



Indagine sulle RSA in Italia

Coordinamento: **Michele Mangano**

A cura di **Francesco Montemurro**
con la collaborazione di **Giulio Mancini, Franco Torre**

- Novembre 2012 -

INDICE

- Prima parte -

Premessa.....	Pag. 2
I dati sulla non autosufficienza	Pag. 4
I servizi residenziali	Pag. 5
La spesa pubblica	Pag. 7
L'indagine sul campo: Il sistema delle Rsa	Pag. 9
Le Rette.....	Pag. 9
I bilanci degli enti gestori delle Rsa	Pag. 12
L'indagine attraverso questionario:	Pag. 13
Il personale	Pag. 14
Le liste di attesa	Pag. 14
Le Carte dei Servizi	Pag. 15

- Seconda parte -

Comprendere il settore delle Case di Riposo e delle Residenze Socio Assistenziali attraverso la lettura dei bilanci dei maggiori operatori economici.

1. Introduzione e note metodologiche	Pag. 23
2. Il campione selezionato	Pag. 24
3. Analisi di bilancio semplificata	Pag. 26
4. Struttura dei costi per posto letto	Pag. 44
5. I rischi del settore analizzato	Pag. 49
6. Alcuni approfondimenti e alcune considerazioni (investimenti, tariffe, personale)	Pag. 50
7. Caratteristiche del settore analizzato (sintesi schematica finale)	Pag. 54
8. Conclusioni	Pag. 55
Bibliografia	Pag. 57

Premessa¹

In Italia nei prossimi anni la domanda di servizi socio-sanitari e la relativa spesa pubblica e privata sono destinate ad aumentare in modo considerevole, specie per quanto riguarda l'assistenza continuativa (long-term care)².

L'affermarsi di questi bisogni è sempre più giustificato sia dal progressivo invecchiamento generale della popolazione, con un forte incremento degli over 80 e dei casi di demenza e di Alzheimer, sia dal forte incremento del numero delle famiglie cosiddette mononucleari (con conseguente riduzione delle potenzialità di assistenza erogata a all'interno dei nuclei familiari), sia, infine, dalla progressiva evoluzione del sistema ospedaliero verso l'assistenza per i soli acuti (da cui è derivata la forte esigenza di promuovere un'assistenza extra-ospedaliera in grado di affrontare i bisogni della fase post-acuta dell'intervento sanitario)³.

In questo contesto, sul fronte dell'offerta di servizi e strutture, le esperienze più avanzate realizzate in Europa hanno individuato possibili modalità d'intervento che siano in grado di orientare il sistema del long-term care verso maggiori standard di efficacia e al contempo di garantire la sostenibilità finanziaria delle cure. Tra le molteplici strade percorribili a livello europeo in diversi casi si sta affermando il cosiddetto "sistema a rete", nell'ambito del quale le strutture residenziali di assistenza extra-ospedaliera e le altre strutture "intermedie" sono chiamate a svolgere una funzione di raccordo tra gli ospedali e i servizi presenti nel territorio⁴ (Tanzi, 2009). La collaborazione con i primi ha come obiettivo la riduzione dei ricoveri

¹ Questa indagine si ispira alle analisi sul sistema delle Case di riposo realizzate nel corso dell'ultimo biennio (2011/2012). Si ringrazia in particolare sia Auser nazionale e in particolare il presidente Michele Mangano, per gli indirizzi emanati, sia lo Spi CGIL Nazionale (in particolare Celina Cesari e Francesca Marchetti) e lo SPI CGIL Lombardia (in particolare Claudio Dossi) per i preziosi suggerimenti forniti.

² Long Term Care (LTC), "Ogni forma di cura fornita a persone non autosufficienti, lungo un periodo di tempo esteso, senza data di termine predefinita" – OCSE.

³ Ormai da qualche anno la letteratura internazionale e alcuni tra i più attenti osservatori italiani hanno messo in guardia dall'assumere come valide analisi troppo semplificate degli effetti della dinamica demografica sulla domanda di servizi socio sanitari e in generale sulla spesa ad essa correlata. La domanda, e quindi la spesa, dipendono non solo dagli aspetti legati alla epidemiologia ma anche da altri numerosi fattori, tecnologici, socio-culturali (la propensione ai consumi medici) ed economici (le caratteristiche del mercato sanitario, l'influenza del reddito sulla domanda), socio-culturali. Le proiezioni sull'impatto dell'invecchiamento sono pertanto più aleatorie (Gabriele, Raitano, 2009).

⁴ Con le Linee guida del Ministero della Sanità n. 1 del gennaio 1994, "*Indirizzi sugli aspetti organizzativi e gestionali delle Residenze Sanitarie Assistenziali*", vengono fornite indicazioni sulle caratteristiche strutturali delle RSA (vengono ripresi e confermati i requisiti dettati dal DPCM 22/12/1989) e sugli aspetti gestionali e criteri per la determinazione dei costi (suddivisi in costi totalmente sanitari, costi totalmente non sanitari e costi misti). Viene inoltre introdotta la differenziazione tra R.S.A. (Residenza Sanitaria Assistenziale) e la R.A. (Residenza Assistenziale).

Le prime **(R.S.A.)** realizzano un livello medio di assistenza sanitaria (medica, infermieristica e riabilitativa) integrato da un livello alto di assistenza tutelare ed alberghiera. Sono rivolte ad anziani non autosufficienti e ad altri soggetti non autosufficienti, non assistibili a domicilio.

In base alle loro condizioni psico-fisiche, sono ospiti delle R.S.A.:

- anziani non autosufficienti (in media 4 moduli da 20-25 soggetti, fino ad un massimo di 6 moduli). Nelle R.S.A. per anziani, di norma, un modulo di 10-15 posti va riservato alle demenze;
- disabili fisici, psichici e sensoriali (in media 2 moduli, massimo 3 da 10-15 soggetti).

Le Residenze assistenziali (R.A.) si pongono invece al di fuori delle strutture del Servizio Sanitario Nazionale. Esse si esprimono attraverso diverse forme di residenzialità collettiva (case di riposo, case albergo, comunità alloggio, ecc.), e sono caratterizzate da diversi livelli di protezione sociale e di assistenza tutelare offerta ad anziani autosufficienti non bisognosi di assistenza sanitaria specifica. Nelle residenze assistenziali le prestazioni di medicina generale, attività infermieristiche e riabilitative sono assicurate dai servizi sanitari distrettuali. I costi dell'ospitalità nella residenza assistenziale non sono a carico del Servizio Sanitario Nazionale che assicura esclusivamente le prestazioni sanitarie erogate attraverso il distretto.

ospedalieri impropri e la continuità assistenziale nella fase post-acuta; il collegamento con i servizi territoriali (il medico di medicina generale, l'assistenza domiciliare integrata, i centri diurni; ecc.) dovrebbe essere, invece, finalizzato alla ricerca di soluzioni assistenziali coerenti con le esigenze degli anziani e comunque diverse dalla istituzionalizzazione (salvo i casi non diversamente gestibili) (Spi CGIL Lombardia, 2012, Tanzi, 2009).

Nei Paesi europei le modalità di erogazione della LTC sono molto diverse fra loro e dipendono dall'interazione dei soggetti principali: Stato, mercato profit, non profit, famiglie. In linea generale, con riferimento all'Unione europea a 15, negli ultimi venti anni sono state varate riforme nazionali (Austria, 1993; Francia, 2001, Germania, 1995; Spagna, 2006; Portogallo, 2006) che hanno condotto alla riorganizzazione del sistema dell'offerta assistenziale anche sulla base di un ripensamento dei sistemi di finanziamento per il reperimento delle risorse necessarie a soddisfare una domanda sempre crescente di servizi sanitari e sociosanitari, in direzione del potenziamento dei servizi del territorio (con particolare riferimento all'assistenza domiciliare integrata e alle forme di residenzialità alternative rispetto al passato), dell'integrazione tra ospedale e territorio e lo sviluppo di modelli organizzativi innovativi idonei a garantire la continuità assistenziale secondo un approccio multidisciplinare (Agenas, 2012, Istat, 2010).

Nel nostro Paese, il lungo dibattito sulle possibilità di riforma dell'assistenza agli anziani non è mai sfociato in cambiamenti effettivi, generando a lungo incertezza sulle garanzie pubbliche; lo sviluppo dei servizi è dipeso dalla sensibilità dei vari territori (Regioni e altri enti territoriali). I servizi di assistenza a lungo termine attualmente forniti dagli enti territoriali sono limitati e concentrati in alcune regioni. In base ai più recenti dati in Italia sono presenti circa 240 mila posti letto residenziali e semiresidenziali (Anaste 2011) mentre il fabbisogno rilevato dalla Commissione nazionale per la definizione e l'aggiornamento dei Lea-2007) viene stimato in di 496 mila posti. L'Assistenza domiciliare integrata viene erogata a circa 527 mila anziani (22 ore di assistenza su base annua- dati Ministero della salute 2009 confermati dalla Ricerca Agenas -), una quota assai inferiore al fabbisogno rilevato e pari a circa 870.000 assistiti (per almeno 8 ore a settimana, come da valori internazionali) (Agenas, Mastrobuono, 2012).

Spesso le famiglie curano gli anziani non autosufficienti fornendo direttamente una serie di prestazioni o attraverso l'acquisto di servizi sul mercato privato (soprattutto attraverso l'offerta di cura proveniente dalla forza lavoro immigrata) (Gabriele, Raitano, 2009, ISTAT, 2010, Agenas, 2012). Il perno finanziario del sistema è "l'indennità di accompagnamento", in sostanza l'unica risposta pubblica a fronte della pressante domanda d'aiuto delle famiglie. Tuttavia tale misura risulta praticamente separata dal sistema dei servizi reali, assicurato tramite la rete delle prestazioni sociali e sociosanitarie locali (Montemurro, 2011, Auser, 2010).

Sulle scelte di assistenza operate nei diversi Paesi influiscono poi numerosi fattori di tipo socio-economico, quali l'evoluzione del ruolo della famiglia e la crescita della partecipazione delle donne (i soggetti che più frequentemente forniscono le cure informali) al mercato del lavoro. Il bisogno di cure a lungo termine, anche nei Paesi europei, ancora resta in parte insoddisfatto. Nel nostro Paese, spesso, quando la famiglia non riesce a sopportare il forte impegno richiesto per la cura dell'anziano non autosufficiente, l'istituzionalizzazione e il ricovero nelle strutture sanitarie assistenziali risultano ancora le uniche forme di assistenza possibili nei confronti di questi soggetti.

I dati sulla non autosufficienza

In Italia si stima la presenza di circa 4,1 milioni i cittadini non autosufficienti, di cui circa 3,5 milioni sono anziani (Censis, 2012). Secondo l'ISTAT, nel 2009 tale quota della popolazione anziana (disabile) sarebbe pari a circa 2 milioni di anziani che vivono in famiglia, cui occorre aggiungere circa 300.000 anziani ospiti nelle strutture residenziali.

In base all'Indagine ISTAT multiscopo 2004-2005 sulle "Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari", il 18,5% dei cittadini ultra 65enni riporta una condizione di totale mancanza di autosufficienza per almeno una delle funzioni essenziali della vita quotidiana. Si tratta di un tasso più basso di quello rilevato nella precedente indagine multiscopo (1999-2000) (19,6%), in coerenza con le stime più recenti per i paesi industrializzati, che mostrano come la disabilità di livello severo diminuisca nelle persone anziane ad un tasso di 1.5% per anno (Istituto superiore di sanità, 2012). Tuttavia, per quanto riguarda l'Italia, le ultime rilevazioni effettuate dall'ISTAT con riferimento all'anno 2009, indicano una leggera ripresa del tasso di disabilità degli anziani, fino al 19,1% (ISTAT Health for All, 2012).

Anziani over 65anni, % disabili over 65 anni e numero disabili over 65 anni – anno 2009

	Numero anziani	% disabili over 65 anni	Numero disabili over 65 anni
Piemonte	1019577	17,1	174181
Valle d'Aosta	26800	15,5	4162
Liguria	431695	16,3	70397
Lombardia	1990483	15,9	316863
Veneto	982283	19,2	188438
Trentino-AltoAdige	192852	13,1	25225
Friuli	289395	17,4	50470
Emilia Romagna	986674	16,1	159167
Toscana	872766	17,3	151295
Umbria	209066	19,7	41184
Marche	351797	17,7	62370
Lazio	1136022	18,1	205882
Abruzzo	285063	19,5	55540
Molise	70024	19,9	13916
Puglia	757272	23,8	180001
Basilicata	118448	22,2	26308
Campania	941849	22,6	212864
Calabria	377273	22,6	85266
Sicilia	936211	27,7	259045
Sardegna	325987	22,0	71877
Italia	12301537	19,2	2354451

Fonte: Elaborazioni IRES Morosini su dati "Health for all" dell'ISTAT

Appare evidente come il progressivo ed inesorabile invecchiamento della popolazione, tenendo presente che l'Italia si caratterizza per un'aspettativa di vita tra le più elevate in Europa, farà crescere in modo considerevole il fenomeno della non autosufficienza nei prossimi anni. Il peso dei soggetti ultra 80enni sulla popolazione complessiva passerà infatti da circa il 6% nel 2011 al 7,7% nel 2025 e al 15,5 nel 2060 (ISTAT, 2012).

I servizi residenziali

Gli ultimi dati disponibili dicono che nel nostro Paese circa il 2% di ultra65enni sono ricoverati in strutture residenziali, l'1,8% in residenze sanitarie assistenziali (Rsa); circa il 4,1% nel 2010 (erano il 3,6% nel 2009) sono gli anziani seguiti con l'assistenza domiciliare integrata. Siamo lontani dalle medie europee (dei Paesi nord occidentali) del 5% di ricoverati e 7% di assistiti al domicilio (Guaita, 2011).

Più in generale, facendo riferimento al complesso delle strutture residenziali⁵, secondo l'Annuario statistico 2009 del ministero della Salute, i posti letto in tutta Italia risultano essere 201.180 e distribuiti in modo disomogeneo. La disponibilità di posti letto in questo tipo di strutture sanitarie risulta infatti per il 80,1% (circa 161 mila) concentrata nel nord Italia, per una copertura che raggiunge i circa 590 letti disponibili ogni 100.000 residenti nelle regioni del nord Italia.

Strutture Sanitarie Residenziali⁵ - Posti letto, anno 2009.

	Posti letto nelle Strutture residenziali	Posti letto ogni 100.000 residenti
Nord Occidentale	91.825	576,9
Nord Orientale	69.338	604,4
Centro	24.749	209,8
Sud e isole	15.268	73,2
Italia	201.180	335,0

Fonte: Elaborazioni su dati Ministero della Salute - Annuario statistico del servizio sanitario nazionale, anno 2009. (Gennaio 2012)

Per quel che riguarda i posti letto dedicati ai soli anziani, il gap tra le regioni del nord e quelle del centro e del sud è ancora più evidente: in totale 162.576, l'84,3%, però, nel Nord Italia.

Nel settentrione, in effetti, i posti disponibili nelle Rsa, nelle Case protette, negli Hospice e, più generale, in tutte le strutture sanitarie che svolgono attività di tipo residenziale, risultano essere circa 236 ogni 10.000 anziani residenti nella stessa area geografica. È al centro (76,3 posti ogni 10.000 anziani residenti) ed in particolare al sud (16,8) che si aggravano i problemi legati alla capacità di soddisfare la sempre crescente domanda socio-sanitaria.

Strutture Sanitarie Residenziali⁵ - Posti letto per assistenza anziani, anno 2009.

	Posti letto nelle Strutture residenziali per assistenza pazienti anziani	Posti letto ogni 10.000 anziani residenti
Nord Occidentale	77.740	228,1
Nord Orientale	59.275	246,2
Centro	19.290	76,3
Sud e isole	6.271	16,8
Italia	162.576	134,5

Fonte: Elaborazioni su dati Ministero della Salute - Annuario statistico del servizio sanitario nazionale, anno 2009. (Gennaio 2012)

In base invece ai dati ISTAT pubblicati a febbraio 2012, i posti letto dedicati agli anziani (autosufficienti e non autosufficienti) sono CIRCA 300 mila di cui 225 mila per gli over 65 non autosufficienti.

⁵ Residenze Sanitarie Assistenziali, Case protette, Hospice e in generale strutture che svolgono attività di tipo residenziale

Presidi Residenziali Socio-Assistenziali e Socio-Sanitari, posti letto, ospiti per tipologia di utenza e ripartizione geografica. 31 dicembre 2009, valori assoluti.

REGIONE	Presidi residenziali	Totale posti letto	Ospiti				Totale
			Minori	Adulti	Anziani autosufficienti	Anziani non autosufficienti	
Piemonte	1.251	43.485	1.178	5.397	12.680	23.599	42.854
Valle d'Aosta	60	1.274	18	202	98	894	1.212
Liguria	498	16.400	526	2.339	3.972	7.113	13.950
Lombardia	2.385	105.677	3.701	20.148	7.231	71.075	102.155
Trentino-Alto Adige	431	12.732	510	3.483	867	7.459	12.319
<i>Bolzan</i>	<i>193</i>	<i>6.123</i>	<i>166</i>	<i>2.073</i>	<i>447</i>	<i>3.348</i>	<i>6.034</i>
<i>Trento</i>	<i>238</i>	<i>6.609</i>	<i>344</i>	<i>1.410</i>	<i>420</i>	<i>4.111</i>	<i>6.285</i>
Veneto	1.032	46.621	1.491	6.373	6.644	30.429	44.937
Friuli-Venezia Giulia	362	13.525	298	1.693	2.396	8.947	13.334
Emilia-Romagna	1.526	42.436	1.959	7.151	4.829	24.162	38.101
Toscana	804	24.029	1.124	4.100	5.462	12.402	23.088
Umbria	174	4.086	212	1.313	623	1.893	4.040
Marche	394	11.509	424	1.816	1.825	5.242	9.306
Lazio	1.028	25.453	2.078	5.092	8.069	7.373	22.613
Abruzzo	266	10.139	270	1.668	2.982	4.739	9.659
Molise	80	2.947	93	845	781	954	2.672
Campania	712	8.706	2.378	2.368	2.428	900	8.074
Puglia	474	13.434	1.042	3.198	3.249	4.803	12.293
Basilicata	74	2.037	99	701	494	703	1.997
Calabria	335	6.824	877	1.761	1.651	2.259	6.548
Sicilia	1.024	30.372	3.857	9.247	7.115	7.741	27.960
Sardegna	297	7.535	449	1.643	2.473	2.493	7.059
Nord Ovest	4.194	166.835	5.423	28.085	23.982	102.682	160.172
Nord Est	3.351	115.314	4.258	18.700	14.735	70.998	108.691
Centro	2.400	65.076	3.837	12.321	15.978	26.910	59.046
Sud	1.941	44.087	4.760	10.541	11.585	14.357	41.242
Isole	1.321	37.907	4.306	10.890	9.589	10.234	35.019
ITALIA	13.207	429.220	22.584	80.536	75.868	225.182	404.170

Fonte: ISTAT, 2012

Le persone anziane hanno, nel 50% dei casi, un'età superiore agli 85 anni, sono prevalentemente in condizioni di non autosufficienza (75% del totale degli ospiti anziani) e mostrano una forte prevalenza (due terzi) della componente femminile. Relativamente a tutte le tipologie di utenza, le regioni del Nord presentano la più alta concentrazione di servizi a carattere socio-sanitario, con 8 posti letto ogni 1.000 residenti, contro un valore inferiore a 2 nelle regioni del Mezzogiorno. La distribuzione territoriale dei servizi di tipo socio-assistenziale segue, invece, un andamento meno diversificato e si assesta su valori molto più bassi in tutte le ripartizioni territoriali ad eccezione delle Isole dove l'offerta assistenziale risulta prevalere su quella sanitaria.

Osservando i dati relativi ai soli presidi socio-sanitari (per utenti non autosufficienti) la copertura sugli anziani è pari a circa l'1,8% nel 2009.

Molto marcate risultano le differenze fra le varie aree del Paese, così tanto da ipotizzare l'esistenza di disparità territoriali nell'accesso ai servizi. In sostanza nel Nord, in particolare in Trentino-Alto Adige, Lombardia, Veneto e Friuli-Venezia Giulia, abbiamo 3,8 posti letto residenziali ogni cento anziani; il Centro

Italia si colloca sotto la media nazionale con l'1,8% di posti letto, più bassa è la percentuale (1,2%) rilevata nelle regioni del Sud (ISTAT, I presidi residenziali socio-assistenziali e socio-sanitari, 2012).

L'offerta di strutture residenziali per anziani risulta sottodimensionata e si caratterizza per un'elevata frammentazione e la presenza disomogenea dei produttori a livello territoriale.

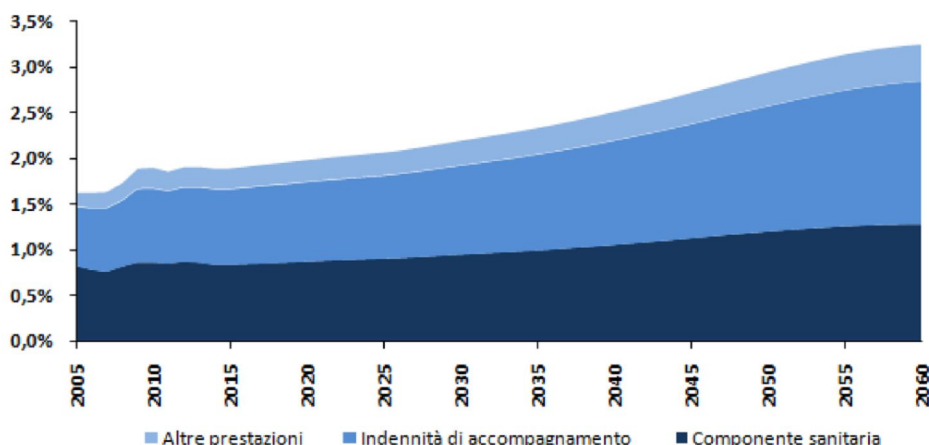
La spesa pubblica

I dati sulla spesa pubblica per l'assistenza continuativa (Ltc) a persone non autosufficienti mostrano un aumento delle risorse impiegate nell'ultimo quadriennio, cui ha concorso soprattutto l'incremento del budget destinato alle indennità di accompagnamento. Nel 2009 secondo il Ministero dell'Economia tale spesa ammontava a 29,5 miliardi, l'1,9% del Prodotto interno lordo, di cui 19,84 miliardi (ovvero l'1,28% del Pil), è stato assorbito dagli ultra 65enni non autosufficienti. A questo, inoltre, bisogna aggiungere la spesa che le famiglie sostengono direttamente attraverso le cosiddette badanti, pari a circa 9 miliardi di euro (rapporto del Ministero del welfare 2010). Per il 2011, in base alle stime della Ragioneria Generale dello Stato (Ministero dell'Economia e delle Finanze) aggiornate al 2012, tale spesa pubblica complessiva per LTC risulterebbe pari all'1,8% del PIL; circa i due terzi della spesa sarebbe inoltre erogata ai soli soggetti ultrasessantacinquenni. La componente sanitaria costituisce il 46% del totale della spesa per Long Term Care (corrispondente a circa il 12% della spesa sanitaria pubblica complessiva e pari allo 0,85% del Pil nazionale nel 2011), il 43% della spesa per LTC riguarda inoltre le indennità di accompagnamento⁶ (circa un milione e ottocento mila prestazioni in pagamento alla fine del 2011), mentre il restante 11% viene invece coperto dalle altre prestazioni assistenziali (stimabili per il 2011 in 3,3 miliardi di euro, 0,2% in termini di PIL).

Le stime di lungo periodo mostrano uno scenario nazionale in cui la spesa pubblica per il Long Term Care, in rapporto al PIL, è destinata ad aumentare dall'1,8% del 2011 al 3,2% del 2060, con un aumento pressoché uniforme nell'intero periodo di previsione.

⁶ Prestazioni monetarie erogate ad invalidi civili, ciechi civili e sordomuti esclusivamente in dipendenza delle condizioni psico-fisiche del soggetto.

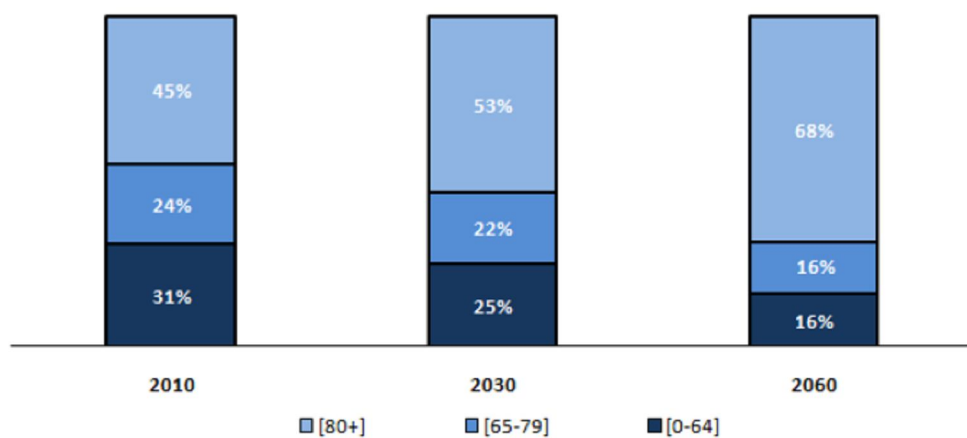
Spesa pubblica per Long Term Care - Scenario nazionale base – spesa complessiva per LTC in rapporto al PIL - Metodologia del pure ageing scenario (aggiornamento 2012)



Fonte: Ragioneria Generale dello Stato: “Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario”, 2012

Se si osserva inoltre il dato precedente, nella sua evoluzione al 2060 in relazione alla struttura per età, si registra una marcata crescita della quota di spesa destinata agli ultraottantenni; nel 2010, infatti, circa il 45% della spesa pubblica complessiva per LTC era destinata ai soggetti con più di 80 anni, mentre le previsioni indicano una quota che raggiungerebbe il 68% nel 2060, spostamento di risorse prevalentemente a discapito della fascia 0-64 anni (dal 31% del 2010 al 16% del 2060).

Spesa pubblica per Long Term Care - Scenario nazionale base – distribuzione per fascia di età - Metodologia del pure ageing scenario



Fonte: Ragioneria Generale dello Stato: “Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario”, 2012

La componente demografica, quindi, costituisce un fattore di marcata espansione del rapporto tra spesa pubblica per Long Term Care e Pil; l’invecchiamento della popolazione, e il conseguente aumento degli anziani si traduce inevitabilmente in un maggior consumo di prestazioni (per quel che riguarda la spesa sanitaria) o in un maggior ricorso a trasferimenti monetari destinati alle indennità di accompagnamento

La letteratura specifica stessa identifica la spesa per Long Term Care come componente di spesa pubblica “age- related”, cioè fortemente correlata con il processo di invecchiamento della popolazione. Tale

tipologia di spesa, infatti, presenta un potenziale di crescita decisamente più elevato, in relazione alle trasformazioni demografiche attese per i prossimi decenni⁷.

L'indagine sul campo: Il sistema delle Rsa

Dopo la ricerca sulle Case di riposo presentata nel 2011, l'Auser prende in esame per la prima volta su scala nazionale la realtà delle RSA, le Residenze Sanitarie Assistenziali, le strutture dedicate all'assistenza degli anziani non autosufficienti. In questa indagine sono stati analizzati alcuni aspetti importanti che illustrano una realtà molto disomogenea e frammentata: in diversi casi l'andamento delle tariffe risulta molto sostenuto; la comunicazione all'utenza non adeguata. Poco chiari i dati sul personale impiegato, specie per quanto riguarda l'inquadramento. Molto interessanti sono inoltre le informazioni ricavabili dai bilanci finanziari di un campione delle Rsa, in base ai quali quello delle residenze sanitarie assistenziali si pone come un settore anti-ciclico per molti operatori economici.

Le rette.

In generale, in base a nostre rilevazioni effettuate presso le Asl e i soggetti erogatori (rilevazione effettuata relativamente a un campione di 1.280 RSA), nel 2007- giugno 2012 (confronto con il periodo pre-crisi) gli importi medi richiesti alle famiglie (partecipazione ai costi sociali e alberghieri) aumentano in modo considerevole: + 18,5% per la retta minima e + 12,8% per la retta massima. Prendiamo in considerazione il periodo temporale più recente. A giugno 2012 il costo che ciascun ospite dovrà sostenere risulta mediamente pari ad una spesa giornaliera di 52 euro, nel caso di retta minima, e di 60,5 euro per le retta massima, in crescita rispetto a dicembre 2011 di circa l'1,4%.

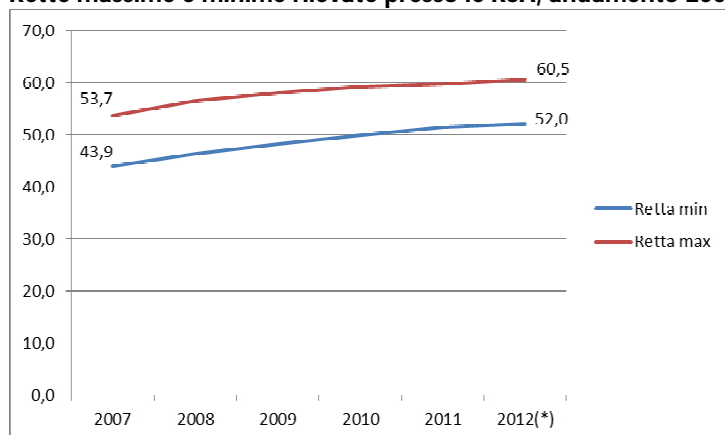
Rette massime e minime a giugno 2012 rilevate presso le RSA, per area geografica.



Gli aumenti più rilevanti si verificano nelle RSA campane, piemontesi, lombarde e della Sicilia. Le Rsa della provincia di Varese presentano, congiuntamente ad aumenti sostenuti nel periodo considerato (+ 3,1 euro per le rette massime) costi per l'utenza finale più elevati rispetto alla media (61,5 euro min e 70,5 euro max).

⁷ Fonte: Ragioneria Generale dello Stato: "Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario" - aggiornamento 2012

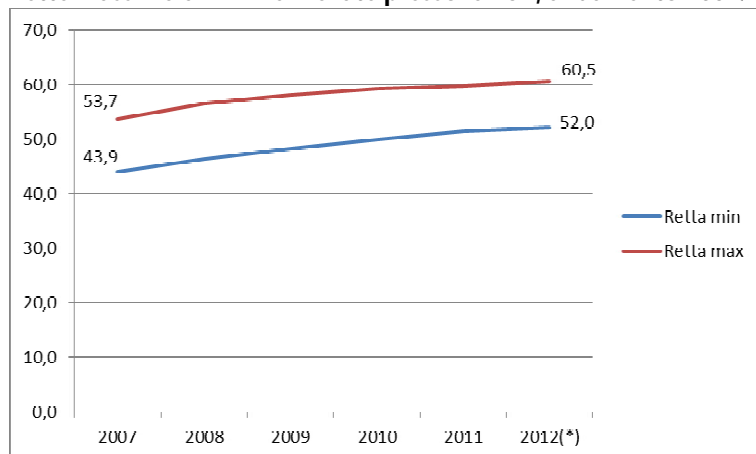
Rette massime e minime rilevate presso le RSA, andamento 2007/2012(*)



(*) giugno 2012

Nota: L'andamento 2008/2011 è stato ricostruito a partire dai dati rilevati presso un campione significativo di 150 Rsa

Rette massime e minime rilevate presso le RSA, andamento 2007/2012(*)



(*) giugno 2012

Nota: L'andamento 2008/2011 è stato ricostruito a partire dai dati rilevati presso un campione significativo di 150 Rsa

Qual è il costo complessivo di una giornata di soggiorno in Rsa, quindi?

Sono innumerevoli infatti gli esempi di rette giornaliere che superano i 100 euro, come caso della "Residenza il Parco" di Carate Brianza (MB) dove le rette in vigore dal 1° gennaio 2012 possono raggiungere, nel caso di Camera Singola i 127,50 euro al giorno (100,80 per la camera doppia). E ancora l'RSA dell'A.p.s.p. C. Vannetti, nella provincia di Trento, a fronte di un articolato tariffario, evidenzia come la tariffa giornaliera valida nel 2012 per un letto non convenzionato, applicata ad utenti residenti fuori dalla provincia o in comuni trentino non compresi nella Comunità della Vallagarina, raggiunga i 160 euro nel caso del nucleo demenze e superi i 180 euro laddove per il paziente sia necessario il ricovero all'interno del nucleo Namir.

L'impegno economico richiesto alle famiglie, secondo quanto rilevato in una recente indagine Cgil (Spi CGIL, 2012), può variare mediamente, in funzione della situazione reddituale dell'assistito e della localizzazione geografica della struttura, dai 1.100 euro delle strutture residenziali fino ai 1.400 euro per quelle di tipo socio-sanitario. Il costo per i Centri Diurni, invece, varia dai 250 agli 800 euro al mese; in quest'ultimo caso la cifra riguarda i costi previsti per i *Centri Diurni Alzheimer*. Il dato di spesa viene confermato anche nel

Terzo Rapporto del Network Non Autosufficienza⁸ che, sulla base di una stima aggiornata al 2006 quantifica il costo medio mensile di una RSA in 2.951 euro, sostenuto per € 1.505 dalle ASL, per € 1.375 dall'assistito e per € 71 dai Comuni: un costo giornaliero medio complessivo pari a 97 euro.

Spesa complessiva per le RSA per soggetto di provenienza. Anno 2006 (importi in euro)

	Servizio sanitario nazionale	Utente	Comune	Totale
Spesa complessiva annua	1.428.140.118	1.305.516.956	68.456.040	2.802.113.114
Retta mensile media	1.505	1.375	71	2.951
Percentuale	51,0%	46,6%	2,4%	100,0%

Fonte: L'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia - 3° Rapporto⁸

Come riportato nella tabella precedente, quindi, il costo complessivo annuale delle residenze sanitarie assistenziali (RSA) viene stimato già nel 2006 in 2.802 milioni di euro, un impegno di spesa tale da far considerare le RSA la struttura residenziale più importante, avendo superato per dimensioni sia le residenze assistenziali che le residenze sociosanitarie.

Eppure, nonostante gli ingenti costi di ricovero lo scenario delineato in alcune realtà regionali riguardo il sistema delle Rsa sembra mostrare forti segni di cedimento. In primo luogo le Rsa attive in Lombardia (non bisogna sottovalutare il fatto che circa 1/3 dei posti letto disponibili in Italia riguarda Residenze Sanitarie Assistenziali lombarde) mostrano in diversi casi evidenti difficoltà economica, difficoltà che coinvolgono in particolare i gestori no-profit⁹. "La gran parte dei gestori di RSA sta ormai grattando il fondo del barile e quelli che soffrono di più sono i gestori piccoli e vicini"¹⁰, problematica alla cui base agisce l'ingente peso dei costi amministrativi che superano, ad oggi, oltre il 30% delle risorse economiche di una RSA. E' il risultato del ricorso a modelli aziendali complessi vero i quali sono andate via via migrando le Rsa, oltre che dell'appesantimento dell'apparato burocratico. L'idea di F. Giunco si rispecchia nell'indagine condotta in questa analisi nella sezione relativa al personale, qualora circa il 35% degli addetti delle RSA del è impiegato nei servizi generali e amministrativi¹¹.

In Lombardia le cause che sono alla base dell'alta politica tariffaria (che coinvolge comunque solo una parte delle Rsa) sono di diversa natura. L'aumento delle rette e il mancato raggiungimento, nonostante tutto, di equilibri economico - finanziari adeguati, va messo in relazione in primo luogo con il fatto che, ad oggi, l'offerta di strutture residenziali per anziani si caratterizza per l'elevata frammentazione e la presenza disomogenea dei produttori a livello territoriale (Spi Lombardia, 2012). Le informazioni sono poco approfondite relativamente sia alla governance e agli assetti societari sia al valore del patrimonio degli enti gestori, tuttavia in questa regione negli ultimi anni è cresciuta in modo considerevole la quota di enti gestori costituiti da cooperative sociali, aziende s.r.l. e ditte individuali (Guerrini, 2010). Va detto, inoltre, che da anni ormai gli incrementi tariffari riconosciuti dalla Regione alle Rsa sono inferiori al tasso di inflazione. Mediamente, nel 2003 - 2011 l'incremento delle tariffe regionali è stato del 5.8% a fronte di un aumento del tasso di inflazione del 19.9% (Guerrini, 2012). A questo proposito va sottolineato infine come la tendenza all'aumento delle rette a carico dell'utenza sia destinata a rafforzarsi nei prossimi anni, come

⁸ L'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia - 3° Rapporto: Il monitoraggio degli interventi e il punto sulla residenzialità - Novembre 2011, Maggioli Editore.

⁹ Guerrini: "Come cambia il welfare lombardo". Maggioli Editore.

¹⁰ Fabrizio Giunco: "Rette RSA: siamo sicuri che il problema sia solo l'efficienza gestionale?" - Lombardia Sociale

¹¹ Vedi sezione "Il Personale"

risultato dell'introduzione delle regole regionali 2011 e 2012 per le strutture residenziali per gli anziani, che prevedono la riduzione delle risorse a disposizione degli enti gestori. In sostanza, alla definizione, nel 2011, di un budget corrispondente al 98% della spesa dell'anno precedente ed al mancato adeguamento delle tariffe regionali al tasso d'inflazione, si aggiungono per il 2012 la mancata copertura delle assenze degli utenti per ricoveri ospedalieri (Confcooperative, 2012, Uneba,2012).

In linea generale, tuttavia, considerando il fenomeno a livello nazionale, le cause che sono alla base dell'alta politica tariffaria (che coinvolge solo una parte delle Rsa) sono di diversa natura e interessano almeno 4 profili: la recente ripresa dei livelli di inflazione, il desiderio di profitto degli enti gestori, la carenza di modelli organizzativi efficienti, la riduzione dell'impegno finanziario della quasi totalità delle Regioni a sostegno del sistema Rsa.

I bilanci degli enti gestori delle Rsa

I risultati dell'analisi economico-finanziaria sul "sistema delle imprese Rsa" realizzata da Auser evidenziano come soprattutto nell'ultimo decennio il settore delle residenze per gli anziani sia stato oggetto di fenomeni tipici della riorganizzazione d'impresa, quali la crescita dimensionale, il potenziamento della presenza delle multinazionali e il forte ricorso a logiche gestionali di profitto.

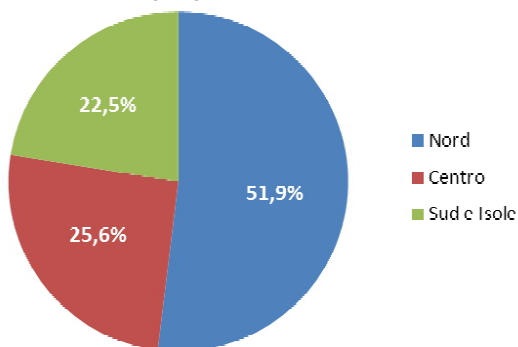
Analizzando un campione significativo di bilanci finanziari (anno 2011) relativi a 113 strutture residenziali riconducibili ai principali gestori operanti in Italia e in particolare nelle regioni del Nord (Residenze Anni Azzurri S.r.l, Sereni Orizzonti S.p.A., Aetas S.p.A, Segesta 2000 S.r.l.), è possibile svolgere le seguenti considerazioni: 1) il settore risulta anticiclico rispetto all'andamento economico generale (nazionale e mondiale) e ciò è testimoniato dalla continua crescita degli investimenti nel settore e dei fatturati dei principali operatori anche in periodi in cui la crisi finanziaria internazionale ha colpito la generalità delle attività economiche; 2) gli utili di settore risultano in diversi casi cospicui; 3) il mercato italiano è oggetto di penetrazione da parte di operatori esteri, prevalentemente francesi. Prendiamo ad esempio uno dei più grandi gruppi italiani operanti nel settore delle Rsa., Sereni Orizzonti Spa. Nell'ultimo triennio gli utili registrano un forte miglioramento (da circa 765.000 Euro nel 2009 a circa 1,9 milioni di Euro nel 2011); si tratta di un incremento del 150% in tre anni che non ha praticamente eguali se confrontato con il più ampio settore industriale o dei servizi. Il numero dei dipendenti cresce del 139,81% (da 211 del 2009 a 506 nel 2011); è da notare come la crescita in percentuale dei costi del Personale nel triennio è risultata inferiore (+93,41%). Occorre tuttavia osservare, in base alle indicazioni che provengono da recenti analisi svolte nelle diverse regioni dalle associazioni di categoria, come una quota significativa degli operatori del settore (quelli più piccoli, costituiti soprattutto da ditte individuali) sarebbero costretti a registrare annualmente disavanzi di bilancio.

L'indagine attraverso questionario: personale, liste di attesa e carta dei servizi

Le informazioni e le considerazioni che seguiranno scaturiscono dall'analisi condotta dall'Auser mediante l'acquisizione dei documenti di bilancio e delle carte di servizio e la somministrazione di un questionario proposto direttamente ai responsabili delle Residenze Sanitarie Assistenziali e ad altri soggetti quali i rappresentanti dei lavoratori o i delegati sindacali. Obiettivo prioritario di questa fase della ricerca era l'analisi dei profili professionali, della regolamentazione e della comunicazione al pubblico operata dalle Rsa. Sono state selezionate 250 residenze sanitarie assistenziali, un campione significativo scelto in base a criteri geografici e relativi alla dimensione delle strutture; al termine della rilevazione, risultavano 129 i casi validi.

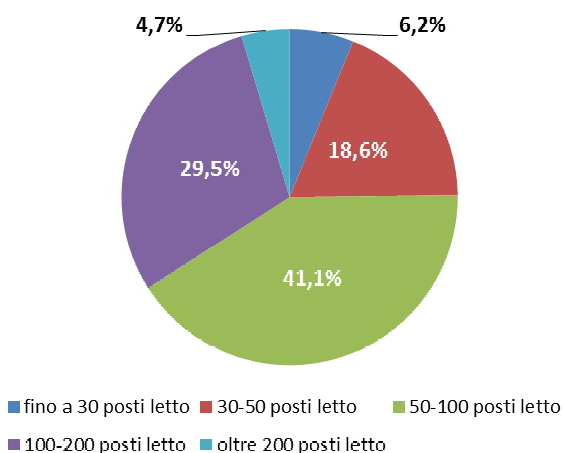
Il campione esaminato è dunque costituito da 129 strutture per le quali è stato possibile acquisire, attraverso le fonti precedentemente indicate (bilancio e nota integrativa al bilancio, carta dei servizi, rilevazione diretta tramite questionario), i dati ritenuti necessari, e la cui la distribuzione geografica viene riportata nel grafico che segue.

Distribuzione geografica delle Rsa costituenti il campione preso in esame



Il numero più elevato di Rsa che compongono il campione è residente nel Nord Italia (67 casi pari al 51,9% del totale) mentre il 25,6% (33 casi) è ubicato nel Centro Italia e il restante 22,5% (29 casi) al Sud e nelle Isole.

Posti letto disponibili per Rsa



Circa il 41,1% delle strutture (53 casi) risultano avere a disposizione dai 50 ad i 100 posti letto, mentre sono 38 (pari al 29,5% del campione esaminato) le Rsa con una capienza fino ai 200 pazienti. La più bassa incidenza riguarda le residenze sanitarie assistenziali con oltre 200 posti letto, appena il 4,7%.

Il personale

I dati di bilancio (comprensivi degli elementi informativi acquisiti attraverso le "Note integrative") e le analisi svolte mediante questionario, pur in presenza di un quadro disomogeneo delle informazioni e delle risposte ottenute, lasciano intravedere organici molto variegati in funzione soprattutto della classe dimensionale delle strutture residenziali nonché il forte ricorso alle forme di outsourcing del personale. I pochi dati disponibili sulle forme contrattuali attivate consentono comunque di rilevare la presenza di almeno il 32% di contratti a termine. Il dato che desta maggiori perplessità riguarda l'inquadramento professionale: i dipendenti sanitari sono spesso assimilati a "operatori sanitari della struttura", le criticità riguardano soprattutto i pochi addetti inquadrati come infermieri professionali e la scarsa visibilità di altre figure specialistiche. L'insoddisfacente applicazione degli inquadramenti professionali si può ripercuotere negativamente sulla tutela dei diritti e sulla professionalità degli addetti nonché sulla qualità delle prestazioni rese agli utenti.

Le aree problematiche riguardano in primo luogo la sotto-dotazione delle figure professionali dedicate all'assistenza sociale e socio-sanitaria.

Infine, mediamente, circa il 35% del personale è impiegato nei servizi generali e amministrativi. E' un dato che fa riflettere, tenuto conto che la collaborazione fra strutture residenziali diverse potrebbe portare alla realizzazione di importanti economie di scala nella gestione di questo tipo di servizi.

Figure professionali presenti nell'organico del personale delle Rsa. Per area geografica - % di riga

Area geografica	personale assistenza diretta	oss	personale servizi generali e amministrativi	coordinatore responsabile servizi	assistente sociale	personale animatore	Totale
Nord	56,9	3,2	32,9	2,4	0,5	4,1	100,0
Centro	53,0	3,0	35,8	2,9	0,8	4,5	100,0
Sud	49,4	2,4	40,2	1,9	0,3	5,8	100,0
Italia	54,8	2,9	35,0	2,3	0,6	4,4	100,0

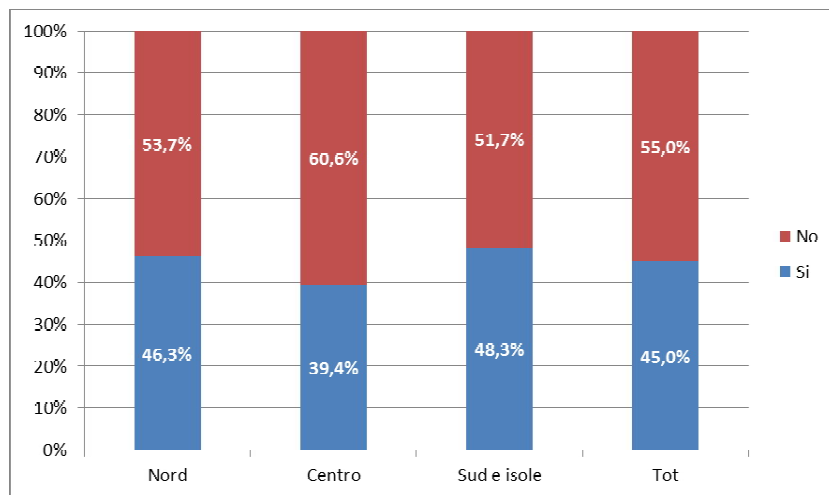
Liste di attesa

Un'altra area problematica, emersa dai dati esaminati, riguarda la disponibilità di posti letto: all'atto della rilevazione circa il 45% dei responsabili di Rsa dichiara l'esistenza di liste di attesa. Il dato risulta più elevato nelle regioni del Nord Italia (46,3%) e in quelle del Sud (48,3%) mentre, sebbene piuttosto elevato, appena più confortante è il dato rilevato nelle Residenze collocate al Centro Italia (39,4%).

Appena il 15% delle strutture prese in esame (rispetto al campione iniziale) fornisce indicazioni puntuali circa i tempi di attesa per la presa in carico dei pazienti. Risulta necessario comunque far presente come questi dati, relativi alle liste di attesa, possano essere in parte falsati dalla frequente consuetudine, da parte di molte famiglie, di iscrivere i propri parenti nelle liste di attesa di più Rsa contemporaneamente. Il

dato puntuale riguardo la domanda, quindi, potrebbe essere inferiore a quello rilevato, con la logica conseguenza di ridurre, almeno in parte, le liste ed i tempi di attesa.

Liste di attesa rilevate presso le RSA, per l'accesso alle strutture. Per area geografica



Questi dati appaiono in linea con alcune recenti rilevazioni. Secondo la recente indagine di Spi e Fp-Cgil, infatti, i tempi di attesa per l'accesso ad una struttura residenziale o semiresidenziale, ed in particolare per quelle rivolte a strutture in grado di ospitare utenti non autosufficienti, possono raggiungere in media dai 90 ai 180 giorni; in regioni specifiche, come ad esempio nel Lazio, le liste di attesa possono arrivare ad 11 mesi.

Le carte dei servizi e la comunicazione con gli utenti e le loro famiglie.

Nel presente lavoro si intende avviare una prima analisi delle "carte dei servizi" adottate dalle residenze sanitarie assistenziali e dalle case di riposo a favore dei propri ospiti.

In termini sintetici la Carta del Servizio fissa i principi ed i criteri per l'erogazione dei servizi ed è normalmente presente – nonché obbligatoria – in alcuni settori. Tipico è il caso dei servizi pubblici locali (energia, gas, acqua, trasporti, ecc.) ma è diffusa anche per altre tipologie di servizi (telefonia, servizi finanziari, servizi assistenziali, ecc.). In generale la Carta del Servizio definisce gli standard di qualità del servizio, di tipo generale e di tipo specifico, che il gestore/operatore si impegna a rispettare. La presenza della Carta del Servizio, sia quando questa sia obbligatoria per norme di legge ed ancor più quando questa costituisce una libera scelta dell'operatore che si confronta con pratiche messe in atto da concorrenti che l'adottano, è da considerarsi soprattutto un elemento di garanzia dell'ente che si impegna ad assicurare adeguati standard dei servizi erogati.

Nel settore delle residenze per anziani l'adozione della Carta del Servizio rappresenta, oltre che il solo adempimento di un obbligo, un forte segnale di impegno al rispetto di appropriati livelli di servizio. E' altresì uno strumento di comprensione degli sforzi organizzativi e di processo tesi al miglioramento continuo delle prestazioni al fine del soddisfacimento dei bisogni degli ospiti e dei loro famigliari.

Per la corretta e completa stesura della Carta del Servizio, per quanto attiene alle strutture residenziali per gli anziani, è possibile fare riferimento alla seguente normativa oltre che alla norme regionali:

- Legge 7.08.1990, n. 241 "Nuove Norme in materia di procedimento amministrativo e diritto di accesso ai documenti amministrativi";
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri 27.01.1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici";
- D.P.C.M. 21 Dicembre 1995 "Schema generale di riferimento per la predisposizione delle carte dei servizi pubblici del settore previdenziale e assistenziale";
- D. Leg. 26.05.1997, n.155 "Autorizzazione delle direttive 93/43/CEE e 96/3/CE concernente l'igiene di prodotti alimentari";
- Legge 8.11.2000, n. 328 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;
- D. Leg. 30.06.2006, n.196: "Codice in materia di protezione dei dati personali";
- D. Leg. 09.04.2008, n. 81: "Testo unico sulla salute e sicurezza sul luogo di lavoro".

Si è ritenuto opportuno approfondire questa tematica con il questionario per comprendere come le varie strutture intendano presentarsi, anche attraverso questo tipo di documenti, all'utenza (potenziale prima ed effettiva poi) al fine di far conoscere alla medesima il livello e le condizioni di erogazione delle relative prestazioni. Lo scopo del presente è quindi quello di iniziare a creare una maggiore sensibilizzazione nella direzione di rendere maggiormente trasparenti i servizi offerti dagli operatori – soprattutto dai più importanti - ed in particolare poter monitorare periodicamente in futuro il livello di qualità dei medesimi anche attraverso la sola consultazione delle Carte del Servizio. Si può ritenere che diverse strutture sanitarie assistenziali, pur essendone dotate, non considerano con attenzione la valenza della Carta del Servizio come strumento chiave - una cartina di tornasole - dei propri impegni nei confronti dell'utenza. Questo assunto è alla base della presente ricerca. Per ottenere l'accreditamento delle strutture da parte del S.S.N. o per rispondere a direttive regionali gli operatori sono comunque obbligati a garantire adeguati livelli di servizio, la mancanza di trasparenza verso gli ospiti (in generale verso la cittadinanza) di questi parametri dovrebbe pertanto essere rapidamente rimossa, anche al fine di poter far emergere come le rette vengano a commisurarsi direttamente con la qualità dei servizi resi.

Questa prima e preliminare analisi non ha pretese di giungere a risultati definitivi, ma, invece, solamente quella di avviare un nuovo percorso di approfondimento sulle residenze socio assistenziali in questa direzione (eventualmente da verificarsi con successivi studi). Dall'analisi emerge un quadro nel complesso positivo delle strutture residenziali per anziani. Fatta questa premessa, a nostro giudizio gli aspetti positivi riguardano soprattutto il diffuso (oltre il 95%) rispetto dei principali requisiti previsti dalle normative sia dal punto di vista da quello igienico sanitario, sia in merito all'abbattimento delle barriere architettoniche. Gli anziani inoltre fruiscono di un discreto numero di servizi generali di vita collettiva erogati direttamente dalle Rsa, in coerenza con quanto disposto dalla normativa regionale. La quasi totalità delle strutture sono dotate di Carta di servizi (88%), e il 70% di esse dispone di un regolamento interno.

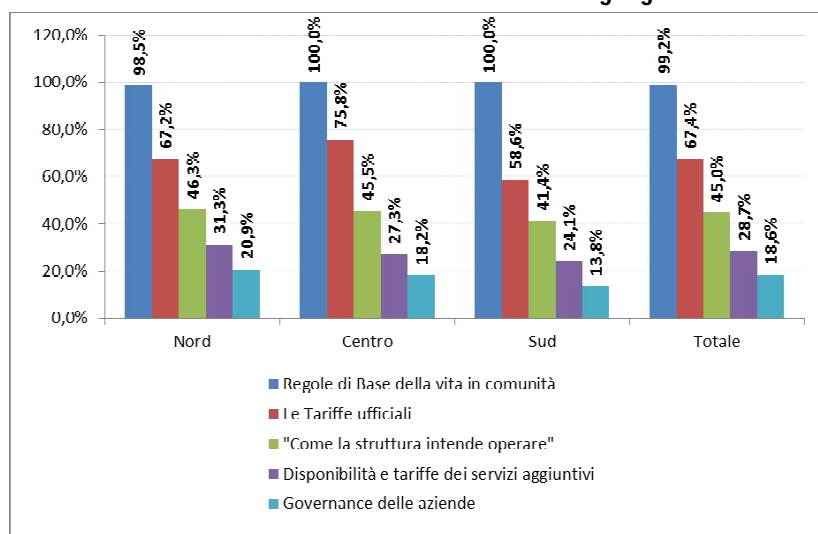
Dall'analisi delle carte dei servizi, e dalle risposte ai questionari proposti alle Rsa ad integrazione dei dati a disposizione, possiamo in sintesi dedurre come in larga misura lo strumento della Carta dei Servizi svolga il ruolo primario di mero adempimento normativo e burocratico: uno strumento descrittivo quindi, piuttosto che operativo. In base alle informazioni elaborate, infatti, emerge come la Carte dei Servizi disciplinino soprattutto gli aspetti generali del funzionamento delle strutture residenziali, ed in primo luogo riguardino

le regole di base della vita in comunità. Tale sezione è di fatto presente nella totalità dei documenti analizzati. Riguardo la presenza delle tariffe troviamo riscontro, complessivamente, nel 69,9% dei documenti esaminati e delle informazioni ricevute dalle Rsa in merito ai contenuti delle Carte dei Servizi (qualora non sia stato possibile esaminare il documento originale).

“Come la struttura intende operare” si può estrapolare dai dati presenti nel 45% delle Carte dei Servizi (e più in generale nelle indicazioni ricevute nei questionari proposti ai rappresentanti dei lavoratori, ai delegati sindacali oltre che ai responsabili degli enti. Tali informazioni risultano maggiormente carenti qualora si voglia restringere l’analisi alle sole Rsa del Sud Italia e delle Isole (41,4%)

Scarse sono inoltre le informazioni per ciò che concerne i servizi aggiuntivi, proposti dalle Rsa, rispetto all’offerta base, e nel dettaglio il riferimento al costo degli stessi. Non bisogna sottovalutare questo aspetto che può, all’atto pratico, determinare un forte aumento dei prezzi a carico dell’utente qualora sia necessario ricorrere a questo tipo di servizi supplementari. Abbiamo complessivamente riscontrato informazioni a riguardo, solamente in circa il 29% dei casi esaminati, quota che questa volta tende a scendere per le Rsa del centro Italia (27,3%) ed ancora una volta per quelle localizzate al Sud e nelle Isole (24,1%). In ultima analisi, appare evidente una carenza nei contenuti delle Carte dei Servizi per quel che riguarda la Governance delle aziende. Esclusivamente il 18% delle Rsa, infatti, riporta nelle Carte dei Servizi informazioni in merito agli organismi rappresentativi, al ruolo degli stessi all’interno della struttura sanitaria, o comunque più in generale in merito alla struttura aziendale.

I contenuti delle Carte dei Servizi delle Rsa. Per area geografica



Agli ospiti è garantita in genere un’ampia gamma di servizi, tuttavia dai dati emerge come circa la metà delle Rsa (35%) non consentano agli utenti di utilizzare i servizi del territorio. Va detto che la letteratura in materia dimostra che tali orientamenti delle strutture residenziali spesso risultano determinanti, in negativo, per la creazione e per il rafforzamento di processi di ghettizzazione e di isolamento fisico e relazionale degli anziani utenti.

Un’analisi più approfondita è stata svolta su un campione di riferimento di 25 strutture residenziali (17 Rsa e 8 Case di riposo) per le quali sono state prelevate ed analizzate le Carte del Servizio.

n.	Tipo di struttura	Denominazione	Comune	Provincia
1	RSA	Sandro Pertini	Garbagnate Milanese	Milano
2	RSA	Sandro Pertini	Arluno	Milano
3	Casa di Riposo	Guizzo Marseille	Volpago del Montello	Treviso
4	RSA	San Giovanni	Asso	Como
5	RSA	Casa Divina Provvidenza	Como	Como
6	RSA	Villa San Benedetto	Albese con Cassano	Como
7	Casa di Riposo	Monumento ai Caduti in guerra	San Donà del Piave	Venezia
8	Casa di Riposo	Casa di Riposo Noventa Padovana	Noventa Padovana	Pordenone
9	RSA	RSA Galliera	Genova	Genova
10	RSA	Casa Serena	Torino	Torino
11	RSA	Don Felice Cozzi	Corbetta	Milano
12	RSA	Michelangelo	Frossasco	Torino
13	Casa di Riposo	Monticello	Monticello	Monza-Brianza
14	Casa di Riposo	Tomitano e Boccasin	Motta di Livenza	Treviso
15	RSA	Villa Solaria	Sesto Fiorentino	Firenze
16	RSA	Villa Arcadia	Bareggio	Milano
17	RSA	San Giuseppe Moscati	Milano	Milano
18	RSA	Il melo	Gallarate	Milano
19	Casa di Riposo	Fermo Sisto Zerbato	Tregnago	Verona
20	RSA	San Raffaele Trevignano	Trevignano Romano	Roma
21	Casa di Riposo	Beniamino Forlini	Offida	Ascoli Piceno
22	RSA	Villa Azzurra	Borgoforte	Mantova
23	Casa di Riposo	Giovanelli	Tesero	Trento
24	RSA	Residenza Anni Azzurri Melograno	Cassina de Pecchi	Milano
25	RSA	Residenza del Sole	Cinisello Balsamo	Milano

Il campione risulta pressoché costituito da Carte del Servizio afferenti a strutture collocate al Nord Italia.

1. La carta dei servizi per le residenze socio - sanitarie - contenuti di base.

In termini molto semplificati, per le case di riposo e per le residenze sanitarie assistenziali, i contenuti minimi e gli obiettivi della Carta del Servizio dovrebbero essere orientati a:

- presentare l'erogatore dei servizi con la dichiarazione dei propri fini istituzionali e dei principi fondamentali ai quali il medesimo intende uniformare l'erogazione dei servizi;
- fornire utili informazioni per fruire in maniera agevole delle prestazioni e dei servizi assicurati dall'erogatore;
- presentare, in termini di standard di qualità precisi e di impegni programmatici, gli obiettivi che l'erogatore dei servizi intende raggiungere;
- prevedere le modalità con le quali viene assicurata la tutela del cittadino utente rispetto ai disservizi;
- prevedere le modalità di verifica degli impegni assunti dall'erogatore dei servizi.

E' estremamente importante comprendere come i contenuti della Carta del Servizio assumono un forte rilievo nella direzione di orientare l'attività dei servizi (richiesti/offerti) e costituisca altresì un considerevole strumento di tutela dei diritti degli ospiti delle strutture.

Dalla Carta dei Servizi, ovviamente se adeguatamente dettagliata in termini di informative ed integrata dagli specifici standard di qualità dichiarata, oltre agli impegni assunti "teoricamente" dall'ente erogatore, è possibile anche ottenere un maggiore coinvolgimento dei vari operatori professionali della

struttura sulle prestazioni rese e sui possibili obiettivi di miglioramento soprattutto se hanno luogo in modo sistematico le misurazioni dei livelli di servizio dichiarato (o percepito ad esempio attraverso le segnalazioni ed i reclami pervenuti).

In relazione a quanto appena indicato emerge chiaramente come la Carta dei Servizi dovrebbe rappresentare un documento di sintesi "dinamico" - intendendo con ciò l'esigenza di aggiornamento periodico - in relazione a quanto l'erogatore dei servizi risulti in grado di integrarla ed aggiornarla nei termini e secondo gli orientamenti delineati sinteticamente nella presente sezione.

L'analisi delle 25 Carte del Servizio appartenenti al campione avverrà attraverso l'impiego di una matrice.

Nelle righe della matrice, dopo la lettura approfondita di tutti i documenti, sono stati individuati 16 caratteri di valutazione. Le 25 colonne rappresentano invece le singole strutture analizzate utilizzando la numerazione impiegata nell'illustrazione della composizione del campione. In tal modo è possibile, se di interesse, anche ricondursi alla specifica struttura di riferimento.

	Analisi della Carta del Servizio																								
Carattere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Introduzione/Premessa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Principi Fondamentali		x					x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Indice	x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x
Allegati	x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Storia				x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Descrizione della struttura	x	x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Come arrivare	x			x				x	x	x	x	x					x			x		x		x	x
Modello organizzativo		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
La missione	x			x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
I Servizi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Le regole	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Le rette	x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Referenti nominativi						x		x						x											
Modulo reclami/segnalazioni	x	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La certificazione di qualità																					x	x	x		
La carta dei diritti	x	x	x	x	x						x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x

Rispetto ai 16 caratteri individuati la matrice evidenzia che nessuna Carta del Servizio analizzata risponde a tutti gli elementi individuati che possono essere interpretati come i "capitoli" fondamentali di questa tipologia di documento. Proviamo adesso ad analizzare "per colonne" la matrice ottenuta mettendo in evidenza, in colore verde, tutte le Carte del Servizio che presentano almeno 10 caratteri sui 16 individuati nei termini anzidetti. In tal modo, sulla base di un dato oggettivo, si cerca di verificare la numerosità dei documenti che risultano offrire preliminarmente un "sufficiente", anche se non omogeneo, insieme di caratteri/elementi informativi.

Il risultato viene offerto dal seguente prospetto.

Carattere	Analisi della Carta del Servizio																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Introduzione/Premessa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Principi Fondamentali		X					X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Indice	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Allegati	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Storia				X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Descrizione della struttura	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Come arrivare	X			X				X	X	X	X	X					X				X		X		X
Modello organizzativo		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
La missione	X			X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
I Servizi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le regole	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Le rette	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Referenti nominativi						X		X					X												
Modulo reclami/segnalazioni	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
La certificazione di qualità																						X	X	X	
La carta dei diritti	X	X	X	X	X						X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Totali	11	11	10	13	7	6	6	14	4	11	12	14	14	13	12	13	14	13	13	15	9	15	11	13	14

Su 25 Carte del Servizio, sulla base del criterio indicato, possiamo ritenere sufficienti dal punto di vista informativo 20 documenti (cioè l'80% del campione). Le cinque carte "insufficienti" dal punto di vista informativo, con l'eccezione di un caso che si avvicina alla soglia di 10 caratteri presenti, possono ritenersi "gravemente" carenti di adeguata informativa rispetto ai riferimenti normativi indicati in precedenza. Senza essere informati sulle strutture in argomento, limitandoci alla loro "conoscenza" attraverso la consultazione delle sole Carte del Servizio ottenute attraverso il web, l'impressione ottenuta - per un qualunque potenziale ospite e/o familiare in termini comparativi - non risulta certamente positiva. Anche se molte strutture vengono scelte dagli ospiti esclusivamente su base territoriale, nel settore delle residenze per la terza età, l'importanza e la forza del marketing non può certamente essere trascurata purché non costituisca l'unico - o uno dei pochi - scopo reale che si intenda conseguire. Le Carte del Servizio possono anche essere intese come il "contenuto contrattuale" del servizio che si intende assicurare. Sotto tale aspetto eccessive carenze di caratteri informativi non sono certamente da interpretare in modo positivo.

Proviamo adesso ad analizzare "per righe" la matrice ottenuta mettendo in evidenza, in colore verde, tutte le Carte del Servizio che presentano almeno 20 caratteri. In tal modo cerchiamo verificare la numerosità dei documenti che risultano offrire uno "standardizzato", anche se non omogeneo, insieme di elementi informativi (caratteri).

Il risultato viene offerto dal seguente prospetto.

Analisi della Carta del Servizio																										
Carattere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Totale
Introduzione/Premessa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
Principi Fondamentali		X					X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17
Indice	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	19
Allegati	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	20
Storia				X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18
Descrizione della struttura	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	21
Come arrivare	X			X				X	X	X	X	X					X			X		X		X	X	12
Modello organizzativo		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	22
La missione	X			X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19
I Servizi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
Le regole	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25
Le rette	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	20
Referenti nominativi						X		X					X													3
Modulo reclami/segnalazioni	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
La certificazione di qualità																				X	X	X				3
La carta dei diritti	X	X	X	X	X						X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	18

Anche se è stata indicata la struttura "ideale" (minima) della Carta del Servizio per le strutture residenziali per anziani, sulla base del criterio impiegato i caratteri che ricorrono maggiormente sono solo 8 su 16 (ovvero il 50%) e precisamente:

- Introduzione/premessa;
- Allegati;
- Descrizione della struttura;
- Modello organizzativo;
- I servizi;
- Le regole;
- Le rette;
- Modulo segnalazioni/reclami.

Possiamo ritenere che gli otto caratteri anzidetti rappresentino il livello "minimo indispensabile" per la Carta dei Servizi in ambito sanitario residenziale. Considerando però che altri caratteri assumono una numerosità prossima a 20 ("Indice", "La missione", "Principi fondamentali", "La carta dei diritti") possiamo ritenere che anche questi elementi non possano essere trascurati per assicurare un livello "sufficiente" di informazioni agli utenti.

Un elemento che sorprende, ma è una conferma di quanto già espresso in precedenza, è che solo 12 Carte del Servizio includono una sezione "Come arrivare". Nel concreto, salvo che i siti internet mettano in evidenza qualche mappa o cartina, la carenza di questa sezione è da leggersi come conferma del richiamo territoriale "obbligato" per gli ospiti trascurando quindi le modalità "promozionali" delle strutture attraverso questo tipo di documenti.

Quella effettuata finora è una disamina parziale. Ovviamente occorrerebbe ancora approfondire, sempre sulla base dei contenuti delle singole Carte, attraverso il raffronto fra i singoli caratteri di tutte i documenti disponibili. Ad esempio confrontando le rette con il livello dei servizi resi o con le dotazioni della struttura oppure ancora con l'organizzazione (ad esempio: presenza dei medici, assistenza continuativa, ecc.).

Tale raffronto è certamente possibile ma al momento non si ritiene opportuno in quanto, come emerso dalla rapida analisi condotta, le Carte dei Servizi risultano ancora troppo disomogenee.

Un elemento positivo, rilevato però solo in tre casi, è la presenza della certificazione di qualità per le strutture residenziali. Tale certificazione costituisce potenzialmente una forte garanzia per gli ospiti perché non solo si ha la certezza che vengano definiti degli standard qualitativi "generici e/o specifici" ma si ha pure la garanzia che i medesimi vengano regolarmente monitorati ed impiegati per il miglioramento delle prestazioni assicurate al fine del mantenimento della certificazione. Infatti, la certificazione di qualità non attiene solo ed esclusivamente ai livelli di servizio, ma è anche una misura delle buone pratiche organizzative e gestionali messe in atto dalle organizzazioni (residenze). Questo è un costo "aggiuntivo" che dovrebbe però tradursi in un "vantaggio certo" per l'anziano ricoverato.

E' altresì da rilevare che due strutture, che non sono dotate della certificazione della qualità, pubblicano nella Carta del Servizio – e ciò rappresenta senza dubbio una innovazione positiva – diversi standard di servizio unitamente a specifici indicatori ed alle modalità di rilevazione dei medesimi. Tali indicazioni sono certamente importanti, occorrerebbe però pure indicare, ed al momento questi dati non sono presenti, le statistiche "storiche" dei medesimi per comprendere realmente i risultati di tali misurazioni (e di conseguenza l'efficacia degli indicatori impiegati per la misurazione dell'efficienza dei servizi erogati).

La breve disamina effettuata, che aveva l'ambizione di iniziare a porre l'attenzione su un tema poco affrontato nel settore delle residenze per la terza età, ha già messo in luce che le Carte dei Servizi sono poco omogenee fra loro - quindi il loro confronto non è agevole - nonché insufficienti a fornire un corretto quadro informativo sugli impegni oggettivamente assunti e sui servizi assicurati. Questo documento potrebbe diventare un "punto di forza" per le strutture ma ciò non sempre viene percepito.

Comprendere il settore delle Case di Riposo e delle Residenze Socio Assistenziali attraverso la lettura dei bilanci dei maggiori operatori economici.

1. Introduzione e note metodologiche

Nel presente lavoro si intende analizzare il settore delle case di riposo profit e delle residenze (RSA) attraverso l'analisi dei bilanci semplificata di un loro modesto campione, in termini numerici, che però, sulla base di precedenti ricerche condotte dall'Ires Morosini, si ritiene particolarmente significativo sotto vari aspetti.

Il presente studio infatti beneficia anche dei risultati di una precedente indagine ("Indagine sulle case di riposo in Italia" - marzo 2011) realizzata dall'AUSER con il supporto dell'I.R.E.S. Lucia Morosini nonché di quanto risultante da altre ricerche effettuate nel 2012 attraverso l'analisi di bilancio applicata alle strutture per la terza età.

Dai vari studi condotti è emerso come per poter generalizzare i risultati di una ricerca in questo particolare ambito risultino maggiormente significativi i comportamenti dei principali player del settore piuttosto che dalla disamina di diverse decine di strutture diversamente selezionate.

Adottando questa prospettiva di indagine si possono ottenere svariati risultati in quanto, oltre alle puntuali risultanze dell'analisi di bilancio semplificata, si ha la possibilità di verificare ed aggiornare i "risultati generali" già ottenuti dalle precedenti ricerche che costituiscono un capitale che si arricchisce ed aggiorna ulteriormente.

Lo strumento principale proposto per questa indagine (l'analisi di bilancio semplificata) può certamente essere utile ai fini dell'approfondimento della conoscenza del settore basata su dati oggettivi. In questo settore sono rare le indagini dei principali operatori basate sulle "tecniche contabili" che invece caratterizzano maggiormente gli altri settori economici.

In termini generali, il bilancio viene redatto dalle aziende al termine di ogni periodo di funzionamento amministrativo per determinare il reddito prodotto nel medesimo ed il relativo capitale di funzionamento. Il bilancio, per quanto obbligatorio ai sensi della legislazione vigente, è un documento consuntivo che assolve, fra molte altre, a due funzioni essenziali dal punto di vista gestionale: il controllo dei risultati ottenuti e l'adeguata informativa sull'andamento dell'azienda rivolta a tutti i soggetti utilizzatori del bilancio.

E' altresì da mettere in evidenza, e questo vale anche per le aziende profit che fra le funzioni assegnate al bilancio d'esercizio dalla dottrina vi è anche quella di giudicare ogni singola azienda per il contributo che offre alla società anche in termini di raggiungimento di finalità di interesse pubblico.

Il metodo impiegato si basa quindi sull'analisi di bilancio semplificata (intendendo con ciò il riferimento prevalente al Conto Economico ed allo Stato Patrimoniale per quanto attiene ai dati quantitativi) integrata con ulteriori elementi informativi di carattere qualitativo.

In generale, l'analisi di bilancio ha il compito di acquisire informazioni sulle caratteristiche economiche e patrimoniali dell'impresa ai fini della comprensione della sua situazione patrimoniale, reddituale e finanziaria in un certo periodo.

L'ottica di indagine adottata, in particolare per i commenti, è quella dell'analista "esterno" con una valutazione "critica" delle principali dimensioni aziendali. Al fine di rendere molto comprensibile l'analisi di

bilancio anche ai meno esperti, allontanandosi consapevolmente da quanto previsto da questa tecnica, si privilegerà la “semplice lettura” dei trend temporali utilizzando pochi indicatori e, invece, ricorrendo spesso a sintetiche descrizioni delle variazioni intervenute fra le “grandezze” del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale con spiegazione delle principali motivazioni.

Sempre richiamando quanto emerso da altri lavori in questa direzione, nell’ambito della prospettiva “critica” dell’analisi, si ritiene opportuno, se possibile dagli elementi a disposizione, rivolgere alcune riflessioni in particolare su tre temi: investimenti per il miglioramento della qualità dei servizi, livello delle tariffe applicate e loro confronto con i costi “globali” in termini % ed assoluti, personale in termini di trend occupazionale e di dinamiche salariali. Per quanto le grandezze patrimoniali, economiche e finanziarie siano molteplici, si ritiene che gli approfondimenti proposti possano risultare estremamente interessanti alla luce dei potenziali/reali effetti che la situazione di debolezza dell’economia italiana sta vivendo negli ultimi anni.

Quando necessario e possibile si farà ricorso, oltre ai dati contabili tradizionali, anche alla lettura della nota integrativa e della relazione sulla gestione per incrementare il quadro informativo.

Nell’indagare le caratteristiche economiche-finanziarie dell’impresa attraverso l’analisi di bilancio, vanno tenuti presenti i limiti di tali studi, ma anche i possibili vantaggi prospettici che ne possono derivare.

L’analisi, in connessione a quanto premesso, prenderà in considerazione i bilanci approvati degli ultimi tre esercizi conclusi (2009-2010-2011).

In conclusione, nel presente lavoro si cercherà di rendere il più agevole possibile la comprensione e l’interpretazione delle principali risultanze dell’analisi di bilancio semplificata mantenendo la trattazione molto discorsiva.

2. Il campione selezionato

Richiamando quanto indicato nella precedente sezione, al fine di individuare il campione rispondente ai requisiti predetti, si è fatto riferimento a dati forniti dall’Anaste (Associazione nazionale che raggruppa gli imprenditori delle strutture della terza età).

Fra i maggiori player del settore, anche in relazione alla disponibilità dei dati di bilancio, sono stati selezionati i seguenti:

- Residenze Anni Azzurri S.r.l. (sede a Milano);
- Sereni Orizzonti S.p.A. (sede a Udine);
- Aetas S.p.A. (sede a Torino) - [logo Senior Service];
- Segesta 2000 S.r.l. (sede a Milano) - [logo Segesta].

Visto che i principali operatori hanno scelto di operare in termini di “società di capitali”, è stato possibile ottenere i loro bilanci attraverso il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio.

I bilanci (2011) relativi a Residenze Anni Azzurri S.r.l. e a Sereni Orizzonti S.p.A., oltre all’informativa “minima obbligatoria” prevista dal codice civile, offrono molte indicazioni di tipo qualitativo.

Il bilancio(2011) riferito ad Aetas S.p.A. è meno ricco di informazioni aggiuntive.

Il bilancio (2011) relativo a Segesta 2000 S.r.l. è invece privo di Relazione sulla Gestione e di Nota Integrativa.

Tutti gli operatori inclusi nel campione, nei termini che si approfondiranno nel seguito, costituiscono un "gruppo" o appartengono a un "gruppo" (italiano o straniero). Talvolta i bilanci analizzati non forniscono direttamente la rappresentazione del risultato della "gestione" delle strutture sanitarie, ma solo di loro "parti". Tale situazione, che potrebbe risultare un limite alla comprensione "quantitativa" del settore da analizzare, consentirà invece di incrementare la conoscenza e la struttura del settore di riferimento.

Nel prospetto seguente si riportano alcuni elementi sintetici del campione utilizzato.

Elementi schematici del campione.

Numerosità del campione (numero)	Società per azioni (numero)	Società a responsabilità limitata (numero)	Gruppi o appartenenza a gruppi (numero)
4	2	2	4

Il campione risulta costituito da due società a responsabilità limitata e da due società per azioni.

Elementi schematici del campione (dati 2011).

Numero complessivo di strutture incluse nel campione	Numero complessivo dei posti letto incluso nel campione (numero)	Valore della Produzione complessivo delle società incluse nel campione (euro)	Numero dei dipendenti diretti delle società incluse nel campione (numero)
113	>8.100	>300.000.000	>4.000

Gli elementi appena indicati rendono il campione scelto particolarmente significativo in un contesto alquanto frammentato e di difficile comprensione se approcciato in modo differente.

La maggioranza delle 113 strutture – circa 80 – sono collocate geograficamente nel Nord Italia mentre le altre sono collocate nel Centro Italia. La scarsa presenza di strutture nella parte meridionale del paese è da ricercarsi nelle diverse condizioni socio-economiche degli ospiti e dei familiari in tali aree nonché dalla minore solidità del sistema sanitario regionale.

E' da mettere in evidenza come i maggiori operatori del settore dovrebbero adottare le migliori metodologie gestionali, finalizzate al conseguimento certamente di livelli di redditività adeguati accompagnati da livelli di servizio appropriati ai fini dell'accreditamento nonché per la soddisfazione degli ospiti. Anche in termini di strategie industriali e di prospettive di mercato i principali player operano in questo settore con le medesime logiche che da rivolgere ad un qualsiasi altro ambito operativo (industriale, commerciale, ecc.).

3. Analisi di bilancio semplificata

Per ciascuna società appartenente al campione individuato, si presenta nel seguito uno schema semplificato di Conto Economico e di Stato Patrimoniale che mettano in evidenza, per ragioni di semplicità e nello spirito di quanto indicato nelle precedenti sezioni, solamente alcune delle grandezze previste dal codice civile per tali rappresentazioni. In calce a ciascuno schema si presenterà un commento per facilitare la lettura e la comprensione dei dati.

Unitamente al Conto Economico vengono presentati anche alcuni indicatori elementari – trascurandone molti degli altri possibili – che possono fornire utili indicazioni circa la comprensione delle principali dinamiche aziendali in termini di redditività, di produttività e di sviluppo.

Si prenderanno in considerazione gli ultimi tre esercizi (2009-2010-2011) per il Conto Economico e gli ultimi due esercizi (2010-2011) per lo Stato Patrimoniale.

Agli schemi predetti, si anticipa una breve legenda delle principali grandezze al fine di rendere maggiormente comprensibile la successiva sintetica disamina di tali parametri.

Breve legenda di alcune grandezze/parametri

Grandezza/parametro	Significato
Valore della Produzione	La voce sostanzialmente corrisponde ai ricavi di vendita complessivi registrati nell'esercizio di riferimento.
Costi della Produzione	Includono i costi "caratteristici" del processo produttivo (materie prime, costi per servizi, costi per godimento beni di terzi, costi per il personale, ammortamenti e accantonamenti) registrati nell'esercizio di riferimento.

Residenze Anni Azzurri S.r.l.

La società Residenze Anni Azzurri S.r.l. – che non realizza un proprio bilancio consolidato - ha una controllante indiretta (la società quotata C.I.R. Compagnie Riunite Industriali S.p.A.) e una controllante diretta KOS S.p.A. ed entrambe consolidano nei propri bilanci Residenze Anni Azzurri S.r.l..

Residenze Anni Azzurri S.r.l. opera specificamente nel settore delle residenze per anziani (prevalentemente rivolte ad anziani non autosufficienti) ed è il maggiore player italiano. Tale leadership deriva da una precisa strategia industriale avviata diversi anni or sono e che ha fatto crescere in modo rilevante (in termini di numero di strutture e di posti letto) la propria presenza a livello nazionale.

Dopo una grande fase di crescita, negli ultimi anni (2010-2011) si rileva un “consolidamento” del fatturato anche se l’operatore persegue ancora operazioni di sviluppo, seppure meno intenso del passato. L’appartenenza al gruppo KOS S.p.A., come anche rilevabile dai bilanci analizzati, denota una chiara strategia ed una conseguente gestione “manageriale” come normalmente riscontrabile in molte realtà industriali/di servizi strutturate.

Residenze Anni Azzurri S.r.l.

Conto Economico Semplificato (€)

	2011	(%)	2010	(%)	2009	(%)
Valore della produzione	139.714.098	100%	137.230.748	100%	119.386.372	100%
Costi della Produzione	- 134.879.424	-96,42%	- 131.128.640	-95,60%	- 115.688.546	-96,90%
<i>di cui:</i>						
costi per Servizi	- 43.442.836	-31,09%	- 44.002.194	-32,10%	- 37.973.785	-31,80%
costi per il Personale	- 51.963.183	-37,19%	- 49.507.438	-36,10%	- 43.520.838	-36,50%
Proventi e oneri Finanziari	- 2.282.180	-1,63%	- 2.199.301	-1,60%	- 2.358.436	-2,00%
Risultato Ante Imposte	6.333.390	2,80%	3.902.807	2,80%	1.339.390	1,10%
Imposte	- 4.538.235	-4,53%	- 3.877.936	-2,80%	- 3.498.655	-2,90%
Utile (-perdita)	1.795.155	1,28%	24.871	0,00%	- 2.159.265	-1,80%
Dipendenti (numero)	1962		1861		1585	

Indici di produttività	2011	2010	2009
Fatturato per dipendente	€ 71.210	€ 72.976	€ 73.974
Costo del personale per dipendente	€ 26.485	€ 26.602	€ 27.457

Indici di sviluppo	2011	2010	2009
Variazione dei ricavi	1,80%	15,80%	23,60%
Variazione dei costi	2,86%	13,40%	23,40%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo schema sintetico del Conto Economico di Residenze Anni Azzurri S.r.l., fra il 2009 ed il 2011, mette in luce quanto segue:

- il Valore della Produzione cresce del 17,02% (è da notare come fra il 2010 ed il 2011 il tasso di crescita del Valore della Produzione sia molto contenuto e possa quindi rilevarsi un sostanziale consolidamento dei ricavi in questo ultimo biennio);
- i Costi della Produzione si incrementano del 16,58% (questi costi, fra le varie voci di spesa, includono anche i Costi per Servizi che si incrementano nel periodo di osservazione del 14,40% ed i Costi del Personale che risultano in crescita più marcata e pari al 19,39%); guardando al biennio 2010-2011, si rileva come i Costi della Produzione crescano in modo meno marcato (+2,8%) che è l'effetto combinato di un decremento dei Costi per Servizi (-1,2%) e di un incremento dei Costi del Personale (+4,96%);
- i Proventi ed Oneri Finanziari nel triennio si attestano sempre superiori ai 2 milioni di Euro; ciò mette in luce un rilevante ricorso all'indebitamento bancario;
- il Risultato Ante Imposte risulta sempre positivo nei tre esercizi analizzati ma risulta in crescita (da circa 1,3 milioni di Euro nel 2009 a circa 6,3 milioni di Euro nel 2011);
- si registra una Perdita nel 2009 (pari a circa l'1,8% del Valore della Produzione), mentre si registra un lieve Utile nel 2010 che risulta maggiormente significativo nel 2011 (pari a circa 1,8 milioni di Euro);
- il numero dei dipendenti cresce del 23,7% (da 1585 del 2009 a 1962 nel 2011); è da notare come, a quasi invarianza del Valore della Produzione, anche fra 2010 e 2011, il numero di dipendenti cresce del 5,42% (per l'intenzionalizzazione di personale per strutture prima gestite in outsourcing);
- i Costi complessivi della Produzione nel triennio incidono per oltre il 95% sul Valore della Produzione;
- il Costo del Personale incide per oltre il 36% sul Valore della Produzione nel triennio osservato;
- gli Oneri Finanziari incidono per meno del 2% sul Valore della Produzione.

Passando rapidamente al set di indicatori presentato, sempre con riferimento ai dati di bilancio 2009-2011, si rileva che:

- il Fatturato per dipendente decresce nel triennio di circa 2.700 Euro;
- il Costo del Personale per dipendente nel triennio si riduce per circa 970 Euro;
- non si commentano oltre le variazioni dei ricavi e costi in quanto già oggetto di commento del Conto Economico.

Dall'analisi dello Stato Patrimoniale è possibile comprendere, in dettaglio, la struttura patrimoniale-finanziaria di una impresa. Senza voler entrare troppo in profondità nell'analisi nel seguito si presenta uno schema semplificato di Stato Patrimoniale di Residenze Anni Azzurri S.p.A. degli esercizi 2010-2011 al fine di analizzarne la sua composizione, in valore assoluto e in percentuale (rispetto al totale), e le relative dinamiche registrate nel biennio.

Residenze Anni Azzurri S.r.l.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI	-	0,00%	-	0,00%
B) IMMOBILIZZAZIONI	95.478.027	68,21%	92.861.908	69,22%
I - IMMATERIALI	75.080.318	53,64%	78.321.354	58,38%
II - MATERIALI	19.149.285	13,68%	13.834.433	10,31%
III - FINANZIARIE	1.248.424	0,89%	706.121	0,53%
C) ATTIVO CIRCOLANTE	41.719.048	29,81%	36.036.539	26,86%
I - RIMANENZE	307.571	0,22%	367.105	0,27%
II - CREDITI	39.361.380	28,12%	28.928.908	21,56%
Crediti verso clienti	27.731.700	19,81%	24.866.608	18,53%
III - ATTIVITA' FINAN. CHE NON COSTIT. IMMOBILIZZAZIONI	-	0,00%	-	0,00%
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	2.050.097	1,46%	6.740.526	5,02%
D) RATEI E RISCONTI	2.769.395	1,98%	5.263.148	3,92%
TOTALE ATTIVO	139.966.470	100,00%	134.161.595	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

In estrema sintesi, lo Stato Patrimoniale Attivo mette in luce gli "impieghi" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. In prima battuta si osserva che – a fine 2011 - le Immobilizzazioni costituiscono circa il 68% del totale mentre l'Attivo Circolante ne rappresenta circa il 30%.

Nel caso di Residenze Anni Azzurri S.r.l., l'elevato valore delle Immobilizzazioni Immateriali è prevalentemente dovuto all'avviamento ovvero alla "differenza di prezzo" in eccesso rispetto al "valore patrimoniale" delle società acquisite. Tale elemento testimonia lo sviluppo nel settore delle residenze per anziani attraverso l'acquisizione di molte strutture. Tale strategia ha certamente consentito una notevole e rapida penetrazione nel mercato, ma ha altresì imposto di conseguire elevati livelli di redditività. Per quanto visto dal Conto Economico, la strategia adottata, nel triennio osservato, non ha dato pienamente i frutti attesi in quanto nel 2009 (esercizio in perdita) e nel 2010 (esercizio in utile ma di scarsa significatività) la redditività conseguita non ha certamente raggiunto livelli adeguati in relazione ai capitali impiegati per le acquisizioni ed in generale per gli impieghi complessivi.

La strategia di crescita "continua" è anche osservabile dalle Immobilizzazioni Materiali che risultano in crescita fra il 2010 ed il 2011.

Rispetto all'Attivo Circolante è da notare l'accrescersi dei Crediti del +36,06% (da circa 28,9 milioni di Euro nel 2010 a circa 39,6 milioni di Euro nel 2011) in connessione alla quasi invarianza del Valore della Produzione nell'ultimo biennio. Tale evidenza è la conseguenza di una maggiore difficoltà ad incassare i crediti.

In particolare i Crediti verso Clienti (ASL, Regioni e Comuni) costituiscono la maggiore quota dell'Attivo Circolante (pari a circa 27,7 milioni di Euro a fine 2011).

Le disponibilità liquide a fine 2011 (circa 2,7 milioni di Euro) sono in diminuzione rispetto al 2010 (circa 5,2 milioni di Euro).

Residenze Anni Azzurri S.r.l.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) PATRIMONIO NETTO	35.154.187	25,12%	33.359.032	24,86%
Utile (perdita) dell'esercizio	1.795.155	1,28%	24.871	0,02%
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	6.569.759	4,69%	5.891.679	4,39%
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	4.391.614	3,14%	4.396.208	3,28%
D) DEBITI	93.794.798	67,01%	90.424.398	67,40%
Debiti verso fornitori	15.723.012	11,23%	14.875.383	11,09%
Debiti verso banche e altri finanziatori	32.997.194	23,58%	35.207.882	26,24%
Debiti verso controllate	-	0,00%	-	0,00%
Debiti verso controllante	29.509.238	21,08%	26.432.647	19,70%
E) RATEI E RISCONTI	56.112	0,04%	90.278	0,07%
		0,00%		0,00%
		0,00%		0,00%
TOTALE PASSIVO	139.966.470	100,00%	134.161.595	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Passivo mette in luce le "fonti" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si osserva che – a fine 2011 - il Patrimonio Netto costituisce circa il 25% del totale mentre i Debiti ne rappresentano circa il 67%.

Considerando i Debiti verso controllante a medio lungo termine e i Debiti verso Banche a medio lungo termine unitamente al Patrimonio Netto [tutte fonti a lungo termine pari a circa 87 milioni] contrapposti alle Immobilizzazioni Complessive [pari a circa 95 milioni] è possibile individuare in modo semplificato una situazione di squilibrio patrimoniale di lungo termine.

Confrontando i Crediti verso Clienti [pari a circa 27 milioni] con i Debiti verso Fornitori [pari a circa 15 milioni] si denota invece – in termini semplificati - una situazione di equilibrio patrimoniale corrente o di breve termine.

Il ricorso alle banche ed alla controllante (KOS S.p.A.) risulta quindi fondamentale per il finanziamento degli impieghi (investimenti e capitale circolante).

Vista l'entità del Patrimonio Netto e del totale dello Stato Patrimoniale, si conferma che i livelli di redditività devono essere migliorati e non risultano adeguati nonostante il miglioramento nel triennio di osservazione. E' da mettere in evidenza come l'utile 2011 viene conseguito attraverso operazioni straordinarie (cessioni di strutture non adeguatamente redditizie) e non invece dal business caratteristico.

Sereni Orizzonti S.p.A.

La società Sereni Orizzonti S.p.A. realizza un proprio bilancio consolidato - che è quello che viene utilizzato per l'analisi - è riconducibile, in termini di proprietà, a capitali privati ed in particolare ad una famiglia (Famiglia Blasoni). La società detiene partecipazioni di controllo in altre società (B.S.Z. Investimenti srl - Euro Food srl) che risultano funzionali al business principale.

Questo operatore è quello più dinamico e registra tassi di sviluppo notevolissimi in un periodo di crisi economica generale. Considerando che il business in analisi è considerato aciclico, Sereni Orizzonti S.p.A. risulta essere, nel triennio 2009-2011, il migliore interprete nazionale di tale assunto in quanto la strategia di penetrazione e sviluppo intrapresa consente alla società di conseguire ottimi risultati in termini di crescita dimensionale accompagnati da livelli di redditività di grande rilievo.

Sereni Orizzonti S.p.A.

Conto Economico Semplificato (€)

	2011	(%)	2010	(%)	2009	(%)
Valore della produzione	30.063.886	100%	25.302.115	100%	18.423.660	100%
Costi della Produzione	- 26.941.795	-89,61%	- 22.638.371	-89,50%	- 16.149.940	-87,70%
<i>di cui:</i>						
costi per Servizi	- 10.608.150	-35,28%	- 9.079.994	-35,90%	- 7.542.099	-40,90%
costi per il Personale	- 9.688.607	-32,22%	- 6.702.132	-26,50%	- 5.009.149	-27,20%
Proventi e oneri Finanziari	- 333.950	-1,11%	- 467.515	-1,90%	- 641.314	-3,50%
Risultato Ante Imposte	3.153.618	10,48%	2.702.179	10,70%	1.570.590	8,50%
Imposte	- 1.225.800	4,07%	- 987.502	3,90%	- 804.592	4,40%
Utile (-perdita)	1.927.818	6,41%	1.714.677	6,80%	765.998	4,20%
Dipendenti (numero)	506		300		211	

Indici di produttività	2011	2010	2009
Fatturato per dipendente	€ 59.415	€ 84.052	€ 86.778
Costo del personale per dipendente	€ 19.147	€ 22.340	€ 23.740

Indici di sviluppo	2011	2010	2009
Variazione dei ricavi	18,81%	37,70%	18,20%
Variazione dei costi	19,01%	40,20%	17,50%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo schema sintetico del Conto Economico di Sereni Orizzonti S.p.A., fra il 2009 ed il 2011, mette in luce quanto segue:

- il Valore della Produzione cresce del 63,18% (per quanto il livello di crescita risulti di assoluto rilievo in una fase di crisi, è da notare come il tasso di crescita nel 2010 - rispetto al 2009 - sia risultato pari al 37,33%);
- i Costi della Produzione si incrementano in modo ancora più significativo ovvero del 66,82% (questi costi, fra le varie voci di spesa, includono anche i Costi per Servizi che si incrementano nel periodo

di osservazione del 40,65% ed i Costi del Personale che risultano in crescita più marcata e pari al 93,41%);

- i Proventi ed Oneri Finanziari nel triennio registrano un trend di riduzione (da circa 640.000 Euro nel 2009 a circa 333.000 Euro nel 2011);
- il Risultato Ante Imposte risulta sempre positivo ed in crescita nei tre esercizi analizzati (da circa 1,5 milioni di Euro nel 2009 a circa 3,1 milioni di Euro nel 2011); si registra quindi un raddoppio per tale grandezza;
- gli utili nel triennio registrano un forte miglioramento (da circa 765.000 Euro nel 2009 a circa 1,9 milioni di Euro nel 2011); si tratta di un incremento del 150% in tre anni che non ha praticamente uguali se confrontato con il più ampio settore industriale o dei servizi;
- il numero dei dipendenti cresce del 139,81% (da 211 del 2009 a 506 nel 2011); è da notare come la crescita in percentuale dei costi del Personale nel triennio è risultata inferiore (+93,41%);
- i Costi complessivi della Produzione nel triennio incidono per meno del 90% sul Valore della Produzione;
- il Costo del Personale incide per circa il 32% - nel 2011 - sul Valore della Produzione;
- gli Oneri Finanziari incidono per poco più dell'1% - nel 2011 - sul Valore della Produzione.

Passando rapidamente al set di indicatori presentato, sempre con riferimento ai dati di bilancio 2009-2011, si rileva che:

- il Fatturato per dipendente decresce nel triennio di circa 27.363 Euro; ciò è dovuto alla forte crescita del personale registrata nel periodo di osservazione;
- il Costo del Personale per dipendente nel triennio si riduce per circa 4.600 Euro;
- non si commentano oltre le variazioni dei ricavi e costi in quanto già oggetto di commento del Conto Economico.

Dall'analisi dello Stato Patrimoniale è possibile comprendere, in dettaglio, la struttura patrimoniale-finanziaria di una impresa. Senza voler entrare troppo in profondità nell'analisi, nel seguito si presenta uno schema semplificato di Stato Patrimoniale di Sereni Orizzonti S.p.A. degli esercizi 2010-2011 al fine di analizzarne la sua composizione, in valore assoluto e percentuale (rispetto al totale), e le dinamiche registrate nel biennio di osservazione.

Sereni Orizzonti S.p.A.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI	-	0,00%	-	0,00%
B) IMMOBILIZZAZIONI	27.443.894	73,20%	20.251.636	66,68%
I - IMMATERIALI	1.703.921	4,55%	725.186	2,39%
II - MATERIALI	18.724.354	49,95%	14.633.184	48,18%
III - FINANZIARIE	7.015.619	18,71%	4.893.266	16,11%
C) ATTIVO CIRCOLANTE	9.784.142	26,10%	9.921.463	32,67%
I - RIMANENZE	27.043	0,07%	19.549	0,06%
II - CREDITI	8.828.134	23,55%	7.157.935	23,57%
Crediti verso clienti	6.555.697	17,49%	5.793.584	19,08%
III - ATTIVITA' FINAN. CHE NON COSTIT. IMMOBILIZZAZIONI	199.000	0,53%	-	0,00%
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	729.965	1,95%	2.743.979	9,04%
D) RATEI E RISCONTI	261.642	0,70%	196.269	0,65%
TOTALE ATTIVO	37.489.678	100,00%	30.369.368	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Attivo mette in luce gli "impieghi" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si osserva che – a fine 2011 - le Immobilizzazioni costituiscono circa il 73% del totale mentre l'Attivo Circolante ne rappresenta circa il 26%.

Nel caso di Sereni Orizzonti S.p.A., l'elevato valore delle Immobilizzazioni Materiali è prevalentemente dovuto all'acquisto dei terreni ed alla realizzazione "diretta" delle strutture di edilizie residenziale per anziani. Tale elemento testimonia lo sviluppo nel settore delle residenze per la terza età attraverso la "realizzazione diretta" di molte strutture. Le Partecipazioni Finanziarie afferiscono a due società controllate e che erogano servizi alla controllante e a due residenze per anziani collocate in Piemonte e detenute al 100%. Come si può quindi rilevare la società ha conseguito una meno rapida penetrazione nel mercato, ma ha invece potuto controllare e valutare con attenzione "i costi" dei propri investimenti non riconoscendo – a differenza di Residenze Anni Azzurri S.r.l. – importi a titolo di Avviamento. Questa strategia, unitamente ad una corretta ed efficace gestione aziendale, pare essere valida in quanto i livelli di redditività – assoluta e relativa – si pongono su valori di assoluto rilievo.

Rispetto all'Attivo Circolante non si rilevano significativi scostamenti – in termini percentuali – fra 2010 e 2011.

L'unico rilievo riguarda le disponibilità liquide a fine 2011 (circa 0,7 milioni di Euro) sono in diminuzione rispetto al 2010 (circa 2,7 milioni di Euro).

Il Totale Attivo, in crescita fra il 2010 ed il 2011 per circa 7 milioni di Euro, evidenzia una crescita in linea con l'incremento delle Immobilizzazioni (pari a circa 7 milioni di Euro) senza quindi un impatto atteso dall'accrescersi del volume d'affari (per circa 5 milioni di Euro).

Sereni Orizzonti S.p.A.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) PATRIMONIO NETTO	6.524.021	17,40%	6.277.930	20,67%
Utile (perdita) dell'esercizio	1.927.818	5,14%	1.770.726	5,83%
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	458.307	1,22%	458.307	1,51%
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	341.940	0,91%	232.678	0,77%
D) DEBITI	30.151.812	80,43%	23.400.033	77,05%
Debiti verso fornitori	4.611.590	12,30%	3.992.458	13,15%
Debiti verso banche e altri finanziatori	15.218.720	40,59%	12.479.628	41,09%
Debiti verso controllate	1.698.981	4,53%	1.129.470	3,72%
Debiti verso controllante	-	0,00%	-	0,00%
E) RATEI E RISCONTI	13.598	0,04%	420	0,00%
		0,00%		0,00%
		0,00%		0,00%
TOTALE PASSIVO	37.489.678	100,00%	30.369.368	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Passivo mette in luce le "fonti" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si rileva che – a fine 2011 - il Patrimonio Netto costituisce circa il 17% del totale mentre i Debiti ne rappresentano circa l'80%.

Considerando i Debiti verso Banche a medio lungo termine unitamente al Patrimonio Netto [tutte fonti a lungo termine pari a circa 16 milioni] contrapposti alle Immobilizzazioni Complessive [pari a circa 27 milioni] è possibile individuare in modo semplificato una situazione di squilibrio patrimoniale di lungo termine.

Confrontando i Crediti verso Clienti [pari a circa 5,5 milioni] con i Debiti verso Fornitori [pari a circa 4,6 milioni] si denota invece – in termini semplificati - una situazione di equilibrio patrimoniale corrente o di breve termine.

Il ricorso alle banche è quindi fondamentale per il finanziamento degli impieghi (investimenti e capitale circolante). Lo squilibrio di lungo termine messo in luce in precedenza deve essere correttamente monitorato anche in relazione alla disponibilità liquide per evitare situazioni di tensioni di liquidità. E' altresì da valutare l'acquisizione di ulteriori finanziamenti a medio lungo termine per ripristinare l'equilibrio patrimoniale e finanziario considerando i programmi futuri di sviluppo degli investimenti di Sereni Orizzonti S.p.A.. In presenza di un "patrimonio immobiliare" in espansione ed avendo la capacità di conseguire ottimi risultati reddituali il sistema bancario non dovrebbe avere problemi a finanziare questo operatore.

Vista l'entità del Patrimonio Netto e del totale dello Stato Patrimoniale, si conferma che i livelli di redditività conseguiti da Sereni Orizzonti S.p.A. risultano molto elevati e non hanno praticamente eguali in altri settori economici in particolare in un triennio in cui la crisi ha colpito pesantemente svariati comparti produttivi e del terziario.

Aetas S.p.A.

Aetas S.p.A. si configura come la controllante delle strutture italiane del gruppo francese DE FINANCEMENT S.A.. Il bilancio che è stato preso in considerazione è assimilabile a quello di una holding di partecipazioni e quindi non consentedi individuare il "risultato della gestione operativa" delle strutture per anziani "controllate". I risultati "operativi" che sono riassunti da questa tipologia di bilanci (holding) sono principalmente derivanti dai proventi "finanziari" connessi alle partecipazioni nelle società controllate (tipicamente i dividendi e la remunerazione dei prestiti concessi se onerosi).

Considerando che si tratta di uno dei maggiori operatori nel settore delle residenze per anziani in Italia, si è ritenuto opportuno includerlo nel campione. Il gruppo francese DE FINANCEMENT S.A., che controlla la Aetas S.p.A. attraverso la società Società Financiere Medica S.A., non è quotato e non è stato possibile acquisire i relativi bilanci attraverso il Registro delle Imprese italiano.

Aetas S.p.A.

Conto Economico Semplificato (€)

	2011	(%)	2010	(%)	2009	(%)
Valore della produzione	50.019	100%	50.012	100%	54.700	100%
Costi della Produzione	- 1.259.416	n.s.	- 1.076.584	n.s.	- 1.056.432	n.s.
<i>di cui:</i>						
costi per Servizi	- 903.187	n.s.	- 747.859	n.s.	- 776.018	n.s.
costi per il Personale	- 267.380	n.s.	- 252.431	n.s.	- 220.838	n.s.
Proventi e oneri Finanziari	4.929.991	n.s.	1.168.686	n.s.	732.225	n.s.
Risultato Ante Imposte	3.607.746	n.s.	121.762	n.s.	- 298.681	n.s.
Imposte	496.594	n.s.	385.568	n.s.	396.676	n.s.
Utile (-perdita)	4.104.340	n.s.	507.330	n.s.	97.995	n.s.
Dipendenti (numero)	6		6		6	

Indici di produttività	2011	2010	2009
Fatturato per dipendente	€ 8.337	€ 8.333	€ 8.333
Costo del personale per dipendente	€ 44.563	€ 42.071	€ 36.806

Indici di sviluppo	2011	2010	2009
Variazione dei ricavi	0,00%	0,00%	0,00%
Variazione dei costi	16,98%	1,90%	45,80%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo schema sintetico del Conto Economico di Aetas S.p.A., fra il 2009 ed il 2011, mette in luce quanto segue:

- il Valore della Produzione si contrae dell'8,55% (per quanto detto in precedenza il dato non assume un particolare rilievo);
- i Costi della Produzione si incrementano del 19,21% (questi costi, fra le varie voci di spesa, includono anche i Costi per Servizi che si incrementano nel periodo di osservazione del 16,38% ed i Costi del Personale che risultano in crescita meno marcata e pari al 5,92%);
- i Proventi ed Oneri Finanziari nel triennio si incrementano del 573,28% (la voce è positiva e passa da circa 0,7 milioni di Euro e circa 4,9 milioni di Euro); per una holding di partecipazioni è a questo livello che possono essere individuati i "ricavi/proventi" rispetto alle "società controllate/partecipate";
- il Risultato Ante Imposte, negativo nel 2009 e lievemente positivo nel 2010, esplose nel 2011 e raggiunge circa 3,6 milioni di Euro;
- nel triennio si registrano sempre utili, anche grazie all'effetto dei crediti di imposta che migliorano il Risultato Ante Imposte, ma il livello di questi nel 2011, in analogia a quanto visto per il Risultato Ante Imposte assume una entità rilevante (circa 4,1 milioni di Euro di utile netto);
- il numero dei dipendenti risulta invariato nel triennio; il dato non è significativo per quanto già evidenziato in precedenza in connessione alla natura di holding di partecipazioni.

Se si prendono in considerazione le società del Gruppo Aetas S.p.A. (n. 27 strutture per oltre 2.100 posti letto), per il 2011 (ed i precedenti 5 esercizi) è possibile ricondursi al Conto Economico Semplificato indicato nel seguito.

Aetas S.p.A.

Conto Economico Semplificato (€)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Valore della produzione (milioni di euro)	78,15	74,19	49,96	47,37	43,17	27,63
Incremento Valore della Produzione su anno precedente (%)	5%	49%	5%	10%	56%	38%
Ebitda (milioni di Euro)	9,98	8,58	5,70	6,16	6,10	3,13
Incremento Ebitda su anno precedente (%)	16%	51%	-7%	1%	95%	56%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

I risultati molto positivi, soprattutto a livello di utile d'esercizio, derivano quindi dagli utili conseguiti dalle strutture controllate da Aetas S.p.A.. Il riepilogo mette in evidenza come, tra il 2006 ed il 2011, il Valore della Produzione sia cresciuto di circa il 180% (da 27,6 milioni di Euro a circa 78,1 milioni di Euro). Ciò denota una forte penetrazione nel mercato italiano di riferimento. Gli anni con maggior crescita, analizzando l'incremento percentuale del Valore della Produzione, sono risultati essere il 2007 (anno in cui ha avuto avvio negli USA la crisi finanziaria), il 2010 (anno di piena crisi economico-finanziaria) ed il 2006.

Il livello di Ebitda che, semplificando, possiamo considerare come "margine lordo operativo", ha sempre evidenziato una buona redditività caratteristica delle strutture controllate da Aetas S.p.A..

Dall'analisi dello Stato Patrimoniale è possibile comprendere, in dettaglio, la struttura patrimoniale-finanziaria di una impresa. Senza voler entrare troppo in profondità nell'analisi, nel seguito si presenta uno schema semplificato di Stato Patrimoniale di Aetas S.p.A. degli esercizi 2010-2011 al fine di analizzarne la sua composizione in valore assoluto e percentuale (rispetto al totale) e le dinamiche registrate nel biennio di osservazione.

Aetas S.p.A.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI	-	0,00%	-	0,00%
B) IMMOBILIZZAZIONI	36.837.249	73,78%	36.723.517	94,49%
I - IMMATERIALI	22.345	0,04%	4.508	0,01%
II - MATERIALI	12.714	0,03%	18.513	0,05%
III - FINANZIARIE	36.802.190	73,71%	36.700.517	94,43%
C) ATTIVO CIRCOLANTE	12.999.708	26,04%	2.052.491	5,28%
I - RIMANENZE	-	0,00%	-	0,00%
II - CREDITI	8.730.285	17,49%	2.005.680	5,16%
Crediti verso clienti	39.251	0,08%	-	0,00%
III - ATTIVITA' FINAN. CHE NON COSTIT. IMMOBILIZZAZIONI	-	0,00%	-	0,00%
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	4.269.423	8,55%	46.811	0,12%
D) RATEI E RISCONTI	90.370	0,18%	88.343	0,23%
TOTALE ATTIVO	49.927.327	100,00%	38.864.351	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Attivo mette in luce gli "impieghi" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si osserva che – a fine 2011 - le Immobilizzazioni costituiscono circa il 74% del totale mentre l'Attivo Circolante ne rappresenta circa il 26%.

Nel caso di Aetas S.p.A., l'elevato valore delle Immobilizzazioni è dovuto quasi esclusivamente alle Immobilizzazioni Finanziarie in relazione alle partecipazioni di controllo delle società a cui fanno capo le varie strutture assistenziali. Tale elemento testimonia la natura di holding di partecipazioni già individuata in precedenza.

L'Attivo Circolante si incrementa fortemente nel biennio osservato (da circa 2 milioni di Euro a circa 13 milioni di Euro). Le principali motivazioni sono le seguenti:

- si registra un forte incremento dei Crediti verso le società controllate (che passa da circa 2 milioni di Euro a circa 8,7 milioni di Euro);
- si incrementano le disponibilità per circa 4,2 milioni di Euro (l'incremento è in linea con l'utile netto del 2011).

Il Totale Attivo registra una crescita, fra il 2010 ed il 2011, per circa 11 milioni di Euro e le motivazioni di ciò sono da ricercarsi nella dinamica dell'Attivo Circolante già analizzata.

Aetas S.p.A.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) PATRIMONIO NETTO	7.049.113	14,12%	2.944.774	7,58%
Utile (perdita) dell'esercizio	4.104.340	8,22%	507.330	1,31%
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	-	0,00%	-	0,00%
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	93.852	0,19%	85.577	0,22%
D) DEBITI	42.784.362	85,69%	35.834.000	92,20%
Debiti verso fornitori	299.997	0,60%	196.125	0,50%
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	0,00%	1.987.751	5,11%
Debiti verso controllate	10.065.523	20,16%	2.389.677	6,15%
Debiti verso controllante	31.847.516	63,79%	30.613.015	78,77%
E) RATEI E RISCOINTI	-	0,00%	-	0,00%
		0,00%		0,00%
		0,00%		0,00%
TOTALE PASSIVO	49.927.327	100,00%	38.864.351	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Passivo mette in luce le "fonti" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si rileva che - a fine 2011 - il Patrimonio Netto costituisce circa il 14% del totale mentre i Debiti ne rappresentano circa l'85%.

Considerando i Debiti verso controllanti a medio lungo termine unitamente al Patrimonio Netto [tutte fonti a lungo termine pari a circa 24 milioni] contrapposti alle Immobilizzazioni Complessive [pari a circa 36 milioni] è possibile individuare in modo semplificato una situazione di squilibrio patrimoniale di lungo termine. Tale squilibrio nel 2011 risulta "colmato" da ulteriori finanziamenti - a breve termine - ottenuti dalla controllante (per circa 12 milioni di Euro). Il finanziamento bancario, presente nel 2010, è stato completamente estinto nel 2011.

Vista l'entità del Patrimonio Netto e del totale dello Stato Patrimoniale, si conferma che i livelli di redditività conseguiti da Aetas S.p.A. risultano elevati soprattutto nel 2011.

Segesta 2000 S.r.l.

La società Segesta 2000 S.r.l. fa capo ad una holding italiana che appartiene al gruppo Segesta che a sua volta è controllato da un gruppo francese quotato (Gruppo Korian).

Segesta 2000 S.r.l. opera nell'ambito della gestione di strutture socio-sanitarie, detenendone la parte immobiliare, nonché nell'ambito della consulenza societaria, amministrativa ed organizzativa prevalentemente rivolta verso le altre società del Gruppo Segesta.

Il bilancio che è stato preso in considerazione offre pertanto una visione "parziale" dei risultati della "gestione operativa" delle strutture per anziani del Gruppo Segesta.

Segesta 2000 S.r.l.

Conto Economico Semplificato (€)

	2011	(%)	2010	(%)	2009	(%)
Valore della produzione	21.037.558	100%	19.818.007	100%	16.574.244	100%
Costi della Produzione	- 25.032.231	-118,90%	- 23.676.298	-116,40%	- 19.237.638	-116,00%
<i>di cui:</i>						
costi per Servizi	- 4.935.145	-23,45%	- 4.709.409	-23,80%	- 4.434.322	-40,90%
costi per il Personale	- 3.119.630	-14,82%	- 2.191.754	-11,10%	- 1.612.134	-27,20%
Proventi e oneri Finanziari	- 282.316	-1,34%	- 244.862	-1,20%	- 261.916	-3,50%
Risultato Ante Imposte	- 4.361.266	-20,70%	- 3.503.153	-17,70%	- 2.925.631	8,50%
Imposte	1.027.717	4,88%	779.105	4,00%	636.729	4,40%
Utile (-perdita)	- 3.333.549	-15,84%	- 2.724.048	-13,60%	- 2.288.902	-13,80%
Dipendenti (numero)	non dispon.		40		28	

Indici di produttività	2011
Fatturato per dipendente	non disp.
Costo del personale per dipendente	non disp.

2010
€ 483.620
€ 54.793

2009
€ 538.742
€ 57.570

Indici di sviluppo	2011
Variazione dei ricavi	6,15%
Variazione dei costi	5,72%

2010
23,30%
20,00%

2009
15,70%
23,50%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo schema sintetico del Conto Economico di Segesta 2000 S.r.l., fra il 2009 ed il 2011, mette in luce quanto segue:

- il Valore della Produzione cresce nel triennio del 26,92%;
- i Costi della Produzione si incrementano del 30,12% (questi costi, fra le varie voci di spesa, includono anche i Costi per Servizi che si incrementano nel periodo di osservazione dell'11,29% ed i Costi del Personale che risultano in crescita decisamente più marcata e pari al 93,50%); mancando i dati connessi all'organico non è possibile rilevare le ragioni dell'incremento dei Costi del Personale che ragionevolmente si accompagnano una crescita dei dipendenti;
- i Proventi ed Oneri Finanziari nel triennio si attestano su valori inferiori ai 300.000 Euro;

- il Risultato Ante Imposte risulta sempre negativo ed in peggioramento (il risultato negativo per circa 2,9 milioni di Euro nel 2009 peggiora a circa 4,3 milioni di Euro nel 2011);
- si registrano perdite nei tre esercizi in analogia a quanto già rilevato per il Risultato Ante Imposte;
- il numero dei dipendenti, costante tra 2009 e 2010, non viene indicato nel 2011;
- i Costi complessivi della Produzione nel triennio incidono per oltre il 115% del Valore della Produzione;
- i Costi del Personale crescono nel triennio osservato e la loro incidenza in termini percentuali fa comprendere la particolare natura della società;
- gli Oneri Finanziari incidono per meno del 3,5% del Valore della Produzione nel 2009 e tale percentuale scende negli esercizi successivi a poco più dell'1%.

I bilanci di Segesta 2000 S.r.l. evidenziano una serie di perdite di esercizio ingenti, senza aver intravisto azioni correttive, che denotano quasi una scelta di conseguire tali risultati. Il bilancio 2011 disponibile, anche in relazione a quanto si vedrà nella successiva sezione, non offre alcuna indicazione e non è accompagnato dalla Relazione sulla Gestione e dalla Nota Integrativa. La mancanza di tali documenti impedisce di comprendere a fondo non tanto quanto si è determinato, che è ben chiaro dai dati presentati, ma soprattutto le eventuali strategie in ordine alla situazione patologica che in tre anni ha portato a "consumare" 8,2 milioni di Euro di patrimonio aziendale coperti dai soci con versamenti in Conto Capitale.

Passando rapidamente al set di indicatori presentato, sempre con riferimento ai dati di bilancio 2009-2010 (visto che per il 2011 i dati non sono disponibili), si rileva che:

- il Fatturato per dipendente decresce nel biennio di circa 55.000 Euro;
- il Costo del Personale per dipendente nel biennio si riduce per circa 2.700 Euro;
- non si commentano oltre le variazioni dei ricavi e costi in quanto già oggetto di commento del Conto Economico.

Dall'analisi dello Stato Patrimoniale è possibile comprendere, in dettaglio, la struttura patrimoniale-finanziaria di una impresa. Senza voler entrare troppo in profondità nell'analisi, con l'intento di elevata intelligibilità espresso in premessa, nel seguito si presenta uno schema semplificato di Stato Patrimoniale di Segesta 2000 S.r.l. degli esercizi 2010-2011 al fine di analizzarne la sua composizione in valore assoluto e percentuale (rispetto al totale) e le dinamiche registrate nel biennio.

Segesta 2000 S.r.l.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI	-	0,00%	-	0,00%
B) IMMOBILIZZAZIONI	5.595.622	29,21%	5.687.226	28,47%
I - IMMATERIALI	2.031.108	10,60%	1.801.977	9,02%
II - MATERIALI	3.564.514	18,61%	3.885.249	19,45%
III - FINANZIARIE	-	0,00%	-	0,00%
C) ATTIVO CIRCOLANTE	12.444.590	64,96%	13.247.439	66,32%
I - RIMANENZE	-	0,00%	100.033	0,50%
II - CREDITI	12.443.807	64,96%	13.137.614	65,77%
Crediti verso clienti	7.439.684	38,84%	6.348.808	31,79%
III - ATTIVITA' FINAN. CHE NON COSTIT. IMMOBILIZZAZIONI	-	0,00%	-	0,00%
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	783	0,00%	9.792	0,05%
D) RATEI E RISCONTI	1.116.291	5,83%	1.039.272	5,20%
TOTALE ATTIVO	19.156.503	100,00%	19.973.937	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Attivo mette in luce gli "impieghi" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione aziendale. Si osserva che – a fine 2011 - le Immobilizzazioni costituiscono circa il 29% del totale mentre l'Attivo Circolante ne rappresenta circa il 65%.

Nel caso di Segesta 2000 S.r.l., le Immobilizzazioni sono prevalentemente di tipo Immateriale e Materiale e connesse alla tipologia di servizi erogati (che include anche la locazione degli immobili).

L'Attivo Circolante è prevalentemente composto da Crediti verso clienti e verso altri. L'entità dei crediti, quasi pari al 50% del Valore della Produzione, denota una situazione non certamente ottimale e da approfondire.

Il Totale Attivo registra una sostanziale invarianza, fra il 2010 ed il 2011.

Stato Patrimoniale Semplificato (€)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	2011	% su TOT.	2010	% su TOT.
A) PATRIMONIO NETTO	- 304.774	-1,59%	28.775	0,14%
Utile (perdita) dell'esercizio	- 3.333.549	-17,40%	- 2.704.048	-13,54%
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	-	0,00%	-	0,00%
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	291.643	1,52%	246.636	1,23%
D) DEBITI	18.609.751	97,15%	19.568.088	97,97%
Debiti verso fornitori	3.855.716	20,13%	5.414.334	27,11%
Debiti verso banche e altri finanziatori	676.783	3,53%	924.712	4,63%
Debiti verso controllate	-	0,00%	-	0,00%
Debiti verso controllante	12.909.825	67,39%	12.461.480	62,39%
E) RATEI E RISCONTI	559.883	2,92%	130.438	0,65%
		0,00%		0,00%
		0,00%		0,00%
TOTALE PASSIVO	19.156.503	100,00%	19.973.937	100,00%

Fonte: dati C.C.I.A.A. elaborati di Ires Lucia Morosini.

Lo Stato Patrimoniale Passivo mette in luce le "fonti" delle risorse impiegate e necessarie alla gestione operativa aziendale. Si rileva che – a fine 2011 - il Patrimonio Netto risulta negativo. A causa della perdita di esercizio ingente (oltre 3,3 milioni di Euro nel 2011) la cosiddetta "continuità aziendale" risulta a rischio

ed è stata al momento garantita solo perché, alla data del 12/04/2012, la società controllante ha effettuato un abbandono di credito finanziario per 500.000 Euro al fine di consentire il superamento della fattispecie prevista dall'art. 2482 del codice civile.

Considerando i Debiti verso controllanti a medio lungo termine [tutte fonti a lungo termine pari a circa 12 milioni] contrapposti alle Immobilizzazioni Complessive [pari a circa 5,6 milioni] è possibile individuare in modo semplificato una situazione di equilibrio patrimoniale di lungo termine.

Confrontando i Crediti verso Clienti [pari a circa 7,4 milioni] con i Debiti verso Fornitori [pari a circa 3,8 milioni] si denota – in termini semplificati - una situazione di equilibrio patrimoniale corrente o di breve termine.

Purtroppo, in relazione al più rilevante squilibrio "economico" rilevato nell'ultimo triennio, l'apparente equilibrio patrimoniale-finanziario tra fonti di copertura a breve ed a lungo termine e correlati impieghi a breve ed a lungo termine, non assume alcun rilievo ed è messo fortemente in dubbio già per l'esercizio 2012 se non venissero adottati gli idonei provvedimenti correttivi.

Commento finale sintetico

Per gli operatori analizzati, considerando quanto fino a questo momento rilevato e prendendo anche in considerazione quanto indicato nella Relazione sulla Gestione e nella Nota Integrativa, si evidenzia una situazione di luci e ombre.

Sereni Orizzonti S.p.A. e Aetas S.p.A., non solo nel 2011, ma con una continuità di risultati positivi da diversi anni, si mettono in luce per trend di "crescita ininterrotta" dei loro fatturati – anche se con dinamiche differenti - conseguendo livelli reddituali soddisfacenti.

Questi risultati positivi testimoniano una efficace visione strategica (di approccio al settore e di sviluppo di piani industriali) affiancata da una buona capacità gestionale delle varie strutture (sia di proprietà, sia per quelle di cui si è ottenuta la gestione in appalto/concessione).

Entrambi i player, seppure intravedendo maggiori difficoltà nel settore rispetto al passato, provenienti da variabili non dominabili (in sintesi: riduzione dei fondi pubblici per la sanità e minori disponibilità economiche degli ospiti), ritengono di poter adeguatamente far fronte agli eventi futuri.

Mentre Aetas S.p.A. ha già rallentato nel 2011 i propri piani di sviluppo e guarda al 2012 con attendismo e fiducia, Sereni Orizzonti S.p.A., invece, prevede comunque nel 2012 una forte crescita dei volumi sia per strutture di proprietà o da acquisire, ma soprattutto grazie all'aggiudicazione di nuove strutture da gestire.

In particolare si evidenzia come Aetas S.p.A. abbia effettuato una sola acquisizione nel 2011 motivando la contrazione dei propri piani di sviluppo per via della crisi economica. Questo operatore ha peraltro ritenuto fondamentale l'aggiornamento continuo e lo sviluppo di best practices e nel 2011 ha organizzato, per i propri direttori di residenze, uno specifico corso per "manager delle RSA".

Aetas S.p.A. ritiene di conseguire buoni risultati anche nel 2012 nonostante l'attesa di provvedimenti restrittivi sul settore socio-sanitario in molte delle regioni italiane in cui opera grazie al proprio livello di competitività nonché al contenuto livello delle rette praticate.

Sereni Orizzonti S.p.A. nel 2011 ha avviato la gestione di alcune residenze di proprietà (in Piemonte) ottenendo in concessione la gestione di una struttura esistente (in Liguria). Sempre nel 2011 ha avviato la costruzione di una nuova residenza sanitaria assistenziale (in Friuli).

Sereni Orizzonti S.p.A. ritiene che la domanda potenziale nel settore continui ad espandersi anche nei prossimi anni ma, a livello strategico, ritiene opportuno ampliare le tipologie di assistenza da prestare agli ospiti delle strutture ricercando nuove occasioni per espandere la propria attività.

Questo operatore prevede per il bilancio 2012 un miglioramento significativo del fatturato in relazione a nuove iniziative intraprese ed alle strutture in concessione neo acquisite. La redditività attesa nel 2012 è in linea con i livelli conseguiti nel 2011.

E' da notare come Sereni Orizzonti S.p.A., per conseguire i risultati attesi, abbia intensificato le attività di ricerca, sviluppo e innovazione in particolare rivolte a:

- studio ed analisi di nuovi mercati e delle normative vigenti in diverse regioni;
- studio e messa in opera di acquisizione di nuove strutture;
- progettazione e gestione di start up di nuove strutture o subentro nella gestione in quelle già consolidate;
- studio, analisi e messa in opera di partecipazioni a gare d'appalto;
- progettazione nuove strutture.

Residenze Anni Azzurri S.r.l. è il leader italiano del settore. Per quanto nel 2011 abbia registrato un utile significativo dopo due anni di minori soddisfazioni (nel 2009 il risultato di gestione risulta considerevolmente negativo e nel 2010 in utile frazionale) il 2012 si prevede impegnativo. L'utile 2011 è praticamente imputabile a plusvalenze per la cessione di immobili in Piemonte ed in Lombardia (ed in particolare della sede uffici milanese successivamente locata con contratto pluriennale). Non si rilevano nel 2011 apprezzabili miglioramenti della gestione caratteristica della società.

La strategia di forte crescita nel settore adottata da Residenze Anni Azzurri S.r.l. – prevalentemente realizzata in passato acquisendo strutture già esistenti – adesso non sembra consenta il conseguimento dei risultati attesi sul piano reddituale. Per quanto si sia continuato in questa direzione anche nel 2011 (acquisendo quote di due società che gestiscono residenze sanitarie), per alcune strutture già controllate e gestite da tempo, e per le quali la redditività non è risultata essere adeguata rispetto agli obiettivi aziendali, si è proceduto – sempre nel 2011 - alla cessione attraverso la preventiva costituzione di appositi rami aziendali.

Il leader di mercato dovrebbe forse valutare, studiando le strategie degli "inseguitori" che paiono più efficaci nei risultati, un contenimento delle nuove acquisizioni consolidando invece la propria struttura.

Per Residenze Anni Azzurri S.r.l. nel 2011 si è registrato un incremento dell'attivo circolante in relazione all'aumento dei tempi di pagamento delle ASL (i tempi medi di incasso sono pari a 146 giorni da parte degli enti pubblici e pari a 17 giorni per i clienti privati). Questo operatore, al fine di ottimizzare i flussi finanziari tra le società del gruppo, ha implementato una gestione della tesoreria centralizzata volta ad eliminare concomitanti posizioni di debito e credito in capo alle singole società con lo scopo di ridurre gli oneri finanziari e rendere più flessibile la disponibilità di fido bancario.

Residenze Anni Azzurri S.r.l. mette anche in evidenza diverse problematiche burocratiche per l'ottenimento delle autorizzazioni necessarie al funzionamento di strutture ultimate nonché difficoltà finanziarie di alcune regioni in cui opera. La conferma dei volumi ed in conseguimento di utile nel 2012 non sono dati per scontati.

Per il gruppo Segesta non si dispone di elementi adeguati di valutazione in quanto l'analisi di Segesta 2000 S.r.l. denota l'integrazione della società in una "filiera" di gruppo che non si presta alla comprensione "globale" della situazione. Si può affermare, dalle perdite di esercizio degli ultimi tre esercizi di Segesta 2000 S.r.l., che l'equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico del gruppo Segesta viene messo in dubbio ma ciò andrebbe indagato con altri dati.

4. Struttura dei costi per posto letto

Sulla base dei risultati del presente studio si presenta nel seguito la "struttura dei costi" per "posto letto" per le residenze per la terza età. Tale ripartizione è di un certo rilievo in quanto consente, in termini oggettivi, di comprendere le componenti di costo (e di servizio) con le relative incidenze valutate sui ricavi per posto letto.

A questo riguardo, nel 2011 ed in termini medi, si è ottenuto come ricavo medio per posto letto il l'importo di 35.200 Euro.

Tale dato annuo equivale ad una retta giornaliera media pari a 96,44 Euro.

Le strutture "semplificate" dei costi per posto letto (le % di incidenza sono calcolate rispetto ai ricavi) di Residenze Anni Azzurri S.r.l. e Sereni Orizzonti S.p.A. vengono riportate nel seguito in termini sia tabellari che grafici.

Il confronto fra i due operatori risulta interessante in quanto le differenti strategie di penetrazione e di sviluppo e la differente efficienza gestionale dei medesimi – già analizzate in precedenza rispetto ai rispettivi bilanci – vengono ora esaminate anche in relazione alla struttura dei costi per posto letto.

Struttura dei costi semplificata

Voci	Residenze Anni Azzurri S.r.l.	%
1	Materie prime	4,50%
2	Servizi	30%
3	Godimento beni di terzi	10%
4	Personale	37%
5	Ammortamenti e sval.	6%
6	Altri oneri	6%
7	Oneri finanziari	1,50%
8	Imposte	3,50%
9	Utile	1,50%

Fonte: elaborazione Ires Morosini.

Struttura dei costi semplificata

Voci	Sereni Orizzonti S.r.l.	%
1	Materie prime	9,20%
2	Servizi	35%
3	Godimento beni di terzi	8%
4	Personale	31%
5	Ammortamenti e sval.	3%
6	Altri oneri	2%
7	Oneri finanziari	1,60%
8	Imposte	4,00%
9	Utile	6,20%

Lo schema semplificato impiegato che origina dai conti economici analizzati, scompone i "costi" in base alle prime otto voci dei prospetti presentati. La voce n. 9 attiene all'utile (non è un costo ma il "valore residuo" determinatosi come differenza % fra ricavi per posto letto e costi per posto letto).

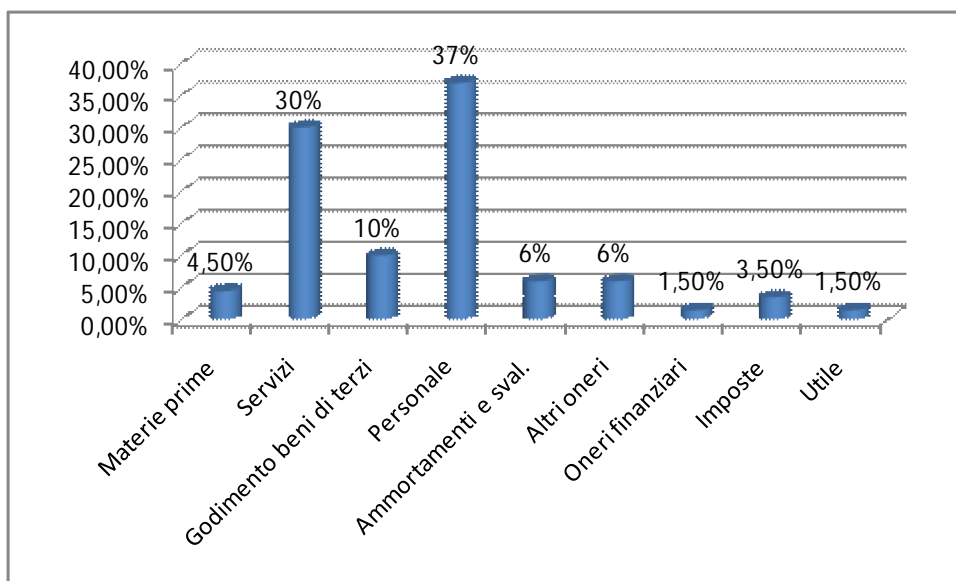
Le differenze fra i due operatori (Residenze Anni Azzurri S.r.l. in confronto a Sereni Orizzonti S.p.A.) paiono essere rilevanti. Le differenze di costo % per voci di spesa risultano rilevanti per le seguenti voci:

- Materie prime (4,5% vs. 9,2%);
- Servizi (30% vs. 35%);
- Personale (37% vs. 31%);
- Ammortamenti e svalutazioni (6% vs. 3%);
- Altri oneri (6% vs. 2%).

Nel complesso le differenze sono a favore di Sereni Orizzonti S.p.A. che consegue un utile netto significativamente migliore di Residenze Anni Azzurri S.r.l. (come già osservato l'utile 2011 di Residenze Anni Azzurri è dovuto ad alcune plusvalenze senza le quali non sarebbe stato conseguito).

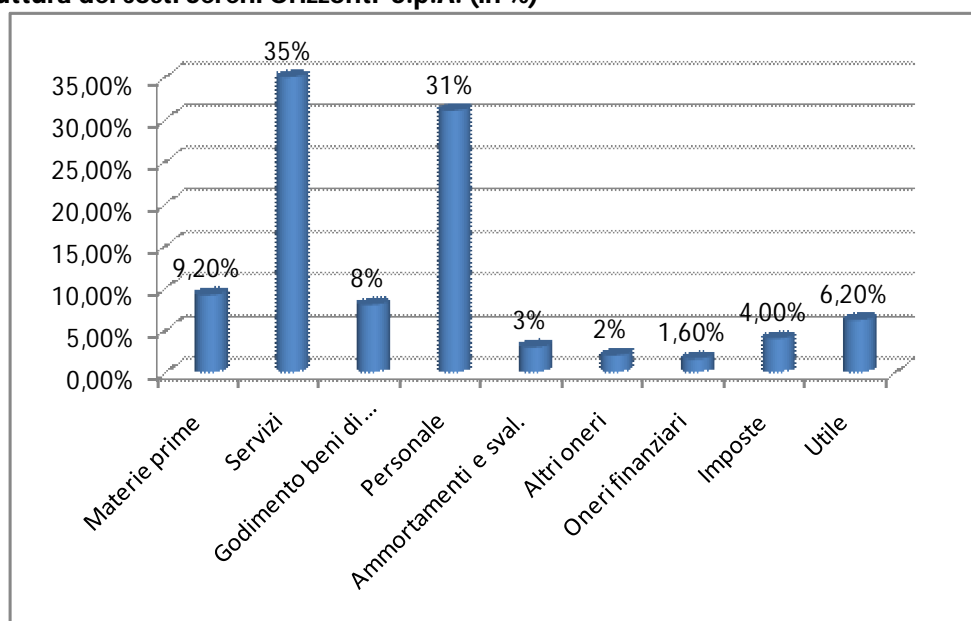
Il confronto può anche essere effettuato più efficacemente in termini visivi attraverso i successivi due grafici presentati nel seguito.

Struttura dei costi Residenze Anni Azzurri S.r.l. (in %)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

Struttura dei costi Sereni Orizzonti S.p.A. (in %)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

La struttura dei costi – e l'utile conseguito - è imputabile alle modalità organizzative ed alle capacità gestionali adottate per l'erogazione dei servizi. Tali decisioni sono ovviamente conseguenti ai piani industriali approvati a seguito delle strategie definite dai vertici delle società in coerenza con vision e mission di gruppo.

Se si concentra l'attenzione sulle due macrovoci di costo più rilevanti "Personale" e "Servizi" si osserva che, in termini percentuali, le differenze quasi scompaiono (nel complesso pari al 67% dei ricavi per posto letto per Residenze Anni Azzurri S.r.l. contro il 66% per Sereni Orizzonti S.p.A.).

Considerando che le scelte organizzative interne concernono anche l'alternativa fra il personale diretto (che viene riflesso nella macrovoce "Personale") e l'outsourcing a favore di cooperative terze (che viene riflesso nella macrovoce "Servizi"), assumendo analoghi gli altri costi "per servizi", non si rilevano particolari

differenze fra i due operatori che presentano una differente impostazione. Quello che ovviamente cambia è il livello di "flessibilità" operativa connesso alle scelte operate in questo ambito.

La minore incidenza del personale per Sereni Orizzonti S.p.A. è dovuta alla scelta dell'ampliamento operativo nelle strutture in "concessione" per le quali l'affidamento è solo temporaneo e rispetto a cui non risulta necessario optare per l'assunzione del personale ovvero questa avviene solo per la durata della concessione.

La maggiore incidenza percentuale dei costi per materie prime per Sereni Orizzonti S.p.A. è anche dovuta alla presenza nel gruppo di una azienda specificamente rivolta alla ristorazione a cui si ricorre direttamente anche per la fornitura di materie prime.

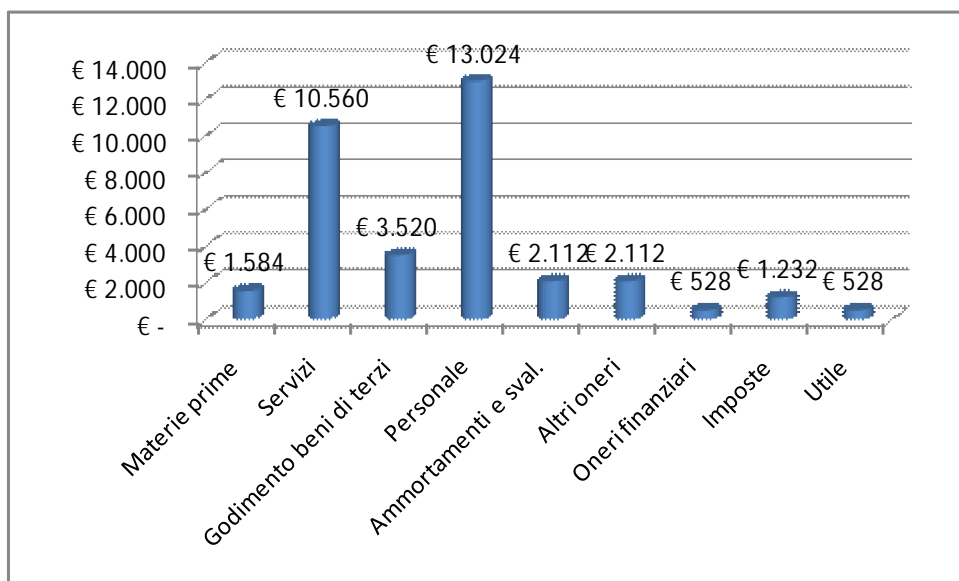
Particolarmente interessante appare anche la traduzione delle percentuali in valori assoluti in modo da far comprendere l'incidenza dei vari costi (e l'entità dell'utile) rispetto alla retta annua media.

Struttura dei costi semplificata			Struttura dei costi semplificata		
Voci	Residenze Anni Azzurri S.r.l.	Euro	Voci	Sereni Orizzonti S.r.l.	Euro
1	Materie prime	€ 1.584	1	Materie prime	€ 3.238
2	Servizi	€ 10.560	2	Servizi	€ 12.320
3	Godimento beni di terzi	€ 3.520	3	Godimento beni di terzi	€ 2.816
4	Personale	€ 13.024	4	Personale	€ 10.912
5	Ammortamenti e sval.	€ 2.112	5	Ammortamenti e sval.	€ 1.056
6	Altri oneri	€ 2.112	6	Altri oneri	€ 704
7	Oneri finanziari	€ 528	7	Oneri finanziari	€ 563
8	Imposte	€ 1.232	8	Imposte	€ 1.408
9	Utile	€ 528	9	Utile	€ 2.182

Fonte: elaborazione Ires Morosini.

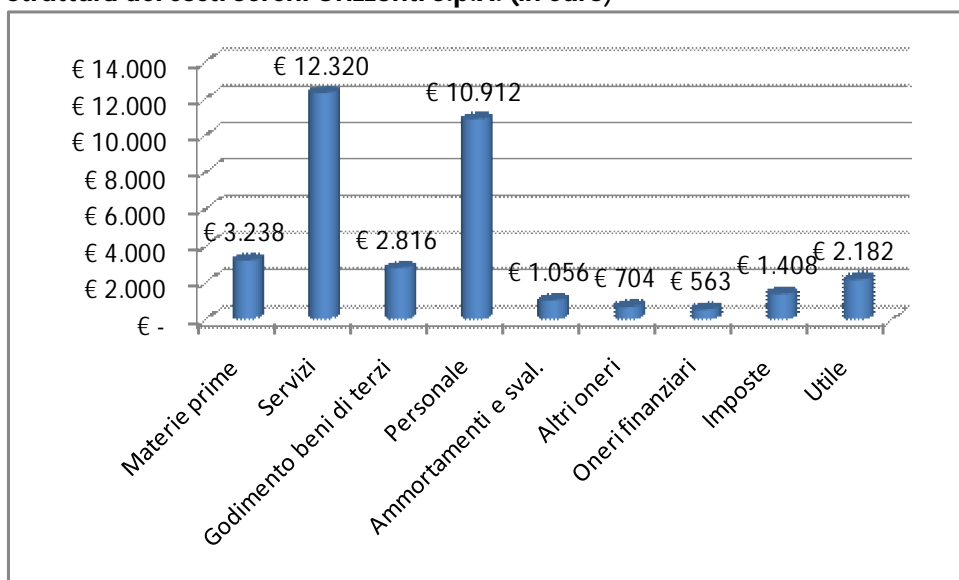
Dei dati tabellari sopra riportati viene anche offerta di seguito la rappresentazione grafica.

Struttura dei costi Residenze Anni Azzurri S.r.l. (in euro)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

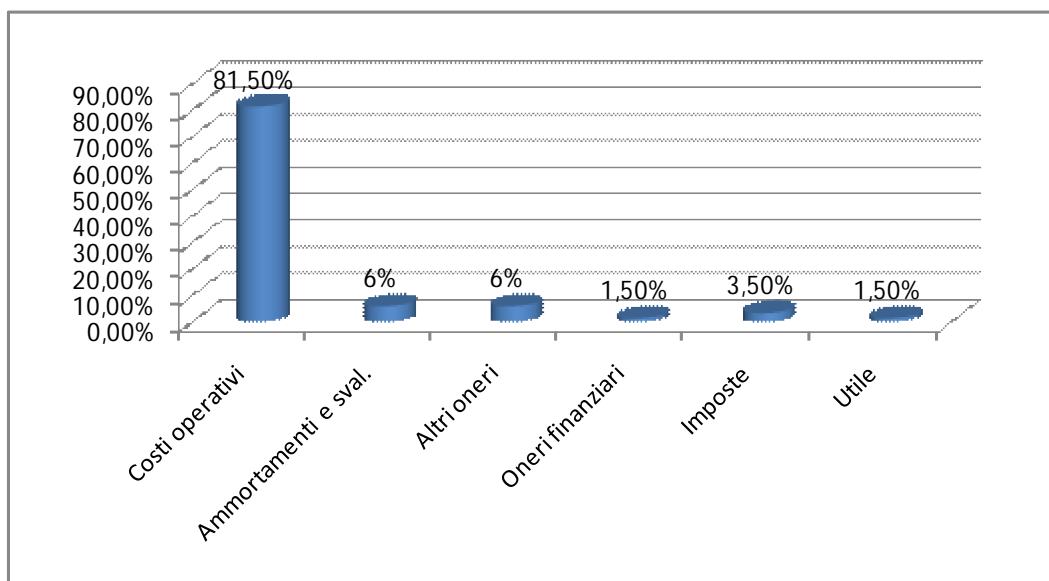
Struttura dei costi Sereni Orizzonti S.p.A. (in euro)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

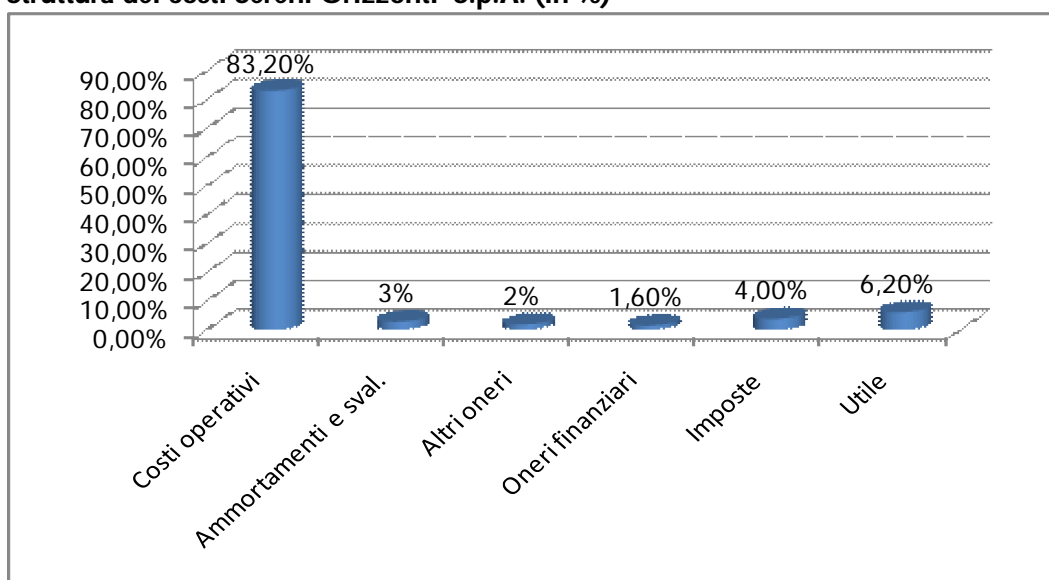
Volendo approfondire ancora meglio l'incidenza dei costi "operativi" è possibile effettuare un accorpamento per le macrovoci 1-2-3-4 (che possono essere intese come voci di "costo operativo connesso al servizio"). Si presenta nel seguito la rappresentazione in valori percentuali.

Struttura dei costi Residenze Anni Azzurri S.r.l. (in %)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

Struttura dei costi Sereni Orizzonti S.p.A. (in %)



Fonte: elaborazione Ires Morosini.

Come si può osservare, le differenze singolarmente rilevate per le voci 1-2-3-4 risultano ora meno significative. I "costi operativi" per Residenze Anni Azzurri S.r.l. ammontano all'81,50% dei ricavi annui per posto letto a fronte dell'83,2% per Sereni Orizzonti S.p.A.. Nonostante questo divario, che favorisce Residenze Anni Azzurri S.r.l., è possibile rilevare come invece la migliore redditività venga conseguita da Sereni Orizzonti S.p.A..

La motivazione va ricercata nell'incidenza delle voci di costo rimanenti. Considerando che il carico fiscale in termini % risulta pressochè simile analogamente agli oneri finanziari, si nota che Residenze Anni Azzurri S.r.l. registra maggiori costi % per "ammortamenti e svalutazioni" e per "altri oneri".

Quanto appena commentato viene meglio rappresentato nel seguente prospetto che associa ai valori % anche i valori assoluti.

Struttura dei costi semplificata				Struttura dei costi semplificata			
Voci	Residenze Anni Azzurri S.r.l.	%	Euro	Voci	Sereni Orizzonti S.r.l.	%	Euro
1-2-3-4	Costi operativi	81,50%	€ 28.688	1-2-3-4	Costi operativi	83,20%	€ 29.286
5	Ammortamenti e sval.	6%	€ 2.112	5	Ammortamenti e sval.	3%	€ 1.056
6	Altri oneri	6%	€ 2.112	6	Altri oneri	2%	€ 704
7	Oneri finanziari	1,50%	€ 528	7	Oneri finanziari	1,60%	€ 563
8	Imposte	3,50%	€ 1.232	8	Imposte	4,00%	€ 1.408
9	Utile	1,50%	€ 528	9	Utile	6,20%	€ 2.182

Fonte: elaborazione Ires Morosini.

In conclusione si può osservare come oltre l'80% (circa 29.000 Euro su 35.200 Euro) della retta annua venga assorbito dai "costi operativi". Fra i vari operatori risultano essere differenti le incidenze dei costi per "ammortamenti e svalutazioni" e per "altri oneri" anche se queste ultime (e ciò vale anche per gli oneri finanziari), si possono considerare effetto di precise scelte strategiche ed organizzative connesse sia alla struttura patrimoniale-finanziaria della società nonchè ai piani investimenti e di sviluppo adottati.

5. I rischi del settore analizzato

Pare opportuno dedicare un breve spazio ai rischi potenziali e prospettici che si affiancano a quelli reali che già interessano il settore delle residenze per la terza età.

Qualunque azienda affronta ed è esposta a rischi ed incertezze.

Le aziende che operano in questo settore sono soggette ai seguenti rischi:

- Rischi connessi alla situazione economica generale: La situazione delle società che operano in questo ambito viene influenzata dal contesto di grave crisi economica caratterizzato da previsioni di ridotta crescita del PIL e, di conseguenza, del connesso gettito fiscale. A ciò si aggiungono le generali condizioni di restrizione del credito e la volatilità delle principali variabili economiche. La crisi ha comportato altresì il deterioramento dei trend dei principali settori industriali e dei servizi e quindi la necessità di indirizzare la spesa pubblica verso strumenti di supporto dell'occupazione e del credito. Tali azioni, considerando che come accennato le entrate fiscali subiscono una contrazione, potrebbe determinare una riduzione delle risorse che lo Stato è in grado di destinare alle regioni ed in particolare alla spesa sanitaria che notoriamente costituisce una tra le più rilevanti voci di spesa tra quelle da cui attingere - dando corso a tagli lineari - per interventi più immediati di finanza pubblica;
- Rischi derivanti dalla normativa di riferimento: Il settore dell'assistenza socio assistenziale è strettamente regolamentato ed in particolare è da mettere in evidenza come la normativa di riferimento venga definita a livello regionale, creando differenze fra regione e regione. E' ragionevole attendersi che queste normative, anche in connessione agli aspetti di carattere economico già messi in evidenza, possano modificarsi in relazione ai parametri di servizio che devono essere garantiti dalle strutture accreditate per operare sul mercato. Uno scenario di innalzamento dei parametri di servizio, nel caso in cui non venga accompagnato da un adeguato incremento tariffario, può costituire un elemento di rischio in quanto avrebbe impatti sulla struttura patrimoniale, finanziaria ed economica degli operatori;
- Rischi relativi alla dipendenza dal settore pubblico: L'incidenza delle entrate "pubbliche" nel bilancio degli operatori nel settore socio assistenziale si può assumere in termini medi nel 45% -

55% delle entrate totali. L'eventuale riduzione della capacità di spesa sanitaria pubblica potrebbe generare effetti negativi con particolare riferimento alle possibilità di crescita del settore di riferimento in quanto, in parallelo, si dovrebbero registrare perdite di redditività con il pregiudizio dei nuovi investimenti (da intendersi come realizzazione di "nuove" strutture e/o come l'acquisizione di strutture "esistenti");

- Rischi del credito: tale rischio viene in parte mitigato in quanto i principali player operano in diverse regioni ed hanno controparti e clienti sia pubblici che privati. Come già trattato in precedenza, nella gestione delle residenze sanitarie per anziani la concentrazione del rischio di credito risulta modesta considerando che questi derivano per circa un 50% corrisposti direttamente dagli ospiti e per l'altro 50% per crediti che si generano nei confronti della Pubblica Amministrazione (solitamente ASL e comuni);
- Rischi di liquidità: il rischio si manifesta se non si ottengono adeguati finanziamenti a supporto delle attività operative nei tempi necessari. I flussi di cassa devono essere quindi adeguatamente monitorati al fine di conseguire una efficace ed efficiente gestione finanziaria. Questa gestione si caratterizza in relazione a tre fattori:
 - le risorse generate od assorbite dalle attività operative;
 - le scadenze dei debiti contratti e la liquidità degli impieghi finanziari in relazione alle condizioni di mercato;
 - le attività di sviluppo e di investimento.
- Rischi di tasso di interesse: l'esposizione a questo rischio deriva dalla necessità di finanziare le attività operative nonché di acquisire le risorse per gli investimenti e di impiegare la liquidità disponibile. Le condizioni di mercato dei tassi di interesse possono avere quindi un impatto sul risultato economico degli operatori che subiscono quindi influenze sui costi e sui rendimenti delle varie operazioni di finanziamento e di investimento.
- Altri rischi: si tratta, ad esempio, dei rischi connessi all'attività svolta che possono essere coperti da polizze di assicurazione.

6. Alcuni approfondimenti e alcune considerazioni (investimenti, tariffe, personale)

Come indicato in premessa, si ritiene opportuno, anche se in parte già commentati in precedenza, rivolgere l'attenzione ed alcune considerazioni su tre fronti:

- a) Investimenti;
- b) Tariffe;
- c) Personale.

Investimenti

Dai bilanci analizzati emerge come gli investimenti rappresentano un elemento rilevante per poter operare in questo ambito. Sia nel caso di costruzione di nuove strutture (che è la strategia preferita di Sereni Orizzonti S.p.A), sia nel caso di acquisizione di "strutture/società" che detengono RSA o Case di Riposo (che è la strategia prevalentemente adottata da Residenze Anni Azzurri S.r.l.) l'entità dell'investimento non è certo trascurabile e rappresenta una "barriera di ingresso" (unitamente alle autorizzazioni e all'accreditamento).

L'entità complessiva delle "immobilizzazioni" per i due operatori appena citati è pari a circa il 70% del loro Stato Patrimoniale Attivo mentre la quota di ammortamento annuale incide sul rispettivo Conto Economico per pochi punti percentuali (3% per Sereni Orizzonti S.p.A. e 6% per Residenze Anni Azzurri S.r.l.).

Quello che emerge dalla lettura dei bilanci è una forte "enfasi" rivolta agli investimenti che consentono di ottenere posti letto aggiuntivi (acquisto nuove strutture, ristrutturazione di nuclei per accreditare posti letto addizionali) mentre, per quanto visto, non sono molte le risorse destinate al mantenimento in efficienza di carattere edile-impiantistico e per la dotazione ed il rinnovo di arredi e di attrezzature delle residenze esistenti.

E' evidente che le strutture "nuove" non necessitano, per alcuni anni, di manutenzioni straordinarie rilevanti, ma è altrettanto chiaro come la qualità dei servizi assicurati, in abbinamento e sinergia con le prestazioni assistenziali rese, concerne anche un adeguato livello di dotazioni "impiantistico-strutturali" degli immobili e delle altre "attrezzature".

Questo tema può diventare rilevante quando gli operatori "profit" non raggiungano adeguati livelli di redditività, rispetto agli obiettivi attesi, e quindi mettano in atto un ridimensionamento – o la cancellazione totale - degli investimenti afferenti agli edifici che ospitano gli anziani.

Si è appurato come alcuni dei maggiori player del settore abbiano di fatto modificato (per il 2012-2013) i loro piani di investimento futuro in attesa di comprendere l'evoluzione della situazione economica del Paese. E' auspicabile che la revisione di questi piani non impatti minimamente sull'adeguamento e sulla manutenzione necessaria agli edifici, nonché al rinnovo delle dotazioni indispensabili e necessarie per il mantenimento di adeguati standard di "accoglienza" rivolti agli ospiti.

Per gli operatori che invece realizzano significativi livelli di redditività, è sperabile che non si trascuri questo aspetto che risulta, anche se non da solo, fondamentale ad un adeguato livello di umanizzazione atteso dagli anziani accolti nelle strutture.

Tariffe

In merito alle "tariffe", senza trascurare quanto già messo in luce nella precedente sezione in ordine ai rischi" tipici di questo settore, si è visto come per due operatori (Sereni Orizzonti S.p.A. e Aetas S.p.A.) il loro livello risulti più che adeguato e consenta loro di ottenere una significativa redditività. In una fase di debolezza che tocca tutti i settori economici, ed in particolare la pubblica amministrazione e le famiglie, pare opportuno riflettere se tali margini si possano ritenere giustificati.

E' già stato messo in luce come il maggiore player italiano, rispetto ad alcune strutture che non raggiungevano i target di profitto atteso (soprattutto a causa dei livelli di saturazione insufficienti per scarsi

invii di ospiti in convenzione da parte dell'ASL), ha messo in atto un'operazione di "cessione" per queste RSA. Lo stesso operatore, che in termini di "operatività caratteristica" avrebbe chiuso l'esercizio 2011 in perdita e che ha conseguito utili solo attraverso operazioni "straordinarie", prevede un 2012 difficile ed impegnativo in ordine all'equilibrio "economico-gestionale".

Questa decisione, certamente legittima sul piano "industriale" da parte degli amministratori della società, forse poteva essere oggetto di un preventivo confronto con l'ASL di riferimento per cercare di comprendere le eventuali alternative possibili (è da notare che le strutture cedute sono collocate in Piemonte e che la medesima Regione, con la Delibera di Giunta Regionale n. 64, nel 2010 aveva approvato un aumento tariffario del 5% medio).

E' evidente che un aumento tariffario ulteriore non sarebbe stato giustificato in quanto, sempre in Piemonte, vi sono strutture che fanno riferimento ad altri operatori (Aetas S.p.A. e Sereni Orizzonti S.p.A.) che invece conseguono una redditività adeguata.

A questo riguardo occorre anche considerare come i budget di spesa di alcune regioni italiane per il 2012, e per gli anni successivi, potrebbero registrare una minor disponibilità di risorse.

Si mette in evidenza come la Regione Lombardia abbia definito un "tetto di produzione" fissato pari al 100% del fatturato registrato dalle singole strutture nel 2010 chiedendo nel contempo il rispetto di alcuni standard qualitativi. Questo vincolo, con ottima probabilità, potrebbe essere un elemento che scoraggia nuovi "investimenti" nel territorio regionale lombardo in quanto rappresenta una sorta di "consolidamento" delle strutture già insediate ed operative. Di per sé ciò potrebbe anche non essere negativo, ma, allo stesso tempo, dovrebbe essere costantemente valutata la "domanda" di nuovi posti letto in relazione alle esigenze sociali territoriali nonché in connessione all'invecchiamento progressivo della popolazione.

La Regione Emilia Romagna, invece, all'incremento delle tariffe del 2010 ha collegato un incremento del livello dei servizi offerti. Anche questa logica, del tutto legittima ed a tutela degli ospiti beneficiari di potenziali migliori prestazioni, dovrebbe poter essere valutata in termini differenziali fra "ricavi aggiuntivi" e "costi aggiuntivi" (da mettere in relazione con l'eventuale effettivo incremento del livello qualitativo dei servizi resi) per gli operatori del settore.

Senza poter approfondire adesso ulteriormente il tema "rette", peraltro strettamente collegato con gli altri oggetti di ragionamento in questa sezione, stante l'attribuzione di competenze regionali nella materia assistenziale in argomento, sarebbe forse opportuno effettuare un'analisi a livello nazionale di benchmarking sul tema "rette/prestazioni" al fine di comprenderne, almeno all'interno di un range non troppo esteso, la correttezza in termini di costo-beneficio per l'ospite. I risultati di tale indagine potrebbero anche individuare opportuni "standard minimi" di prestazioni da assicurare e, ad esempio, le modalità di adeguamento delle tariffe in modo da rendere "trasparenti" le regole del gioco per gli operatori che, come si è riscontrato, laddove registrino livelli di redditività non adeguati, sono pronti a cedere le strutture mettendo certamente a rischio la "continuità" di gestione delle medesime.

Personale.

Per l'approfondimento di questo tema è possibile fare riferimento ai dati di dettaglio offerti da Residenze Anni Azzurri S.r.l. e Sereni Orizzonti S.p.A..

Il prospetto seguente mette in luce le dinamiche dell'organico nel triennio 2009-2011 di Residenze Anni Azzurri S.r.l..

Residenze Anni Azzurri S.r.l.

Organico totale (numero)

	2009	2010	2011
Dirigenti	5	2	2
Impiegati	368	260	322
Operai	1416	1671	1638
Totale	1789	1933	1962

Costo medio unitario (€/anno)

	2009	2010	2011
	€ 27.457,00	€ 26.602,00	€ 26.485,00

Fonte: elaborazione Ires Morosini.

L'organico complessivo si incrementa nel triennio analizzato di 173 unità (+9,6%) mentre il costo medio unitario del lavoro si contrae di circa il 3,5%. Tale effetto è principalmente dovuto all'incremento assoluto e relativo dei profili operai tra il 2009 ed il 2011.

Fra il 2009 ed il 2010 è da notare come la crescita dell'organico (+144 risorse) sia il risultato dell'effetto combinato della riduzione di tre dirigenti, della riduzione di 108 impiegati e dell'incremento di 255 operai.

Invece, fra il 2010 ed il 2011 l'incremento totale dell'organico risulta meno significativo (+29 risorse) ma questo, nuovamente, sia il risultato dell'effetto combinato dell'incremento dei profili impiegatizi (+62 unità) e della riduzione dei profili operai (-33 unità).

Le dinamiche appena descritte riflettono le scelte aziendali in ordine all'acquisizione/cessione di strutture ed alla conseguente modifica della dotazione organica necessaria per la gestione delle strutture. Come visto, nel corso del triennio, queste scelte hanno conseguito risultato di abbassamento del costo medio unitario (-972 €/anno) del personale. Le dinamiche descritte ed il turnover registrato non rendono certamente ottimale il "morale" del personale. E' da mettere in evidenza come questo operatore, in analogia ad altri, ricorre a svariate società cooperative per la gestione delle attività assistenziali (attività infermieristiche).

Il prospetto seguente mette in luce le dinamiche dell'organico nel triennio 2009-2011 di Sereni Orizzonti S.p.A.

Sereni Orizzonti S.p.A.
Organico totale (numero)

	2009	2010	2011
Dirigenti	n.d.	0	0
Impiegati	n.d.	23	76
Operai	n.d.	263	430
Totale	211	286	506

Costo medio unitario (€/anno)

	2009	2010	2011
	€ 23.740,00	€ 22.340,00	€ 19.147,00

Fonte: elaborazione Ires Morosini.

L'organico complessivo si incrementa nel triennio analizzato di 295 unità mentre il costo medio unitario del lavoro si contrae di circa il 20%. Tale effetto è principalmente dovuto all'incremento numerico e relativo dei profili operai tra il 2009 ed il 2011.

Fra il 2010 ed il 2011 l'incremento totale dell'organico risulta rilevante (+220 risorse) con incrementi dei profili impiegatizi (+53 unità) e con la crescita, ancor più significativa, dei profili operai (+167 unità).

Le dinamiche appena descritte riflettono le scelte aziendali in ordine nuova costruzione ed avviamento di strutture (alcune ottenute in concessione) e la fase di intensa crescita e penetrazione nel settore da parte di Sereni Orizzonti S.p.A..

Anche in questo caso, seppure il turnover metta in luce una espansione della dotazione organica, il costo medio unitario per dipendente (peraltro composto solo da impiegati ed operai) decresce nel triennio di circa 4.600 €/anno.

Il reddito dei lavoratori che operano nel settore assistenziale, con particolare riferimento ai profili operai, certamente si colloca a livelli bassi e pressochè prossimi alle soglie minime previste dai C.C.N.L. di riferimento.

7. Caratteristiche del settore analizzato (sintesi schematica finale)

In relazione a quanto analizzato in precedenza, richiamando peraltro anche le risultanze di precedenti studi effettuati dall'Ires Lucia Morosini, possiamo individuare, in termini schematici e tabellari, le seguenti caratteristiche del settore "strutture per la terza età" indicando anche le tendenze emergenti dal presente studio.

Alcune caratteristiche del settore	Conferme/Nuove tendenze.
La strategia e la pianificazione sono fondamentali	La strategia deve essere rivista guardando agli operatori che ottengono i migliori risultati. La pianificazione deve essere conseguente ma i piani operativi devono essere ragionevolmente flessibili per tener conto del contesto socio-economico
Il settore è acidico	Il carattere è confermato dal confronto dalla crescita dei fatturati e dei margini in una fase di crisi economica generalizzata (2007-2011)
Il settore rappresenta un business con una buona crescita potenziale anche in futuro	Il carattere è confermato ma occorre tenere conto del perdurare della situazione di crisi economica (attesa fino al 2015/2016), della riduzione delle risorse pubbliche destinate alla sanità e delle situazioni di disavanzo in alcune Regioni ed in generale alle minori disponibilità economiche degli ospiti e dei loro familiari
E' rilevabile una concentrazione che supera altri settori/comparti	Il carattere è confermato dalla presenza di "gruppi" fra i maggiori player del settore e dai loro programmi di sviluppo (acquisizione/costruzione di strutture)
Il settore presenta alcune barriere all'ingresso (principalmente: investimenti e autorizzazioni per l'accreditamento delle strutture)	Il carattere è confermato. Gli operatori che hanno facilità di accesso a risorse finanziarie sono favoriti nei loro piani di sviluppo. La burocrazia per l'accreditamento è un elemento chiave da superare
Il settore presenta fenomeni di integrazione verticale nella filiera produttiva/di servizio	Il carattere è confermato. A livello di gruppo molti servizi vengono resi "infra gruppo" senza rivolgersi ad operatori terzi. Occorre valutare l'efficienza e l'efficacia nonché l'economicità di tali "spezzoni" di filiera in quanto potrebbero penalizzare la struttura dei costi generali
Alcuni operatori stranieri (in particolare francesi) si stanno consolidando sul mercato italiano	Il carattere è confermato. Emerge però una revisione dei programmi di sviluppo, dovuta principalmente alla crisi economica, nonché in relazione ai risultati reddituali ed ai rischi Paese
Operare nel settore richiede manager preparati e l'adozione delle migliori tecniche di controllo direzionali nonché in investimenti in "ricerca e sviluppo"	Il carattere è confermato. L'investimento in ricerca e sviluppo ed in formazione specializzata rappresenta sempre più un valore aggiunto irrinunciabile
In questo settore la gestione deve essere orientata al principio della "redditività operativa" ed alla corretta valutazione degli "investimenti".	Il carattere è confermato e diviene sempre più critico. Gli operatori più importanti hanno iniziato a dismettere rami d'azienda e strutture non sufficientemente profittevoli.

Il prospetto presentato non ha l'ambizione di riassumere tutto quanto emerso dallo studio condotto, ma ha il pregio di sintetizzare una parte del lavoro di analisi condotto dall'Ires Morosini negli ultimi anni nell'ambito delle residenze per la terza età.

8. Conclusioni

Il presente lavoro si poneva alcuni obiettivi – cfr. la premessa e le note metodologiche – che dovrebbero essere stati conseguiti.

L'analisi semplificata di bilancio, con il suo approccio oggettivo, ha consentito di indagare il settore dell'assistenza sanitaria assistenziale mettendo in luce le caratteristiche del medesimo attraverso le performance e gli elementi distintivi dei principali operatori del settore.

Le particolarità emerse dai bilanci analizzati abilitano anche la comprensione delle strategie (e loro conseguenze) messe in atto dai maggiori player che determineranno, perlomeno in parte, i connotati e le nuove tendenze in questo ambito.

E' emersa una situazione di luci e ombre – per il triennio 2009/2011 – ed è anche stato anticipato, in relazione a quanto prefigurato dagli operatori analizzati, un 2012 che si preannuncia ancora positivo ma connotato da maggiori criticità rispetto agli anni passati.

Sono anche stati approfonditi alcuni aspetti critici (investimenti, tariffe, personale), senza la minima pretesa di averne esaurito l'analisi, che costituiscono elementi valutativi importanti per questo settore e rispetto ai quali diviene sempre più essenziale, a ns. avviso, la necessità di riflettere e di impostare una precisa politica di tutela al fine di poter contribuire al miglioramento dei servizi da assicurare ad una parte importante (gli anziani), ma, ancora non adeguatamente all'attenzione della società, a cui occorre invece rivolgere la massima attenzione.

Bibliografia

Agenas, La presa in carico degli anziani non autosufficienti, Quaderni di Monitor, 2012.

Auser, Indagine sulle case di riposo, Roma, 2011.

Brizioli E., Trabucchi M., Gestire le strutture residenziali nel 2020, in Network Non Autosufficienza (a cura di), L'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia. Rapporto 2009, Maggioli, Rimini, 2009.

Facchini C., Guaita A., Tramonto o crisi di crescita delle Rsa di grandi dimensioni? Considerazioni in margine ad una ricerca nella provincia di Milano, I luoghi della cura, 2004, in Gori C. (a cura di), Come cambia il welfare lombardo. Una valutazione delle politiche regionali, Maggioli, Rimini, 2010.

Guaita, A., La residenzialità per anziani, in Gori C. (a cura di), Politiche sociali di centro-destra. La riforma del welfare lombardo, Carocci, Roma, 2005

Guerrini, G., I servizi residenziali, in Gori C. (a cura di), Come cambia il welfare lombardo. Una valutazione delle politiche regionali, Maggioli, Rimini, 2010.

Irer, La Rsa: governo della risorsa sociale tra crescita, controllo e sviluppo qualitativo, Regione Lombardia, Milano, 2009.

Ires Veneto, Le strutture residenziali per anziani nel Veneto: un'indagine tra misure economiche e di qualità, a cura di Emilio Tanzi, Nicoletta Masiero, Paolo Vallese, dicembre 2009.

Longo, F., I costi della vecchiaia. Diagnosi interpretativa e suggestioni di policy, Cergas Bocconi, Milano giugno 2010.

Mastrobuono, I., I fondi sanitari e sociosanitari integrativi. Una sfida finanziaria per la non autosufficienza, in Agenas, La presa in carico degli anziani non autosufficienti, Quaderni di Monitor, 2012.

Rocca S., Andamento e monitoraggio dei costi nelle Rsa lombarde, Regione Lombardia, DG Famiglia e Solidarietà Sociale, 2009.

SPI CGIL Bergamo, Rsa, evoluzione, attualità, e prospettive, Indagine sulle case di riposo, 2011.

SPI CGIL Lombardia, Osservatorio sulle rette delle Rsa, 2012.

SPI CGIL Lombardia, Le politiche per le strutture residenziali per gli anziani in Lombardia. Il punto di vista dello Spi Cgil, 2012.

SPI CGIL Nazionale, Indagine sulle case di riposo, Roma 2011.

Tanzi, E., Introduzione, in Ires Veneto, Le strutture residenziali per anziani nel Veneto: un'indagine tra misure economiche e di qualità, a cura di Emilio Tanzi, Nicoletta Masiero, Paolo Vallese, dicembre 2009.