



---

Mefop

**L'esternalizzazione  
dei servizi  
amministrativo:  
stato dell'arte e  
prospettive**

Damiana Mastantuono  
Andrea Testi

# Processo di outsourcing?



Mefop

- L'outsourcing è un processo «non isolabile» dal contesto di riferimento ed è fortemente condizionato dalla CORPORATE GOVERNANCE del soggetto
- Differenza tra FP; FS e altri enti bilaterali
- La cultura della gestione del rischio, inteso nelle sue diverse componenti di rischio legale; rischio operativo; rischio reputazionale
- Il valore della procedimentalizzazione per il contenimento dei rischi

# Un tema ancora attuale per i Fondi pensione?



Mefop

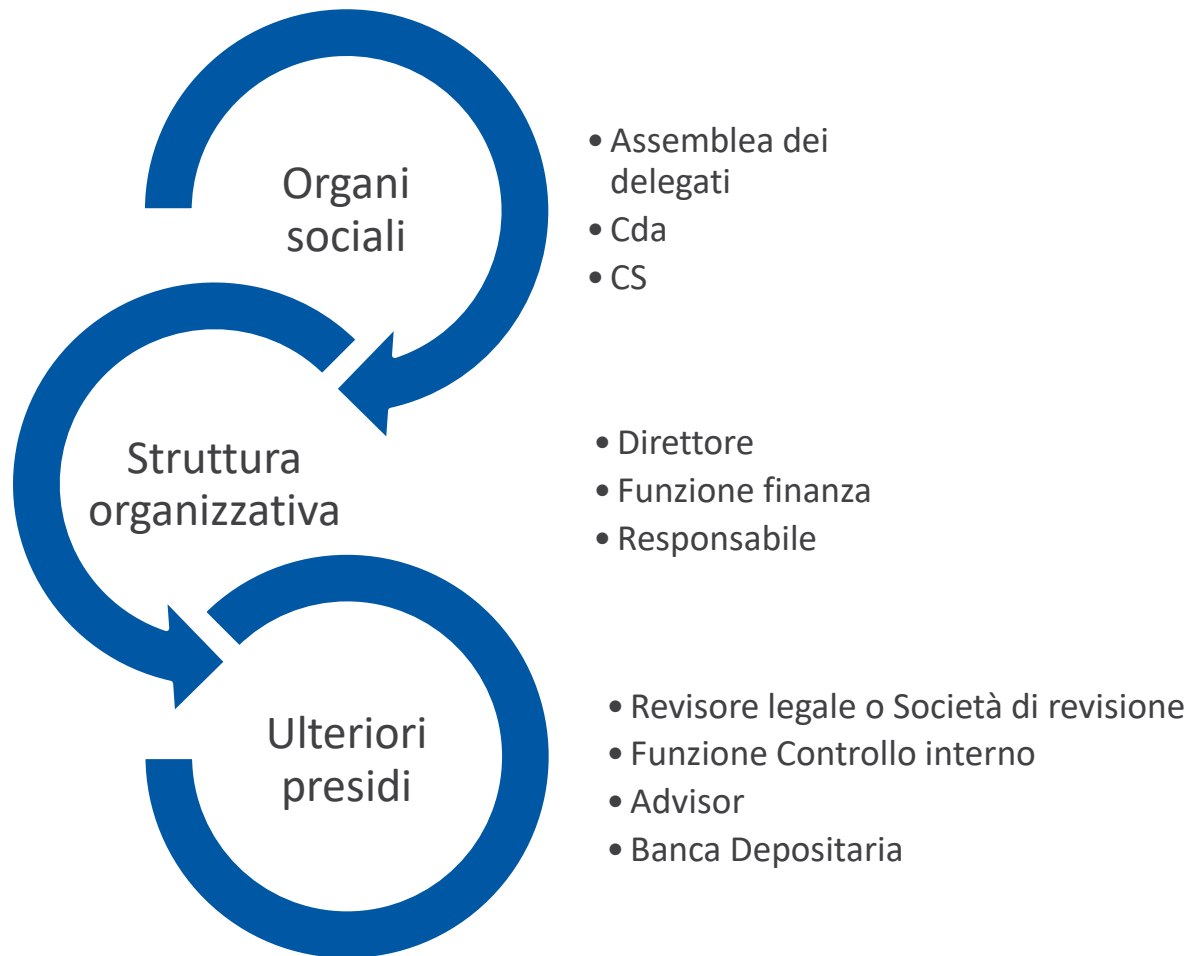
Sicuramente non nella stessa accezione esistente nel sistema della sanità integrativa

A ragione della *corporate governance* che contraddistingue il FP

- disciplina primaria e secondaria
- provvedimenti Covip
- cfr. in particolare il cambio di paradigma realizzato dalla **Delibera 4 dicembre 2003** (Linee Guida sulla implementazione delle strutture) al concetto dell'autovalutazione dell'adeguatezza della struttura organizzativa e delle scelte effettuate con la **delibera 17 maggio 2011**

**Resta invece opportuno continuare a riflettere sui rischi specifici dei processi di esternalizzazione e sul loro monitoraggio**

# Governance nei FP



# I rischi correlati



Mefop

- **Rischi di ordine operativo**, quali la rigidità del fornitore nell'osservare le clausole contrattuali e la perdita di controllo sul processo di produzione del bene/servizio
- **Rischi di ordine strategico**, come la perdita di controllo su competenze specifiche per il successo aziendale, difficoltà di perseguire gli obiettivi strategici dell'outsourcing, difficoltà a far tornare all'interno attività che sono state terziarizzate in passato
- **Rischi di ordine economico**, come la riduzione del controllo sulla dinamica dei costi e la riduzione del potere negoziale
- **Rischi di ordine organizzativo**, come la riduzione delle capacità di apprendimento e di coordinamento all'interno dell'organizzazione, la riduzione della capacità di risposta organizzativa di lungo termine, la diminuzione del flusso di informazioni informali e la demotivazione dello staff interno

# Natura ed effetti del processo



Mefop

**Il processo di outsourcing si realizza con un contratto atipico che comunque può ritenersi giuridicamente riferibile alla categoria del mandato**

- Il Fondo sanitario è libero di scegliere se operare a mezzo di personale alle sue dirette dipendenze ovvero attraverso l'interposizione di un terzo soggetto; ma anche quando scelga questa seconda opzione, comunque deve rispondere dell'operato del terzo come del fatto proprio, **nel presupposto che il soggetto incaricato stia svolgendo una funzione o un'attività che sono (anche e innanzitutto) proprie del soggetto delegante.**
- Gli ordinamenti di settore (cfr. anche settore finanziario, assicurativo e previdenziale) abbiano inteso consentire all'intermediario di delegare a terzi (soltanto) il potere di compiere in sua vece determinati atti o attività, non anche di trasferire a terzi la titolarità delle relative situazioni giuridiche soggettive passive, le quali devono rimanere saldamente in capo all'impresa delegante.
- A fronte di questa estensione dell'area della responsabilità si prevede che l'impresa delegante debba poter avere accesso ai dati relativi alle attività esternalizzate e ai locali in cui opera il delegato, convenendo i relativi diritti e poteri nel contratto di outsourcing (cfr. discipline settori limitrofi ( es. art. 14, par. 2, lett. i), dir. 2006/73/CE; artt. 32, comma 1, lett. e), e 33, reg. Isvap n. 20/2008; tit. IV, cap. III, sez. III, par. 3.1, n. 2, del regolamento della Banca d'Italia del 14 aprile 2005, sulla gestione collettiva del risparmio)

# La responsabilità nei processi di outsourcing



Mefop

- Dal punto di vista civilistico, il committente nel processo di affidamento continuerà ad essere responsabile civilmente secondo i tradizionali schemi della **culpa in vigilando** e **culpa in eligendo**; l'outsourcer risponderà genericamente in base all'art. **1218 del codice civile** in caso di specifiche responsabilità contrattuali inerenti al contratto di outsourcing e in base all'art. 1710 cod. civ.
- Per tale motivo il contratto di outsourcing va redatto con precisione definendo nel dettaglio:
  - 1) I compiti affidati all'outsourcer, le sue responsabilità
  - 2) La definizione regole che facilitino l'accesso ai dati ed il controllo
  - 3) Eventuali sanzioni /massimali di risarcimento (in modo da poter eventualmente procedere con la stipula di una polizza assicurativa che copra gli stessi).
  - 4) Tale contratto dovrà essere accompagnato da uno SLA che definirà più nel dettaglio i livelli di servizio (SLA); rapporti tra l'outsourcer ed altri soggetti coinvolti nel processo o altri outsourcer.....

# Il processo di externalizzazione





# Creazione del capitolato



Mefop

- Un'adeguata valutazione tecnica del servizio consentirà un'adeguata scrittura del capitolato
- Ruolo degli esperti
- Attenzione ad identificazione bisogni platee di riferimento ed evitare il rischio «standardizzazione»

# Avvio selezione e creazione short list



Mefop

- Chiarire il metodo di selezione
- Creazione di griglie oggettive di valutazione
- Attenzione massima ai conflitti di interesse e alla trasparenza del processo
- Creazione di una short list
- Importanza del colloquio individuale

# Scrittura della convenzione



Mefop

## Elementi da inserire in convenzione

- Massima attenzione alla definizione delle responsabilità
- Flussi informativi
- Trasparenza
- Tempistiche e scadenza
- Accesso e controlli periodici
- Eventuali norme di salvaguardia
- Procedure e livelli di servizio ben definiti tramite SLA



# **LE LINEE GUIDA DEI FONDI SANITARI**

---

I processi di esternalizzazione

# Principi generali (1)



Mefop

- La capacità di fornire servizi di adeguato livello richiede un processo di autoanalisi in termini organizzativi e tecnici e di miglioramento continuo delle attività e dei processi gestionali.
- Il Fondo sanitario può delegare a terzi l'adempimento di attività, nella consapevolezza che l'erogazione di servizi soddisfacenti ed il raggiungimento dell'interesse del beneficiario sono obiettivi conseguibili solo attraverso un'integrazione efficiente tra le attività svolte dal Fondo e da tutti gli outsourcers. Tale circostanza evidenzia la necessità che il Fondo operi con attenzione la scelta dell'esternalizzazione e l'entità dei servizi delegati.

# Principi generali (2)



Mefop

- Il Fondo sanitario è direttamente responsabile di tutti i servizi svolti nei confronti degli iscritti e dell'intero processo tecnico ed amministrativo anche in caso di esternalizzazione.
- È onere del Fondo procedimentalizzare la fase di selezione, gestione e controllo dell'outsourcer al fine di poter controllare i rischi associati al processo.

# Il processo di esternalizzazione (1)



- Per quanto possibile, i Fondi sanitari che intendono esternalizzare uno o più servizi si preoccupano di assicurare un processo di selezione e valutazione ispirato ai principi di legalità, prevenzione dei conflitti di interesse, correttezza formale, trasparenza ed efficienza.

# Il processo di esternalizzazione

## (2)



Mefop

- Le condizioni di polizza/contratto di interesse degli iscritti vengono rese pubbliche, inserendole nella documentazione del Fondo o almeno nella documentazione informativa che viene messa a disposizione dell'iscritto.
- Ogni variazione rilevante che investa il soggetto a cui viene esternalizzato il servizio e le caratteristiche dell'esternalizzazione viene comunicata o resa nota dal Fondo ai propri iscritti.



# Principali contenuti delle Convenzioni di gestione amministrativa



Mefop

- Responsabilità, nel rispetto delle procedure formalizzate e disponibilità alla modifica delle condizioni contrattuali, anche attraverso clausole di flessibilità che consentano l'adeguamento dei processi alle eventuali modifiche deliberate dal Fondo sanitario (es. previsione di modifiche automatiche in caso di modifiche dei MOP (manuali operativi) e/o degli SLA associati), nonché dovute a intervenute modifiche/adeguamenti di norme che regolano il settore;
- Conservazione e invio tempestivo al Fondo sanitario di tutti i dati gestiti dall'outsourcer ma di titolarità del fondo stesso;
- Attenta definizione delle tempistiche di adempimento, degli accordi economici e delle caratteristiche del servizio;
- Rispetto di uno SLA in cui vengano definiti i livelli di servizio e rapporti tra l'outsourcer ed altri soggetti coinvolti nel processo o altri outsourcer;
- Attenta definizione del diritto di accesso e controllo periodico da parte del Fondo sanitario.

# Principali contenuti delle convenzioni di gestione assicurativa



Mefop

- Chiarezza delle condizioni contrattuali, con particolare riferimento a caricamenti, franchigie, scoperti, carenze e possibilità di inserimento tardivo in polizza di altri soggetti;
- Conservazione e invio tempestivo al Fondo sanitario di tutti i dati gestiti dall'outsourcer ma di titolarità del fondo stesso;
- Confronto periodico con le strutture deputate dal Fondo sanitario alla gestione e monitoraggio della esternalizzazione finalizzata:
  - alla valutazione del servizio;
  - alla verifica delle tempistiche di adempimento;
- Possibile ristoro di parte del premio assicurativo in favore del Fondo contraente in considerazione dei risultati economici dell'andamento complessivo del contratto.

# Monitoraggio e controllo delle attività esternalizzate



Mefop

- I Fondi sanitari si impegnano a mettere in atto un'attività di monitoraggio e controllo sull'attività svolta dall'impresa delegata. A tal fine, i Fondi sanitari istruiscono le risorse interne deputate al controllo dei dati regolarmente ricevuti dagli outsourcer o istituiscono una o più commissioni tecniche deputate a tale compito.
- I fondi sanitari istituiscono riunioni periodiche per valutare l'andamento della gestione esternalizzata e si adoperano per eseguire controlli periodici, attraverso:
- Scambio di flussi documentali relativamente alla regolarità delle prestazioni e dei processi di liquidazione;
- Controlli a campione sulle pratiche, gli accessi e le liquidazioni.
- Controllo sistematico sui livelli del servizio reso agli iscritti relativamente a tutte le principali fasi dei processi esternalizzati;
- Controllo sull'attività amministrativa svolta a supporto dei processi interni del Fondo;
- Controllo sull'adeguato funzionamento del network convenzionato.

# Lo stato dell'arte nei fondi pensione



- I fondi pensione sono l'ente più regolato tra i diversi enti bilaterali presenti.
  - La disciplina prevede regole ben definite in merito alla gestione delle risorse
    - presenza di una banca depositaria e di uno o più gestori finanziari;
    - procedura di esternalizzazione definita
  - La prassi inoltre ha evidenziato nella quasi totalità dei casi l'esternalizzazione delle attività amministrative e contabili a terzi con procedure di selezione ben strutturate

# L'esternalizzazione dell'attività amministrativa nei fondi pensione negoziali



- Tutti i fondi pensione negoziali si avvalgono di un service amministrativo
- Il mercato è fortemente concentrato

Indice assoluto di Herfindahl	Indice relativo di Herfindahl	CR4 - Val.%
0,642	0,582	97,48%

N.b. L'indice di Herfindahl relativo varia tra 0 e 1 e assume valore massimo 1 nel caso in cui una unità statistica possiede tutto il carattere. Assume valore minimo 0 nel caso di equidistribuzione. L'indice CR4 è pari alla somma delle quote di mercato dei primi 4 concorrenti con la quota di mercato più elevata. Secondo le linee guida redatte dal U.S Department of Justice e dalla Federal Trade Commission (Horizontal merger Guidelines) valori dell'indice assoluto di Herfindahl compresi tra 0,1 e 0,18 devono essere considerati moderatamente concentrati, quelli superiori a 0,18 concentrati. Secondo la stessa fonte, i valori dell'indice compresi tra 0,1 e 0,18 sono approssimativamente equivalenti a valori del CR4 compresi tra il 50 e il 70 per cento.

# L'esternalizzazione dell'attività amministrativa nei fondi pensione preesistenti



Mefop

- La gran parte dei fondi pensione preesistenti si avvale di un service amministrativo (circa 41 fondi su un campione di 48)
- Il mercato è fortemente concentrato, meno

Indice assoluto di Herfindahl*	Indice relativo di Herfindahl*	CR4 - Val. %*
0,356	0,306	86,56%

\* Analisi effettuata su 34 forme con una copertura di circa il 70% degli iscritti totali ai fondi preesistenti  
N.b. L'indice di Herfindahl relativo varia tra 0 e 1 e assume valore massimo 1 nel caso in cui una unità statistica possiede tutto il carattere. Assume valore minimo 0 nel caso di equidistribuzione. L'indice CR4 è pari alla somma delle quote di mercato dei primi 4 concorrenti con la quota di mercato più elevata. Secondo le linee guida redatte dal U.S Department of Justice e dalla Federal Trade Commission (Horizontal merger Guidelines) valori dell'indice assoluto di Herfindahl compresi tra 0,1 e 0,18 devono essere considerati moderatamente concentrati, quelli superiori a 0,18 concentrati. Secondo la stessa fonte, i valori dell'indice compresi tra 0,1 e 0,18 sono approssimativamente equivalenti a valori del CR4 compresi tra il 50 e il 70 per cento.

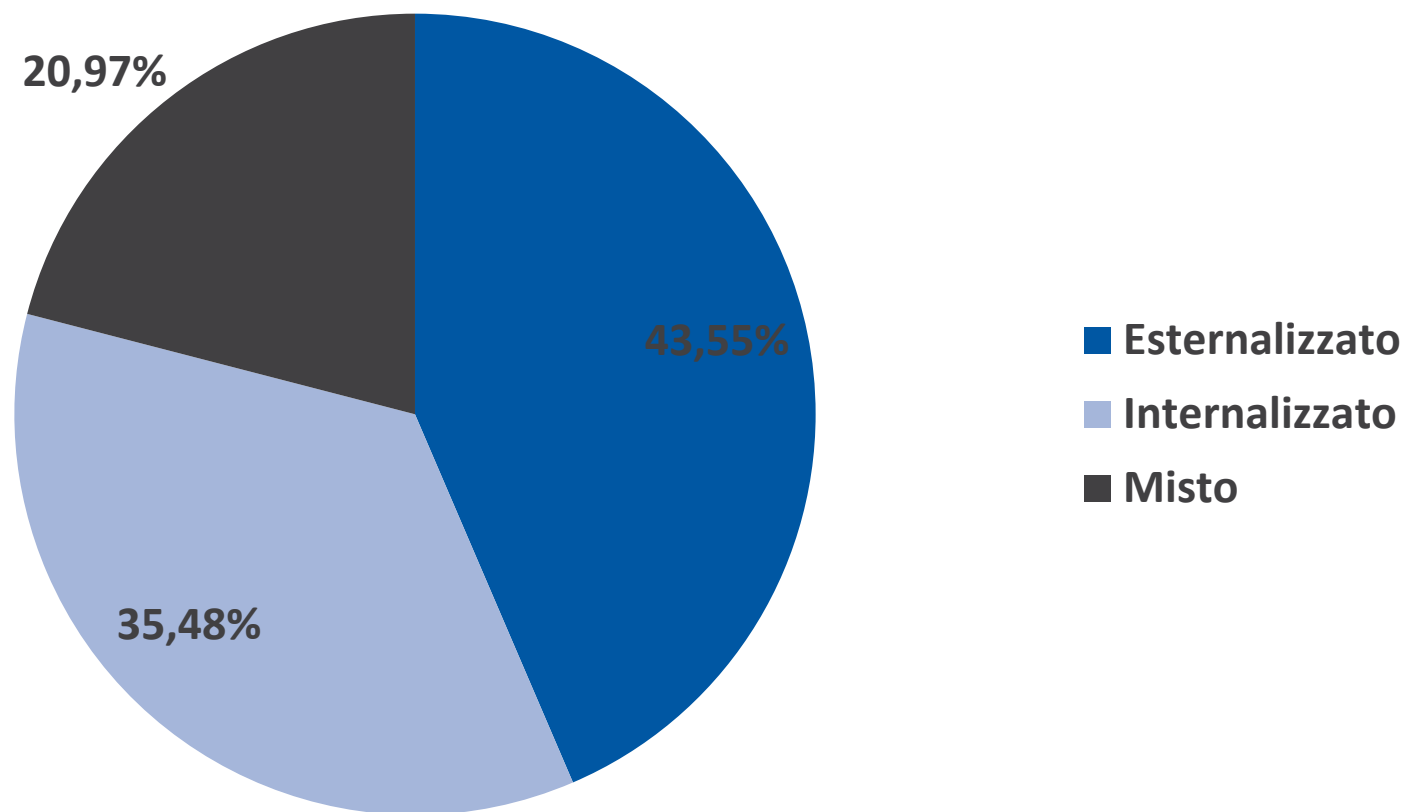
# Lo stato dell'arte nei fondi sanitari



Mefop

- Non sono presenti regole definite in merito all'esternalizzazione
- I processi aziendali potenzialmente esternalizzabili sono quelli amministrativi, assicurativi e quelli legati alla rete sanitaria
- Nel settore non c'è una prassi ben consolidata ma bensì esistono diverse esperienze (dalla completa esternalizzazione alla completa internalizzazione dei servizi)

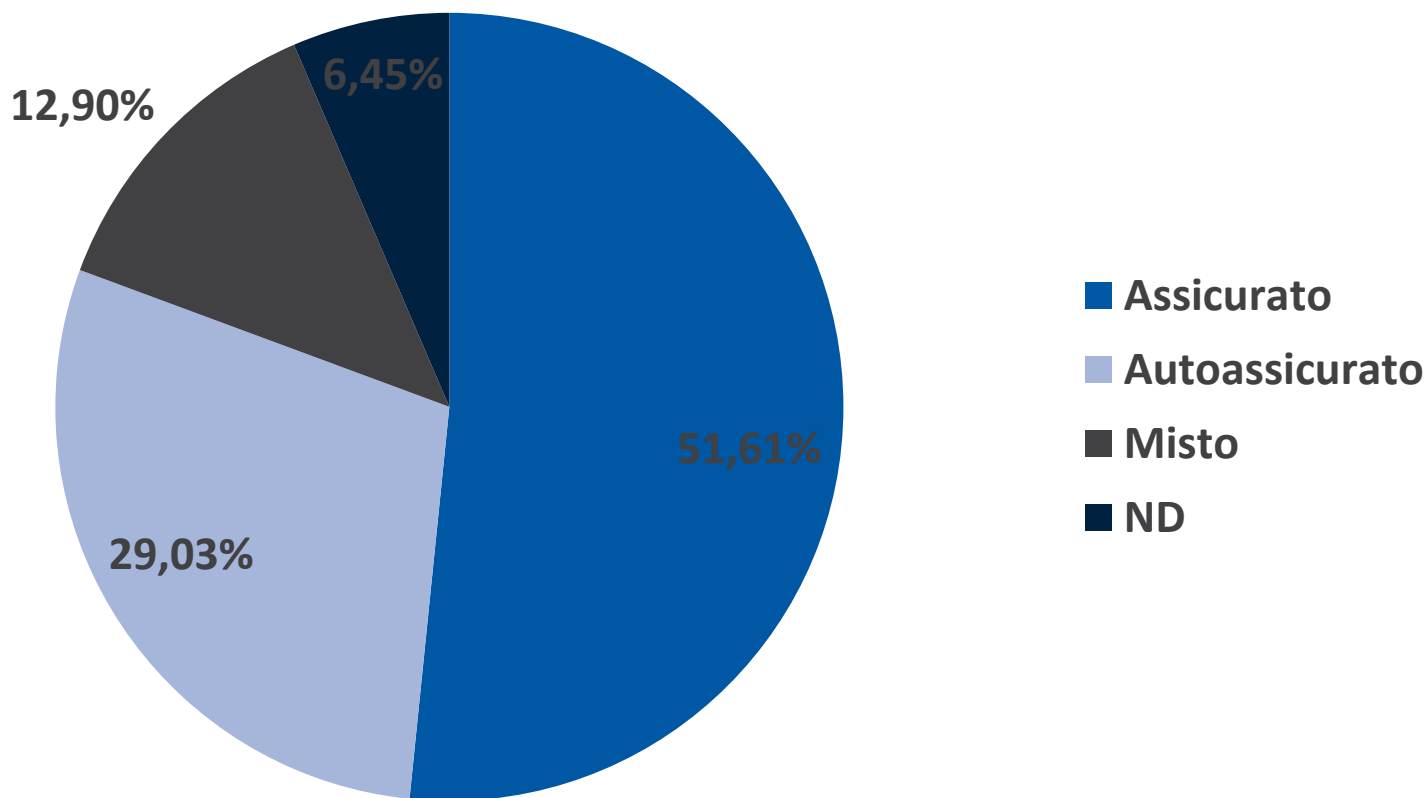
# La gestione amministrativa nei fondi sanitari



N.B. Analisi effettuata su 62 fondi sanitari di natura contrattuale

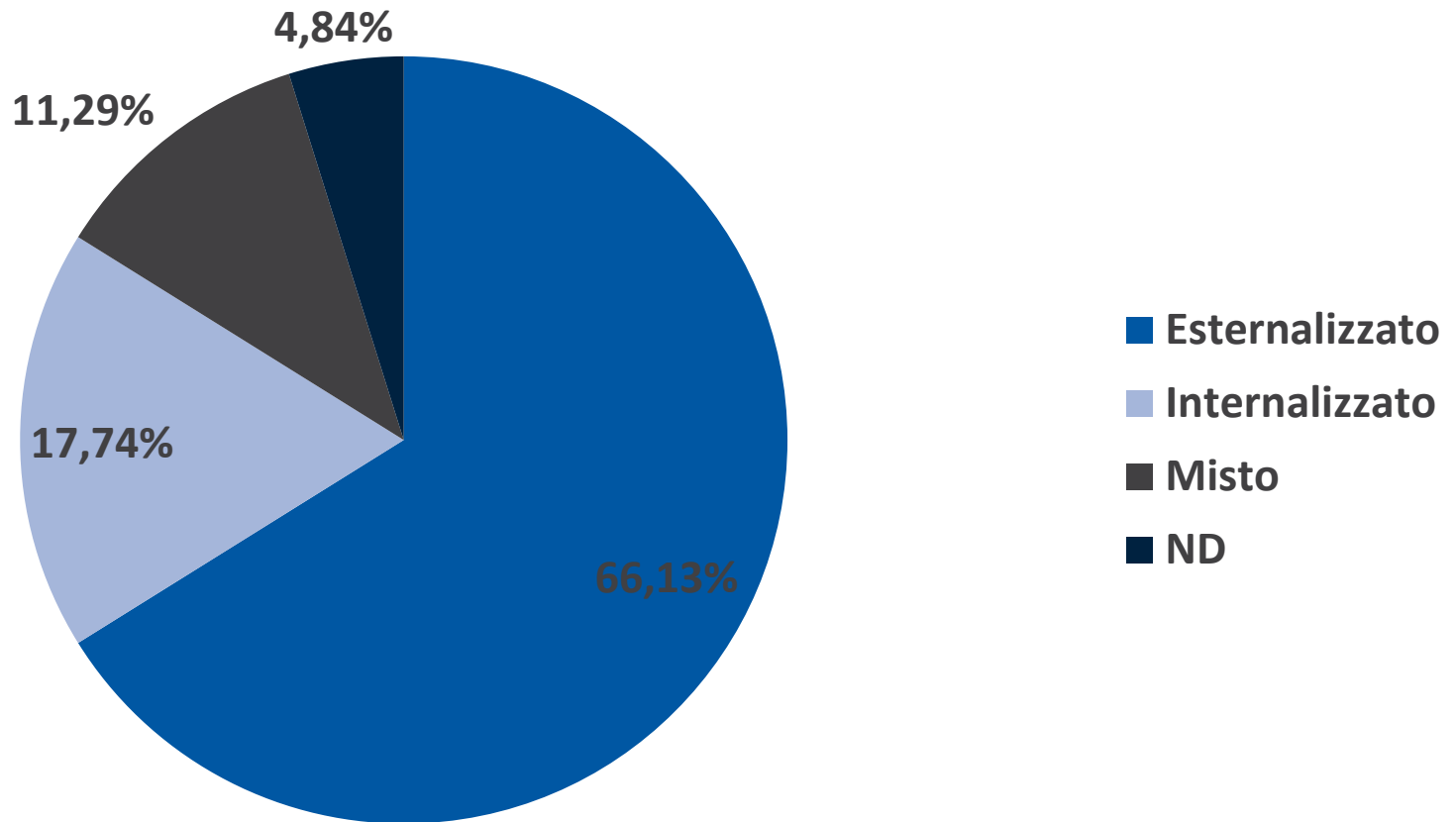


# La gestione del rischio nei fondi sanitari



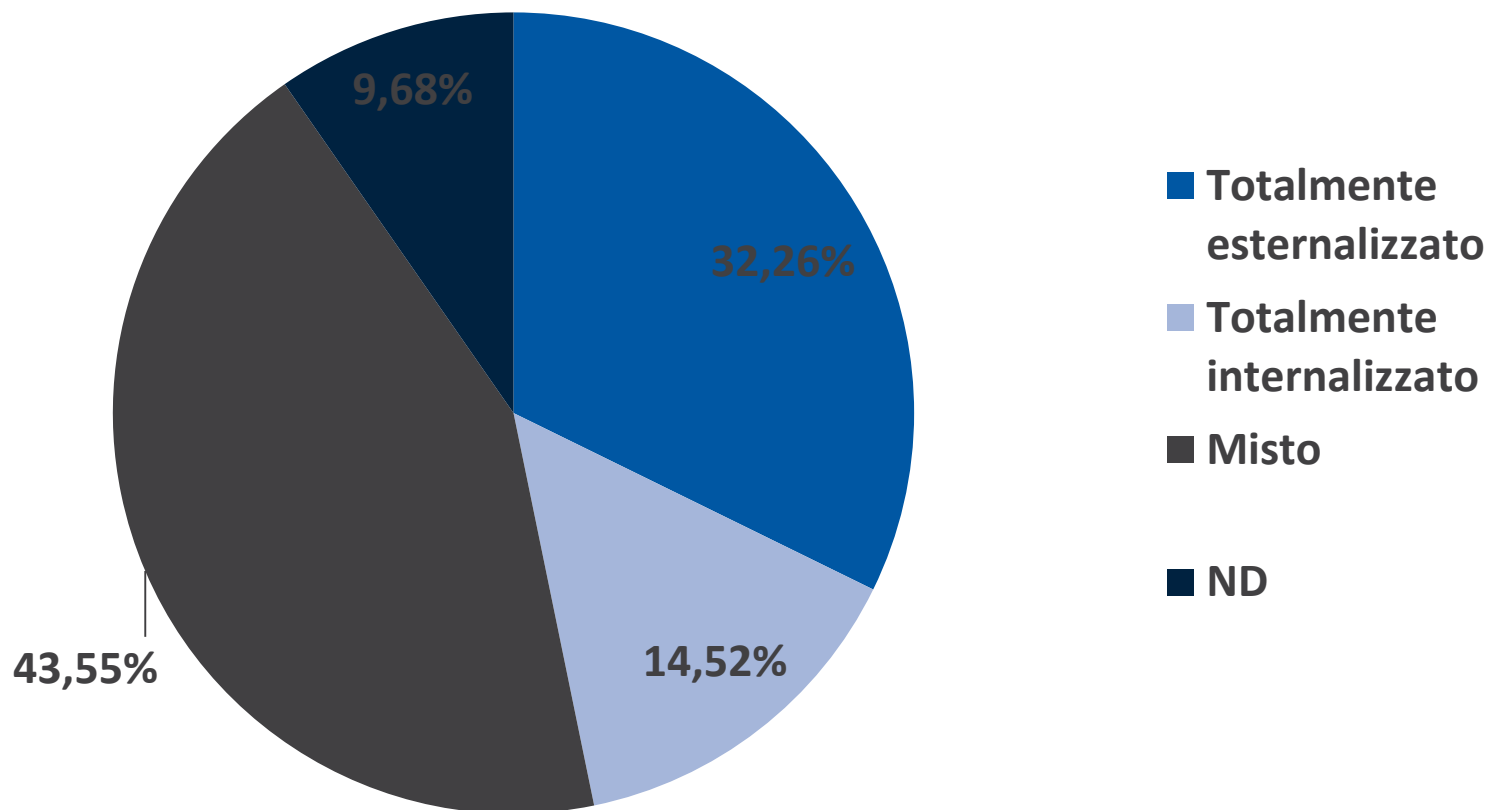
**N.B. Analisi effettuata su 62 fondi sanitari di natura contrattuale**

# La gestione della rete nei fondi sanitari



N.B. Analisi effettuata su 62 fondi sanitari di natura contrattuale

# Esteralizzazione: la scelta dei fondi sanitari



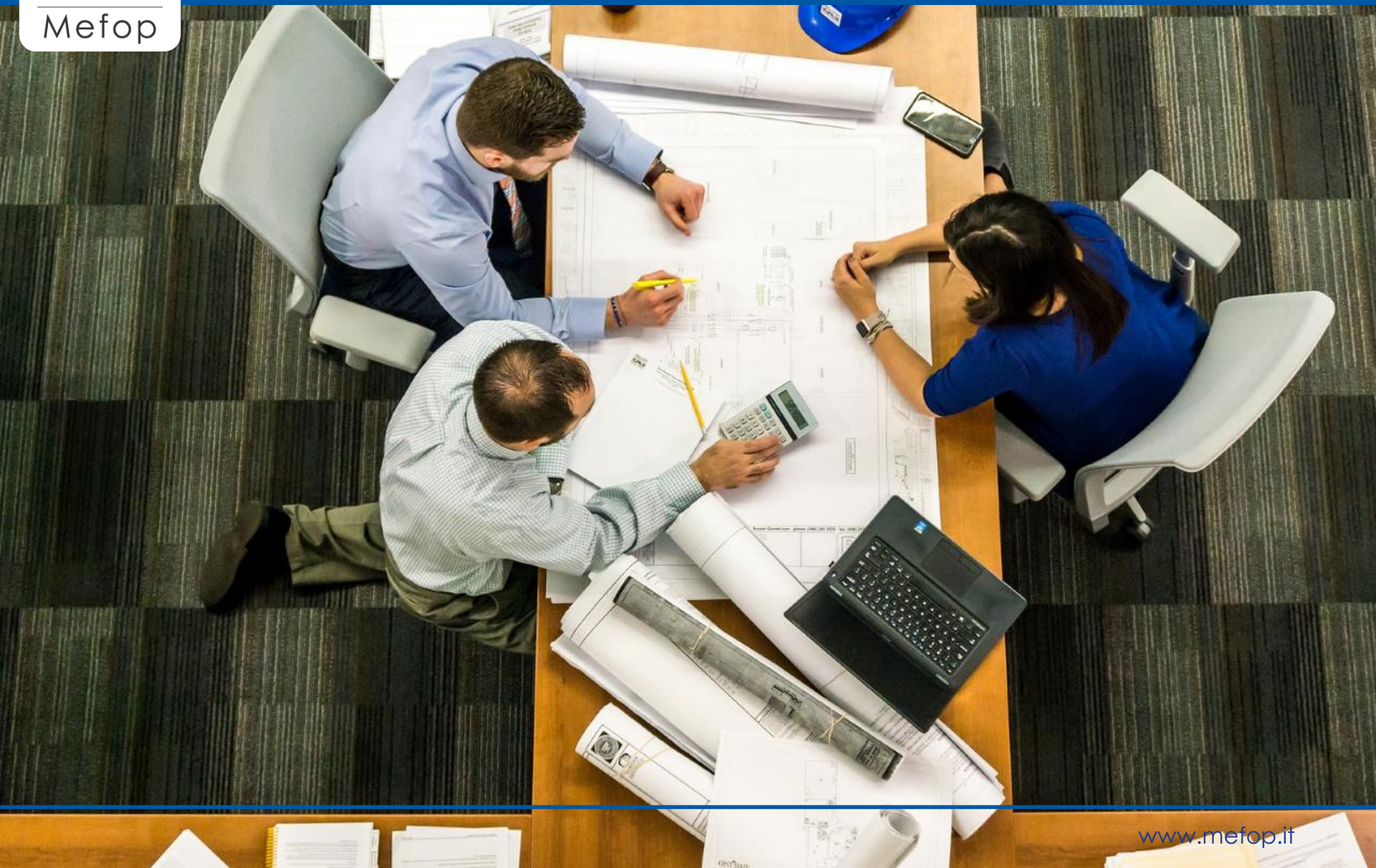
N.B. Analisi effettuata su 62 fondi sanitari di natura contrattuale



# **DIMENSIONI DA CONSIDERARE**

---

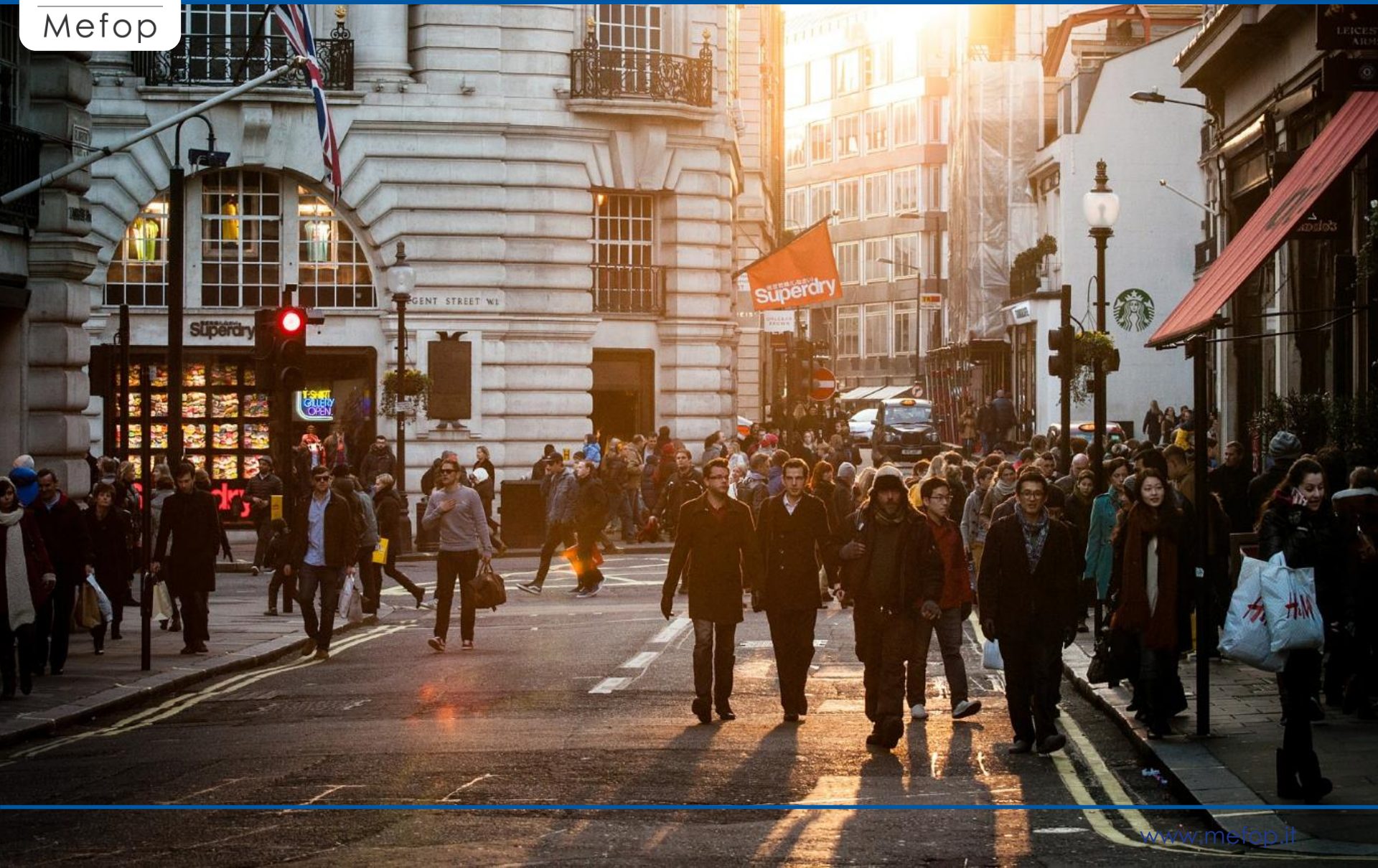
Con quali criteri valuto se esternalizzare o meno un servizio/processo







Mefop



- Presuppone una valutazione tecnica, da svolgersi avendo riferimento:
  - analisi degli obiettivi strategici,
  - struttura operativa
  - interesse del beneficiario
- Presuppone un'attenta **analisi di contesto**

Il processo/servizio NON deve essere il core-business dell'azienda









# Esternalizzazione: si o no?



Mefop

# Esternalizzazione: si o no?



Mefop

Azienda

Maggiore flessibilità nella gestione dei picchi di attività

Maggiore facilità nell'acquisizione di competenze specialistiche

Potenziale contenimento dei costi

Rischio reputazionale vs stakeholder

Rischi operativi e di gestione

Minore autonomia gestionale/operativa

Rischio mercato dei fornitori poco spesso


Rischi di natura legale (contenziosi)

# Esternalizzazione: si o no?



Mefop

Iscritto



Facilità nel contatto  
Minori costi legati alla  
gestione delle  
pratiche

Relazione diretta con  
il proprio Fondo  
Senso di  
appartenenza /  
accountability  
Comunicazione  
mediata



# **ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI**

---

Cosa non fare e cosa fare..







