

# Evoluzione dei Servizi Integrati di Gestione delle Tecnologie Biomediche. Aspetti Qualificanti del Servizio

Peculiarità e criticità di un settore a  
quindici anni dalla sua nascita

**Armando Ardesi**  
Gruppo Servizi Ingegneria Clinica

**5 maggio 2006**



**GRUPPO SERVIZI INGEGNERIA CLINICA**  
*Associazione Elettromedicali*

# COME NASCE IL MERCATO

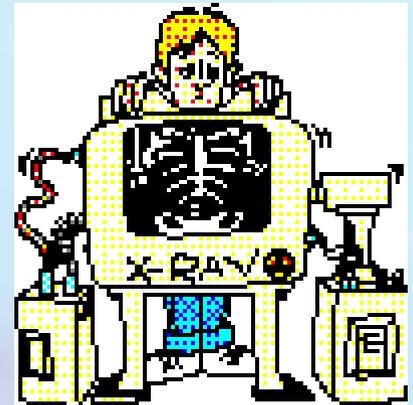
- AUMENTO DELLA TECNOLOGIA
- TRASFORMAZIONE USL IN AZIENDE
- RIDUZIONE SPESA SANITARIA



**GRUPPO SERVIZI INGEGNERIA CLINICA**  
***Associazione Elettromedicali***

# AUMENTO DELLA TECNOLOGIA

- IRRINUNCIABILE NELLA DIAGNOSI E CURA
- NUOVI PROBLEMI LEGATI ALLA SICUREZZA
- DIFFICOLTA' DI GESTIONE
- COSTI DI GESTIONE SEMPRE PIU' ELEVATI
- UTILIZZO APPROPRIATO DELLE TECNOLOGIA



# RIDUZIONE SPESA SANITARIA

- AUMENTO DEI COSTI GESTIONALI
- NECESSITA' DI RAZIONALIZZARE LA SPESA



**GRUPPO SERVIZI INGEGNERIA CLINICA**  
*Associazione Elettromedicali*

# TRASFORMAZIONE USL IN AZIENDE



- NUOVE PROFESSIONALITA' APPRODANO IN SANITA'
- SI APPLICANO STRATEGIE INDUSTRIALI
- CAMBIA IL CONTESTO ORGANIZZATIVO
- NUOVE NORME SUGLI APPALTI

# TRASFORMAZIONE USL IN AZIENDE

- Percezione nei nuovi manager di inefficienze di fondo
- Assenza di professionalità interne
- Incapacità dei tradizionali fornitori di servizio di proporre soluzioni di gestione innovative



# PARALLELO INDUSTRIA

- Si delineano nuovi modelli organizzativi che prevedono una ricomposizione dei processi industriali prima spezzettati.
- Non ci si focalizza sul compito segmento di attività specifico ma sul risultato del processo.
- Svoltata organizzativa nell'industria degli anni 90 è la terziarizzazione dei servizi non strategici nell'ottica di massima flessibilità.



# NASCE IL MERCATO

- PRIMA RISPOSTA ALLE NUOVE ESIGENZE: LE AZIENDE DI SERVIZIO

Soluzioni di gestione integrata delle tecnologie permettono di eseguire importanti servizi prima non svolti ma necessari per la sensibilità dei nuovi manager

- Collaudi, Verifiche di Sicurezza, Gestione Informatizzata, Controlli Funzionali ecc.. Si affiancano alla manutenzione
- Si estendono i servizi a tutte le apparecchiature dell'Azienda



# NASCE IL MERCATO

- La spesa delle Aziende per la manutenzione delle apparecchiature si razionalizza e diviene spesa per la gestione
- Tale spesa pur a fronte di nuovi servizi si riduce
- Nasce così un nuovo mercato che parte timidamente all'inizio degli anni 90 ed esplose dal '96 in poi con crescita confusa, priva di regole chiare tra vecchi e nuovi Attori del mercato e tra gli stessi Attori e i Clienti



# PRINCIPALI PROBLEMI

- La crescita vorticososa del settore ha fatto sì che gli stessi fattori che hanno rappresentato i principali fattori di spinta si sono trasformati nei principali problemi del mercato
- I protagonisti del mercato (Aziende di Servizio e Produttori ma anche le Aziende Sanitarie beneficiarie del Servizio non sono stati in grado di governare la crescita

# ASSENZA DI PROFESSIONALITA' AZIENDE SANITARIE

- Mancato riconoscimento delle figure dell'ingegnere clinico e del tecnico delle apparecchiature
- Non gestione delle problematiche
  - Confusione nella domanda
  - La domanda passa dall'Affitto di manodopera alla pura manutenzione alla consulenza agli acquisti

# ASSENZA DI PROFESSIONALITA' AZIENDE SANITARIE

- Richiesta di prestazioni inutili e/o non raggiungibili
- Creazione di aspettative che superano le possibilità dell'offerta
- L'offerta non è stata indirizzata verso aspetti qualitativi lasciando come predominante l'aspetto economico

# CARENZA DI PROFESSIONALITA' SUL MERCATO

- Lo sviluppo rapido del mercato non è stato seguito da un adeguato sviluppo delle risorse umane
- Tardivo investimento delle Aziende in formazione
- Sottrazione di risorse ai competitor
  
- Aumento del costo del lavoro
- Freno all'investimento in formazione

# RAPPORTI TRA AZIENDE DI SERVIZIO E PRODUTTORI

- Nuovi flussi informativi per le Aziende Sanitarie
- Difficile rapporto tra Produttori e Aziende di Servizio
- Alcuni produttori da oppositori si sono trasformati in attori del mercato.
- La partecipazione dei produttori al mercato non ha proposto novità organizzative e gestionali, non c'è stata né da una diversa proposta commerciale né una maggiore qualificazione dei servizi.
- Altresì la scesa in campo dei produttori non è stata accompagnata da un'azione tesa a regolamentare i rapporti tra Aziende di servizi e Produttori stessi portando una confusione di ruoli ancora maggiore della precedente.



# CONTRAZIONE DELLA SPESA

- Le nuove tecnologie assorbono gli investimenti
- Il parco apparecchiature di base invecchia
- Crescono i costi di gestione
- La spesa storica basata su dati parziali
- L'euforia del nuovo mercato innesca una spirale di riduzione della spesa storica già scarsa

# CONTRAZIONE DELLA SPESA

- Il mercato avrebbe dovuto aiutare a razionalizzare la spesa ottenendo per l'utenza maggiori e migliori servizi
- Gli investimenti e i costi finanziari per partecipare al mercato sono elevati
- Le brevi durate dei contratti rappresentano un ostacolo allo sviluppo e al miglioramento della qualità

# RAPPORTO CLIENTE FORNITORE

- Richieste eterogenee
- Gli obiettivi da raggiungere non sono chiari al Cliente stesso
- Vengono richiesti target irrealizzabili
- Il Cliente impone all'offerente il modello organizzativo
- Si genera una elevata conflittualità Fornitore Cliente

# IL MERCATO E' MATURO?

- il mercato nonostante i suoi 15 anni non si può considerare maturo
- Ad ogni minimo sussulto del mercato anche le problematiche che sembravano sopite riemergono
- La soluzione ai problemi non può rimanere affidata al solo mercato.



# PECULIARITA' DEL MERCATO

- domanda e offerta spesso ancora non si capiscono;
- le regole non sono ben definite
- i rapporti tra Aziende sono conflittuali (diverso da concorrenziali)
- i rapporti tra Aziende e clienti sono spesso conflittuali
- i principali attori (Aziende) non hanno una situazione di fatturato consolidato stabile (hanno fatturati di piccola media dimensione nel settore specifico)
- le scadenze di contratti a breve durata rappresentano un problema di assetto (la perdita di un solo contratto sposta quote di mercato)
- gli investimenti per la partecipazione al mercato sono elevati in relazione ai fatturati realizzabili



# QUALI CONDIZIONI PER UN MERCATO MATURO?

- Attori troveranno le condizioni per darsi un'organizzazione industriale dei processi e a tale situazione si adatteranno
- il mercato sia privo di vizi e le Aziende possano investire con un grado di affidabilità dell'investimento accettabile
- La domanda deve sapersi razionalizzare e definire standard di servizio predefiniti misurabili e controllabili,

# QUALI CONDIZIONI PER UN MERCATO MATURO?

- E' necessario individuare parametri di misura delle performance del fornitore e definire il valore Target su cui il provider va responsabilizzato
- **L'assuntore** deve divenire il responsabile delle scelte di progetto, di pianificazione e di attuazione delle attività manutentive e gestionali, salvo quanto espressamente concordato in maniera collegiale con il Committente.
- Egli deve garantire il raggiungimento di tutti i risultati pattuiti
- In tali condizioni il **compenso** contrattuale del Fornitore deve basarsi sui risultati ottenuti, e la misura di tali risultati deve essere effettuata secondo metodologie concordate

# QUALI CONDIZIONI PER UN MERCATO MATURO?

- presa di coscienza da parte delle Aziende Sanitarie/Ospedaliere delle complessità e imprevedibilità di un contratto di gestione della tecnologia, che lo stesso va gestito e governato con risorse qualificate, poiché è un contratto diverso da una pura fornitura o da un semplice dare avere
- il rapporto cliente fornitore deve subire una trasformazione e uscire dalla conflittualità.

# QUALI CONDIZIONI PER UN MERCATO MATURO?

- tra cliente e fornitore si deve stabilire una partnership che preveda la continua ricontrattazione sulla base di trasparenza reciproca e condivisione degli obiettivi oggetto del contratto.
- Il contratto deve diventare uno strumento flessibile, capace pertanto non di offrire la soluzione, ma il mezzo per il raggiungimento di una possibile soluzione che garantisca gli obiettivi che l'Azienda Sanitaria/Ospedaliera si è posta

# Evoluzione dei Servizi Integrati di Gestione delle Tecnologie Biomediche. Aspetti Qualificanti del Servizio

## Peculiarità e criticità di un settore a quindici anni dalla sua nascita

**Armando Ardesi**  
Gruppo Servizi Ingegneria Clinica

**5 maggio 2006**



**GRUPPO SERVIZI INGEGNERIA CLINICA**  
*Associazione Elettromedicali*