

# IL FUTURO DEI CENTRI DI SERVIZIO PER ANZIANI IN VENETO

## L'IMPORTANZA DEL BENCHMARKING: L'ESPERIENZA LOMBARDA DELL'OSSERVATORIO SETTORIALE SULLE RSA



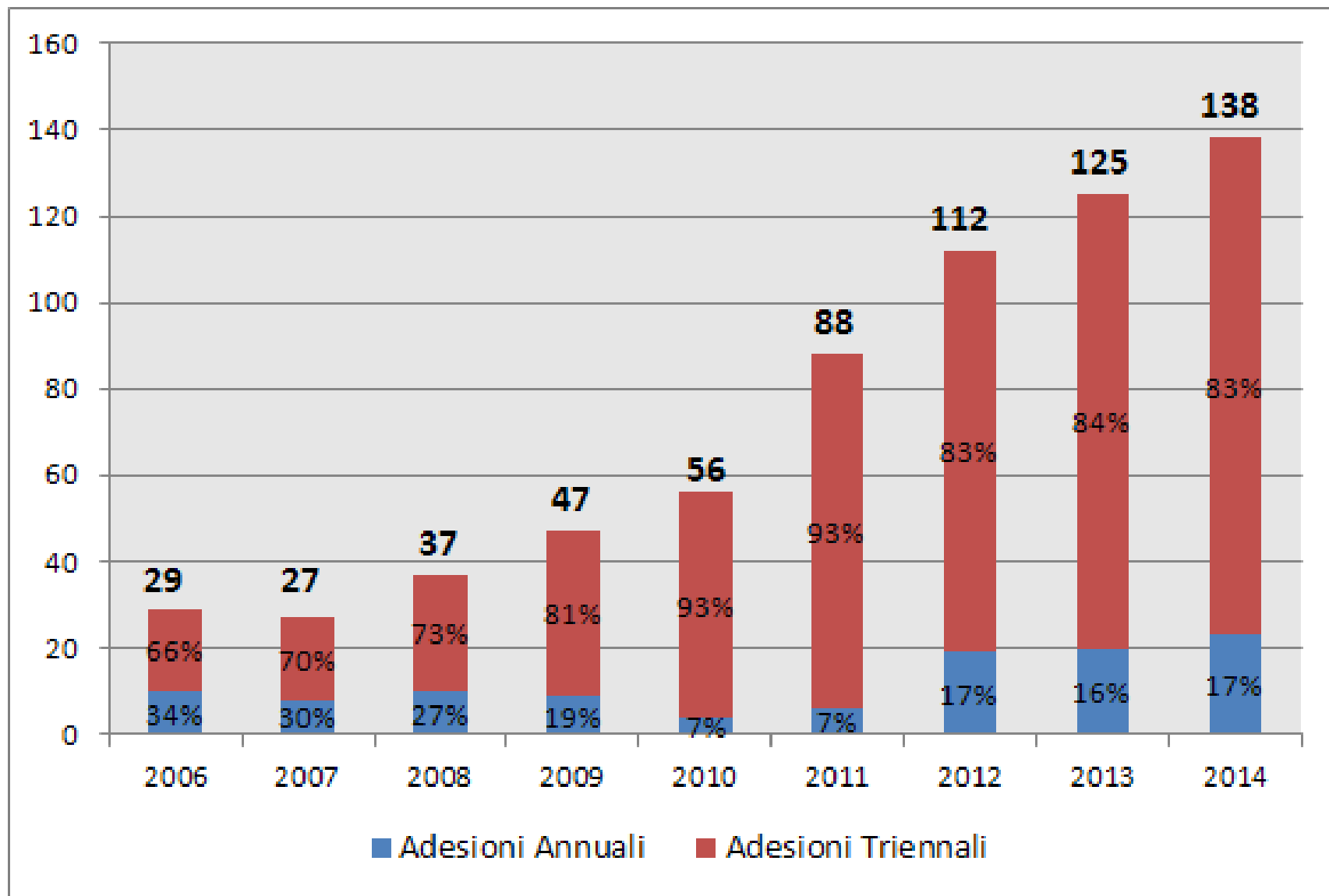
**Antonio Sebastiano**  
**Direttore Osservatorio RSA**

Mestre, 8 aprile 2014

## I NUMERI DELL'OSSERVATORIO

- **9** anni di studi e ricerche (2006-2014);
- **138** RSA associate, rappresentative di oltre **20.000** PL;
- **6** ASL aderenti: ASL VA, ASL MI 1, ASL MI, ASL MB, ASL PV e ASL LC;
- **4** Province aderenti: Varese, Milano, Monza-Brianza e Como;
- circa **12.000** ore allievo di formazione gratuita veicolate a vantaggio dei propri associati (Fondi Europei, 236, Fondi Interprofessionali, INAIL).
- **4** Master Universitari in Management delle RSA con valenza sull'intero territorio nazionale in collaborazione con **ANSDIPP**;
- **1** Master Universitario in Management delle Relazioni Bancarie nel Terzo Settore (in collaborazione con **Intesa Sanpaolo e Banca Prossima**).

## ANDAMENTO DELLA BASE ASSOCIATIVA

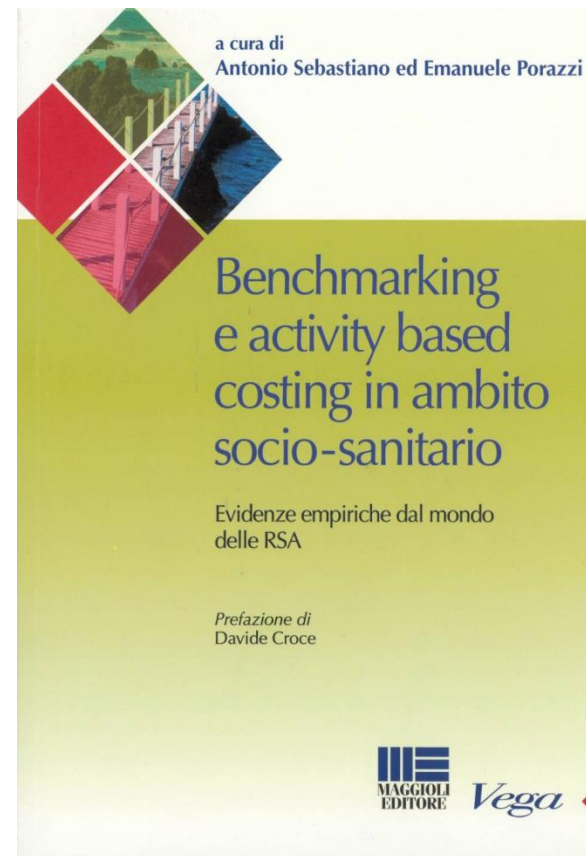


# COLLABORAZIONI E DIVULGAZIONE DELL'ESPERIENZA

Sviluppo di solide collaborazioni con Associazioni del Settore (ANSDIPP, UNEBA, ANASTE e AGIDAE).

Divulgazione dell'esperienza dell'Osservatorio in altre Regioni italiane (Veneto, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana, Puglia, Trentino Alto Adige) e sviluppo di progetti di ricerca inter-regionali (*Benchmarking* TENA).

Pubblicazioni su accreditate Riviste del Settore Socio-Sanitario.



# LE AREE DI INDAGINE

**BENCHMARKING**

**AREA  
ECONOMICA  
E FINANZIARIA**

**PRAGMATISMO**

**AREA  
ORGANIZZATIVA E  
GESTIONALE**

**AREA  
UTENZA**

**APPROCCIO BOTTOM-UP**

## PROGETTI E RICERCHE: ALCUNI ESEMPI

Analisi di bilancio delle RSA associate (2004-2012).

*Benchmarking* indicatori di *performance* (oltre **60**) organizzativo assistenziali delle RSA associate (2009-2013)

Indagine sul benessere organizzativo percepito dal personale proposta con cadenza biennale a partire dal 2008 (coinvolti complessivamente **5.747** lavoratori).

Indagine sulla qualità di vita degli ospiti (2013-2014). Coinvolte **54** strutture con **895** ospiti intervistati da operatori esterni.

Programma formativo biennale (2012-2013) in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro a vantaggio esclusivo delle RSA (gratuito), promosso in collaborazione con INAIL Varese e UNEBA Varese (**220.000** Euro, oltre **6.000** ore formazione allievo).

**TREND ED EVIDENZE EMPIRICHE  
DALL'OSSERVATORIO:**

**L'ANALISI DEI BILANCI**

## I DATI DI BILANCIO: ALCUNE PREMESSE FONDAMENTALI

1. Il campione di riferimento, caratterizzato da un'adesione volontaria, non è stato selezionato su basi statistiche, per cui non vi è alcun intento inferenziale.
2. Il campione non è del tutto stabile, dato che di anno in anno possono aderire allo studio nuove strutture (e viceversa).
3. Alcune poste di bilancio sono soggette a valutazioni discrezionali da parte degli amministratori, così come i risultati aziendali sono influenzati dalle dinamiche ambientali e dalla legislazione esterna del periodo preso a riferimento per la conduzione dell'analisi.
4. I dati che vengono esaminati si riferiscono comunque ad un tempo passato e non sono necessariamente predittivi dell'evoluzione futura.



## CARATTERIZZAZIONE DEL CAMPIONE – ANNI 2004-2012

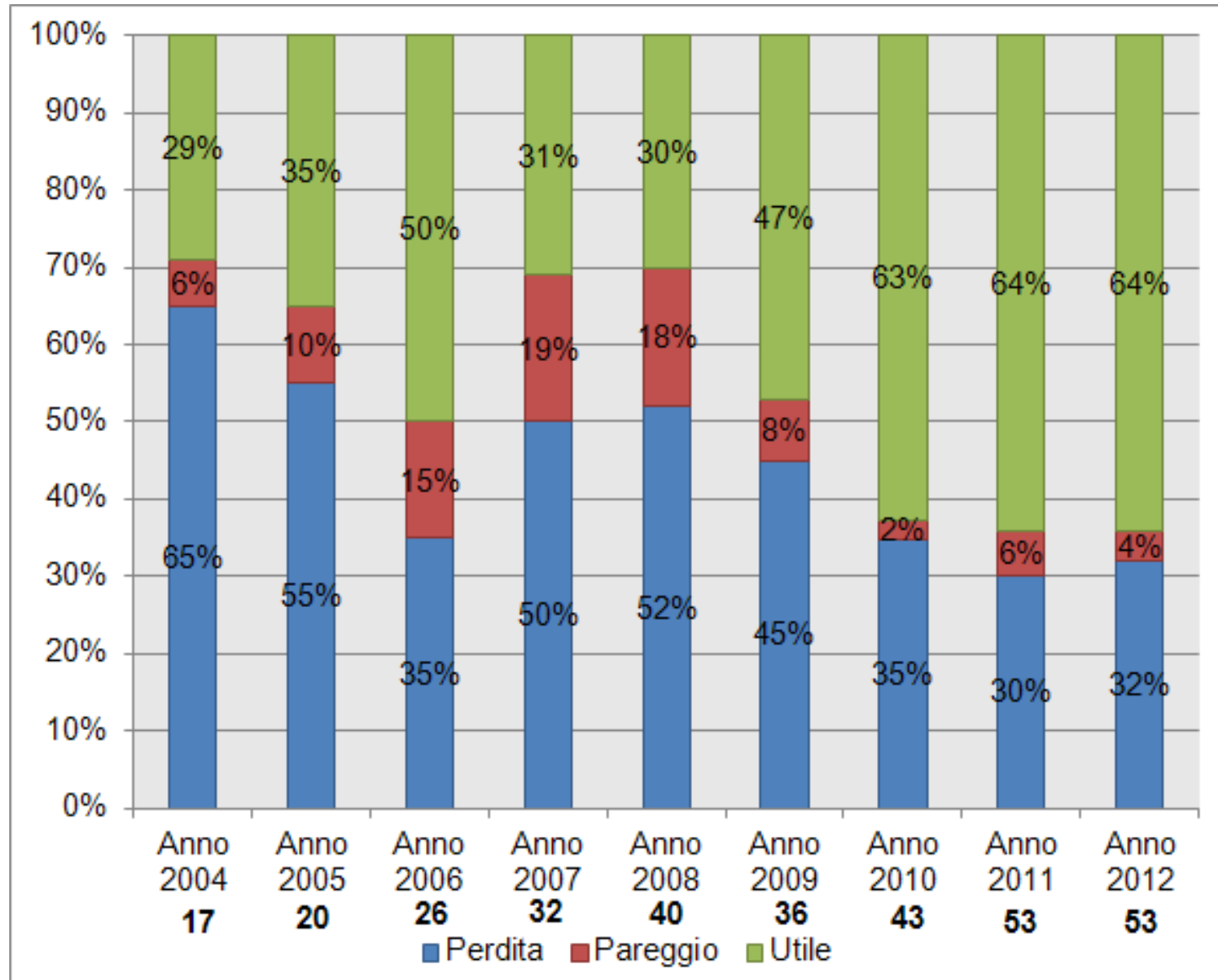
Composizione per macro **tipologia giuridica** (media 2004-2012)

Macro Tipologia	%
Enti pubblici	6,02%
Profit	5,91%
Terzo Settore	88,07%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

Composizione per **classi dimensionali** (media 2004-2012)

Classi Dimensionali	%
<b>Piccole</b> (fino a 60PL)	9,48%
<b>Medie</b> (da 61 a 120 PL)	51,35%
<b>Medio-Grandi</b> (da 121 a 200 PL)	26,33%
<b>Grandi</b> (oltre 200 PL)	12,83%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

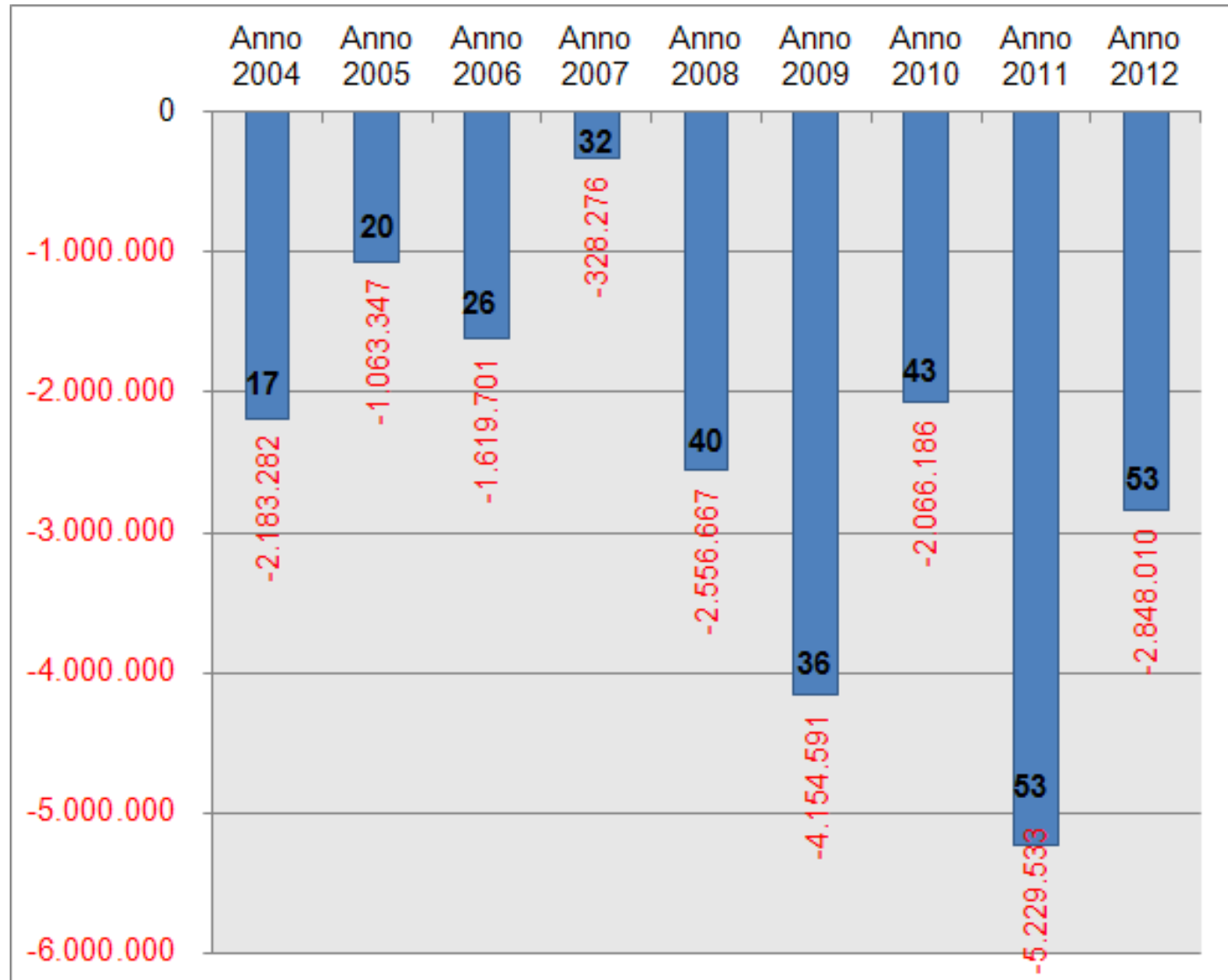
# ANDAMENTO SINGOLI RISULTATI ECONOMICI 2004-2012



**N.B.:** sono state considerate in pareggio le RSA con un risultato economico di  $\pm 1.000,00$  Euro.

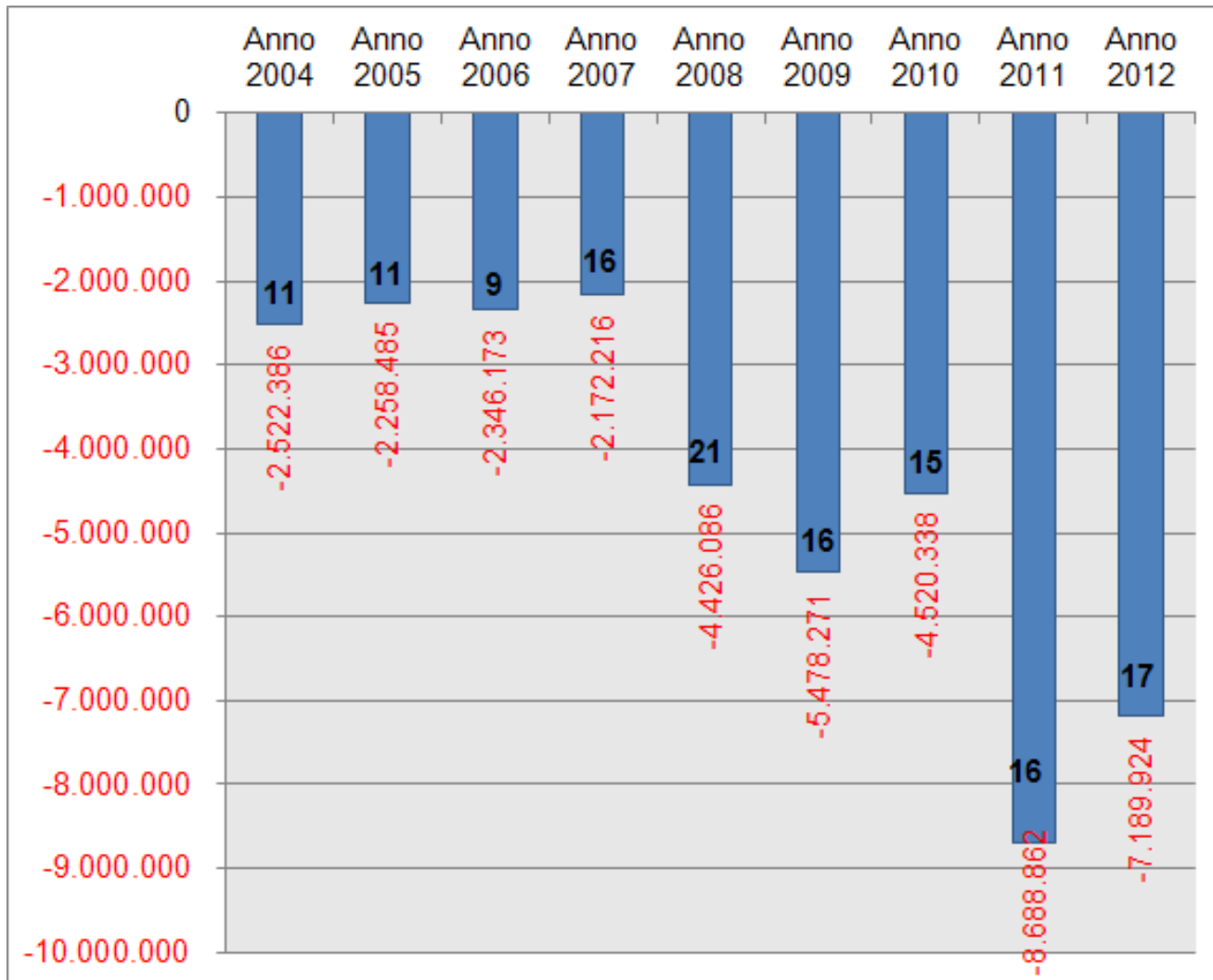
# RISULTATO ECONOMICO AGGREGATO – ANNI 2004-2012

Nel nostro campione dal 2004 al 2012 si sono conseguiti **disavanzi** per € **22.049.592**



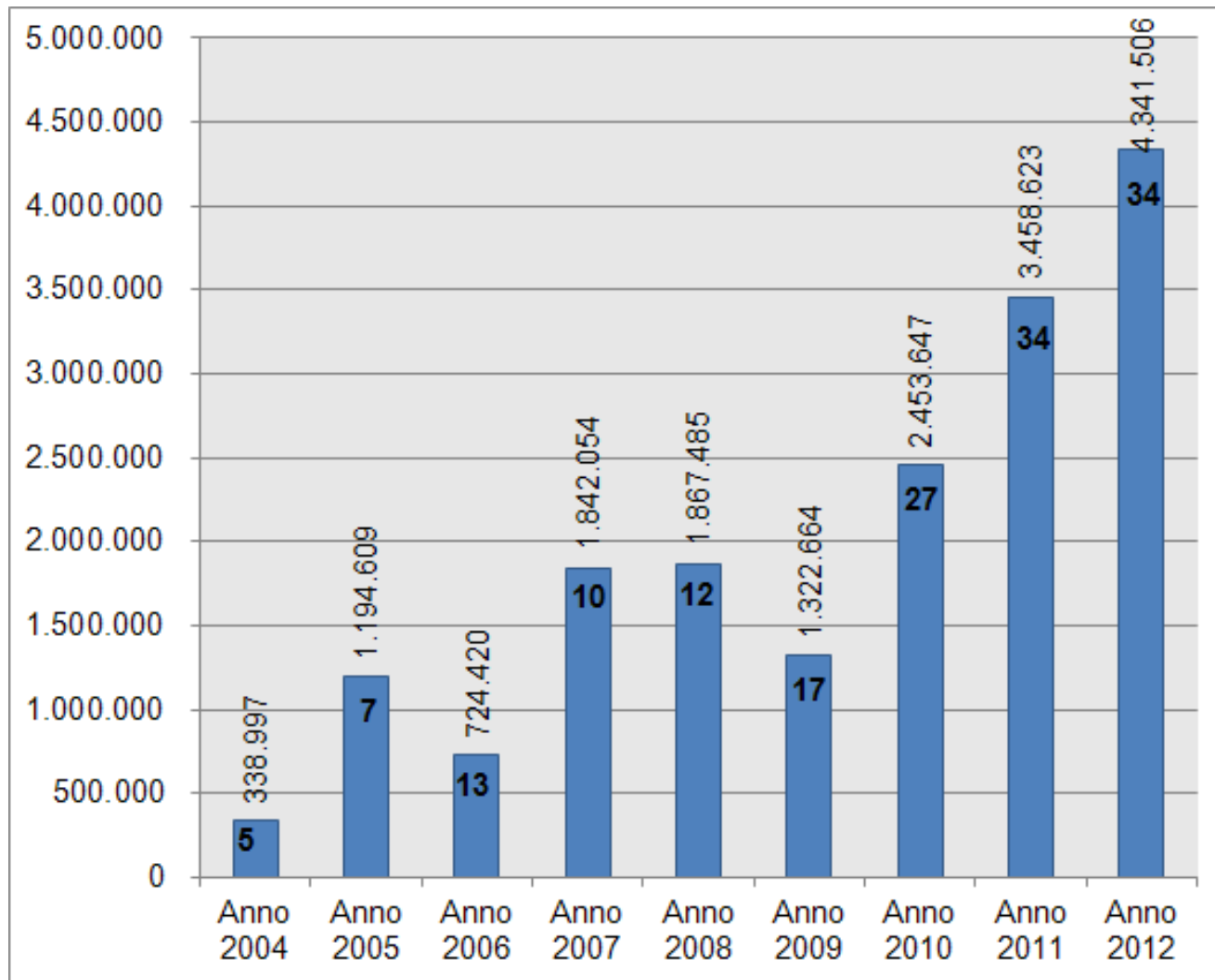
# RISULTATO ECONOMICO AGGREGATO DELLE SOLE RSA IN PERDITA – ANNI 2004-2012

Considerando le sole RSA in perdita, dal 2004 al 2012 si sono conseguiti **disavanzi** per € **39.602.741**



# RISULTATO ECONOMICO AGGREGATO DELLE SOLE RSA IN UTILE ANNI 2004-2012

Considerando le sole RSA in utile, dal 2004 al 2012 si sono conseguiti **avanzi** per € **17.544.005**



## GLI INDICI DI REDDITIVITÀ – BILANCIO AGGREGATO 2007-2012

INDICE	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012
<b>ROI</b> red. oper./tot. attivo	-3,51%	-5,85%	-5,35%	-3,74%	-3,70%	-4,10%
<b>ROS</b> red. oper./prest. di serv. nette	-7,17%	-14,58%	-13,17%	-8,85%	-8,30%	-9,27%
<b>Rotazione capitale investito</b> prest. di serv. nette/tot. attivo	0,49	0,40	0,41	0,42	0,45	0,44
<b>ROE (lordo imposte)</b> red. ante imp./patr. netto	0,38%	-0,37%	-0,86%	-0,03%	-0,63%	-0,06%
<b>ROE (netto imposte)</b> red. netto/patr. netto	-0,40%	-0,79%	-1,25%	-0,50%	-1,21%	-0,65%
<b>ROIC</b> red. Oper./(patr. netto + deb. finan.)	-4,43%	-7,35%	-6,73%	-4,74%	-4,79%	-5,27%

# I TREND DI BILANCIO

## POSITIVI

- Buona presenza di attivo immobilizzato, soprattutto in relazione al valore dei plessi immobiliari (media 2004-2012=82,72%).
- Sufficiente grado di liquidità e solvibilità aziendale (acid test medio 2004-2012=0,99).
- Ciclo finanziario positivo e discreta durata del ciclo circolante, anche se in *trend* peggiorativo (media 2004-2012=50,29 giorni).
- Buona patrimonializzazione intesa come rapporto tra patrimonio netto e attivo immobilizzato (media 2004-2012=71,95%).
- Le *performance* economiche migliori interessano le RSA medio grandi (da 121 a 200 PL).

## NEGATIVI

- Erosione del patrimonio netto a causa dei disavanzi gestionali.
- Dismissione di attivo immobilizzato, incluse le immobilizzazioni finanziarie, per la copertura del *trend* economico negativo.
- Equilibrio patrimoniale-finanziario vulnerabile.
- Rigidità delle fonti e degli impieghi.
- La redditività dei patrimoni disponibili risulta spesso migliorabile.
- Le *performance* economiche peggiori interessano le RSA piccole (fino a 60 PL).

**TREND ED EVIDENZE EMPIRICHE  
DALL'OSSERVATORIO:**

**GLI INDICATORI DI PERFORMANCE**



# GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

## OBIETTIVO DELLO STUDIO

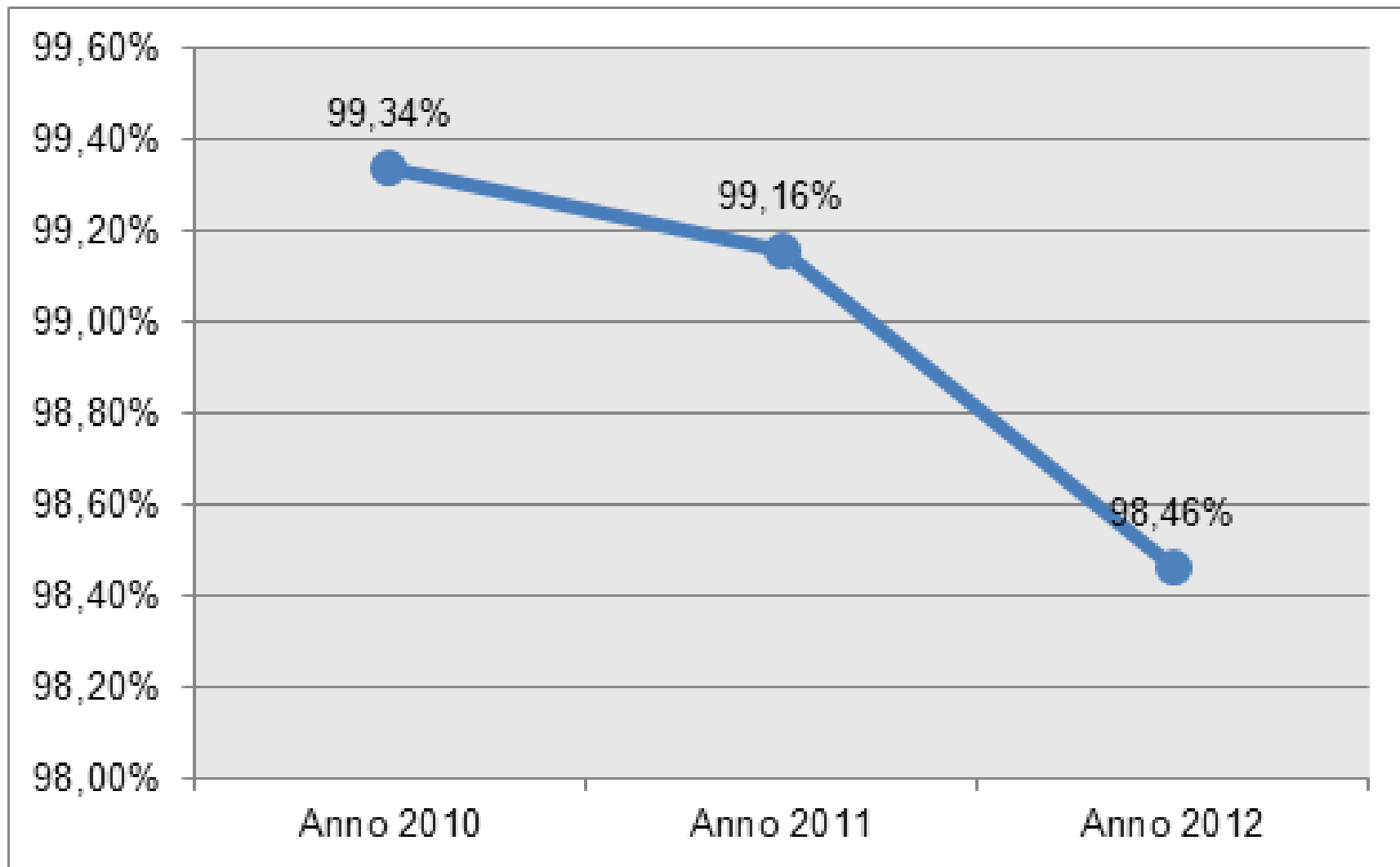
Definire e calcolare in logica di *benchmarking* degli indicatori esplicativi delle *performance* organizzativo-assistenziali delle RSA, anche al fine di evidenziare i *trend* in atto nel settore.

## CAMPIONE:

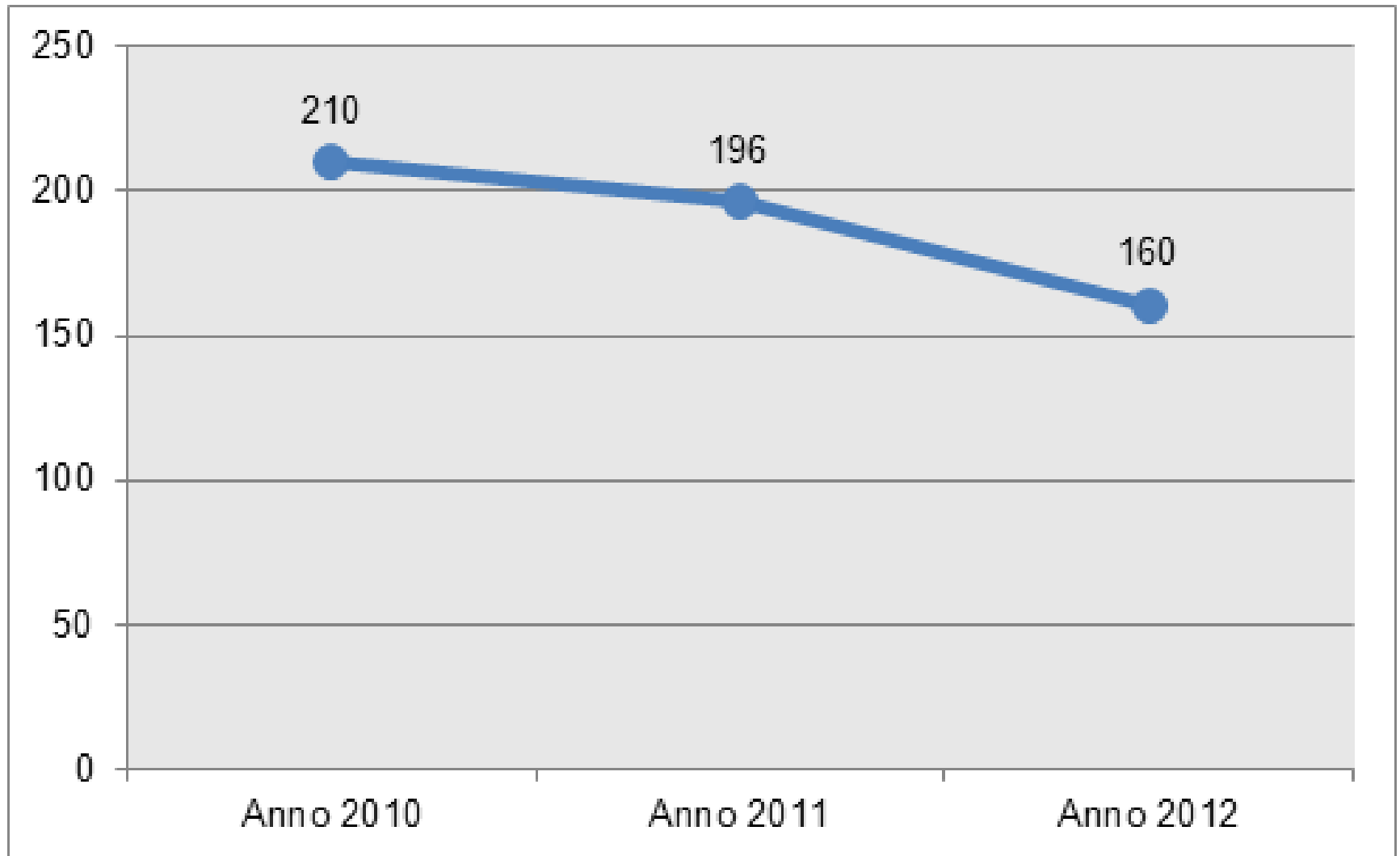
- **Anno 2009:** 15 RSA rappresentative di **2.537** PL.
- **Anno 2010:** 19 RSA rappresentative di **2.696** PL.
- **Anno 2011:** 23 RSA rappresentative di **3.281** PL.
- **Anno 2012:** 26 RSA rappresentative di **3.541** PL.

I dati che seguono restituiscono l'andamento medio del campione nell'ultimo triennio disponibile (2010-2012).

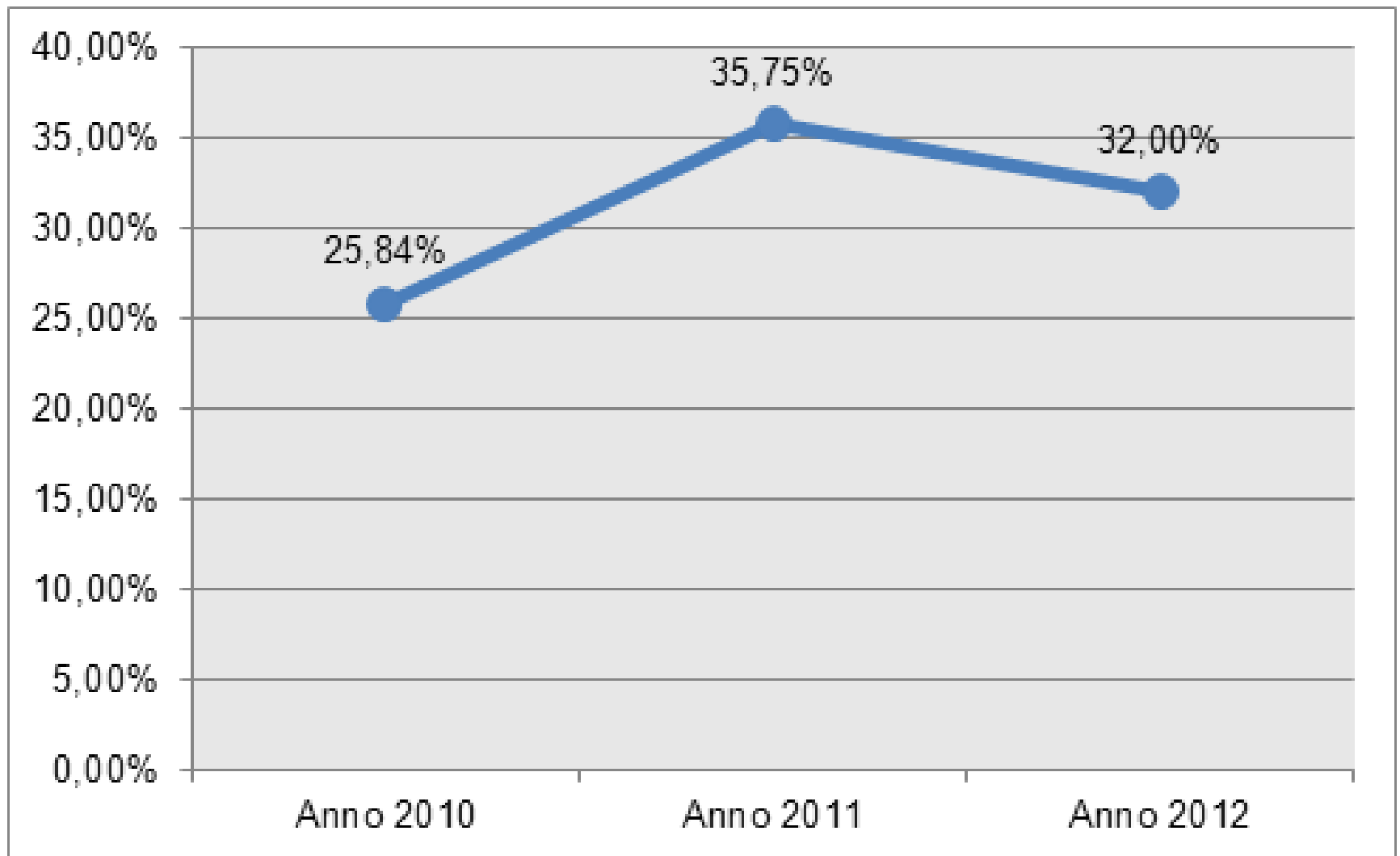
# TASSO DI SATURAZIONE DEI POSTI LETTO ACCREDITATI



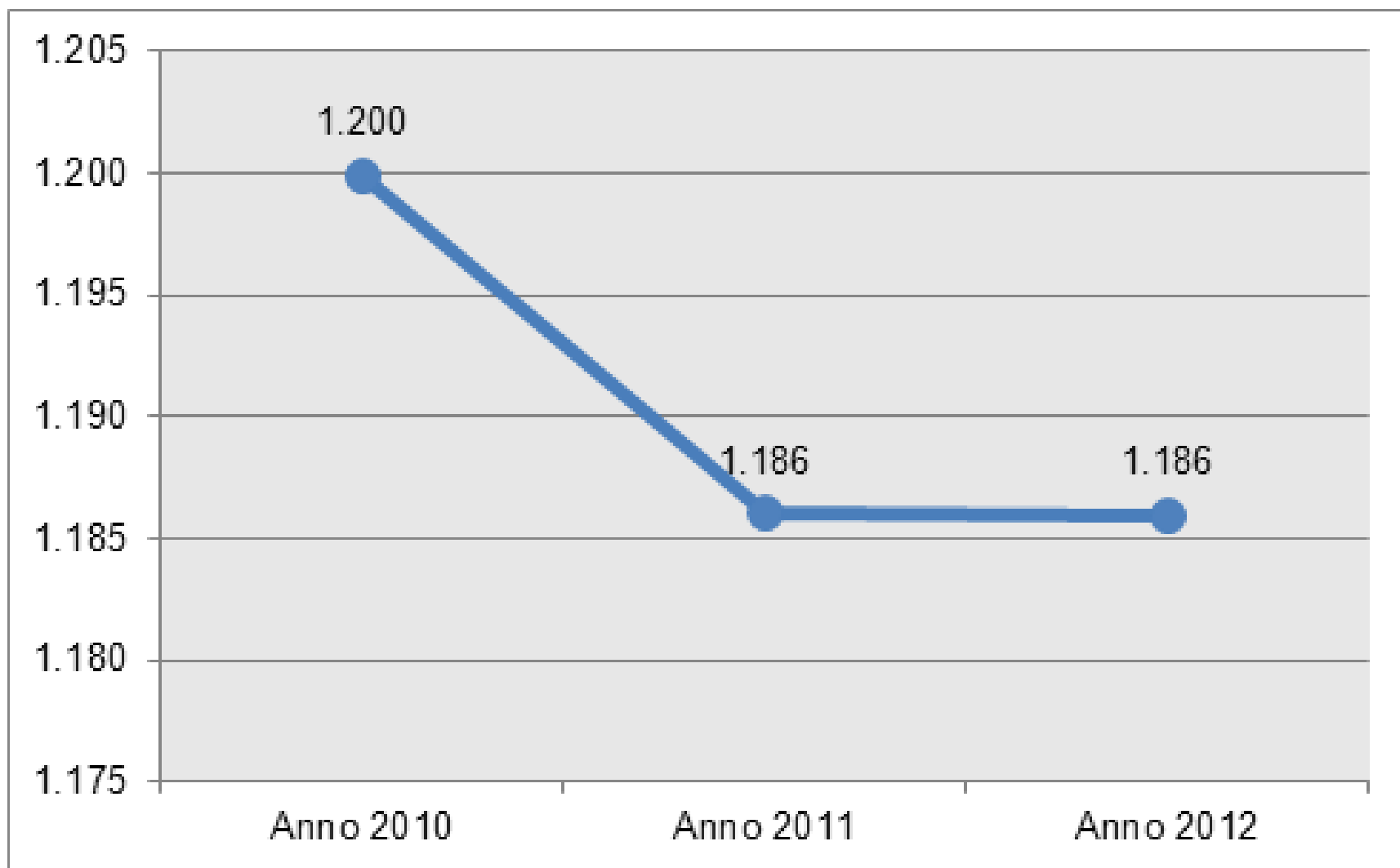
## TEMPO MEDIO DI ATTESA ALL'INGRESSO (GG)



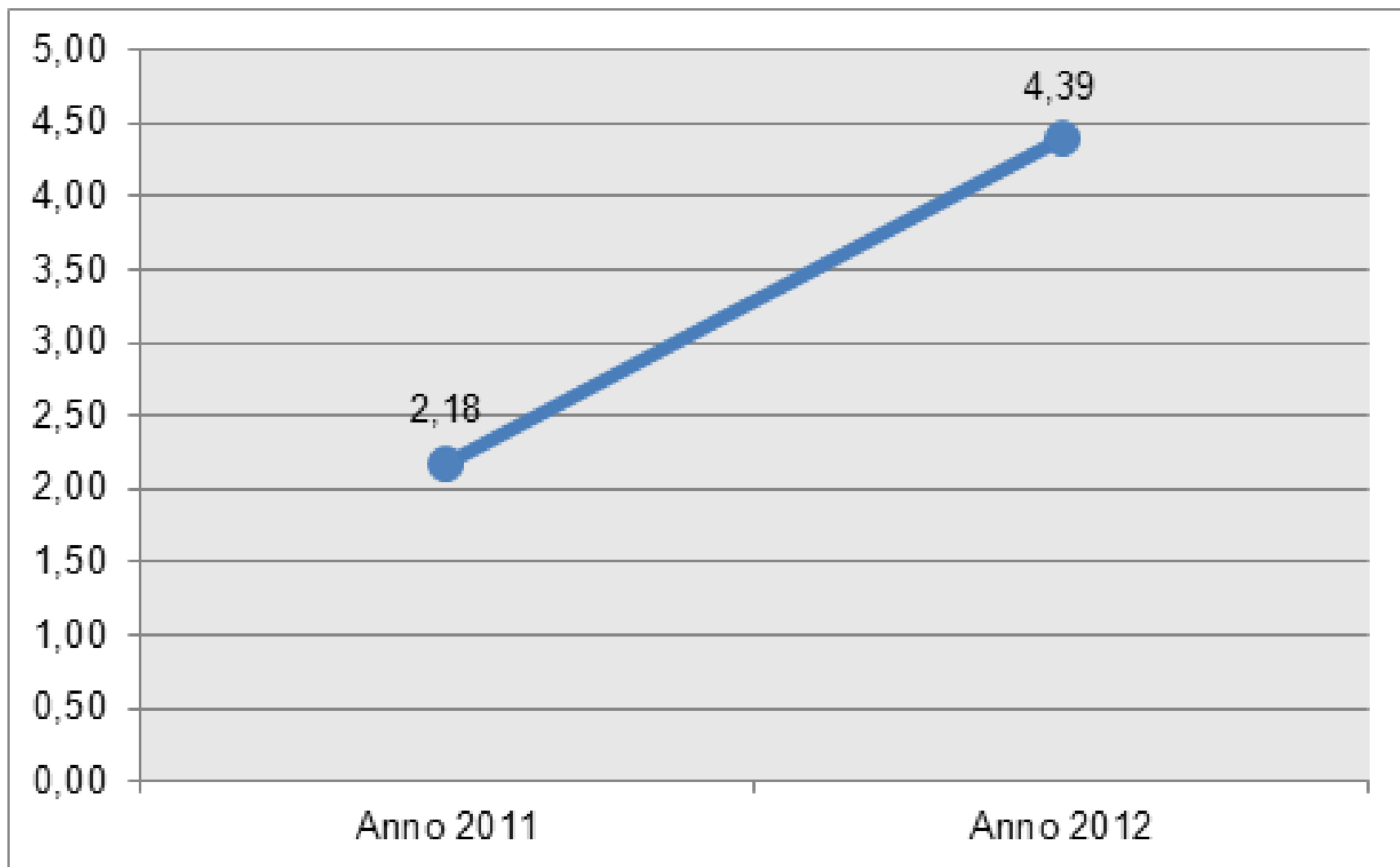
## TASSO DI RINUNCE ALL'INGRESSO



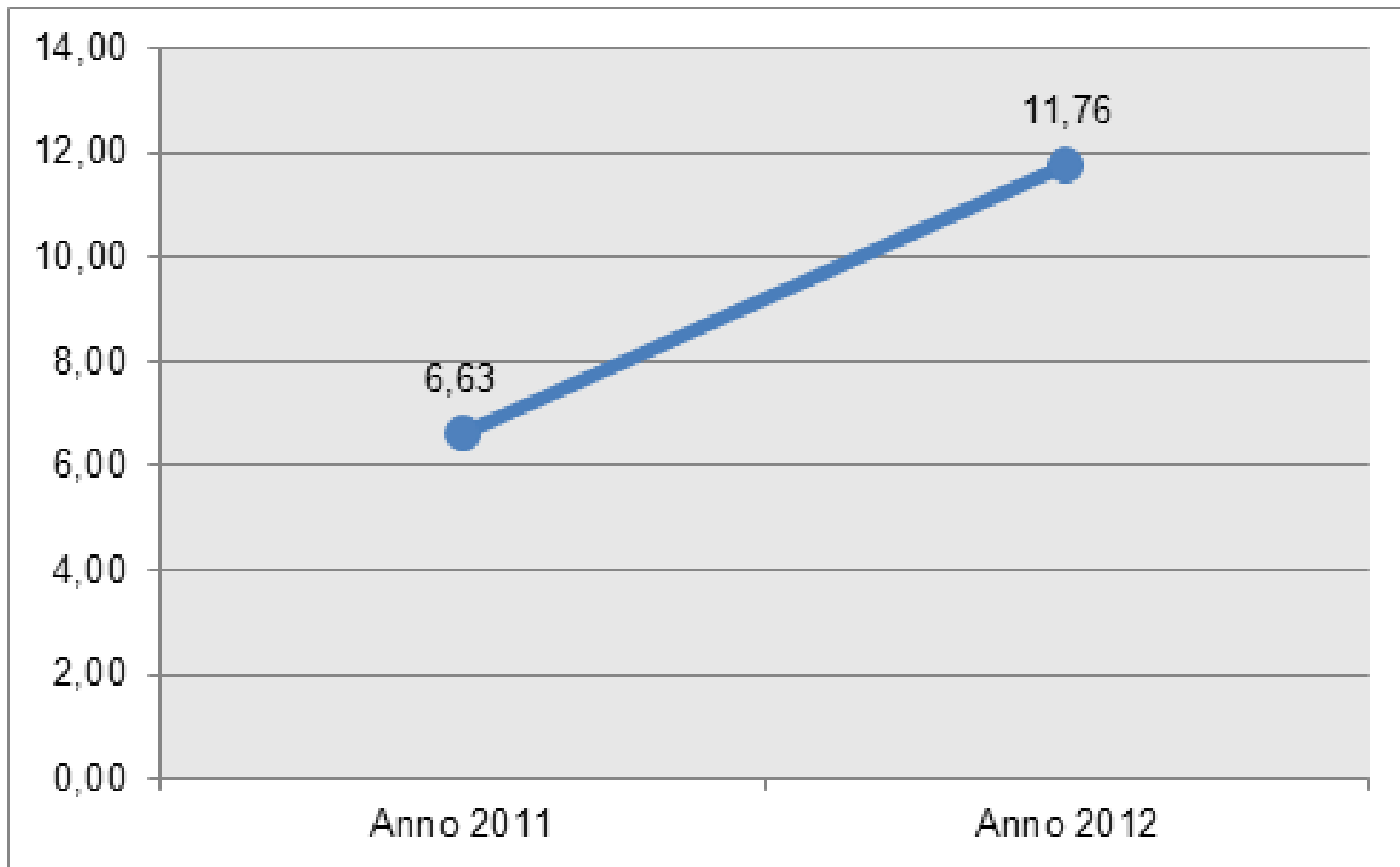
## MINUTI SETTIMANALI MEDI DI ASSISTENZA PER OSPITE



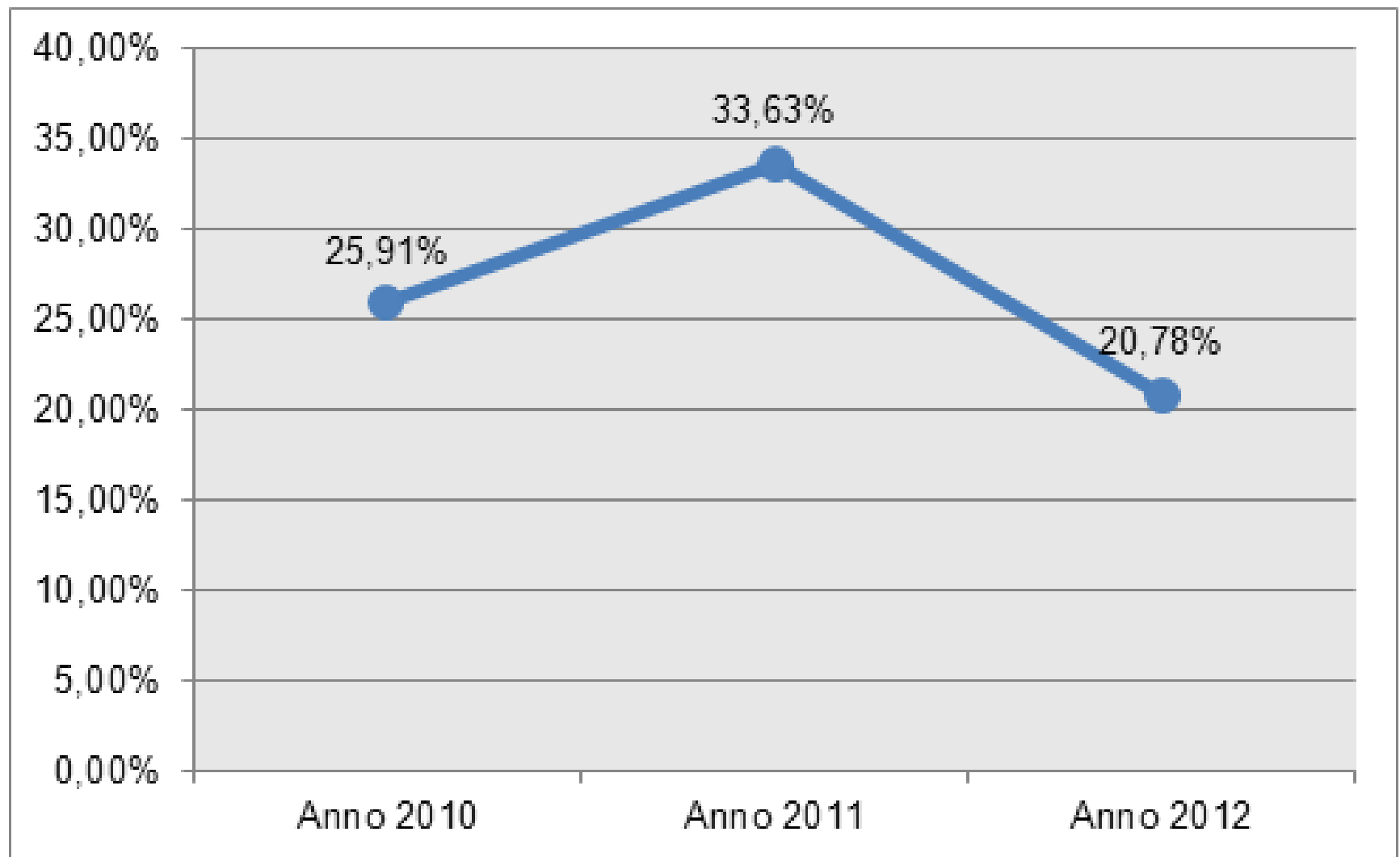
## TEMPI DI SATURAZIONE DEI POSTI LETTO ACCREDITATI VACANTI



## TEMPI DI SATURAZIONE DEI POSTI LETTO AUTORIZZATI VACANTI

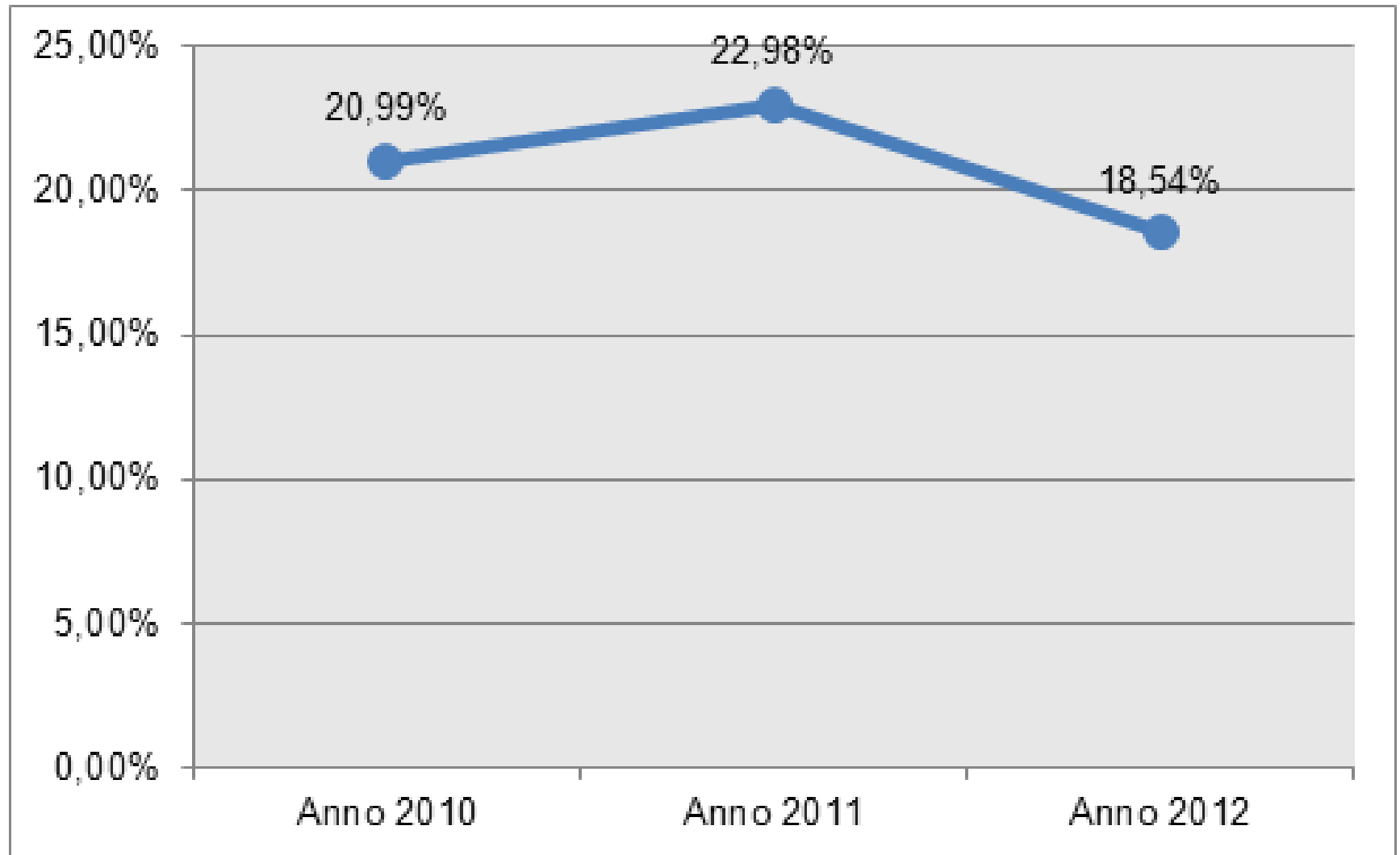


## OSPITI DIMESSI PER RICOVERO IN ALTRE RSA

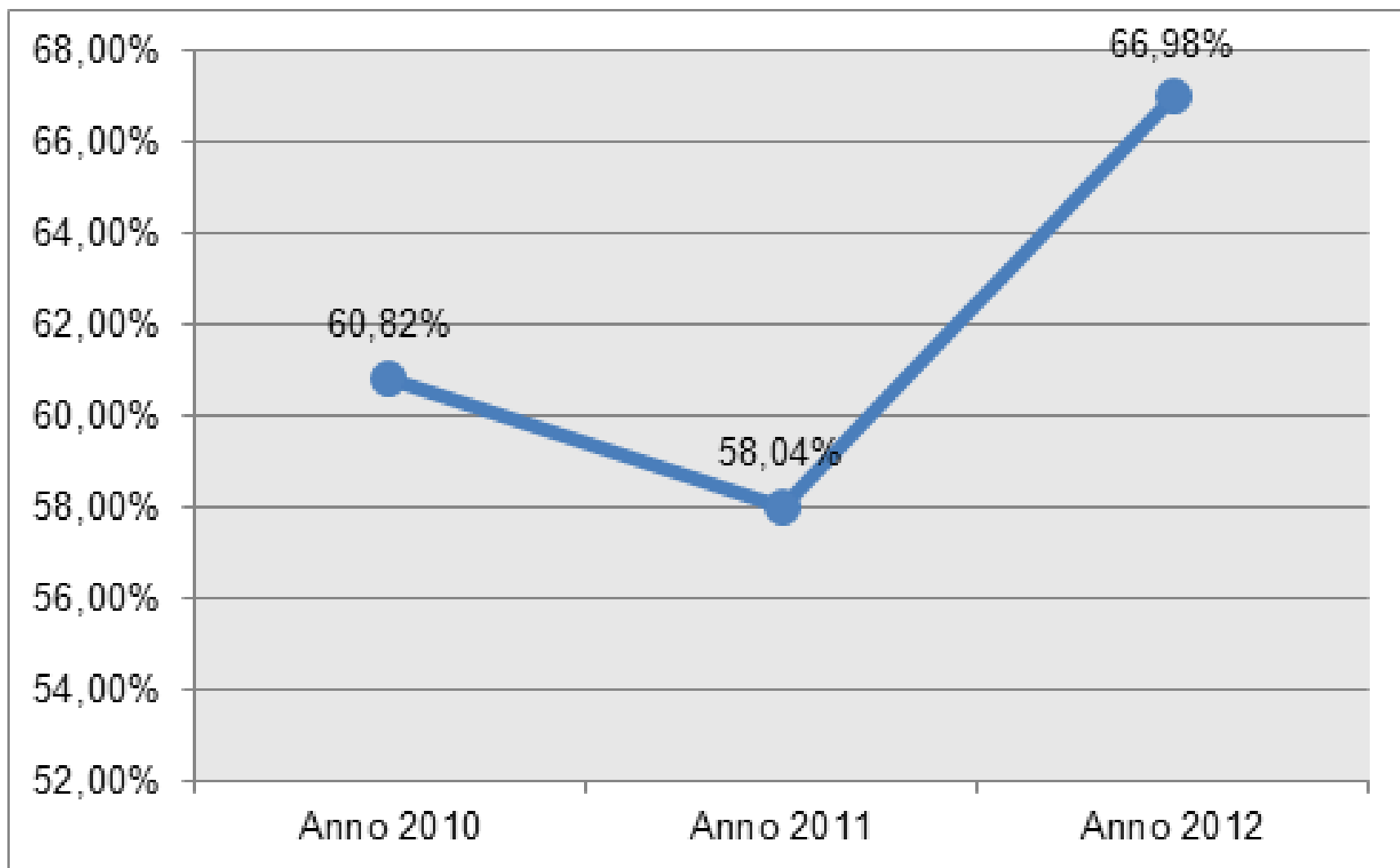




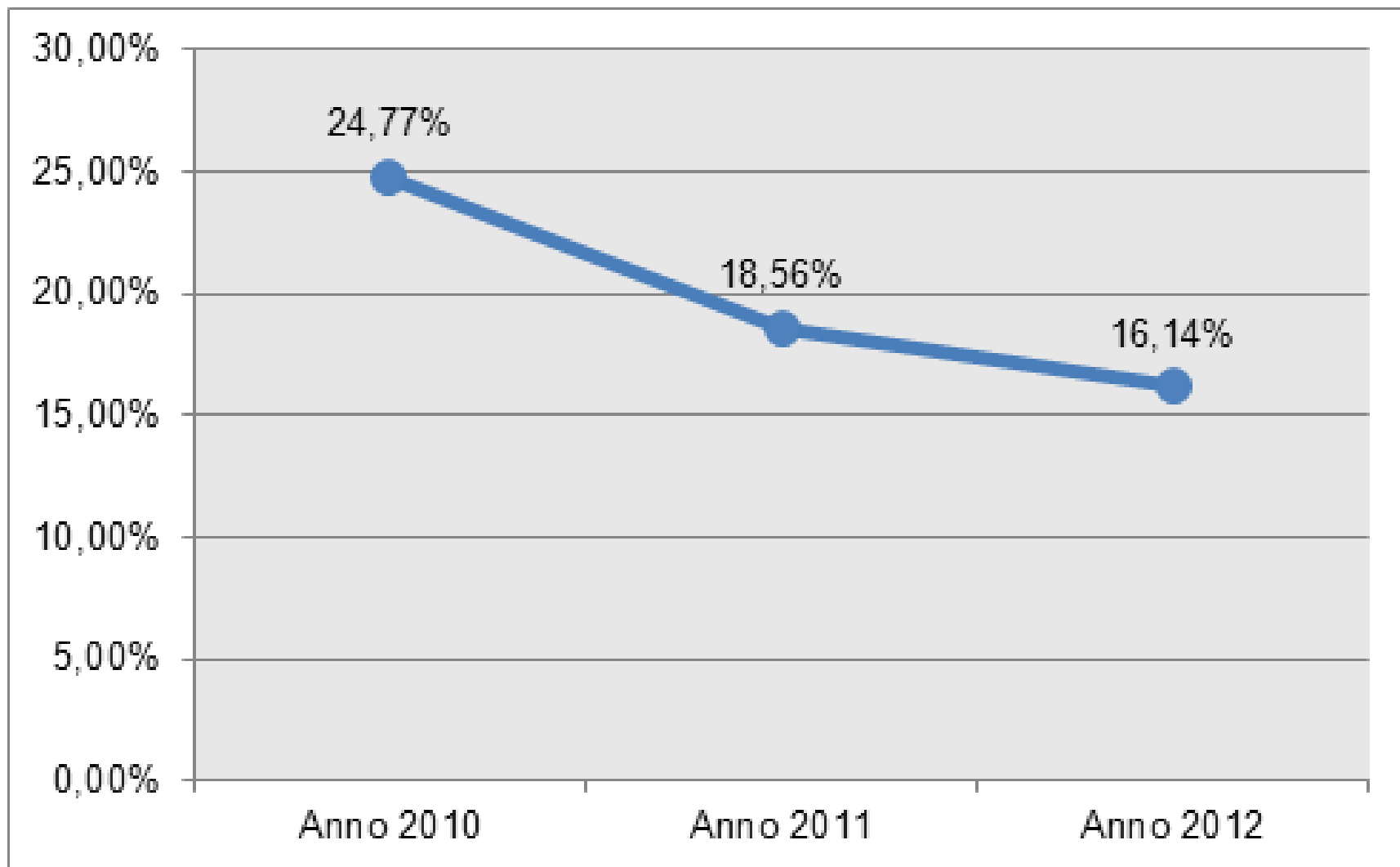
## ACCESSI IN PRONTO SOCCORSO



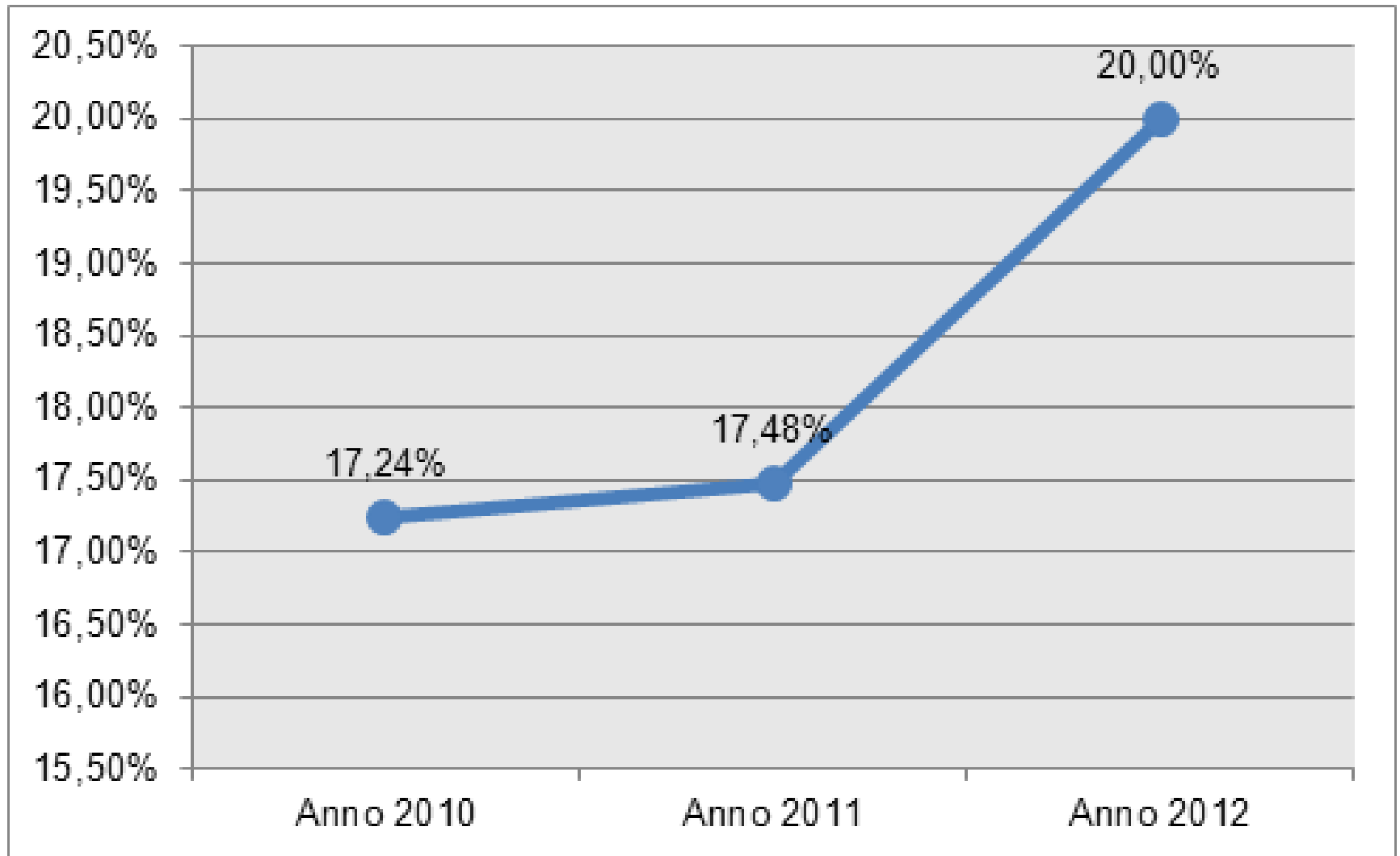
# TASSO DI RICOVERO A SEGUITO DI ACCESSO IN PRONTO SOCCORSO



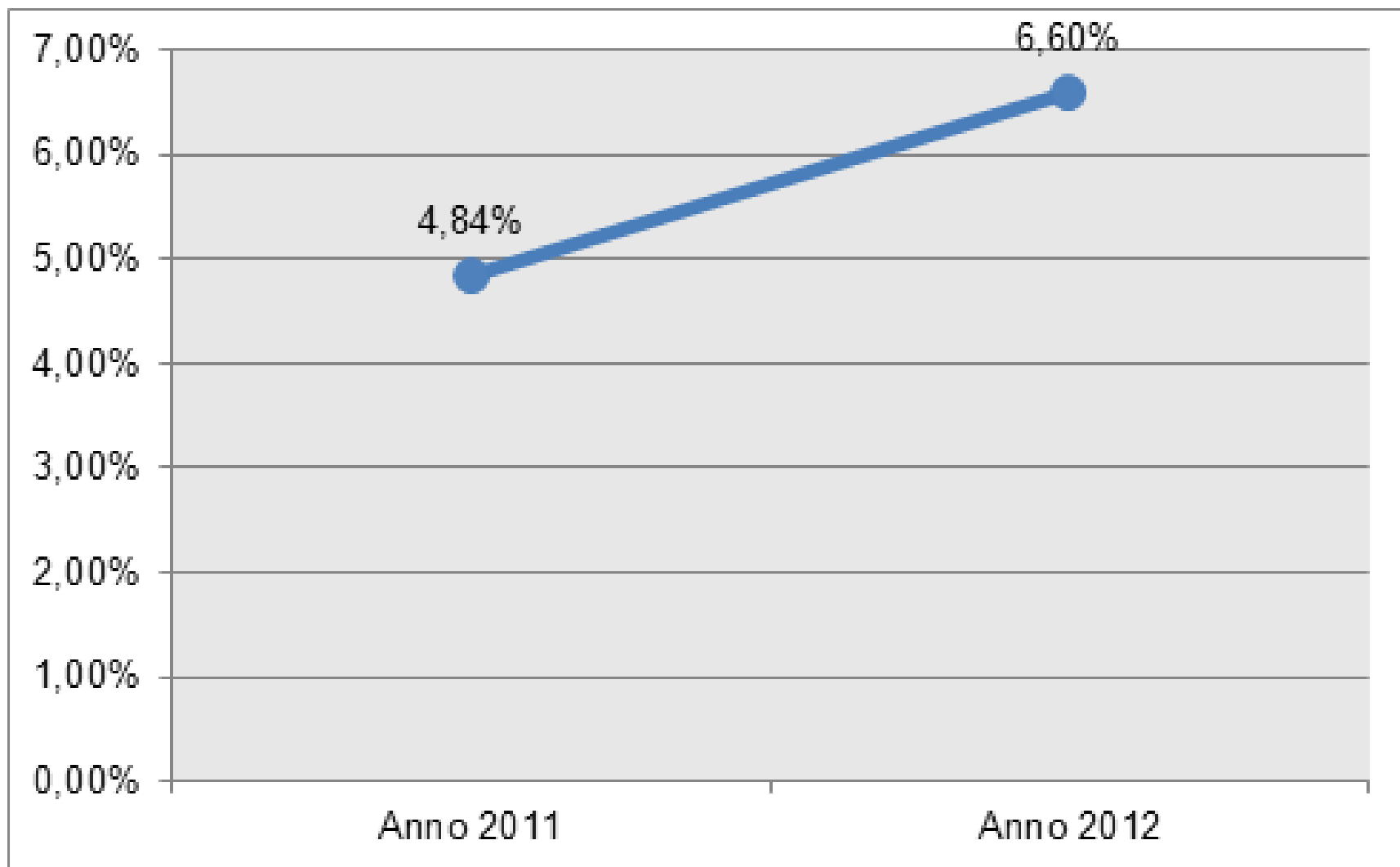
## LESIONI DA PRESSIONE DA OSPEDALIZZAZIONE



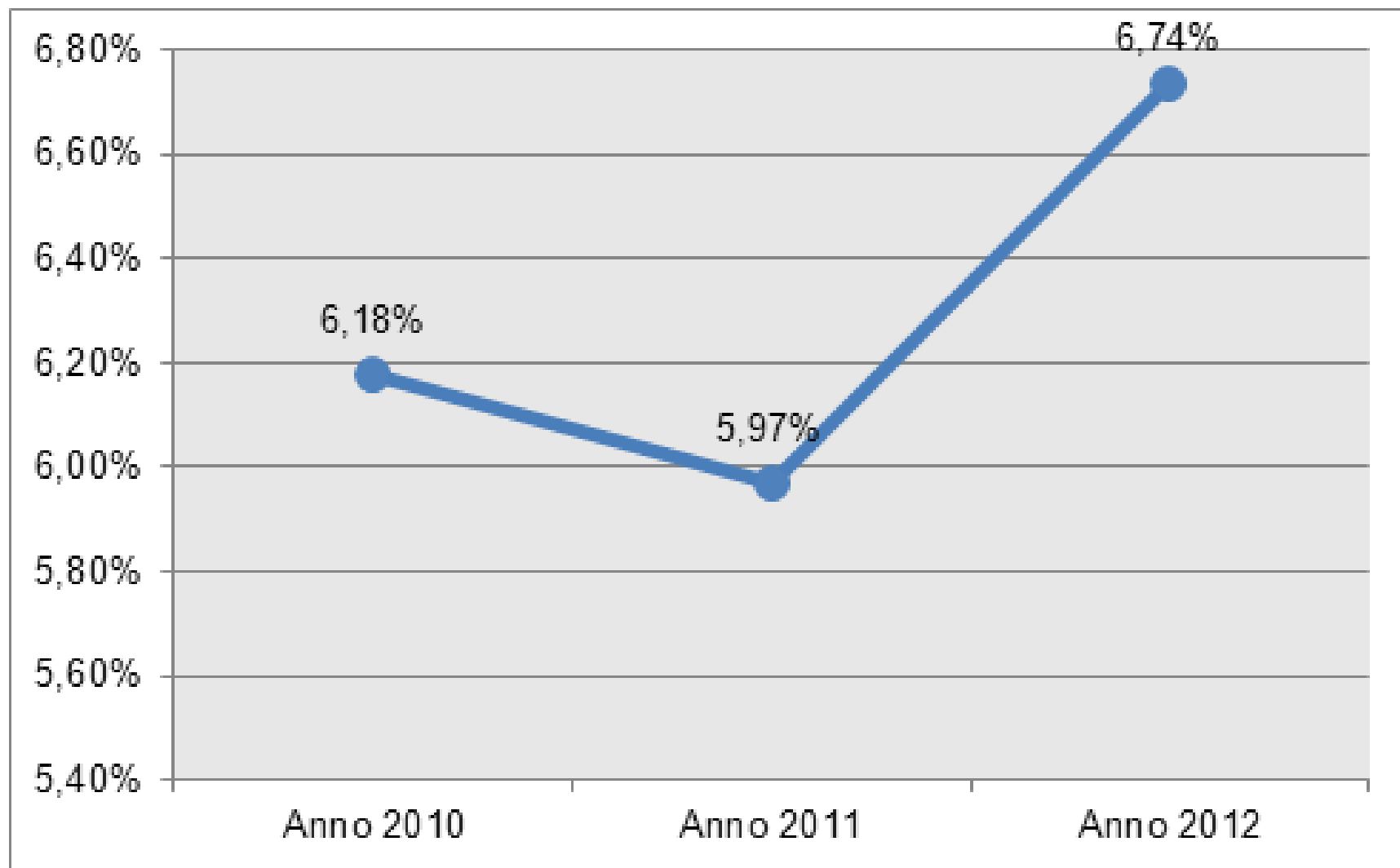
# TASSO DI MORTALITÀ



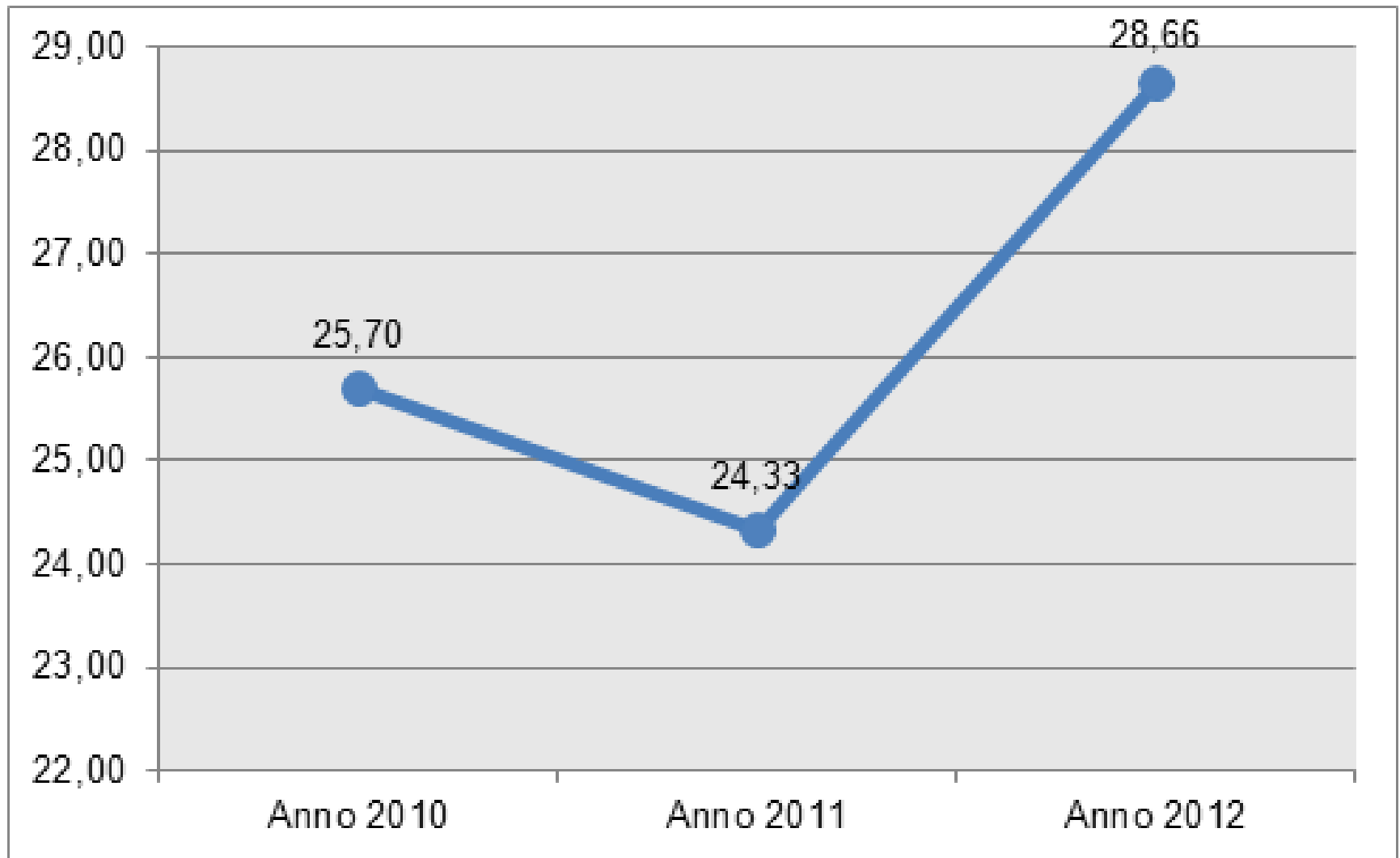
# TASSO DI MORTALITÀ NEI PRIMI 30 GIORNI DI RICOVERO



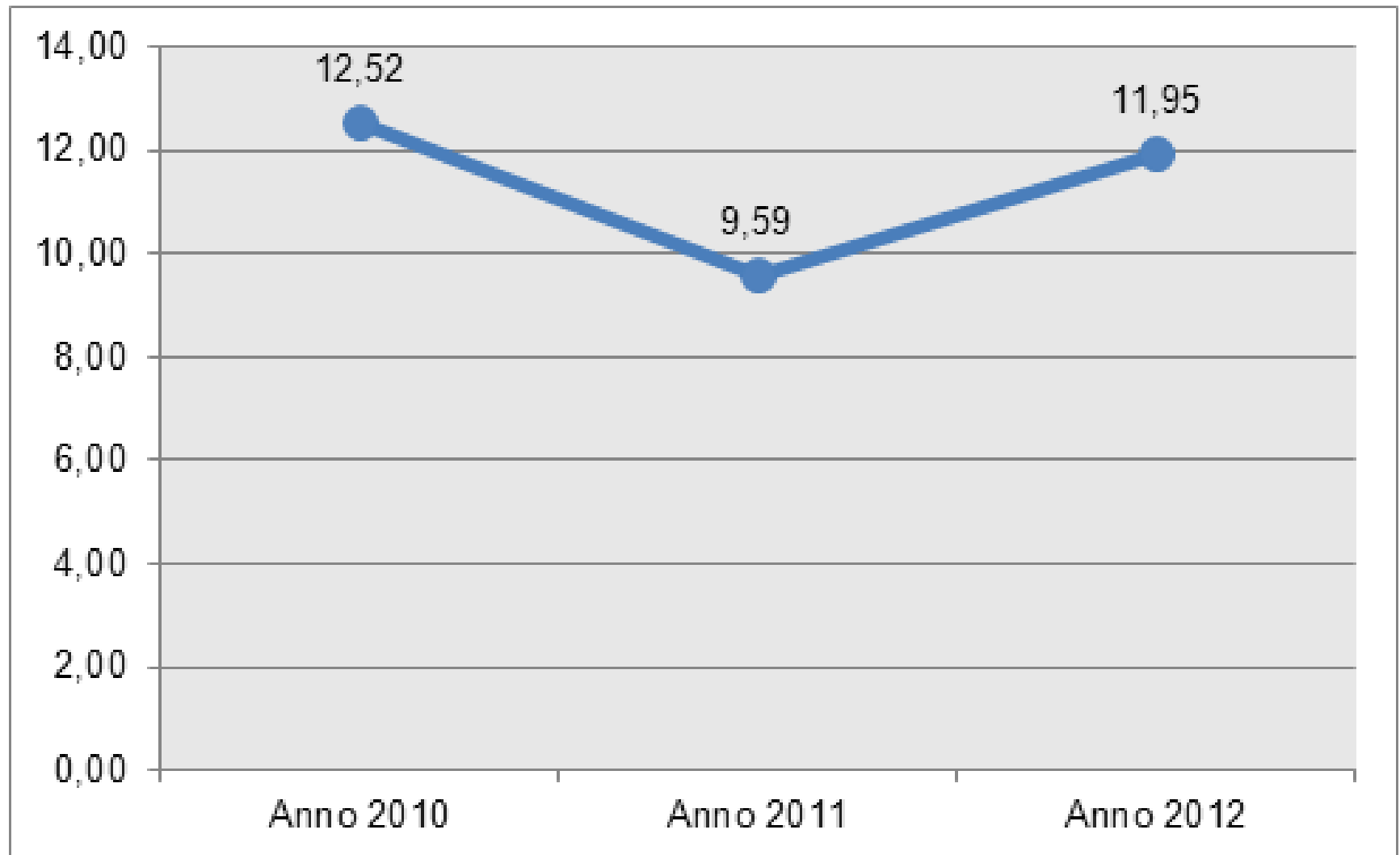
## TASSO DI ASSENTEISMO DA MALATTIA – TOTALE DIPENDENTI



## TASSO DI ASSENTEISMO TOTALE DEI DIPENDENTI

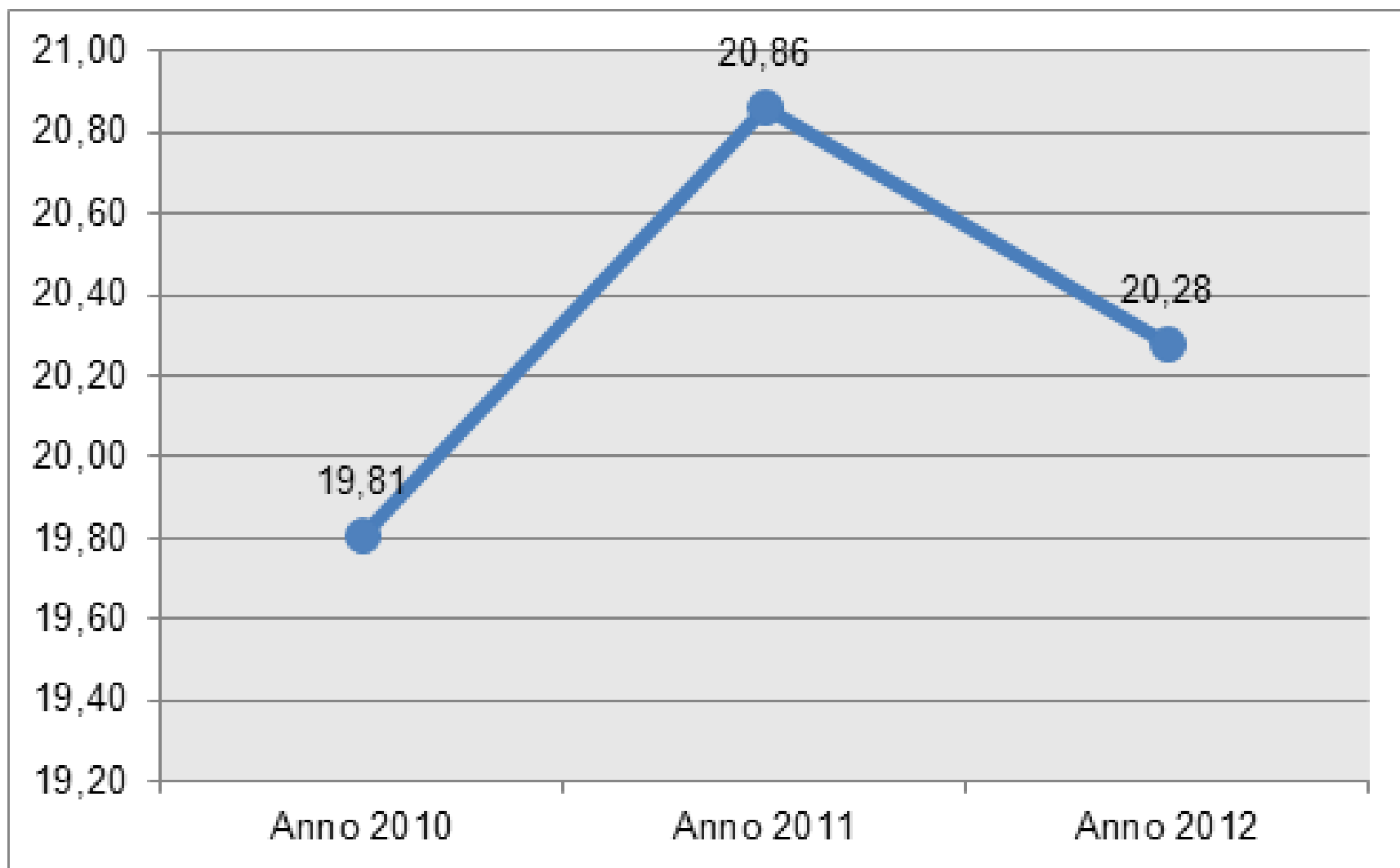


## ORE MEDIE DI FORMAZIONE ANNUE PER DIPENDENTE





# COSTO MEDIO ORARIO DEL PERSONALE DIPENDENTE



## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il *benchmarking* permette una valutazione non asettica delle proprie *performance*, incrementando il potere esplicativo delle informazioni disponibili al proprio interno.

Il dato necessita sempre di essere approfondito da un punto di vista qualitativo, ma costituisce un fondamento oggettivo su cui avviare delle politiche di intervento.

Alla fase di confronto e scambio di informazioni deve seguire una reale condivisione di *best practice*.

Il beneficio informativo è superiore al “costo” di rilevazione?