

La ristorazione ospedaliera Outsourcing e insourcing

Dr Carlo Pedrolli

Ospedale S. Chiara Trento

U.O.S. di Dietetica e Nutrizione Clinica

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



- Se siete venuti qui per sapere da me se sia meglio gestire direttamente il vostro servizio di ristorazione o darlo invece in gestione appaltata ad una società di catering, avrete forse una delusione....

Roma, 22.10.09



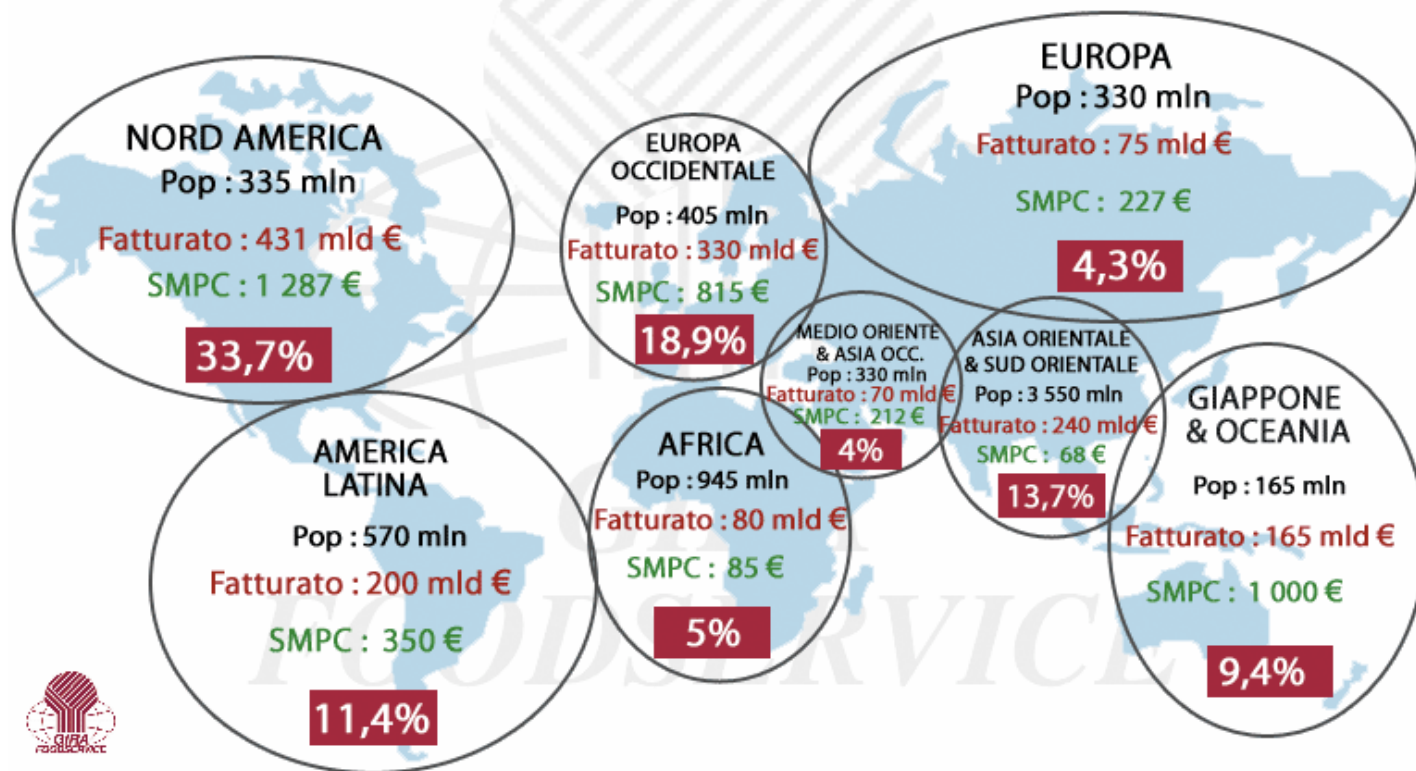
Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Il mondo della ristorazione fuori casa

Il Mercato mondiale RFC 2008

Popolazione mondiale : 6 630 milioni
 Fatturato RFC : 1 588 mld Euro
 Spesa media pro capitale (SMPC) : 240 Euro



Gira Foodservice maggio 2009

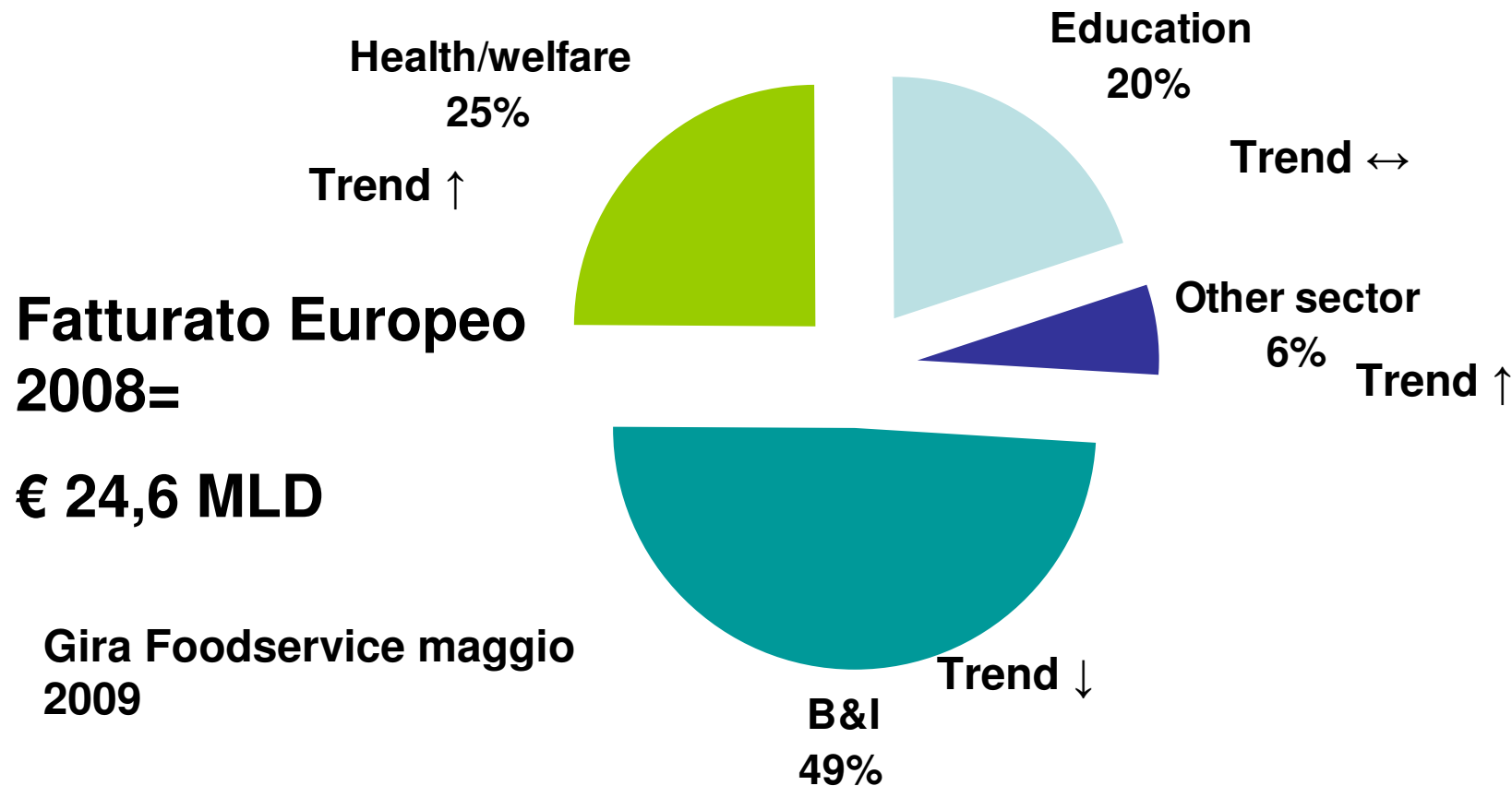
Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
 Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari

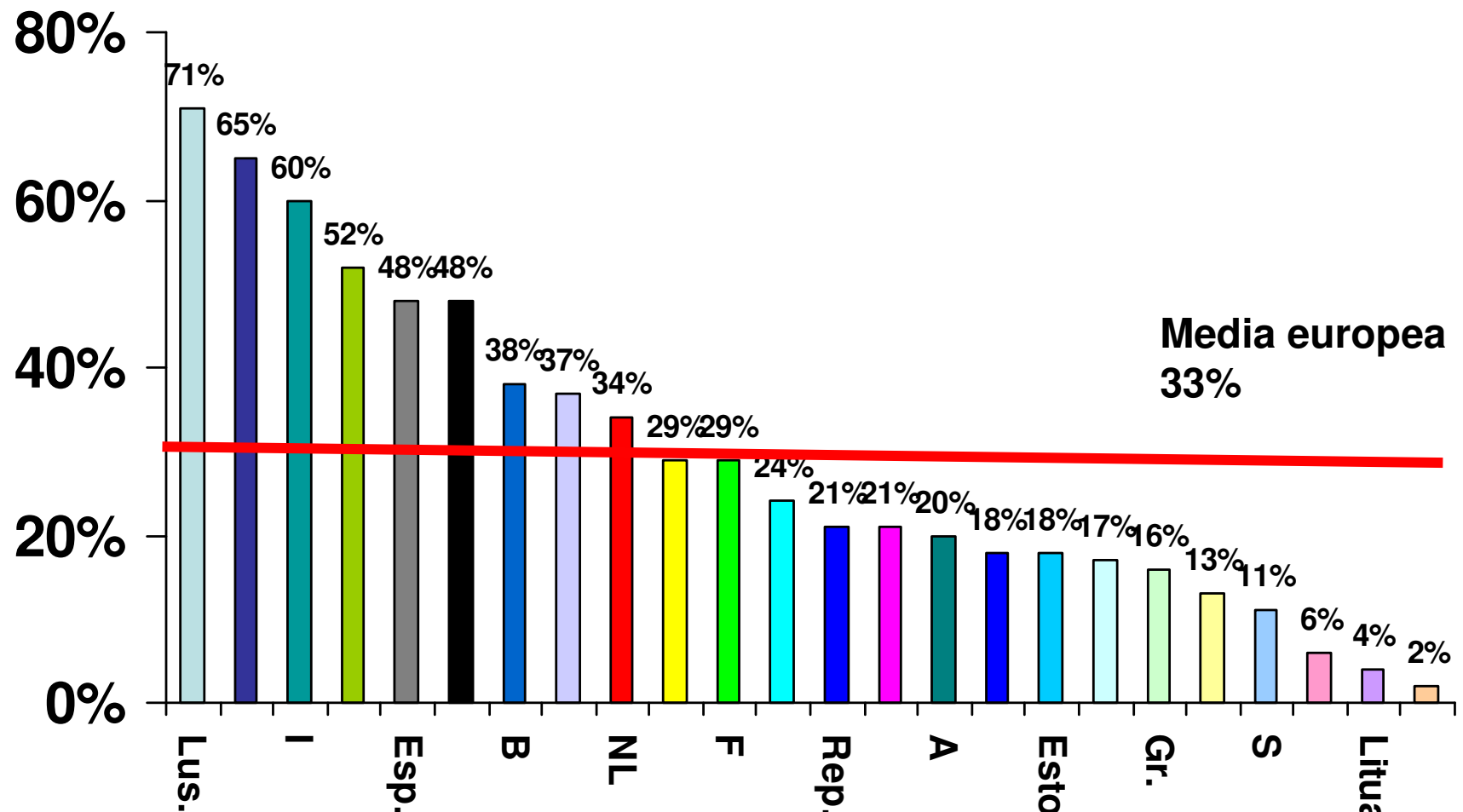


Ripartizione fatturato europeo catering per settori



Roma, 22.10.09

Penetrazione ditte di catering nel mercato per singolo paese europeo



Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Strategia d'attacco e di penetrazione nel mercato: prima il privato, poi il pubblico

- I. Ditte private -> uffici pubblici e industrie pubbliche
- II. Scuola privata -> scuola pubblica
- III. Sanità ed assistenza privata -> Sanità ed assistenza pubblica

L'Italia e la Spagna sono le uniche realtà dove resistono ancora ditte di catering su base individuale e familiare notevolmente radicate sul territorio

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Fatturato ristorazione collettiva: dati vecchi (1999) (dati AMGEN)

Segmento	Mercato mld £	Appalto	
		%	Mld £
Lavoro	3.000	90%	2.700
Scuole	2.450	54%	1.350
Sanità	2.000	32%	650
Sociale	1.100	17%	190

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



E' meglio un dato approssimato affidabile
che un dato preciso inaffidabile

Ing A. Pedrolli, classe 1922

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



“Fotografia” ospedali italiani

Numero strutture	Posti letto	Medici	Personale ausiliario	Altro personale	Totale personale
1378	253.852	117.913	281.253	234.899	634.065

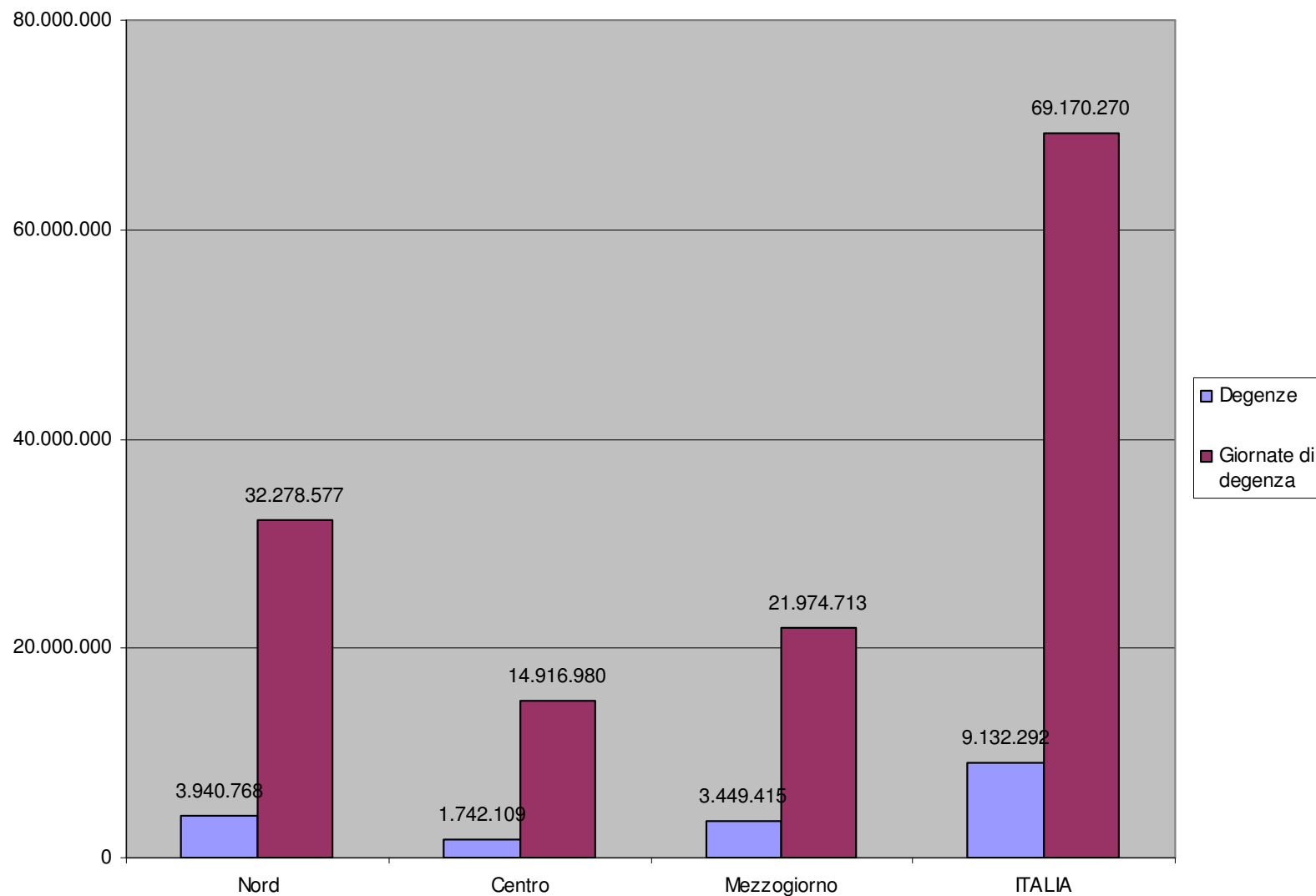
Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Numero degenze e giornate di degenza ospedali italiani 2005 (dati ISTAT 2008)



Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



“Valore” ristorazione ospedaliera in regime di degenza

- Se il numero di giornate di degenza assomma a 69.170.270
- Se il valore medio di una giornata alimentare medio è di 15 Euro
- Moltiplicando i due valori si ha un importo di € 1.037.554.050

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Valore ristorazione DH in Italia

- Le giornate di DH in Ospedale assommano a 10.495.333
- Assumendo un costo di colazione + pranzo di € 10
- Costo totale € 100.495.333

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Presidi residenziali socio assistenziali, posti letto e ospiti al 31.12.05 (dati ISTAT)

Macroaree	Presidi residenziali	Totale posti letto	Totale ospiti
Nord	5579	229937	207936
Centro	1543	52839	46330
Sud ed isole	1749	55975	43986
Totale	8871	338750	298251

Roma, 22.10.09

Presidi residenziali socio assistenziali, posti letto e ospiti al 31.12.05 (dati ISTAT)

- Se i presenti medi negli Istituti sono 298251, moltiplicando per 365 abbiamo le giornate alimentari
- $298251 \times 365 = 108.861.615$
- Se la giornata alimentare in istituto costa € 10, il valore complessivo è
- $108.861.615 \times 10 = € 1.088.616.150$

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



- In definitiva il valore della ristorazione collettiva nelle strutture sanitarie supera i due miliardi di € (i vecchi 4000 mld di £)
- Tutto questo non contando le mense ospedaliere!!!!!!!!!!!!

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Fatturato 2007 imprese ristorazione

ANGEM

Avenance Elior	€ 176,60
Dussmann Service	€ 98,63
Gemeaz Cuisine	€ 284,00
Serenissima Ristorazione	€ 157,85
Serist Spa	€ 102,79
Sodexo Italia e assoc.	€ 407,93
Altre	€ 29,91
Totale	€ 1257,62

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Fatturato catering FF.AA./anno

Carabinieri	€ 24.601.000
Esercito	€ 149.965.000
Polizia di Stato	€ 24.774.000
G. d. F.	€ 15.000.000
VV.FF.	€ 6.538.000
Totale	€ 220.848.000

Dati Ristorando marzo 2009

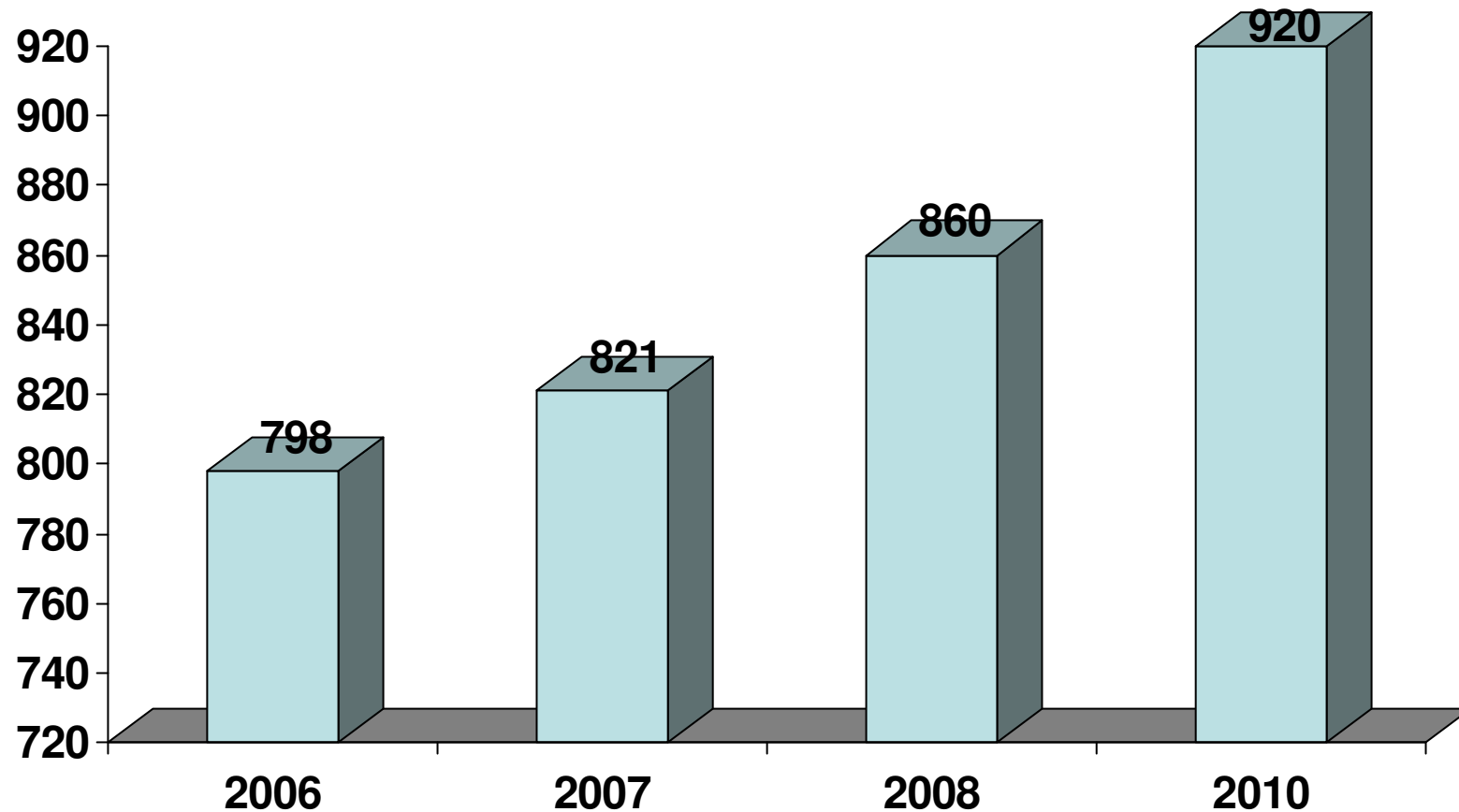
Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari

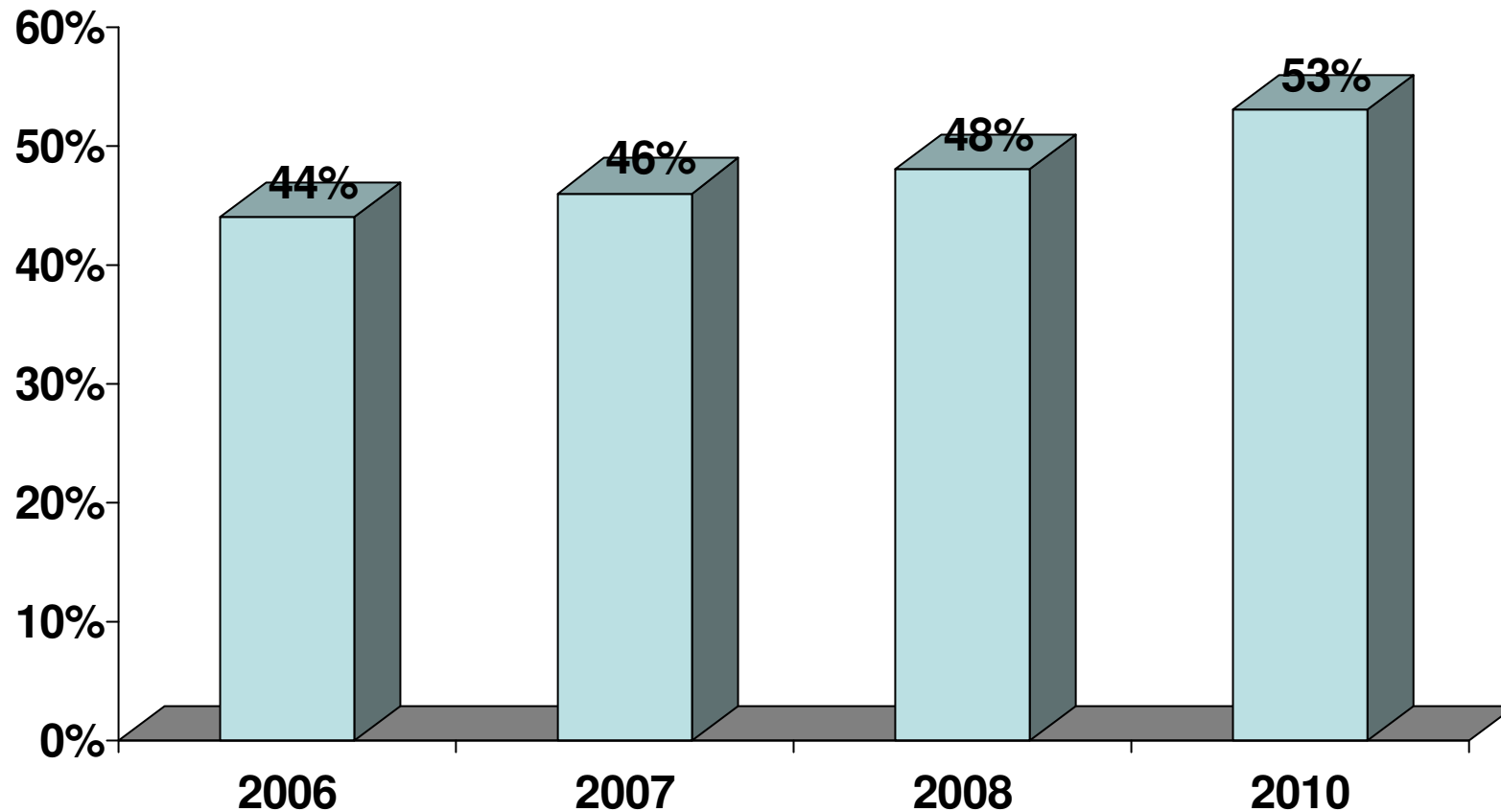


Milioni di pasti in Italia in appalto



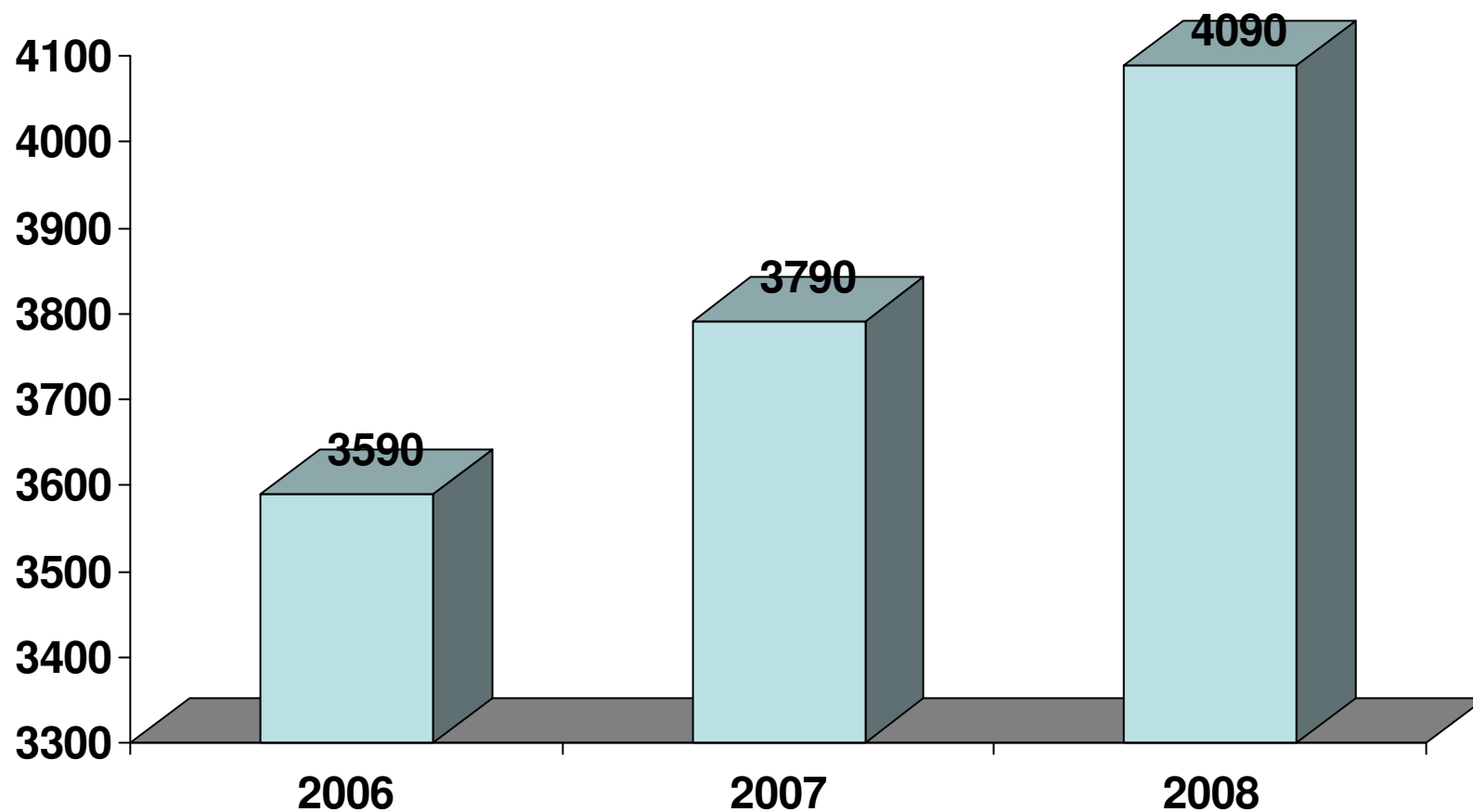
Fonte Gira Foodservice Maggio 2009
Roma, 22.10.09

% penetrazione di mercato ditte catering in Italia



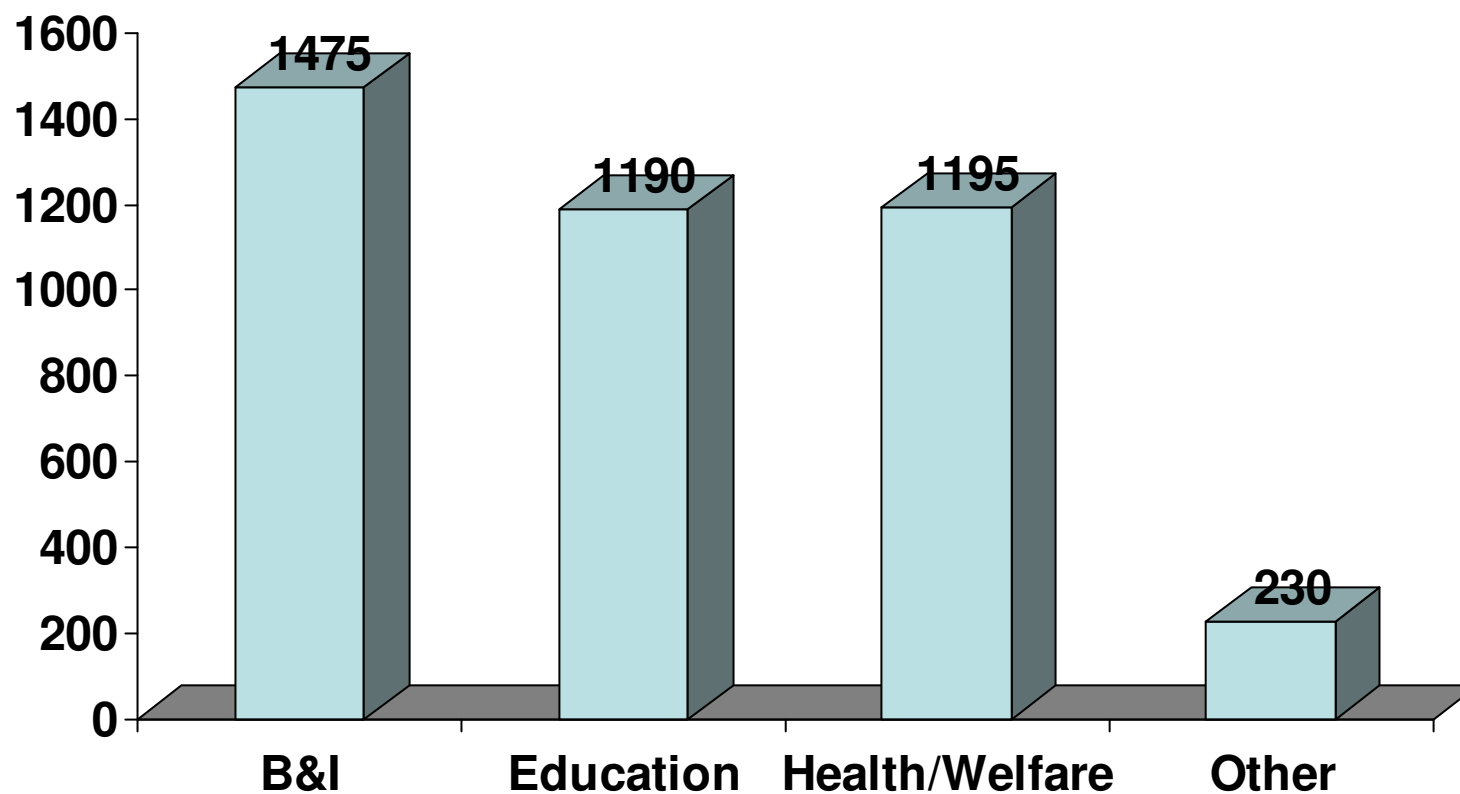
Fonte Gira Foodservice Maggio 2009
Roma, 22.10.09

Fatturato catering in Italia (Milioni €)



Fonte Gira Foodservice Maggio 2009
Roma, 22.10.09

Fatturato catering in Italia (Milioni €) suddiviso per settore 2008



B&I = Business & industry

Other segments

Fonte Gira Foodservice Maggio 2009
Roma, 22.10.09

Definizione

- Outsourcing: affidamento a terzi specializzati di servizi che in precedenza erano a gestione interna (diretta)
- Criteri che improntano l'outsourcing:
 - Efficacia
 - Efficienza
 - Ottimizzazione delle risorse disponibili e del rispetto del vincolo economico

Il ciclo dell'outsourcing

1. Identificazione dei processi da esternalizzare
2. Definizione dei risultati attesi
3. Scelta dell'outsourcer
4. Gestione del controllo e del rapporto con l'outsourcer
5. Valutazione periodica della convenienza dell'outsourcer

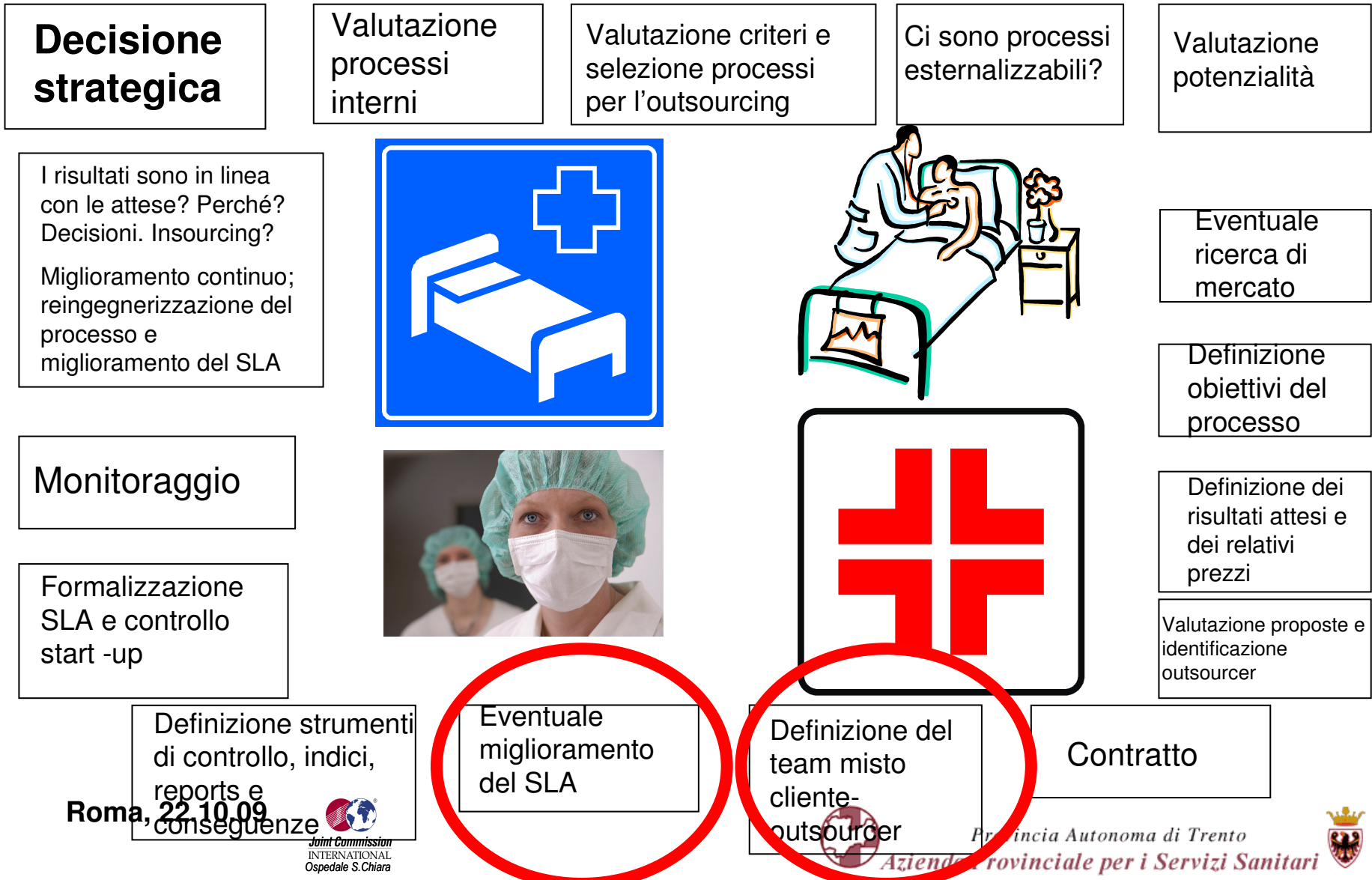
Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Il ciclo dell'outsourcing



Roma, 22-10-09



Provincia Autonoma di Trento

Azienda provinciale per i Servizi Sanitari



Service Level Agreement (SLA)

- Obiettivo: definizione di vincoli inerenti l'erogazione di servizi e di pattuirne i relativi prezzi
- Definisce e valuta le esigenze dell'organizzazione
- Serve per verificare in modo pro attivo la capacità nel tempo di mantenere i livelli di servizio, secondo quanto concordato dai contratti siglati da entrambe le parti
- E' un documento flessibile e personalizzabile in funzione delle esigenze dell'organizzazione

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



SLA: sue caratteristiche

- Centrato sui risultati
- E' uno strumento di lavoro: può essere aggiornato con facilità
- Ci porta da una ottica di processo ad una logica di risultato e di efficienza
- Il committente cede in qualche modo l'aspetto gestionale e si focalizza su quello valutativo dei risultati, sul controllo

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Customer satisfaction

Prestazione di servizio

= Q

Bisogni dell'utente

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari

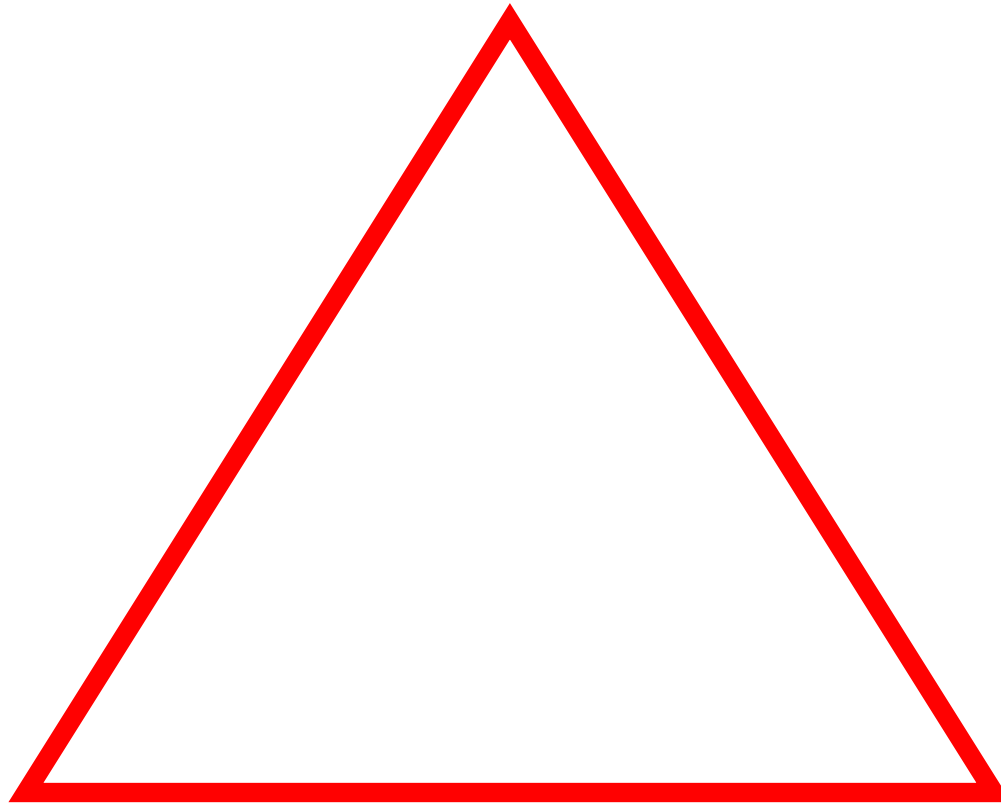


Customer satisfaction

- $Q = 1$ cliente soddisfatto
- $Q > 1$ cliente più che soddisfatto
- $Q \gg 1$ cliente talmente soddisfatto da non percepire le prestazioni aggiuntive
- $Q < 1$ cliente non soddisfatto
- $Q \ll 1$ cliente profondamente insoddisfatto

Roma, 22.10.09

Paziente (fruitore)



Struttura sanitaria

Eventuale ditta appaltante

Roma, 22.10.09



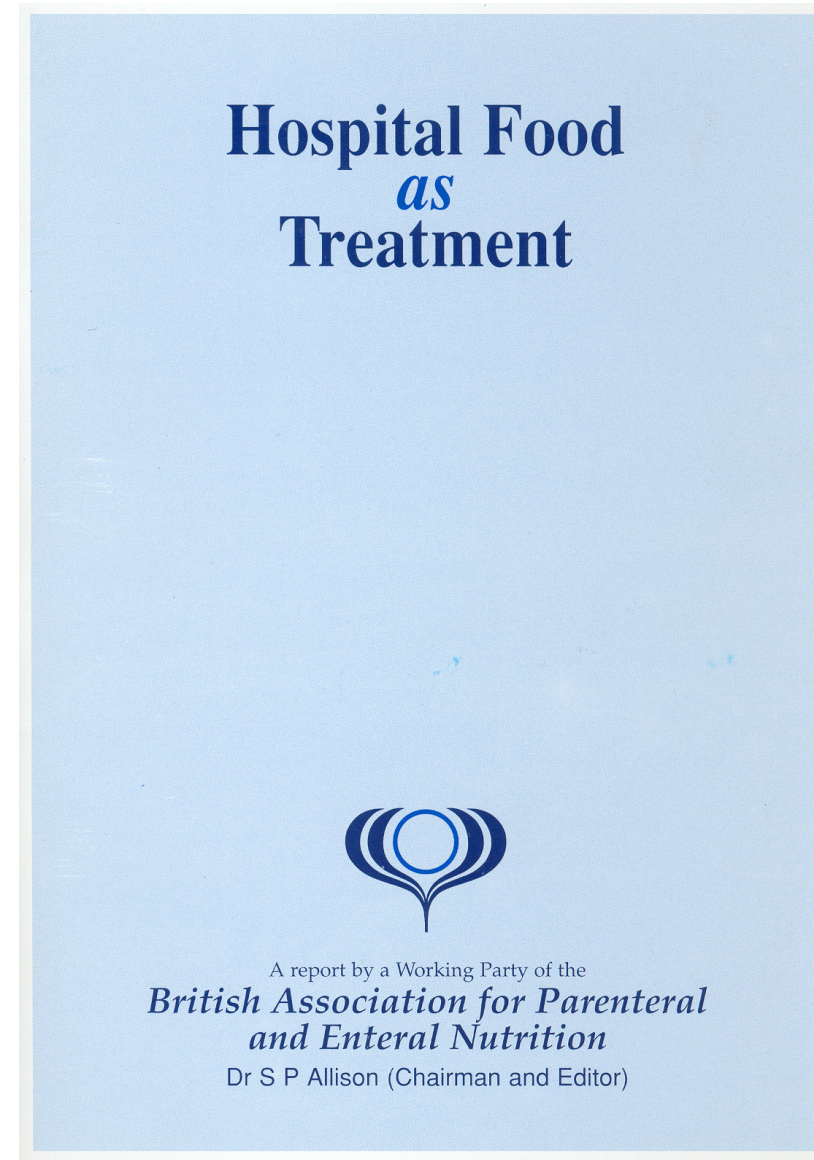
Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- The provision of food suitable for the sick is not just a hotel function, it is treatment
- Nutrire il malato non è solo una funzione alberghiera, è terapia
S. Allison pp10

Roma, 22.10.09



Premesse indispensabili

- La ristorazione ospedaliera non è una seccatura o un vincolo ma un modo per combattere la malnutrizione ospedaliera

*Ristorazione ospedaliera: non un ulteriore aggravio
per i Servizi di Dietetica e Nutrizione Clinica,
ma un'opportunità per combattere la malnutrizione ospedaliera*

C. Pedrolli, A. Costa

Servizio di Dietetica e Nutrizione Clinica, Ospedale S. Chiara Trento - APSS Provincia Autonoma di Trento

272

ADI MAGAZINE VOL. 7 - N. 3. 2003

www.aditalia.com

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- La ristorazione ospedaliera è un'attività che non può essere considerata un "business", ma un'attività che deve essere gestita come un'attività di servizio all'interno di una Azienda Ospedaliera.

Il core business di una Azienda Sanitaria è la salute delle persone che le sono affidate e questa salute viene perseguita mediante un atteggiamento di prevenzione, cura e riabilitazione

Roma, 22.10.0.



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



- E' tuttavia da rimarcare in modo deciso come una eventuale decisione di affidare in out sourcing il servizio di catering ospedaliero in nessun modo serva per delegare la soluzione di un problema e men che meno lo “scarico” di responsabilità verso terzi di un incarico così importante

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- Ogni struttura sanitaria deve fornirsi di politiche nutrizionali (nutritional policies) che sono la premessa indispensabile per allestire delle procedure nutrizionali (alla base di qualunque tipo di accreditamento)

Nutritional Therapy & Metabolism / Vol. 25 no. 2, pp.

Wichtig Editore, 2007

Editorial

It is not enough to insist on promoting surveys on hospital malnutrition; it is time to issue explicit nutritional policies for hospital inpatients and nursing home residents

C. PEDROLLI, A. COSTA

Nutritional Service, Trento - Italy

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- Fare ristorazione in Ospedale significa dotarsi di un dietetico ospedaliero, cioè di una raccolta di diete a composizione bromatologica nota
- Non basta tuttavia avere un dietetico per fare buona ristorazione sanitaria; deve essere un dietetico che nasce dall'esperienza di quella struttura (evitare scopiazzamenti inutili e dannosi)

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- Ogni Azienda Sanitaria deve avere una struttura (funzionale, autonoma, etc) in grado di seguire tutte le fasi connesse con la ristorazione sanitaria a partire dai capitolati (in caso di out sourcing), dall'HACCP, fino alle procedure di controllo al letto del paziente (come arriva il cibo alla fase di consumo diretta)

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



- E' indubbio che in tale struttura il ruolo del Servizio di Dietetica e Nutrizione Clinica sia rilevante, ma non in tutte le realtà tale struttura coincide con il SDNC (dualismo con le Amministrazioni Ospedaliere)

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Premesse indispensabili

- Dotarsi di un sistema di valutazione del gradimento del degente (customer satisfaction) è fondamentale non solo se si dà il servizio catering in appalto ma anche se viene gestito in forma diretta

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



E la qualità?

- ..esiste una componente della qualità segreta, non segreta perché sia secretata, ma perché è a bassa visibilità.....

Tavola rotonda: "il valore della qualità e l'evoluzione dei criteri delle gare di appalto"

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



- Quello che si fornisce **non è cibo ma un pasto** (accanto al cibo tutta una serie di fatti immateriali come stoviglie, ambienti, colori ambientali, odori, cortesia, comodità della sedia, presenza di sala da pranzo, tovagliato, etc&etc che non sempre sono del tutto nella disponibilità di chi il pasto lo prepara e/o lo consegna)

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Domande che quasi sempre si escludono una dall'altra

- Che cosa mi ha...
- Che cosa...

Posizione di ascolto

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Punti critici da sorvegliare: governo degli aspetti direzionali

- Scelta luogo di produzione e metodologie di trasporto
- Scelta del sistema di produzione
- Scelta del sistema di ordinazione
- Scelta del sistema di “sbarazzo” dei tavoli
- Scelta di procedure per affrontare i momenti di difficoltà
- Scelta di procedure per affrontare l'emergenza

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Punti critici da sorvegliare: governo degli aspetti che più direttamente coinvolgono il paziente

- Ordinazione
- Scelta dei menu
- Menu appropriati (periodica revisione del dietetico)
- Qualità e presentazione del cibo
- Trasporto e servizio
- Controllo del porzionamento
- Interferenza fra tempo del pasto, giro visita, indagini strumentali e procedure cliniche
- Scelta degli orari
- Interferenza farmaci – appetito
- Problemi fisici che limitano l'intake
- Posizionamento inadeguato del paziente
- Aiuto nell'assunzione del cibo
- Ambiente
- Comunicazione fra personale infermieristico, personale dietetico, personale di cucina
- Aggiornamento del personale di cucina e dei reparti

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Facing hospital malnutrition: When will we understand that a precious ally lies in our catering service leading Chef?

Clin Nutr (2008) 27, 479 - 480

Affrontare la malnutrizione ospedaliera: quando capiremo che un prezioso alleato è il cuoco responsabile del nostro servizio catering?



Pedrolli C & Cereda E

Roma, 22.10.09

LETTER TO THE EDITOR

Nutrition Bulletin 2009; 34:238-9.

Food waste: other issues and settings should be considered

Cereda E, Pedrolli C.

....in addition to the financial and environmental impact of this waste, it must also be considered in terms of its impact on patients in hospitals....

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Importanza del capitolato d'appalto nel caso della gestione in out sourcing

Roma, 22.10.09



A cura di A. Costa e C. Pedrolli



ADI
Associazione Italiana di Dietetica e Nutrizione Clinica

ATTI DEL CONVEGNO



2° Forum Nazionale sulla ristorazione collettiva

Il capitolato d'appalto e le nuove frontiere nella ristorazione collettiva

Trento, 3 dicembre 2004

 Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari 

- Fatte salve queste premesse, appare veramente irrilevante se il catering venga poi gestito direttamente dalla ASL o comunque dall'Amministrazione Ospedaliera o invece venga dato in out sourcing

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Pros & Cons di una gestione diretta

- Pros
 - Rapidità nella risoluzione dei problemi
 - Maggiore controllo della situazione e rapporto diretto con lo staff di cucina
- Cons
 - Probabilmente maggiori costi
 - Difficoltà nella gestione del personale
 - Difficoltà ad armonizzare vari servizi della stessa ASL interessati

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Pros & Cons di una gestione appaltata

- Cons
- Lentezza e fragilità nel risolvere i problemi e gli imprevisti
- Peggior controllo della situazione e rapporto diretto con lo staff di cucina
- Pro
- Probabilmente minori costi
- Si evita la gestione del personale e le relative problematiche
- Unica interfaccia ASL – Azienda Appaltante

Roma, 22.10.09

Aspetti di qualità da premiare

- Formazione del personale
- Qualità delle derrate
- Certificazione di qualità
- Piani HACCP
- Organizzazione del Servizio

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Conclusioni/1

- L'affidare in outsourcing la ristorazione ospedaliera non è un fatto irreversibile, esige continue rivalutazioni e controlli e periodicamente una attenta valutazione per vedere se esistano ancora le motivazioni per mantenerlo
- Può funzionare solo e soltanto se gli interessi fra il committente e l'outsourcer sono convergenti
- L'outsourcer è una risorsa interna esternalizzata e come tale va valorizzata
- Rapporti fra committenza e outsourcer franchi e costruttivi

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari



Conclusioni/2

- L'eventuale ritorno dall'out-sourcing all'insourcing non va visto come un fallimento ma come il completamento di un percorso
- E' fondamentale creare strutture di coordinamento fra parte appaltante e out sourcing
- Bisogna condividere il buono e il cattivo

Roma, 22.10.09



Provincia Autonoma di Trento
Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari

