

MASAN

OSSERVATORIO SUL MANAGEMENT DEGLI
ACQUISTI E DEI CONTRATTI IN SANITÀ

SVILUPPARE IL BUSINESS CASE

Osservatorio Masan



Niccolò Cusumano, Fabio Amatucci, Manuela Brusoni, Giuditta Callea, Francesco Longo, Veronica Vecchi

Sviluppare il business case

1. Perché un business case?

La preparazione di un buon capitolato parte dalla redazione del business case. Questo strumento aiuta stakeholder e decision maker a prendere decisioni sulla base di un framework strutturato. Il business case:

1. consente di comprendere, influenzare e modellare l'ambito e la direzione dell'acquisto nelle prime fasi del processo di pianificazione;
2. consente di articolare il valore che si vuole creare attraverso l'acquisto;
3. aiuta a comprendere le problematiche chiave alla base dell'acquisto sulla base delle evidenze disponibili, evitando di impegnare risorse in soluzioni non percorribili da un punto di vista tecnico, economico, legale, amministrativo;
4. costituisce la base per l'esecuzione, monitoraggio e valutazione del contratto e dell'acquisto.

A questo fine il business case può contemplare diverse dimensioni di analisi per dimostrare che la soluzione individuata è in grado di:

1. supportare il cambiamento e allineamento alla strategia generale dell'azienda/sistema regionale (**dimensione strategica**);
2. massimizzare la creazione di valore pubblico (**dimensione del valore**);
3. tradursi in un contratto attraente per il mercato (**dimensione commerciale**);
4. garantire l'economicità del servizio (**dimensione economica**);
5. essere implementata con successo dall'organizzazione e dal fornitore (**dimensione operativa**).

2. Dimensione strategica

La chiave per costruire una proposta di acquisto di valore è una chiara comprensione delle condizioni esistenti:

1. il fabbisogno e le esigenze aziendali/di sistema (problemi e opportunità correlate),
2. la situazione *as is*,
3. il potenziale ambito di intervento (le capacità organizzative richieste), i potenziali benefici, rischi, vincoli e le interdipendenze.

Le sfide principali per condurre questo tipo di analisi sono:

spiegare in modo sintetico, ma esaustivo, le condizioni attuali, rappresentando chiaramente problemi e possibili soluzioni;

- definire e spiegare le eventuali modifiche che si rendono necessarie e, nel caso siano necessarie ulteriori risorse, come queste spese saranno quindi in grado di migliorare la capacità dell'organizzazione di fornire risultati migliori e creare valore per gli stakeholder, riconoscendo al contempo i rischi associati;
- garantire che le proposte di soluzione si concentrino su esigenze aziendali che sono state ben studiate e siano coerenti con la domanda e le caratteristiche dei servizi sanitari che si intende erogare.

Contenuti dell'analisi strategica

Contesto strategico

Panoramica organizzativa

Strategia aziendale e obiettivi

Altre strategie/politiche rilevanti

Strategia d'acquisto

Obiettivi perseguiti

Disposizioni normative esistenti

Esigenze aziendali/regionali: attuali e future

Portata potenziale e requisiti del servizio

Principali vantaggi e rischi

Vincoli e dipendenze

3.1 Il contesto strategico

Lo scopo della valutazione strategica è determinare il contesto strategico per il contratto e come esso si allinei con altri contratti e programmi all'interno della strategia aziendale/regionale. Nel caso più specifico di farmaci e dispositivi medici, l'analisi deve prendere in considerazione orientamenti regionali/nazionali sull'uso, o in loro assenza internazionali.

Un acquisto sarà efficace quando viene programmato e disegnato nel contesto di una chiara strategia, che spieghi:

- dove siamo adesso
- dove vogliamo essere domani e tra N anni
- come ci arriveremo
- come verranno misurati i risultati e le prestazioni

Tutte le strategie/raccomandazioni a livello aziendale/regionale dovrebbero essere monitorate su base regolare in fase di approvazione del programma biennale degli acquisti di beni/servizi e in fase di progettazione del singolo acquisto al fine di verificare la coerenza dell'acquisto così come progettato. È inoltre necessario tenere sempre in considerazione anche altri contratti in essere o in fase di definizione, così come eventuali iniziative di acquisto in altri contesti regionali o Consip.

Il completamento di una valutazione strategica fornisce all'organizzazione e ai suoi stakeholder chiave l'opportunità in fase iniziale di poter influenzare la direzione, la portata e il contenuto dell'acquisto, a un costo contenuto, non essendo ancora iniziata la progettazione vera e propria.

Per fare questo è necessario che a livello regionale e aziendale si abbia:

- una chiara visione e comprensione del percorso critico per sviluppare una programmazione degli acquisti il più possibile integrata tra livelli di competenze e con l'individuazione di precise responsabilità e ruoli, processi, tempistiche;
- una governance definita a livello regionale e aziendale degli acquisti, con la chiara indicazione di risorse, standard, competenze, capacità adeguate a garantirne non solo l'aggiudicazione, ma anche l'esecuzione;
- un sistema efficiente ed efficace di raccolta dei fabbisogni in grado di fornire le informazioni utili per la loro comprensione e individuare rischi e opportunità di miglioramento.

4. Dimensione del valore

Lo scopo della dimensione del valore del business case è:

- a) definire il valore da conseguire da un punto di vista economico, clinico, sociale e ambientale;
- b) identificare l'opzione percorribile che permette di generare più valore in considerazione dei vincoli di bilancio, normativi e organizzativi.

La dimostrazione del valore pubblico richiede la definizione di opzioni realistiche da valutare in termini di quanto esse siano in grado di soddisfare gli obiettivi e i fattori critici di successo. La ricerca delle opzioni può essere condotta per fasi: una prima fase in cui si stila una long list di opzioni, seguita da una fase di approfondimento di quelle opzioni ritenute più percorribili (short list). Queste opzioni dovrebbero essere sempre valutate in funzione dei principi di economicità, efficienza ed efficacia alla luce del contesto specifico di esecuzione della fornitura. Dove appropriato queste valutazioni possono prevedere l'impiego di metodologie come l'HTA o analisi costi benefici. Il risultato di questa analisi è l'individuazione dell'opzione preferita da porre come oggetto del contratto. Laddove sia fattibile, sulla base di un'adeguata segmentazione della domanda a cui si vuole rispondere, è possibile immaginare un acquisto articolato su più lotti che riflettano opzioni diverse.

Le sfide per condurre questo tipo di analisi sono:

- selezionare le opzioni "giuste" per ambito, soluzione, fornitura del servizio, implementazione e finanziamento, altrimenti le opzioni rappresenteranno un rapporto qualità-prezzo subottimale fin dall'inizio;
- giustificare opzioni di costo più elevate in relazione alla situazione esistente (cosiddetto business as usual) e all'opzione «minima»;
- raccogliere evidenze sui benefici e individuare e quantificare correttamente i rischi inerenti alle soluzioni.

Contenuti dell'analisi di valore

Fattori critici di successo e definizione e quantificazione del valore
 Lista delle opzioni

Analisi dell'efficacia e dei benefici conseguibili (es. analisi HTA)
 Analisi dei rischi
 Analisi di sensitività
 Opzione preferita

Al fine di valutare le opzioni di acquisto è necessario:

1. definire il valore che la soluzione da acquistare dovrà conseguire;
2. identificare il fabbisogno attuale e futuro, il che implica una valutazione non solo del dato storico, ma un'identificazione dei driver di domanda futura durante la vita del contratto;
3. identificazione dell'ambito di acquisto e delle caratteristiche chiave;
4. identificazione preliminare dei benefici, rischi, i vincoli e le dipendenze in relazione all'ambito concordato e ai requisiti chiave. Questo aiuta la valutazione precoce delle opzioni per la consegna del progetto e la predisposizione di valutazioni economiche di supporto ulteriori. Tale analisi preliminare sarà poi oggetto di approfondimento, eventualmente, riguardo alla sola opzione preferita:
 - a. costo-efficacia o costo-benefici - tale analisi non deve necessariamente tradursi in un'analisi di tipo HTA (se non nei casi in cui ciò è effettivamente raccomandato/richiesto), ma è volta a rappresentare nel modo più accurato e rigoroso possibile i vantaggi, in rapporto al costo d'acquisto, che una soluzione comporta;
 - b. rischi - in questo stadio è consigliabile concentrarsi su quel 20% di rischi in grado di produrre l'80% degli impatti sui risultati;
 - c. vincoli - condizioni esterne e parametri concordati entro i quali l'acquisto deve porsi, sui quali buyer e fornitore non hanno controllo;
 - d. dipendenze dell'acquisto rispetto ad altri contratti in essere oppure progetti/programmi gestiti dall'amministrazione titolare del contratto, dipendenze «esterne» rispetto ad altre iniziative condotte da altre amministrazioni che potrebbero impattare l'acquisto (es. rispetto all'acquisto di servizi territoriali da parte di un'azienda sanitaria potrebbero esserci influenze rispetto a iniziative condotti dagli enti locali sul medesimo territorio);
5. identificazione dei fattori critici di successo - questi sono gli attributi essenziali per la buona riuscita del contratto, rispetto ai quali verrà valutata la valutazione iniziale delle opzioni per la consegna del progetto, insieme agli obiettivi:
 - a. identificazione delle opzioni sulla base di un framework che risponda alle seguenti domande: «che cosa», «dove», «come», «chi», «quando» e «quanto». La lista di opzioni analizzate dovrebbe includere:
 - b. il business as usual (BAU), costituisce il benchmark di riferimento per valutare il valore incrementale generato dalle altre opzioni;
 - c. un'opzione «minima» (*do minimum*) realistica e realizzabile che soddisfi i requisiti essenziali,
 - d. la via da seguire raccomandata;
 - e. un'opzione ambiziosa (*do maximum*);
6. analisi delle opzioni e scelta dell'opzione preferita: tale analisi può fondarsi su un'analisi SWOT o applicando un modello decisionale multicriteri.

4.1 identificare il fabbisogno

Specificare le esigenze aziendali in termini di miglioramenti e modifiche è necessario affinché l'acquisto raggiunga gli obiettivi concordati. Ciò richiede una chiara comprensione dei problemi e delle difficoltà associati ai contratti esistenti e una chiara comprensione delle opportunità per colmare eventuali lacune - attuali o future - nelle operations e nella fornitura di servizi.

La descrizione del fabbisogno e dei suoi driver aiuta a identificare l'ambito potenziale della soluzione che si vuole acquistare e garantire che esso sia basato su esigenze operative concrete, anziché su potenziali benefici la cui validità è da dimostrare (tranne nel caso in cui lo scopo sia acquistare innovazione). Questa analisi non dovrebbe limitarsi a un'analisi dei dati di spesa/ordinativi/consumi storici, bensì fondarsi su un'analisi della

domanda – attuale e prospettica - delle prestazioni sanitarie collegate all’acquisto, il tasso di copertura della domanda valutando la presenza di eventuali gap, l’adeguatezza nella risposta, l’evoluzione attesa delle caratteristiche del servizio e dell’organizzazione aziendale.

È necessario includere nell’analisi:

- conferma della continua necessità di acquisto delle soluzioni in essere;
- proiezioni della natura e del livello della domanda di servizi futuri, compresi i dati demografici/epidemiologici e le fonti di approvvigionamento alternative.

4.2 identificare l’ambito e le caratteristiche chiave dell’acquisto

L’identificazione dell’ambito potenziale del contratto viene declinata in termini di capacità operative soluzioni richieste per soddisfare i fabbisogni identificati.

Occorre, quindi, considerare la gamma di funzioni aziendali, aree e operations coinvolte dall’acquisto e le risorse esterne acquistate sul mercato – beni/servizi – necessarie a migliorare la capacità aziendale nell’erogare prestazioni sanitarie, declinando le necessità in:

- «core» rappresentano i requisiti essenziali, espressi anche in termini di cambiamento rispetto a una situazione attuale giudicata insoddisfacente, senza i quali il contratto non sarà giudicato un successo. Questi elementi devono essere inclusi nel capitolato;
- «desiderabili», quegli elementi «aggiuntivi» che l’acquisto può potenzialmente includere giustificati in termini di costo-efficacia/beneficio e quindi sulla base di una valutazione del miglior rapporto prezzo-qualità delle soluzioni offerte. Questi elementi possono essere posti come migliori oggetto di valutazione dell’offerta tecnica;
- «opzionali» le modifiche «possibili» che l’acquisto può potenzialmente giustificare laddove se ne presentino le condizioni realizzative. Questi elementi possono costituire una richiesta di variante in sede di offerta.

4.3 identificare i fattori critici di successo

Definite le caratteristiche chiave è necessario identificare i fattori critici di successo. I fattori critici di successo devono essere “chiave”, fondamentali alla buona riuscita dell’acquisto e della fornitura. Essi non devono essere dei “desiderata” astratti, ma concreti. I fattori critici di successo non devono portare, in questa fase, a individuare o escludere soluzioni in modo aprioristico.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	DESCRIZIONE
Strategic fit e fabbisogni	Quanto bene l'opzione: <ul style="list-style-type: none"> • soddisfa gli obiettivi concordati, le relative esigenze aziendali e di servizio, e • si adatta e crea sinergie con altre strategie, programmi e progetti.
Valore potenziale	Quanto bene l'opzione: <ul style="list-style-type: none"> • massimizza il valore pubblico (clinico, sociale, economico e ambientale), in termini di potenziali costi, benefici e rischi.
Capacità del fornitore	Quanto bene l'opzione: <ul style="list-style-type: none"> • corrisponde alla capacità dei potenziali fornitori di fornire le soluzioni richieste • è probabile che sia attraente per il mercato
Possibile convenienza	Quanto bene l'opzione: <ul style="list-style-type: none"> • può essere finanziata da risorse disponibili • è in linea con i vincoli di approvvigionamento
Potenziale realizzabilità	Quanto bene l'opzione: <ul style="list-style-type: none"> • è probabile che venga fornita nei modi concordati data la capacità dell'organizzazione e del fornitore di rispondere ai cambiamenti richiesti, e

- corrisponde al livello di competenze disponibili richieste per una fornitura di successo.

5. Dimensione commerciale

Lo scopo della dimensione commerciale del business case è dimostrare che l'opzione preferita si tradurrà in un appalto fattibile e in un accordo ben strutturato tra la PA e i suoi fornitori. Dimostrare che un appalto sia fattibile richiede una comprensione del mercato (vedi tool analisi di mercato), la conoscenza di ciò che è realisticamente ottenibile lato dell'offerta e dei canali di approvvigionamento dal punto di vista contrattuale e procedurale dell'evidenza pubblica che forniranno il miglior valore a entrambe le parti.

Mettere in atto una procedura di selezione del fornitore e contratto ben strutturati richiede una chiara comprensione delle soluzioni, dei risultati e dei traguardi necessari da raggiungere e di come i potenziali rischi nelle fasi di realizzazione della soluzione (nel caso delle forniture/servizi dell'esecuzione, nel caso siano previsti lavori la progettazione e costruzione) possono essere allocati in modo efficiente ed efficace tra pubblico e privato e come questa allocazione del rischio si riflette nel meccanismo di pagamento e nelle clausole contrattuali.

L'analisi può portare alla raccomandazione di porre in atto delle consultazioni preliminari di mercato, laddove ci siano dei gap informativi.

La sfida è quella di essere un "cliente sofisticato" e di anticipare fin dall'inizio come continuare a garantire il miglior valore pubblico durante la fase contrattuale a fronte di inevitabili modifiche alle esigenze aziendali, organizzative e operative.

Contenuti dell'analisi commerciale	
Strategia e processo di selezione del fornitore	Allocazione dei rischi
Requisiti di partecipazione chiave	Formula di pagamento
Specifiche tecnico-funzionali, livelli di servizio	Disposizioni contrattuali «chiave»
Criteri per la definizione dei lotti	Implicazioni sul personale (aziendale nel caso si proceda all'esternalizzazione di un servizio svolto precedentemente all'interno, oppure applicazione di clausole sociali)

6. Dimensione finanziaria

Lo scopo della dimensione finanziaria del business case è dimostrare l'economicità e la congruità economica dell'opzione preferita, compreso il supporto degli stakeholder rilevanti (regione e aziende).

Dimostrare la convenienza della soluzione individuata quale preferita richiede una valutazione del costo totale d'acquisto (TCO), dei suoi impatti sui bilanci aziendali, della congruità rispetto a eventuali prezzi di riferimento o iniziative esistenti in altri contesti o all'interno della stessa regione. Questa analisi deve supportare la definizione della base d'asta mettendo chiaramente in luce l'adeguatezza delle risorse previste rispetto agli obiettivi dichiarati e risultati che si vogliono raggiungere, così come definiti nell'analisi strategica.

La sfida è riuscire a:

- calcolare in modo corretto il costo totale d'acquisto, posto che i diversi stakeholder coinvolti nel processo decisionale hanno prospettive e sostengono costi diversi;
- trovare un equilibrio tra introduzione dell'innovazione, sostenibilità finanziaria della soluzione acquistata e estensione delle prestazioni cliniche sottostanti;
- proiettare correttamente nel futuro il fabbisogno interiorizzando l'evoluzione della domanda di servizi sanitari, tecnologica e del mercato.

Contenuti dell'analisi finanziaria	
Risorse disponibili e fonti di finanziamento aggiuntive	Coerenza rispetto a obiettivi e risultati desiderati
Impatti di bilancio	Dichiarazioni da parte degli stakeholder (regione e aziende) nel sostenere economicamente la soluzione individuata
Convenienza	Analisi di benchmark rispetto a iniziative analoghe

7. Dimensione operativa

Lo scopo della dimensione operativa del business case è dimostrare che sono in atto solide disposizioni per l'esecuzione, il monitoraggio e la valutazione del contratto.

Dimostrare che l'opzione preferita può essere realizzata con successo richiede la dimostrazione che la soluzione sarà gestita secondo le migliori pratiche e che sono in atto le disposizioni organizzative a livello aziendale/regionale necessarie per garantire la corretta gestione del cambiamento e del contratto, la realizzazione dei benefici e la gestione del rischio.

Le sfide in questa dimensione di analisi sono:

- identificare e quantificare laddove possibile i rischi nelle fasi di progettazione della soluzione e della gara, gestione della selezione del fornitore, esecuzione del contratto e definizione di piani adeguati di contingency;
- identificare e definire delle misure per gestire in modo corretto gli inevitabili cambiamenti del mercato e dei servizi sanitari;
- quantificare e disporre delle risorse necessarie su vari livelli (regionale, aziendale, dipartimento) per garantire un presidio adeguato del contratto e garantire un'interfaccia efficace con il fornitore della soluzione.

Contenuti dell'analisi operativa

Governance del contratto

Modalità di gestione delle varianti in sede di esecuzione e dei cambiamenti

KPI ed elementi essenziali del sistema di monitoraggio

Elementi essenziali dell'analisi dei rischi

Disposizione per la definizione di piani di emergenza



SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 50 anni.

La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e le capacità di innovazione. A questo concorrono programmi MBA, Master Executive e Specialistici, Programmi Executive e Progetti Formativi su Misura, Ricerca applicata, Osservatori e Centri di Eccellenza settoriali – un’offerta formativa rivolta a professionisti di tutto il mondo e di tutti i settori economici.

SDA Bocconi è tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento – EQUIS, AMBA e AACSB – che la pone nell’élite delle Business School mondiali.

Scegliere SDA Bocconi a Milano vuol dire scegliere un contesto stimolante nella capitale imprenditoriale, industriale e finanziaria d’Italia, una porta d’accesso all’Europa, un mondo di contatti e di opportunità.

Ma Milano è anche innovazione culturale, moda, design, stile di vita, una città-pilota dello sviluppo urbano europeo, come testimonia l’architettura d’avanguardia, dalle linee flessibili e le superfici trasparenti, del nuovo Campus Bocconi. Progettato all’insegna della sostenibilità ambientale e perfettamente inserito nel cuore della città, il Campus è concepito per diventare un crocevia di eccellenze, il “place to be” per una ricerca e una formazione aperte a un mondo che cambia.

SDA Bocconi ha inoltre lanciato un hub pan-asiatico con l’apertura di SDA Bocconi Asia Center, con l’obiettivo di potenziare la sua presenza globale.



SDA Bocconi School of Management

via Sarfatti 10 • 20136 Milano • Italy
tel: +39 02 5836 6605-6606
info@sdabocconi.it • sdabocconi.it

FOLLOW SDA BOCCONI ON:

