

# Un progetto pilota di gestione all'interno del Dipartimento di Salute degli Anziani e di Medicina Geriatrica presso l'Azienda Sanitaria di Bolzano

**Guenther Donà**

*Divisione di Geriatria, Ospedale di Bolzano*

L'anno 2005 ha segnato per la Divisione di Geriatria dell'Azienda Sanitaria di Bolzano, istituita nel 1969, una svolta decisiva sulla via della realizzazione di una rete sanitaria-assistenziale integrata.

Con l'istituzione del Dipartimento di Salute degli Anziani e di Medicina Geriatrica, anni di lavoro di sensibilizzazione multidirezionale hanno trovato un riscontro positivo a favore di una più mirata, e di conseguenza più appropriata, modalità operativa nei confronti delle persone anziane.

La *mission* del Dipartimento si riassume nelle affermazioni seguenti.

Nel rispetto dell'autonomia e della dignità della singola persona anziana, e in collaborazione con altri ambiti competenti interni ed esterni all'ospedale, il Dipartimento:

- **promuove** il mantenimento dello stato di salute psico-fisico-sociale e dell'autosufficienza delle persone anziane;
- **propone/attiva** le necessarie misure preventive, diagnostiche, terapeutiche, riabilitative ed assistenziali idonee a contrastare lo stato di malattia e ad evitare o a procrastinare la perdita dell'autosufficienza;
- **garantisce** la conservazione di una qualità di vita dignitosa anche in caso di perdita dell'autosufficienza.

Particolare rilievo all'interno del Dipartimento assume la presa in carico del cosiddetto paziente fragile complesso.

Il Dipartimento di Salute degli Anziani e di Medicina Geriatrica presso l'Azienda Sanitaria di Bolzano è

composto dalle seguenti strutture complesse, semplici e servizi:

**Unità operativa di Geriatria**, così strutturata:

- Degenza ordinaria, con 50 p/l,
- Sezione Cure Palliative e terapia del dolore, con 12 p/l,
- Day Hospital geriatrico ad indirizzo diagnostico-riabilitativo, con 15 p/l,
- Ambulatorio integrato per la diagnosi ed il trattamento delle patologie dementigene,
- Ambulatorio divisionale e urgenze,
- Ambulatori specialistici geriatrici di reumatologia, di diabetologia, di diagnostica vascolare, di terapia del dolore e Medicina Palliativa.

**Centro di Degenza Firmian** per malati non autosufficienti gravi, con unità di degenza per pazienti con gravi turbe comportamentali, e nucleo pazienti in ventilazione assistita.

Strutture residenziali per la popolazione anziana del territorio dell'Azienda Sanitaria di Bolzano, per quanto concerne il Servizio di Coordinamento e Direzione clinica, in collaborazione con il **Servizio Territorio e Medicina di Base**.

Strutture residenziali per non autosufficienti per quanto riguarda l'assistenza e le attività di consulenza specialistica geriatrica.

Strutture cliniche postacute convenzionate per il codice 60 (lungodegenza postacuta), e gestione diretta delle convenzioni in collaborazione con il **Servizio di Riabilitazione Aziendale**.

## ESPERIENZE

Il **Centro di Degenza Firmian** è una struttura per molti aspetti unica nel suo genere. Nato per volere dell'Assessorato alla Sanità della Provincia Autonoma di Bolzano, e realizzato dalla Ripartizione Edilizia Sanitaria della Provincia, nel 1999 viene affidato in gestione all'Azienda Sanitaria di Bolzano che a sua volta lo trasferisce alla Divisione di Geriatria.

Inaugurata nell'aprile 2000, è una struttura residenziale assistenziale sanitaria per pazienti gravemente non autosufficienti, situata nell'immediata vicinanza dell'Ospedale Generale Regionale di Bolzano e sovrastato da uno dei più antichi castelli dell'Alto Adige, il **Castel Firmiano**.

È suddiviso in 5 sezioni dislocate su tre piani, per un totale di 120 posti letto.

Ciascuna sezione ospita, oltre ad una cucina di reparto, un'infermeria ed un locale farmacia, 19 stanze di degenza ad 1 o 2 letti, ciascuna dotata di balcone, bagno assistito, televisore, aria condizionata e umidificazione, letti regolabili elettricamente tramite telecomando e, all'occorrenza, di materassi antidecubito ad aria a sensori multipoint.

In particolare, tramite un sistema a controllo informatizzato, è possibile regolare per ogni stanza la temperatura e il grado di umidità desiderati.

Oltre ai reparti di degenza, la struttura ospita gli uffici amministrativi, 4 sale da pranzo, una palestra attrezzata per la fisioterapia, una cappella, una cucina in grado di produrre 400 pasti al giorno, una lavanderia, 5 ambulatori, 2 sale ricreative, vari magazzini, una camera mortuaria ed un parcheggio seminterrato.

Tutta la struttura è cablata in modo che da ogni stanza sia possibile collegarsi tramite Pc alla rete informatica interna per consultare on line cartelle cliniche e documentazione condivisa.

All'esterno, un ampio giardino alberato è a disposizione degli ospiti nei mesi estivi.

Possono afferire alla Struttura i cittadini residenti nel territorio dell'Azienda Sanitaria di Bolzano, secondo una graduatoria stabilita dalla Divisione di Geriatria dell'Ospedale di Bolzano in collaborazione con il Servizio Sociale ospedaliero, in base alla gravità della patologia e delle condizioni socio-familiari del paziente.

La retta giornaliera a carico dell'utente, a seconda del-

**Tabella 1** - *Suddivisione del Centro per lungodegenti Firmian.*

| Sezione | Posti letto | Tipologia di utente   | Impegno assistenziale                              |
|---------|-------------|---|--|
| 1       | 24          | Pazienti lungodegenti con problemi psico-geriatrici (demenze e assimilabili)  | Molto elevato                                      |
| 2       | 24          | Pazienti lungodegenti con problemi clinici non stabilizzati (lungodegenza postacuzie e riabilitativa)   | Elevato, con necessità di sorveglianza continua    |
| 3       | 24          | Pazienti lungodegenti con problemi clinici non stabilizzati (lungodegenza postacuzie oltre soglia e pazienti terminali, oltre i tempi limite ospedalieri)   | Elevato, con bisogni riabilitativi                 |
| 4       | 24          | Pazienti lungodegenti con problemi clinici stabilizzati. Soggetti disabili permanenti non più assistibili al proprio domicilio per motivi medici, sociali, ambientali   | Molto elevato, con bisogno di osservazione intensa |
| 5       | 24          | Pazienti lungodegenti con problemi clinici stabilizzati. Soggetti disabili permanenti non più assistibili al proprio domicilio per motivi medici, sociali, ambientali.<br>4 posti letto sono dedicati a pazienti in respirazione assistita, non dimissibili a domicilio, provenienti dai reparti ospedalieri di Rianimazione e di Pneumologia | Molto elevato                                      |

le disponibilità economiche dell'ospite, e in condizioni socio-economiche particolarmente disagiate, viene integrata in parte o per intero o dal Comune di provenienza, o dall'Azienda Servizi Sociali di Bolzano o dalle Comunità Comprensoriali.

La struttura è dotata di pianta organica ampliata rispetto ad altre strutture assistenziali, autorizzata con delibera specifica della Giunta Provinciale di Bolzano. Oltre al servizio infermieristico, composto da 48 infermieri e quattro coordinatori, ed assistenziale, composto da 30 assistenti geriatriche, sono presenti in struttura due medici che dipendono dalla Divisione di Geriatria dell'Ospedale, la quale, inoltre, garantisce un servizio di reperibilità medica notturna e festiva, ed un medico facente capo alla Divisione di Urologia, due dietiste e cinque fisioterapisti.

Per gli ospiti che possono lasciare le stanze di degenza è prevista quotidianamente un'attività di socializzazione coordinata da sei animatori.

Le gravi difficoltà riscontrate nel reperimento di personale infermieristico ed assistenziale avevano a suo tempo indotto l'Azienda Sanitaria a scegliere come alternativa alla gestione diretta la cessione a terzi della gestione non solo del servizio infermieristico ed assistenziale ma di tutta la struttura attraverso un appalto di *Global Service*.

Le attività sanitarie e socio-sanitarie di coordinamen-

to, alberghiere e di ristorazione, di pulizia e di gestione delle proprietà immobiliari e mobiliari sono state affidate in *Global Service* mediante una gara pubblica di appalto aggiudicata ad una Cooperativa Sociale, che tuttora gestisce il Centro.

L'Azienda Sanitaria di Bolzano provvede a proprio carico e direttamente a fornire i beni ed i servizi riportati nella Tabella 2.

A distanza di oltre cinque anni da questa coraggiosa decisione le esperienze raccolte possono considerarsi positive.

Rispetto alla gestione diretta i vantaggi della gestione in *outsourcing* spaziano dalle facilitazioni nel reperimento del personale, alla presenza di un unico interlocutore rappresentante tutti i profili professionali coinvolti, alla garanzia di un servizio continuativo, alle verifiche sulla sicurezza sul lavoro.

Tra le possibili aree di criticità emerge, ad esempio, la gestione delle risorse umane che, qui come altrove, rappresenta la vera sfida. Non sempre, infatti, la gestione in *outsourcing* è in grado di garantire un servizio impeccabile attraverso la continuità assistenziale (sia in termini orari, sia di ridotto *turnover* degli operatori), e il pieno rispetto dei criteri di una buona gestione del personale.

Non sempre di facile attuazione, nonostante l'adozione di protocolli operativi, si presenta il controllo della qua-

**Tabella 2** - Beni e servizi forniti dall'Azienda Sanitaria di Bolzano.

- Servizio di direzione medica
- Servizio medico, compreso il servizio medico specialistico al bisogno, e servizio psicologico
- Servizio di consulenza dietetico nutrizionale
- Servizio di radioprotezione
- Servizio di direzione infermieristica
- Arredo, attrezzature, dispositivi medici, strumentario
- Farmaci, presidi medico-chirurgici, prodotti per nutrizione enterale e parenterale, contenitori per rifiuti speciali sanitari pericolosi e non pericolosi ed altri materiali sanitari di consumo dovuti ai ricoverati
- Manutenzione straordinaria della struttura
- Asporto ed eliminazione dei rifiuti speciali sanitari pericolosi e non pericolosi
- Trasporto degenti da e per l'ospedale e/o da e per altri ambulatori e servizi specialistici
- Trasporto prelievi biologici verso i laboratori di destinazione
- Servizio di ingegneria clinica
- Servizio di assistenza religiosa
- Servizio di disinfezione e disinfestazione
- Servizio di sterilizzazione strumentario vario
- Servizio di manutenzione parco e giardino

## ESPERIENZE

lità attesa delle prestazioni, non ultimo per le difficoltà incontrate a monte nella stesura del capitolato d'oneri e nella definizione non esauriente della qualità richiesta. Tra le aree di possibile criticità, quella riguardante il personale di assistenza nel suo complesso riveste un ruolo di fondamentale importanza. Un aspetto particolarmente delicato è rappresentato dalla provenienza più disparata, soprattutto del personale infermieristico, con esperienze formative ed orientamenti molto diversi da Scuola a Scuola e da Stato a Stato. Questa realtà richiede, principalmente da parte dei responsabili sanitari, medici ed infermieri, capacità di valutazione delle conoscenze tecnico-pratiche del personale, disponibilità all'integrazione, elasticità nella programmazione dei turni.

Un problema anche altrove spesso sottovalutato al fine della valorizzazione della centralità del paziente anziano e dell'umanizzazione della struttura è rappresentato dalla necessità di collaborazione ed integrazione tra vari profili e livelli professionali appartenenti sia al ruolo sanitario che sociale. Solo attraverso il lavoro di gruppo attorno ad un programma assistenziale individualizzato e condiviso da tutte le parti in causa si è potuto raggiungere l'obiettivo di una presa in carico comune e globale del paziente. Ciò viene notevolmente influen-

zato dalla qualità del rapporto tra amministrazione pubblica, gestore privato-sociale e responsabili sanitari, basato nel caso specifico sul dialogo aperto e costruttivo tra le parti.

Nonostante le perplessità iniziali, le difficoltà incontrate nell'interpretazione autentica dei vari ruoli, la necessità di ridefinizione di competenze e responsabilità, una non sempre facile convivenza tra interessi del pubblico e del privato-sociale, il progetto "Global Service in outsourcing" può ritenersi riuscito in quanto ha aperto strade nuove per una più lineare, più agevole, più elastica e (ancora da dimostrare in maniera definitiva), più economica gestione dei servizi sanitario-assistenziali nel settore anziani.

L'unicità del Centro di Degenza Firmian risiede pertanto nel fatto che, pur essendo distaccato dall'Ospedale e gestito in *outsourcing* con un contratto di *Global Service*, è considerato a tutti gli effetti come un reparto ospedaliero.

Rappresenta quindi un progetto pilota di integrazione tra pubblico e privato che, con reciproca soddisfazione, garantisce un elevato standard di assistenza a pazienti gravi non autosufficienti, che vengono così affidati con la certezza di una qualità del servizio almeno pari a quella garantita ai pazienti ricoverati in ospedale.



Figura 1 - Il Centro di Degenza Firmian.