

L'importanza del benchmarking economico: i primi dati della rete SENIORnet

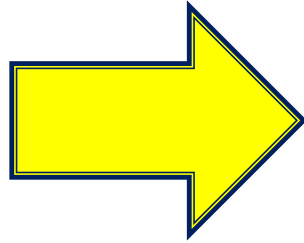
A cura di

Antonio Sebastiano

Direttore Osservatorio RSA, LIUC – Università Cattaneo

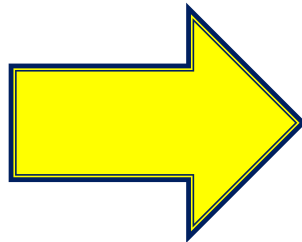
Padova, 27 marzo 2015

*Cosa significa
Benchmark?*



*<<parametro di riferimento,
uno standard per misurare o
valutare qualcosa...>>*

*Perché fare
Benchmarking?*



*<<...esiste il fondato rischio
di morire delle proprie
certezze...>> (Camp, 1989)*

BENCHMARKING: VANTAGGI Vs. DETERRENTI


VANTAGGI

- ✓ la scelta e la definizione delle strategie aziendali
- ✓ la reingegnerizzazione dei processi aziendali
- ✓ lo sviluppo di percorsi di miglioramento continuo dei processi aziendali
- ✓ le attività di *problem solving*;
- ✓ lo sviluppo del cambiamento

DETERRENTI

- ✓ siamo troppo diversi
- ✓ la concorrenza
- ✓ i vincoli ambientali e le circostanze specifiche
- ✓ il peso delle dimensioni qualitative
- ✓ diffidenza e scetticismo verso le logiche di misurazione e di controllo dei risultati
- ✓ managerializzazione per legge e non per scelta o vocazione

IL PROCESSO DI BENCHMARKING

1. individuazione dell'oggetto di analisi
 2. individuazione degli obiettivi primari
 3. identificazione dei partner del confronto
 4. rilevazione delle informazioni
 5. valutazione degli scostamenti rispetto ai partner
 6. identificazione delle soluzioni e delle azioni da introdurre per migliorare i processi (benchlearning)
 7. implementazione dei cambiamenti (benchaction)
- 



IL CAMPIONE

Hanno attivamente partecipato all'indagine **9 Centri di Servizio** aderenti a **SENIORnet**, rappresentativi, in logica cumulata, di **1.399 posti letto** autorizzati e accreditati (nel 2013 gli Enti conteggiati sono 8 anziché 9).

POSTI LETTO	Anno 2012	Anno 2013
POSTI LETTO AUTORIZZATI (RIDOTTO-MINIMO BISOGNO ASSISTENZIALE)	922	840
POSTI LETTO AUTORIZZATI (MAGGIOR BISOGNO ASSISTENZIALE)	222	174
POSTI LETTO ACCREDITATI (RIDOTTO-MINIMO BISOGNO ASSISTENZIALE)	922	840
POSTI LETTO ACCREDITATI (MAGGIOR BISOGNO ASSISTENZIALE)	222	174
POSTI LETTO AUTORIZZATI PER AUTOSUFFICIENTI	255	255
POSTI LETTO ACCREDITATI PER AUTOSUFFICIENTI	255	255



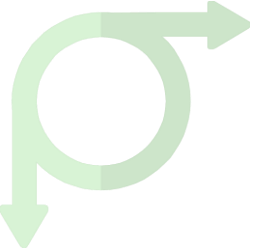
ALCUNE PREMESSE METODOLOGICHE

- ✓ Tutte le analisi sono state costruite a partire da **dati primari** forniti direttamente dalle strutture mediante gli strumenti e le indicazioni metodologiche fornite dal team di ricerca.
- ✓ Trattandosi di dati primari, **l'accuratezza e la precisione delle analisi è influenzata**, nel bene e nel male, **dall'accuratezza e precisione** con cui sono stati **raccolti** e forniti i **dati** di partenza per le analisi.
- ✓ Le attività di controllo e continua verifica con i singoli enti partecipanti all'indagine hanno permesso di affinare i dati di partenza omogeneizzando il più possibile il *dataset* disponibile e riducendo al minimo i *bias* interpretativi.
- ✓ Tuttavia, le **analisi di maggior dettaglio evidenziano** ancora alcune piccole e **probabili incongruenze**.



ALCUNE PREMESSE METODOLOGICHE

- ✓ Si precisa che la consistenza delle **analisi prodotte ha validità unicamente per i Centri di Servizio partecipanti** all'indagine, venendo meno qualsiasi intento di inferenza statistica verso altre realtà.
- ✓ Tutte le **analisi** prodotte in materia economica hanno valenza **quantitativa e non qualitativa**. In altri termini, lo studio è sempre stato vocato all'identificazione di possibili recuperi di efficienza. In nessun caso, quindi, è stata oggetto di analisi la qualità delle prestazioni a cui i costi si riferiscono.



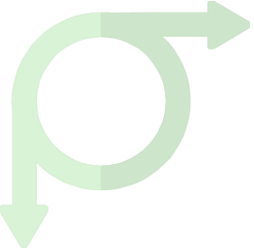
LIVELLI DI ANALISI

Le analisi sono state sviluppate a **2 livelli**:

1. rapporto dei **costi su posti letto totali** (annuo);
2. calcolo dei **valori ponderati** per ogni singola voce di costo (valore/driver).

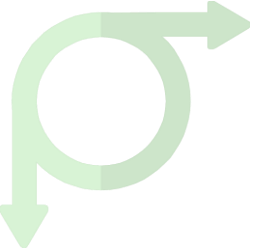
Per ogni livello si è utilizzata una logica di *benchmarking* comparando sempre i 9 enti partecipanti all'indagine.

Le **analisi** sono state condotte separatamente per il **2012** e per il **2013**



ALCUNI REMIND

- ✓ Le singole voci di costo sono state assegnate alle diverse aree secondo il principio della destinazione, ricorrendo, in casi isolati, al principio della natura (eg: utenze).
- ✓ Tutti i costi e i driver richiesti dovevano fare riferimento al solo Centro di Servizi, ovvero i dati dovevano essere epurati dall'incidenza di eventuali altri servizi residenziali, semi-residenziali e domiciliari.
- ✓ L'IVA è stata aggiunta alle specifiche voci di afferenza solo se rappresentava un costo (IVA indetraibile).
- ✓ I costi analizzati non hanno la pretesa di rappresentare la struttura totale dei costi di un Ente, ma inglobano certamente molti tra i principali costi diretti ed indiretti della gestione caratteristica.



LA STRUTTURA DEI COSTI

I costi sono stati organizzati in **categorie (7)** ulteriormente scomposte in singole **voci di costo (66)** escluse le voci “Altro”):

- A. COSTO LAVANDERIA E STIRERIA**
- B. COSTO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI**
- C. COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE**
- D. COSTO UTENZE**
- E. COSTI DI MANUTENZIONE**
- F. COSTI ASSICURATIVI**
- G. COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO**

Per ogni singola voce di costo è stato definito un apposito COST DRIVER (criterio atto a dividere voci economiche in dettagli più utili alle analisi di contabilità analitica).



COSTI MEDI PER PL SU BASE ANNUA – ANNO 2013

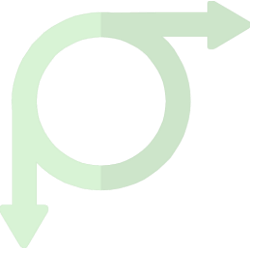
CATEGORIE DI COSTO	Media	Min	Max
COSTO LAVANDERIA E STIRERIA	1.085 3,9%	716	1.677
COSTO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI	1.569 5,8%	1.125	2.162
COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE	3.478 12,9%	2.900	4.039
COSTI ALBERGHIERI	6.131 22,5%	5.436	7.016
COSTO UTENZE	1.388 5,7%	754	1.995
COSTI DI MANUTENZIONE	866 3,2%	305	1.322
COSTI ASSICURATIVI	130 0,5%	76	194
COSTI GENERALI	2.384 8,7%	1.176	2.872
COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO	18.787 68,7%	15.443	22.461
COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO	18.787 68,7%	15.443	22.461
TOTALE COSTI	27.303 100%	22.800	32.334

Le 7 categorie di costo complessivamente considerate incidono per circa il 77% dei costi complessivi di un Ente (fonte: Osservatorio RSA)

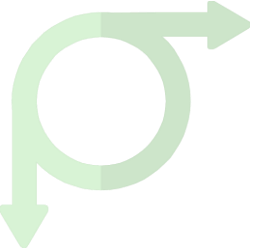


COSTI MEDI PER GIORNATA DI ASSISTENZA – ANNO 2013

CATEGORIE DI COSTO	Media	Min	Max
COSTO LAVANDERIA E STIRERIA	3,13	2,16	4,43
COSTO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI	4,54	3,85	6,00
COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE	10,20	7,95	13,81
COSTI DI RISTORAZIONE	17,87	16,27	21,13
COSTO UTENZE	4,05	2,13	5,54
COSTI DI MANUTENZIONE	2,54	0,86	3,64
COSTI ASSICURATIVI	0,38	0,22	0,53
COSTI GENERALI	6,96	3,32	8,67
COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO	54,69	46,57	67,33
COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO	54,69	46,57	67,33
TOTALE COSTI	79,52	68,76	97,14



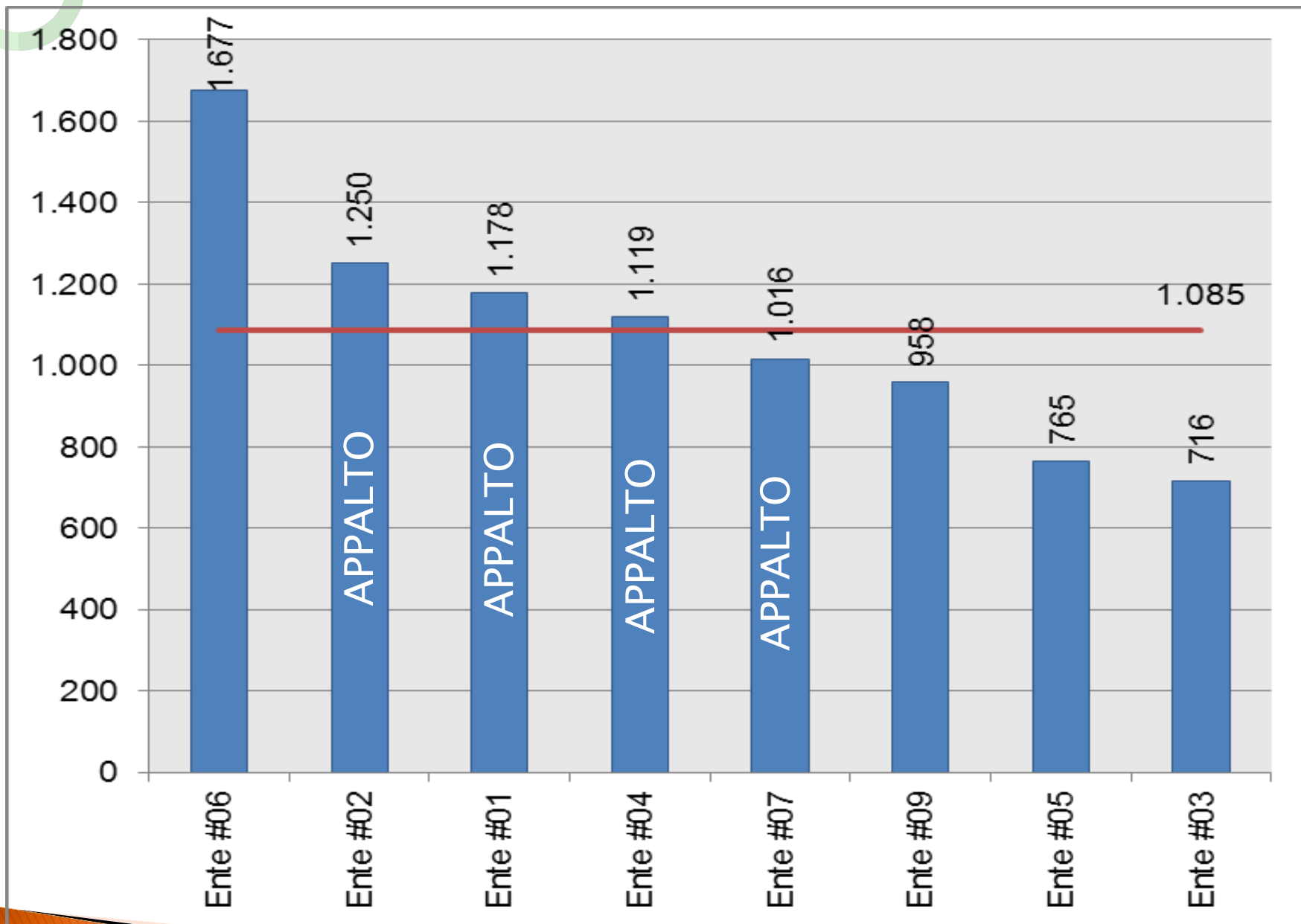
PRESENTAZIONE RISULTATI ANNO 2013



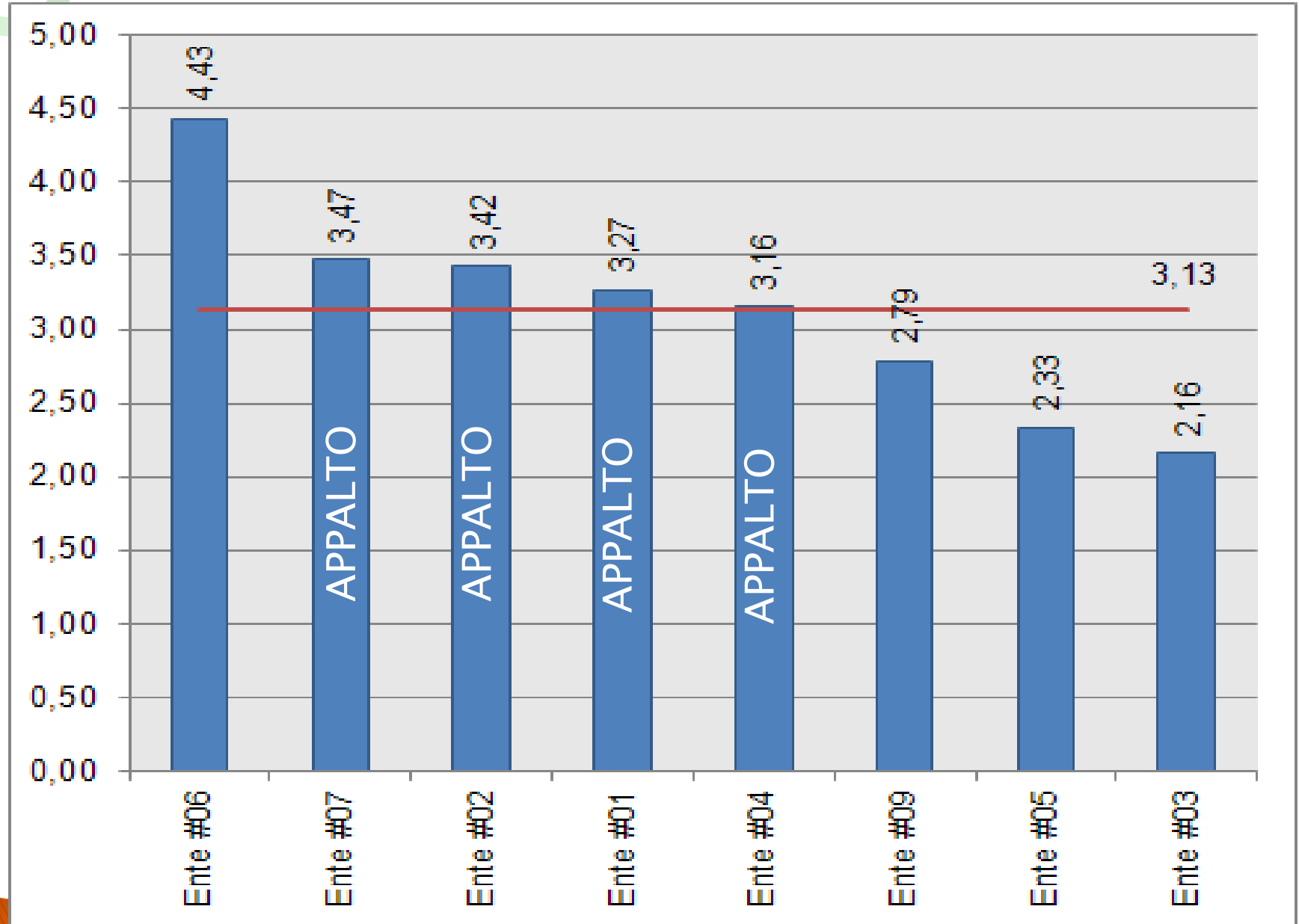
VOCI DI COSTO LAVANDERIA E STIRERIA

A	COSTO LAVANDERIA E STIRERIA
A.1	Personale dipendente e interinale dedicato al servizio
A.2	Collaboratori occasionali dedicati al servizio
A.3	Materiali e prodotti per lavaggio e stireria
A.4	Ammortamento macchinari e attrezzature dedicate
A.5	Materiali di consumo
A.6	Appalto lavanderia piana
A.7	Appalto lavanderia ospiti
A.8	Altro (da specificare)

COSTO SERVIZIO DI LAVANDERIA E STIRERIA A P.L. – ANNO 2013

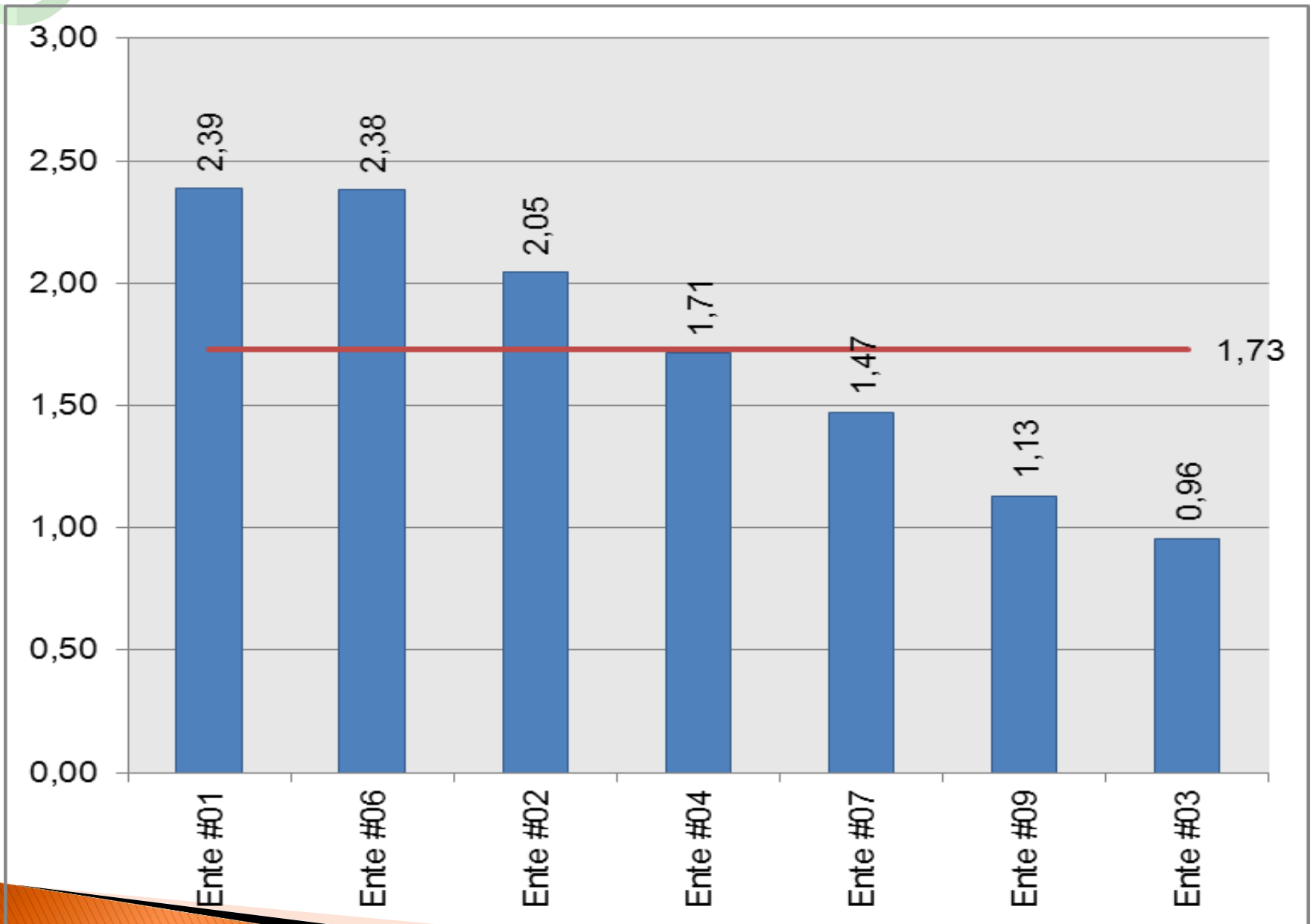


COSTO SERVIZIO DI LAVANDERIA E STIRERIA A GIORNATA DI ASSISTENZA – ANNO 2013



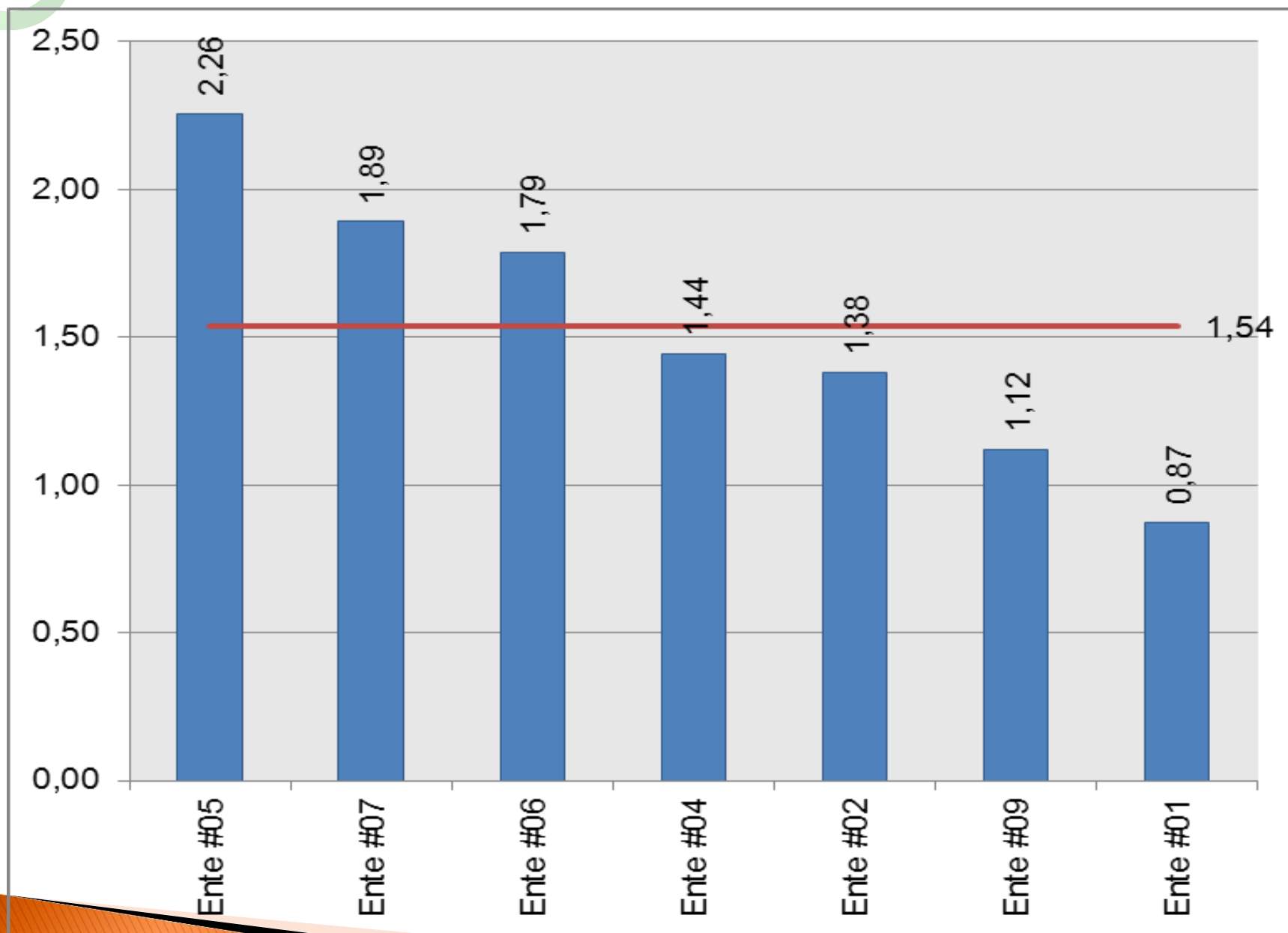
Appalto lavanderia piana – Anno 2013

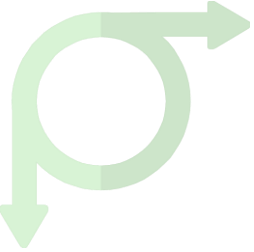
Driver: Giornate annue di assistenza totale



Appalto lavanderia ospiti – Anno 2013

Driver: Numero di giornate ospiti con lavanderia interna

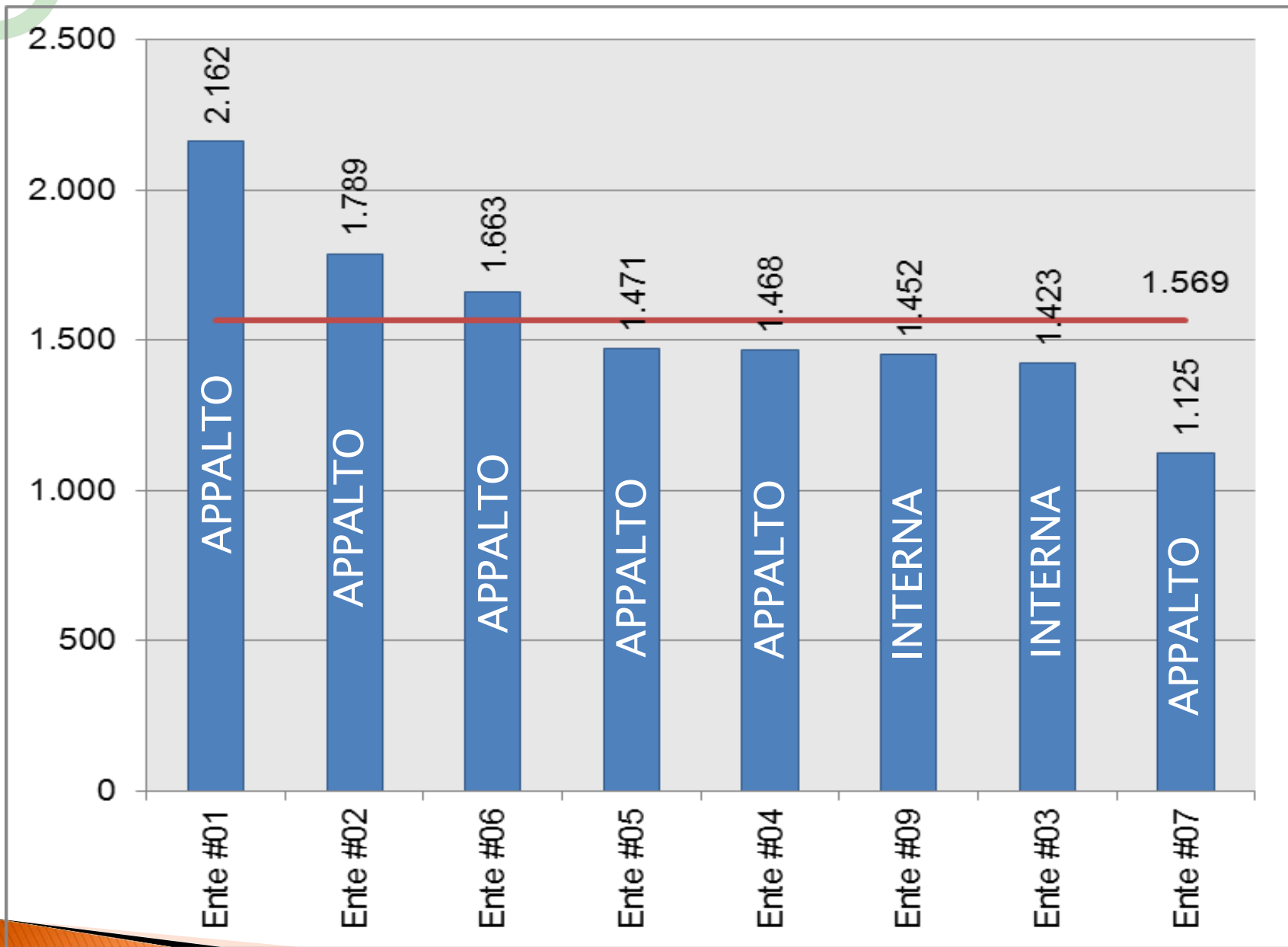




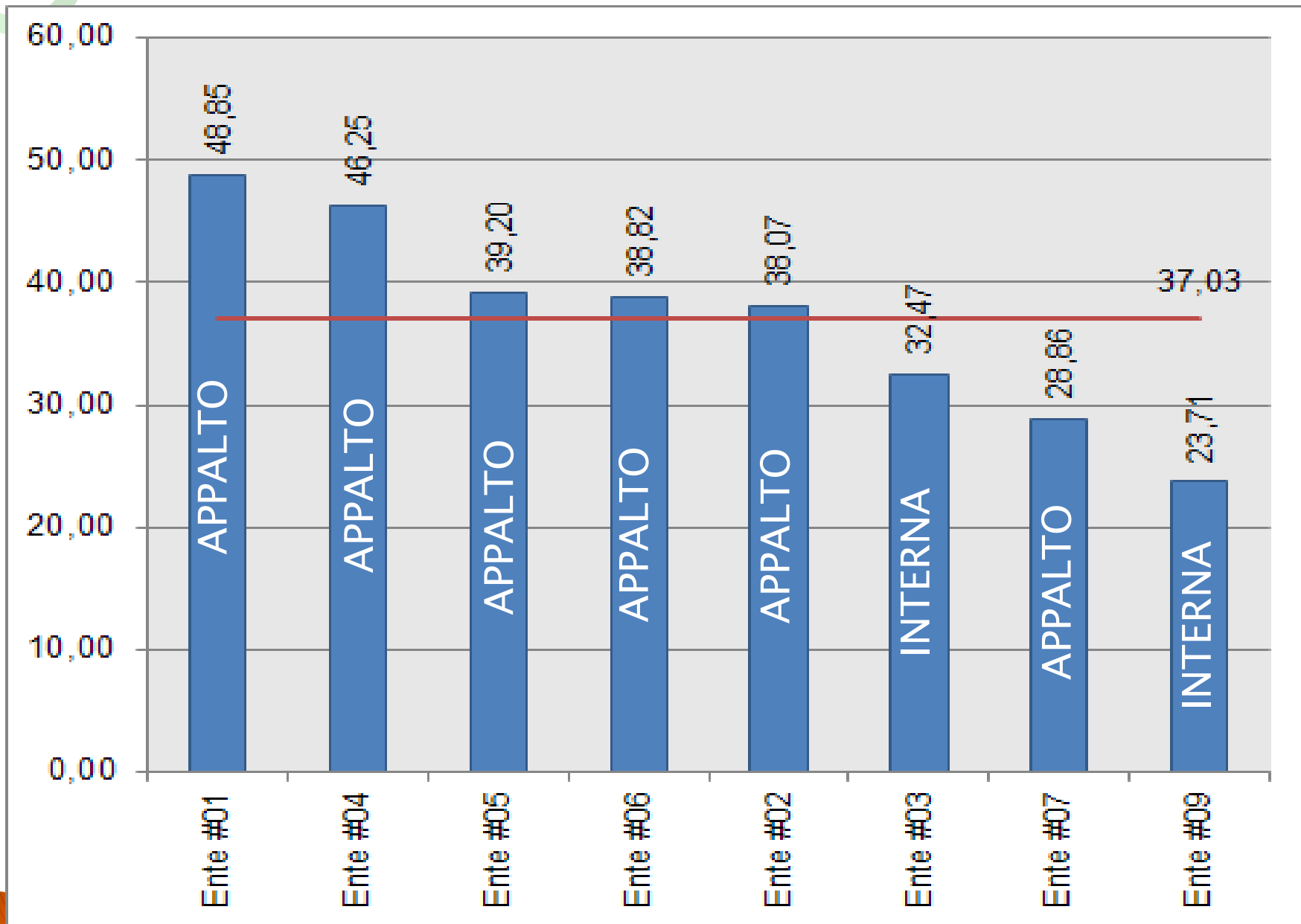
VOCI DI COSTO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI

B	COSTO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI
B.1	Personale dipendente e interinale dedicato al servizio
B.2	Collaboratori occasionali dedicati al servizio
B.3	Materiali e prodotti per pulizia e sanificazione
B.4	Ammortamento macchinari e attrezzature dedicate
B.5	Materiali di consumo
B.6	Appalto pulizia
B.7	Sanificazioni speciali
B.8	Altro (da specificare)

COSTO SERVIZIO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI A P.L. – ANNO 2013



COSTO SERVIZIO PULIZIA E SANIFICAZIONE AMBIENTI A M2 – ANNO 2013

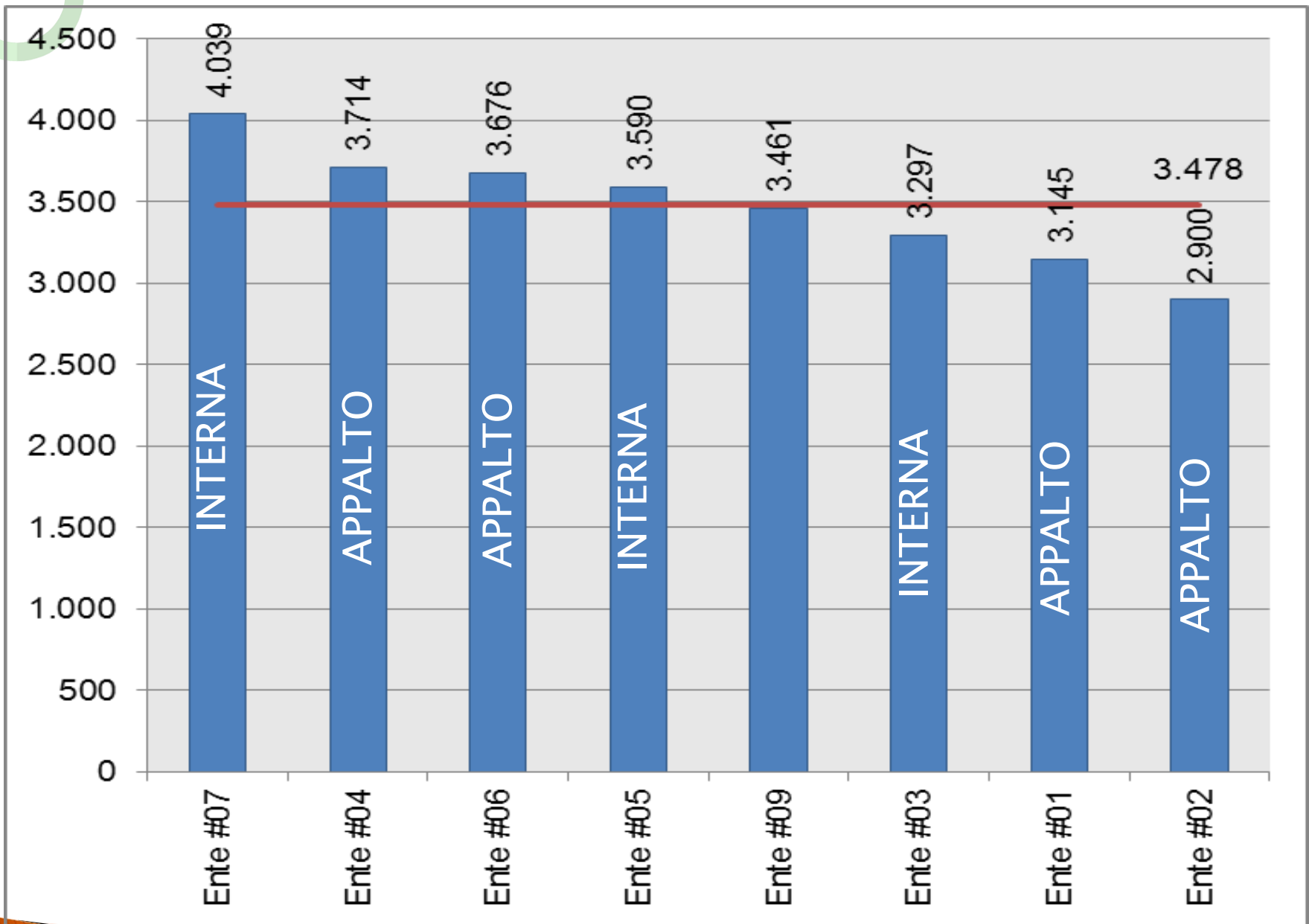




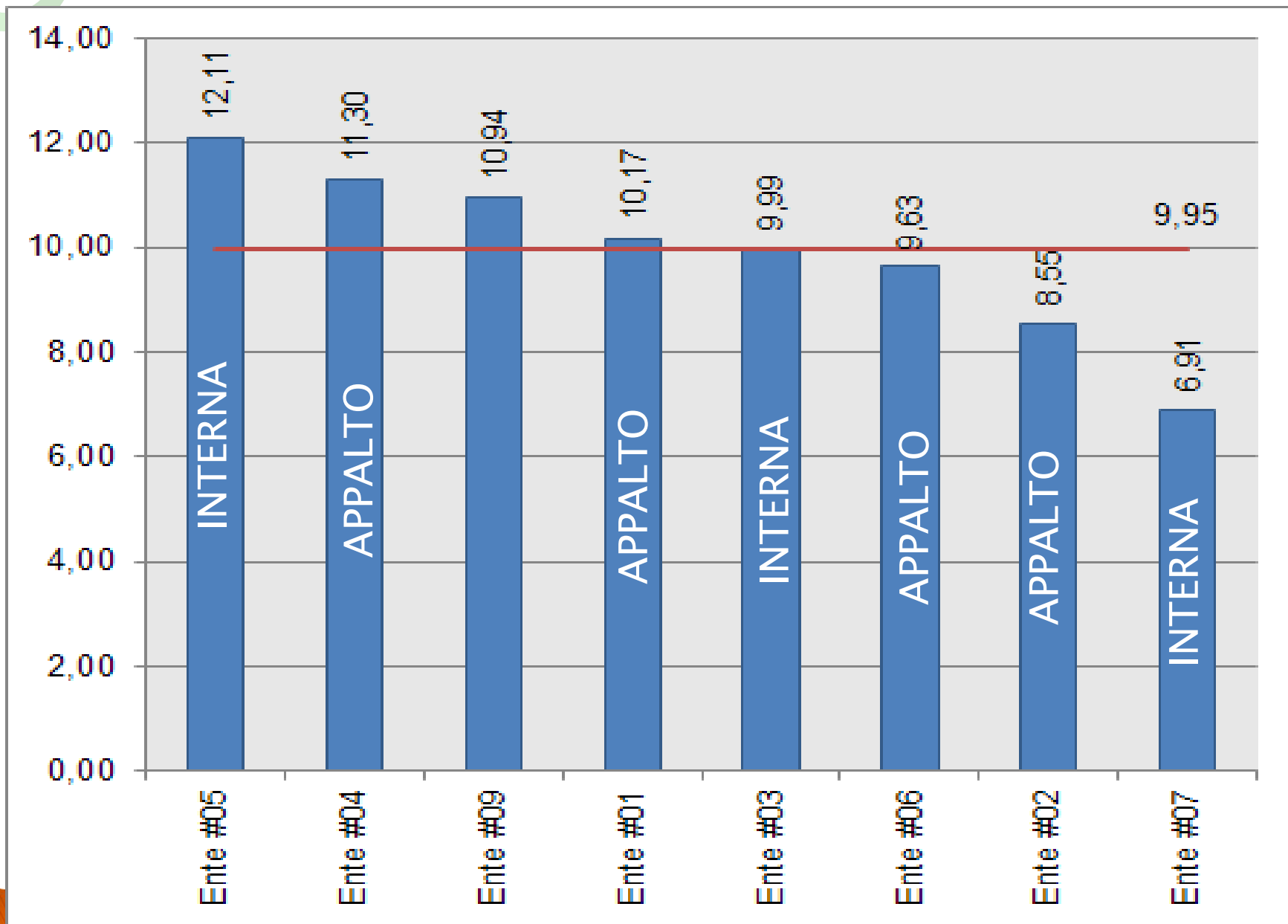
VOCI DI COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE

C	COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE
C.1	Personale dipendente e interinale dedicato al servizio
C.2	Collaboratori occasionali dedicati al servizio
C.3	Acquisto derrate alimentari
C.4	Ammortamento macchinari e attrezzature dedicate
C.5	Materiali di consumo
C.6	Appalto servizio ristorazione
C.7	Consulenze dedicate
C.8	Altro (da specificare)

COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE A P.L. – ANNO 2013

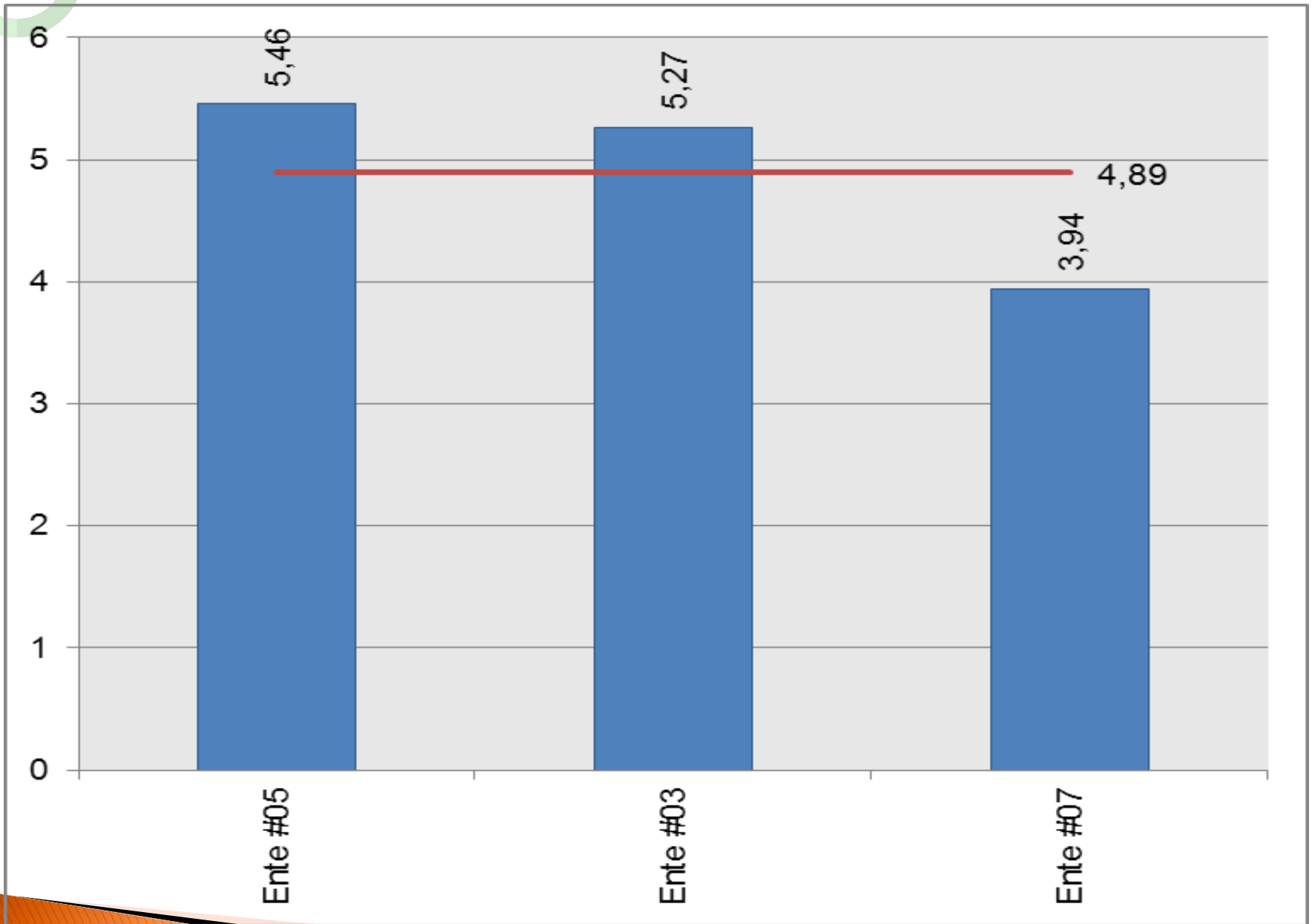


COSTO SERVIZIO RISTORAZIONE A GIORNATA ALIMENTARE – ANNO 2013



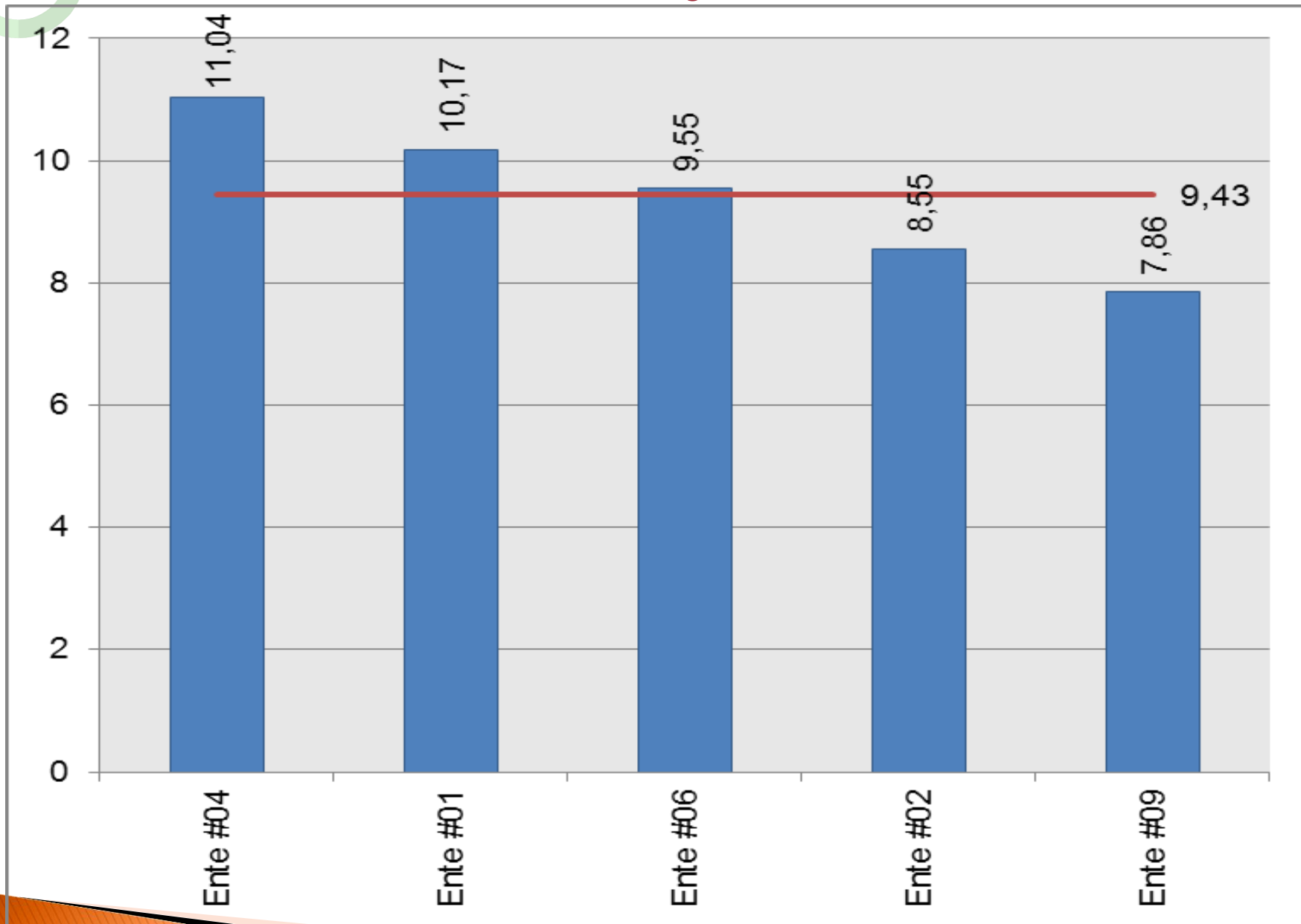
Acquisto derrate alimentari – Anno 2013

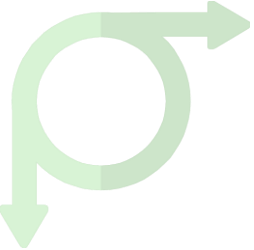
Driver: Numero delle giornate alimentari



Appalto servizio di ristorazione – Anno 2013

Driver: Numero delle giornate alimentari

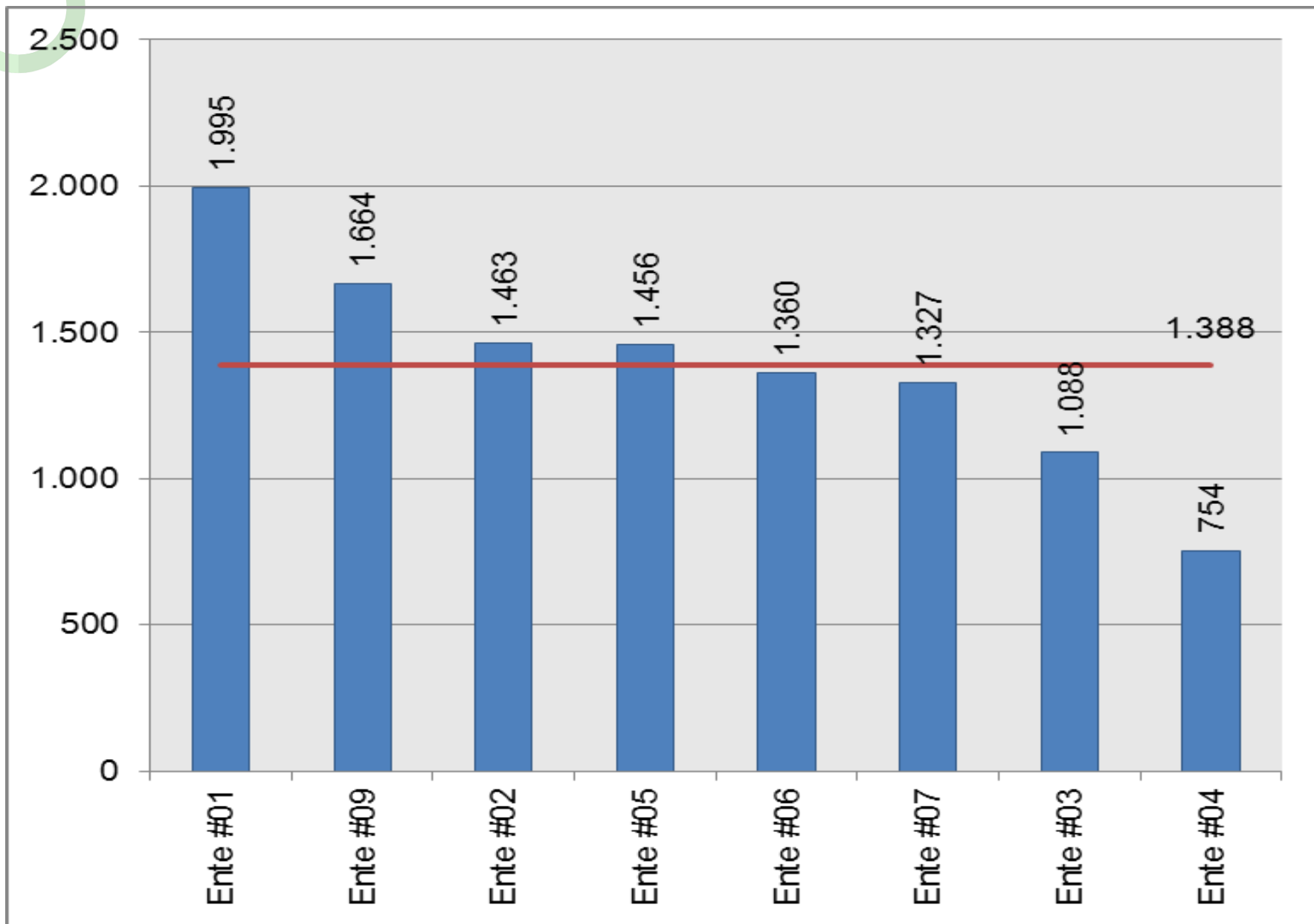




VOCI DI COSTO UTENZE

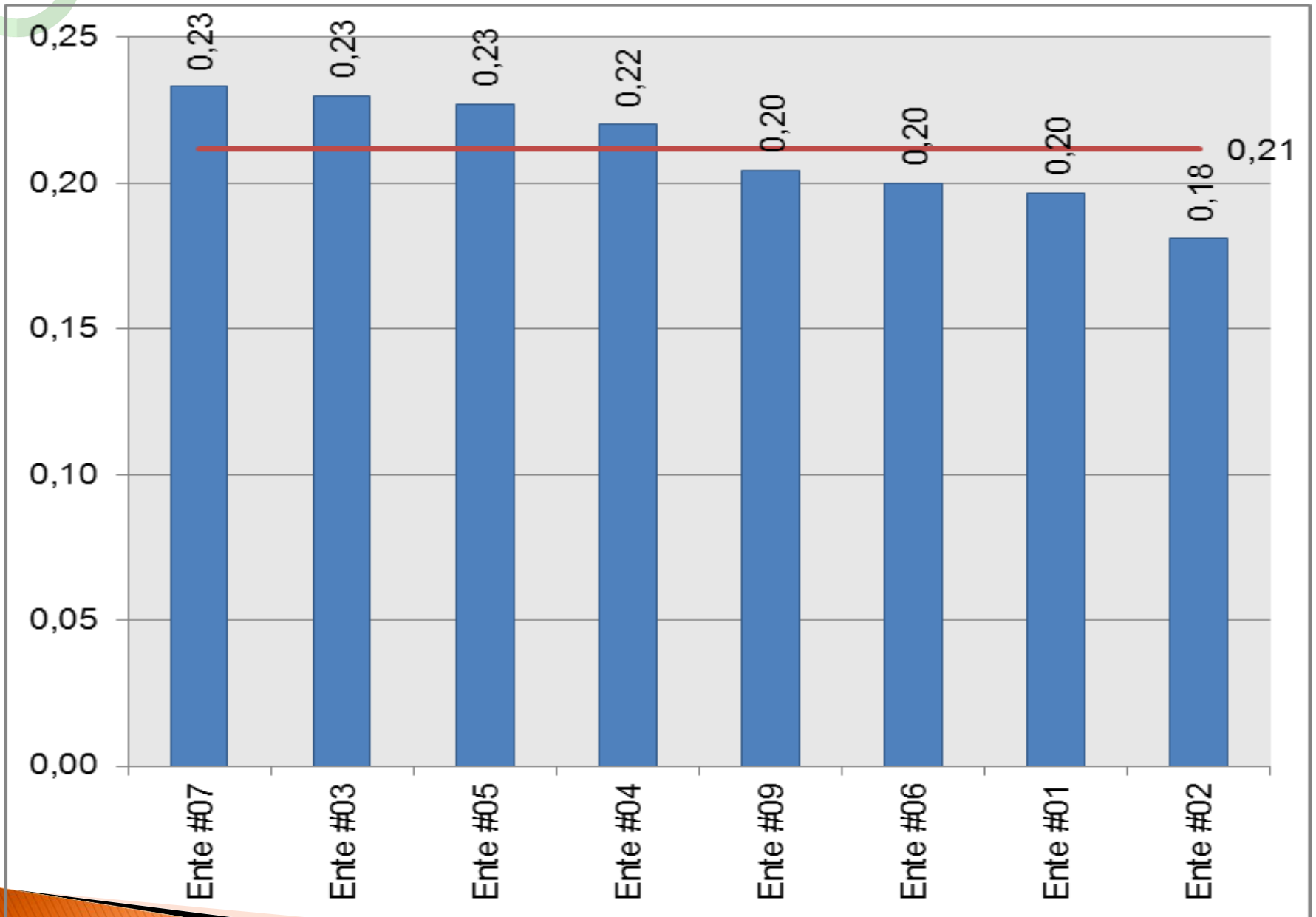
D	COSTO UTENZE
D.1	Telefono ed internet
D.2	Energia elettrica
D.3	Gas e metano
D.4	Acqua
D.5	Altro (da specificare)

COSTO UTENZE A P.L. – ANNO 2013



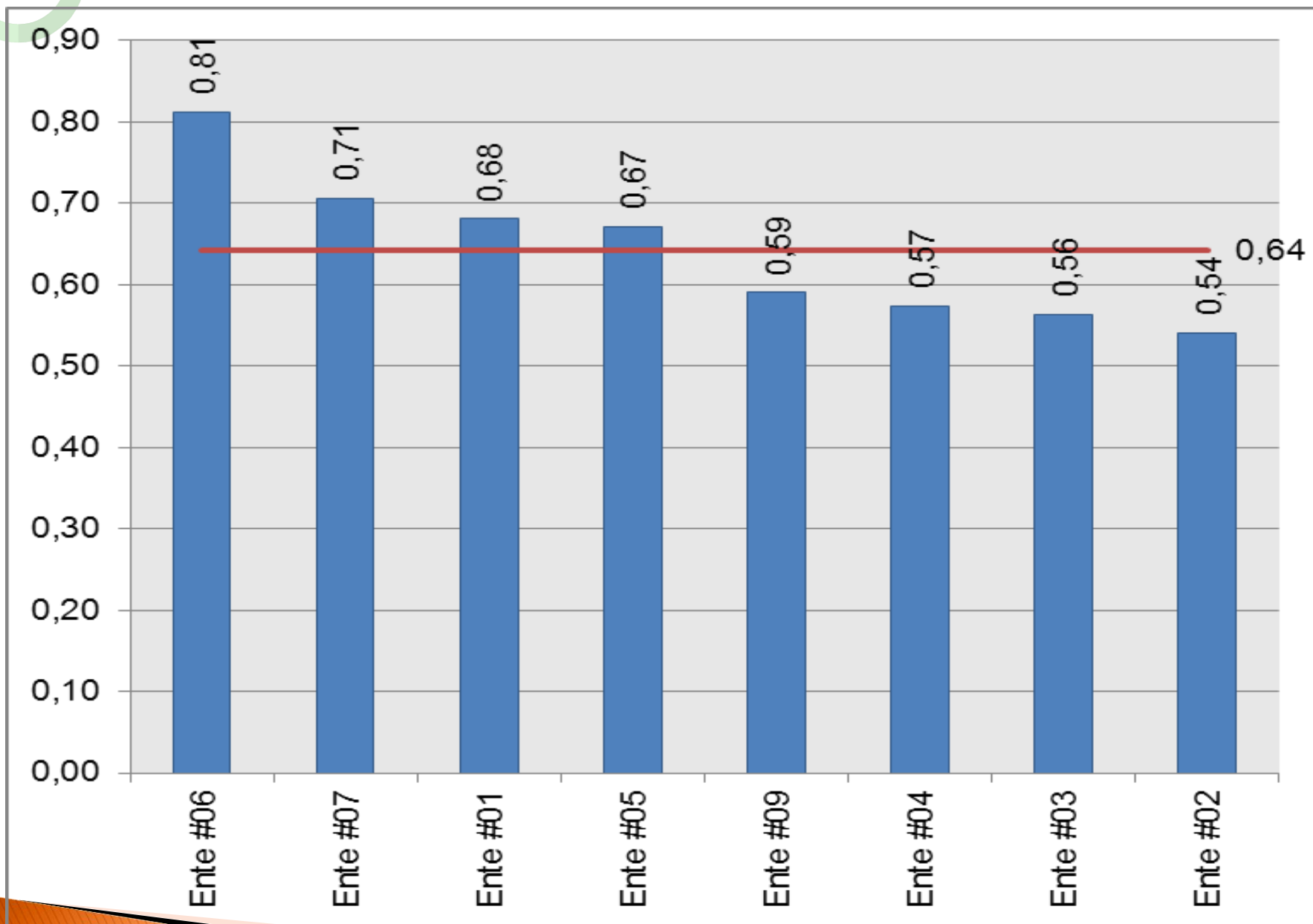
Energia elettrica – Anno 2013

Driver: Kwh annui consumati



Gas metano – Anno 2013

Driver: M³ consumati

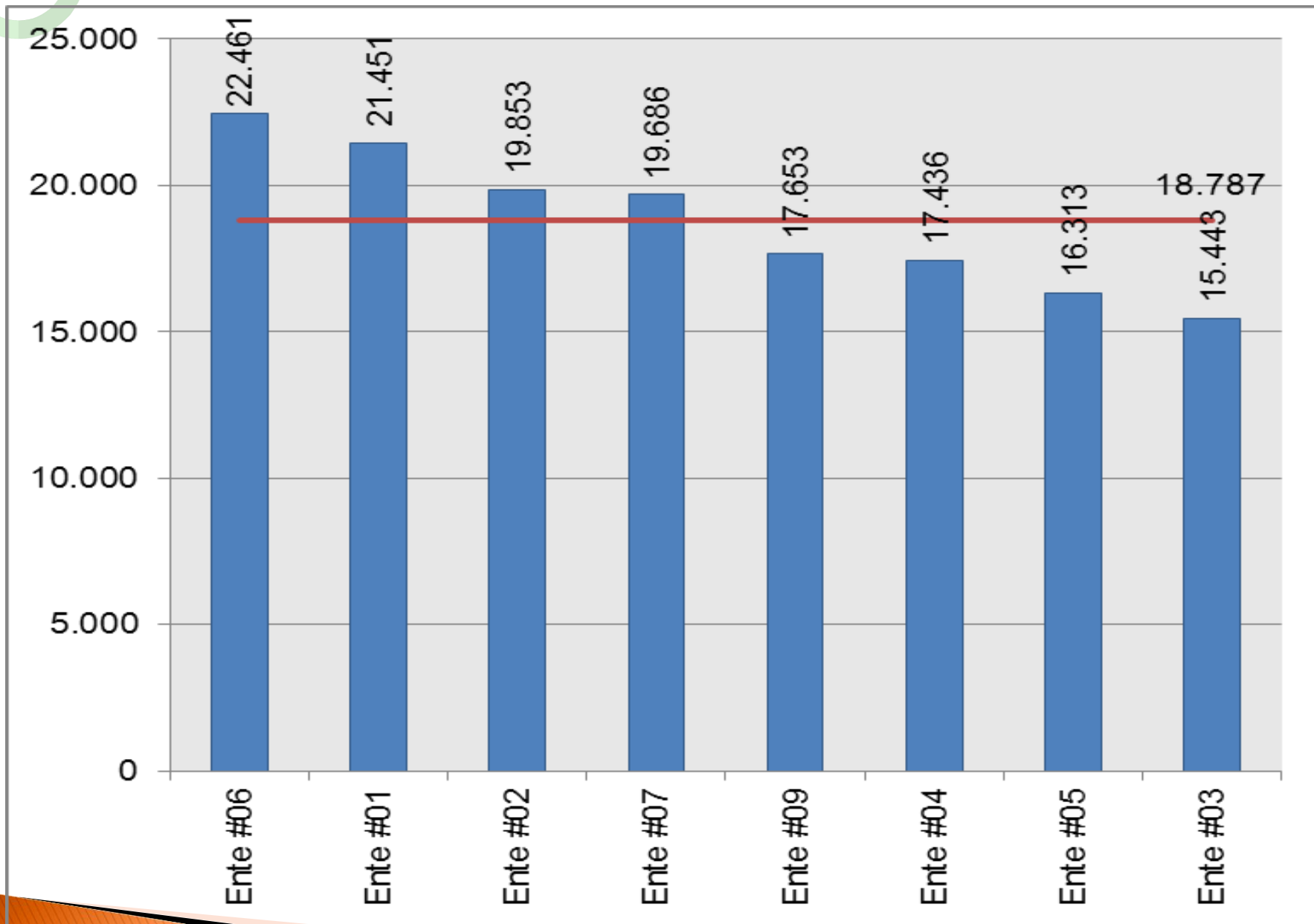




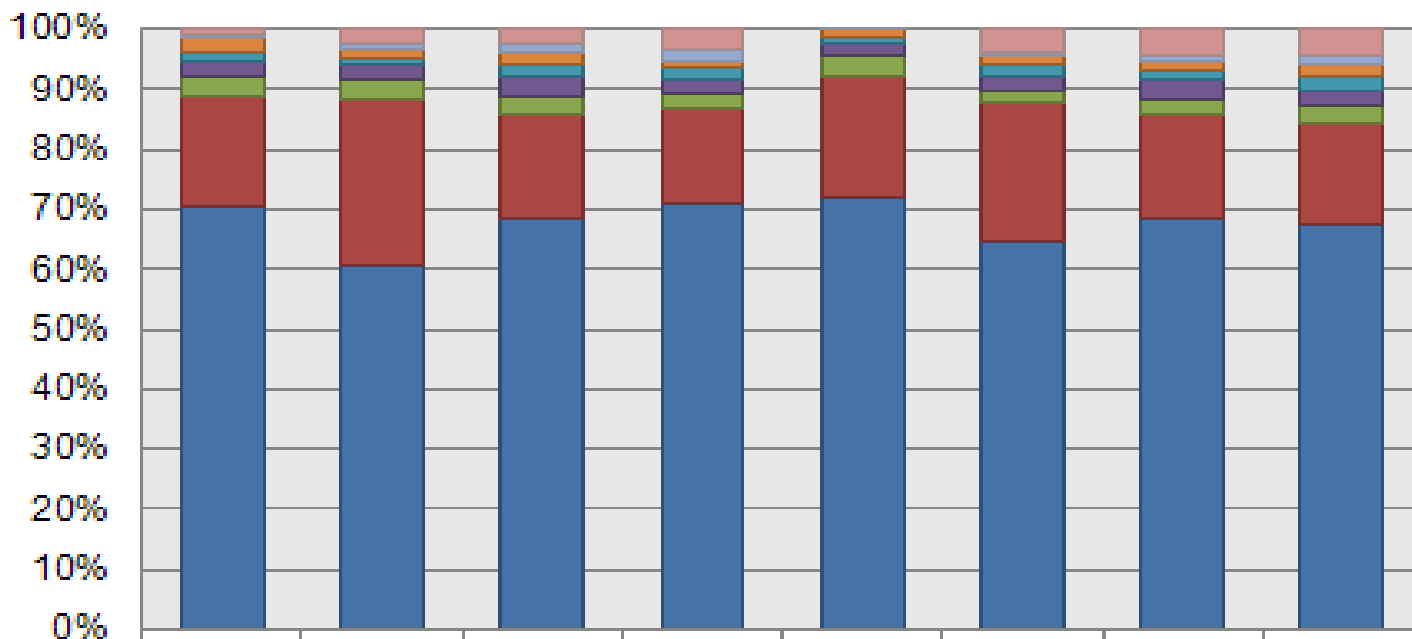
VOCI DI COSTO PERSONALE SOCIO-SANITARIO

G	COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO
G.1	OSS diretti (dipendenti)
G.2	OSS in appalto
G.3	OSS in libera professione
G.4	Infermieri diretti (dipendenti)
G.5	Infermieri in appalto
G.6	Infermieri in libera professione
G.7	Educatori Professionali/Animatori diretti (dipendenti)
G.8	Educatori Professionali/Animatori in appalto
G.9	Educatori Professionali/Animatori in libera professione
G.10	Fisioterapisti diretti (dipendenti)
G.11	Fisioterapisti in appalto
G.12	Fisioterapisti in libera professione
G.13	Assistenti Sociali diretti (dipendenti)
G.14	Assistenti Sociali in appalto
G.15	Assistenti Sociali in libera professione
G.16	Psicologi diretti (dipendenti)
G.17	Psicologi in appalto
G.18	Psicologi in libera professione
G.19	Logopedisti diretti (dipendenti)
G.20	Logopedisti in appalto
G.21	Logopedisti in libera professione
G.22	Coordinatori di struttura diretti (dipendenti)
G.23	Coordinatori di struttura in appalto
G.24	Coordinatori di struttura in libera professione
G.25	Altro (da specificare)

COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO A P.L. – ANNO 2013

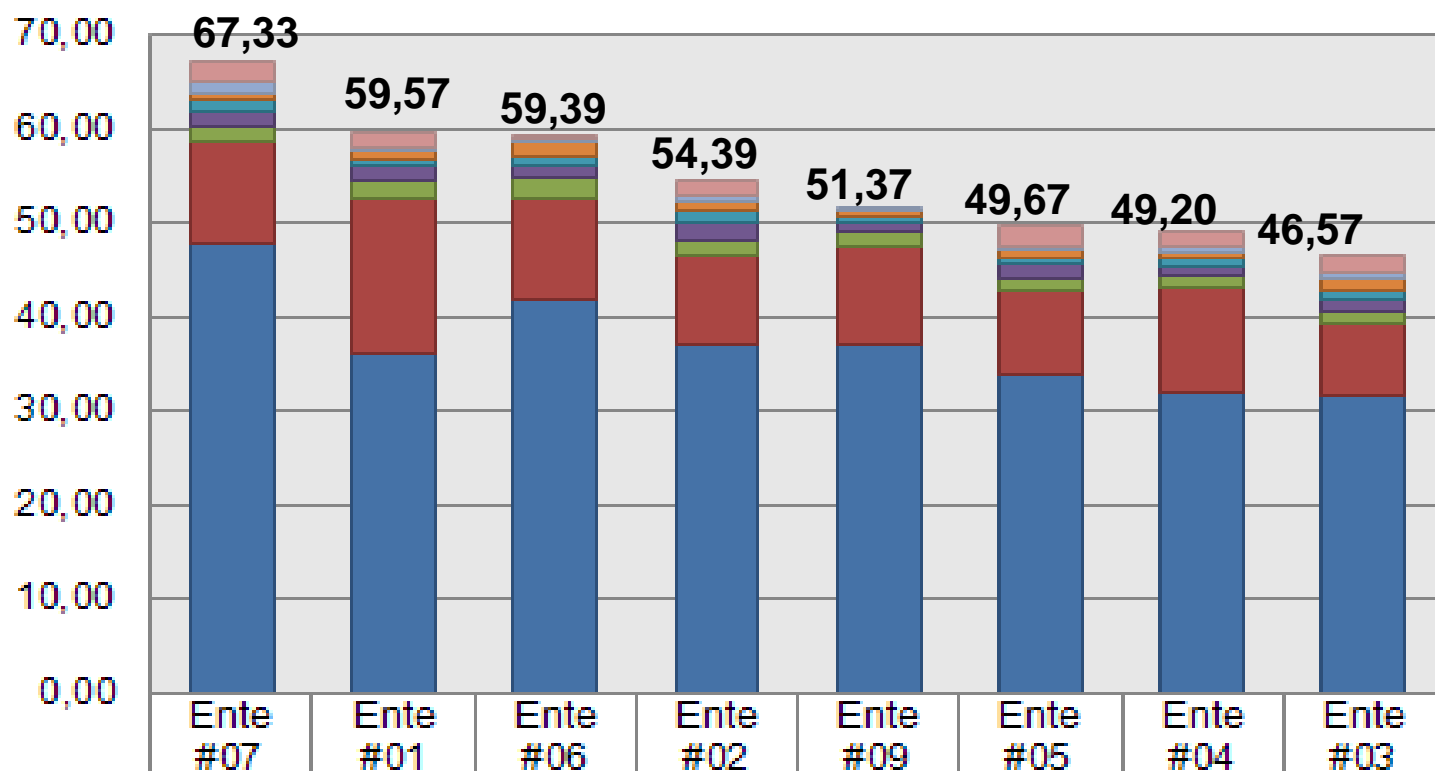


COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO A P.L. – ANNO 2013



	Ente #06	Ente #01	Ente #02	Ente #07	Ente #09	Ente #04	Ente #05	Ente #03
Coordinatori	0,8%	2,4%	2,6%	3,6%		3,6%	4,5%	4,4%
Logopedisti	0,5%	0,7%	1,3%	1,6%	0,03%	0,9%	0,7%	1,4%
Psicologi	2,5%	1,4%	2,1%	1,3%	1,5%	1,4%	1,6%	2,2%
Assistenti Sociali	1,5%	1,2%	2,1%	1,6%	0,8%	2,2%	1,7%	2,1%
Fisioterapisti	2,4%	2,4%	3,3%	2,6%	2,0%	2,1%	3,1%	2,8%
Educatori	3,4%	3,5%	2,9%	2,4%	3,2%	2,2%	2,4%	2,9%
Infermieri	18,3%	27,7%	17,5%	15,9%	20,2%	23,0%	17,6%	16,5%
OSS	70,6%	60,5%	68,3%	71,0%	72,2%	64,6%	68,4%	67,8%

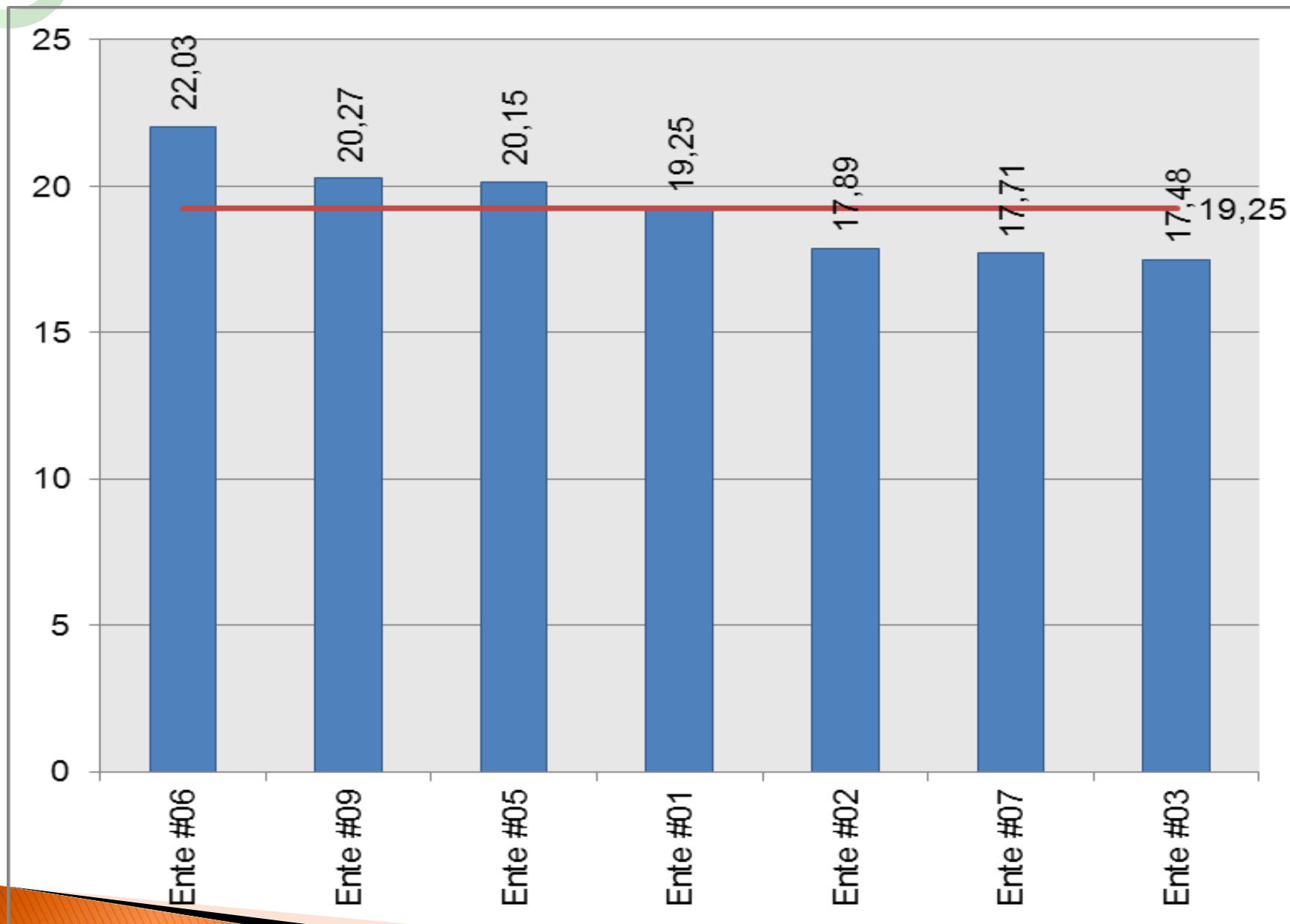
COSTI DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO A GIORNATA DI ASSISTENZA ANNO 2013



■ Coordinatori	2,40	1,45	0,49	1,39		2,25	1,79	2,05
■ Logopedisti	1,09	0,44	0,33	0,70	0,02	0,36	0,43	0,64
■ Psicologi	0,91	0,85	1,48	1,13	0,77	0,78	0,68	1,02
■ Assistenti Sociali	1,08	0,73	0,91	1,16	0,44	0,82	1,06	0,99
■ Fisioterapisti	1,74	1,45	1,43	1,78	1,04	1,54	1,05	1,28
■ Educatori	1,63	2,08	2,00	1,56	1,65	1,21	1,06	1,35
■ Infermieri	10,68	16,51	10,84	9,52	10,38	8,75	11,34	7,67
■ OSS	47,81	36,05	41,90	37,16	37,09	33,95	31,80	31,56

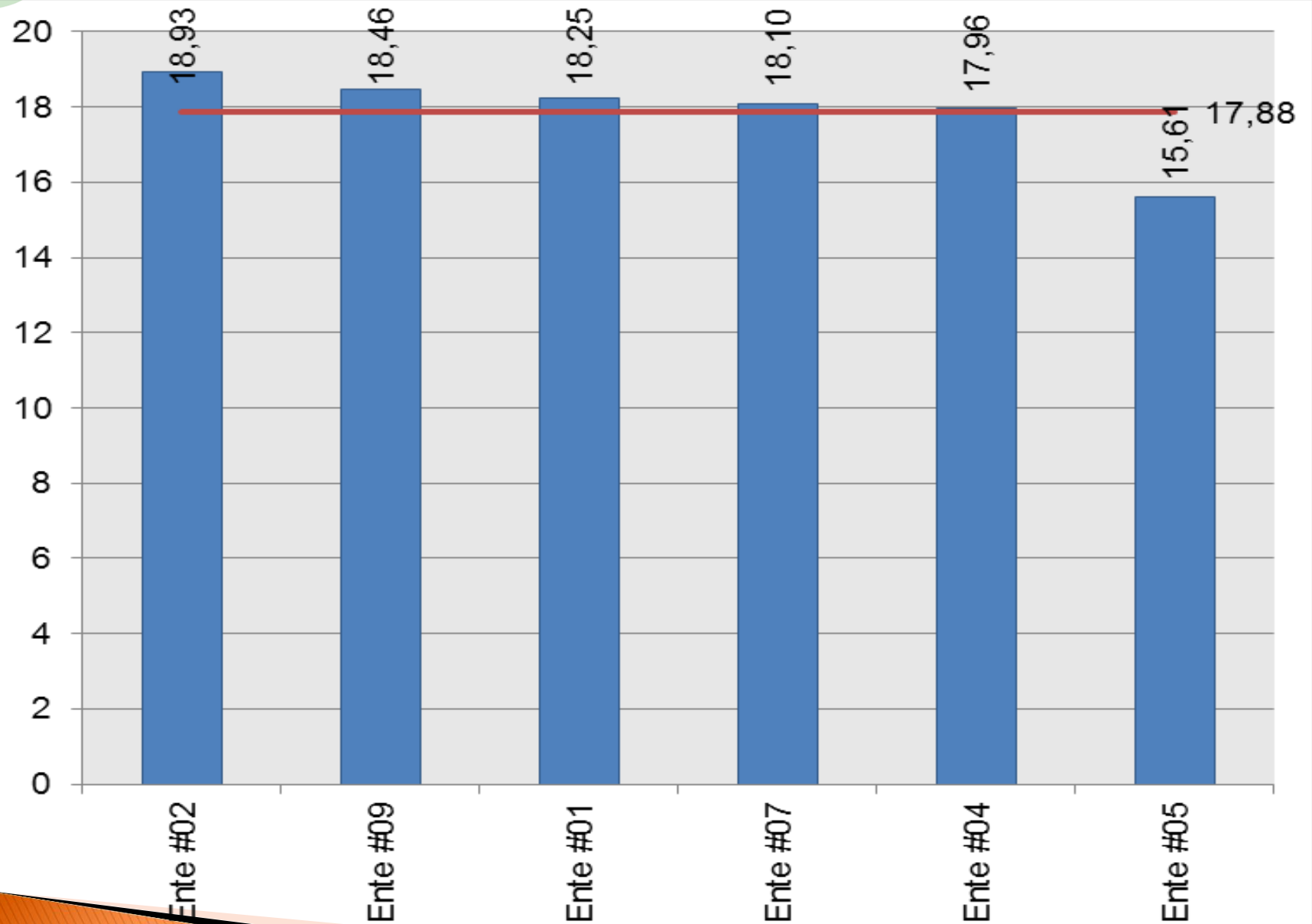
OSS diretti (dipendenti) – Anno 2013

Driver: Ore effettivamente lavorate



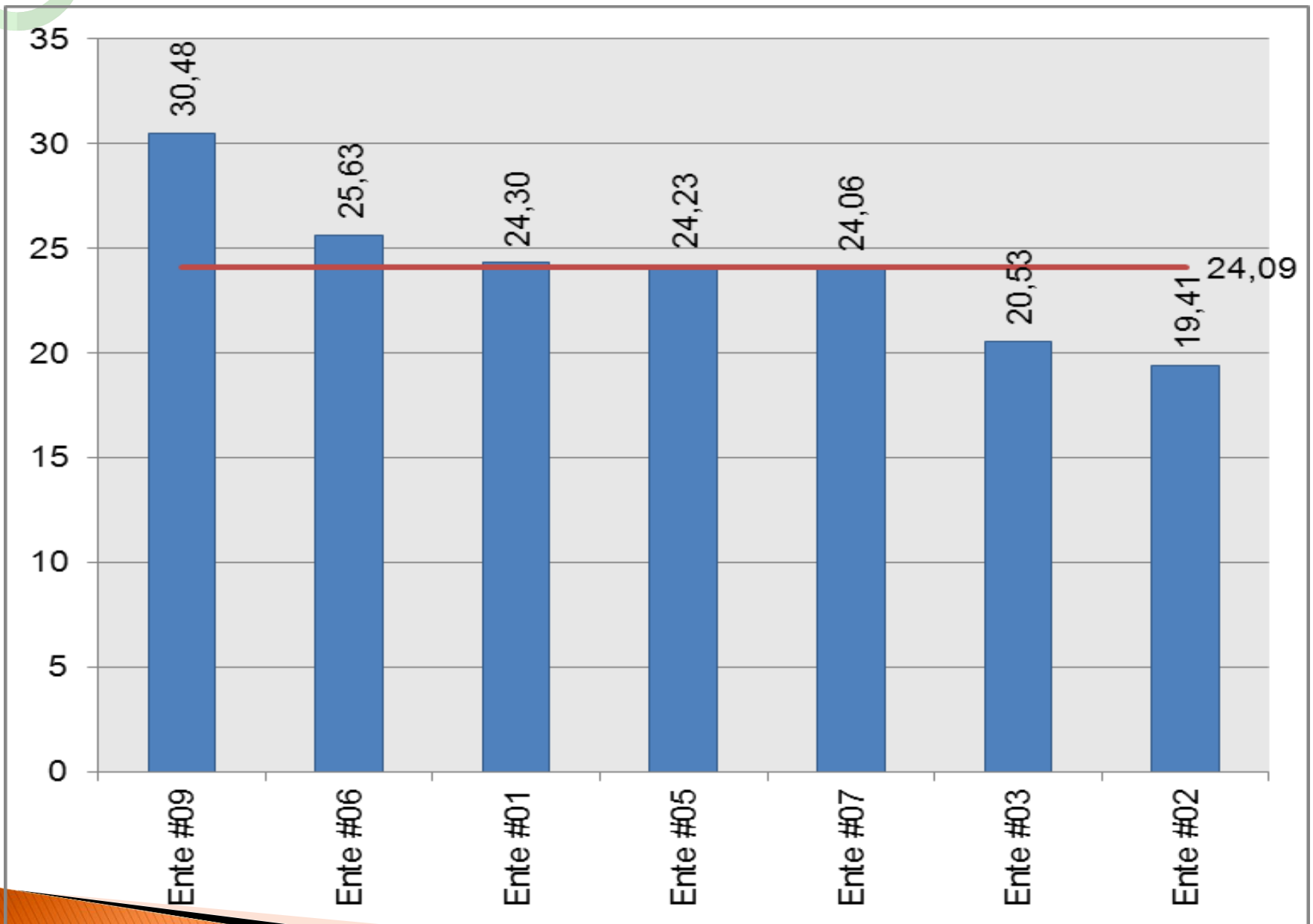
OSS in appalto – Anno 2013

Driver: Ore effettivamente lavorate



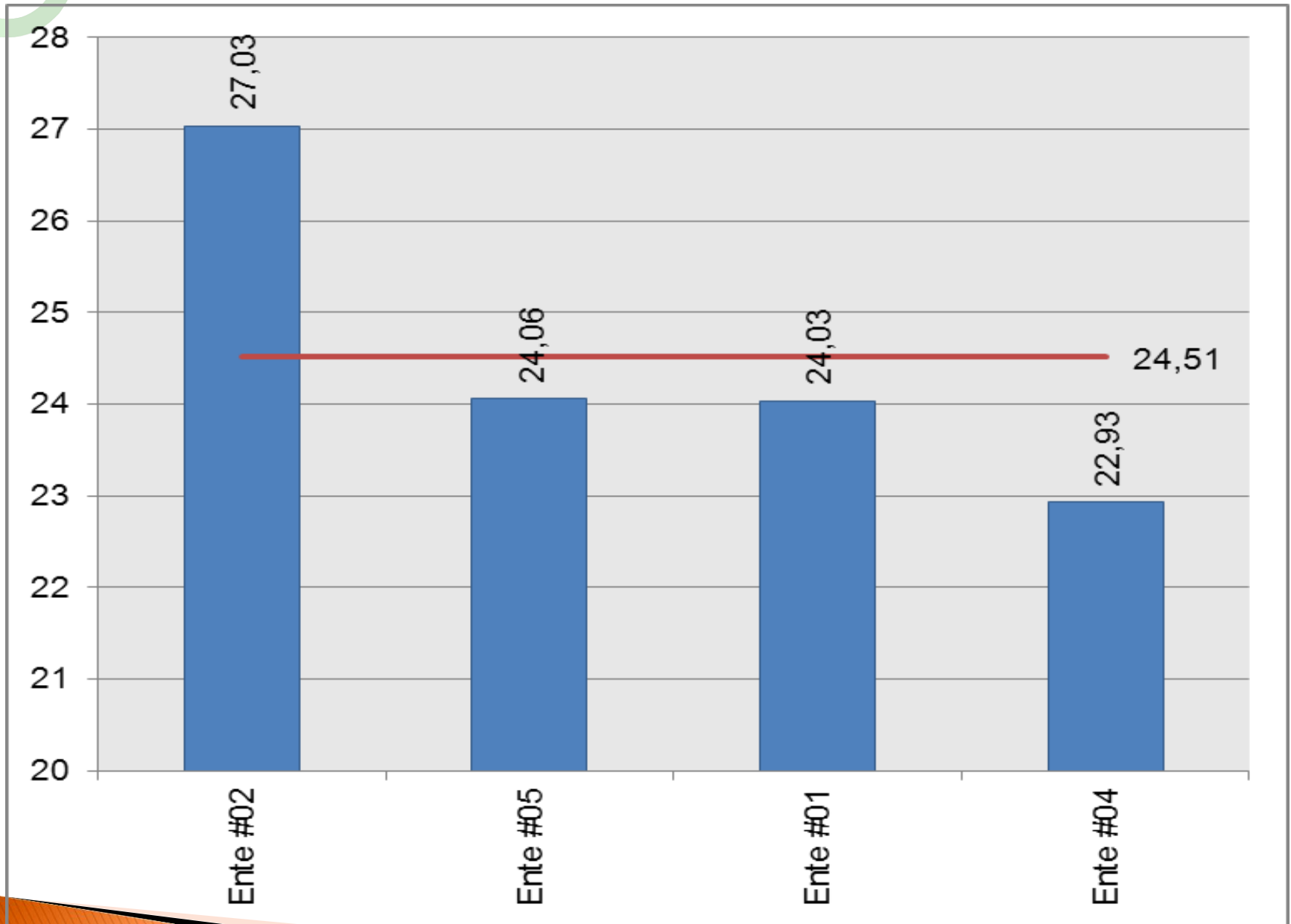
Infermieri diretti (dipendenti) – Anno 2013

Driver: Ore effettivamente lavorate



Infermieri in appalto – Anno 2013

Driver: Ore effettivamente lavorate



MATRICE ANALISI SCOSTAMENTI

