

Paolo Mariani
Giampiero Data

OUTSOURCING PER E CON LA SANITÀ PUBBLICA

Rapporti tra settore pubblico e privato



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Mariani
Giampiero Data

OUTSOURCING PER E CON LA SANITÀ PUBBLICA

Rapporti tra settore pubblico e privato

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione	7
Premessa	9
Introduzione	11
1. <i>Partnership</i> tra imprese: il fenomeno dell'<i>outsourcing</i>	13
1.1. I principali vantaggi dell' <i>outsourcing</i>	14
1.2. La diffusione del fenomeno	15
1.3. L'impresa farmaceutica e l' <i>outsourcing</i>	17
1.3.1. La ricerca clinica	21
1.3.2. Gli studi osservazionali	22
1.3.3. Il manufacturing	22
1.3.4. I progetti <i>patient centric</i>	23
1.3.5. Campagne di prevenzione	25
1.3.6. Formazione per i manager	25
1.3.7. La diffusione dei dati e le ricerche <i>ad hoc</i>	26
1.3.8. Il monitoraggio pazienti	26
1.3.9. L'Educazione continua in medicina (ECM)	27
1.3.10. Il <i>market access</i>	27
1.4. Il mercato della Sanità oggi	30
1.4.1. <i>Case studies</i>	32

2. Indagine sulle attività svolte per e con la sanità pubblica: un'immagine dei rapporti tra settore pubblico e privato	36
2.1. Raccolta dati e metodologie adottate	37
2.2. Attività passate	39
2.2.1. Il grado di soddisfazione derivante dall' <i>outsourcing</i>	48
2.2.2. Il valore delle attività poste in essere	58
2.3. Attività future	61
2.4. Considerazioni conclusive	67
3. Indagine sui bandi di gara delle Aziende Sanitarie Locali italiane	69
3.1. La collezione dei dati	70
3.2. Il valore dei bandi	78
3.3. Considerazioni conclusive	82
Allegato 1 - Tavole riassuntive dei bandi	87
Allegato 2 - Questionario rivolto al settore Privato	100
Allegato 3 - Questionario rivolto al settore Pubblico	102
Indice Tabelle e Figure	104
Bibliografia essenziale	107
Sitografia	108

Presentazione

Il mondo della Salute è soggetto a rapidi cambiamenti, evidenziando una dinamica in continua evoluzione. Da un lato aumentano le aspettative ed i bisogni di salute da parte dei cittadini, sempre più informati e consapevoli, dall'altro il Sistema Sanitario per far fronte all'aumento di questi bisogni, dovuti anche all'invecchiamento progressivo della popolazione e di conseguenza all'incremento delle patologie croniche ad alto impatto socio-economico, deve affrontare un percorso virtuoso sotto il profilo dell'efficienza e della sostenibilità economica, in considerazione delle risorse limitate dal contenimento dei *budget* di spesa.

In questo contesto le aziende farmaceutiche si trovano a dover fronteggiare sempre maggiori limitazioni d'accesso ai nuovi farmaci a livello nazionale, regionale e locale e a dover ripensare il proprio approccio al mercato, dimostrando e supportando, anche attraverso servizi e soluzioni per il paziente, il valore dei propri prodotti, in termini di efficacia terapeutica e di favorevole impatto economico.

Certamente la strada da seguire è quella di una collaborazione sempre più stretta tra industria ed Istituzioni, per ottimizzare risorse ed investimenti, favorendo innovazione e qualità, con l'obiettivo comune di migliorare la salute delle persone.

In questo libro vengono riportate due ricerche condotte dal B-ASC (*Bicocca Applied Statistics Center*), una focalizzata sulle attività che le imprese farmaceutiche e le Istituzioni in ambito sanitario locale mettono in atto e/o ritengono prioritarie, l'altra sulle aree in cui si concentra l'*outsourcing* di servizi da parte delle ASL, sulla base dei bandi di gara pubblicati sul web.

Entrambe le ricerche, svolte con il consueto rigore metodologico e con grande passione dal gruppo del prof. Mariani, costituiscono uno spunto interessante per analizzare le possibili collaborazioni tra i principali *stakeholders* e le aree di *outsourcing* strategico su cui aziende ed Istituzioni possono investire per ottenere sinergie ed efficienze.

Quintiles ha voluto sostenere la realizzazione del volume, nell'ottica di fornire ai lettori un contributo alla discussione su alcuni temi chiave che riguardano la Sanità, in particolare relativi al mercato farmaceutico.

Leonardo Zanardi
Managing Director, Quintiles

Premessa

Il B-ASC (*Bicocca Applied Statistics Center*) è stato fondato nel 2009 nell'ambito del Dipartimento di Statistica dell'Università degli Studi di Milano Bicocca con la finalità di promuovere e realizzare progetti di ricerca di natura statistica all'interno delle imprese e di enti pubblici e privati.

L'interesse di ricerca del Centro non è limitato all'analisi esplorativa dei fenomeni ed alla costruzione di modelli statistici per la loro interpretazione, ma si estende allo studio dei metodi per la raccolta ed il trattamento delle informazioni ed alle tecniche per sintetizzare e presentare i risultati ottenuti.

Il B-ASC si propone, utilizzando tali strumenti, di sviluppare, in stretta collaborazione con le imprese e le Istituzioni, attività di ricerca statistica applicata in ogni ambito di riferimento con particolare attenzione alle fasi di progettazione e gestione dell'attività dei sistemi di supporto alle decisioni.

Pertanto, obiettivo primario del Centro è rappresentare un punto di riferimento per le imprese e le Istituzioni che intendono sviluppare un approccio statistico ai processi decisionali, avvalendosi di metodologie quantitative ed utilizzando in modo razionale le potenzialità offerte dai sistemi integrati di elaborazione delle informazioni.

Inoltre, il Centro promuove momenti di formazione interdisciplinare, sia dal punto di vista della metodologia statistica che delle sue applicazioni in campo economico e sociale, attraverso seminari e testimonianze provenienti dall'Accademia e dal mondo aziendale in

modo da mettere in evidenza indirizzi e modalità emergenti della statistica applicata.

All'interno dell'attività del B-ASC si colloca il presente volume che nasce dall'esigenza di fotografare lo stato attuale, in Italia, dell'*outsourcing* nel settore Sanitario.

Lo scopo è quello di indicare una possibile direzione da seguire per lo sviluppo della cooperazione fra aziende *pharma* e Aziende Sanitarie Locali. Una maggiore sinergia operativa tra i due attori in gioco, almeno per quanto riguarda le attività *no core* poste in essere dal Servizio Sanitario italiano, può favorire il raggiungimento degli obiettivi di efficienza e di efficacia, ottemperando all'esigenza di ottimizzare le sempre minori risorse a disposizione del settore pubblico.

Il lavoro fornisce il quadro della situazione, grazie ad un'indagine campionaria svolta su aziende *pharma* e Aziende Sanitarie Locali e ad una ricerca *web-based* relativa ai bandi pubblicati dalle ASL italiane nel biennio 2009-2010.

I risultati ottenuti contribuiscono a fornire un'idea del volume degli investimenti implicati nell'*outsourcing* sanitario nel biennio considerato, nonché di alcuni fattori determinanti per l'instaurazione della *partnership* tra pubblico e privato e del loro sviluppo nel tempo.

Biancamaria Zavanella
Direttore B-ASC

Introduzione

Allo scopo di indagare il fenomeno dell'*outsourcing* nel settore della Sanità Pubblica, sono state condotte due indagini distinte, per oggetto e per metodologia applicata, sugli operatori principali, sia pubblici che privati operanti in tale ambito.

Nel primo capitolo viene presentato il fenomeno dell'*outsourcing* nella sua complessità ma soprattutto con un occhio critico verso le possibilità che offre il Settore Sanitario in tal senso, nell'ottica della Sanità Pubblica ma anche dal punto di vista delle aziende farmaceutiche.

Nel capitolo successivo viene valutato l'interesse comune di aziende private e pubbliche nel realizzare attività per, e con, la Sanità Pubblica. In particolare viene presentata un'analisi su dati collezionati da un campione comprendente attori sia del settore pubblico che del settore privato. Si cercherà dunque di verificare quale rapporto intercorra tra le aziende pubbliche e le imprese private in termini di esternalizzazione di alcune attività tipiche del settore farmaceutico.

A tal fine sono stati realizzati due questionari (allegati 2 e 3), rispettivamente per il settore pubblico ed il settore privato, in cui le informazioni necessarie per le analisi si esplicano in domande relative alla tipologia di attività poste in essere in passato, facendo riferimento alle alternative di *outsourcing* esposte, alla frequenza annuale delle interazioni, alla soddisfazione prodotta da tali *partnership* e al valore economico di queste attività.

Un ulteriore obiettivo è stato quello di capire chi sono e quanti sono gli interlocutori pubblici con cui le aziende private devono rap-

portarsi e quanto questa variabile sia influente. Inoltre è stata testata la disponibilità a ripetere nel futuro l'esperienza di collaborazione relativamente all'*outsourcing* delle attività menzionate e all'ammontare economico dell'investimento per le stesse.

Il fine ultimo è quello di constatare se gli interessi del settore pubblico e privato nei confronti di questa pratica possano, se non coincidere, trovare un punto di incontro.

Lo scopo del terzo capitolo invece è quello di effettuare una prima lettura del livello attuale di *outsourcing* messo in atto dalle aziende sanitarie italiane per ottenere una visione del rapporto tra pubblico e privato nell'erogazione dei servizi offerti.

La ricerca si è indirizzata verso un'analisi dei bandi di gara pubblicati sui siti internet delle ASL nel biennio 2009-2010 con l'obiettivo di individuare, utilizzando il web, le effettive attività poste in *outsourcing* in ambito sanitario quali quelle rivolte ai pazienti. In questo modo è stato possibile indicare, ad esempio, dove si focalizzano tali attività e quali sono le aree geografiche italiane che maggiormente vi investono.

L'indagine statistica è stata svolta dal gruppo B-ASC (*Bicocca Applied Statistics Center*) composto, dalle dottoresse Rosa Falotico, Samantha Arrigoni, Nadia Rota e dal dottor Emanuele Grechi.

Paolo Mariani
*Università degli Studi
di Milano-Bicocca*

Giampiero Data
*Marketing & Communication
New Services Development,
Quintiles*

1. *Partnership* tra imprese: il fenomeno dell'*outsourcing*

È opportuno definire il concetto di *outsourcing* come un processo di trasferimento all'esterno dell'azienda di singole attività e/o infrastrutture a dei partner specializzati. Il termine viene usato per la prima volta nel 1982 (Mariani, 2010a), sebbene esistano, sin dai primi anni sessanta, imprese specializzate nella fornitura di servizi produttivi alle imprese.

Il significato di *outsourcing* non è, tuttavia, completamente univoco; vi sono differenti modalità di esternalizzazione che possono essere così macro-suddivise:

- l'impresa che esternalizza dipende totalmente dal subfornitore per l'approvvigionamento;
- si instaura una relazione bilaterale con un'altra impresa per lo svolgimento di attività che richiedono degli *asset* specifici.

In entrambi i casi, l'*outsourcing* richiede una forma di stabilità del rapporto di collaborazione tra l'impresa e l'*outsourcer*.

Il fenomeno dell'*outsourcing* possiede molteplici rilievi in ambito aziendale, alcuni di essi possono essere ricollegati alle teorie microeconomiche d'impresa inerenti la specializzazione, i costi di produzione e le economie di scala che influiscono sulla redditività dell'impresa stessa. L'esternalizzazione può essere osservata, inoltre, in termini di gestione strategica e di *lean organization*, valutando i processi che risultano appartenenti al *core business* e quelli che fanno parte di un'area più operativa, creando flessibilità secondo le esigenze di mercato a cui un'azienda deve sottostare.

1.1. I principali vantaggi dell'*outsourcing*

Negli anni l'esternalizzazione ha dimostrato la sua validità come strumento per ridurre i costi, per liberare risorse e per evitare di investire in competenze dedicate ad attività non strettamente legate al business principale dell'azienda, le cosiddette attività *no core*.

In questo modo le aziende risultano più innovative e competitive, in grado di seguire l'evoluzione del mercato e di rispondere efficacemente alle richieste di flessibilità e di aumento di produttività da esso provenienti in modo continuativo nel tempo.

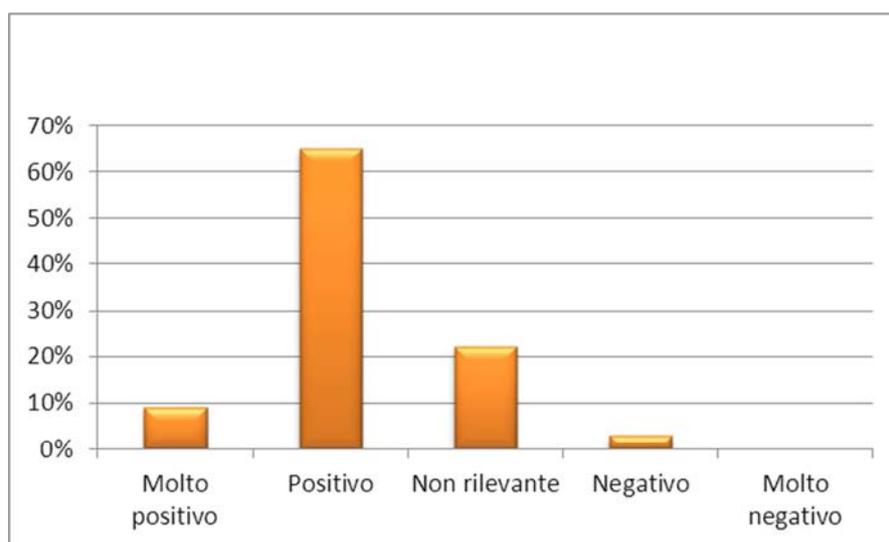


Fig. 1 - L'impatto dell'esternalizzazione sulla competitività dell'impresa: la soddisfazione.

Fonte: Pacini. Consiglio degli Esperti, Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Come mostrato in Fig. 1, oltre il 70% delle imprese che hanno esternalizzato qualche attività dichiara un impatto positivo o molto positivo sulla propria competitività.

In particolare, i vantaggi possono classificarsi in:

- **economici**: l'*outsourcing* infatti permette di ridurre o quantomeno di contenere i costi;
- **strategici**: le aziende possono concentrarsi sulla loro *mission* aziendale, da cui dipende la possibilità di restare sul mercato in

modo competitivo. Ciò garantisce, alle aziende che vi ricorrono, la possibilità di liberare risorse per altri scopi e di re-indirizzarle verso attività più strategiche;

- **tecnici:** l'*outsourcing* costituisce un modo per ottenere competenze specifiche che non sono presenti all'interno dell'azienda.

1.2. La diffusione del fenomeno

In considerazione dei principali vantaggi ottenibili mediante questa attività di esternalizzazione, nell'ultimo ventennio, nei Paesi ad economia più avanzata, si è verificato un aumento della crescita dei servizi alle imprese.

L'IAOP - *International Association Outsourcing Professional* - stima che il mercato mondiale dell'*outsourcing* raggiungerà i 6 trilioni di dollari nel 2011, con una stima della crescita annua prevista per il 2012 dell' 8%, affermandosi sempre più come leva strategica per la gestione di processi *knowledge based*. Si parlerà in particolare di *outsourcing* internazionale quando l'impresa fornitrice risiede in un Paese diverso da quello dell'impresa acquirente.

È molto facile che il flusso venga attivato tra Paesi che possiedono standard tecnici comuni. Inoltre è spesso necessario che ci sia convenienza economica, ovvero che costi meno acquistare il prodotto-servizio sul mercato piuttosto che produrlo direttamente.

Le imprese a capitale estero risultano più propense all'esternalizzazione rispetto a quelle italiane (Fig. 2), a testimonianza di un *trend* di minore utilizzo dell'*outsourcing* in Italia rispetto agli altri Paesi, probabilmente dovuto ad una certa diffidenza insita nella cultura nazionale.

Vi è, inoltre, un netto divario tra le aziende pubbliche che hanno provato a terziarizzare qualche funzione (44%) e quelle private (73%)¹.

¹ Fonte: Il Sole24ore, 2010.

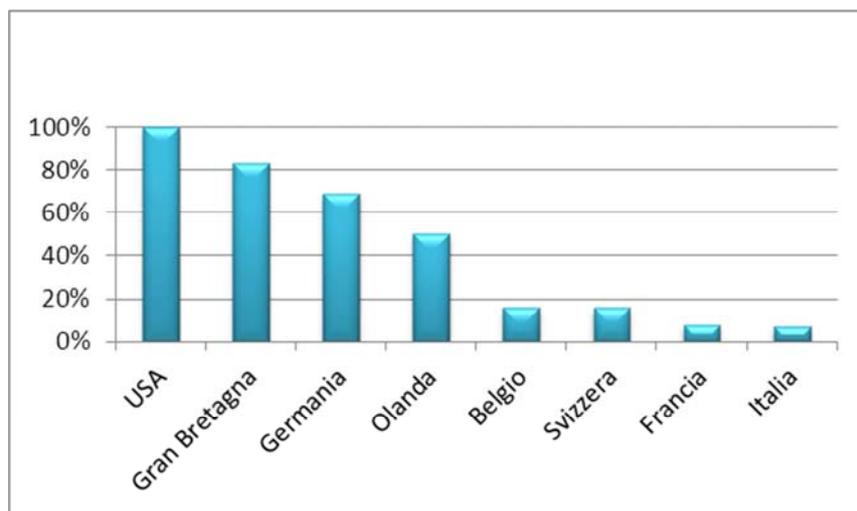


Fig. 2 - Livello di adozione relativo all'outsourcing indicizzato al mercato USA.
Fonte : Everest Group, 2007.

Una ricerca dell'Università di Tor Vergata, condotta nel 2008, sottolinea come l'attività di *outsourcing* nel nostro Paese sia ancora poco diffusa rispetto agli altri Paesi europei. L'incidenza sul Pil è, infatti, dello 0,33% contro l'1,64% della Gran Bretagna, lo 0,78% della Svezia e lo 0,58% della Germania.

Per quanto concerne il panorama italiano vi è una cultura imprenditoriale ancora poco propensa a delegare funzioni all'esterno.

L'incidenza dell'Italia sul mercato globale dell'*outsourcing* è ancora poco rilevante, la crescita del fenomeno è intorno al 5–10 % annuo ed è guidato da pochi soggetti, mentre il tasso di crescita è stimato solamente per il 2% nel 2012. Tale crescita si focalizza prevalentemente nel mercato dell'*Information Technology Outsourcing* che rappresenta oltre il 70% del mercato stesso.

Sempre secondo la ricerca dell'Università di Tor Vergata, su 125 grandi imprese esaminate presenti in Italia, il settore che prevale è quello dei sistemi informativi con un 85% di aziende che sfruttano le opportunità offerte dall'*outsourcing* in questo ambito, seguito dall'area del personale con un 73% e dell'amministrazione, finanza e controllo con un 47%.

1.3. L'impresa farmaceutica e l'*outsourcing*

I grandi e rapidi cambiamenti che ha vissuto e sta vivendo il mercato farmaceutico in tutto il mondo impongono il ripensamento del modello di *business* tradizionale, l'adozione di approcci differenti, molto più integrati e collaborativi e la necessità di rapportarsi con *stakeholders* diversi rispetto al passato.

Da una ricerca effettuata da Ernst & Young nel 2009 (Fig. 3), intervistando *senior executives* di grandi aziende del comparto *life science* in tutto il mondo, emerge come gli imperativi strategici identificati dall'industria siano soprattutto legati alla necessità di accelerare il *time to market* (al primo posto), ma anche alle opportunità di aumentare il ricorso alle alleanze strategiche (al terzo posto) e all'*outsourcing* (al quarto posto).

A livello mondiale, tra il 2006 e il 2009 il numero di colossi farmaceutici che stavano prendendo in considerazione forme di esternalizzazione per acquisire vantaggi sui concorrenti è passato dal 42% del totale al 57%².

All'interno del 73% delle aziende private italiane che hanno provato ad esternalizzare, sono ancora poche le aziende *healthcare* che sfruttano questa opportunità.

Il settore *healthcare*, in particolare, nelle scelte organizzative e di *management*, risulta piuttosto tradizionale e anche l'incidenza dell'*outsourcing* sul mercato globale è ancora poco rilevante. La motivazione principale del ricorso all'*outsourcing* risiede nell'impossibilità di gestire processi evolutivi in tempi sufficientemente rapidi rispetto alla concorrenza.

Le aree di maggior interesse risultano essere la gestione degli Informatori Scientifici del Farmaco, l'esigenza di affidare all'esterno l'informazione per i prodotti maturi a scadenza brevettuale e la *primary care*, la R&S e le sperimentazioni cliniche (affari regolatori, *quality assurance*, farmacovigilanza ecc.), la gestione del call center, in particolare, per il presidio del canale farmacia, l'organizzazione di eventi e congressi (Mariani, 2010 a e b).

² Fonte: Il Sole24ore, 2010.

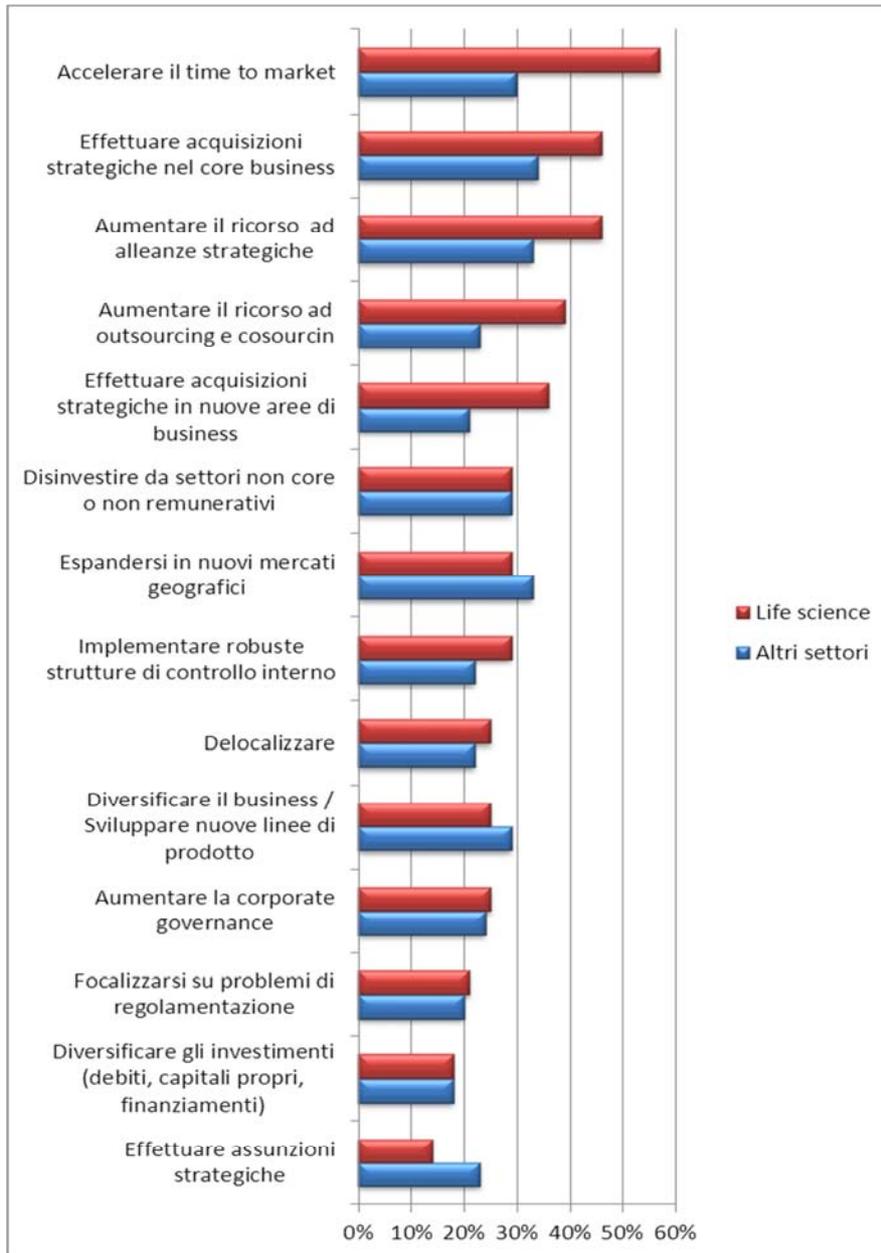


Fig. 3 - Risposte alla domanda: "Nei prossimi 12 mesi, quali azioni sta pianificando perché il suo business emerga dalla crisi meglio dei suoi concorrenti?".
 Fonte: Opportunity in adversity. Ernst&Young, 2009.

La moderna azienda farmaceutica ricorre, quindi, all'*outsourcing* (Fig. 4) non solo per processi esterni al *core business*, ma anche nell'ambito delle funzioni strategiche a causa di necessità dovute:

- alla congiuntura economica: per fare fronte a esigenze non completamente pianificate e con un orizzonte di medio periodo e per modulare e rendere flessibili le differenti aree aziendali secondo le esigenze di mercato e produzione in un'ottica di *lean organization*;
- alla struttura aziendale: per fare fronte ad esigenze pianificate e con un orizzonte di lungo periodo e per la riduzione dei costi operativi ed il miglioramento della qualità dei servizi;
- alla logica prospettica o di test: per fare fronte ad esigenze pianificate ma future e con un orizzonte di breve periodo. Possono, ad esempio, riguardare il lancio di un nuovo prodotto o servizio. Un'altra ipotesi è quella di voler utilizzare il network del fornitore anche per la commercializzazione dei prodotti, in questo caso l'accesso a nuovi mercati è facilitato dal processo di *outsourcing*. Un'ulteriore necessità è quella di voler svolgere un progetto pilota precursore di una possibile esperienza futura che si vuole sperimentare.

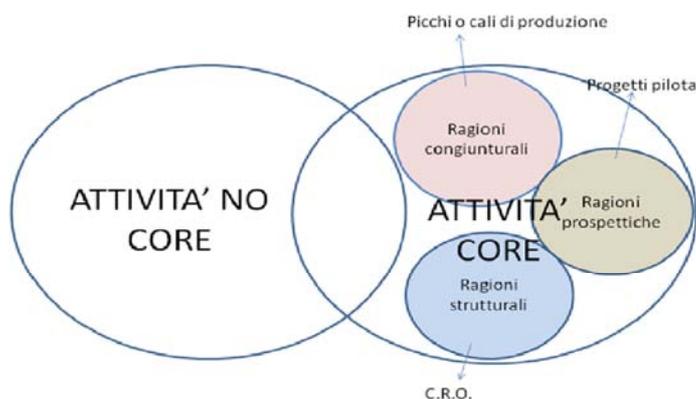


Fig. 4 - Motivazioni e vantaggi nell'esternalizzare un processo o un'attività e aree di primario interesse.

Fonte: Mariani P., Atti del convegno "Il Valore Strategico dell'Outsourcing per le Imprese Healthcare", Business International, Milano 18 novembre 2010.