

## Facility Management

### Obiettivi e aspettative delle Aziende Sanitarie ed Ospedaliere.

Roberto Ferri (Direttore Generale ASS.N.4 "Medio Friuli")

#### Perché esternalizzare?

In genere, nelle aziende sanitarie, si decide di esternalizzare quando ci si trova di fronte a problemi, difficoltà, bisogni non esaudibili, costi eccessivi, scarsa qualità, conflitti interni tra le diverse aree e strutture. Si tratta spesso dell'esternalizzazione di un problema irrisolto o irrisolvibile all'interno della organizzazione esistente. Si affida così ad altri la ricerca della soluzione. Si parte quindi da una situazione di difficoltà organizzativa interna più che da una valutazione attenta delle opportunità che possono derivare dall'outsourcing.

#### Esternalizzare è bello?

Al momento attuale, un'azienda sanitaria che non preveda di esternalizzare attività e funzioni appare conservatrice e superata, incapace di essere una azienda moderna.

In realtà non si tratta di una moda, ma di una necessità derivante dai profondi cambiamenti che si sono verificati in questi anni.

I cambiamenti di welfare e di scenario sociale (aumento da numero di anziani, etc.), il diverso rapporto tra assistenza in ospedale e nel territorio, lo sviluppo delle tecnologie, il cambiamento delle disponibilità economiche, gli obiettivi di un processo di aziendalizzazione in corso che mira alla efficacia, alla efficienza ed alla qualità hanno obbligato le organizzazioni ad investire in flessibilità.

L'ambiente sanitario è uscito da un lungo periodo di stabilità e di certezze per confrontarsi con un futuro incerto e turbolento. Ne è stato colpito, in primo luogo il modello organizzativo classico che era caratterizzato dalla presenza di istituzioni chiuse, autosufficienti ed auto referenziate, di cui il manicomio era l'esempio estremo.

Le organizzazioni sanitarie hanno la peculiarità di essere costituite e gestite da professionisti dotati di elevati livelli di autonomia. Citando Mintzberg ed i suoi modelli si può affermare che la sanità è un miscela di organizzazione "professionale" e di organizzazione "burocratica". Entrambe sono molto stabili, basate su procedure fortemente ripetitive, riluttanti al cambiamento e con scarso interesse all'innovazione.

I cambiamenti in corso stanno spingendo la sanità verso organizzazioni "diversificate" (si pensi ai distretti ed ai dipartimenti delle aziende sanitarie territoriali) ed "innovative" ( o "adhocratiche" secondo la classificazione di Mintzberg) , al cui interno si stanno progressivamente confondendo e intrecciando la direzione, l'amministrazione e la linea.

Il cambiamento dei rapporti tra ospedale e territorio e l'integrazione tra strutture sanitarie e strutture socio-assistenziali sta determinando la trasformazione da organizzazioni sanitarie chiuse e autosufficienti a strutture aperte all'interno di una rete di bisogni e di servizi.

#### Cosa esternalizzare?

Cosa dare ad altri e cosa gestire direttamente, cosa comperare e cosa fare in proprio? In genere a questo punto si definisce il "core business" come l'insieme dei processi e delle attività che sono distintivi di una azienda.

Nel caso delle aziende sanitarie, per il loro ruolo in un mercato regolato, alcuni preferiscono usare il termine "core service".

Risulta abbastanza facile in tal senso individuare tra le attività da affidare al facility management i servizi di supporto, di gestione tecniche, economiche ed amministrative (gestione immobili, energia, manutenzioni, ristorazione, pulizie, trasporti, magazzino, lavanolo, etc, ma anche la formazione) finalizzata a migliorare la qualità del servizio, al delivery, all'economicità, alla continuità in funzione del cliente interno.

In realtà il concetto di "core service", in un'azienda sanitaria può essere molto più generale e può venir espresso come governo dei processi finalizzati alla salute (che garantiscano equità, accessibilità, disponibilità, etc.)

In realtà tale definizione, se considerata valida, permette una esternalizzazione anche di processi ed attività propriamente sanitarie purchè il governo rimanga nelle mani dell'azienda sanitaria che è ente pubblico e che garantisce l'applicazione delle politiche sanitarie regionali.

In realtà è ciò che già avviene: si pensi al fatto che le aziende sanitarie territoriali (ASL) "comprano" prestazioni sanitarie da altri fornitori pubblici e privati, esternalizzando attività infermieristiche, di assistenza domiciliare e talune prestazioni specialistiche. Lo stesso rapporto con i medici di medicina generale non è un rapporto di dipendenza ma un rapporto a convenzione con libero professionisti.

I processi di outsourcing, già ampiamente presenti, vanno pertanto utilizzati non come una scorciatoia per risolvere problemi e criticità ma come strumento di una riorganizzazione aziendale che abbisogna di flessibilità per mantenere un "core service" adeguato ai bisogni della popolazione ed alle strategie di politica sanitaria.

Quindi è opportuno accompagnare le scelte di esternalizzazione con interventi appropriati di revisione della propria organizzazione interna in termini sia di gestione che di controllo. Non va dimenticato che una delle criticità principali da non sottovalutare è la resistenza al cambiamento, legata al mantenimento dei ruoli e dei poteri interni.

Riorganizzarsi per governare e monitorare i servizi esternalizzati significa intervenire modificando il ruolo delle funzioni amministrative e potenziando le capacità di intervento, controllo ed indirizzo strategiche.

Significa pertanto modificare le competenze interne ed intervenire adeguatamente con politiche delle risorse umane e progetti di formazione. Se non si affrontano gli interventi di esternalizzazione in maniera globale e convinta trasformando la cultura aziendale si rischia di non essere all'altezza di affrontare un futuro di medio e lungo periodo e di non avere a disposizione risorse umane interne in grado di gestire la flessibilità che può viene garantita dalle risorse esterne.

In tal senso la cultura degli operatori deve essere in grado di ragionare per processi, per obiettivi integrati e condivisi piuttosto che limitarsi al compimento, pur doveroso, delle proprie procedure.