francesca Grechi, Gianluca Viganò, Andrea Stefanelli, Salvatore Gioia, Francesco Bof, Maurizio Da Bove, Patrizio Piacentini, Patrizia Malerba, Vittorio Serafini, Adriano Leli, Cesare Grassi.

Possibili Docenti *ad hoc*

Segreteria organizzativa: Matteo Marabelli – Tommaso Annunziata – Claudio Di Benedetto