

TIPO DI DOCUMENTO:

ARTICOLO

TITOLO:

Benchmarking servizi di pulizia: uno studio per gli ospedali svizzeri

SOTTOTITOLO:

AUTORE:

Cognome Nome (max. 3 tra virgole) / Ente / AA VV:

C. Honegger Franziska, Betschart Madeleine, V. Züger Gabriela, Hofer Susanne

ESTRATTO DA PERIODICO:

Titolo:

FMI - Facility Management Italia

N°:

31

Del:

07/2016

ESTRATTO DA SITO INTERNET:

Indirizzo home page [http://]:

Indirizzo esteso [http://]:

Di:

Nazione:

Data primo contatto:

Data rimozione:

PAROLE CHIAVE:

benchmarking, servizi, pulizia, sanificazione, edifici sanitari, svizzera

ABSTRACT:

MB

Il sistema sanitario rappresenta una delle principali voci di spesa del bilancio elvetico. Negli ultimi anni sono stati avviati sostanziali processi di riforma delle politiche sanitarie che mirano ad attuare strategie di spending review per i costi dei servizi ospedalieri no core business. Tra questi, in particolare, quelli relativi ai servizi di Facility Management. In questo contesto, l'Università di Scienze Applicate di Zurigo - Institute of Facility Management ha condotto una ricerca mirata sul campo al fine di studiare un sistema affidabile di benchmarking specificamente orientato alla definizione e comparazione dei costi dei servizi di pulizia ospedaliera. L'indagine condotta su 7 ospedali elvetici - pur non riguardando ancora gli aspetti legati alla qualità dei servizi - rappresenta oggi una significativa base metodologico-operativa per approcciare la problematica dei costi dei servizi ospedalieri in un'ottica di trasparenza, razionalizzazione e riduzione della spesa.

Benchmarking servizi di pulizia: uno studio per gli ospedali svizzeri

Il sistema sanitario rappresenta una delle principali voci di spesa del bilancio elvetico. Negli ultimi anni sono stati avviati sostanziali processi di riforma delle politiche sanitarie che mirano ad attuare strategie di spending review per i costi dei servizi ospedalieri no core business. Tra questi, in particolare, quelli relativi ai servizi di Facility Management. In questo contesto, l'Università di Scienze Applicate di Zurigo - Institute of Facility Management ha condotto una ricerca mirata sul campo al fine di studiare un sistema affidabile di benchmarking specificamente orientato alla definizione e comparazione dei costi dei servizi di pulizia ospedaliera. L'indagine condotta su 7 ospedali elvetici - pur non riguardando ancora gli aspetti legati alla qualità dei servizi - rappresenta oggi una significativa base metodologico-operativa per approcciare la problematica dei costi dei servizi ospedalieri in un'ottica di trasparenza, razionalizzazione e riduzione della spesa.

Cleaning services benchmarking: a study by Swiss hospitals

The health system is one of the main items of the Swiss budget expenditure. In recent years, substantial health policy reform processes have been started aimed at implementing the review spending strategies for the no core business hospital services costs. In particular, among these there are those relating to the Facility Management services. In this context, the Applied Sciences Zurich University - Institute of Facility Management has conducted a targeted field research aimed in studying a reliable benchmarking system specifically oriented to the definition and comparison of the costs of hospital cleaning services. The survey conducted in seven Swiss hospitals - even though still not concerning the aspects related to quality of services - now represents a significant methodological-operational base to approach the issue of the hospital services costs in the interests of transparency, rationalisation and reduction in expenditure.

Una ricerca finalizzata

Stando alla graduatoria dell'OCSE - Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico relativa alle spese totali in ambito sanitario (espresse sotto forma di percentuali del PIL), la Svizzera è ai primi posti in classifica, non molto distante al primo posto degli Stati Uniti (OCSE, 2011). Ma a differenza degli Stati Uniti, dove i costi sanitari sono legati a fattori economici, gli ospedali elvetici hanno beneficiato di una situazione finanziaria non altamente restrittiva, in quanto venivano pagati per i loro servizi in maniera retroat-

tiva, in genere al prezzo richiesto. A seguito dell'implementazione del sistema "SwissDRG", che richiede il rimborso dei costi ospedalieri in anticipo attraverso un sistema organizzato per gruppi basati sulla diagnosi, questa situazione è ora mutata. Questo cambiamento è stato annunciato per semplificare i sistemi di finanziamento degli ospedali e ha interessato la fornitura di tutti i servizi e processi ospedalieri. Uno dei principali vantaggi dichiarati del nuovo sistema SwissDRG è che costringe gli ospedali e i servizi sanitari in generale ad impegnarsi per raggiungere una maggiore trasparenza dei processi

Franziska C. Honegger*
Madeleine Betschart*
Gabriela V. Züger*
Susanne Hofer*

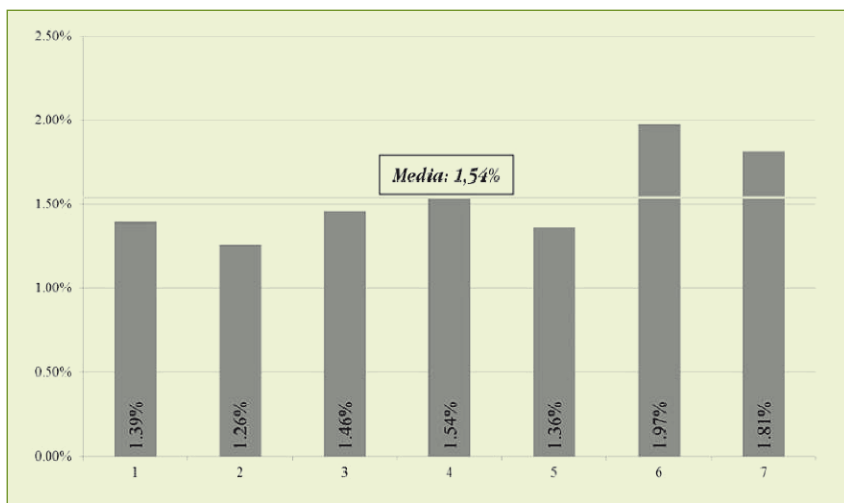


Figura 1 - % costi totali di pulizia rispetto ai costi totali degli ospedali

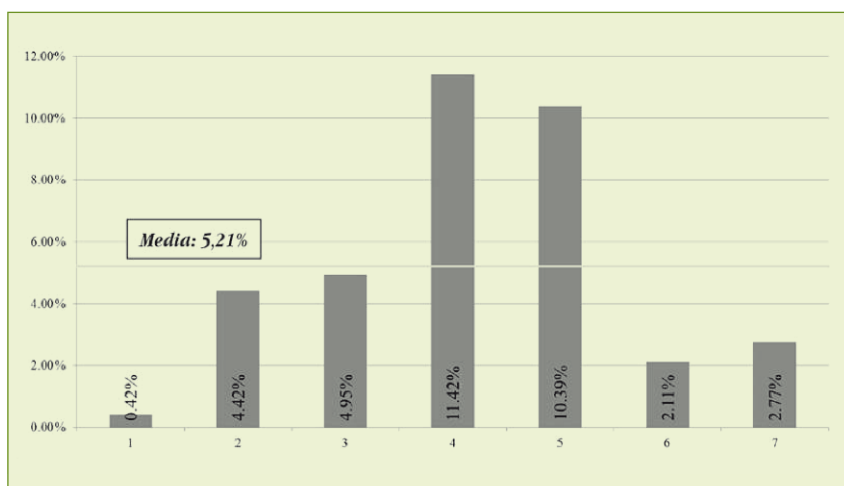


Figura 2 - % costo dei materiali rispetto ai costi di pulizia

come condizione fondamentale per essere “cost-oriented”.

Questa necessità di trasparenza non interessa soltanto le funzioni core business degli ospedali (diagnosi, trattamento e cura), ma anche i servizi di supporto di Facility Management.

Il ruolo e la rilevanza dei servizi di Facility Management sono critici, perché il 25-40% dei costi totali degli ospedali riguarda servizi chiave come i servizi di pulizia e sono ovviamente di cruciale importanza per gli ospedali. Al riguardo, una grande attenzione è stata data al-

le questioni legate all’igiene e alla pulizia nei nosocomi in modo da evitare e controllare le infezioni ospedaliere.

Tuttavia, affinché vengano raggiunti e mantenuti i livelli richiesti di igiene e pulizia, gli ospedali devono affrontare in maniera professionale le sfide operative quotidiane sul piano dei servizi. E questo è uno dei compiti principali del FM e per questo, i responsabili dei servizi di pulizia devono disporre di informazioni dettagliate sui processi di pulizia. È difficile però ottenere questo tipo di dati per gli ospedali svizzeri. Per

motivi storici, i nosocomi elvetici sono impostati e gestiti su base individuale e le strutture che si occupano di contabilità per i servizi di pulizia variano da ospedale a ospedale.

E proprio al fine di studiare e adottare strumenti che aiutino gli ospedali a migliorare la loro trasparenza nelle spese e consentano di fare confronti per affrontare le sfide legate alle condizioni economiche sempre più restrittive, ha preso avvio una ricerca mirata promossa e sviluppata dall’Università di Scienze Applicate di Zurigo - Institute of Facility Management.

Nello specifico, occorre un metodo per definire costi di pulizia chiari, nonché dati qualitativi con cui migliorare la trasparenza delle spese e, sulla base di questo, sviluppare un sistema di benchmarking per la pulizia nei nosocomi svizzeri che supportasse i “decisori” istituzionali, così come era stato già sperimentato per i servizi di catering ospedaliero. A questo proposito, non esiste una panoramica del mercato che descriva l’attuale livello di outsourcing dei servizi di pulizia negli ospedali svizzeri. Stando a dati precedenti, meno del 15% dei nosocomi esternalizza l’intera gamma dei servizi di pulizia affidandoli a fornitori esterni. Una percentuale più alta esternalizza servizi speciali, come la pulizia periodica dei vetri. Questa situazione incide sulla catena di fornitura dei servizi di pulizia in quanto le disposizioni interne degli ospedali e le direttive in materia di retribuzione influenzano fortemente i salari del personale dei servizi. Il mercato degli ospedali elvetici si distingue non solo per una percentuale relativamente bassa di servizi esternalizzati, ma anche per l’assenza di rilevanti attività di PFI - Private Finance Initiative, diffuse invece in altri Paesi (specie nel Regno Unito).

Il metodo di benchmarking

In relazione al contesto in esame, la ricerca dell'Università di Scienze Applicate di Zurigo ha tentato di fornire risposta alle seguenti domande:

- come è possibile utilizzare le fonti esistenti dei processi e le informazioni sui costi come base per il benchmarking dei servizi di pulizia negli ospedali diffusi sul territorio svizzero?
- di quali dati chiave (KPI) hanno bisogno i Facility Manager per definire standard di riferimento nei servizi di pulizia negli ospedali?

Poiché non esistono fondamenta scientifiche per il benchmarking dei servizi di pulizia, il gruppo di ricercatori ha inteso concentrarsi sulle procedure e sui dati misurabili a livello quantitativo dei servizi di pulizia che rientrano in modo chiaro nell'ambito di responsabilità dei professionisti interessati (responsabili delle pulizie). Tali procedure e dati possono poi essere utilizzati direttamente da questi ultimi al momento di argomentare i loro punti di vista. I dati "HAI - Healthcare Associated Infections", e altre misure di assistenza ai clienti non sono stati inclusi in questa fase perché in Svizzera non sono attualmente disponibili standard di misurazione definiti idonei per il benchmarking di questi aspetti.

Per raggiungere l'obiettivo preposto, si è optato per un approccio basato su metodi misti all'interno di una struttura prevalentemente qualitativa della ricerca. Il tutto è stato impostato secondo un approccio principalmente induttivo e pragmatico.

Alla base della ricerca è lo studio e l'analisi dei servizi di pulizia in 7 diversi ospedali svizzeri, i cui dati sono stati posti a confronto multiparametrico, considerando situazioni sia internalizzate che esternalizzate. I dati sono stati raccolti utilizzando un approccio basato su metodi misti

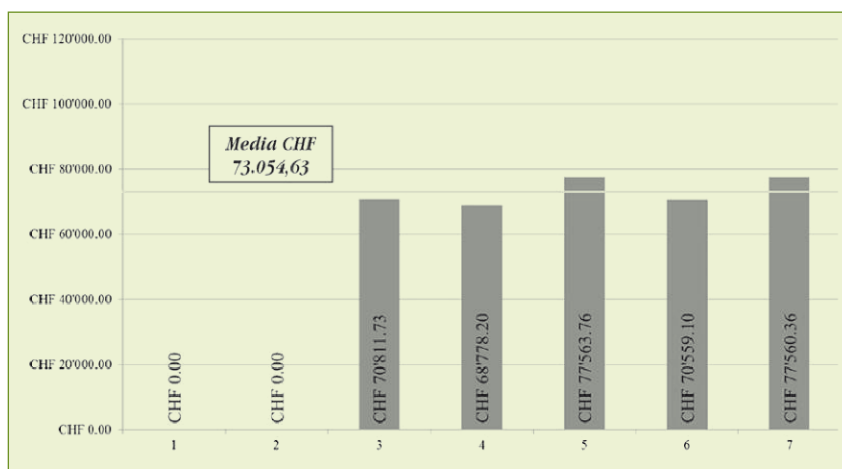


Figura 3 - Costo medio del personale dei servizi di pulizia

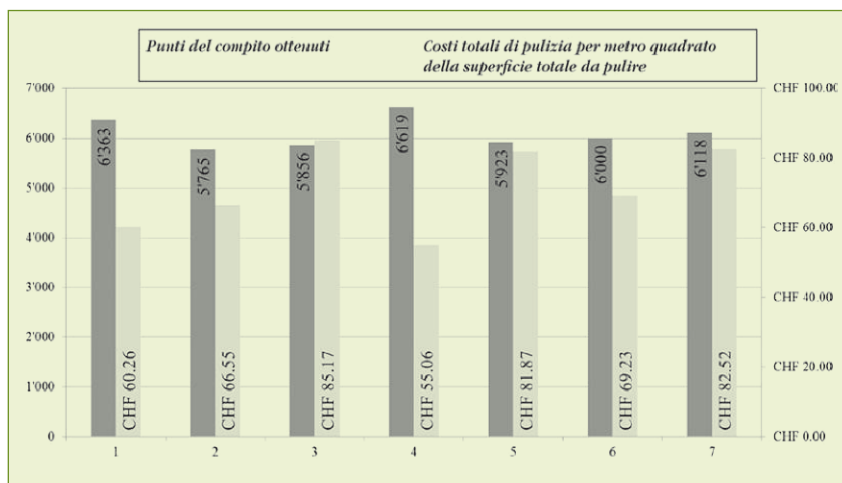


Figura 4 - Costi totali di pulizia per metro quadrato di superficie totale

per gli studi di tipo qualitativo, che includono discussioni con esperti per avere informazioni sulle strutture del processo e sui requisiti di benchmarking dai professionisti (con i responsabili delle pulizie degli ospedali) e un questionario quantitativo in grado di fornire dati numerici (soprattutto legati alla contabilità). Le discussioni con gli esperti hanno messo a disposizione una grande quantità di dati con cui è stato possibile definire la struttura qualitativa dello studio. Grazie a questo approccio è stato possibile combinare le fonti dei dati per avere una panoramica di ampio respiro delle 7 strutture ospedaliere

in esame. Per tutti i metodi utilizzati per la raccolta dei dati è stato fornito il consenso informato. I dati raccolti in merito alle strutture dei processi e della contabilità sono stati analizzati e confrontati. A questo proposito è stata applicata una strategia di codifica. I codici utilizzati sono stati ricavati dalle strutture della contabilità e dalle varie fasi del processo. Grazie a questi codici è stato possibile esaminare gli esistenti processi e le informazioni sui costi, creando uno schema di dati per acquisire e analizzare valori di benchmarking rilevanti per i servizi di pulizia degli ospedali.

Ospedale	1	2	3	4	5	6	7
Posti letto	377	264	607	479	156	210	829
Pazienti	18.406	66.799	36.406	20.005	47.347	14.676	34.441
Degenze	106.744	72.586	25.653	126.405	53.151	65.503	265.818
Personale	1.940	1.268	4.361	753	1.005	1.958	3.429

Tabella 1 - Parametri chiave negli ospedali campione

Costi totali di pulizia	
Formula	costo personale + costo materiali + costo pulizia acquistata + entrate pulizie
Definizioni	<p>costo personale = costi dello staff che lavora esclusivamente per il reparto pulizie (compresi benefici sociali)</p> <p>costo materiali = costo dei materiali utilizzati per la pulizia</p> <p>costo pulizia acquistata = costo per i servizi di pulizia forniti da fornitori esterni</p> <p>entrate pulizie = entrate ricavate per i servizi di pulizia forniti a clienti esterni</p>

Tabella 2 - Esempio di definizione dei “dati chiave”

Area	Mansioni	Ponderazione	Effettuato = 1 Non effett.= 0
Area esterna	Pulizia illuminazione aerea	3	
Area esterna	Pulizia segnaletica aerea	1	
Area esterna	Pulizia area di parcheggio esterna	3	
...	
Rifiuti e fornitura	Pulizia carrelli rifiuti (periodicamente all'interno e all'esterno)	7	
Rifiuti e fornitura	Consegna ai reparti	27	
Rifiuti e fornitura	Attività “pick & pack” materiali pulizia per i servizi di pulizia	21	
...	
Pulizia, disinfezione	Svuotamento e pulizia bidoni rifiuti	378	
Pulizia, disinfezione	Polvere: aree finestre, termosifoni, impronte	96	
Pulizia, disinfezione	Polvere: più di 1,8 m. (superficie, lampade, spigoli)	43	
...	

Tabella 3 - Esempio di “mansionario” di pulizia

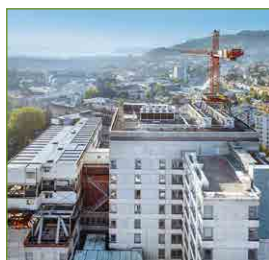
I risultati conseguiti

I dati chiave definiti con precisione, calcolati partendo da numeri di base stabiliti chiaramente per evitare confronti inesatti, sono essenziali per le attività di benchmarking. I numeri di base utilizzabili sono stati ottenuti partendo dai dati relativi alle fonti esistenti dei processi e alle infor-

mazioni sui costi (come i sistemi di controllo inventario, contabilità, statistiche relative alle risorse umane, ecc.). I dati chiave sono stati scelti e sviluppati in linea con i requisiti stabiliti dai responsabili delle pulizie che rappresentano gli ospedali coinvolti (estratti dalle discussioni con gli esperti). Grazie ai questi dati chiave, chi prende le decisioni può contare

su strumenti affidabili quando deve fornire argomentazioni sulla base di una migliore trasparenza in fatto di processi e costi. Una delle sfide affrontate nella definizione dei dati chiave era rappresentata dall'uso di sistemi eterogenei negli ospedali. Ogni definizione richiedeva più di una bozza prima di essere compresa nel medesimo modo dagli ospedali

coinvolti (ci si riferisce in particolare ad “area di pulizia in metri quadrati”). Esistono norme che classificano lo spazio ospedaliero, ma la maggior parte dei nosocomi non indica tale spazio in conformità alle stesse. Non si poteva pertanto fare affidamento su un fondamento comune e si è reso necessario lo sviluppo di una definizione attuabile che permettesse di definire tale numero di base. La metodologia scelta ha consentito lo sviluppo di 21 numeri di base chiaramente definiti, che hanno dato origine a 12 dati chiave di tipo informativo. I temi affrontati comprendevano i dati relativi ai costi, quali ad esempio costo dello staff (rapporto tra dipendenti qualificati e non qualificati) e aree trattate. La maggior parte dei valori chiave presentava dati relativi, consentendo così il benchmarking dei dati relativi alla pulizia in ospedali di diverse dimensioni. I costi dei servizi di pulizia devono essere inseriti in una logica di mansioni da effettuare e a questo scopo è stato sviluppato un “mansionario” di pulizia con un totale di 234 mansioni, ognuno delle quali si differenzia in termini di risorse impiegate. Tenendo ciò in debita considerazione, le mansioni sono state “ponderate”. Le risorse in termini di rilevanza, costi e tempo/frequenza hanno rappresentato dei fattori decisivi nella determinazione delle ponderazioni delle mansioni, a seguito anche di un’intensa attività di consultazione degli esperti. Le informazioni ottenute sui costi di pulizia mostrano quanto questi incidano in maniera limitata sui costi totali degli ospedali (con una media pari a solo l’1,54%). Tuttavia, al momento di ridurre le spese, sono spesso i servizi di pulizia ad essere sottoposti a tagli, nonostante l’impatto relativamente basso sui costi totali degli ospedali. Il costo del materiale incide in maniera limitata (per una media del 5,21% dei costi totali di pulizia),



in quanto il costo del personale dei servizi è di norma elevato in Svizzera. Le differenze tra gli ospedali si basano sulle diverse tecniche e procedure di pulizia adottate e i dati rilevati per i costi totali di pulizia per metro quadrato di superficie totale evidenziano che non esiste una correlazione chiara tra gli elevati costi totali e le modalità di lavoro utilizzate. Il range è relativamente ampio e va da 55,06 a 85,17 franchi svizzeri per metro quadrato. La ricerca è stata effettuata nel contesto dell’attuale situazione economica restrittiva in cui versano gli ospedali elvetici, a cui si aggiunge l’attuazione del nuovo sistema di rimborso in anticipo che obbliga i nosocomi ad agire in modo più economico rispetto al passato. Il lavoro svolto ha portato a determinare un metodo affidabile per il benchmarking dei servizi di pulizia negli ospedali elvetici; tuttavia, i risultati si limitano quasi esclusivamente a

dati quantitativi e non includono attributi qualitativi dei servizi di pulizia, come gli standard e la frequenza delle pulizie. Sulla base della ricerca in esame, alla piattaforma di benchmarking sviluppata nel 2012 per i servizi di Facility Management negli ospedali svizzeri è stata associata la funzionalità dei servizi di pulizia, andando così a integrare il metodo già introdotto per i servizi di catering. Finora, circa 50 ospedali hanno iniziato a utilizzare la piattaforma; di questi, 13 definiscono standard per i servizi di pulizia e 45 per il catering. Tale partecipazione fornisce dati e comparazioni utili per migliorare la trasparenza delle spese e, per la prima volta, confrontare in modo efficiente le strutture e i costi di pulizia ospedaliera.

* Ricercatori Università di Scienze Applicate di Zurigo - Institute of Facility Management