



Report Tavolo 1

IMPLEMENTAZIONE SISTEMI DI LOGISTICA E SUPPLY CHAIN: costruzioni progettuali, procedure di acquisizione, forme di compartecipazione

Situazione attuale e criticità

I partecipanti al tavolo hanno esposto le loro esperienze di partecipazione a gare di appalto di fornitura servizi, esplicitando il ruolo ricoperto, come committente o fornitore.

Il contesto di partenza si riferisce a differenze di prestazioni tra Aziende sanitarie sul tema della logistica e una non sempre facile capacità della pubblica amministrazione (PA) di individuazione del livello di innovazione

In base al diverso punto di vista di committente e fornitore sono state individuate delle criticità.

Alcune di esse ruotano intorno al tema della competenza, in particolare facendo riferimento alla pubblica amministrazione (PA) e alle **competenze tecniche** su cui deve essere posta maggiore attenzione e formazione. La PA, in quanto committente, deve sapere fornire la strategia al fornitore e saper monitorare il suo operato.

Dal punto di vista della strutturazione del progetto di gara, assistiamo ad un approccio frammentato e lacunoso del processo progettuale di gara, dove **progettazione tecnologica e progettazione di processo** devono essere collegate.

Un ambito **difficile da gestire è l'home delivery** (servizio di trasporto e consegna farmaci a domicilio) per i pazienti della farmacia territoriale stratificati per criticità afferenti ad un territorio complesso per vastità e componenti.

E' necessaria anche una **visione integrata delle infrastrutture tecnologiche**. Questa mancanza può portare a problemi di **visibilità sull'integrazione del software** commissionato al fornitore per le informazioni sulla distribuzione farmaci sul territorio.

Trasversale a questi temi è quello dell'**estrazione/individuazione del valore PA/privato**; le due realtà (PA e privato) si muovono orientate da logiche diverse (costo complessivo vs profitto), così facendo né l'una né l'altro riescono a ottenere reciprocamente del valore.



Koncept srl

Sede operativa: via F. Baracca 1C — 50127 Firenze

Sede legale: via G. Tartini, 5B — 50144 Firenze

055 357223, 333 9922717

segreteria@koncept.it



E' essenziale che **in fase di gara** ci siano **scambio di conoscenze tra fornitore e committente**, così come è necessaria la **collaborazione** tra i due soggetti **in fase esecutiva**. Al committente spetta la strategia, al fornitore, la tattica e l'operation. Questo dialogo è fondamentale per la PA perché se non c'è comprensione sin dall'inizio sulle aspettative e su cosa l'operatore può fornire, sia PA sia fornitore perdono. E' necessario quindi un **corretto trasferimento al fornitore dei processi interni**.

La PA deve prestare maggiore attenzione alla **verifica dei contratti in fase esecutiva** e stabilire/introdurre **modalità di monitoraggio**.

Per quanto riguarda la contrattualistica viene rilevato che **il capitolato classico usato dalla PA è troppo rigido per il fornitore**. Inoltre per definire un buon capitolato è necessario avere dati aggiornati, non sempre questi sono disponibili. Nei capitolati è difficile inserire la **definizione di premialità** e di logica win-win senza essere bloccati dal codice degli appalti.

Parlando di partnership e di progettualità, è stato richiamato il partenariato pubblico-privato, **PPP e il ruolo del dialogo competitivo per garantire maggiore flessibilità nella proposta**.

Allo stesso tempo viene portata in evidenza la **difficoltà della PA nell'affrontare il PPP e dialogo con il fornitore**, difficoltà legata al modello organizzativo della PA.





Azioni di miglioramento

La seconda parte della discussione del tavolo è stata orientata all'individuazione di azioni di miglioramento a superamento delle criticità precedentemente esposte.

Un gruppo di temi trattati è riconducibile alla conoscenza del contesto in cui si intende promuovere un progetto di gara, che si sostanzia con **l'individuare dettagliatamente obiettivi e bisogni**. Questo passaggio risulta fondamentale per il committente, che deve sapere con quali obiettivi e risultati attesi intende rivolgersi al fornitore. E' importante chiarire da subito che c'è una **differenza tra approccio regionale e aziendale**, le differenti estensioni dei due livelli hanno un riflesso in termini di diversi bisogni e outcome in corrispondenza della loro diversa complessità.

Una conoscenza approfondita consente anche di **garantire la differenziazione delle prestazioni tra aziende diverse**, elemento centrale per la realizzazione di un progetto, che se non tenesse conto di differenti esigenze di aziende diverse tra loro, seppur facenti parte dello stesso territorio, sarebbe destinato a fallire in partenza.

Il dialogo ed il confronto fra le parti è il secondo contenitore tematico affrontato dal tavolo. **L'interlocuzione committenza-fornitura sin dall'inizio del nuovo progetto e uno sviluppo maggiore del dialogo tecnico a monte del PPP** sono aspetti imprescindibili per andare a sanare i deficit di progettualità espressi come criticità nel paragrafo precedenti.

Il tavolo ha affrontato poi il tema della misurazione e quindi del controllo del dato e dell'informazione, fondamentali per il committente al fine di mantenere il governo sull'operatore del fornitore. Il tavolo quindi si è espresso in favore dell'**individuazione di indicatori di prestazione realistici e legati al processo; e dell'incremento di modelli di monitoraggio in fase di esecuzione**.

Un ultimo focus tematico è riferibile all'innovazione nelle procedure contrattuali. A tal fine sono richiamabili il confronto e la **condivisione delle esperienze tra aziende e regioni**, in maniera tale da esportare esperienze virtuose tout court o mutuandole in maniera adattata a realtà diverse.

Viene proposto anche di **garantire un periodo iniziale di flessibilità e incremento delle prestazioni in fase di esecuzione** e di **inserire nuclei di sperimentazione nell'appalto**.

Viene proposto di gestire il cambio organizzativo in fase di avvio dell'appalto, facendo cioè un cambio di prospettiva dove prima dell'implementazione del progetto sia fatta un'analisi delle lacune interne all'organizzazione e una formazione ad hoc.

Infine, l'innovazione difficilmente è percorribile **senza incrementare la formazione e la multidisciplinarietà** in chiave di integrazione delle competenze.





Partecipanti

Moderatore: Carlo Rafele, Professore Ordinario di Impianti Industriali Meccanici
Coordinatore del Collegio di Ingegneria Gestionale Direttore Scientifico Rivista Impresa
Sanità Dipartimento Ingegneria Gestionale e della Produzione Politecnico di Torino

Facilitatrice: Francesca Ierardi

Partecipanti: Leonardo Bechini, Elena Benedetti, Silvia Caldarini, Luca Cavalieri, Lorenzo
Mattioli, Stefano Montani, Emanuele Mognon, Beatrice Simon, Gianluigi Uzzo Costa



Koncept srl

Sede operativa: via F. Baracca 1C — 50127 Firenze

Sede legale: via G. Tartini, 5B — 50144 Firenze

055 357223, 333 9922717

segreteria@koncept.it