

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



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

**AREE PROVVEDITORATO - ECONOMATO - PATRIMONIO -  
LOGISTICA - CENTRALI REGIONALI D'ACQUISTO**

**SOCI DELLE ASSOCIAZIONI REGIONALI**

## 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 con una particolare attenzione alla funzione acquisti.

La condivisione delle regole di sistema da parte dei vari professionisti, aventi esigenze diverse ma tuttavia convergenti, tende a creare una "comunità" nelle singole Aziende/Centrali 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 accade intorno a noi attualmente.

Poiché il sistema aziendale deve porsi come obiettivo l'appropriatezza delle prestazioni erogate, tutti gli attori coinvolti nel ciclo degli approvvigionamenti devono coerentemente operare 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 poichè la complessa materia degli acquisti in Sanità richiede anche altre competenze e la conoscenza di nuovi elementi che si vanno ad aggiungere quale bagaglio tecnico-culturale per guidare la propria Azienda/Centrale 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                 |

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, Logistica e Servizi Alberghieri) e nelle Centrali Regionali di Acquisto.

## **NOTE ORGANIZZATIVE**

Il corso si articola in 5 moduli per complessive 70 ore, più 40 ore di ricerca in gruppo per l'elaborazione della tesi e 8 ore per la giornata finale. 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, è prevista un'attività dedicata allo studio ed alla 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.

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

## **REGOLE DI PARTECIPAZIONE**

L'attestato di partecipazione verrà consegnato ai partecipanti che avranno frequentato almeno l'80% del totale ore della didattica svolta (70 ore).

L'iscrizione ai gruppi di lavoro è obbligatoria e determina la presenza alla giornata conclusiva.

La partecipazione alla giornata finale è condizione necessaria per il ritiro dell'attestato e della copia dell'elaborato del proprio gruppo.

## **SEDE DEL CORSO**

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

## **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.

## PROGRAMMA

### 1° MODULO

**VENERDI' 01/12/2023 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

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

Salvatore Torrisi – *Presidente F.A.R.E.*

Calogero Calandra

Fabrizio Muzio

#### **Come diventare un Proveditore**

Dr. Salvatore Torrisi (Direttore Amministrativo ASP Ragusa)

#### **RATIONALE**

Mai come adesso l'attività degli acquisti pubblici in Sanità costituisce un processo delicato e strategico.

La figura del Proveditore risulta determinante per garantire che gli approvvigionamenti avvengano coniugando la qualità del prodotto/servizio con la trasparenza degli atti amministrativi e con la partecipazione attiva degli operatori sanitari per i quali si sta acquistando al fine di utilizzare le risorse disponibili nel modo più appropriato. L'intervento del Presidente FARE vuole sottolineare gli aspetti rilevanti del ruolo e fornire suggerimenti e consigli a coloro che già svolgono questa funzione ma anche a tutti coloro che ambiscono a divenire Proveditore.

**(dalle 14.30 alle 18.30)**

#### **Il nuovo Codice degli Appalti Pubblici: aggiornamenti e possibili scenari di intervento (parte I)**

Avv. Andrea Stefanelli

#### **RATIONALE**

Ad apertura del Corso viene fatto un punto sulla natura e sull'applicazione del nuovo Codice degli Appalti (D.L.vo 31 marzo 36/2023). A pochi mesi dalla sua efficacia, si vogliono sottolineare le principali differenze verso il precedente Codice. Un particolare focus sui possibili nuovi scenari che ci attendono.

**SABATO 02/12/2023 (dalle 8.30 alle 14.30)**

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

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.

## 2° MODULO

**VENERDI' 26/01/2024 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

### **Il nuovo Codice degli Appalti Pubblici: aggiornamenti e possibili scenari di intervento (parte II)**

Avv. Andrea Stefanelli

#### **RATIONALE**

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

**(dalle 14.30 alle 18.30)**

#### **1. "PNRR: inquadramento ed esperienza all'ASST di Lodi"**

Dott. Salvatore Gioia (Direttore Generale dell'ASST Lodi & Direttore Scientifico IX° Corso F.A.R.E.)

#### **2. "L'applicazione della certificazione di qualità nei processi di acquisto in Sanità"**

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

#### **RATIONALE**

1. L'esperienza e i processi di gestione di una Direzione Generale al servizio del PNRR.
2. Esperienza di certificazione (ISO 9001) a livello di un'organizzazione ospedaliera.

**SABATO 27/01/2024 (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                      Presidente Onorario A.L.E.

#### **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 23/02/2024 dalle (9.15 alle 13.30 – coffee break 15')**

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

2. Dott. Vittorio Serafini (Direttore della Fondazione Scuola Nazionale Servizi)
3. 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.

**(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 anche alla luce del PNRR. 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 nuovo 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 24/02/2024 dalle 08.30 alle 14.30**

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

Dr. Calogero Calandra Direttore Didattico X° Corso F.A.R.E.

Dr. Paolo Pelliccia Provveditore ASST Santi Paolo e Carlo, Milano

**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. La competenza della procedura di gara è necessaria, l’esecuzione del contratto e le fasi di chiusura del rapporto con gli operatori sono essenziali per poter definire una gara di qualità e correttamente gestita in tutte le fasi amministrative, tecniche, finanziarie, utile come traccia ed esperienza per i futuri contratti.

Il ruolo strategico del Provveditorato alla luce del PNRR: attività e responsabilità. Conoscenze e competenze richieste. Fattori critici per il successo della funzione acquisti. Coinvolgimento e cross-funzionalità all’interno dell’Azienda.

## 4° MODULO

**VENERDI' 22/03/2024 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15') - mensa - (dalle 14.30 alle 18.30)**

1. **“Gli elementi caratteristici del welfare SSN e SSR: gli orizzonti futuri”**
2. **“Seminario interattivo : le scelte manageriali. Lavoro di gruppo e *role playing* su casi didattici”**

Prof. Antonio Pignatto Docente di Management Sanitario Università degli Studi di Siena  
Responsabile della Formazione ASST Rhodense Garbagnate Milanese

### **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'intervento si compone di due fasi: la prima dedicata al sistema welfare nazionale, la seconda volta a contribuire alla formazione di una mentalità manageriale nei futuri dirigenti e funzionari, in grado di fornire loro aiuti per una gestione più efficace ed in linea con le nuove organizzazioni sanitarie regionali (accorpamenti, centrali di acquisto, stakeholders, ecc) e che non assimili il ruolo del provveditorato a quello di un nucleo di persone solo esperte di procedure di gara.

**SABATO 23/03/2024 (dalle 08.30 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 vicaria  
Fondazione F.A.R.E.

### **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.

## 5° MODULO

**VENERDI' 10/05/2024 (dalle 9.15 alle 13.30 – coffee break 15') - mensa - (dalle 14.30 alle 18.30)**

### **“Il Mercato Farmaceutico”**

Dr. Fabrizio Muzio - AstraZeneca Italia  
Dr.ssa Elena Giorgi - AstraZeneca Italia

#### **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. Il tema dell'area regolatoria, i rapporti con AIFA, la farmacovigilanza, espressione di garanzia e di qualità per i pazienti.

**SABATO 11/05/2024 (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' 14/06/2024 (dalle ore 09.00 alle 17.00)**

### **Giornata conclusiva del X° CORSO F.A.R.E.**

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.

La partecipazione alla giornata finale è condizione necessaria per il ritiro dell'attestato e della copia dell'elaborato del proprio gruppo.

## ARTICOLAZIONE ATTIVITÀ TUTORING

A conclusione dell'attività didattica, sono previste - come in premessa - 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 FARE).

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

Di seguito i nominativi dei Tutors del X° Corso F.A.R.E.:

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

## 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, Elena Giorgi, Antonio Pignatto, Piero Fidanza, Calogero Calandra, Francesca Grechi, Gianluca Viganò, Andrea Stefanelli, Salvatore Gioia, Maurizio Da Bove, Patrizia Malerba, Laura Cusini, Paolo Pelliccia, Vittorio Serafini, Cesare Grassi, Salvatore Torrisi.

Possibili Docenti *ad hoc*

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