

POLITICHE PER GLI ANZIANI E GOVERNANCE DEL TERRITORIO



 POLITECNICO DI MILANO



**Analisi delle prestazioni economiche
delle strutture residenziali:
implicazioni aziendali e di sistema**

Cristina MASELLA - Emanuele LETTIERI
Dipartimento di Ingegneria Gestionale
Politecnico di Milano

Cremona, 17/11/2007



- *Obiettivi e campione oggetto di analisi*
- *Prestazioni conseguite nel triennio 2004-06*
- *Implicazioni a livello "aziendale"*
- *Implicazioni a livello "di sistema"*



1. Introduzione

- ✓ *Obiettivi della ricerca*
- ✓ *Ipotesi di lavoro*
- ✓ *Caratteristiche del campione oggetto di analisi*



OBIETTIVI

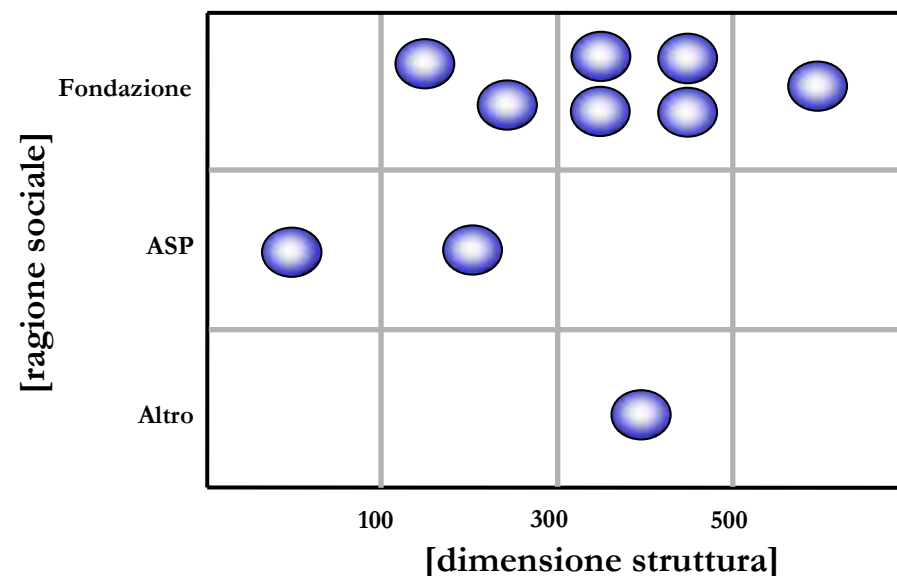
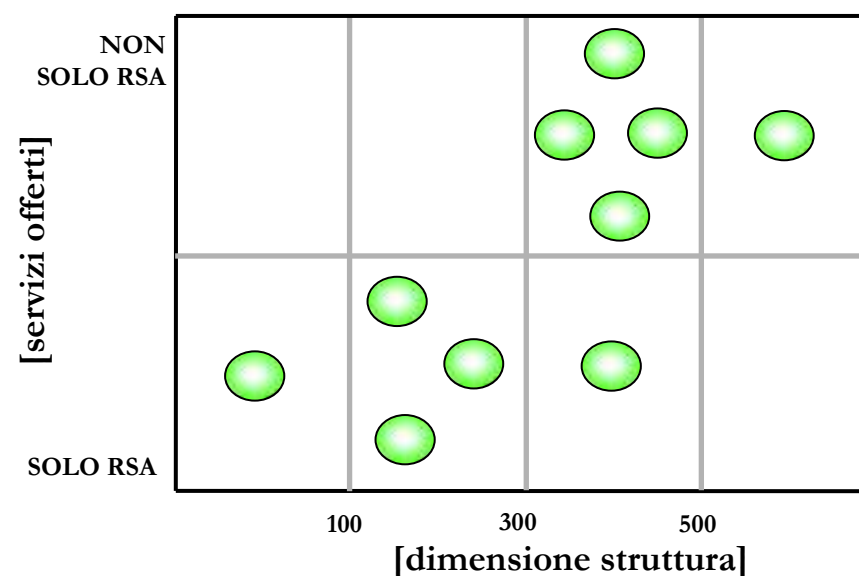
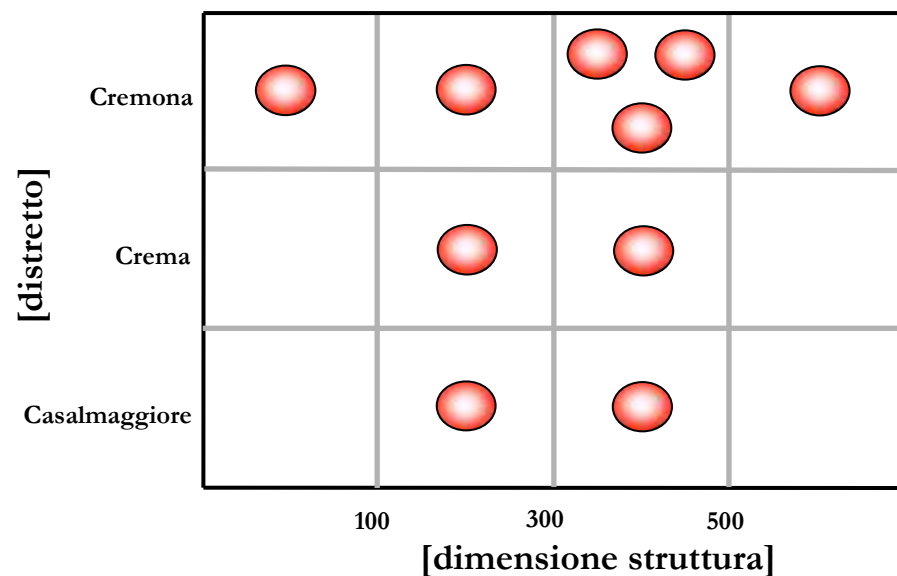
- ✓ Fotografare le prestazioni di un campione di RSA nella Provincia di Cremona
- ✓ Comprendere le determinanti delle prestazioni delle RSA
- ✓ Formalizzare delle implicazioni a livello aziendale e "di sistema"

IPOTESI DI LAVORO (principali)

- ✓ Le informazioni su proventi e oneri sono state ricostruite con una analisi puntuale delle poste di bilancio
- ✓ L'analisi è stata condotta sul totale dei servizi offerti dalle strutture
- ✓ L'ospite è stato assunto come unità di analisi



Caratteristiche del campione di analisi ⁵



Sono state analizzate 10 strutture:

- soddisfacente copertura della Provincia e dei Distretti
- soddisfacente copertura delle caratteristiche delle strutture
 - servizi offerti
 - ragione sociale

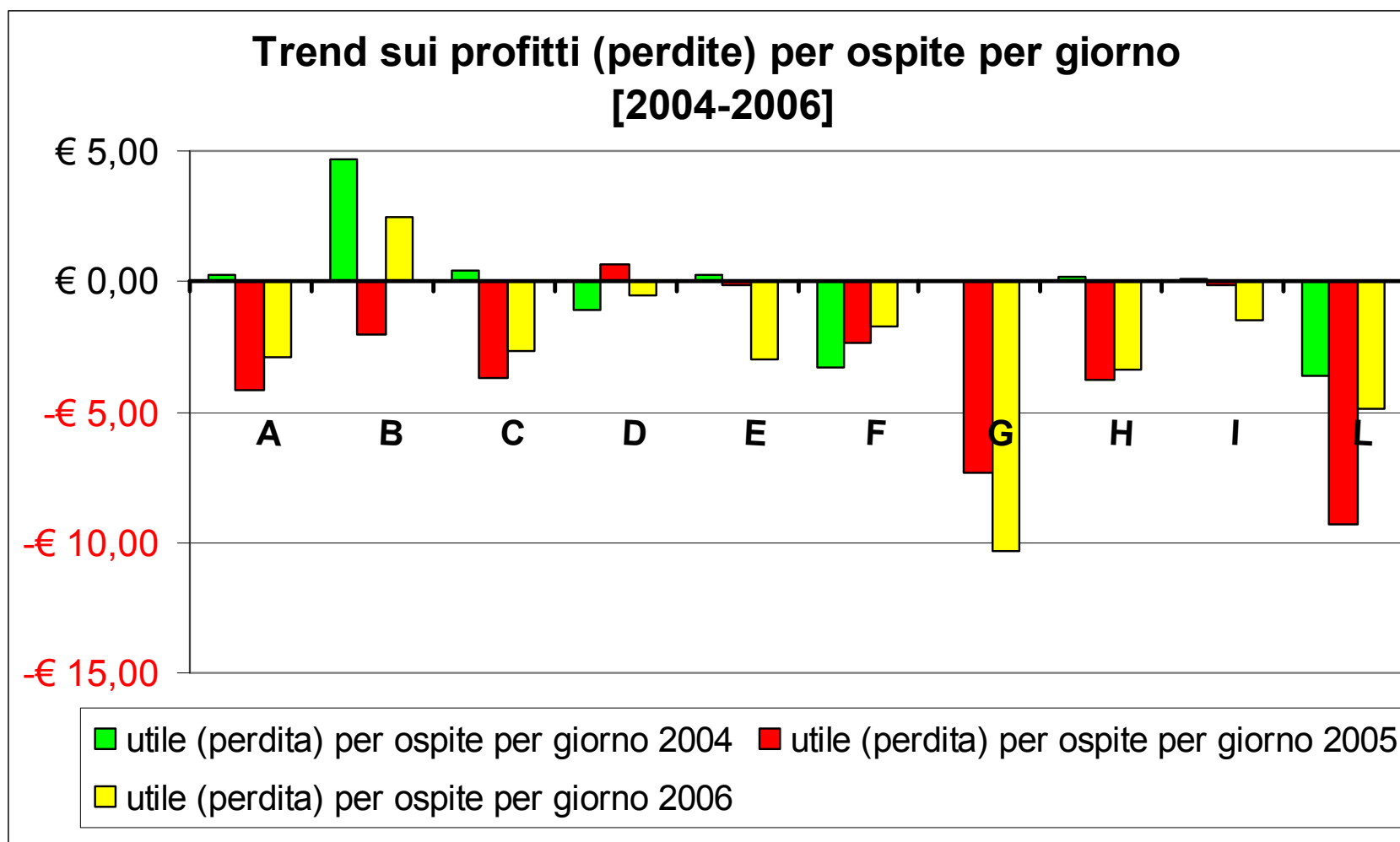
2. Prestazioni conseguite

- ✓ *Profitti/Perdite*
- ✓ *Risultato della gestione caratteristica*
- ✓ *Generazione di cassa*
- ✓ *Struttura dei proventi*
- ✓ *Struttura degli oneri*



Profitti (Perdite) per ospite per giorno

7



	2004	2005	2006
media	-€ 0,22	-€ 3,22	-€ 2,84



Approfondendo i profitti (perdite) (1)

8

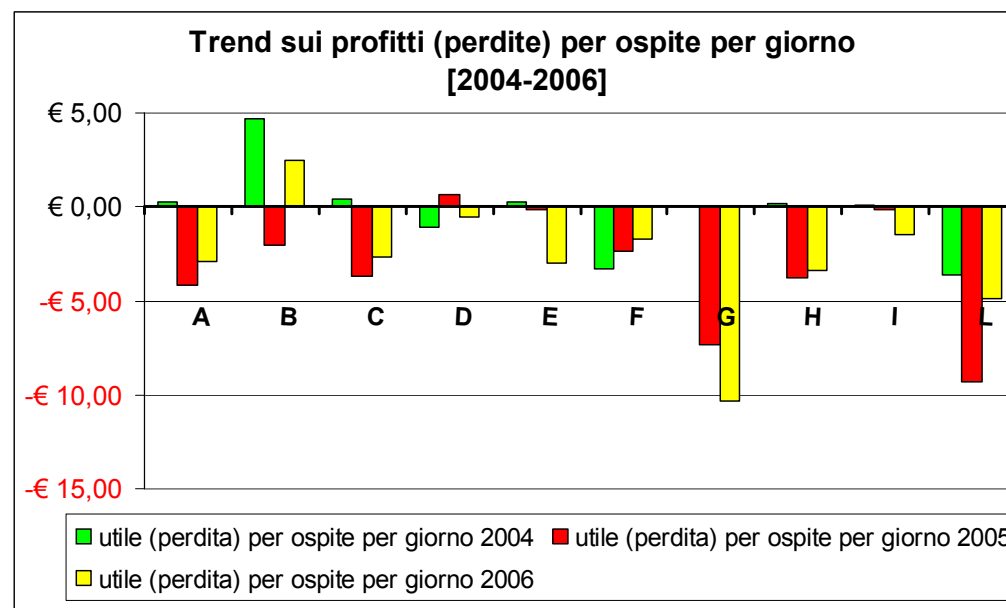
gestione caratteristica

± gestione finanziaria

± gestione fiscale

± gestione straordinaria

profitto (perdita)



	2004	2005	2006
media	-€ 0,22	-€ 3,22	-€ 2,84



Approfondendo i profitti (perdite) (2)

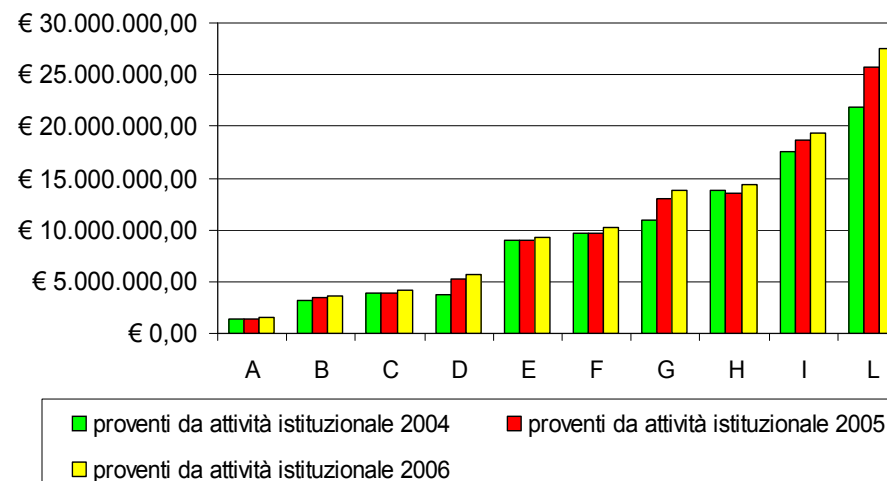
9

gestione caratteristica

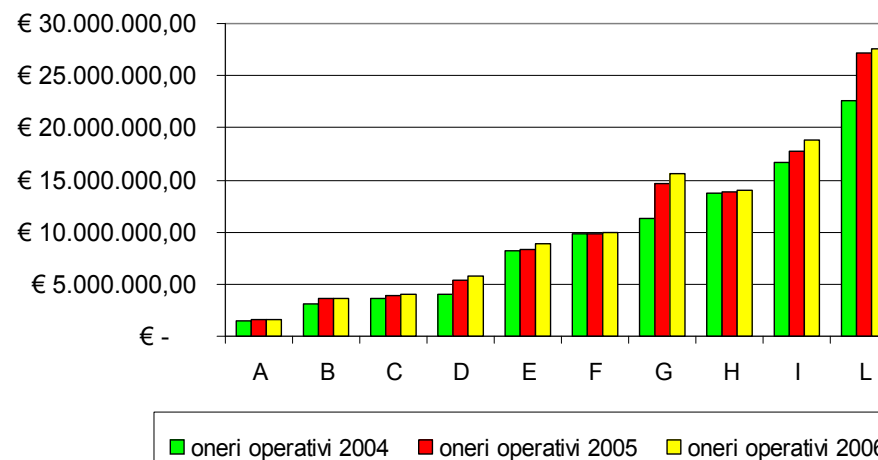
proventi caratteristici
- oneri operativi

Margine Operativo Netto

Trend sui proventi caratteristici [2004-2006]



Trend sugli oneri operativi [2004-2006]

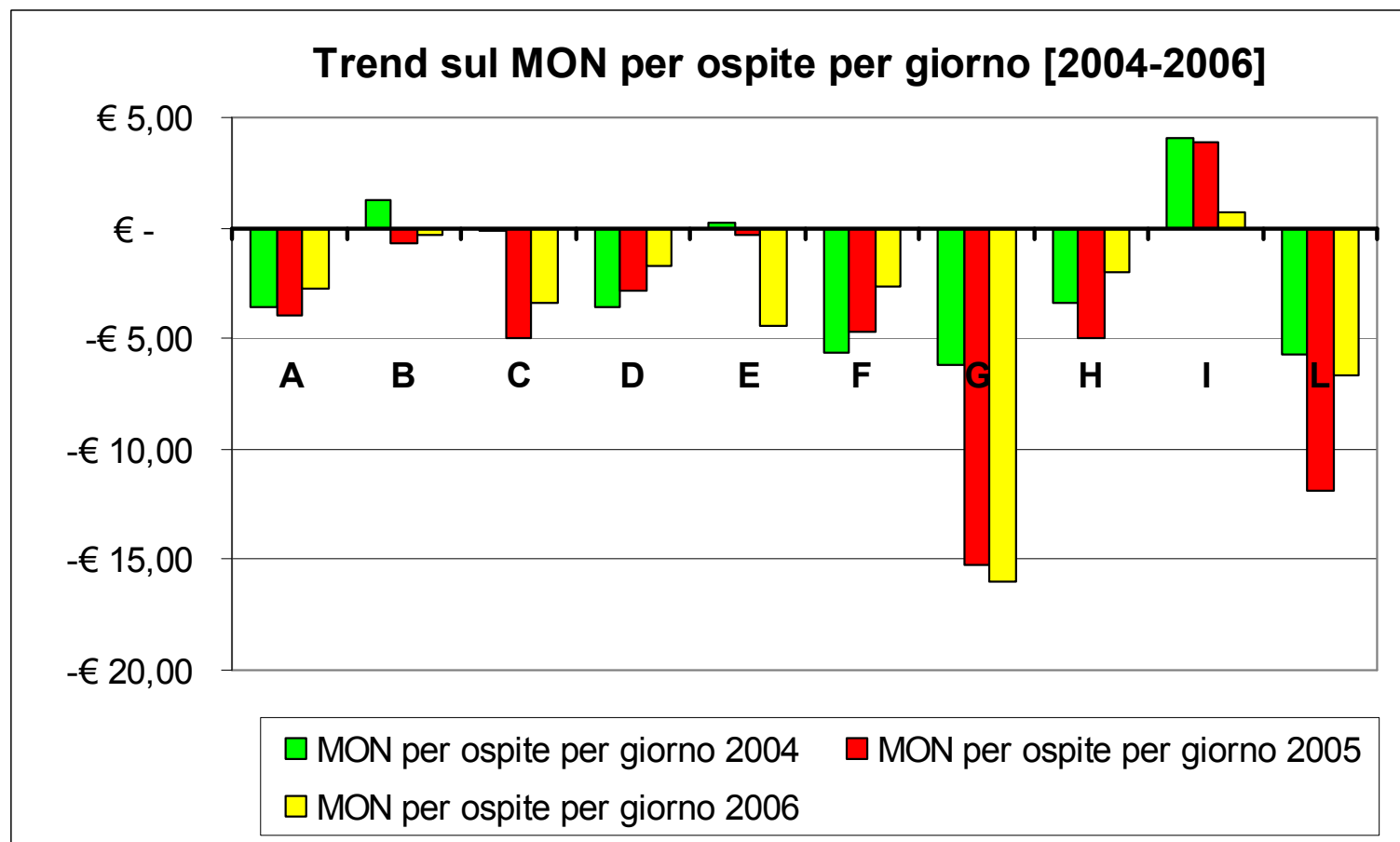




Margine Operativo Netto (MON)

10

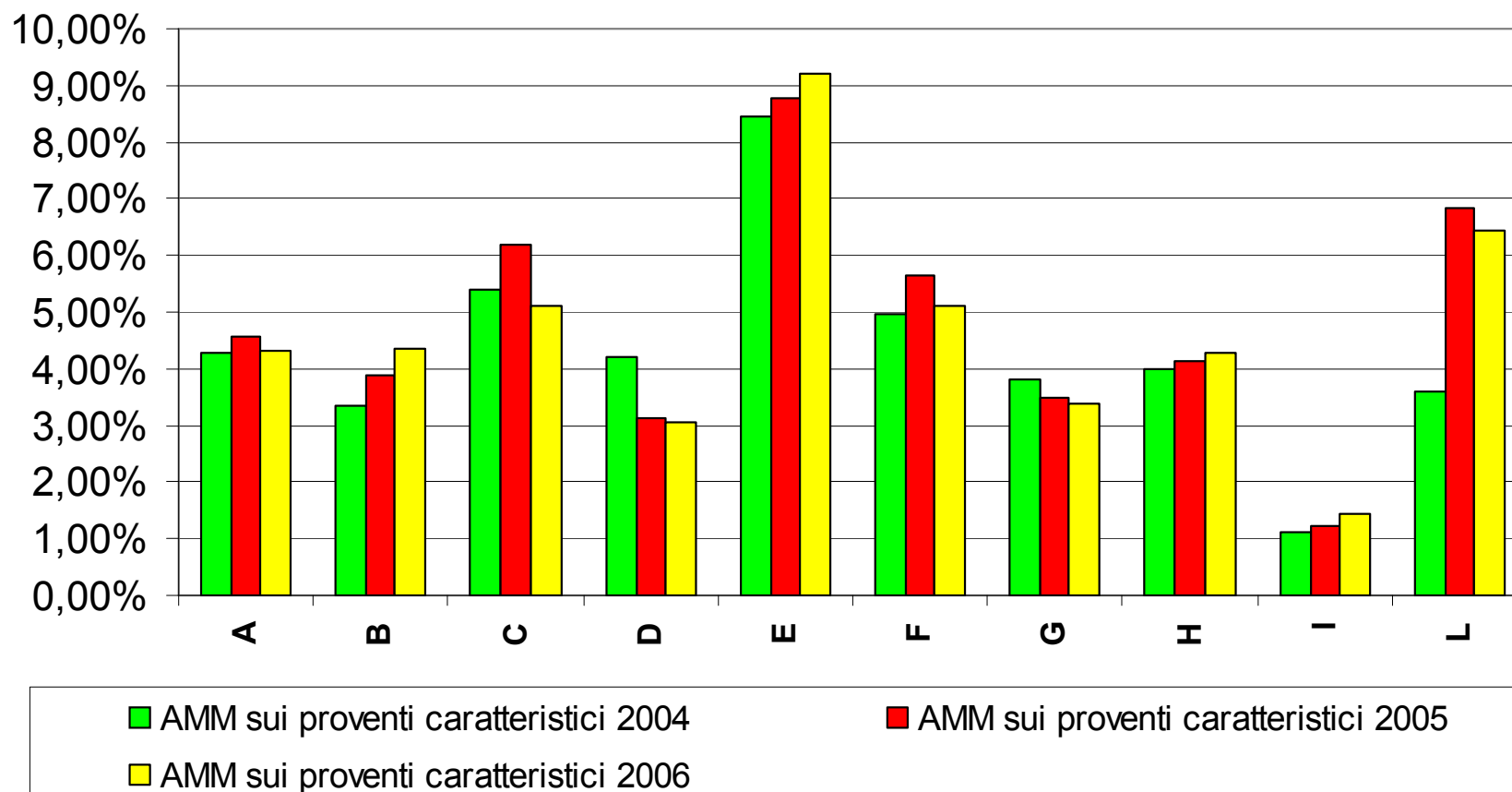
MON = proventi caratteristici – costi operativi (compresi AMMORTAMENTI)



	2004	2005	2006
media	-€ 2,27	-€ 4,56	-€ 3,93



Ammortamenti su proventi caratteristici [2004-2006]



	2004	2005	2006
media	4,32%	4,78%	4,67%

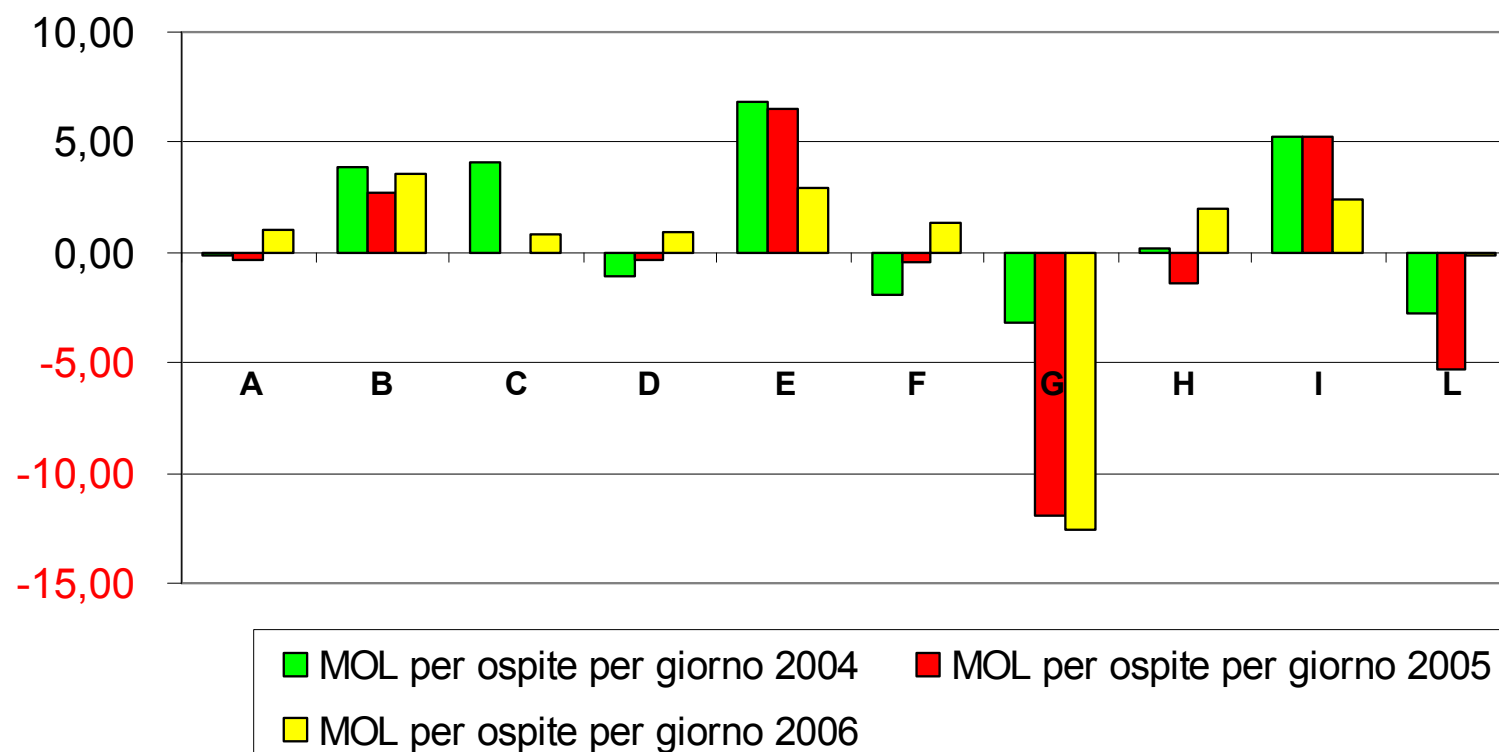


Margine Operativo Lordo (MOL)

12

MOL = proventi caratteristici – costi operativi (escluso AMM)

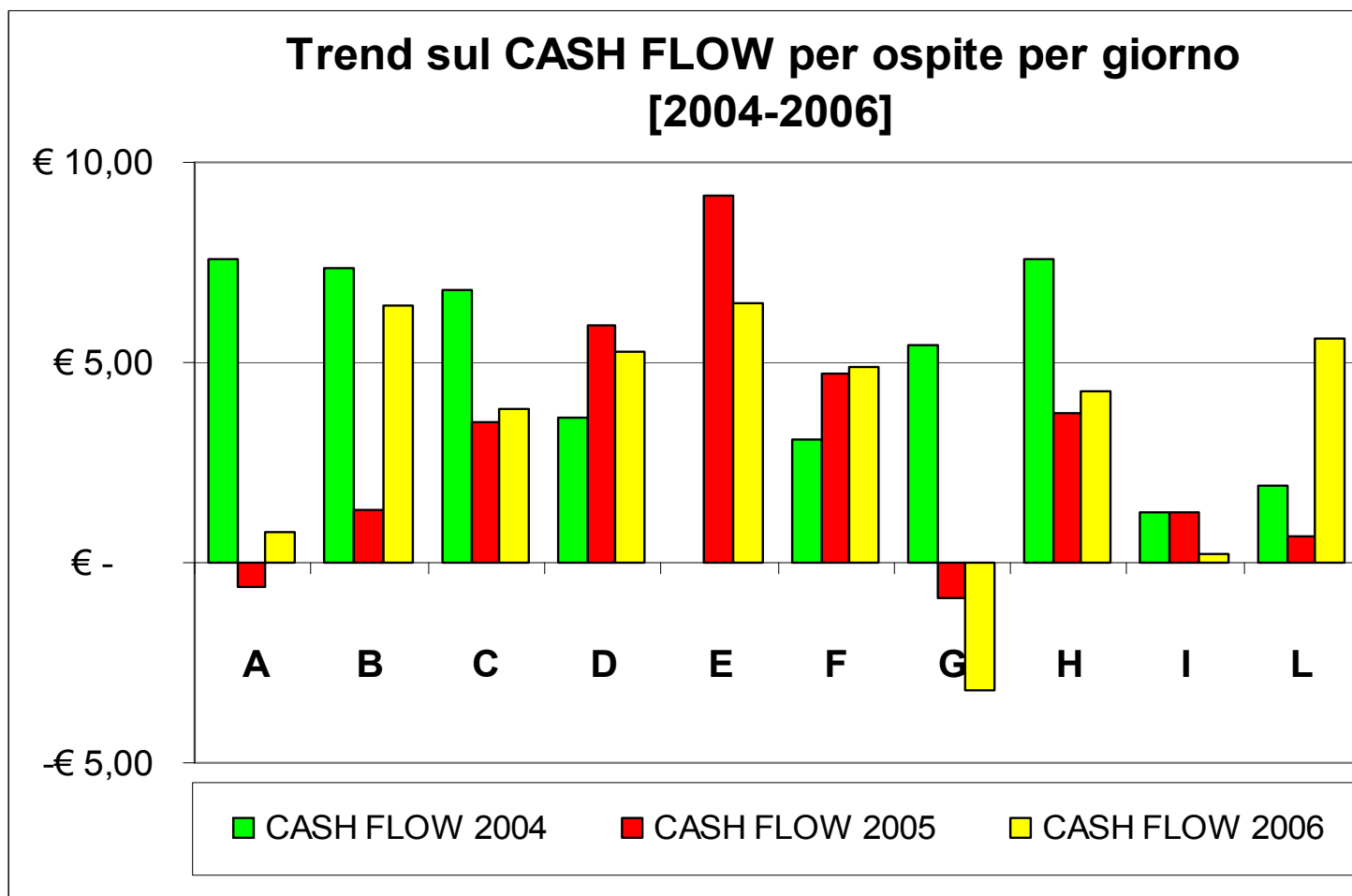
**Trend sul MOL per ospite per giorno
[2004-2006]**



	2004	2005	2006
media	€ 1,10	-€ 0,53	€ 0,23



CASH FLOW = Utile (Perdita) + ammortamenti + accantonamenti



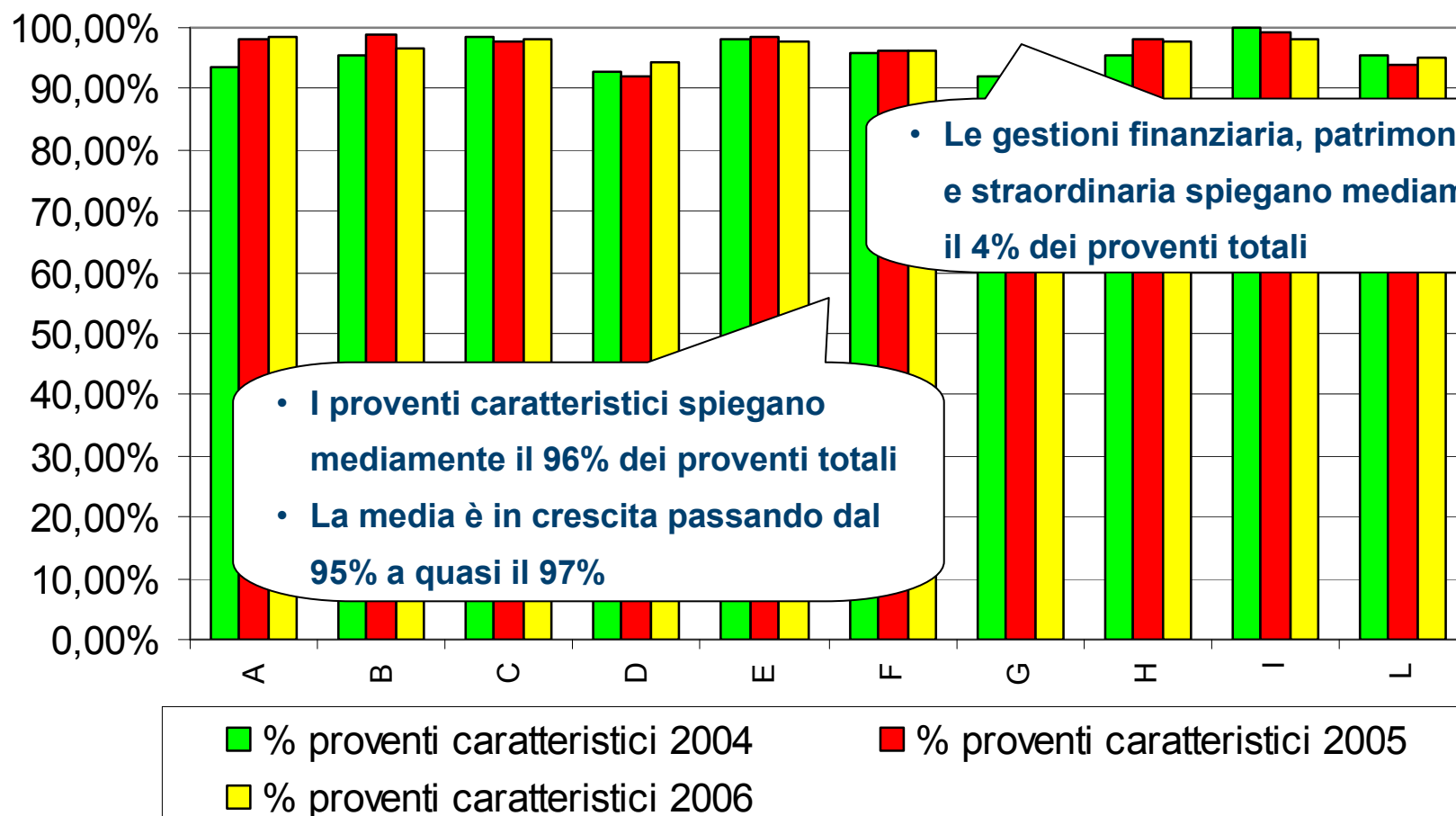
	2004	2005	2006
media	€ 4,47	€ 2,89	€ 3,46



Composizione dei proventi

14

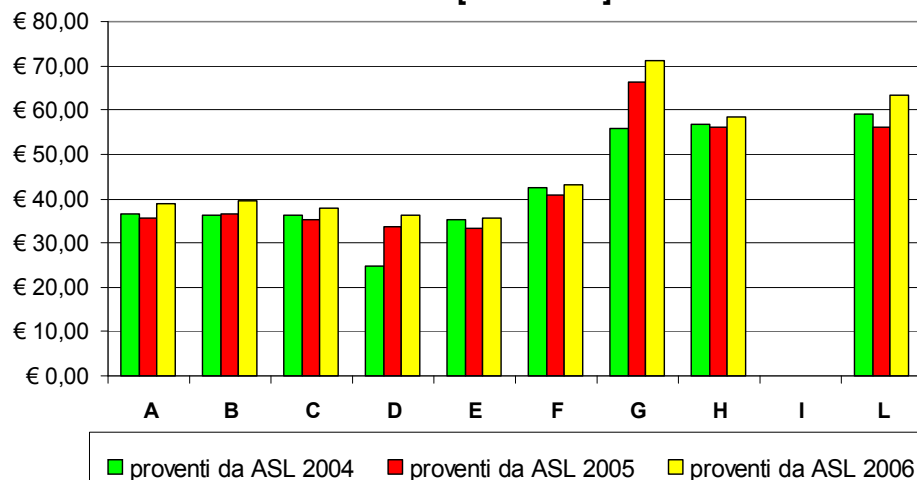
% Proventi caratteristici sul totale [2004-2006]





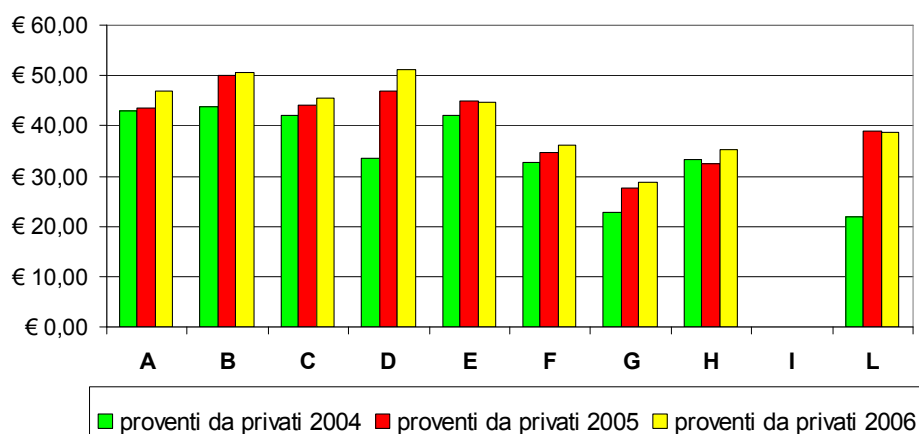
Composizione dei proventi caratteristici¹⁵

Trend sui proventi da ASL per ospite per giorno
[2004-2006]



- I proventi caratteristici sono aumentati in generale sia nell'esercizio contabile 2005 sia in quello 2006
- Mediamente i proventi caratteristici sono aumentati del 9,2% nel 2005 e del 5,6% nel 2006

Trend sui proventi da privati e da Comuni per ospite per giorno [2004-2006]



Proventi da ASL per ospite per giorno

	2004	2005	2006
media	€ 42,58	€ 43,79	€ 47,13

Proventi da privati per ospite per giorno

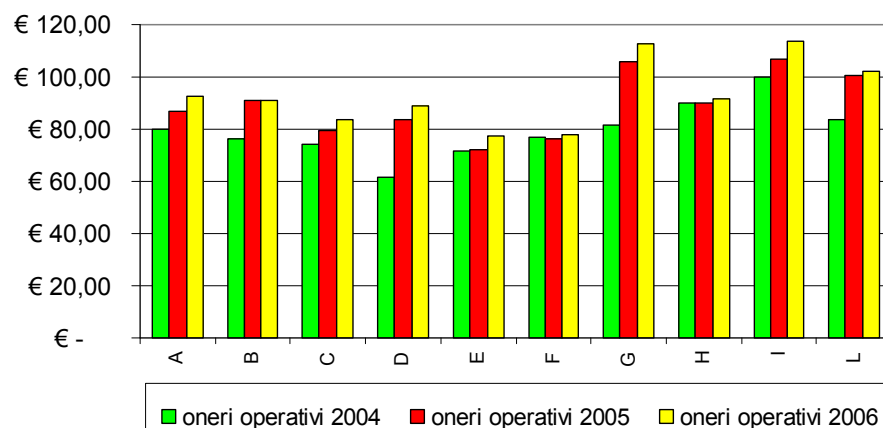
	2004	2005	2006
media	€ 34,97	€ 40,37	€ 41,96



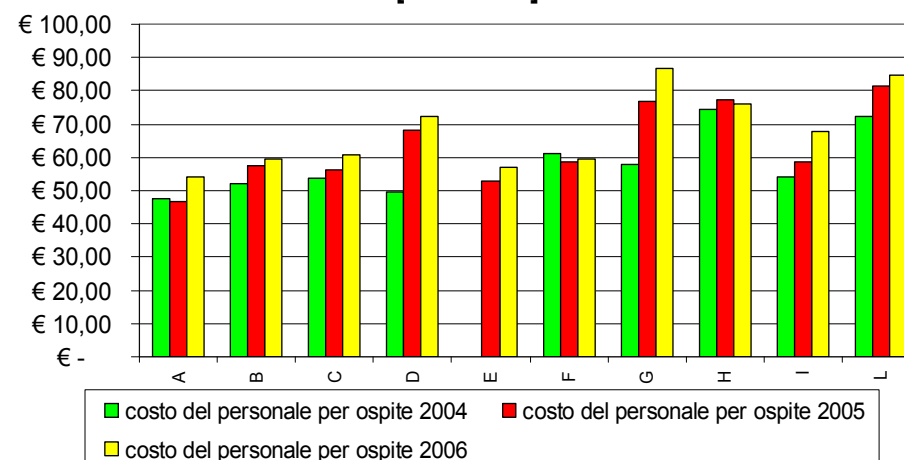
Composizione degli oneri operativi

16

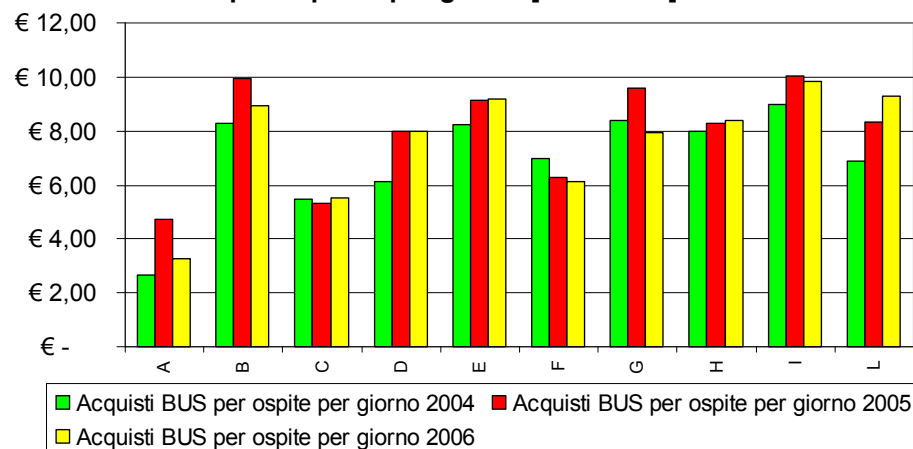
**Trend sui costi operativi per ospite per giorno
[2004-2006]**



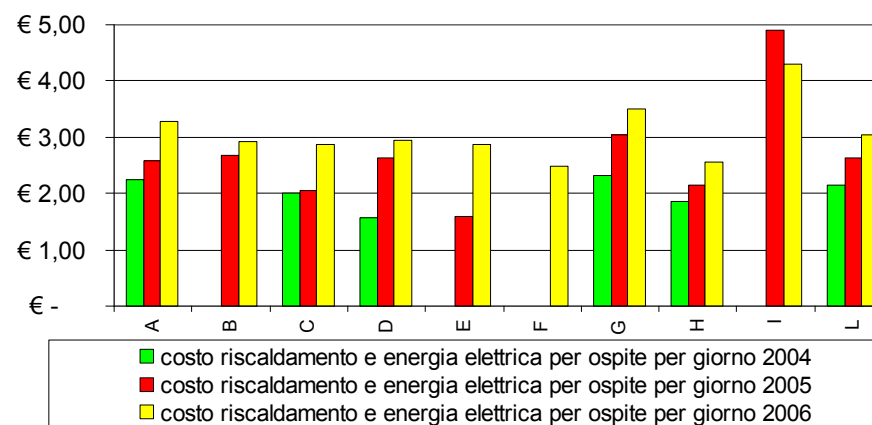
**Trend costo del personale per ospite per giorno
[2004-2006]**



**Trend sugli acquisti Beni Uso Singolo
per ospite e per giorno [2004-2006]**



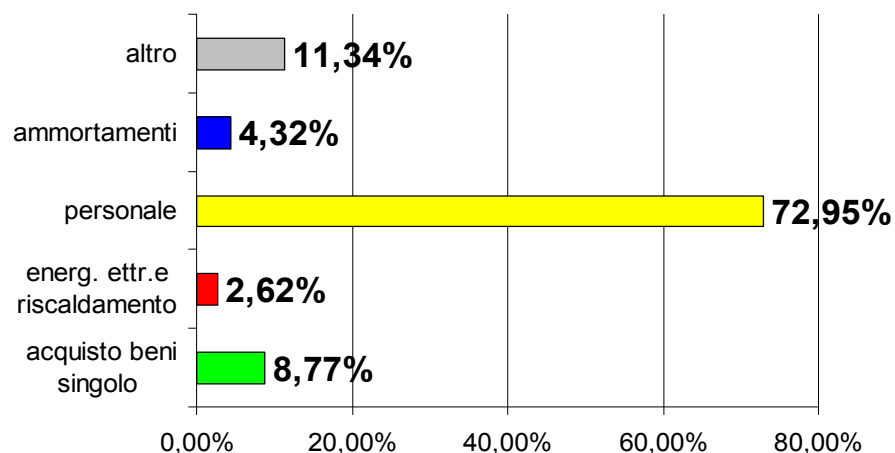
**Trend sui costi di riscaldamento e di energia elettrica
per ospite e per giorno [2004-2006]**



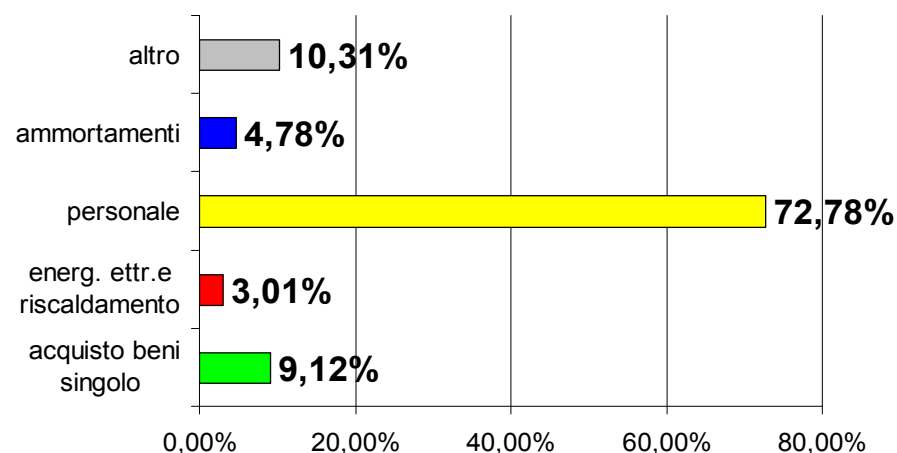


Impatto oneri sui proventi caratteristici¹⁷

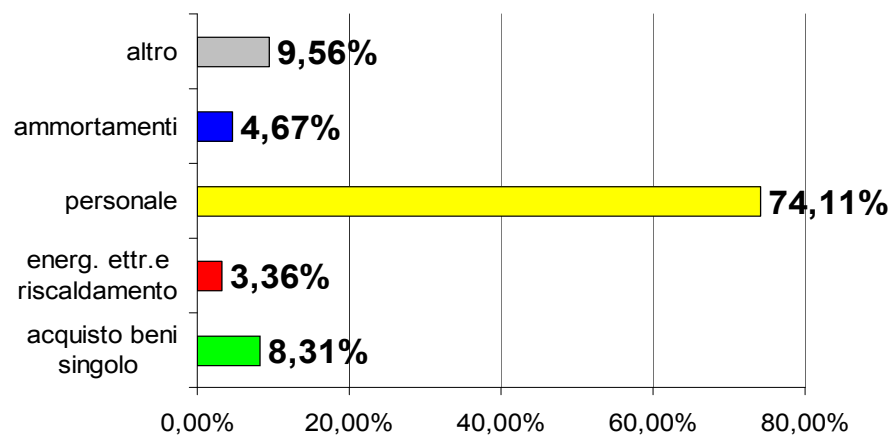
**Impatto % degli oneri sui proventi caratteristici
[2004]**



**Impatto % degli oneri sui proventi caratteristici
[2005]**



**Impatto % degli oneri sui proventi caratteristici
[2006]**



Nel triennio 2004-2006:

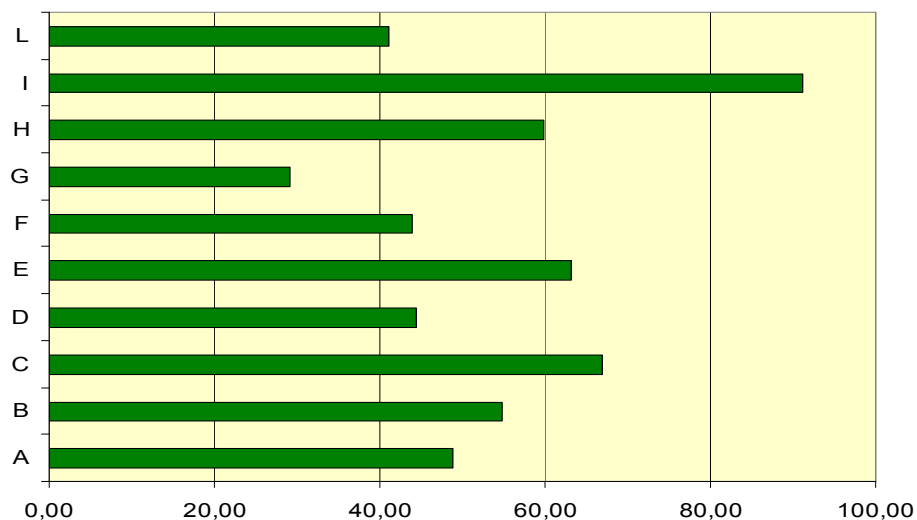
- Il costo del lavoro ha eroso mediamente il 73% dei proventi caratteristici
- Gli oneri per energia elettrica e riscaldamento sono aumentati costantemente



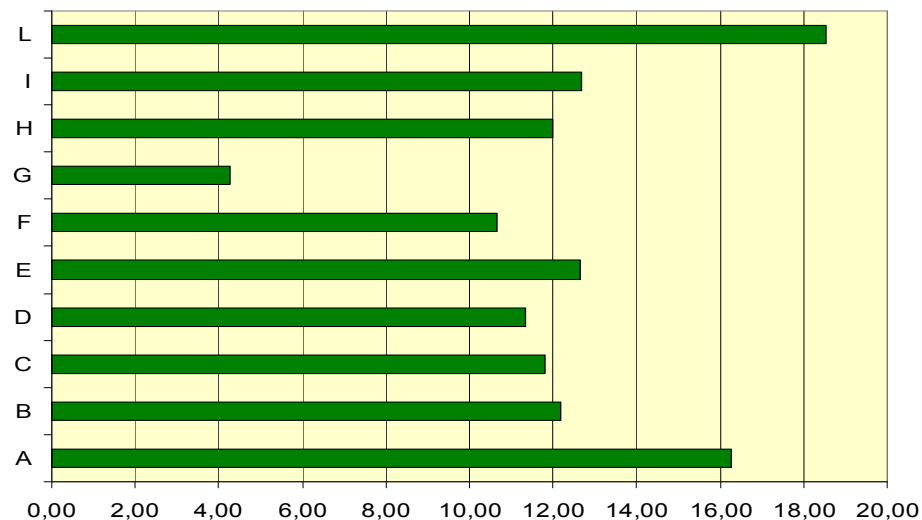
Alcuni dati sul personale (2006)

Media₂₀₀₆ = 0,65dip./ospite

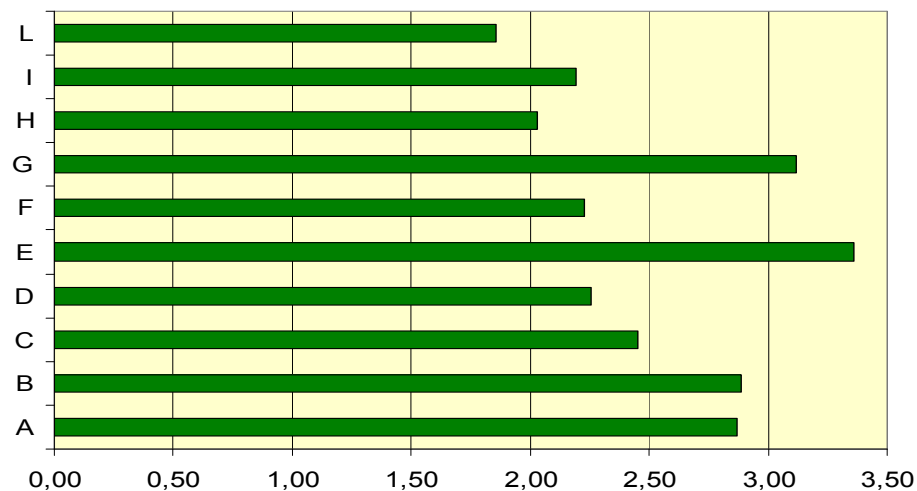
Ospiti medi per medico [2006]



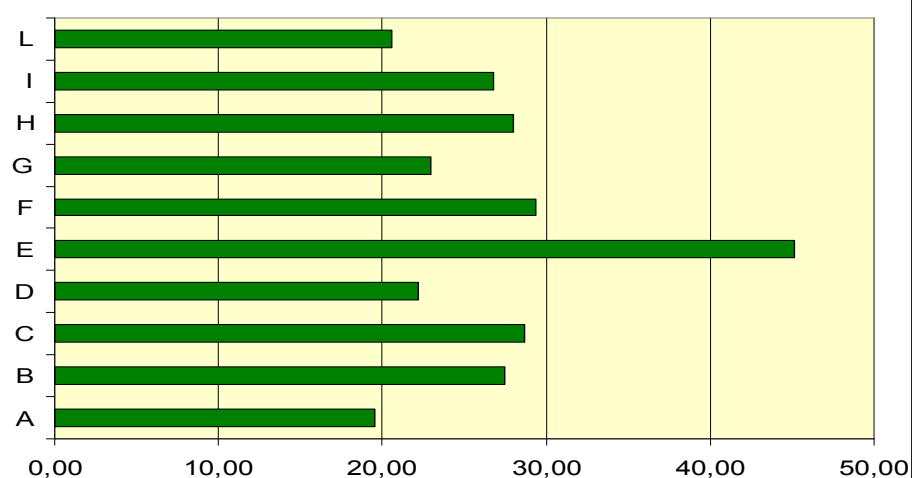
Ospiti medi per infermiere [2006]



Ospiti medi per personale ausiliario [2006]



Ospiti medi per personale amministrativo [2006]





Guardando oltre i confini regionali (1)

19

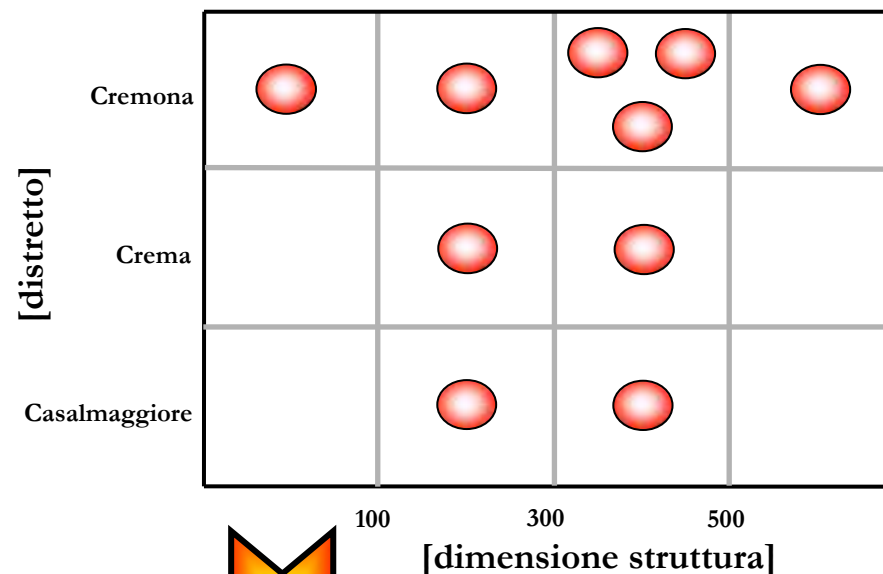
L'Agenzia Sanitaria della Regione Emilia Romagna ha appena presentato alcuni dati relativi ai costi medi giornalieri riferiti a un campione di 6 strutture

- 4 case protette e 2 RSA
- ipotesi: saturazione PL = 100%
- fonte dati: schede struttura 2006



Costo medio = 111 €/g
Costo minimo = 78 €/g
Costo massimo = 119 €/g

Campione di Cremona



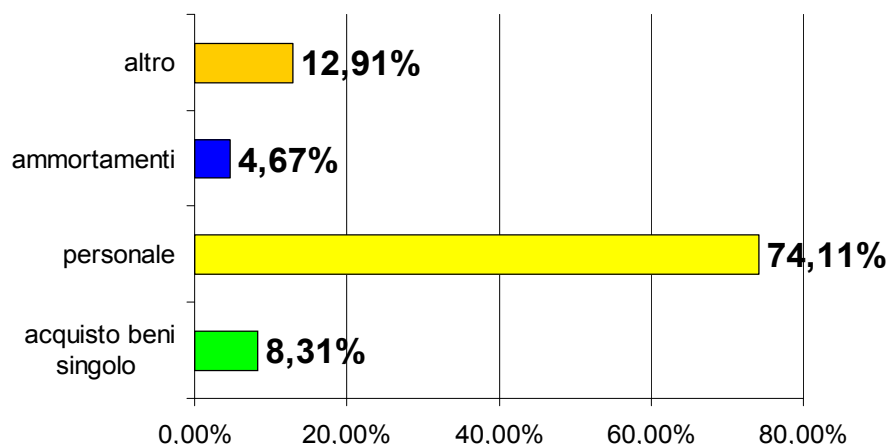
Costo medio = 94 €/g
Costo minimo = 78 €/g
Costo massimo = 114 €/g



Guardando oltre i confini regionali (2)

20

Impatto % degli oneri sui proventi caratteristici
[2006]

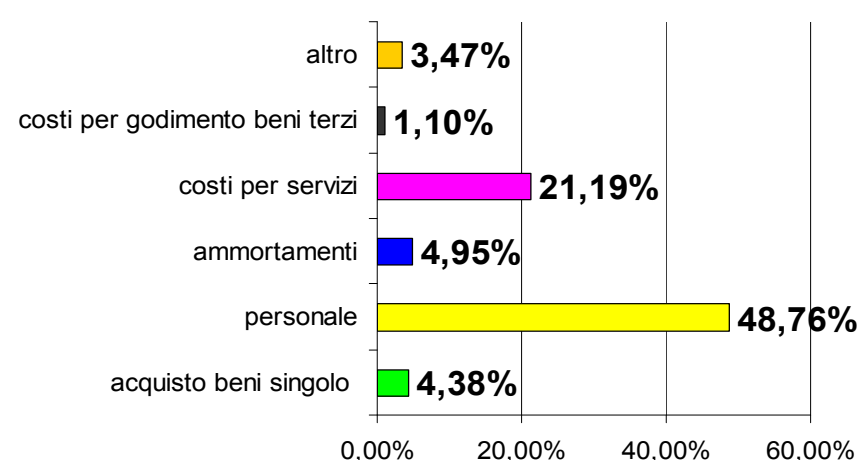


Campione di Cremona

Oneri operativi su proventi caratteristici

- campione di Cremona = 101,48%
- RSA veneta = 83,85%

Impatto % degli oneri sui proventi caratteristici
[2006]



RSA veneta

Costo personale su proventi caratteristici

- campione di Cremona = 71,98%
- RSA veneta = 48,76%

Ammortamenti su proventi caratteristici

- campione di Cremona = 4,25%
- RSA veneta = 4,95%



SERVIZI NO CORE CONSIDERATI

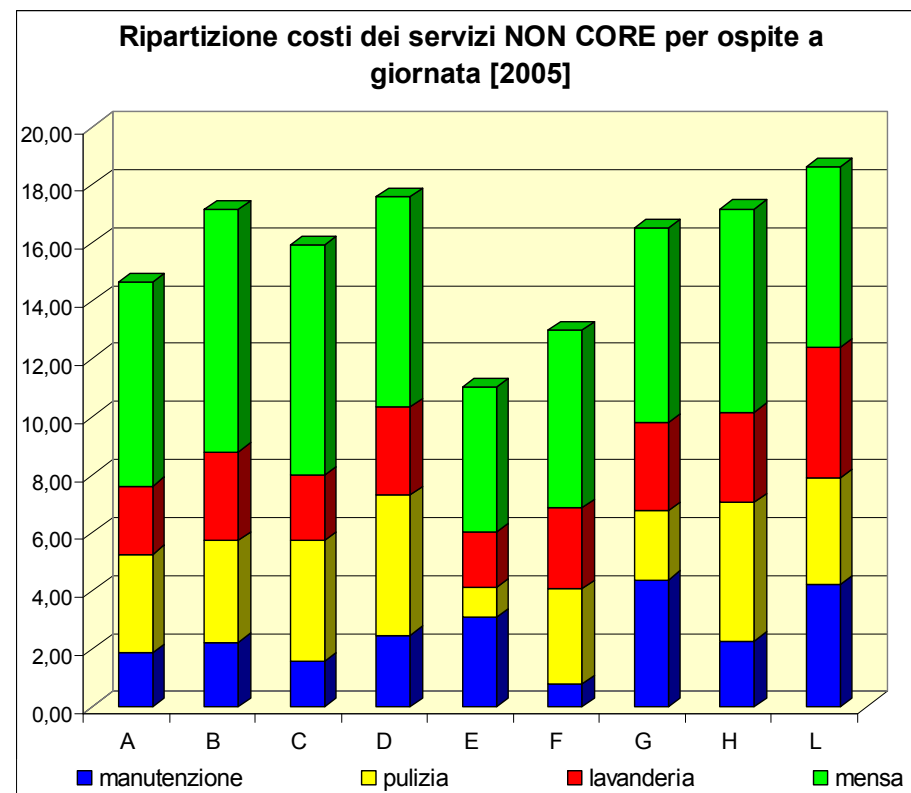
- Manutenzione
- Pulizia
- Lavanderia
- Ristorazione (Mensa)

Non si sono considerati i processi amministrativi

I dati sono stati ricostruiti a partire dai bilanci e, ove possibile, si sono utilizzate informazioni fornite dalla contabilità industriale

OSSERVAZIONI

- Non sono emerse differenze significative tra strutture che hanno i servizi no core interni o in appalto o esternalizzati
- Su alcuni di questi servizi la scala potrebbe giocare un ruolo importante



3. Implicazioni aziendali

- ✓ *Contenimento degli oneri*
- ✓ *Ampliamento dei proventi*



È possibile un contenimento degli oneri²³ ?

**Il lavoro di contenimento dei costi è già iniziato,
cosa altro è possibile ?**

Ⓢ *Potenziare gli strumenti di contabilità industriale ...*

- per una migliore conoscenza delle dinamiche di costo
- per una più incisiva attività di recupero di efficienza

Ⓢ *... responsabilizzare gli attori che governano i processi ...*

- es. il(la) responsabile di nucleo organizza e gestisce il consumo delle risorse
- es. il(la) responsabile di nucleo acquista i servizi NO core

Ⓢ *... anche attraverso la diffusione di protocolli e procedure.*

- es. prontuario farmaceutico

Ⓢ *Promuovere le collaborazioni con altre organizzazioni*

- per l'acquisto congiunto di materiale e servizi
- per la ricerca di economie di scala e/o di scopo sui servizi non core



È possibile un ampliamento dei proventi²⁴?

I proventi da privati legati all'attività caratteristica sono nel tempo cresciuti ... cosa altro è possibile ?

Ⓢ *Potenziare le attività di fund raising*

- necessario creare competenze e risorse dedicate

Ⓢ *Incentivare la sperimentazione di servizi incrementali, anche attraverso il coinvolgimento dei propri collaboratori*

- purché abbiano contribuzione marginale positiva, e
- concorrano alla saturazione (completo sfruttamento) delle risorse disponibili (palestre, locali, personale qualificato ecc.)



- Ⓢ Nel triennio 2004-06 gli oneri associati al personale hanno eroso mediamente il 73% dei proventi caratteristici
- Ⓢ L'impatto delle azioni possibili a livello aziendale non appare come risolutivo, ma può essere di supporto
- Ⓢ La flessibilità del costo del lavoro può essere un elemento da considerare e valutare



Quale impatto se la saturazione diminuisse?

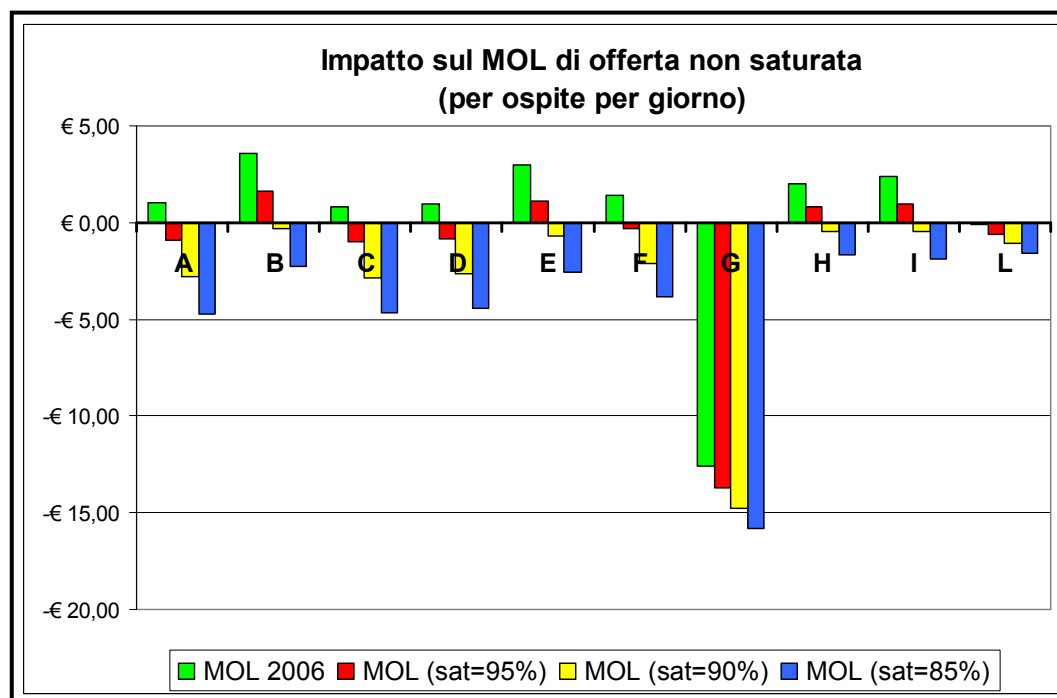
☉ Cosa accadrebbe al MOL se la saturazione media dei PL diminuisse prima al 95% e poi fino allo 85%?

☉ Assunzioni:

- ✓ Assenza di interventi sugli oneri operativi
- ✓ Proventi stimati con tariffe SOSIA 2006
- ✓ Analisi limitata ai soli posti letto RSA

Stima della diminuzione media del MOL per ospite per giorno

- ☉ sat. : 95% → - 1,28 € ± 4,46 €
- ☉ sat. : 90% → - 3,07 € ± 0,95 €
- ☉ sat. : 85% → - 4,60 € ± 1,43 €



4. Implicazioni "di sistema"

- ✓ *Sostegno all'azione cooperativa*
- ✓ *Sostegno alla flessibilità*
- ✓ *Sostegno agli investimenti*
- ✓ *Programmazione congiunta*



Attività di sostegno all'azione cooperativa⁸

- ④ Promuovere attività di **fund raising a livello provinciale**
 - attraverso formazione di personale qualificato
 - grazie a fondi per le campagne iniziali

- ④ Agevolare attività di **sperimentazione organizzativa e /o tecnologica**
 - benchmarking sui modelli gestionali
 - audit energetici per contrastare il crescente impatto sui costi

- ④ Favorire l'aggregazione in ambito di **acquisto di beni a uso singolo** (almeno a livello di distretto)
 - favorire convenzioni con farmacie ospedaliere
 - favorire procedure di acquisto congiunte per materiale economale



- ④ Sostenere iniziative di **micro imprenditorialità**, finalizzate a terziarizzare la catena del valore delle strutture e a ridurre l'incidenza del costo del lavoro
 - servizi di assistenza, anche domiciliare
 - servizi sociali ed educativi
 - servizi tecnici di supporto alle aziende e/o agli enti presenti non solo sul territorio, ma anche nelle province limitrofe

- ④ Sostenere iniziative di **estensione e completamento delle competenze** del personale socio-assistenziale
 - percorsi di formazione
 - coinvolgimento delle parti sociali



- ② Le strutture analizzate evidenziano una **modesta capacità di sostenere gli investimenti**:
 - gli ammortamenti portano il MOL positivo a un MON negativo
 - un MON negativo non consente di sostenere gli oneri finanziari

- ② Lavorare sui distretti e a livello regionale per **suggerire, nel rispetto delle autonomie strategiche, le traiettorie di investimento**
 - quali servizi e quali volumi (collaborare con gli uffici di piano)
 - quale specializzazione e quale competizione

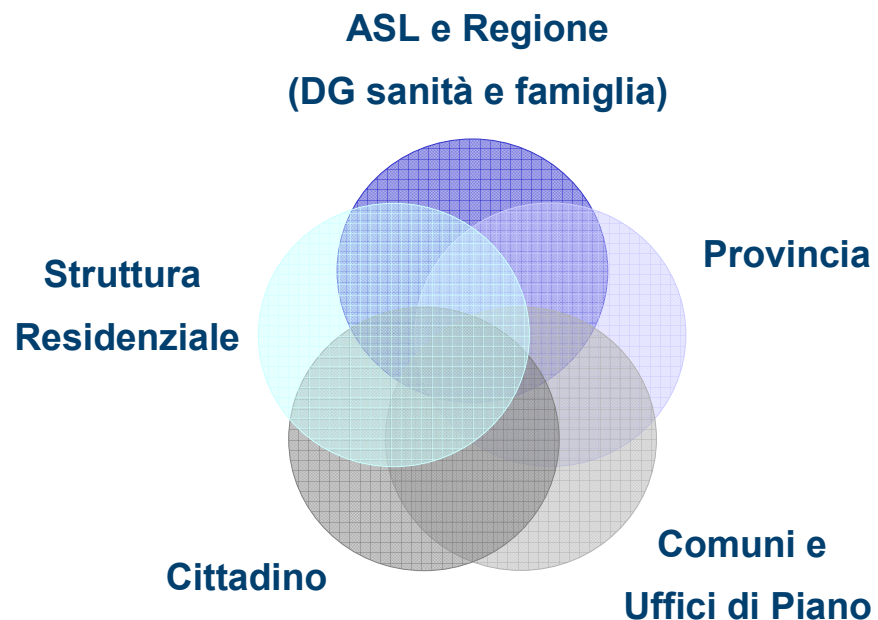
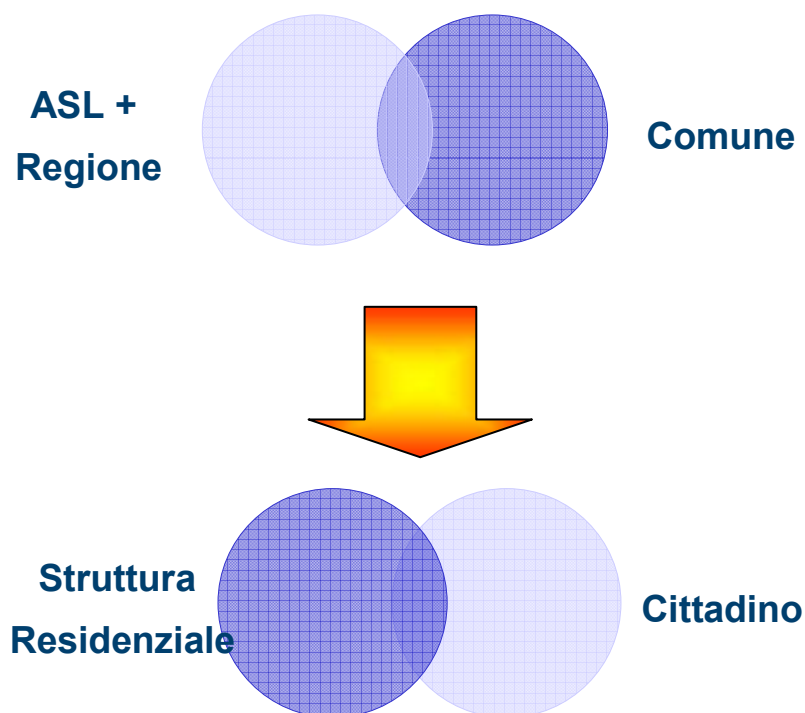
- ② È però necessario identificare e **mantenere monitorati i bisogni** presenti sul territorio e non ancora soddisfatti:
 - quali servizi erogati attualmente?
 - quali cittadini accedono ?
 - qual è la domanda non soddisfatta?



Il ruolo della programmazione

31

Da una dinamica a 2 + 2 ...





Cristina Masella

Emanuele Lettieri

Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Politecnico di Milano

Piazza Leonardo da Vinci, 32

20133, Milano

Italy

Tel. 02 2399 4081

Tel. 02 2399 4077

Fax. 02 2399 4083

Fax. 02 2399 4083

Email. *cristina.masella@polimi.it*

Email. *emanuele.lettieri@polimi.it*