

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



L'Outsourcing nella Pubblica Amministrazione Una scelta strategica?

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



OUTSOURCING + *Outside Resourcing* → scelta di affidare, interamente o parzialmente, ad un fornitore esterno delle attività di servizi interne ad una organizzazione.

Nei processi di esternalizzazione l'amministrazione pubblica deve acquistare livelli di qualità e di costo del servizio con un deciso orientamento al risultato finale (outcome) ed alla governance dell'intero processo.

Il processo di esternalizzazione è senza dubbio una scelta strategica che comporta da parte dell'Amministrazione Pubblica complesse analisi di carattere gestionale volte a riconfigurare il proprio ruolo e il proprio rapporto con i fornitori esterni.

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



Nella scelta della esternalizzazione assumono particolare rilevanza fattori legati alla conoscenza dell'**ambiente esterno** (mercato, settori delle imprese fornitrici) e dell'**ambiente interno** (fabbisogni, specifiche tecniche, tecnologiche e di qualità dei servizi forniti).

- ➔ Accurata e completa analisi di fattibilità istituzionale, organizzativa ed economico finanziaria
 - ➔ Attenzione alle procedure di gara e di selezione dei fornitori
 - ➔ Fase di gestione del contratto

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



Esternalizzazione tradizionale ↔ **Esternalizzazione strategica**

↓

Solo attività non *core*
Risoluzione di un problema immediato
Riduzione dei costi
Dismissione di attività
Relazione tipicamente di scambio
Scarso interesse al successo del partner

↓

Potenzialmente tutte le attività
Obiettivi di lungo termine
Aumento delle capacità future
Cooperazione in aree critiche
Partnership
Condivisione di obiettivi, risultati, investimenti

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



Una strategia innovativa di esternalizzazione sostiene uno stile partecipativo e consultivo del **processo decisionale**.

Un'attenta **pianificazione** ed **ampie risorse** possono non garantire il successo.

Nella **fase di attuazione** è necessario mettere in atto meccanismi di

implementazione graduale che include più attori, affronta conflitti e tensioni, risente dell'inevitabile resistenza al cambiamento

e

monitoraggio costante che adotta numerosi criteri, tecniche ed indici per misurare l'efficienza e l'efficacia delle azioni

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



L'outsourcing è una procedura ampiamente adottata negli anni dati i suoi vantaggi: in molti casi appoggiarsi a delle competenze esterne specialistiche resta la scelta migliore.

Altre volte, invece, conviene fare un passo indietro

VANTAGGI

- Maggiori competenze
- Maggiore flessibilità
- Maggior controllo dei costi
- Miglioramento della posizione competitiva
- Struttura più snella

internalizzare
i processi può essere la scelta giusta.



Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



L'insourcing è conveniente partendo a ritroso da quelli che sono i tipici **SVANTAGGI dell'outsourcing**

- Minore flessibilità di gestione,
- Possibilità da parte dei fornitori di destinare la sua tecnologia ad altri clienti
- I fornitori potrebbero venir meno al contratto
- Esternalizzazione del lavoro, di dati e di competenze → così da mantenere il **massimo controllo sulle competenze** e sulle differenti fasi operative



Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



Da un'indagine sulle esperienze maturate dalle Pubbliche Amministrazioni nell'intero processo di outsourcing, emerge che le competenze acquisite dalle medesime diventano strumento per prevedere nell'outsourcing dinamiche di insourcing

Possiamo considerare

il processo di outsourcing/insourcing



un processo di apprendimento organizzativo

in cui le organizzazioni

- acquisiscono esperienza
- analizzano le decisioni risultate inefficaci
- perfezionano le strategie per fare scelte migliori

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



COME SI ARRIVA ALLA DECISIONE DI ESTERNALIZZARE?

Make or buy?



E' la scelta di un'azienda/organizzazione, di costruire o di effettuare al proprio interno (**make**), o di acquistare all'esterno (**buy**), un prodotto/servizio necessario alla produzione.



Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



I livelli decisionali

Livello strategico	Decisioni su quali processi sono da mantenere «in casa» perché strategicamente rilevanti per l'Amministrazione
Livello di gestione	Decisioni per il bilanciamento delle capacità produttive, per le scelte di pianificazione e programmazione e per le politiche di partnership con i fornitori
Livello operativo	Decisioni operative di carattere gestionale/amministrative sul realizzare all'interno o esternalizzare un servizio, o parte di esso

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



**Quali sono gli strumenti che ci consentono di scegliere tra Make or Buy?
Dipendono....**

LIVELLO	OTTICA	OBIETTIVO	STRUMENTO	ATTENZIONE A:
Livello strategico	Lungo periodo	Capire come le scelte attuali influiranno sul futuro dell'Amministrazione	Analisi Strategica	Non impoverire in «futuro» l'Amministrazione per risparmi che nel breve hanno un vantaggio sicuro
Livello operativo	Breve periodo	Capire il vantaggio economico immediato in termini di riduzione dei costi	Analisi Differenziale	Non sprecare risorse utilizzabili per attività che generano maggiori profitti

Valutazione e gestione dei costi nell'azienda.
Prof. Alessandro Marelli



La verifica di economicità della gestione dei servizi è condizione essenziale per l'ente, sia in fase di affidamento del servizio, sia durante il monitoraggio continuo dei servizi.

REGIONE ABRUZZO: UN CASO



“ANALISI DI CONVENIENZA” DELL’AFFIDAMENTO IN HOUSE PROVIDING AD ABRUZZO ENGINEERING S.P.A. DI ALCUNI SERVIZI RISPETTO ALLE ALTRE POSSIBILI MODALITA’ DI GESTIONE ALTERNATIVE

Abruzzo Engineering opera a supporto dei Dipartimenti regionali contribuendo, con personale tecnico specialistico, alla progettazione, alla raccolta dati sul territorio, all'elaborazione delle informazioni, alla creazione di banche dati e sistemi informativi avanzati

