

# Ou Outsourc

## Outsourcing

Flavia Bossi, *Direttore Divisione strumentario chirurgico e Responsabile Start-Up, Servizi ospedalieri S.p.A.*

### INTRODUZIONE

Il momento storico in cui stiamo vivendo impone un'attenzione particolare alle risorse di cui possiamo disporre.

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da un cambiamento veloce del sistema sanitario italiano, che ha richiesto un'assunzione di responsabilità da parte di tutte le parti coinvolte: le organizzazioni sanitarie ed ogni singolo professionista.

Tempestività della risposta, integrazione, ricerca, implementazione e sperimentazione di nuovi modelli di collaborazione non rappresentano solo meccanismi operativi ma vere e proprie vie da seguire (*mèta hodós*).

Siamo passati da una fase storica in cui le strutture ospedaliere reperivano all'esterno del proprio circuito produttivo solo pochi beni, alla fase di esternalizzazione dei servizi a supporto.

In particolare, sono state assegnate a terzi le gestioni dei servizi clinici (esami di laboratorio, assistenza domiciliare, distribuzione dei farmaci, sterilizzazione dei dispositivi medici), non clinici (pulizie, manutenzioni apparecchiature, smaltimento rifiuti, ecc) e di carattere generale (servizio assicurativo, servizi informatici, ecc).

In altre parole, la rivalutazione delle strategie economiche delle aziende sanitarie passa attraverso l'affidamento, con specifiche forme contrattuali, organizzative e gestionali, di uno o più servizi funzionali alla propria attività.

In questo quadro evolutivo la possibilità delle Direzioni Strategiche di esternalizzare i servizi correlati alla sterilizzazione e gestione dello strumentario chirurgico e dispositivi medici (D.M.) ad una Ditta esterna diventa un'opportunità di sviluppare la propria capacità di offerta attraverso la ridefinizione delle competenze e la ricerca di nuovi saperi e nuove risorse.

### L'OUTSOURCING DEI SERVIZI DI STERILIZZAZIONE

L'outsourcing ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività e deve costituire una

partnership tra l'azienda che esternalizza e un'azienda, presente sul mercato in qualità di specialista, che prende in carico la completa gestione delle attività affidate.

Da quanto emerge da un'indagine condotta dal Censis, Centro Studi Investimenti Sociali, su un panel composto di 110 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni, l'outsourcing sembra orientato ad una crescita abbastanza consistente negli anni futuri.

Difatti, il 70% del panel ha indicato di avere esternalizzato almeno una delle proprie funzioni gestionali interne.

Emerge inoltre con chiarezza come le potenzialità di sviluppo della domanda appaiono ampie, in considerazione del fatto che circa il 60% del campione rappresentativo analizzato sembra caratterizzarsi per una contenuta spinta all'esternalizzazione ma, nel contempo, per una forte propensione all'innovazione dell'organizzazione interna.

Ancora più interessante è rilevare che quasi il 60% delle imprese private contattate, e quasi il 40% delle grandi strutture afferenti alle Amministrazioni dello Stato analizzate, prevedono di intensificare il ricorso all'outsourcing nei prossimi due anni.

I fattori che richiamano maggiormente i committenti pubblici e privati verso l'esternalizzazione

sono correlati sia all'efficienza e alla rapidità dei servizi che alla modulabilità e all'elevato livello di personalizzazione dei servizi proposti.

La maggiore motivazione che spinge un'azienda sanitaria a ricorrere all'outsourcing dei servizi di sterilizzazione è la riqualificazione dei propri servizi.

Per quanto riguarda i servizi di sterilizzazione si tratta di esternalizzazioni « complesse », proprio per la difficoltà intrinseca del servizio e delle responsabilità ad esso correlate.

Oltre ad un importante impegno finanziario per la specificità della struttura e delle attrezzature, per l'espletamento del servizio le aziende fornitrici devono essere in grado di garantire il rispetto di un imponente contesto normativo, un elevato livello di conoscenze specifiche degli addetti, dovuto all'estrema eterogeneità dei materiali da trattare e della loro provenienza.

Tutt'oggi, in numerose strutture ospedaliere, la sterilizzazione dello strumentario chirurgico avviene presso sub sterilizzazioni, nelle quali frequentemente non sono garantite le conformità rispetto alla normativa vigente.

Da qui la scelta di centralizzare i servizi di sterilizzazione presso Centrali di sterilizzazione con conseguente necessità di dover sostenere degli investimenti relativi alla realizzazione degli ambienti, all'acquisto delle apparecchiature, all'assunzione

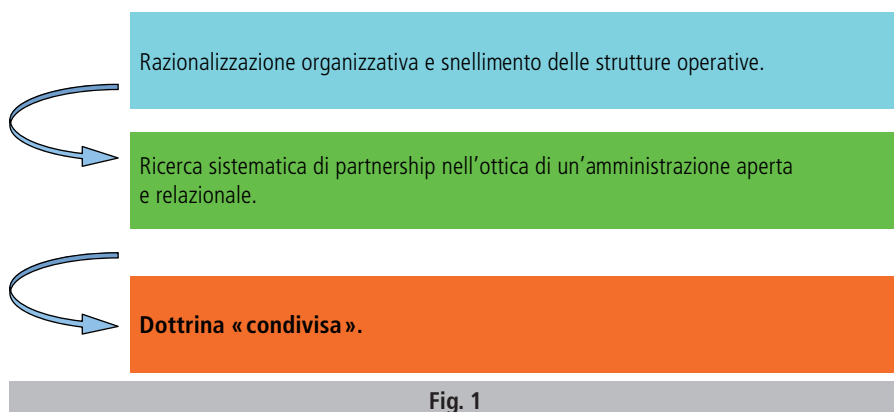


Fig. 1

e alla formazione del personale, alla certificazione del processo e all'implementazione dello strumentario chirurgico.

Se l'impossibilità di sostenere ingenti costi è sicuramente la prima motivazione per un'azienda ospedaliera per affidare a privati un servizio, le altre motivazioni sono la razionalizzazione degli stessi, la delega delle responsabilità sul processo di sterilizzazione in caso di controversie legali, l'affidamento del servizio ad aziende con elevate conoscenze delle procedure con conseguente diminuzione del rischio iatrogeno, la rintracciabilità del lotto di produzione. La letteratura internazionale ha evidenziato minori livelli di soddisfazione laddove le motivazioni all'esternalizzazione erano di carattere economico finanziario rispetto a quelle di carattere strategico.

La scelta dell'outsourcing permette alle Aziende Sanitarie di rinnovare il proprio patrimonio tecnologico, di avere, al proprio interno, processi certificati e rintracciabili, in una struttura appositamente dedicata e rispondente alle esigenze di sicurezza e di affidabilità. Le aziende Outsourcer, a loro volta, sono in grado di impiegare in modo più razionale il personale con conseguente maggior rendimento degli operatori e di migliorare la qualità del prodotto attraverso procedure standard e controlli continui, dimensionamento corretto delle attrezzature e del loro impiego (autoclavi) e dei materiali consumabili (detergenti, sistemi di confezionamento, ecc...).

L'offerta relativa a questo settore si è completata inserendo nei progetti di realizzazione e gestione delle centrali di sterilizzazione anche la fornitura a noleggio dello strumentario chirurgico.

I vantaggi sono sostanzialmente correlati alla possibilità, per le strutture ospedaliere, di rinnovare il proprio parco strumenti, ottimizzando i costi relativi all'acquisto e alla manutenzione dello strumentario chirurgico e disponendo di kit sterili, rintracciabili, marcati CE.

Tutto ciò non solo concorre ad aumentare la qualità delle prestazioni chirurgiche, ottimizzando la produttività delle sale operatorie, ma permette il recupero di risorse umane da dedicare all'assistenza diretta.

Il partner ideale sarà tenuto a:

- Fornire prestazioni idonee rispetto al bisogno e un servizio efficiente per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla struttura.
- Gestire la domanda costituendo il giusto rapporto tra razionalità economica, uso appropriato delle risorse ed evidenze scientifiche
- Integrare il proprio sapere con quello dei professionisti che usufruiranno del servizio contribuendo ad aumentare la conoscenza.

- Condurre la realizzazione delle opere attraverso interventi coordinati, effettuati in stretta collaborazione con le strutture tecniche, amministrative e sanitarie e dell'ospedale.
- Essere un'organizzazione innovativa con un know out specifico, in grado di accompagnare il cambiamento.
- Formare e proporre personale qualificato in grado di rapportarsi quotidianamente con le professionalità presenti all'interno dell'Azienda Sanitaria.

La buona riuscita del progetto prevede, da parte delle strutture ospedaliere, l'allineamento con il fornitore sugli obiettivi prefissati e l'analisi della propria organizzazione nella logica dei processi.

Questo implica la definizione delle attività da svolgere, dei processi coinvolti, dei responsabili (interno ed esterno) del progetto, l'output atteso ed i relativi indicatori di misura.

Un elemento di successo è la definizione di un accordo di servizio, indice di un Azienda Sanitaria orientata ai processi e non Azienda orientata al prodotto.

#### IL PROCESSO

Se le Direzioni Strategica, Generale e Amministrativa rivestono un ruolo decisionale per l'attivazione e la realizzazione del processo, è solitamente in capo alla Direzione Sanitaria e Infermieristica la definizione dei dettagli e la predisposizione dei fascicoli tecnici.

La prima fase del processo prevede la determinazione degli obiettivi aziendali da perseguire condividendo « cosa, come e quando » e la definizione degli strumenti per il raggiungimento degli stessi.

L'approccio favorevole deve essere multidisciplinare, per poter considerare tutti gli elementi che concorrono alla valutazione del servizio e del suo impatto sull'organizzazione « Ospedale ».

#### I MODELLI DI GESTIONE DEL SERVIZIO DI STERILIZZAZIONE

I modelli di gestione esternalizzata possono essere suddivisi in modelli « in house », preferibili per evidenti minori difficoltà di logistica, e modelli « outdoor », che trasferiscono tutte le attività dell'azienda sanitaria in veri e propri stabilimenti industriali per la sterilizzazione e la manutenzione di strumentario chirurgico.

Una volta definito il modello di esternalizzazione da applicare è necessario definire cosa deve comprendere il servizio.

##### Modello di gestione esternalizzata « in house »

Questo modello di gestione del servizio di sterilizzazione comporta:

- Realizzazione di una centrale di sterilizzazione interna alla struttura ospedaliera, dimensionata in modo tale da garantire lo svolgimento delle attività finalizzate al fabbisogno della struttura stessa; l'eventuale capacità produttiva residua potrebbe essere destinata allo svolgimento di attività di sterilizzazione per altre strutture sanitarie limitrofe.
- Logistica agevole, in quanto svolta all'interno del presidio ospedaliero: sale operatorie, reparti, ambulatori e Unità Operative interessate dalla sterilizzazione dello strumentario chirurgico.
- Parco strumenti che possa garantire la rotazione dell'utilizzo dei singoli kit per circa 6 ore, ovvero pari al tempo medio dell'intero processo di sterilizzazione dello strumentario chirurgico all'interno del presidio ospedaliero.

##### Modello di gestione esternalizzata « outdoor »

La gestione del servizio di sterilizzazione Outdoor comporta:

- Utilizzo di una centrale di sterilizzazione esterna alla struttura ospedaliera, di

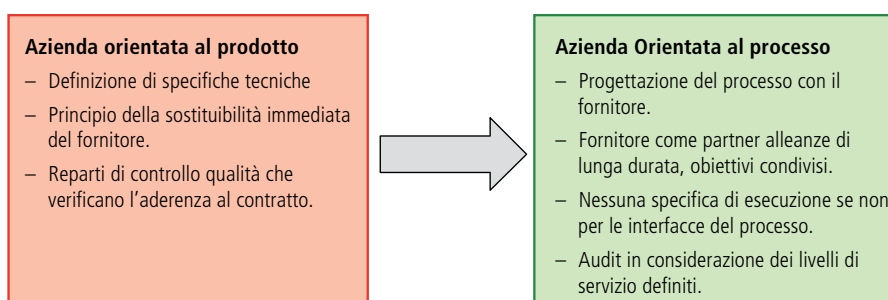


Fig. 2

proprietà della ditta Appaltatrice; questa soluzione consente alla struttura ospedaliera di poter utilizzare i locali destinati alla sterilizzazione per lo svolgimento di attività sanitarie Core.

- Per poter attuare questa soluzione si rende necessario rivalutare il parco strumenti in dotazione alla struttura ospedaliera, in quanto i kit chirurgici potrebbero avere una turnazione di utilizzo fino a 24 ore. Pertanto, la gestione outdoor prevede anche le seguenti attività:
  - Inventario dello strumentario chirurgico e dispositivi medici in dotazione
  - Set Optimization dello strumentario chirurgico e dispositivi medici
  - Noleggio e manutenzione di nuovo strumentario chirurgico e dispositivi medici
 Le suddette attività consentono alla struttura ospedaliera di dotarsi di un parco strumenti rinnovato sia dal punto di vista qualitativo (innovazione tecnologica) che quantitativo; inoltre, per gli strumenti forniti, tutti aventi marcatura CE, sarebbe costantemente garantito il corretto funzionamento.

Principalmente possiamo identificare due macro gruppi di servizi:

#### **Servizi di gestione del processo**

- Costruzione o riqualifica degli ambienti da adibire a Centrale di sterilizzazione (in house).
- Fornitura, manutenzione e convalida delle apparecchiature.
- Fornitura di sistema di tracciabilità informatico, comprensivo di licenze d'uso, numero adeguato di postazioni di lavoro, formazione del personale addetto al servizio e del personale selezionato dall'azienda ospedaliera per la visione dei dati.
- Gestione con personale proprio delle attività legate al processo di sterilizzazione.
- Formazione del personale.
- Fornitura dei materiali di consumo per l'espletamento del servizio.
- Servizio di movimentazione (logistica) dello strumentario chirurgico e dispositivi medici sterilizzabili.

#### **Servizi di gestione dello strumentario chirurgico**

- Inventario qualitativo e quantitativo dello strumentario chirurgico di proprietà dell'azienda.
- Inventario qualitativo e quantitativo dei sistemi riutilizzabili per la sterilizzazione dei kit chirurgici (container).
- Ottimizzazione dei kit chirurgici in uso e/o integrazione dei kit chirurgici di proprietà dell'Azienda con nuovo strumentario.
- Noleggio kit chirurgici di proprietà dell'outsourcer.
- Manutenzione e reintegro dello strumentario chirurgico.
- Fornitura dei container per la sterilizzazione.
- Manutenzione e reintegro container.
- Formazione del personale.

#### **VALUTAZIONE DEL SERVIZIO DI STERILIZZAZIONE**

Oltre a stabilire la tipologia del servizio è essenziale soffermarsi sulla individuazione di indicatori di prestazione chiave, definiti Key Performance Indicators o KPI, per monitorare l'andamento delle attività più rappresentative nello svolgimento del processo. È preferibile la scelta di KPI basati su analisi differenziali (livelli di prestazione passati rapportati a quelli in cui ci si trova e in cui si desidera essere).

Sono principalmente di quattro tipi:

- indicatori generali: misurano fattori legati alle attività esprimibili in volumi
- indicatori di qualità: valutano la qualità dei risultati di processo, in base a determinati standard
- indicatori di costo;
- indicatori di servizio, o di tempo: misurano il tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione.

Contemporaneamente, è indispensabile stabilire l'unità di misura e la frequenza di rilevazione degli indici per attuare le azioni di miglioramento e per evidenziare lo scostamento rispetto all'obiettivo. A tal fine, già in fase contrattuale, il team deve definire come comportarsi nel caso in cui i KPI siano al di fuori dei limiti attesi.

L'azienda proponente e la Ditta Appaltatrice devono condividere sia le modalità di gestione

delle non conformità che le azioni di miglioramento.

La valutazione del servizio deve essere continua e iniziare già durante le fasi di progettazione del servizio: inoltre deve avere come primo obiettivo la valutazione dei risultati ottenuti, senza trascurare la verifica delle modalità impiegate per la gestione dell'esperienza (metodo) e l'eventuale rivalutazione del processo.

#### **CONCLUSIONI**

A prescindere dalla tipologia di gestione del servizio prescelta, la centrale di sterilizzazione è un servizio e come tale deve essere in grado di sostenere le unità operative e le sale operatorie in tutte le occasioni, a garanzia di sicurezza, appropriatezza, efficacia ed efficienza delle pratiche assistenziali erogate.

Nell'ottica di una gestione moderna, la centrale di sterilizzazione deve sollevare i blocchi operatori da tutte quelle attività assistenziali indirette, come la gestione, l'acquisto e la valutazione dello strumentario chirurgico.

Il personale della centrale di sterilizzazione deve, in ogni occasione, sapere quale soluzione adottare e come gestire al meglio gli eventuali problemi che potrebbero influire negativamente sulle attività chirurgiche, per poter consentire un costante miglioramento nei confronti del valore fondamentale: la salute del paziente.

*«Non è abbastanza fare dei passi che un giorno ci porteranno ad uno scopo, ogni passo deve essere esso stesso uno scopo, nello stesso tempo in cui ci porta avanti»*

Goethe

#### **SITOGRAFIA**

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