

3rd Mediterranean Meeting of Laboratory Medicine

**Laboratory Medicine in the National Health System:
Rules and Roles in decision making**

Bari, december 12, 2003

Relazione del Dott. Sergio TORELLI

Senior Internal Auditor di



Società consortile Per Azioni (ScPA)

Sede in BARI: Via Nicolai n°177 (palazzo DAMIANI)

Succursali operative multifunzionali: **17 in tutta la Regione Puglia**

Capitale Sociale: **EURO 340.000,00**

**“The role of the entrepreneurs: experience of the co-
operative societies concerning administrative and
technical professional aspects**

SOMMARIO:

Note introduttive.....	2
Il rapporto commerciale da fornitore a partner: la dimensione regionale	4
Peculiarità di un fornitore Società consortile Per Azioni (ScPA)	6
Note conclusive: perché un società consortile nella sanità ed al sud.....	9

Note introduttive

Gentili Signore e Signori,

nell'augurarVi un buon ascolto sono veramente lieto di esprimere tutto il mio apprezzamento al Chiar.mo Dott. PANSINI per il gradito invito al meeting odierno, unitamente a Voi partecipanti qui cortesemente convenuti, non tanto e non solo per l'onore di interloquire con un uditorio di così alto profilo, ma prioritariamente per la straordinaria sensibilità dimostrata nel porre all'interno di un curriculum formativo contemporaneo, le tematiche che riguardano le valutazioni delle qualità dei fornitori di apparecchiature, materiali e servizi.

Chi Vi parla partecipa frequentemente a convegni e manifestazioni in cui si discute dei mutamenti epocali in corso in molti scenari di mercato; di questi importanti argomenti, che riguardano aree critiche dei processi di formazione di decisioni aventi ricadute "plurime", se ne parla molto poco al di fuori degli ambienti più strettamente economico-aziendali.

Nella sanità, per più ordini di meritevoli ragioni di seguito trattate, risponde infatti ad un preminente interesse generale l'esigenza che si consolidino definitivamente procedure di formazione

decisionale che diano sempre più rilevanza alle qualità dei fornitori.

Nel prosieguo si evincerà agevolmente che oggi è di gran lunga più necessario decidere, selezionare e pianificare la gestione delle forniture valutando in maniera decisamente più approfondita che in passato le qualità del fornitore.

E non vi è contraddizione tra quanto detto nei precedenti capoversi ed il mercato sempre più globalizzato che apparentemente mette tutto a disposizione di tutti: tale aspetto al contrario fa assumere sempre più rilevanza strategica alle caratteristiche qualitative delle imprese, chiamate ad erogare un supplemento di professionalità nel *pre* e nel *post* vendita, in scenari in cui le possibilità apparenti del mercato creano complicazioni anche in relazione ad una offerta sempre più estesa.

Vedremo che l'approccio sistematico più corretto per tutte le forniture che riguardano aree critiche come quelle della sanità, è sempre quello del "BILANCIO GLOBALE", dove l'effettiva economicità di una fornitura è la sommatoria di più addendi dove il costo iniziale di un bene, data la estrema concorrenza, è sempre meno rilevante mentre sono sempre più alti

gli oneri per la struttura sanitaria, l'operatore sanitario professionale e/o l'utente finale correlati ad un inadeguato servizio intimamente connesso alla qualità globale della fornitura stessa.

Un riferimento emblematico per tutti è la tempestività e/o la qualificazione professionale nella gestione delle urgenze: che senso ha risparmiare qualche centesimo di Euro su forniture apparentemente più economiche di altre ma che per cause correlate alla qualità del fornitore possono concorrere a creare situazioni onerosissime in termini di responsabilità civile verso gli utenti per una gestione non appropriata anche di una, una sola, situazione di critica urgenza?

Nei nuovi scenari concorrenziali dei mercati globali, davanti ad un mercato sempre più sconfinato, tutti gli indicatori economico aziendali indicano una tendenza ad una maggiore fidelizzazione della clientela: il fornitore diventa quindi sempre più un PARTNER, un soggetto sempre più integrato e sempre meno estraneo all'organizzazione sanitaria, diventa in sostanza un soggetto tendenzialmente sempre meno fungibile in uno scenario sempre più esteso e per molti versi contraddittorio di beni sempre più fungibili.

Basta questa riflessione per comprendere che le linee guida propedeutiche agli acquisti in sanità devono trovare una loro nuova corretta dimensione, un loro innovativo equilibrio possibile in uno scenario più armonizzato.

I protagonisti di questo scenario sono la qualità crescente della domanda che nasce dagli Utenti Professionali come Voi, la maggiore sensibilità qualitativa dei cittadini utenti finali (*i veri Clienti di tutti noi*), e la qualità globale dell'offerta di cui devono farsi carico le imprese fornitrici in primis ma immediatamente dopo, anche gli opinion makers unitamente agli Enti e alle Agenzie di valutazione a tutti i livelli.

In sanità ovviamente non si può offrire qualità innovativa se prima le imprese non la creano: i responsabili a tutti i livelli dei processi di formazione delle decisioni di acquisto devono poi essere bene informati su tali nuovi elementi di valutazione qualitativa.

Alle Agenzie di valutazione a tutti i livelli spetta uno dei compiti più delicati: svolgere l'importante funzione di sintesi finale di codeste meritevoli attese, dando adeguato e consequenziale ascolto agli sforzi del sistema e attribuendo alle imprese più qualificate e sensibili, come quelle organizzate in strutture complesse di

natura consortile, il giusto e determinante risalto valutativo, in un'ottica lodevole di

diffuso e generale interesse.

Il rapporto commerciale da fornitore a partner: la dimensione regionale

Il tendenziale mutamento del rapporto commerciale di fornitura in un rapporto sempre più stretto di partenariato è particolarmente evidente nel settore della sanità: basti pensare alle evoluzioni che stanno avendo le gare in SERVICE.

E' anche di tutta evidenza che una delle ipotesi più credibili di razionalizzazione del sistema sanitario pubblico passa per la affermazione di una scala regionale nel dimensionamento delle forniture.

E' altresì notorio che nella sanità, molto più che in altri settori, non sono consentite innovazioni se non in presenza di alti livelli di prudenza corroborata dalla ragionevole attesa di risultati unicamente positivi in un'ottica di BILANCIO GLOBALE favorevole.

Tali connotati, unitamente ad una pletera di altri fattori critici, sono tali da sconsigliare il ricorso ad una dimensione maggiore di centralizzazione degli acquisti, come quella nazionale, mentre appare per molti versi proponibile il raggruppamento di più Regioni in macro aree omogenee.

Alla Classe Dirigente chiamata a governare il mutamento di tali scenari va prioritariamente riconosciuto il merito di aver portato a termine una giusta analisi dei cambiamento epocali in atto, di aver proposto un prudente approccio a livello regionale all'evoluzione del settore, scegliendo di governare in positivo il necessario cambiamento con l'attivazione in Puglia di una serie di coerenti e lungimiranti innovazioni istituzionali, che offrono al "sistema sanità" l'opportunità di beneficiare di interventi mirati.

Con investimenti tutto sommato relativamente modesti, si possono consentire attese di risultati ad alto valore aggiunto in termini non soltanto di economicità ma anche di efficacia, efficienza e trasparenza: uno di codesti interventi innovativi concerne la creazione della ben nota Agenzia Regionale per la Sanità (*in sigla: A.Re.S.*).

La Classe Dirigente Amministrativa ha fatto e sta facendo quindi la sua parte, assumendosi la responsabilità di attivare al meglio il necessario cambiamento.

Per il successo e la sostenibilità nel tempo di tale cambiamento, era necessaria una adeguata e consonante risposta da parte del sistema imprenditoriale, da sempre partner positivo ed affidabile: con la costituzione di CONSANIT Società consortile Per Azioni, si può serenamente affermare che anche il meglio dell'imprenditoria pugliese nel campo delle forniture al Sistema Sanitario ha fatto e sta facendo la sua parte.

Si comprende agevolmente che CONSANIT ScPA, in quanto società consortile tra imprese di comprovata professionalità, risponde concretamente, nei fatti, da subito e senza necessità di sperimentazioni, a tutte le attese indotte dal mutamento di scenario epocale che attraversa il mercato della sanità nel segno della prudente razionalizzazione con certezza di alti livelli qualitativi.

Una società consortile tra operatori qualificati, come CONSANIT, molto semplicemente sposta su una dimensione regionale l'affidabile sistema che da decenni funziona a livello periferico.

Così facendo una società consortile sul modello di CONSANIT ScPA sottrae alla sanità l'alea di sperimentare soluzioni avventurose e comunque tutte palesemente di più basso profilo e più alta criticità,

consentendo l'entrata in campo da subito della sperimentata professionalità e della assoluta dedizione ai doveri istituzionali, sovente ben oltre la mera responsabilità contrattuale, da sempre dimostrate dalle imprese del settore.

Le società consortili nascono quindi anche per contrastare il rischio derivante da una deriva involutiva della domanda la quale, con la mera centralizzazione degli acquisti e delle gare di fornitura, in assenza di partner esperti e responsabili distribuiti con uniforme qualità multidisciplinare su un territorio almeno regionale, può essere indotta unicamente ad orientarsi verso il falso obiettivo di apparenti economie immediate sui prezzi correlati alle grandi quantità, ma con scarse garanzie di reale efficienza ed efficacia nel momento di gran lunga più critico del post-vendita.

In tema di prezzi, per inciso, si rammenta che in Puglia essi sono mediamente già posizionati sui livelli più bassi del mercato.

In Puglia quindi, con maggiori ragioni, appare manifestamente il post-vendita il momento in cui si completa il ciclo delle forniture in maniera qualificante: la logistica, la gestione delle emergenze, le ottimizzazioni delle scorte, i controlli sui consumi effettivi, i tempi di intervento, la qualificazione degli operatori, l'assistenza

tecnica, l'aggiornamento professionale e tecnologico, possono infatti divenire delle pesanti passività e/o penalità economiche e finanziarie a carico della Regione, se la fornitura centralizzata non è assistita da un post-vendita del pari integrato ed omogeneo e altamente qualificato su una vasta gamma di professionalità interdisciplinari.

I disservizi in tema di sanità sono sempre possibili, ma al contrario di altre erogazioni di servizi pubblici, nella sanità essi sono sempre meno tollerati anche nei casi di oggettiva tollerabilità: al di là delle migliori intenzioni istituzionali a tutti i livelli, è di pacifica evidenza che la "malasanità" può essere quindi anche effetto collaterale indesiderato di scelte economiche

Peculiarità di un fornitore Società consortile Per Azioni (ScPA)

Chi vi parla è un Dottore Commercialista con altre due iscrizioni professionali, con particolare specializzazione nella pianificazione strategica e nel business management, nonché esperienze nelle organizzazioni societarie e consulenze di direzione aziendale.

Ho avuto il piacere e l'onore di seguire sin dall'inizio, lo sviluppo di un progetto consortile nato alcuni anni addietro nell'ambito dell'Associazione dei Fornitori

apparentemente vantaggiose nel breve periodo in quanto orientate unicamente ad una visione di retroguardia del risparmio immediato.

La Classe Dirigente Sanitaria ed Amministrativa ha quindi innanzi a sé una strada da intraprendere con chiarezza, decisione e lodevole coraggio: la strada dell'innovazione su scala regionale, innovazione il cui successo dipende in larga misura dalla costante qualità della presenza e dalla omogeneità della affidabilità dei fornitori adeguatamente strutturati sulla medesima scala territoriale, in un'ottica di effettivo e trasparente partenariato fondato sulle più solide e credibili basi imprenditoriali che può garantire una struttura consortile.

Ospedalieri della Regione Puglia (in sigla: AFORP).

Il problema che riguarda i consorzi in genere non è la loro costituzione, ma la loro "mortalità infantile": infatti l'età media di vita effettiva di un consorzio dalla nostre parti è in genere piuttosto bassa e molto spesso la loro fine è un caso di eutanasia dopo vicende particolarmente stentate.

Credo si possa affermare che tale situazione derivi da una scarsa

consuetudine alla pianificazione e gestione di problematiche societarie complesse, nonché da una cultura di impresa permeata dalla tendenza ad essere esecutori, in piccolo o anche in grande, di strategie altrui elaborate in scenari statici piuttosto che essere, magari in piccolo, autori e/o protagonisti di proprie strategie innovative autoctone, derivate ed ispirate da una realtà locale in mutamento.

CONSANT ScPA è nata quindi dopo una profonda e lunga meditazione, durata circa un anno, sfociata nella pianificazione di una idea progetto molto articolata presente in diverse aree strategiche di azione, con la ricercata e consapevole partecipazione di tutti i 17 partner fondatori, tutte imprese di qualità che hanno assunto responsabilità innovative e complesse, per le quali sento di dovere di sottolinearne i particolari meriti.

Per nascere bene come CONSANT, una società consortile deve essere prima di tutto una grande impresa strutturata sul modello innovativo del network di piccole o medie imprese ad alta qualificazione professionale.

Per coprire un territorio vasto almeno come la come Puglia, con possibilità di qualificati accessi anche in Basilicata, Molise ed altri territori vicini, il network

deve essere di un ordine di grandezza superiore alla decina di imprese, ricche delle loro diversità, ma anche fiere delle loro diversità: ciò comporta ovviamente anche una serie di problemi, di cui si fa carico la migliore dottrina in tema di direzione di azienda, ma porta una serie di innumerevoli vantaggi competitivi.

Al contrario di una grande impresa monolitica, il network di singole imprese è caratterizzato in prima istanza da una presenza omogenea su un territorio vasto.

Ogni singola presenza è poi caratterizzata da alte e diversificate professionalità, che derivano da esperienze sovente multidisciplinari di lungo corso.

Tutto questo crea un mix straordinario ed impareggiabile a disposizione dei decision-makers.

Infatti è ovviamente impensabile, oltretutto economicamente assurdo, che una grande impresa pensi di allocarsi in una Regione e decida dal nulla di attivare una ventina di sedi reclutando almeno una sessantina di specialisti nei vari settori, in modo da rendere competitiva al massimo livello ogni sua nuova singola unità operativa.

Questa diffusa, alta e responsabile professionalità è per altri una utopia ma

per una struttura consortile come ad esempio CONSANIT ScPA, è una realtà gratuitamente a disposizione da subito per ogni evenienza ed emergenza, a vantaggio di ogni presidio sanitario i cui acquisti sono in tutto ovvero in parte centralizzati a livello regionale.

Dal punto di vista dei rapporti, il network di una struttura consortile come ad esempio CONSANIT ScPA, nonché dal punto di vista della visibilità esterna, viene effettivamente percepito e viene effettivamente gestito come un'unica struttura monolitica, grazie alla alta informatizzazione derivata da know how interno.

Una struttura consortile sul modello di CONSANIT ScPA offre quindi al sistema della sanità l'unico ed ineguagliabile vantaggio competitivo di poter contare su una numerosità di nuclei organizzati e strutturati sull'intero territorio regionale, in grado di poter interagire ponendo in campo la ben nota ed apprezzata credibilità e continua disponibilità al dialogo a livello locale di ogni singola impresa associata, non soltanto per la gestione delle emergenze così frequenti nella sanità, ma anche per progetti integrati di ottimizzazione di medio lungo-periodo, con l'ulteriore vantaggio di avere già in sé i

dealer commerciali dei più grandi e prestigiosi marchi di produzione a livello mondiale.

Ulteriori garanzie ed ulteriori vantaggi per la sanità regionale, derivano dal fatto che, al contrario delle Associazioni Temporanee di Imprese (*in sigla: A.T.I.*), CONSANIT in quanto consorzio strutturato civilisticamente come una SPA, deve avere obbligatoriamente al suo interno un Organo di Controllo, il Collegio Sindacale, per legge costituito da Professionisti particolarmente qualificati che hanno l'obbligo di rigorose, permanenti ed efficaci azioni di verifica a tutti i livelli ed in tutte le aree.

Una struttura consortile sul modello di CONSANIT ScPA però anche nel campo del mantenimento dell'affidabilità dei requisiti contrattuali nel tempo, può andare ben oltre.

Per esempio la più volte citata CONSANIT si è dotata di un innovativo ed efficiente sistema di controllo gestionale nonché di pianificazione strategica e di business management interno, finalizzato anche alla proposta di innovazioni ed ottimizzazioni nell'offerta contrattuale partendo da un approccio analitico-ricostruttivo di merito: stiamo facendo cenno al sistema di Internal Auditing,

propedeutico anche ai fini della certificazione dei bilanci, sistema attualmente presente in Italia unicamente nelle società di più alto profilo organizzativo, come quelle quotate nelle Borse Valori.

Una società consortile sul modello di CONSANIT ScPA svolge quindi nell'interesse generale, una costante azione di monitoraggio sui connotati finanziari, contrattuali, imprenditoriali, organizzativi e civilistici di ogni singola Impresa consorziata: tali connotati sono sovente pre-requisiti ai fini della partecipazione alle gare di fornitura ma che nei fatti l'Amministrazione non può essere in grado

di controllare oltre il momento delle aggiudicazioni.

E' chiaro che siamo orgogliosi di CONSANIT ScPA, un modello francamente molto buono che desidera soltanto di essere più ascoltato per presentare gli ulteriori innumerevoli vantaggi insiti in un network di imprese meridionali che hanno un patrimonio di valori, di dedizione e di professionalità non certamente da disperdere con grave danno per la collettività ma da valorizzare al servizio delle importanti innovazioni proposte ed attese dalla Classe Dirigente Sanitaria ed Amministrativa operanti nella nostra Regione ed in quelle viciniori.

Note conclusive: perché un società consortile nella sanità ed al sud

Nel bagaglio delle conoscenze della Classe Dirigente che opera nella Sanità, qui invero molto ben rappresentata, è un bene che resti chiaro il concetto che, quando si parla di affidabilità contrattuale, di costanza ed omogeneità della qualità, di sperimentata attitudine alle criticità sanitarie, di attenzione e dedizione alle esigenze più impensabili ed imprevedibili dei Clienti, si sta parlando non di un'impresa fornitrice qualsiasi ma di un Partner di qualità.

Da oggi anche Voi avete avuto l'opportunità di sapere che nell'ambito dei partner di più alto profilo, per più ordini di meritevoli ragioni, Vi sono le società consortili sul modello di CONSANIT ScPA.

Il saperle riconoscere ed il saperle valorizzare, nei processi di formazione delle decisioni che contano, da oggi Vi compete come un preminente dovere professionale: qualificherete ancora meglio, in maniera determinante ed innovativa, le Vostre Competenze. GRAZIE