

Ou Outsourc

Outsourcing

Flavia Bossi, Leiterin der Abteilung für chirurgische Instrumente und Verantwortliche für Start-ups Servizi ospedaliari S.p.A.

EINLEITUNG

Angesichts der historischen Entwicklungen der aktuellen Zeit ist es besonders wichtig, den verfügbaren Mitteln Rechnung zu tragen.

Das letzte Jahrzehnt war von einem raschen Wandel des italienischen Gesundheitswesens geprägt, bei dem alle Beteiligten, d.h. die Gesundheitseinrichtungen und alle Gesundheitsfachleute, ihre Verantwortung wahrnehmen mussten.

Schnelles Reagieren, Integration, Forschung, Umsetzung und Ausprobieren neuer Zusammenarbeitsmodelle sind nicht nur betriebliche Mechanismen, sondern eigenständige Wege (Metá hodós).

Während die Spitaleinrichtungen früher nur wenige Güter von ausserhalb bezogen, werden heute ganze Supportdienste ausgelagert.

Insbesondere klinische Tätigkeiten (Laboruntersuchungen, spitalexterne Betreuung, Abgabe von Medikamenten und Sterilisation von Medizinprodukten), nicht klinische Dienstleistungen (Reinigung, Anlagenwartung, Abfallentsorgung etc.) sowie allgemeine Services (Versicherung, Informatik etc.) wurden auf Drittanbieter übertragen.

Mit anderen Worten: Die Neuüberprüfung der wirtschaftlichen Strategien durch die Gesundheitseinrichtungen führt zur Übertragung einer oder mehrerer, für die eigene Tätigkeit notwendiger Dienstleistungen im Rahmen spezieller vertraglicher, organisatorischer und administrativer Vorkehrungen.

In diesem Zusammenhang bietet die Auslagerung von Dienstleistungen für die Sterilisation und Bewirtschaftung chirurgischer Instrumente und Medizinprodukte an ein Drittunternehmen den Strategieverantwortlichen die Möglichkeit, das eigene Angebot über eine Neudefinition der Kompetenzen und die Suche nach neuem Wissen und neuen Ressourcen auszubauen.

OUTSOURCING DER STERILISATIONS-DIENSTE

Outsourcing bedeutet die Auslagerung ganzer Tätigkeitsbereiche und muss eine Partnerschaft

zwischen dem auslagernden Betrieb und einem auf dem Markt als Spezialist auftretenden Unternehmen bilden, das die vollständige Erledigung der übertragenen Tätigkeit übernimmt.

Laut einer Umfrage des Centro Studi Investimenti Sociali (Censis) bei 110 Unternehmen und Behörden ist in den kommenden Jahren mit einer beträchtlichen Zunahme des Outsourcing zu rechnen.

70% der Befragten gaben an, mindestens eine interne Verwaltungsfunktion ausgelagert zu haben.

Ferner zeigt sich deutlich, wie gross das Entwicklungspotenzial der Nachfrage ist, wenn man bedenkt, dass rund 60% der repräsentativen Stichprobe durch einen mässigen Trend zum Outsourcing, aber gleichzeitig durch einen starken Hang zu Innovationen in der internen Organisation geprägt sind.

Noch interessanter ist, dass fast 60% der kontaktierten Privatunternehmen und beinahe 40% der analysierten grossen staatlichen Verwaltungsstrukturen planen, in den nächsten zwei Jahren verstärkt auf Outsourcing zu setzen.

Die Faktoren, die die öffentlichen und privaten Auftraggeber am stärksten zu einer Auslagerung bewegen, betreffen die Effizienz und Schnelligkeit sowie die Modularität und hohe Anpassungsfähigkeit der angebotenen Dienstleistungen.

Der Hauptgrund, weshalb Gesundheitsunternehmen die Sterilisation auslagern, ist die Neudefinition der eigenen Dienstleistungen.

Bei der Sterilisation handelt es sich aufgrund der für diese Dienstleistung typischen Schwierigkeiten und der damit verbundenen Verantwortung um ein «komplexes» Outsourcing.

Neben dem erheblichen finanziellen Aufwand durch die spezifische Struktur und die besonderen Anlagen müssen die Anbieter zur Erbringung der Dienstleistung die Einhaltung eines umfangreichen Regelwerks und aufgrund der äusserst verschiedenartigen zu verarbeitenden Materialien sowie ihrer unterschiedlichen Herkunft ein hohes Niveau an besonderen Fachkenntnissen der Mitarbeiter garantieren können.

Bis heute erfolgt die Sterilisation chirurgischer Instrumente in zahlreichen Spitaleinrichtungen in Substerilisationen, in denen die Einhaltung der geltenden Vorschriften oft nicht gewährleistet ist. Daher wird die Sterilisation in einer ZSVA zentralisiert, was Investitionen in die Einrichtung der entsprechenden Räumlichkeiten, die Anschaffung der Geräte, die Einstellung und Ausbildung des Personals, die Zertifizierung des Prozesses und die Umsetzung der chirurgischen Instrumente voraussetzt.

Zwar sind die hohen Kosten für ein Spital sicherlich der Hauptgrund für die Auslagerung von

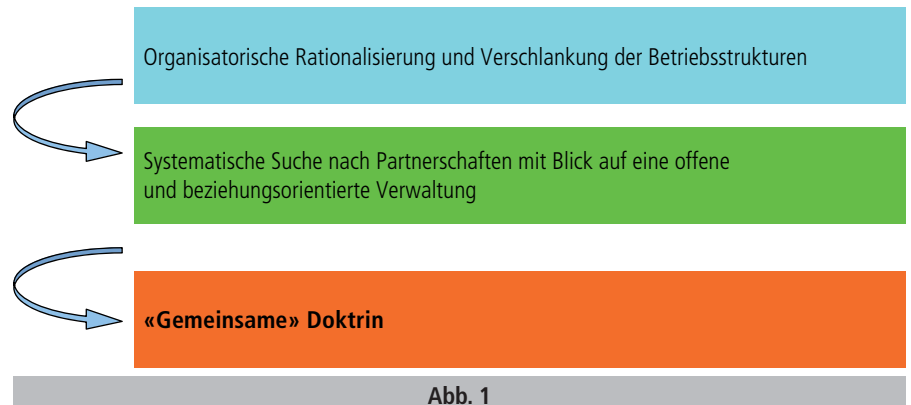


Abb. 1

Dienstleistungen an Private, aber es gibt noch weitere Faktoren: Rationalisierung, Abgabe der Verantwortung für den Sterilisationsprozess im Fall von Rechtsstreitigkeiten, Übertragung der Dienstleistung auf Unternehmen mit besonderer Kenntnis der Verfahren und dadurch einer entsprechenden Verringerung des iatrogenen Risikos sowie Rückverfolgbarkeit der Chargen. Die internationale Fachliteratur zeigt, dass die Zufriedenheit geringer ist, wenn die Beweggründe für die Auslagerung wirtschaftlich-finanzieller statt strategischer Natur sind.

Durch das Outsourcing können Gesundheitsunternehmen den eigenen Technologiepark erneuern und erhalten zertifizierte und rückverfolgbare Prozesse in einer entsprechenden Struktur, die den Anforderungen an Sicherheit und Zuverlässigkeit entspricht. Das Outsourcing-Unternehmen seinerseits kann sein Personal rationeller einsetzen, dadurch die Produktivität steigern und die Produktqualität über Standardverfahren sowie laufende Kontrollen und die richtige Dimensionierung der Anlagen und ihrer Nutzung (Autoklaven) sowie der Verbrauchsmaterialien (Reinigungsmittel, Verpackungssysteme etc.) verbessern.

Das Angebot auf diesem Gebiet wurde dadurch ergänzt, dass die Vermietung chirurgischer Instrumente in die Projekte zur Realisierung und Führung von ZSVA aufgenommen wurde.

Die Vorteile liegen im Wesentlichen darin, dass die Spitaleinrichtungen ihren Instrumentenpark erneuern, dabei die Kosten für die Anschaffung und Wartung der chirurgischen Instrumente optimieren und über rückverfolgbare und mit dem CE-Zeichen versehene sterile Sets verfügen können.

All dies trägt nicht nur zu einer Qualitätsverbesserung bei den chirurgischen Leistungen über eine Optimierung der OP-Auslastung bei, sondern erlaubt die Umverteilung personeller Ressourcen zugunsten der direkten Betreuung.

Der ideale Partner:

- erbringt bedarfsgerechte und effiziente Leistungen zur Verbesserung der Qualität der von der Einrichtung angebotenen Dienstleistungen,
- bewältigt die Nachfrage, indem er das richtige Verhältnis zwischen rationeller Bewirtschaftung, angemessenem Ressourceneinsatz und wissenschaftlicher Evidenz wählt,
- kombiniert sein eigenes Wissen mit den Kenntnissen der Fachleute, die die Dienstleistung nutzen, und trägt so zu einer Verbesserung des Kenntnisstandes bei,
- erledigt die Tätigkeiten koordiniert und in enger Zusammenarbeit mit den technischen,

administrativen und medizinischen Strukturen des Spitals,

- ist eine innovative Organisation mit spezifischem Know-how, die in der Lage ist, den Wandel zu begleiten, und
- schult und beschäftigt qualifizierte Mitarbeiter, die in täglichem Kontakt mit den in der Gesundheitseinrichtung tätigen Fachleuten stehen.

Damit das Vorhaben gelingt, müssen sich Spital und Dienstleister auf vorher festgelegte Ziele einigen und die eigene Organisation anhand der Prozesse analysieren.

Dazu müssen die zu übernehmenden Tätigkeiten, die damit verbundenen Prozesse, die (internen und externen) Projektverantwortlichen, die erwarteten Ergebnisse und die entsprechenden Messindikatoren definiert werden.

Einer der Erfolgsfaktoren ist der Abschluss einer Dienstleistungsvereinbarung als Beleg für die Prozess- statt Produktorientierung einer Gesundheitseinrichtung.

PROZESS

Zwar spielen die Abteilungen für Strategie, allgemeine Geschäftsführung und Verwaltung eine entscheidende Rolle bei der Aktivierung und Umsetzung des Prozesses, aber die Einzelheiten und Vorbereitung der technischen Unterlagen obliegen üblicherweise der medizinischen Leitung sowie der Pflegedienstleitung.

In einer ersten Phase des Prozesses werden die Unternehmensziele – was, wie und wann – sowie die Mittel zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Dabei sollte ein fächerübergreifender Ansatz verfolgt werden, um alle Faktoren zur Beurteilung der Dienstleistung und ihrer Auswirkungen auf die Spitalorganisation zu berücksichtigen.

MODELLE FÜR DIE FÜHRUNG EINER ZSVA

Die Outsourcing-Modelle können in zwei Kategorien eingeteilt werden: «betriebsinterne» mit

dem offensichtlichen Vorteil eines geringeren logistischen Aufwands, und «betriebsexterne», die alle Tätigkeiten der Gesundheitseinrichtung in eigentliche Industrieunternehmen für die Sterilisation und Wartung chirurgischer Instrumente auslagern.

Wenn das Outsourcing-Modell festgelegt ist, muss definiert werden, was die Dienstleistung umfassen soll.

Betriebsinternes Outsourcing-Modell

Dieses Modell für die Führung einer ZSVA bedeutet:

- Einrichtung einer internen ZSVA innerhalb des Spitals, die so ausgelegt ist, dass die Abwicklung der auf den Bedarf des Spitals ausgerichteten Tätigkeiten gewährleistet ist. Etwaige freie Produktionskapazitäten könnten für Sterilisationsaktivitäten zugunsten anderer, benachbarter Einrichtungen genutzt werden.
- Geringer logistischer Aufwand, weil die Tätigkeit am Spitalstandort stattfindet: OPS, Stationen, Ambulatorien und Betriebseinheiten, die von der Sterilisation der chirurgischen Instrumente betroffen sind.
- Instrumentenpark, der den Umlauf der einzelnen Sets in rund sechs Stunden gewährleistet, d.h. der durchschnittlichen Zeit des gesamten Sterilisationsprozesses der chirurgischen Instrumente innerhalb der Einrichtung.

Betriebsexternes Outsourcing-Modell

Dieses Modell für die Führung einer ZSVA bedeutet:

- Nutzung einer spitalexternen ZSVA im Eigentum des Dienstleistungserbringers. Mit dieser Lösung kann das Spital die Sterilisationsräumlichkeiten für zum Kerngeschäft gehörende Aktivitäten nutzen.
- Bei dieser Lösung muss der Instrumentenpark der Spitalanlage neu beurteilt

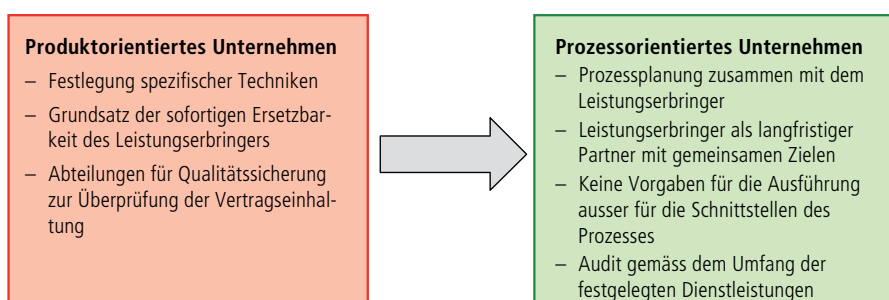


Abb. 2

werden, weil die chirurgischen Sets eine Umlaufzeit von bis zu 24 Stunden haben können. Die betriebsexterne Methode umfasst auch folgende Tätigkeiten:

- Bestandsaufnahme der chirurgischen Instrumente und Medizinprodukte,
- Set-Optimierung bei den chirurgischen Instrumenten und Medizinprodukten,
- Miete und Wartung neuer chirurgischer Instrumente und Medizinprodukte.

Mit diesen Aktivitäten erhält die Spzialeinrichtung einen erneuerten Instrumentenpark in qualitativer (technologische Innovation) wie quantitativer Hinsicht. Bei den gelieferten Instrumenten mit CE-Kennzeichnung wäre ausserdem das reibungslose Funktionieren ständig gewährleistet.

Im Wesentlichen können zwei Gruppen von Dienstleistungen unterschieden werden:

Prozessdienstleistungen

- Bau oder Umbau der Räumlichkeiten für die ZSVA (betriebsintern)
- Bereitstellung, Wartung und Zertifizierung der Anlagen
- Bereitstellung eines elektronischen Rückverfolgbarkeitssystems mit Nutzungslizenzen, angemessener Anzahl Arbeitsplätzen, Ausbildung des Personals sowie der vom Spital für die Sichtung der Daten ausgewählten Mitarbeiter
- Wahrnehmung der Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Sterilisationsprozess durch eigenes Personal
- Ausbildung des Personals
- Bereitstellung des Verbrauchsmaterials für die Erbringung der Dienstleistung
- Transport (Logistik) der chirurgischen Instrumente und wiederaufbereitbaren Medizinprodukte

Dienstleistungen für chirurgische Instrumente

- Qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der chirurgischen Instrumente des Spitals

- Qualitative und quantitative Bestandsaufnahme der wiederverwendbaren Systeme für die Sterilisation von OP-Sets (Container)
- Optimierung der verwendeten OP-Sets und/oder Aufnahme neuer Instrumente in die OP-Sets des Spitals
- Miete von OP-Sets des Outsourcing-Unternehmens
- Wartung und Vervollständigung der chirurgischen Instrumente
- Bereitstellung der Sterilisationscontainer
- Wartung und Vervollständigung der Container
- Ausbildung des Personals

BEWERTUNG DER STERILISATIONSDIENSTLEISTUNG

Neben der Festlegung der Dienstleistungsart sind die wichtigsten Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators – KPI) zu definieren, um den Ablauf der repräsentativsten Tätigkeiten im Rahmen des Prozesses zu überwachen. Dabei sollten KPI auf der Grundlage differenzieller Analysen verwendet werden (Vergleich zwischen dem Leistungsniveau der Vergangenheit, der Gegenwart und dem in der Zukunft angestrebten Ziel).

Dabei gibt es hauptsächlich vier Arten von Indikatoren:

- Allgemeine Indikatoren: Sie messen Faktoren im Zusammenhang mit Volumenaktivitäten.
- Qualitätsindikatoren: Sie beurteilen die Qualität der Prozessergebnisse auf der Grundlage bestimmter Standards.
- Kostenindikatoren
- Dienstleistungs- oder Zeitindikatoren: Sie messen die Reaktionszeit von Anfang bis Ende des Prozesses.

Gleichzeitig müssen Messeinheit und Messfrequenz für die Indikatoren festgelegt werden, um Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen und Zielabweichungen festzustellen. Dazu muss das Team bereits in der Phase der Vertragsverhandlungen definieren, wie es sich verhält, wenn die KPI ausserhalb der erwarteten Grenzwerte liegen.

Die auslagernde Einrichtung und das Outsourcing-Unternehmen müssen sich über das Vorgehen bei Abweichungen und die Verbesserungsmaßnahmen einigen.

Die Dienstleistung muss bereits ab der Projektphase und anschliessend kontinuierlich beurteilt werden. Oberstes Ziel ist dabei die Bewertung der erreichten Ergebnisse, wobei die Überprüfung der Modalitäten zur Nutzung der Erfahrungen (Methode) und eine eventuelle Neubeurteilung des Prozesses nicht ausser acht gelassen werden dürfen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Unabhängig von der Art der Führung ist die ZSVA eine Dienstleistung und muss als solche in der Lage sein, die Abteilungen und OPS jederzeit zufriedenstellend zu versorgen, wobei Sicherheit, Angemessenheit, Wirksamkeit und Effizienz der erbrachten Unterstützungsdienstleistungen garantiert sein müssen.

Im Hinblick auf eine moderne Führung muss die ZSVA die OPS von allen indirekten Supportaktivitäten wie Verwaltung, Anschaffung und Beurteilung der chirurgischen Instrumente entlasten. Die Mitarbeiter der ZSVA müssen zu jeder Zeit wissen, welche Lösung sie zu wählen haben und wie sie mögliche Probleme, die sich negativ auf die chirurgischen Aktivitäten auswirken könnten, bestmöglich bewältigen, um eine ständige Verbesserung des grundlegenden Wertes zu erreichen: die Gesundheit des Patienten.

«Es soll nicht genügen, dass man Schritte tue, die einst zum Ziele führen, sondern jeder Schritt soll Ziel sein und als Schritt gelten.»

Goethe

INTERNETBIBLIOGRAFIE

- <http://www.salute.gov.it>
- <http://www.aiosterile.org>
- <http://www.anmdo.org>
- <http://www.censis.it>
- <http://www.ipasvi.it>