



**SIDMI**  
SOCIETÀ ITALIANA PER LA  
DIREZIONE E IL MANAGEMENT  
DELLE PROFESSIONI INFERMIERISTICHE



# ***Esternalizzazione : Scelta Strategica***

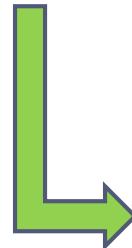
***Controllo qualità nei servizi esternalizzati***

*Serenella Mennilli*

# RIFLESSIONE...



## *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



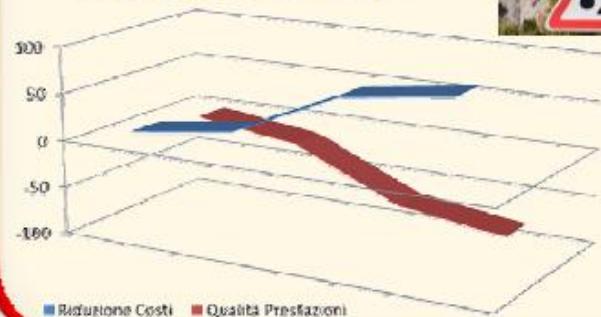
13. Al fine di razionalizzare le risorse in ambito sanitario e di conseguire una riduzione della spesa per acquisto di beni e servizi:

- a) 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;

## Tagli lineari

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

Molto rischioso con le condizioni al contorno attuali



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

WebMail Aruba - Posts in ... ASL Lanciano Vasto Chieti IlSole24Ore - Effic ... L'outsourcing colpisce anche i ... Come fotografare lo scher... https://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine/Tecnologia e Business/2005/11/mc171105 ... Cerca Cerca

notizie, annunci e il blog JobSite

**Il Sole 24** Lunedì 13 M

Cerca: nel sito nel web con Google

Borsa Job24 Casa24 Luxury24 ArtEconomy24 Viaggi24 Re

Home Norme e Tributi Finanza e Mercati Economia e Lavoro Attualità ed Esteri Tecnologia e Business Cultura e Tempo Libero Sport Speciali e Dossier Nòva100 Speciale in evidenza

- Speciale Smau
- Speciale ambiente
- Speciale scuola
- Speciale Auto
- Un anno di rincari
- Sai come?
- Voti low cost
- Speciale ETF
- Studi di settore
- Risparmio energetico
- Auto & fisca
- Navigare GPS
- Musica M&P
- 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 auto

Microsoft Internet Explorer Google Chrome Mozilla Firefox

**TECNOLOGIA**

Invia l'articolo I più letti

**Speciale i servizi per la sanità**  
Sulla gestione del sistema

## Outsourcing in sanità Un modello in continua evoluzione

Metti una partnership Asti e la filiale italiana nuovo di zecca, il Cari sensibile a tutto quanto di divertente un caso è. Un settore, com'è noto che il nostro paese riguarda innovazione nei settori assunzione grande riferimento esiste, come che sono esportabili. Qui, poi, la strada seguita in fatto di riduzione di possibilità per chi est. Fausto Massai, manager della Data Shop (di cui gestione dell'ospedale tecnologie) hanno il cc. Cardinal Massaia era stato un punto di qualità superiore fra le competenze dei c. Nizza Monferrato. L'ap. Asti, è stato tecnologico, epocale dal punto di vista della società, in tutta circolarità, fino a config. organizzazioni anelanti oggi totalmente a regi. di base e di alto, presso il centro di Nizza A. diagnostica digitale d'informatici (accessi ir presso l'ospedale è p. movimentazione pazienti. E il futuro? L'aspettativa

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

Perfetta Atessa



J Centro di Ricerca e Studi in Management Sanitario (Ce.Ri.S.M.A.S.) è nato nel 2000 su iniziativa dell'Università Cattolica e dalla Fondazione Irccs 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, svolge la propria attività su quattro direttrive: dimensione (ricerca, eventi, formazione, progetti sul campo). Il Ce.Ri.S.M.A.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 5350 operatori del settore. Ha

altri realizzato 30 progetti finalizzati all'applicazione "sul campo" di modelli e strumenti di management innovativi. È in questo contesto che opera Filippo Cristofani, laureato in Management per l'impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e esperto di Bilancio di Scorecard e 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 sviluppato poi ulteriormente nel 1999; in seguito si avrà una riflessione sulle forme di collaborazione, di partenariato e delega che sistematicamente potranno essere attuate per alcune tipologie di servizi.

Quali obiettivi si volevano perseguiti?

«Innanzitutto, si voleva cercare di dare una risposta al problema della sostenibilità del sistema. In un secondo momento, intubò a emergersi anche l'altra motivazione sorta 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 sfere 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 clínica diagnostica, né quella terapeutica di cui solo in seguito si è iniziato a parlare. Attualmente, stanno nascondendo alcune esperienze virtuose in cui la collaborazione tra pubblico e privato innesta servizi più evoluti di quelli di solito esternalizzare, questa volta at-

Economia 55

ione, gie, ergia e n

lio

ento

ono i settori

ma registrati

dei distri

ni alternati

empre mag

quelle tradi

ale possono

i una mag

che questa

isce — pun

perché per

one tagliato

utore che a

i quali siano

dei propri

e reportisti

profondità

sultati e alle

gestione —

o riteniamo

rà beneficio

za dei costi

soluzioni di

ed innova

lore aggiun

ronoscerre

DIZIONE RISERVA

Serenella Mennilli

# Servizi Esternalizzati



ROSSINI MASSIMO - Piazzetta 49/30 di 6122

Cognome e nome	ROSSINI MASSIMO	Luogo di nascita	VIA GARBALDI, 47	Prov.	MI	Data nascita	02/06/1945	Sesso	M	D.a	60
Prenotazioni											
Pazienti											
Uffici											
Interventi											
Ricevute											

Indirizzo residenza: VIA GARBALDI, 47  
CAP: 46019 Città: Asola  
Provincia: MI  
Città: VIADANA  
Prov.:

Telefono: 0375.781975 Cellulare: Posta elettronica:

Indirizzo residenza: VIA GARBALDI, 47  
Cap: 46019 Città: Asola  
Prov.:

Nome: ROSSINI MASSIMO  
Cognome: ROSSINI  
Data nascita: 02/06/1945  
Sesso: M  
Eta: 60

Professione: AGRICOLTORE  
Nazionalità: ITALIA  
Stato civile: Coniugato/a  
Cittadinanza: Italiana  
Religione: CATTOLICA

Titolo di studio: TERZA ELEMENTARE  
Nazionalità: ITALIA  
Cittadinanza: Italiana  
Religione: CATTOLICA

Treatment dati personali e sensibili: AUTORIZZATO  
Stampa modulo di consenso...



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



Serenella Mennilli

# *Principi*

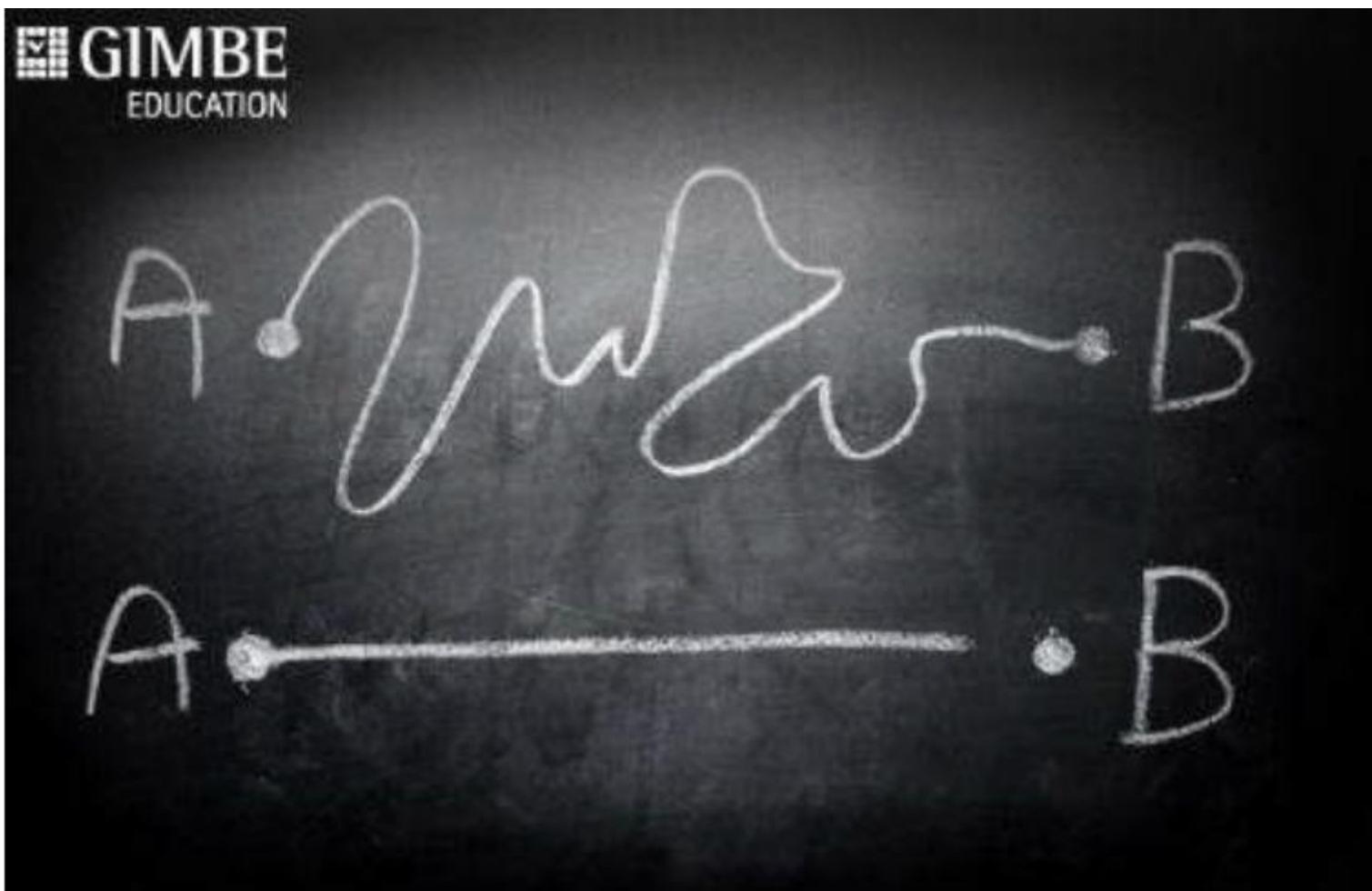
---



---

*Serenella Mennillî*

# 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

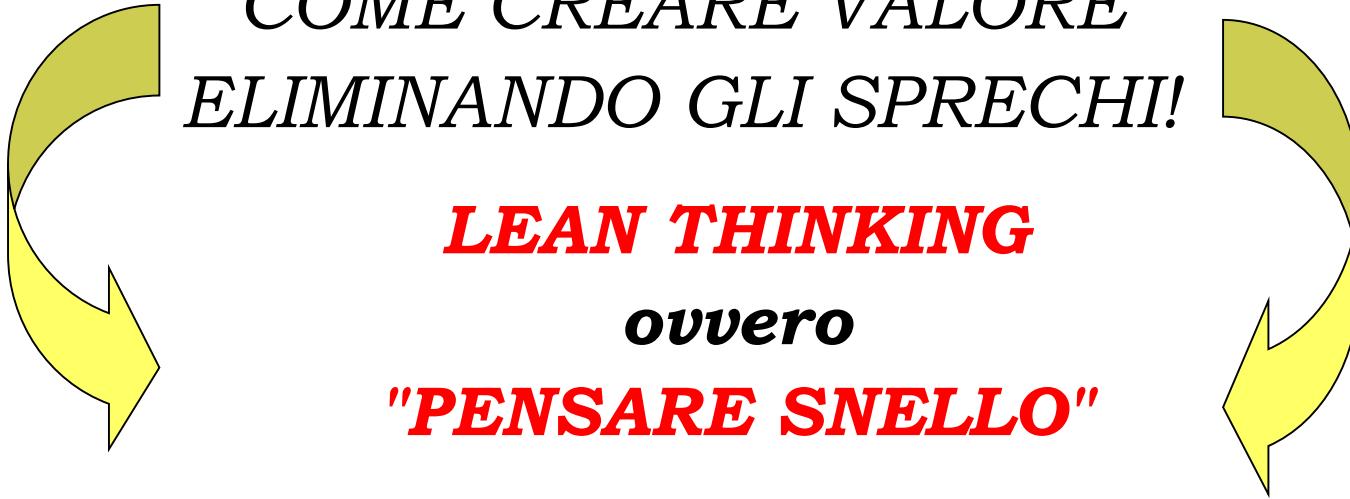
# *Lean Organization*

**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 fornitrice definite capofiliera, la produzione e la gestione di componenti complessi, dando loro anche il potere di controllo sulle altre aziende fornitrice ai livelli più bassi

# *Lean Organization*

## PENSARE IN MODO SNELLO: i cinque principi base

**1° principio  
Value**

Ripensare il valore **dal punto di vista del paziente**

**2° principio  
Mapping**

Mappare il flusso del valore e **individuare le attività che non generano valore**

**3° principio  
Flow**

Creare il flusso per **ridurre i lead time (organizzare per processi)**

**4° principio  
Pull**

Far **tirare la “produzione” dal cliente** (se i lead time si abbreviano.....)

**5° principio  
Perfection**

Inseguire la perfezione (= **valore con zero difetti**)

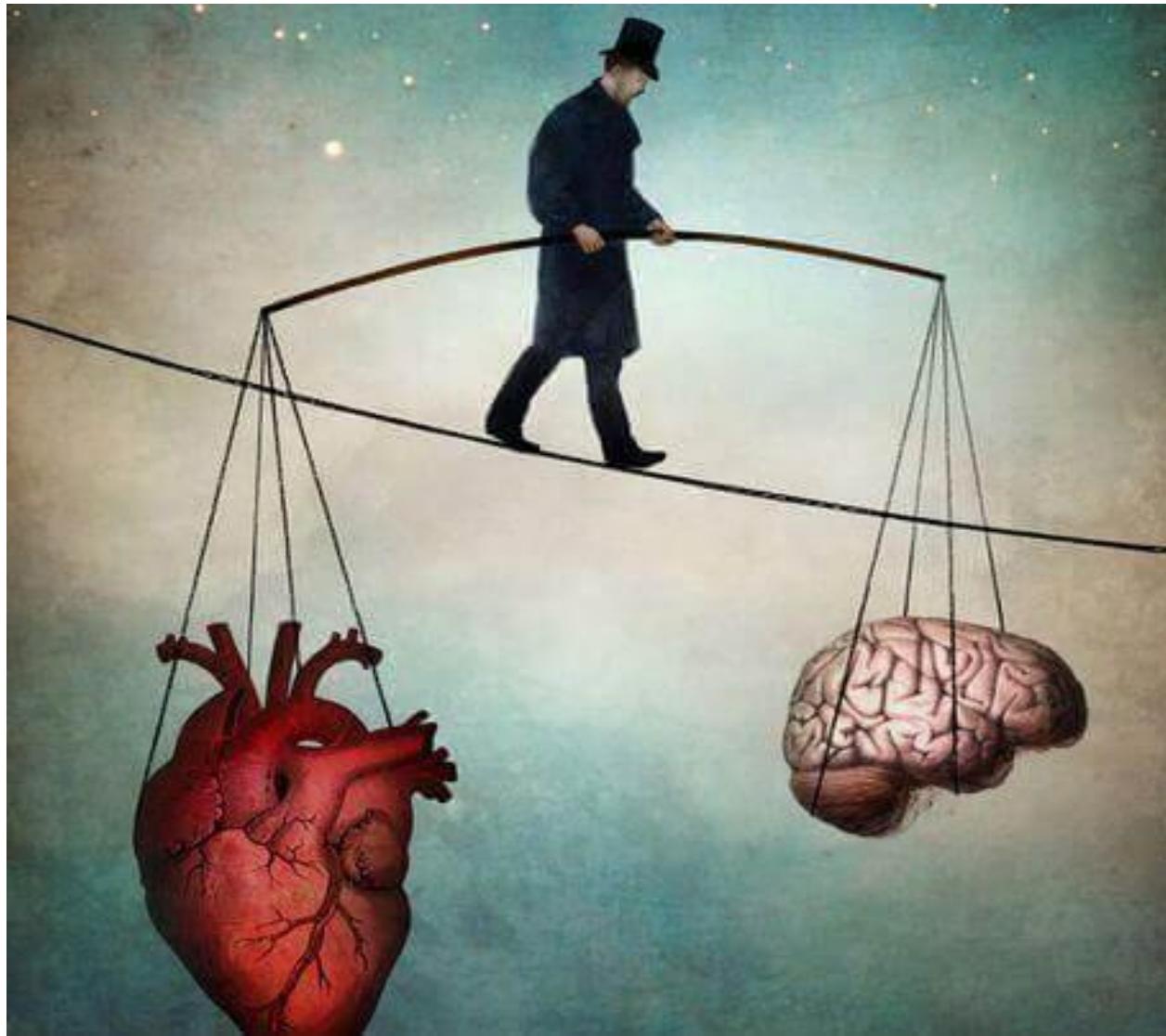


**CLIENTI**

**VALORE**



# *Scelte dettate...*



*Serenella Mennilli*

# *Scelte economiche*

---



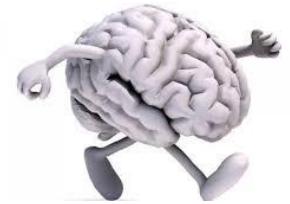
---

*Serenella Mennilli*

# *Public Governance*



*EFFETTO ORGANIZZATIVO*



*EFFETTO ECONOMICO*



*EFFETTO POLITICO*



*Serenella Mennilli*

## **L'EFFETTO ORGANIZZATIVO**

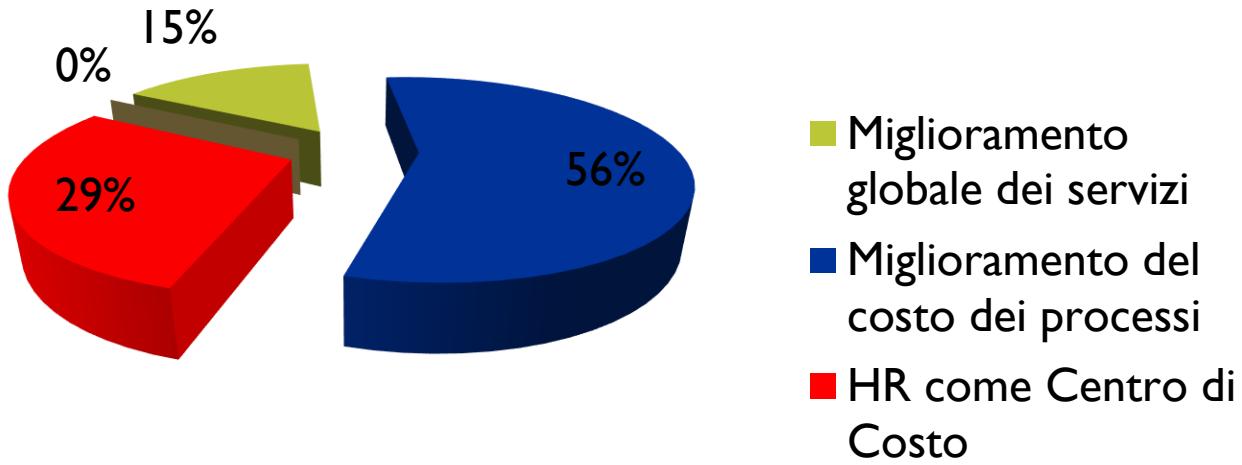


## **L'EFFETTO POLITICO**



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

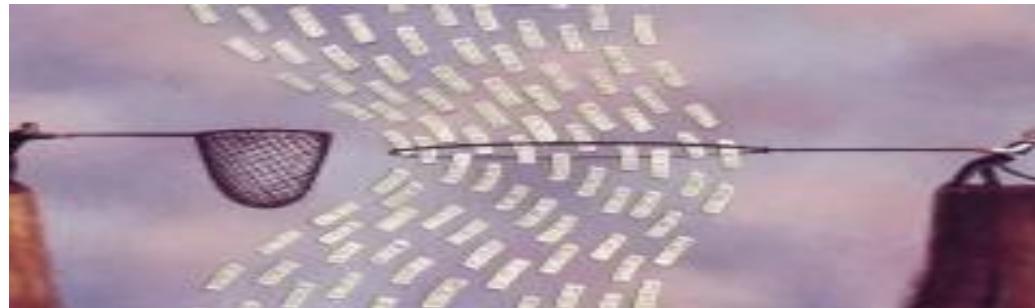
# *PRINCIPALI MOTIVAZIONI ESTERNALIZZAZIONE*



# *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*

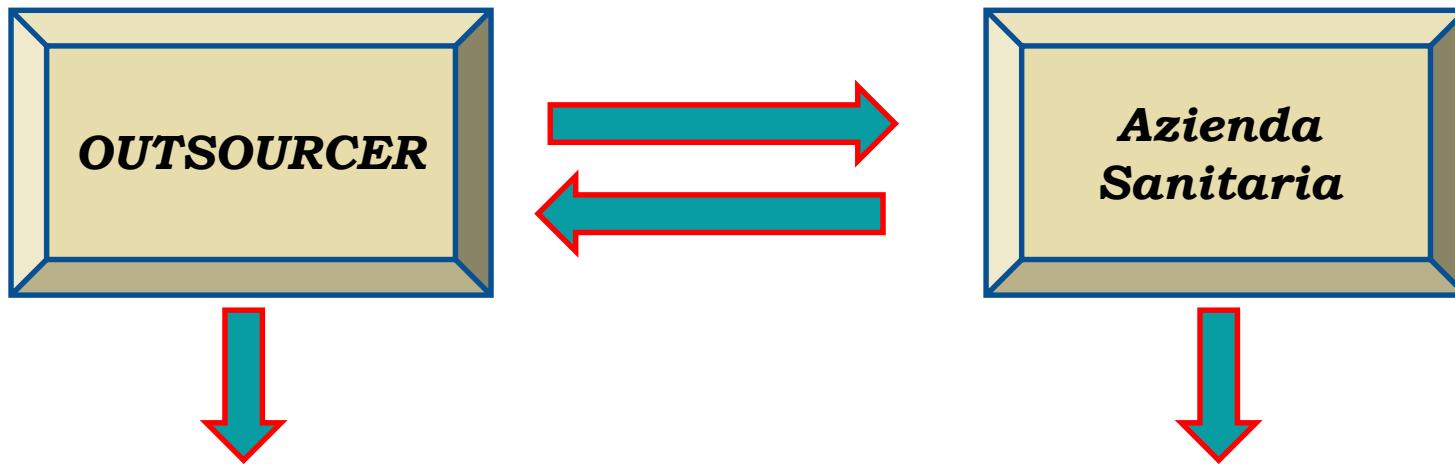


*SPERIAMO CHE LA LOGICA NON SIA ...*



*Serenella Mennillî*

# *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, fiscale, 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?*



*Serenella Mennilli*

# *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 distinctive, 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 affinchè 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

---