

# SERVIZI ESTERNI NELLE RSA: LA RICERCA CERISMAS

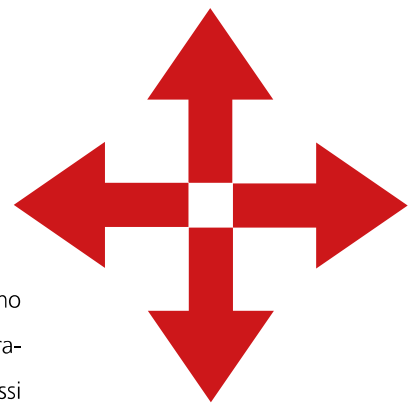
**I PROCESSI DI  
ESTERNALIZZAZIONE NEI  
SERVIZI RESIDENZIALI  
PER ANZIANI: I RISULTATI  
DI UNA RICERCA NELLE  
RSA IN LOMBARDIA**

**A. Cifalinò,**  
Professore associato  
di Programmazione e  
controllo, Università  
Cattolica del Sacro  
Cuore; Vice Direttore  
CERISMAS

**C. Langella,**  
Dottorando di Ricerca  
in Management  
e Innovazione;  
Ricercatrice  
CERISMAS

**A. Mariani,**  
Dottorando di ricerca  
in Management  
e Innovazione;  
Ricercatore  
CERISMAS





## INTRODUZIONE

Nell'attuale contesto demografico, caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione, epidemiologico, caratterizzato dalla sempre maggiore diffusione di patologie croniche, e sociale, caratterizzato dall'indebolimento delle reti familiari, è di centrale importanza rispondere ai bisogni della popolazione anziana in stato di non autosufficienza o fragilità. Al riguardo, i servizi residenziali, variamente denominati nelle diverse regioni come RSA (Residenze sanitarie assistenziali), CRA (Casa residenza per anziani) o equivalenti, giocano un ruolo crescente. La gestione dei servizi residenziali è tutt'altro che banale: le sfide da affrontare sono molteplici. Un primo elemento di complessità è legato al profilo strategico. I servizi residenziali devono rispondere a bisogni non solo clinici, assistenziali e sociali, ma anche esistenziali. Non si tratta, perciò, di erogare solo servizi socio-sanitari, ma soprattutto di supportare progetti individualizzati di vita, cura e assistenza, in cui l'assistito e la sua famiglia siano posti al centro. Un secondo elemento di complessità riguarda il profilo istituzionale. I servizi residenziali si collocano all'interno di una rete composta da una molteplicità di servizi sanitari e socio-sanitari, diffusi sul territorio. Devono, pertanto, pensarsi come nodi integrati con la rete degli altri attori coinvolti nel sistema. Un ultimo elemento di complessità è legato al profilo organizzativo, in quanto non esistono modelli manageriali univoci e replicabili in tutti i contesti. A tal proposito, una risorsa chiave - e scarsa - è il personale e un elemento di particolare criticità è la gestione di quest'ultimo. Basti pensare a problematiche quali il rischio di burnout, l'*ageing* del personale o l'organizzazione della turnistica. Alla luce di tale premessa, appare evidente come anche i processi di esternalizzazione, presenti in ma-

niera diffusa nelle strutture residenziali, non possano essere considerati come una mera soluzione operativa volta esclusivamente a semplificare i processi e a contenere i costi. Al contrario, il governo delle esternalizzazioni assume per le strutture residenziali una valenza strategica nel garantire risposte efficaci, eque ed efficienti alle esigenze degli utenti e delle famiglie nella rete dei servizi, in un contesto soggetto a rilevante competizione. Nonostante la diffusione del fenomeno, le modalità di manifestazione dei processi di esternalizzazione nel mondo dell'assistenza residenziale sono poco conosciute. Vista la centralità del tema, CERISMAS (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario) ha condotto un'indagine sui processi di esternalizzazione nelle strutture residenziali, attraverso un'indagine rivolta alle RSA lombarde. In particolare, l'indagine si è prefissa di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- Qual è la diffusione dei fenomeni di esternalizzazione nei servizi socio-sanitari residenziali?
- Quali sono i servizi oggetto di esternalizzazione?
- Quali effetti conseguono alle esternalizzazioni?
- Quali fattori è necessario presidiare nel processo di esternalizzazione?

## IL PROFILO DEL CAMPIONE DI STUDIO

Il *setting* dell'indagine è costituito dalle RSA pubbliche e private accreditate, tramite la propria ATS di riferimento, con il Sistema Sanitario Regionale Lombardo. La Lombardia è stata scelta come contesto di ricerca in quanto si contraddistingue per essere una delle realtà con il più elevato numero di posti letto pro-capite. La validità della scelta di questo *setting* empirico è data non soltanto dalla numerosità delle RSA pre-

---

**■ I servizi residenziali devono rispondere a bisogni non solo clinici, assistenziali e sociali, ma anche esistenziali. Non si tratta, perciò, di erogare solo servizi socio-sanitari, ma soprattutto di supportare progetti individualizzati di vita, cura e assistenza, in cui l'assistito e la sua famiglia siano posti al centro**

---

# Outsourcing logistica e servizi



senti sul territorio, ma anche dalle dimensioni della popolazione residente. In Lombardia, infatti, vivono oltre 10 milioni di persone; cifra comparabile con la popolazione della Svezia (9,9 milioni di persone) e del Belgio (11,35 milioni di persone).

Lo scorso anno il team di ricercatori CERISMAS ha contattato 692 residenze, ovvero tutte le strutture presenti sul territorio lombardo nel periodo di svolgimento dell'indagine, invitando i direttori generali e gestionali di ogni struttura ad aderire ad una *survey* volta a rispondere alle domande di ricerca sopra esposte. Sono stati compilati e restituiti 147 questionari, con un tasso di risposta pari al 21%; tale valore è in linea con le ricerche di questa tipologia. La percentuale sale al 26% se si osserva il campione dei rispondenti dal punto di vista dei posti letto autorizzati dal Sistema Sanitario Regionale.

Suddividendo i rispondenti a seconda del numero di posti letto, nel campione è possibile riscontrare una maggiore presenza, rispetto alla media lombarda, di RSA di grandi dimensioni (oltre i 100 posti letto). La distribuzione territoriale delle RSA rispondenti al questionario CERISMAS, suddivise secondo la propria ATS di riferimento, è omogenea come si può vedere

nella *Figura 1*. Le ATS maggiormente rappresentate sono l'ATS di Bergamo e quella di Milano, rispettivamente, con il 27% e il 26%; invece, per le ATS dell'Insubria e della Brianza, le percentuali sono leggermente inferiori alla media (16% e 17%).

È interessante analizzare la distribuzione delle RSA rispondenti secondo l'assetto istituzionale: l'11% sono aziende pubbliche, il 30% aziende private *for profit* e il 59% aziende *no profit*. Quest'ultima categoria può essere divisa in aziende di ispirazione religiosa (20%) e di ispirazione laica (39%). La quota più numerosa è composta dalle RSA *no profit* di ispirazione laica tramite diversi assetti giuridici: fondazioni, società cooperative, società con fini sociali.

Un'ulteriore caratteristica esaminata è l'appartenenza o meno ad un gruppo. I risultati dell'indagine mostrano che poco più della metà del campione appartiene ad un gruppo di RSA o in generale ad un gruppo operante nell'ambito sanitario e/o socio-sanitario, mentre la restante parte non ha vincoli di appartenenza con gruppi o legami con altre strutture.

Per concludere la descrizione del profilo delle RSA rispondenti alla *survey*, sono stati analizzati i tassi di occupazione dei posti letto e i risultati della gestione caratteristica. La misurazione di queste grandezze

**Figura 1.**  
**Profilo delle RSA rispondenti -**  
**ATS di riferimento**

ATS	N. Strutture rispondenti	% copertura
Bergamo	17	27%
Brescia	18	21%
Brianza	11	17%
Insubria	17	16%
Milano	38	25%
Montagna	9	20%
Pavia	18	21%
Val Padana	19	22%
Totale complessivo	147	21%





è stata affidata al compilatore del questionario, di conseguenza i dati emersi sono stati dichiarati dalle RSA e non estrapolati da fonti secondarie. I tassi di occupazione medi dei posti letto accreditati e contrattualizzati hanno valori significativamente elevati e riflettono la presenza di liste d'attesa nelle ATS lombarde. Per quanto riguarda i posti letto accreditati si supera il 97%, mentre per i posti letto contrattualizzati la percentuale sale al 98%. Questi dati portano a delle riflessioni circa la richiesta molto elevata di posti letto nelle Residenze Sanitarie Assistenziali - cosa che è avvalorata anche dall'incremento dal 2018 (anno di somministrazione del questionario) al 2019 (anno di presentazione dei risultati) del numero di strutture accreditate: nella sola Regione Lombardia, infatti, sono oltre 20 le nuove strutture accreditate e il numero di posti letto autorizzati e accreditati è aumentato di oltre 2000 unità.

Da ultimo, con riferimento ai risultati della gestione caratteristica, si sottolinea che, nel questionario, l'orizzonte temporale di riferimento utilizzato era di cinque anni (dal 2013 al 2017), onde evitare possibili condizionamenti dovuti a fenomeni transitori. I risultati sono prevalentemente positivi: circa due

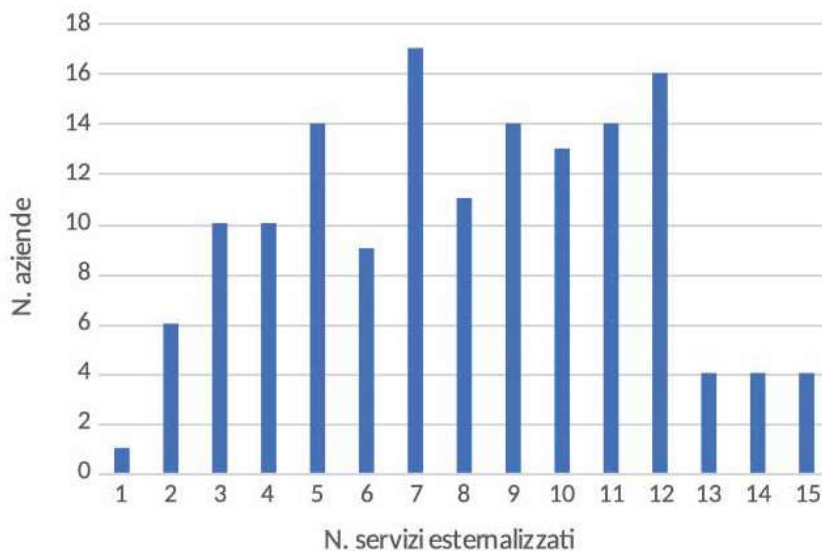
terzi del campione dichiarano risultati della gestione caratteristica sempre o perlopiù positivi, quasi il 20% in pareggio e solo il 15% dichiara di essere in perdita.

## IL FENOMENO DELL'ESTERNALIZZAZIONE: QUANTO E COSA SI ESTERNALIZZA

La ricerca si è focalizzata su una gamma di sedici servizi esternalizzabili, che possono essere classificati nelle seguenti quattro tipologie:

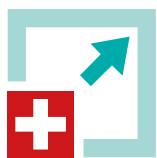
- servizi assistenziali: assistenza socio-sanitaria (ASA-OSS), assistenza infermieristica, servizio animativo/educativo, servizio fisioterapico;
- servizi alberghieri: ristorazione, pulizia e sanificazione degli ambienti, lavanderia e stireria della biancheria piana e delle divise dei dipendenti, lavanderia e stireria degli indumenti personali degli ospiti, vigilanza, portineria e centralino;
- servizi di *facility management*: manutenzione delle apparecchiature elettromedicali, gestione degli immobili, gestione degli impianti termici;
- servizi di staff: gestione del personale, servizi contabili, gestione dei sistemi informativi, ruolo di Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP).

■ Lo scorso anno il team di ricercatori CERISMAS ha contattato 692 residenze, ovvero tutte le strutture presenti sul territorio lombardo nel periodo di svolgimento dell'indagine, invitando i direttori generali e gestionali di ogni struttura ad aderire ad una survey volta a rispondere alle domande di ricerca sopra esposte



**Figura 2.**  
Numero di servizi esternalizzati  
nelle RSA del campione.





Dai risultati è emerso che, complessivamente, l'esternalizzazione risulta essere un fenomeno molto diffuso. Infatti, come si può osservare dalla *Figura 2*, tutte le RSA rispondenti esternalizzano almeno un servizio. Inoltre, l'esternalizzazione coinvolge, di solito, più servizi: solo una azienda del campione esternalizza unicamente un servizio. Nella maggior parte dei casi (73% del campione) vengono esternalizzati tra i cinque e i dodici servizi, con picchi in corrispondenza dell'esternalizzazione di sette e dodici servizi. L'esternalizzazione di tredici o più servizi appare invece meno frequente (8% dei casi).

L'esternalizzazione, oltre a essere un fenomeno diffuso, è anche variegata, per la tipologia di servizi esternalizzati. I servizi più spesso esternalizzati nel campione sono quelli di *facility management*. Ciò vale soprattutto per la gestione degli impianti termici e per la manutenzione delle apparecchiature elettromedicali, esternalizzate da più dell'80% dei rispondenti. È, invece, esternalizzato con frequenza minore il servizio di gestione degli immobili. I servizi alberghieri - con l'unica eccezione del servizio di vigilanza, portineria e centralino - sono esternalizzati in più della metà delle RSA del campione, con percentuali che vanno dal 56% della ristorazione al 78% del servizio di lavanderia e stireria della biancheria piana e delle divise dei dipendenti. Anche la percentuale di esternalizzazione del servizio di assistenza infermieristica supera il 50%. Gli altri servizi assistenziali sono esternalizzati con frequenze minori: 46% per l'assistenza socio-sanitaria (ASA-OSS), 37% per il servizio fisioterapico e 35% per il servizio animativo/educativo. Per quanto riguarda i servizi di staff, i servizi di gestione del personale e di gestione dei sistemi informativi vengo esternalizzati in circa la metà del campione; sono meno frequenti, invece, i casi di esternalizzazione del ruolo di RSPP e dei servizi contabili.

A complicare la situazione, i fenomeni di esternalizzazione possono essere sia totali che parziali. Un servizio potrebbe, infatti, essere esternalizzato integralmente

o solo in parte, sulla base, ad esempio, delle fasi del processo o della disposizione fisica degli spazi. A questo proposito, i risultati dell'indagine mostrano che la maggior parte dei servizi viene esternalizzata per intero. Invece, nel caso di gestione degli immobili, servizi contabili, gestione del personale, assistenza infermieristica e socio-sanitaria sono frequenti esperienze di esternalizzazione parziale (rispettivamente nel 55%, 53%, 48%, 50% e 47% del campione).

## GLI EFFETTI DELL'ESTERNALIZZAZIONE

Spostiamo ora il focus su quali siano gli effetti dell'esternalizzazione percepiti dalle RSA. Il questionario, infatti, chiedeva di indicare quanto l'esternalizzazione di un dato servizio avesse contribuito al conseguimento di un determinato effetto. Dopo aver analizzato la letteratura scientifica e quella professionale legate al mondo delle residenze sanitarie sia a livello nazionale che internazionale, sono state definite cinque macro prospettive di analisi.

La prima prospettiva è quella economico-finanziaria e si articola in due voci di analisi: la prima volta al contenimento dei costi di erogazione del servizio e la seconda volta a ridurre l'incidenza dei costi fissi. Questi effetti, di certo non trascurabili, vengono spesso percepiti con minore intensità. Il contenimento dei costi spicca, infatti, solo per i servizi di assistenza socio-sanitaria e di lavanderia e stireria (piana e ospiti). Infatti, per questi tre servizi la percentuale di rispondenti che ha ritenuto molto importante il contenimento dei costi di erogazione supera il 40%: nel dettaglio il 43% per i servizi di assistenza socio-sanitaria, il 43% per la lavanderia e stireria piana e il 48% per la lavanderia e stireria ospiti. Per il servizio di vigilanza, portineria e centralino la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di aver percepito poco tale effetto. Osservando, invece, le

■ Il questionario, chiedeva di indicare quanto l'esternalizzazione di un dato servizio avesse contribuito al conseguimento di un determinato effetto. Dopo aver analizzato la letteratura scientifica e quella professionale legate al mondo delle residenze sanitarie sia a livello nazionale che internazionale, sono state definite cinque macro prospettive di analisi



risposte relative alla riduzione dell'incidenza dei costi fissi rispetto ai costi totali, si evidenzia una percezione elevata solo nel caso del servizio di lavanderia e stireria con il 45% dei partecipanti che l'ha indicata come molto rilevante.

Il secondo focus d'analisi è legato a una prospettiva di sviluppo. In questa categoria rientrano i seguenti effetti: introduzione di elementi di innovazione di vario tipo, incluse le innovazioni tecnologiche, e il miglioramento delle competenze distintive. I risultati della *survey* hanno evidenziato che la tematica dell'introduzione di elementi di innovazione è trasversale a tutti i servizi di staff e di *facility management* e alla lavanderia ospiti (tra il 46% e il 64% dei rispondenti hanno indicato che la tematica è molto rilevante), mentre risulta poco rilevante per i servizi assistenziali e per la vigilanza, portineria e centralino (tra il 50% e il 72% dei rispondenti hanno indicato la tematica come poco rilevante). Si riscontra una situazione simile per il miglioramento del presidio delle competenze distintive; infatti risulta dirimente per i servizi di staff e di *facility management*, mentre poco rilevante per alcuni servizi assistenziali, in particolare per i servizi di assistenza socio-sanitaria e di assistenza infermieristica.

Terzo ambito d'analisi sono i processi e come questi possano modificarsi a seguito dell'esternalizzazione di uno o più servizi. Per misurare quest'area sono stati presi in esame la qualità del servizio, la flessibilità di erogazione e le tempistiche di erogazione, il tutto in un'ottica migliorativa.

Gli effetti dell'esternalizzazione nella prospettiva dei processi sono molto intensi e trovano diverse similitudini nelle tre declinazioni appena elencate. In dettaglio, partendo dal miglioramento della flessibilità del servizio, in tutte e quattro le categorie di servizi il riscontro su questa tematica è forte (tra il 42% e il 53% del campione). Gli unici servizi con

percezioni leggermente inferiori alla media sono il servizio animativo/educativo e quello fisioterapico. Per quanto riguarda il miglioramento della qualità del servizio, appare rilevante nei servizi di staff e di *facility management*, così come in quello di vigilanza, portineria e centralino (tra il 41% e il 59% del campione). Da ultimo, il miglioramento delle tempistiche di erogazione di servizio risulta essere cruciale per i servizi residenziali, i servizi di staff e di *facility management* (tra il 42% e il 57% del campione).

La quarta prospettiva d'analisi è quella degli utenti e l'effetto qui valutato è il miglioramento della loro soddisfazione. La tematica del miglioramento della soddisfazione degli ospiti delle RSA è quella che ha avuto i risultati più variegati: la percezione del grado di importanza di questo effetto è elevata per i servizi di vigilanza (45% del campione), portineria e centralino e di gestione degli immobili (44% del campione); è stato, invece, ritenuto poco rilevante rispetto al servizio di assistenza socio-sanitaria (49% del campione), assistenza infermieristica (42% del campione), gestione del personale (51% del campione) e ruolo di RSPP (41% del campione).

L'ultima prospettiva è, infine, quella normativa che si traduce nell'effetto del miglioramento dell'aderenza alla legislazione vigente. La tematica della *compliance* normativa è cruciale per molte realtà organizzative, ma per le RSA lo diventa ancora di più con riguardo all'accreditamento dei posti letto con la propria ATS di riferimento. Infatti, i servizi in cui questo effetto risulta più marcato sono quello animativo/educativo e fisioterapico (46% del campione per entrambi i servizi); ma anche i servizi di staff (tra il 45% e il 65% del campione) e di *facility management* (tra il 60% e il 70% del campione).

Risulta, invece, essere poco rilevante per la lavanderia e stireria (piana e ospiti) (41% del campione per entrambi i servizi).

■ Dalla ricerca emerge che, nei servizi socio-sanitari residenziali, l'esternalizzazione è un fenomeno molto diffuso e variegato, non solo per la numerosità e la varietà dei servizi esternalizzati, ma anche per la presenza di soluzioni ibride di esternalizzazione parziale



## I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEL PROCESSO DI ESTERNALIZZAZIONE

CERIMAS ha voluto indagare anche i potenziali fattori critici di successo del processo di esternalizzazione. Nello specifico la ricerca si è focalizzata su:

- fattori critici di successo legati al profilo strategico: analisi della coerenza del processo di esternalizzazione con la mission e gli obiettivi aziendali, analisi costi/benefici delle scelte di *make or buy*, capacità di soddisfare le aspettative dell'utenza;

- fattori critici di successo legati al profilo di relazione col fornitore: capacità di selezionare il fornitore, di redigere un contratto completo per l'azienda, di integrare e condividere le informazioni con il fornitore, di ridurre o prevenire comportamenti opportunistici del fornitore, di monitorare le performance del fornitore;

- fattori critici di successo legati al profilo organizzativo: capacità di gestire il cambiamento con il personale all'interno dell'organizzazione e i processi di integrazione tra personale interno e personale afferente al fornitore, capacità di gestire il personale afferente al fornitore esterno.

La percezione del grado di importanza dei fattori critici di successo è stata analizzata sia a livello di singola struttura che - in caso di strutture appartenenti a un gruppo - di holding di gruppo. Complessivamente, i risultati mostrano che tutti i potenziali fattori critici di successo indagati nel questionario sono stati percepiti come molto importanti al fine di governare i processi di esternalizzazione. In particolare, spiccano la capacità di selezionare e di monitorare il fornitore e la capacità di effettuare un'appropriate analisi costi/benefici nelle scelte di *make or buy*, ritenute dirimenti da circa il 60% del campione. È emerso, inoltre, un disallineamento tra punto di vista della holding e punto di vista delle singole strutture. Sicuramente,

punti di vista diversi sono giusti, in quanto coerenti con i diversi i ruoli; tuttavia, la presenza di queste differenti prospettive è un elemento di complessità di cui bisogna essere consapevoli.

## CONCLUSIONI

Dalla ricerca emerge che, nei servizi socio-sanitari residenziali, l'esternalizzazione è un fenomeno molto diffuso e variegato, non solo per la numerosità e la varietà dei servizi esternalizzati, ma anche per la presenza di soluzioni ibride di esternalizzazione parziale. L'esternalizzazione è anche un processo molto difficile da valutare e complesso da gestire: non solo gli effetti, ma anche i fattori critici di successo da considerare e valutare sono molteplici.

In conclusione, l'esternalizzazione può essere un valido strumento per rispondere a esigenze operative e strategiche di miglioramento delle performance aziendali. Tuttavia, non esistono elementi paradigmatici dai quali poter mutuare in modo automatico modelli di business con valenza generale; non si può, quindi, identificare aprioristicamente quali servizi sia più opportuno esternalizzare. Occorre, piuttosto, ricercare soluzioni specifiche che, muovendo dalle caratteristiche delle singole realtà, ricerchino le soluzioni più appropriate nel rispondere in maniera efficace, equa ed efficiente alle esigenze degli utenti e delle famiglie. Ad esempio, le strutture che si avvalgono dell'esternalizzazione con finalità preminenti di ricerca di vantaggi di costo o di efficientamento dei processi potrebbero circoscrivere l'*outsourcing* ad attività, più o meno semplici, lontane dal *core business* e monitorare strettamente le performance operative garantite dal fornitore. Al contrario, le strutture che si avvalgono dell'esternalizzazione per attività vicine al *core business* dovrebbero ricercare pratiche di condivisione degli obiettivi e di partnership di lungo periodo nelle relazioni con il fornitore.

---

■ **L'esternalizzazione può essere un valido strumento per rispondere a esigenze operative e strategiche di miglioramento delle performance aziendali. Tuttavia, non esistono elementi paradigmatici dai quali poter mutuare in modo automatico modelli di business con valenza generale**

---