

Estermalizzazione : Scelta Strategica

Controllo qualità nei servizi esternalizzati

RIFLESSIONE...

ICT

QUALITA'

?!


CONTESTO

PRODUTTIVITA'

UTENTI

RISK
MANAGEMENT

BUDGET

ASSENTEISMO

PERCHE' ESTERNALIZZARE?



LA FINANZIARIA 2006

1. *Il patto di stabilità 2006*
 2. *I vincoli per la riduzione del personale del comma 198
1% dei costi del personale*
 3. *Esternalizzazione non solo di servizi a rilevanza economica, ma anche di
servizi privi di rilevanza economica*
-

PERCHE' ESTERNALIZZARE?

- *Sempre maggior competitività in termini di prezzi, qualità e servizio offerti.*
- *Capacità di adeguare i propri prodotti o servizi alle evoluzioni/innovazioni tecnologiche e gestionali.*
- *Capacità di adattarsi efficacemente ai continui ed incerti cambiamenti ambientali:*
 - *flessibilità per far fronte a situazioni di criticità*
 - *flessibilità per far fronte a situazioni transitorie/stagionali*

PERCHE'.....

- ▶ *Miglioramento dell'efficienza produttiva*
- ▶ *Sfruttamento del livello di specializzazione*
- ▶ *Competenze distintive dell'impresa (lean organization e value chain)*
- ▶ *Aumento della flessibilità dell'impresa*
- ▶ *Liberare le risorse necessarie per lo sviluppo del “core service” aziendale*

Passato vs Presente

Gli ospedali hanno sempre scelto di esternalizzare solo i servizi di supporto, come ad esempio i servizi di lavanderia, le pulizie, la gestione della supply chain, o i servizi di ristorazione.

VS

Attualmente, però, con i rapidi progressi in ambito tecnologico e con la creazione di nuove soluzioni da parte dei fornitori, il fenomeno dell'outsourcing non solo è aumentato, ma ha anche allargato i propri orizzonti, con molti più servizi offerti, anche nel settore clinico.

METODO APPLICATO DAL GOVERNO



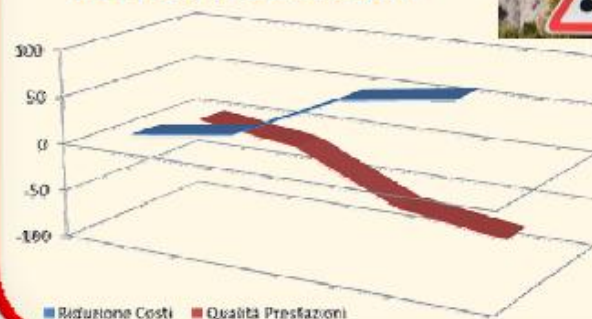
Tagli lineari
(...a parità di prestazioni e servizi....??!!??)

Molto rischioso con
le condizioni al
contorno attuali



13. Al fine di razionalizzare le risorse in ambito sanitario e di conseguire una riduzione della spesa per acquisto di beni e servizi:

- ferme restando le disposizioni di cui all'articolo 17, comma 1, del decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, gli importi e le connesse prestazioni relative a contratti in essere di appalto di servizi e di fornitura di beni e servizi, con esclusione degli acquisti dei farmaci, stimolati da aziende ed enti del Servizio sanitario nazionale, sono ridotti del 5 per cento a decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto per tutta la durata dei contratti medesimi: tale riduzione per la fornitura di dispositivi medici opera fino al 31 dicembre 2012.



Come ridurre la spesa dei processi sanitari
senza inficiarne la qualità?

WebMail Aruba - Posta in ... x ASL Lanciano Vasto Chieti x IlSole24Ore - Efficienza x Come fotografare lo scher...

https://www.ilssole24ore.com/art/SoleOnline/Tecnologia e Business/2005/11/mc171105

notizie, annunci e il blog JOBTalk

Cerca: nel sito nel web con Google

Borsa Job24 Casa24 Luxury24 Art&Economy24 Viaggi24

Home
Norme e Tributi
Finanza e Mercati
Economia e Lavoro
Attualità ed Esteri
Tecnologia e Business
Cultura e Tempo Libero
Sport
Speciali e Dossier

Nova100

Speciali in evidenza

Speciale Smu
Speciale ambiente
Speciale scuola
Speciale Auto
Un anno di ricami
Speciale mutui
Vol low cost
Speciale ETF
Studi di settore
Risparmio energetico
Auto & fisco
Navigatori GPS
Musica Mp3
Guida alle facoltà
Come risparmiare
XV Legislatura

SHOPPING24
shopping 24

SERVIZI

Il Sole Mobile
SMS Top News
BlackBerry News via E-mail

Altri Servizi

- Trova lavoro
- Trova casa
- Trova casa vacanza
- Trova mutui
- Trova prestiti
- Trova offerte



Metti una partnership Asti, e la filiale italiana: nuovo di zecca, il Car... sensibile a tutto quan... di diventare un caso 4

Un settore, com'è not... che il nostro paese ri... innovazione nel settor... assumono grande ril... che esiste la concret... che sono esportabili... Qui, poi, la strada se... in fatto di riduzione... possibilità per chi est... Fasoli, General mana... con Data Shop (di cui... gestione dell'ospeda... tecnologie hanno il c... Cardinal Massaia era... sanitario integrato, co... qualità superiore. Pre... e le competenze del c... Nizza Montferro. L'ap... Asti, è stato tecnologi... epocale dal punto di v... nell'ospedale e in tutt... circherà, fino a confic... organizzazioni anelan... oggi totalmente a reg... di base e territorio, p... soccorso di Nizza e A... diagnostica digitale d... informatici (accessi ir... presso l'ospedale è c... movimentazione pazi... E il futuro? L'ospeda...

Speciale I servizi per la sanità
Sulla gestione del sistema

Outsourcing in sanità Un modello in continua evoluzione

Come misurare le performance dei servizi esternalizzati, ma ancor prima come attuare le giuste scelte per migliorare il Ssn? Lo abbiamo chiesto a Filippo Cristofari, esperto di management e ricercatore presso il Ce.Ri.S.Ma.S.

di Pierluigi Alesso



Il Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario (Ce.Ri.S.Ma.S.) è nato nel 2000 su iniziativa dell'Università Cattolica e della Fondazione Ircos Istituto Neurologico Carlo Besta di Milano. L'associazione, che si propone di promuovere, coordinare e sviluppare gli studi e la ricerca nelle discipline della gestione delle aziende sanitarie, sviluppa la propria attività su quattro distinte aree di interesse (ricerca, eventi, formazione, progetti sul campo). Il Ce.Ri.S.Ma.S. in questi anni ha realizzato oltre 26 progetti di ricerca a livello sia nazionale sia internazionale, ha pubblicato 110 articoli scientifici e 10 monografie, ha organizzato 15 eventi (conferenze, workshop) e attivato oltre 231 progetti di formazione manageriale, erogando circa 7850 ore di training a 5550 operatori del settore. Ha

altresì realizzato 30 progetti finalizzati all'applicazione "sul campo" di modelli e strumenti di management innovativi. È in questo contesto che opera Filippo Cristofari, laureato in Management per l'impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e di esperto di Bilancio di Socio e di Public-Private Partnership, le ultime frontiere della sanità.

Ripercorriamo i punti salienti della storia: quando si è iniziato a parlare per la prima volta di outsourcing in sanità? «Il tema dell'outsourcing in sanità si è affermato progressivamente a seguito del processo di aziendalizzazione iniziato nel 1992 e sviluppatosi poi ulteriormente nel 1999; in seguito si avviò una riflessione sulle forme di collaborazione, di partenariato e delega che si sarebbero potute attuare per alcune tipologie di servizi».

Quali obiettivi vi volevate perseguire?

«Innanzitutto, si voleva cercare di dare una risposta al problema della sostenibilità del sistema. In un secondo momento, iniziò a emergere anche l'altra motivazione: sorpassa alla scelta di delegare ad altri soggetti l'erogazione di particolari servizi: l'idea che questo avrebbe consentito di disporre di competenze specifiche all'interno dell'organizzazione apportate da partner privati, diversamente non disponibili».

Sebbene sia una suddivisione piuttosto elementare, sono due le modalità con cui si è attuato questo processo: l'outsourcing dei servizi non direttamente legati alla sfera sanitaria e l'esternalizzazione di altri servizi invece prettamente sanitari...

«Sì, il primo processo di sviluppo e collaborazione con il privato è avvenuto nell'ambito dei servizi non sanitari. L'outsourcing non riguardava dunque né la sfera diagnostica, né quella terapeutica di cui solo in seguito si è iniziato a parlare. Attualmente, stanno nascendo alcune esperienze virtuose in cui la collaborazione tra pubblico e privato interessa servizi più evoluti di quelli di solito esternalizzati, questa volta a-



Economia

55

lio

ento

ono i settori in registrazione dei distributori alternativi: sempre maggiore tradizione

alcune possono fare una mag... questa lisc... pun... perché per... one tagliat... tore che a... quali siano... dei propri... e reportisti... profondità... sultati e alle... gestione... o riteniamo... za dei costi... soluzioni di... ed innova... tore aggiun... riconoscere

GIUDIZIO ESPRESSO

Servizi Esternalizzati



ROSSINI MASSIMO » Paziente: 4930 di 6122

Cognome e nome
ROSSINI MASSIMO

Luogo di nascita
VIADANA

Prov. MN **Data nascita** 02/06/1945 **Sesso** M **Età** 60

Dati anagrafici | **Notizie cliniche** | **Visite** | **Interventi**

Indirizzo residenza
VIA GARIBOLDI, 47

Telefono 0375.781975 **Cellulare** **Altro**

CAP 46019 **Città/frazione** VIADANA **Prov.** MN **Posta elettronica**

Codice fiscale **Codice SSN** **ASL**

Inviato da Dott. BONARDI MARIO

Professione AGRICOLTORE **Nationalità** ITALIA **Stato civile** Coniugato/a

Titolo di studio TERZA ELEMENTARE **Cittadinanza** ITALIA **Religione** CATTOLICA

Trattamento dati personali e sensibili AUTORIZZATO



Clicca qui per accedere all'area dipendenti dalla rete aziendale (uffici Asl, ospedali, distretti, ecc...)

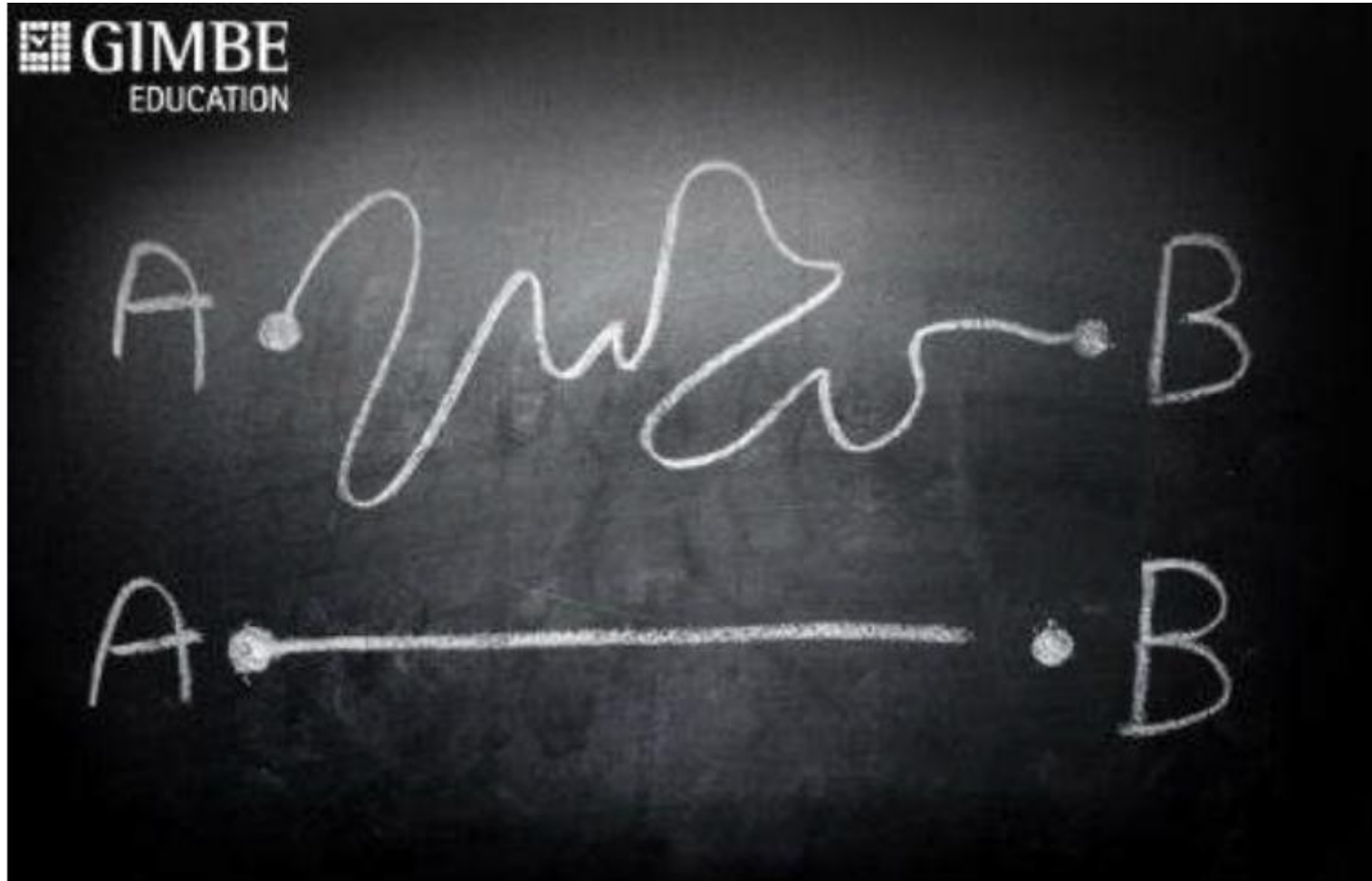


Serenella Mennilli

Principi



Lean Organization...



Identificare
gli elementi
di spreco

Analizzare
con metodo
scientifico i
processi

No ai tagli
lineari

LEAN THINKING

migliorare l'efficienza ed efficacia delle prestazioni e
quindi....si riducono anche i costi!!!

Migliorare la
produttività

Ottimizzare
l'allocazione
delle risorse

Lean Organization

COME CREARE VALORE
ELIMINANDO GLI SPRECHI!

LEAN THINKING

ovvero

"PENSARE SNELLO"





Perseguire con *coerenza e costanza* l'eliminazione degli sprechi in ogni processo aziendale con l'obiettivo ultimo di fornire ai clienti la miglior qualità, puntualità nelle consegne, il miglior servizio *al costo più basso possibile*.

I CAMBIAMENTI DEL PROCESSO PRODUTTIVO

- ▶ Una riduzione dell'allora netta separazione tra processi di pianificazione e processi di esecuzione dei prodotti, tipica del fordismo, attraverso il **decentramento dell'autorità**
 - ▶ Una maggiore **partecipazione, formazione e coinvolgimento dei lavoratori nei processi aziendali**
 - ▶ **Outsourcing o esternalizzazione, ovvero l'idea di un'azienda integrata**, in cui il management delega ad aziende fornitrici definite capofiliera, la produzione e la gestione di componenti complessi, dando loro anche il potere di controllo sulle altre aziende fornitrici ai livelli più bassi
-

Lean Organization

PENSARE IN MODO SNELLO: i cinque principi base

Il ca		Ripensare il valore dal punto di vista del paziente	rca
ed e		Mappare il flusso del valore e individuare le attività che non generano valore	un
minc		Creare il flusso per ridurre i lead time (organizzare per processi)	
L'e		Far tirare la “produzione” dal cliente (se i lead time si abbreviano.....)	ibile
att		Inseguire la perfezione (= valore con zero difetti)	e di
cos			
rip			

AZIENDA



Flusso

- il Miglioramento Continuo (*Kaizen*), che fa leva su specifiche tecniche di *Problem Solving*. È importante sottolineare come l'obiettivo della *lean production* sia tendere rigorosamente e sistematicamente all'annullamento totale dello spreco ("obiettivo zero"), non alla sua semplice riduzione.

Ogni pilastro ha un proprio obiettivo zero:

- JIT → Zero Scorte
- Jidoka → Zero Difetti
- TPM → Zero Fermi
- WO → Zero Inefficienze

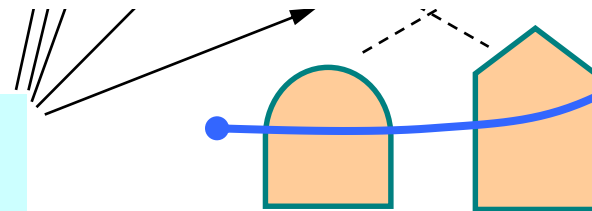
**MIGLIORAMENTI
KAIZEN**

FORNITORI
Processi
Esterni

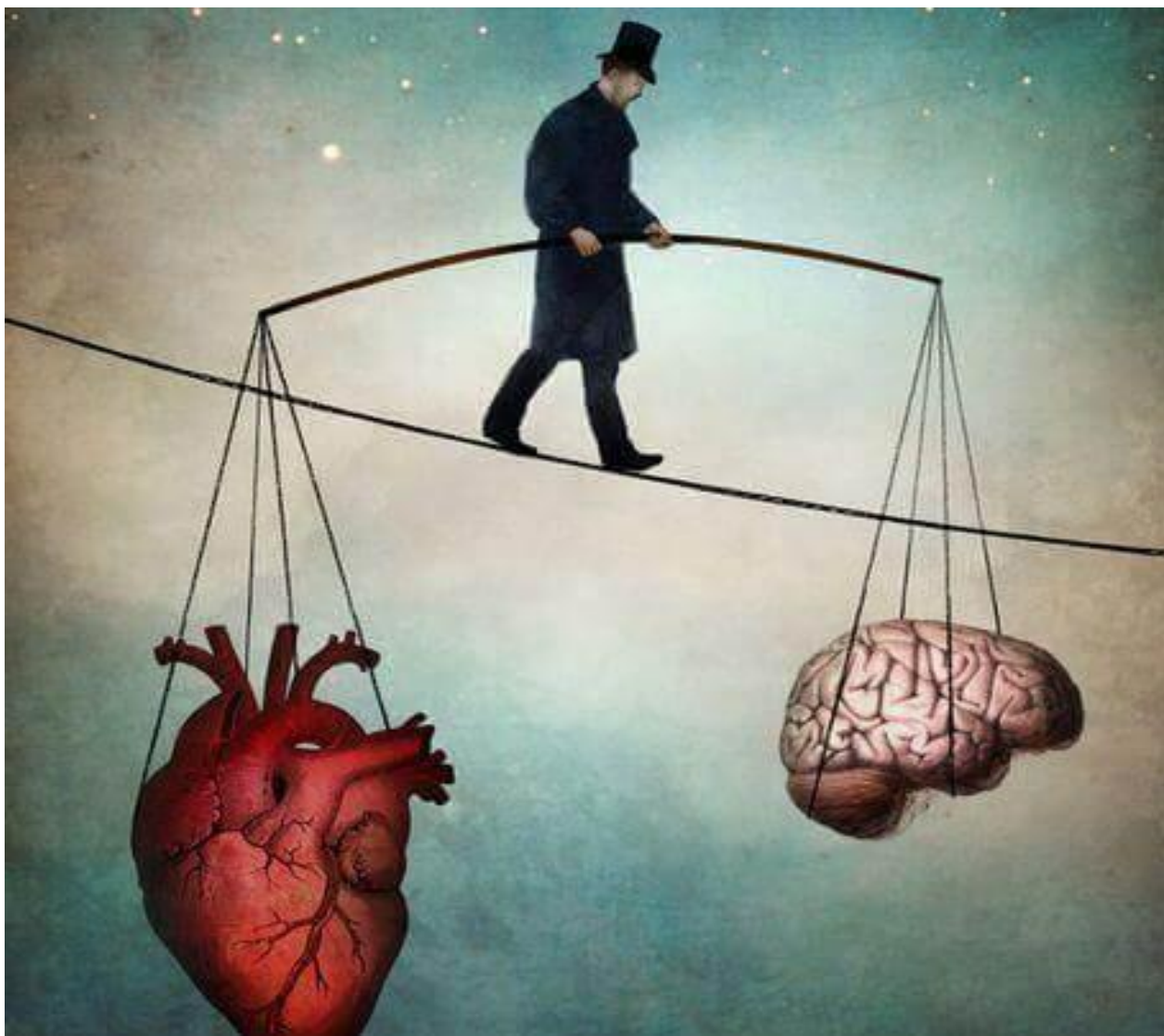


CLIENTI

VALORE



Scelte dettate...



Scelte economiche



Public Governance

EFFETTO ORGANIZZATIVO



EFFETTO ECONOMICO



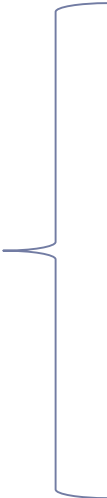
EFFETTO POLITICO



L'EFFETTO ORGANIZZATIVO

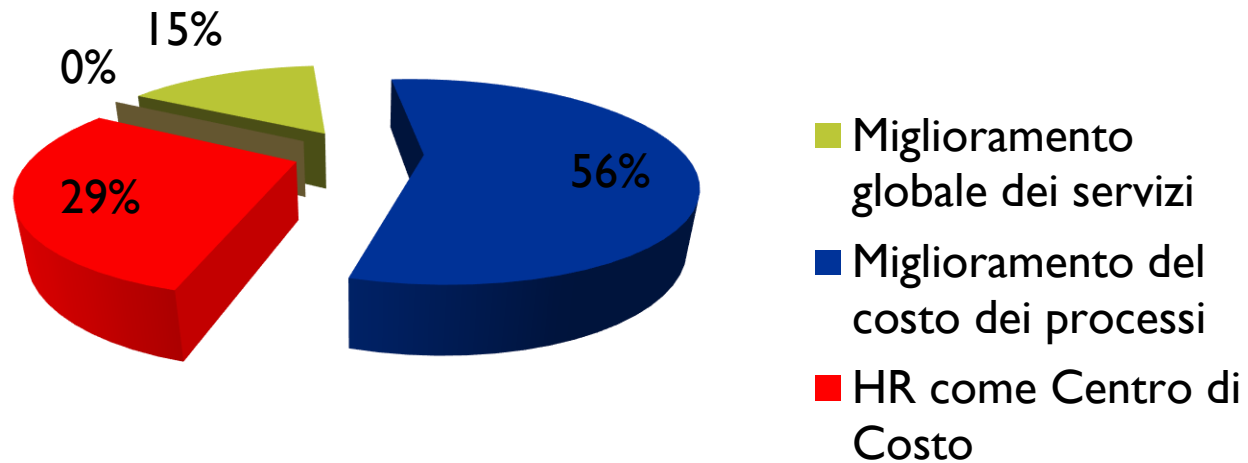


L'EFFETTO POLITICO



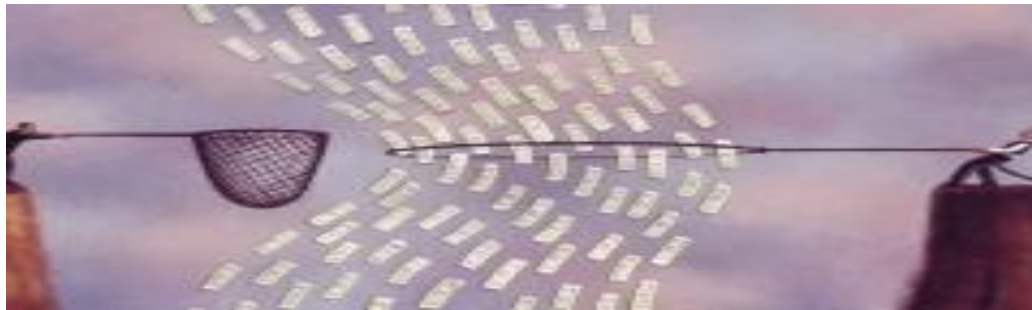
*QUELLO CHE VIENE ESTERNALIZZATO
ESCE DAL GOVERNO DIRETTO DELLA
POLITICA PER ENTRARE IN UN
AMBITO DI AUTONOMIA
GESTIONALE E DECISIONALE*

PRINCIPALI MOTIVAZIONI ESTERNALIZZAZIONE



New Public Management

L'importanza dell'outsourcing nel Servizio Sanitario Nazionale (SSN) va ricompresa nel più ampio dibattito relativo all'opportunità di instillare logiche manageriali nel settore dei servizi pubblici.



L'OUTSOURCING DEI SERVIZI COME LEVA PER LA COMPETITIVITÀ

fornitori opportunamente selezionati attività/processi, strategici e non, al fine di concentrare le risorse sul core business dell'azienda

CRITERI ISPIRATORI DEL PROCESSO DI OUTSOURCING DEI SERVIZI

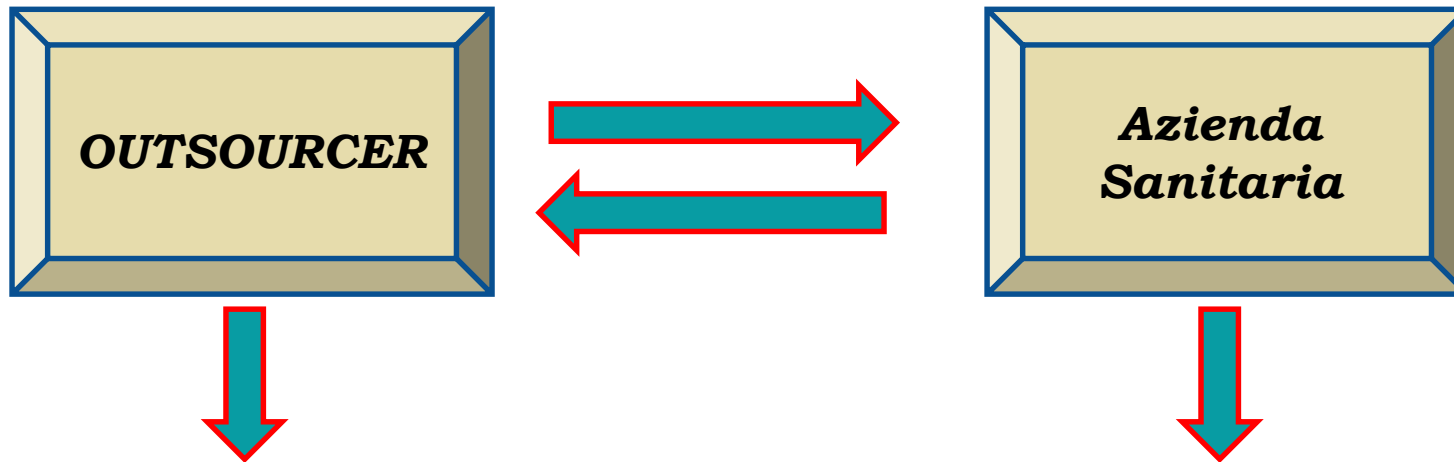
partnership tra cliente e fornitore, caratterizzata da

- *reciproca fiducia,*
- *fattiva collaborazione,*
- *trasparenza delle informazioni,*
- *co-progettazione e co-produzione di servizi,*
- *investimenti congiunti,*
- *condivisione dei rischi*

SPERIAMO CHE LA LOGICA NON SIA ...



Outsourcing: attori privilegiati



mette a disposizione la struttura operativa ed organizzativa del servizio, con i propri coordinatori e responsabili interni

verifica il servizio erogato e coordina il rapporto con l'outsourcer tramite una figura qualificata, responsabile del servizio, che assume il ruolo del manager

FASI ESTERNALIZZAZIONE

LE FASI DEL PROCESSO DI ESTERNALIZZAZIONE



CINQUE AREE APPLICAZIONE

- ▶ servizi ad **elevato grado di specializzazione** che possono essere enucleati facilmente dall'organizzazione (ITC);
- ▶ servizi per la **gestione degli immobili e delle esigenze del personale**, come le mense e la manutenzione degli edifici;
- ▶ **servizi amministrativi** (paghe, viaggi, fiscali, ecc.);
- ▶ **servizi per il supporto alla produzione** (lavorazioni; manutenzioni impianti, ecc.);
- ▶ **servizi per la vendita ed i rapporti con l'utente** (customer care, ecc.).

Decisione Tecnica o Politica?



SANITA' DIRITTO A BASSO COSTO

*Tutti vogliono risultati di alta qualità,
ma a fronte di una spesa minima.*

*Di conseguenza, l'Outsourcing è
diventato una scelta quasi obbligata
che si è poi rivelata anche un'ottima
strategia aziendale.*

SVANTAGGI

- ***Economici:** costi effettivi superiori ai costi preventivati; costi di transazione non compensati da recuperi di efficienza del processo produttivo*
- ***Strategici:** Perdita di know-how e coordinamento sull'attività esternalizzata; Irreversibilità della scelta; maggiore competitività aziende concorrenti che hanno sviluppato internamente quell'attività*
- ***Operativi:** Eccessiva dipendenza dal fornitore; alta probabilità di comportamenti speculativi e opportunistici; resistenze del personale*
- ***Disagi di partnership***
- ***Offrire servizi di qualità***
- ***Scarsi controlli delle istituzioni governative***

VANTAGGI DELL'OUTSOURCING

- **tecnologici:** maggiore rapidità e frequenza nell'applicazione di innovazioni tecnologiche
- **organizzativi:** sviluppo di competenze distintive, recupero di efficienza nei processi meno critici per la gestione; disponibilità di risorse tecniche, umane e finanziarie per lo sviluppo del core business e di progetti innovativi.
- **sinergici:** condivisione con i partner di competenze e capacità nonché del rischio imprenditoriale sulle attività oggetto di esternalizzazione;
- **finanziari:** riduzione del fabbisogno finanziario e degli oneri di finanziamento; migliori rapporti con le banche
- **economici:** economie di scala e di apprendimento; variabilizzazione della struttura dei costi; riduzione del rischio operativo



e per finire

**L'unico super
potere che ho
è quello di
trasformare i
soldi in
scontrini**



In sintesi il **Lean Thinking** (pensiero snello) consiste nel far sì che i clienti tirino (**pull**) la produzione, la produzione deve creare valore (**value**) per il cliente e deve attivarsi tramite il **JIT**. Per ottenere questo è necessario inseguire la perfezione (**perfection**) per eliminare completamente gli sprechi (**muda**) e consentire al flusso (**flow**) del valore di poter scorrere e creare utilità.

Per poter ottenere questo è necessario individuare il **valore** nel bene prodotto ed il flusso che realizza il valore analizzando tutta la catena dai fornitori alla produzione.

E' necessario rendere trasparenti TUTTE le informazioni operative ed organizzative affinché siano possibili miglioramenti rivoluzionari (**kaikaku**) e miglioramenti progressivi (**kaizen**), il coinvolgimento diretto della mano d'opera nei nodi decisionali, la trasparenza dell'informazione, l'incremento delle competenze sono alla base del miglioramento

Applicando il concetto del PULL e avendo il coraggio di andare fino in fondo nella riconversione **snella** dell'impresa si possono ottenere da subito enormi risultati, riduzioni di lead-time, riduzioni di scorte di magazzino, riduzioni di costi, aumento della flessibilità, disponibilità di forza lavoro e capitale per cogliere nuove opportunità di business
