



Centro interdipartimentale di ricerca
"Organizzazione e Governance della Pubblica Amministrazione"

DETERMINA N.1 /2018

Prot. N. 10 del 17/01/2018

Titolo X Classe 4

Fascicolo 1/2018

**Affidamento diretto extra MEPA
Acquisto di servizio**

**IL PRESIDENTE DEL CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI RICERCA "ORGANIZZAZIONE E
GOVERNANCE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE"**

- **PREMESSO** che il Centro Interdipartimentale Di Ricerca "Organizzazione E Governance Della Pubblica Amministrazione" ha necessità di effettuare un servizio per attività di ricerca ed elaborazione dati relativo ad "Analisi dei processi e dei sistemi di procurement di aziende sanitarie ed ospedaliere". In particolare l'attività si svilupperà in: 1-Elaborazione e somministrazione del questionario online ad un campione di 300 contatti; 2-spedizione cartacea del questionario a n. 200 contatti; 3-effettuazione di un numero massimo di 3 recalls a contratto tramite call center, a tutti i contatti aperti; 4-elaborazione del data set di ricerca; 5-elaborazione e stampa grafica del report di ricerca finale in numero 500 copie; 6- invio tramite spedizione postale ordinaria del report cartaceo agli enti partecipanti alla ricerca (Allegato programma dettagliato di ricerca). L'importo presuntivamente quantificato è di € 15.000,00 (IVA esclusa);
- **RICHIAMATO** l'art.32 (*Fasi delle procedure di affidamento*), comma 2, del D.Lgs. n.50/2016 e s.m.i. (*Codice dei contratti pubblici*) ai sensi del quale le stazioni appaltanti, in conformità ai propri ordinamenti, decretano o determinano a contrarre, individuando gli elementi essenziali del contratto e i criteri di selezione degli operatori economici e delle offerte;
- **VISTO** l'art.1, comma 449 della Legge n.296/2006 e s.m.i. ai sensi del quale le istituzioni universitarie sono tenute ad approvvigionarsi utilizzando le convenzioni quadro di Consip s.p.a.;
- **ACCERTATA** l'insussistenza di una convenzione Consip attiva per il servizio richiesto;

- **VISTO** l'art.1, comma 450 della Legge n.296/2006 e s.m.i. ai sensi del quale le Università per acquisti di beni e servizi di importo pari o superiore a 1.000 e inferiori alla soglia di rilievo comunitario sono tenute a fare ricorso al Mercato Elettronico della Pubblica amministrazione;
- **ACCERTATO** che il servizio richiesto non è presente nel catalogo MEPA;
- **ACQUISITO** il preventivo dell'operatore ETA BETA SERVIZI individuato dal Prof. Pietro Previtali mediante indagine di mercato informale che ha offerto per il servizio richiesto € 15.000,00;
- **ACCERTATO** la congruità del preventivo proposto con gli attuali costi di mercato e la compatibilità dell'importo con i vincoli imposti dalla vigente normativa per procedere all'affidamento diretto;
- **RICHIAMATO** l'art.36 (*Contratti sotto soglia*), comma 2, lett. a), del D.Lgs. n.50/2006 che consente di procedere per acquisti di beni e servizi di importo inferiore a 40.000,00=, mediante affidamento diretto anche senza previa consultazione di due o più operatori economici;
- **RICHIAMATO** il Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la contabilità, con particolare riguardo all'art.37 (*Poteri di spesa*);
- **ACQUISITO** il CIG n. Z37219F8AE;
- **ACCERTATA** la sussistenza della copertura finanziaria;

DISPONE

- Di autorizzare, ai sensi dell'art.36, comma 2, lett. a) del D.Lgs. n.50/2016, l'avvio di una negoziazione con l'operatore ETA BETA SERVIZI per l'acquisto del servizio per attività di ricerca ed elaborazione dati relativo ad "Analisi dei processi e dei sistemi di procurement di aziende sanitarie ed ospedaliere"
- Di nominare la Sig.ra Ferrario Anita responsabile del procedimento con il supporto del Prof. Pietro Previtali
- Di far gravare la relativa spesa presuntivamente quantificata in € 18.300,00 (IVA 22% compresa) sul conto A.C. 07.01.01.01.01 progetto: "PREVMEDTRONI_MASTER17_CENTRO E PREVTARFORMAZ_ORANIZ_MANAGEMENT_SANIT17_CENTRO" del bilancio di previsione del Centro interdipartimentale di ricerca "Organizzazione e Governance della Pubblica Amministrazione dell'Università degli Studi di Pavia relativo all'esercizio finanziario 2018.

**IL PRESIDENTE
PROF. PREVITALI PIETRO**



Pavia, 08/01/2018



Spett.le
Centro di Ricerca Interdipartimentale
Organizzazione e Governance della
pubblica amministrazione

c/o Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali
Università degli Studi di Pavia
Via San Felice 7, 27100 Pavia
c.a. Prof. Pietro Previtali

Oggetto: Preventivo per il progetto di ricerca "analisi dei processi e dei sistemi di procurement di aziende sanitarie ed ospedaliere"

Chiarissimo Professore, facendo seguito ai colloqui intercorsi, con riferimento all'attività in oggetto e al progetto di ricerca allegato alla presente, vi propongo la seguente offerta economica consistente in € 15.000,00 (Euro quindicimila) più IVA di legge.

In particolare l'attività di analisi, ricerca ed elaborazione dati consta delle seguenti attività:

- a) elaborazione e somministrazione del questionario on line ad un campione di 300 contatti come da vs. indicazione
- b) spedizione cartacea del questionario a 200 contatti come da vs. indicazione
- c) effettuazione di un numero massimo di 3 re-calls a contatto tramite call center, a tutti i contatti aperti
- d) elaborazione del data set di ricerca
- e) elaborazione e stampa grafica del report di ricerca finale in numero di 500 copie
- f) invio tramite spedizione per posta ordinaria del report cartaceo agli enti partecipanti alla ricerca.

In fede,

Amministratore unico

ETA BETA SERVIZI S.r.l.
Via della Madonnina, 6/1
20044 BERNAREGGIO (MI)
RIMBORSO 0471 480961

Bernareggio, li 22/12/2017



ALLEGATO:

Ricerca: analisi dei processi e dei sistemi di procurement di aziende sanitarie ed ospedaliere

Obiettivi della ricerca

L'obiettivo istituzionale di pervenire a prestazioni e servizi finali migliori non può prescindere da interventi sempre più attenti e sofisticati sulla gestione. Occorre studiare, sviluppare ed affinare metodi e strumenti operativi che consentano di rivedere e cambiare la *gestione* delle attività di erogazione dei servizi secondo una logica di sistema. L'applicazione continua e sistematica di tali metodi e strumenti deve porsi come obiettivo la creazione delle condizioni affinché i *processi* aziendali pubblici, ed in particolare quelli delle aziende sanitarie, possano essere governati in modo integrato. Il governo dei processi operativi rappresenta una priorità strategica che deve essere affrontata agendo, quindi, sull'organizzazione. Attraverso logiche e metodi di reengineering rigorosi (ma al contempo flessibili), si può fornire appropriata risposta alle attese della collettività che si sono sempre più affinate negli ultimi quindici anni esigendo maggior efficacia ed efficienza, funzionalità e tempestività nell'erogazione dei servizi pubblici. La principale finalità della ricerca è proprio quella di verificare, innanzitutto, la sensibilità e il grado di consapevolezza delle aziende sanitarie italiane rispetto al tema della *gestione per processi* e alla necessità di interventi organizzativi di analisi-riprogettazione dei processi. Conseguentemente, la ricerca si pone il fine ulteriore di verificare su ciascuna azienda del campione intervistato:

- le tipologie di intervento (analisi e riprogettazione) effettuate ed i processi sui quali si è intervenuti (aree di attività oggetto di indagine e di cambiamento);
- le modalità operative (metodologie) e di scelta dei processi;
- i processi decisionali ed i principali criteri e fattori organizzativi che hanno "ispirato" gli interventi e che sono stati maggiormente presi in considerazione;
- ed, infine, i risultati di efficienza e di qualità raggiunti in relazione alle difficoltà incontrate.

La rilevanza della gestione dei processi di lavoro secondo criteri e regole organizzative chiare e secondo logiche e tecniche di miglioramento coerenti rappresenta sempre più una necessità piuttosto che una scelta opzionale, un investimento ed un'opportunità piuttosto che un costo o un vincolo. L'ipotesi di fondo che in questa ricerca s'intende approfondire o correggere è rappresentata, quindi, dalle verifiche dei punti di coerenza/incoerenza rispetto alla tecnica di miglioramento dei processi del Public Organization Reengineering rispetto alle difficoltà nel perseguimento dei risultati degli interventi di analisi/riprogettazione, rispetto alla corrispondenza con le scelte strategiche ed organizzative e rispetto alle ricadute del processo decisionale (le modalità attraverso cui l'azienda decide di intraprendere il cambiamento) in termini di risposta ai bisogni, sulla qualità, efficacia e tempestività dei servizi sanitari. In tal senso l'approccio alla gestione per processi segue un'impostazione tipicamente organizzativa che legge l'organizzazione azienda sanitaria nel suo complesso e, quindi, nella sua unitarietà d'intenti: non più funzioni specifiche che aiutano l'erogazione dei servizi (tipicamente la funzione amministrativa), ma

Eta Beta Servizi srl

Sede legale e operativa: Via Madonnina 6/1- 20044 Bernareggio (MI) - tel. 039/9711250 - fax 039/5965004
www.etabetaservizi.it - email: info@etabetaservizi.it - P.IVA e C.F.: 04714480961 - R.E.A. di Milano 1767029

concorso di più funzioni, di più ruoli, di più processi sia primari, sia secondari che si integrano e si devono coordinare per ottenere sinergie tra risorse per incrementare il grado di efficienza e migliorare le modalità di erogazione dei servizi. La ricerca, pertanto, intende verificare i principi, le logiche ed implicazioni operative che contraddistinguono la tecnica del POR (Public Organization Reengineering) in relazione alla gestione degli interventi di cambiamento dei processi all'interno delle aziende sanitarie italiane. Al fine di dare migliore evidenza dei risultati in tal senso, è stato inserito in conclusione di ciascun capitolo del report, un paragrafo di sintesi relativo ai punti di coerenza ed alle criticità rispetto alle specificità, ai principi ed alle logiche generali del Public Organization Reengineering.



Metodologia Utilizzata

Lo strumento metodologico di ricerca e di raccolta dei dati (aspetti quantitativi) e delle informazioni (aspetti quali-quantitativi) è rappresentato da un questionario di 24 pagine) strutturato in due parti:

- Una prima parte di carattere introduttivo e descrittivo, costruita per guidare, in modo semplice ed efficace, il compilatore (motivazioni, obiettivi, modalità di compilazione e un sintetico glossario dei termini tecnici ricorrenti all'interno del questionario);
- Una seconda parte articolata in 20 domande prevalentemente "multiple choice" anche se, quasi sempre, si dà la possibilità di specificare eventuali osservazioni, commenti di approfondimento utili a spiegare i motivi della risposta. Le domande sono suddivise in blocchi tematici in cui obiettivi, logiche e connessioni (tra le domande) vengono analizzate nel paragrafo successivo.

Il questionario) è suddividibile in 3 sezioni (o gruppi di domande: da 1 a 7, da 8 a 14 e da 15 a 20) relativamente omogenee al loro interno e che presentano tra loro links di riscontro logico-organizzativo: La suddivisione in blocchi logici permette di sintetizzare efficacemente l'analisi delle risposte limitando il rischio di interpretazioni soggettive, slegate dal contesto e slegate dalle altre risposte. La **prima sezione**, *strategico-organizzativa*, è composta dalle prime sette domande che cercano di inquadrare l'importanza (dichiarata ed effettivamente riscontrata) del tema del miglioramento dei processi nell'azienda, in primo luogo in funzione della rilevanza strategica, in relazione ai riscontri regolamentari, documentali, programmatici forniti da linee guida aziendali o istituzionali specifiche (come ad esempio regolamenti, budget o altri strumenti di programmazione e controllo, direttive regionali etc.; si veda **Domanda 1**). Quando un orientamento dichiarato o tanto più comprovato dal riscontro documentale, risulta rilevante e strategico e ricopre un posto significativo all'interno di una specifica strategia aziendale, l'assetto organizzativo deve recepire coerentemente tale orientamento attraverso scelte relative ai soggetti, alle risorse ed alle responsabilità (Unità Operative, Uffici, organismi, Staff etc.) all'interno del sistema dei ruoli e della struttura esistenti che garantiscano il presidio di tali problematiche (in tal caso il miglioramento dei processi) che seguano e risolvano il funzionamento dei principali processi organizzativi e gestionali dell'azienda (**Domanda 2**). La relazione tra le Domande 1 e 2 si manifesta in modo del tutto evidente in particolare tra percezione o rilevanza di un problema a livello strategico e conseguenze che ne derivano sul versante tipicamente organizzativo; scelte strategiche e manifestazione delle priorità da un lato, rischio di scelte organizzative non coerenti dall'altro. Non sempre le scelte organizzative, seppur in linea con quelle strategiche, e seppur ripercorrendo paradigmi strutturalisti, hanno dirette implicazioni sulle attività di gestione. Assume, quindi, rilevanza la conoscenza del numero e dell'ampiezza degli interventi o dei progetti sulla gestione dei processi aziendali. La **Domanda 3** si focalizza sull'identificazione dei processi oggetto degli interventi di analisi o di analisi/riprogettazione. Evidente la relazione con Domanda 1 (se i processi sono strategici, gli interventi dovrebbero essere di ampia portata), con Domanda 2 (se esistono ruoli organizzativi ad

hoc per il presidio dei processi e dei relativi interventi occorre verificare le azioni che ne sono derivate, al fine di comprendere eventuali correlazioni tra ruoli e interventi effettivamente realizzati) e con **Domanda 4** (ai fini della comprensione del grado di coerenza tra scelte legate a quali e quanti processi migliorare e le responsabilità e risorse coinvolte attivamente nel cambiamento). Si compie in sostanza una verifica sul riscontro tra responsabilità organizzative (Domanda 2), interventi effettivamente attivati (Domanda 3) e soggetti (Uffici, U.O., ruoli) coinvolti sia nell'analisi che nella riprogettazione dei processi.(Domanda 4). Un posto a parte, anche se significativo, come si potrà vedere dall'analisi dei risultati della ricerca, spetta alla **Domanda 5**, in cui si collega il problema dei processi all'uso di una specifica *metodologia o tecnica* di analisi. Con la **Domanda 6** il focus si sposta sulle *motivazioni* che hanno indotto la singola azienda a percorrere un vero e proprio intervento organizzativo, legato ai processi, in termini di efficienza, qualità, di coerenza con la strategia aziendale (Domanda 1) e/o con il contesto istituzionale/ambientale che hanno indotto ad intervenire sull'organizzazione (Domanda 2) e, quindi, sui processi (Domanda 3). Il quesito 6 assume un duplice obiettivo: da un lato la *conoscenza dei motivi*, dall'altro l'esito dell'"incrocio" delle risposte con quelle a Domanda 1 ai fini di una verifica di coerenza in relazione a motivazione aziendale, scelta istituzionale, valenza strategica. L'*investimento effettuato* (risorse economiche, umane e tempi di intervento) dall'azienda intervistata, nell'ambito dell'analisi e della riprogettazione dei differenti processi (**Domanda 7**) rappresenta un ulteriore indicatore della rilevanza e dell'attenzione rispetto al tema indagato e di ulteriore verifica di coerenza rispetto a strategia, scelte organizzative e di intervento. Le risposte a Domanda 7 forniranno una chiave di lettura senza dubbio interessante con riguardo al rapporto tra rilevanza economica ed incidenza/aspettativa dell'investimento effettuato. *Le Domande dalla n. 8 alla n. 14* fanno parte della **seconda sezione** (gruppo) di domande e si riferiscono alla *gestione (decisioni, modalità, caratteristiche, fattori, interventi collaterali)* degli interventi di cambiamento dei processi realizzati dalle aziende del campione. L'esame del *processo decisionale* seguito all'interno dell'azienda, (**Domanda 8**) dovrebbe essere un indicatore strutturale delle modalità operative secondo cui un percorso viene condotto e secondo cui le scelte vengono fatte. Le diverse risposte alla Domanda 8 (*processo decisionale* Top-Down, Bottom-Up o Misto) dovrebbero individuare le *modalità operative della gestione* (partecipative, impositive, miste), anche attraverso il confronto con le risposte a Domanda 14. Opportuna anche la verifica di una eventuale relazione diretta tra modalità e motivi delle decisioni (Domanda 8) e le modalità operative di implementazione delle soluzioni (Domanda 14) con la significatività e rilevanza dei risultati/cambiamenti ottenuti (**Domanda 9**), al fine di rafforzare, consolidare oppure mettere in discussione la strategia, le decisioni organizzative e di intervento che ne sono conseguite. In **Domanda 10** si fa, poi, diretto riferimento al contributo della riprogettazione alle strategie aziendali. La *dimensione* del cambiamento, processi macro (ampi, complessi e trasversali) oppure micro (facilmente circoscrivibili a percorsi all'interno di una medesima funzione), e la *natura* dei processi indagati (amministrativi o di supporto delle attività sanitarie, oppure clinico-sanitari o multiprofessionali), e l'*oggetto* del cambiamento (**Domanda 11**), rappresentano *caratteristiche* della gestione ed ulteriori indicatori di verifica delle scelte organizzative precedentemente analizzate. Il *contributo del Sistema informativo* (**Domanda 12**) rappresenta una condizione fondamentale nella revisione dei processi analizzati. Tale domanda, pur focalizzandosi su un *aspetto specifico e collaterale*, si collega, in modo diretto alle risposte a Domanda 3 laddove si esplicitano gli interventi d'analisi o di riprogettazione sui processi effettuati negli ultimi anni da parte dell'azienda. I *fattori* della gestione per processi su cui gli interventi di analisi/riprogettazione si sono focalizzati rappresentano l'oggetto della **Domanda 13: soggetti, attività, interrelazioni organizzative, strumenti operativi, tempi, costi, sequenzialità, standardizzabilità**. Le risposte a

questa domanda particolarmente analitica assumono ancor maggiore interesse, perché i fattori sono incrociati con le diverse tipologie di processo su cui l'azienda ha deciso di intervenire con una fase di analisi. Attraverso questa domanda s'intende comprendere quali siano i fattori prioritari su cui l'azienda ha inteso agire e su cui si ritiene di poter ottenere un feed-back positivo. *L'approccio (modalità) d'implementazione*, come anticipato, è indagato dalla **Domanda 14**. Come è stata condotta l'implementazione? Spesso si hanno ottime intuizioni, brillanti soluzioni e pessime realizzazioni operative a causa di errori di fondo nella gestione del percorso di cambiamento. L'incrocio con le risposte alla Domanda 8 intende verificare, come detto, la coerenza tra le modalità di realizzazione e i processi decisionali. Una terza ed **ultima sezione** del questionario fa riferimento ai risultati conseguiti ed ai loro riflessi sull'utenza e comprende le Domande 15, 16, 17, 18 e 19. La Domanda 20 pone l'accento sulle prospettive di intervento dell'azienda, anche come conseguenza di risultati conseguiti, difficoltà incontrate. Il *livello di difficoltà incontrato* è in stretta relazione con le modalità di gestione del cambiamento, con le patologie organizzative croniche, e in ogni caso possono essere riconducibili a numerosi fattori, spesso concomitanti. La **Domanda 15** intende, in tal senso, fare emergere il livello di difficoltà e farne identificare le cause (metodologiche, organizzative, tecnologiche, professionali oppure legate a specifici aspetti insiti nell'organizzazione quali la comunicazione, l'integrazione o la chiarezza di responsabilità, etc.) sempre in relazione ai differenti processi su cui le aziende sono intervenute. L'output di uno specifico servizio, le sue modalità organizzative, nonché tutti gli aspetti operativi ad esso collegati, impattano sui diversi segmenti di utenza determinando diverse tipologie di risposta ai bisogni. La *soddisfazione dell'utenza* non può risultare mai un aspetto opzionale o limitato ad alcune tipologie di azienda o di utente (tanto più se si parla di *processi* in un'azienda di servizi sanitari): la **Domanda 16** intende, quindi, affrontare gli aspetti principali che possono influenzare il rapporto tra modalità di erogazione (qualità) di un servizio e soddisfazione dell'utente: tempestività delle informazioni, accessibilità del servizio dal punto di vista operativo (orari di apertura) e fisico (logistica), professionalità degli operatori, standardizzazione dei percorsi e loro conoscenza, diminuzione dei tempi di esecuzione del processo, eliminazione di attività o miglioramento del percorso, etc. Le **Domande 17 e 18** riguardano entrambe la valutazione (misurazione) delle performance sia in termini di *tempi* sia secondo un'ottica specialistica sotto il profilo clinico-sanitario (*miglioramento della diagnosi e del trattamento*). I *risultati della riprogettazione e le soluzioni*, **Domanda 19**, pongono l'accento su alcuni fattori ritenuti critici e che sono già esplicitamente indagati nelle domande precedenti (sull'analisi, interpretazione, riprogettazione), al fine di verificare il grado di coerenza delle risposte. Infine l'ultima **Domanda**, la **20**, intende completare il quadro logico con riferimento alle tipologie di azioni che l'azienda, in prospettiva, riterrebbe opportuno adottare qualora decidesse di continuare ad investire sul miglioramento dei processi.. L'incrocio con le risposte alle domande, in particolare della prima sezione, è evidente, in quanto correla scelte organizzative già intraprese con altre da intraprendere alla luce delle esperienze passate.