

Catania, 22 Gennaio 2010

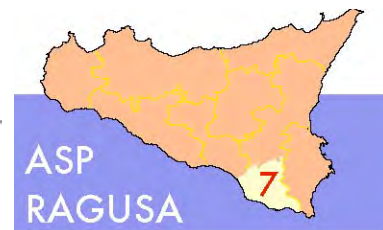
L'ESTERNALIZZAZIONE DI SERVIZI E ATTIVITA' SANITARIE

Il controllo dei servizi esternalizzati



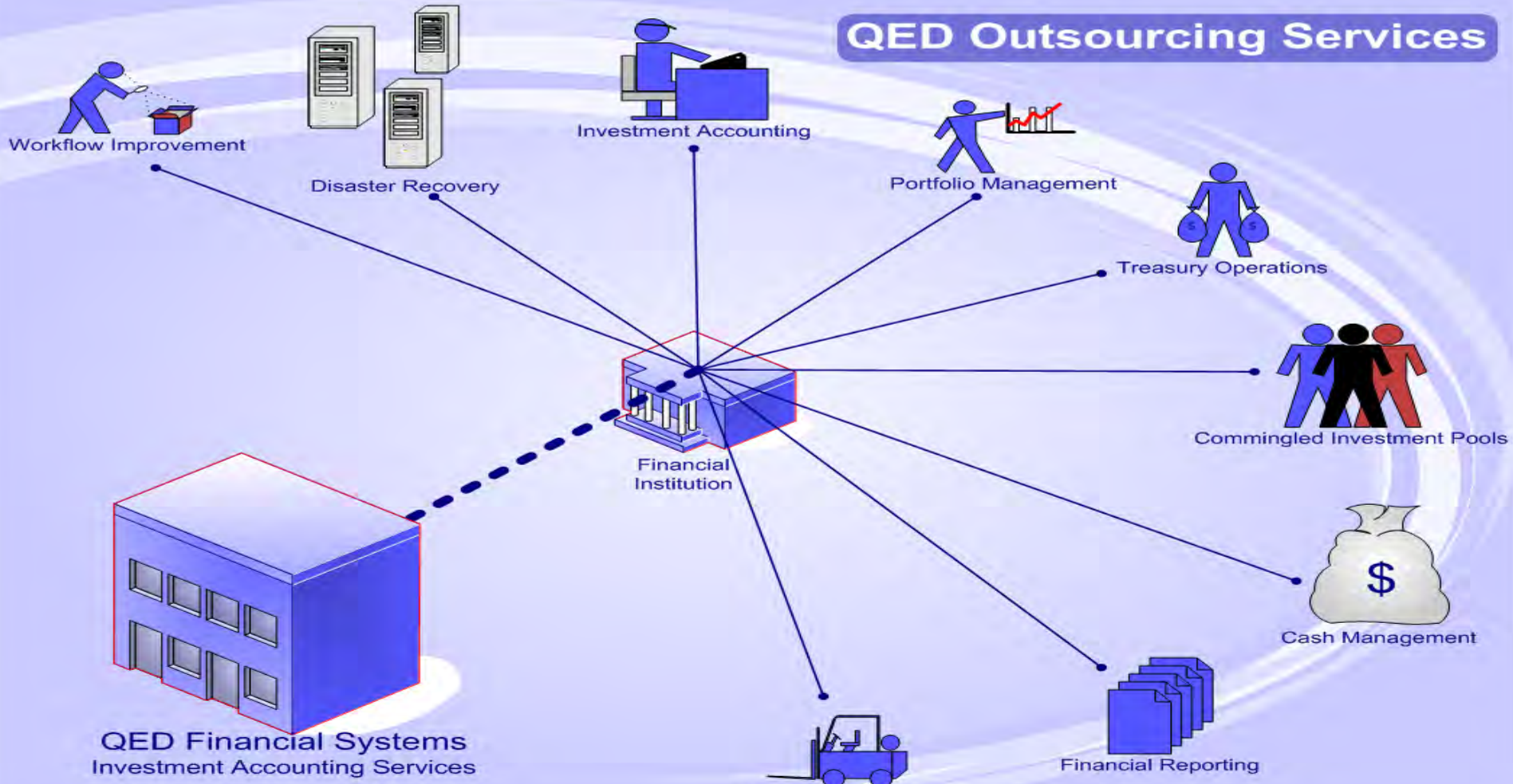
***Controllo dei servizi di pulizia e sanificazione
delle strutture sanitarie***

Dr. Pasquale Granata
Direttore Sanitario
Azienda Sanitaria Provinciale
di Ragusa



AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE

QED Outsourcing Services



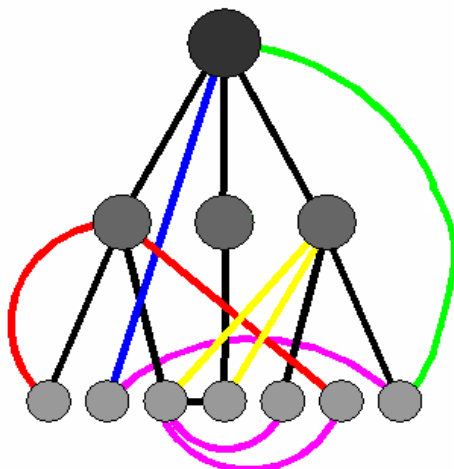
L'outsourcing è uno dei processi più critici della norma ISO 9000:2000

DEFINIZIONE

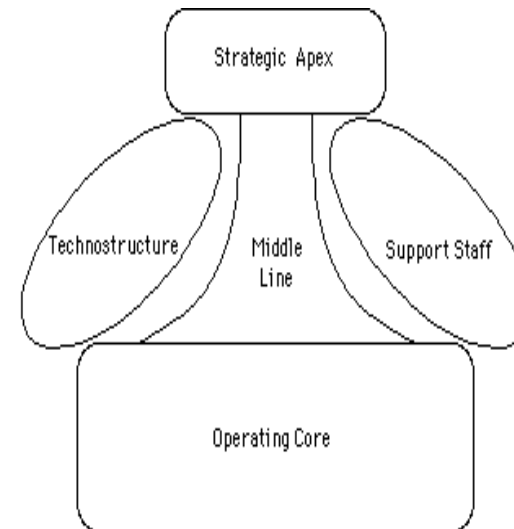
Con il termine outsourcing si identifica la situazione nella quale, uno o più processi necessari alla realizzazione di un determinato prodotto/servizio dell'organizzazione A, vengono affidati tramite contratto ad un'organizzazione B, che provvede alla loro realizzazione.

Considerazioni di carattere generale

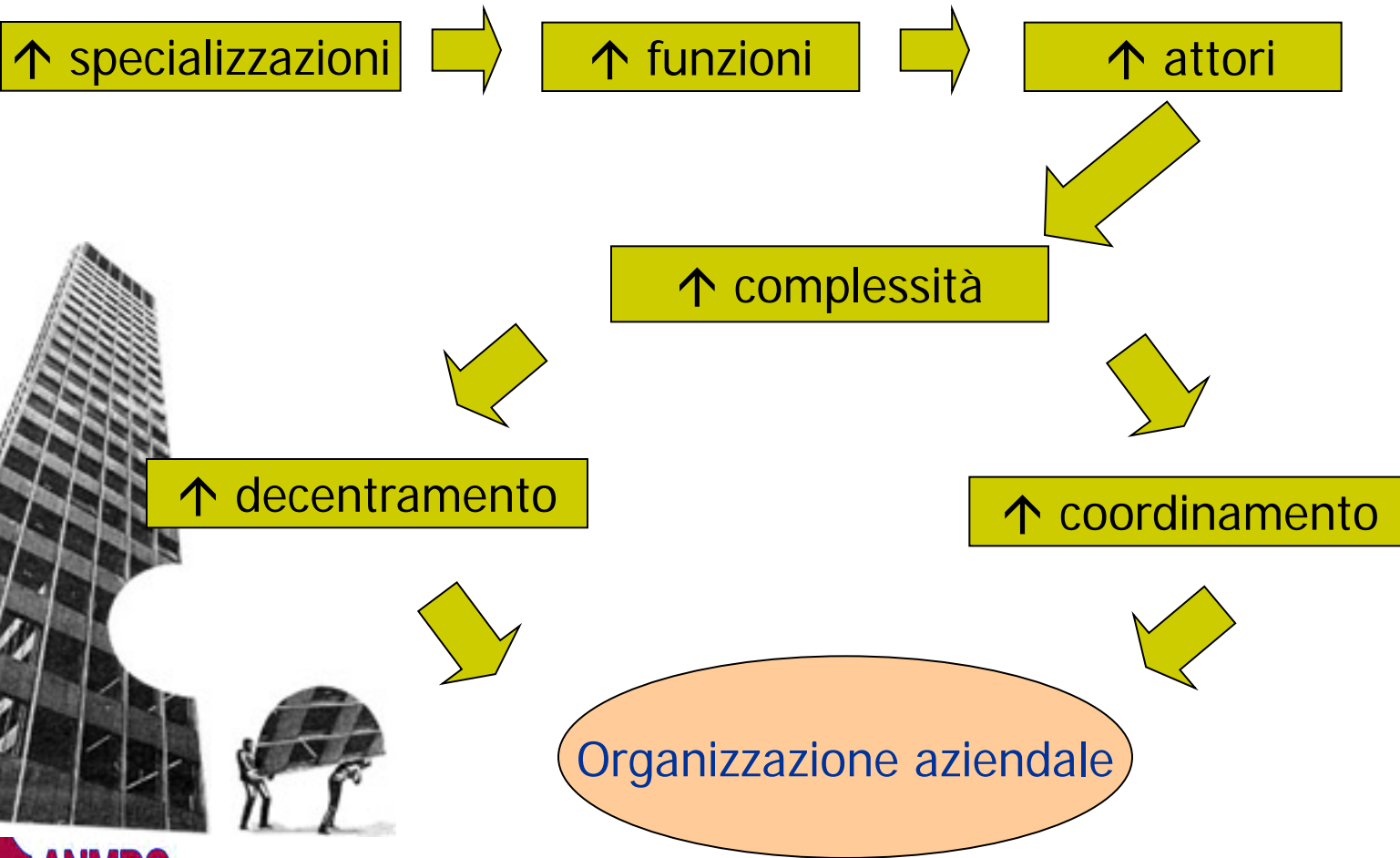
I processi di esternalizzazione, considerati a torto una moda, vanno avviati consapevolmente e devono configurarsi come una delle possibili leve per la gestione delle organizzazioni, soprattutto quelle complesse.



ADHOC-CRAZIA



Considerazioni di carattere generale



Matrice certezza – accordo

Ralph Stacey

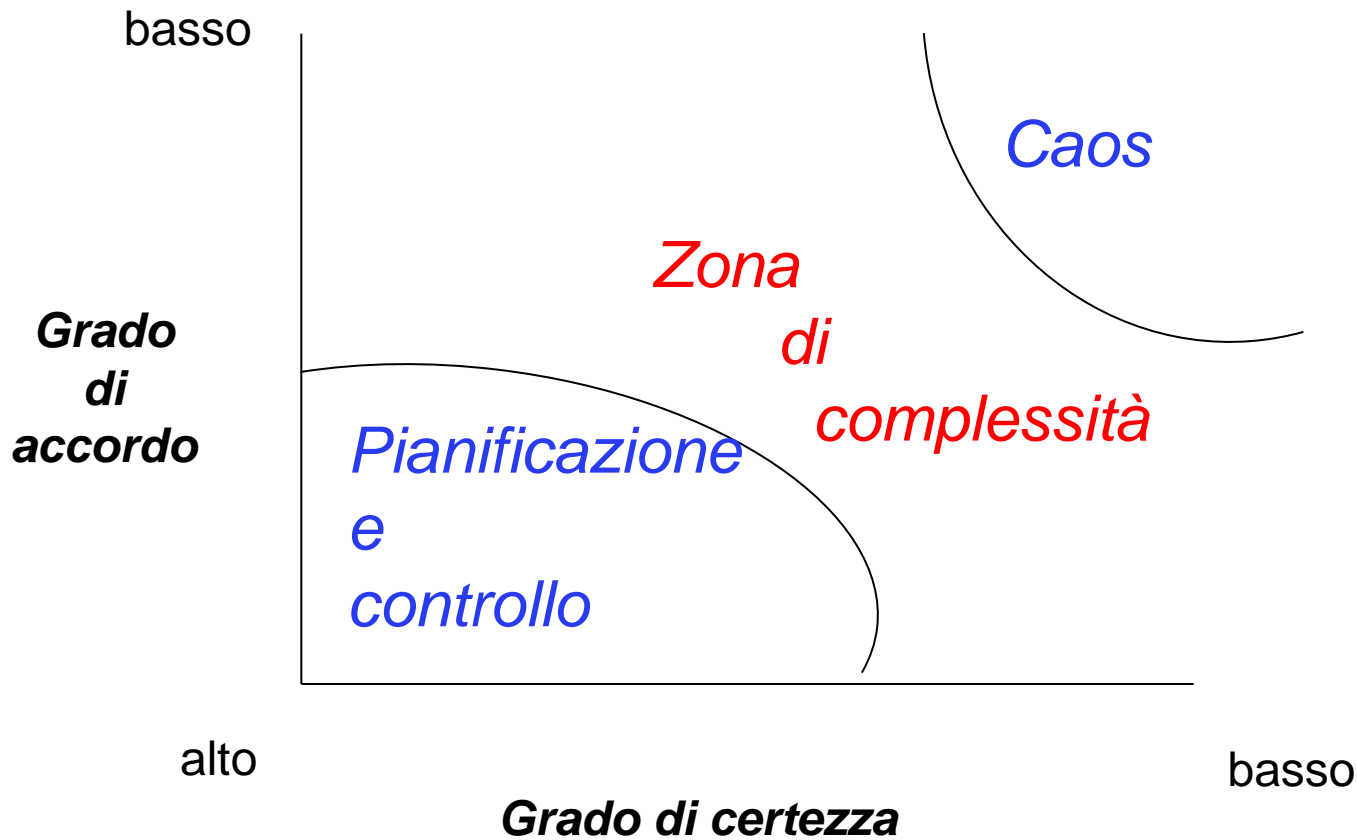
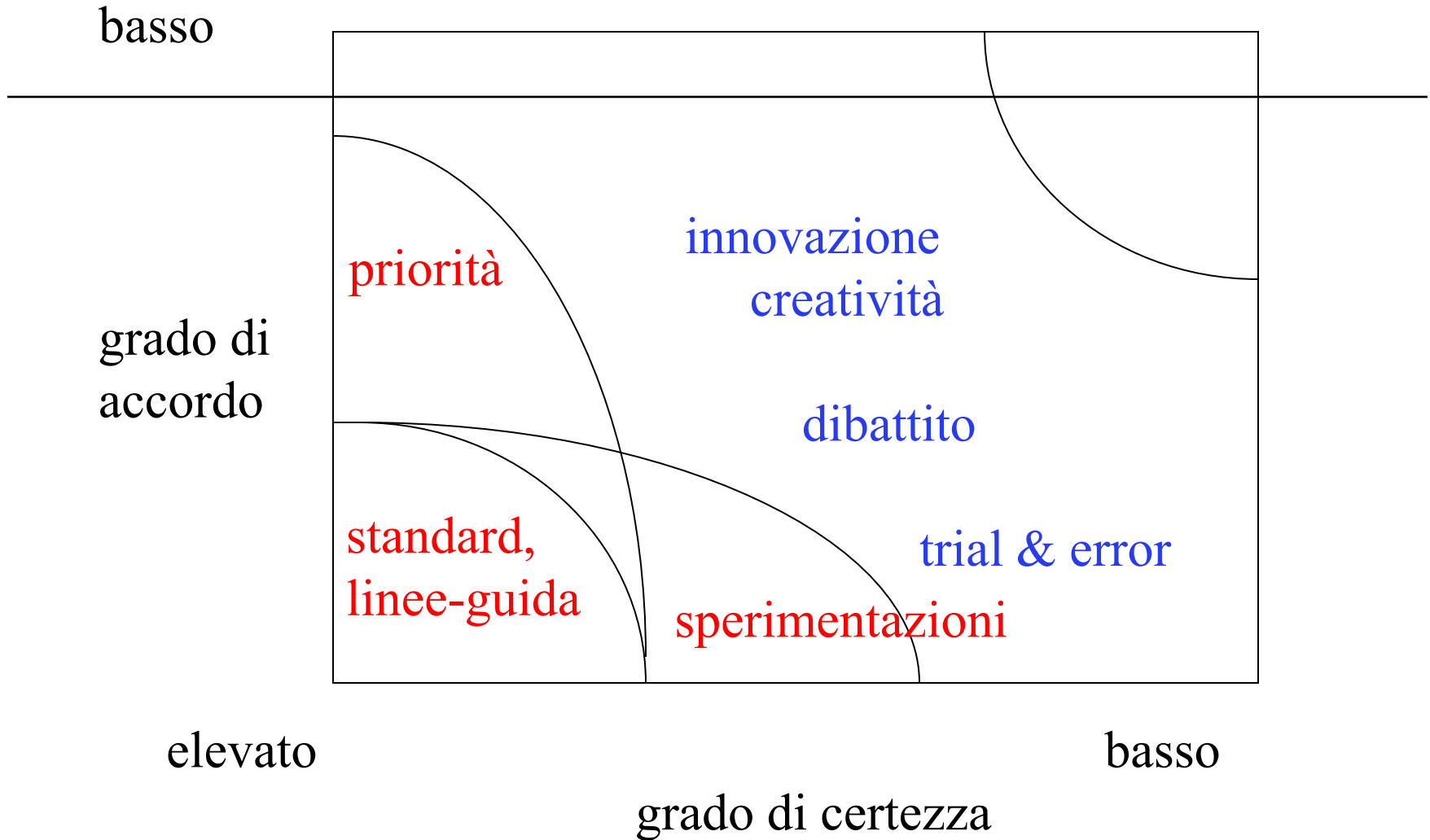
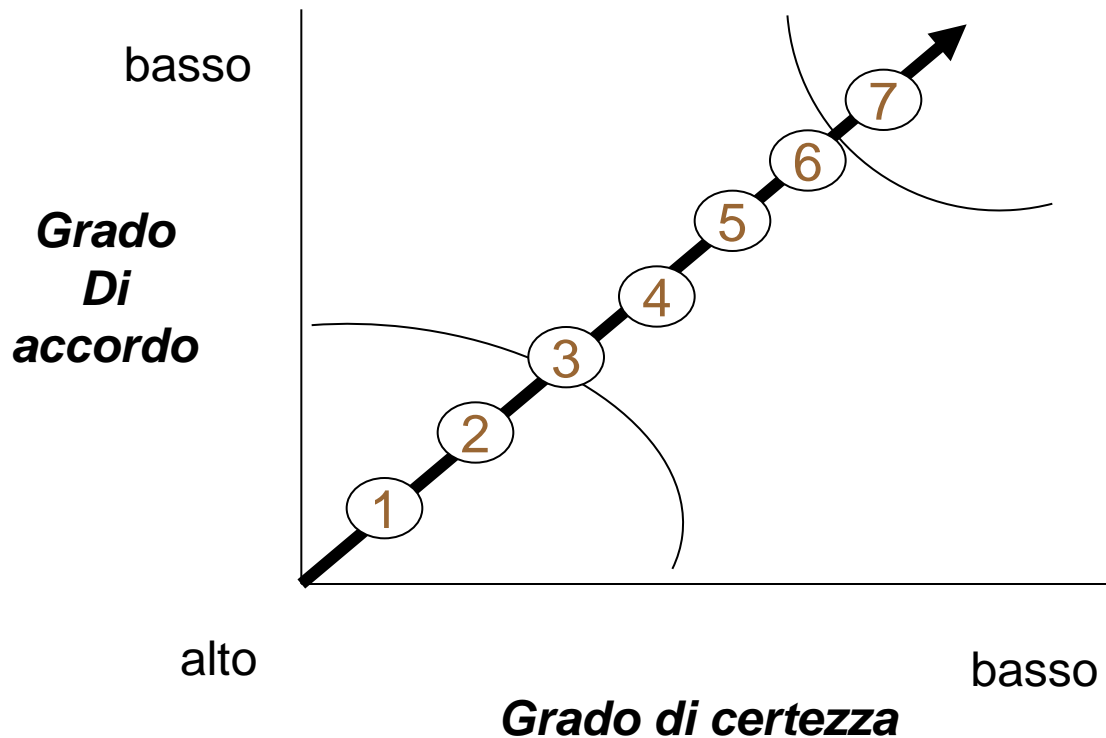


Diagramma di Stacey



Matrice certezza – accordo

Ralph Stacey



1. Azione direttiva
2. Cambia i processi di lavoro
3. Modifica la struttura
4. Riunisci le persone x individuare nuovi interventi
5. Riunisci le persone sperando che possa emergere un cambiamento
6. Esamina e descrivi i patterns
7. Cerca i patterns

Considerazioni di carattere generale

La scelta di esternalizzare deve quindi rispondere a logiche organizzative e gestionali, consentendo un efficace governo dei costi e permettendo l'introduzione di logiche di mercato all'interno dell'organizzazione: quindi va vista come uno stimolo, soprattutto per quegli apparati organizzativi ancora irrigiditi tra norme e logiche esclusivamente giuridiche.



Considerazioni di carattere generale

- La Pubblica Amministrazione è, da tempo, coinvolta in un processo di modernizzazione e riorganizzazione.
- È evidente lo scopo di aumento dell'efficienza e di riduzione dei costi; da qui, la scelta di politiche di esternalizzazione che facilitino la distribuzione di attività funzionali o di prestazioni di servizio tra amministrazioni e privati sulla base di principi di economicità (costi dei servizi) o di efficienza (del livello di prestazione).

New Public Management

Questo processo di modernizzazione è consistito principalmente nell'adozione di modelli organizzativi più flessibili e nell'introduzione di meccanismi di quasi-mercato nel Sistema Sanitario Nazionale, quali:

- contracting **“out”**, cioè esternalizzazione ad imprese esterne, nella prospettiva di global service, per la gestione dei servizi di supporto, logistici, alberghieri, tecnici e per la gestione di network di servizi;
- contracting **“in”** attraverso affidamento ad altre aziende pubbliche di aree di attività o della fornitura di specifici servizi e successiva costituzione di consorzi o partnership interorganizzative;
- società miste pubblico-private per la fornitura di servizi nel campo della gestione dei servizi di supporto (**partnership**).

Obiettivi

riduzione dei costi di
gestione

incremento del livello di
qualità dei servizi.

Considerazioni di carattere generale

- Gli effetti di miglioramento gestionale devono essere legati:
- alla possibilità di concentrare, anche mediante appositi interventi di riorganizzazione interna, le risorse disponibili sulle attività che valgono a connotare in modo esclusivo le finalità dell'ente : **mission aziendale - le prestazioni a contenuto tecnico-sanitario**
- ad assicurare le funzioni strumentali e di supporto, per la loro natura generiche in quanto comuni a più realtà organizzative, con maggiore efficienza e secondo livelli di qualità più elevati facendo ricorso ad organizzazioni professionali specializzate presenti sul mercato.



Cosa è esternalizzabile

Le diverse correnti di pensiero concordano nel definire **esternalizzabile** esclusivamente ciò che non è “core” dell’ospedale. “E’ esternalizzabile solamente ciò che non appartiene all’idea stessa di un ospedale?



E’ proprio così?

-
- Settori che in gran parte riguardano le attività non strategiche e che nell'organizzazione di una Azienda Sanitaria vengono connotate quali servizi di supporto, ovvero tutto quel mondo riguardante l'information technology, la logistica, la gestione dei magazzini, la gestione degli immobili e delle tecnologie, la gestione degli acquisti, e poi ancora la ristorazione, le pulizie, i parchi auto, ecc..

-
- Esternalizzazione come occasione di trasformazione aziendale per perseguire dei vantaggi organizzativi, di costo e di servizio.

 - In altre parole perseguire la concreta possibilità di:
trasformare i **costi fissi** della funzione servizi in **costi variabili**;
ridurre i costi di tale servizio sfruttando le economie di scala e le strategie di delocalizzazione produttiva;
migliorare la qualità del servizio puntando sulla focalizzazione e le maggiori competenze tecniche degli specialisti.

- Il modello a cui ispirarsi non può che essere quello di un'organizzazione che consenta di modificare o sostituire la tecnologia di cui dispone con tempestività mano a mano che si introducono miglioramenti scientifici.
- La flessibilità quindi può trovare concreta attuazione proprio nei servizi di supporto e lo strumento più appropriato è individuabile nell'affidamento all'esterno di attività, così come avviene da tempo nelle aziende private.



- E questa capacità di introdurre più appropriate modalità di offerta di servizio ha certamente benefici effetti anche sui medici. Questi infatti, stimolati ad affermare la propria autonoma professionalità e nella ricerca di sempre maggiore specializzazione, vedranno finalmente superate, se non eliminate, difficoltà che da sempre hanno considerato come incomprensibili intralci burocratici imposti dall'organizzazione amministrativa. Così il medico potrà meglio concentrarsi nella missione che l'Azienda gli ha affidato e che considera essenziale al suo ruolo.

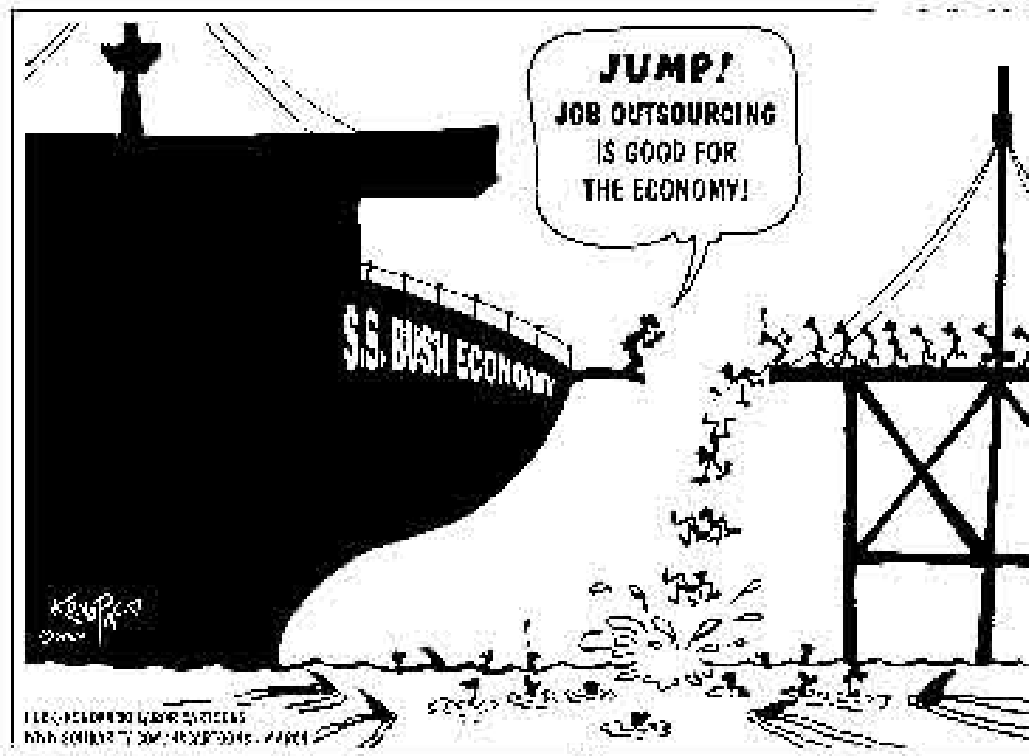
□ L'acquisizione di servizi esterni può essere l'occasione di far *divenire partner* dell'Azienda soggetti esterni con modalità tali che consentono a questi ultimi di concorrere in modo sinergico con l'Ospedale al raggiungimento del risultato atteso.

□ Si realizza così una collaborazione pubblico e privato che, se ben strutturata, può consentire di raggiungere traguardi impensabili. Queste scelte tuttavia richiedono grandi attenzioni. Innanzitutto nella scelta di quali servizi affidare all'esterno.



□ Quindi va definito un percorso per individuare cosa acquisire dall'esterno:

- scegliendo attività non strategiche per l'Ospedale;
- effettuando una seria analisi costi-benefici, facilitata dalla più agevole comparazione dei costi nell'acquisizione esterna.



VALUTAZIONI

- **DI ORDINE ECONOMICO**
- **DI ORDINE TECNICO E POLITICO**
 - **La struttura aziendale**
 - **Tipo di orientamento strategico**
 - **Le caratteristiche del prodotto/servizio**
 - **Fattori qualitativi del servizio**
 - **Implicazioni in termini di investimento**
 - **Margini/vincoli alla riallocazione del personale all'interno dell'azienda**
 - **Conflittualità sindacale e politica**
- **LEGATE ALLA GESTIONE DEI SETTORI TERZIARIZZATI**

Le domande chiare da porsi quando si decide la possibilità di esternalizzare un servizio sono:

- 1 L'outsorcer è in grado di aggiungere valore oltre che provvedere a svolgere il servizio a costi bassi?*
- 2 La nostra azienda è strutturata in maniera tale da aumentare valore con l'outsourcing?*

Motivazioni

- Demandare ad altri le proprie problematiche organizzative
- Cercare di fare meglio a costi più bassi
- Delegare le responsabilità
- Svincolarsi dai vincoli burocratici
- Utilizzare la maggior flessibilità contrattuale consentita al privato
- Ridurre la necessità di organico dell'azienda



Rispetto a quanto avviene nel privato, il processo di esternalizzazione nella PA è peculiare poiché attraversa tre fasi:

- 1. individuazione delle attività e dei servizi da esternalizzare**
- 2. gara d'appalto**
- 3. scelta dell'offerta più vantaggiosa (profili economici, tecnici, qualità, impatto sociale, valorizzazione del know how esistente, gestione del contratto, monitoraggio e gestione del cambiamento organizzativo).**
- 4. A queste si uniscono l'incertezza legata al "controllo" delle attività, quella relativa alle metodologie di adozione, l'influenza delle associazioni professionali e delle organizzazioni sindacali e infine la scelta del soggetto esterno (che si concretizza nel momento della gara d'appalto).**

Aziende Sanitarie ed Outsourcing

Servizi che per primi vennero affidati all'esterno:

- Attività di pulizia;
- Lavanderia;
- Ristorazione;
- Logistica
- Smaltimento rifiuti

Successivamente:

- Trasporto pazienti
- Archiviazione documenti



Problemi e Opportunità

Problemi

Qualità del servizio

Costi

Scelta del fornitore

Perdita del controllo

Difficoltà a misurare i processi interni

I dipendenti temono di perdere conoscenze/competenze

Focus on core business

Miglioramento del livello di servizio

Riduzione dei tempi di implementazione

Contenimento dei costi

Introduzione di innovazione

Opportunità

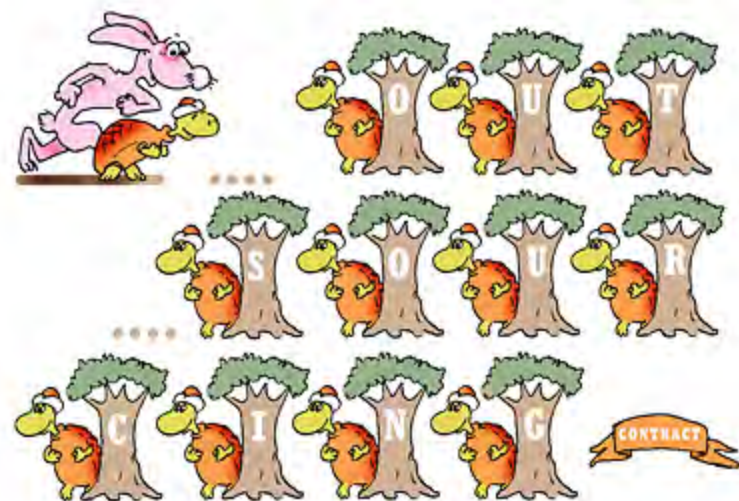
Migrazione verso nuova tecnologia

Accesso a nuove competenze

Un altro aspetto degno di rilievo, anche ai fini di una valutazione economica della scelta, è legato alla necessità di attivare nuovi organi aziendali per la gestione della relazione con il fornitore, con compiti di controllo quali-quantitativo del servizio realizzato dal terzo.

Molto spesso, soprattutto nell'ambito delle aziende sanitarie, è possibile riscontrare come i costi connessi all'attivazione di strutture di coordinamento e controllo della transazione non siano sempre tenuti nella giusta considerazione dai decisori e non influenzino significativamente le scelte in termini economici.

Non va inoltre sottovalutato il fattore di irrigidimento del sistema che ogni organo di controllo inevitabilmente introduce



Igor Aleshin

DATAART
Enjoy IT

Le risorse umane nei processi di esternalizzazione

L'esternalizzazione di attività rappresenta una eccellente occasione di "miglioramento e di riqualificazione professionale" delle risorse umane impegnate nei settori oggetto delle iniziative.

L'impostazione data al progetto di esternalizzazione deve mirare fundamentalmente, con una necessaria formazione, alla costituzione di vere e proprie unità interne specializzate in attività preminenti di controllo anziché di attività esecutive (come previsto dalla norma ISO 9000:2000)

- Va ricordato infatti come uno dei fattori di maggior rigidità nella gestione è rappresentato dal personale. Esso assorbe circa il 60% delle risorse finanziarie e nel contempo rende quanto mai problematica ogni manovra di ammodernamento del sistema che coinvolga significativamente il personale.
- Inoltre la scelta esterna consente di acquisire professionalità non presenti nell'Azienda, la cui formazione richiede tempi non sempre compatibili con l'urgenza di attuare il servizio



Il controllo aziendale

- ❑ È certamente quello del controllo un impegno non facile, a cui l'Ente pubblico è poco avvezzo, ma che deve sviluppare in modo raffinato partendo da un'accurata stesura dei capitolati, da un'attenta formulazione dei contratti di appalto per finire con un'organizzazione interna preparata al confronto con privato, che non sempre è reale partner dell'Azienda.
- ❑ Nel mondo dell'impresa si stanno aprendo orizzonti nuovi e si affacciano opportunità imprevedibili. Si stanno già elaborando ulteriori strumenti nuovi quale quello dell'“**integratore di servizi**”.
- ❑ Questo è un soggetto preposto al coordinamento di attività e servizi, a cui l'Ente può affidare la responsabilità di un risultato che sia misurabile e controllabile, definendo contestualmente:
 - la qualità del servizio;
 - la soddisfazione delle strutture aziendali e del cliente esterno.

Controllo dei processi di pulizia e sanificazione

Oggi più di ieri, con l'aziendalizzazione sanitaria nazionale, si fa sempre più stringente l'esigenza di definire un protocollo di gestione dei servizi di sanificazione ambientale che derivi dalle linee-guida per l'attività di pulizia e disinfezione nelle strutture sanitarie.

l'efficacia delle procedure deve essere convalidata, regolarmente monitorata e documentata.

Il mantenimento di un buon livello di pulizia dipende pertanto anche dalla stesura di procedure che documentino controlli e verifiche in accordo con quanto pianificato sul regolare svolgimento del servizio, nonché sul livello di buona qualità di articoli ed attrezzature utilizzate.

I controlli comprendono audit interni di miglioramento, con l'obiettivo di verificare costantemente che le metodologie e i processi condivisi nell'ottica del TQM vengano attuati correttamente in fase di erogazione. Dovranno essere condotti dal responsabile della qualità del servizio in outsourcing e i risultati vanno registrati in schede predisposte allo scopo.



Vi sono poi audit programmatici del risultato, il cui obiettivo e' quello di verificare che il livello di qualità del servizio erogato corrisponda agli standard prefissati. Nel complesso il sistema di controllo, attraverso gli strumenti ed elementi necessari per la determinazione del risultato, deve garantire un monitoraggio completo in grado di integrare al controllo visivo metodi di misurazione più oggettivi.

Oggetto del controllo saranno le prestazioni basate sui risultati di pulizia e sanificazione dell'insieme delle strutture, infrastrutture ed arredi.

Non deve essere delegato tutto all'Ente Esterno

Come in ogni contesto, anche in ambiente ospedaliero si distingue tra pulizie ordinarie (interventi di carattere continuativo e routinario da fornire secondo frequenza e tipologie stabilite), periodiche (interventi di pulizia più profonda da svolgersi a cadenze prestabilite) e straordinarie (gli interventi cosiddetti imprevedibili che si rendono necessari per esigenze occasionali).

Ma in ospedale più che altrove nulla può essere lasciato al caso: gli interventi di pulizia/sanificazione si devono inserire in un piano della qualità ampiamente definito ed articolato, che dovrà contenere un inquadramento generale e specifici progetti atti a realizzare le diverse attività ricomprese nel servizio di pulizia secondo le specifiche necessità dell'organizzazione.

Controllo della performance dell' outsourcer

Per una corretta sorveglianza della performance dell'outsourcer

Conoscere perfettamente:

- **il capitolato**
- **il progetto**
- **il contratto**

Predisporre la documentazione necessaria a tal fine.

Individuare gli attori deputati alla funzione di controllo/monitoraggio.

1° verifica

Documentazione amministrativa

Sicurezza: DUVRI, attrezzature, prodotti, DIP

Organizzazione (orari e modalità operative, consegna depositi, dislocazione attrezzature, ecc.)

Inserimento delle proposte migliorative nelle modalità operative

2° verifica

Formazione: verifica dei programmi formativi e controllo sullo svolgimento;
Sorveglianza sanitaria

Controllo della performance dell' outsourcer

Si adottano dei sistemi di misurazione che devono rispondere

- Ж frequenza di misurazione sufficiente a dare validità e risultati;
- Ж misurazioni facili e riproducibili;
- Ж i risultati delle misurazioni devono essere aggregati in forma di indici o di scostamento rispetto all'obiettivo;
- Ж gli indici devono essere facilmente comprensibili a chi deve attuare le azioni correttive;
- Ж gli indici devono essere adeguati.

L'obiettivo specifico di tali misurazioni è:

1. verificare il rispetto da parte dell'outsourcer delle procedure per l'esecuzione del servizio distinte per i diversi protocolli stabiliti dalla Direzione Sanitaria
2. verificare l'appropriatezza quali-quantitativa delle dotazioni in consegna al personale rispetto ai piani della qualità stabiliti
3. verificare la qualità della prestazione erogata

Protocolli

(ESEMPIO) Per la pulizia e sanificazione



Igiene Ospedaliera

Tutte le parti interne ai padiglioni

Igiene Ambientale

Tutte le parti esterne ai padiglioni
(rampe, scale, viali ecc)

Igiene Ristorazione

Cucine di reparto, punti di
ristoro, mense ,cucina
centralizzata

Protocolli

I protocolli di pulizia per esempio definiscono ,per tipologia di area, le prestazioni previste e le relative frequenze di intervento.

Ad ogni azione prevista dai diversi protocolli di pulizia ,sono stati associati i codici relativi alla descrizione di metodologie operative che verranno adottate dagli operatori dedicati

Spolveratura ad umido dei piani di lavori, arredi e ed attrezzature

cod intervento 31

Detersione delle superfici vetrate

cod intervento 25

Protocolli

In ogni metodologia sono previste e standardizzate indicazioni :

1. Sulla sicurezza dell'operazione
2. Descrizione del metodo di lavoro
3. Autocontrollo
4. Attrezzature/macchine
5. Beni di consumo/prodotti
6. Indumenti di lavoro /DPI

CAMPIONAMENTO

TIPOLOGIA	FREQUENZA
<ul style="list-style-type: none">- aree sanitarie alto rischio infettivo- aree operatorie	SEMESTRALE
<ul style="list-style-type: none">- aree sanitarie	TUTTE ANNUALMENTE
<ul style="list-style-type: none">- aree extra sanitarie e di servizio- aree esterne- aree ad elevata intensità di traffico	ALMENO IL 50% DURANTE LA DURATA DELL'OUTSOURCING

Fase Finale

- Raccolta dei report dei controlli
- Raccolta dei report delle indagini delle soddisfazioni dell'utente;
- Effettuazione di una elaborazione statistica dei risultati dei controlli
- Individuazione delle aree critiche rispetto alle quali si rendono necessarie azioni strutturate di intervento per garantire il miglioramento della qualità del servizio;
- sorveglianza sulla efficace attuazione delle azioni correttive e/o di miglioramento intraprese dall'impresa su indicazione della Direzione sanitaria

Considerazioni conclusive

- L'Outsourcing va quindi visto per il management ospedaliero come una **opportunità** che l'Ospedale può e deve utilizzare per attuare quel processo di modernizzazione delle strutture e di semplificazione della sua organizzazione, per
- consentire di concentrare meglio lo sforzo aziendale ad attuare il miglioramento continuo della qualità assistenziale,
- gestire la complessità derivante dal tumultuoso sviluppo della tecnologia
- presidiare il bisogno di formazione che richiede tempi non sempre compatibili con la tempestività attesa dal cittadino.





Grazie.....

Giacomo Puccini