

Silvio Modena

Organizzazione e controllo nelle RSA

Residenze Sanitarie Assistenziali



FrancoAngeli

ECONOMIA



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Silvio Modina

**Organizzazione e controllo
nelle RSA
Residenze Sanitarie Assistenziali**

Nuova edizione

FrancoAngeli

Seconda Edizione. Copyright © 2008, 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Economia delle aziende: articolazione per sistemi e attività generatrici di valore	»	11
1.1. I sistemi aziendali	»	13
1.2. Le attività generatrici di valore	»	15
2. La gestione	»	19
2.1. La diversificazione dei servizi offerti	»	21
2.1.1. La residenza sanitaria assistenziale	»	21
2.1.2. Gli alloggi protetti	»	23
2.1.3. Il centro diurno integrato	»	24
2.1.4. I pasti a domicilio ed altri servizi offerti	»	25
2.2. L'analisi per processi	»	26
2.2.1. Il processo direzionale	»	29
2.2.2. Il processo di monitoraggio	»	32
2.2.3. Il processo di ammissione	»	33
2.2.4. Il processo sanitario riabilitativo	»	33
2.2.5. Il processo socio assistenziale	»	34
2.2.6. Il processo alberghiero	»	35
2.2.7. Il processo di animazione	»	35
2.2.8. Il processo di dimissione	»	36
3. L'organizzazione	»	38
3.1. I centri di attività	»	38
3.2. Le figure organizzative	»	41
3.2.1. Il direttore	»	42
3.2.2. Il coordinatore dell'attività sanitaria	»	44

3.2.3. Il coordinatore dell'attività assistenziale	pag.	45
3.2.4. Il medico di diagnosi e cura	»	49
3.2.5. Gli infermieri professionali	»	51
3.2.6. I fisioterapisti	»	52
3.2.7. Gli animatori e gli educatori professionali	»	53
3.2.8. Il coordinatore degli operatori di assistenza	»	54
3.2.9. Gli operatori socio-assistenziali, gli operatori socio-sanitari e gli ausiliari	»	56
3.2.10. Il coordinatore degli altri servizi	»	57
3.2.11. Il coordinatore dell'attività amministrativa	»	58
3.2.12. Il responsabile dell'ufficio ragioneria	»	59
3.2.13. Il responsabile dell'ufficio personale	»	59
3.2.14. Il responsabile dell'ufficio economato	»	60
3.2.15. Il responsabile del controllo di gestione	»	61
3.2.16. Il responsabile della qualità	»	62
3.3. L'organizzazione per nuclei e i <i>RUGs</i>	»	63
4. La qualità	»	65
4.1. La qualità della struttura	»	66
4.2. La qualità dell'organizzazione	»	67
4.3. La qualità del processo	»	68
4.4. La qualità del servizio-prestazione	»	68
4.5. La qualità percepita	»	71
4.6. La qualità di <i>outcome</i>	»	72
5. Il sistema amministrativo e il bilancio	»	73
5.1. Il sistema amministrativo	»	75
5.2. Il piano dei conti	»	76
5.3. I sottosistemi informativi amministrativi	»	96
5.3.1. Il sottosistema ospiti	»	97
5.3.2. Il sottosistema personale	»	98
5.3.3. Il sottosistema economato	»	99
5.3.4. Il sottosistema magazzino farmacia	»	101
5.3.5. Il sottosistema magazzino altri materiali	»	102
5.3.6. Il sottosistema cespiti	»	103
5.3.7. Il sottosistema tesoreria	»	105
5.4. Il sistema contabile	»	105
5.4.1. Le scritture iniziali	»	107
5.4.2. Le scritture continuative	»	127
5.4.3. Le scritture finali	»	128
5.5. Il bilancio	»	131

6. Il controllo di gestione	pag.	134
6.1. La contabilità analitica economica	»	139
6.1.1. Attribuzione primaria	»	143
6.1.2. Attribuzione secondaria o ribaltamento	»	145
6.1.3. La successione dei ribaltamenti e la determinazione del risultato economico dei centri di attività	»	153
6.2. La contabilità analitica finanziaria	»	154
6.3. Il budget economico finanziario patrimoniale	»	157
6.3.1. Il processo di formazione del budget	»	158
6.3.2. Il budget economico	»	160
6.3.3. Il budget degli investimenti	»	164
6.3.4. Il budget finanziario	»	165
6.3.5. Il budget patrimoniale	»	172
6.4. Il piano pluriennale di previsione	»	173
7. Il sistema di reporting	»	175
7.1. Report istituzionali	»	176
7.2. Report finanziari	»	177
7.2.1. Report della situazione finanziaria	»	177
7.2.2. Report della dinamica finanziaria	»	179
7.3. Report economici	»	181
7.3.1. Report di analisi dei costi	»	181
7.3.2. Report di analisi budget e consuntivo	»	184
7.3.3. Conti economici per centro di attività	»	190
8. Il Rischio	»	192
8.1. Rischi legati alle infrastrutture	»	193
8.2. Rischi legati alla gestione delle risorse umane	»	193
8.3. Rischi di mercato legati al rapporto con il territorio e ai rapporti con i familiari	»	194
8.4. Rischi legati al processo assistenziale	»	195
9. Conclusioni	»	196
Bibliografia	»	199

INTRODUZIONE

La legge n. 328 dell'8 novembre 2000, il Decreto legislativo n. 207 del 4 maggio 2001 e le leggi regionali hanno avviato la trasformazione delle strutture pubbliche per l'assistenza di persone della terza età, o case di riposo, da IPAB, Istituti Pubblici di Assistenza e Beneficenza, in APSP, Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona, fatta salva la possibilità, in certi casi l'obbligo, di trasformarsi in aziende, associazioni o in fondazioni di diritto privato.

Le aziende di servizi alla persona si occupano anche di bambini, adolescenti, malati mentali, disabili, tossicodipendenti, poveri ed altre situazioni di marginalità sociale estrema¹. In questa sede si vuole affrontare esclusivamente il parziale, ma assai complesso, mondo delle ASP rivolte agli anziani.

Tali strutture, siano esse pubbliche o private, si stanno evolvendo da organizzazioni dove la componente sociale è prevalente, in aziende di servizi² sanitari ed assistenziali destinati ad anziani per lo più in condizioni di parziale autosufficienza.

Accanto all'esercizio dell'attività di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) e di Casa Soggiorno, si apprestano a sviluppare un sistema articolato di servizi che prevede l'offerta di Alloggi Protetti, del Centro Diurno Integrato dei Pasti a Domicilio e di altri servizi assistenziali.

Questo processo di diversificazione in atto e il progressivo allungamento della durata media della vita, hanno fatto sì che l'assistenza agli anziani diventi un problema centrale della sanità pubblica, che si trova a dover elaborare complessi piani sanitari finalizzati alla prevenzione ed al recupero sia

¹ All'introduzione della riforma le Ipab erano 42.000, con un capitale stimato di oltre 19 miliardi (costituito grazie a lasciti e fondi pubblici), 60.000 addetti.

² SERINI F., *Il grado di "aziendalità" delle residenze sanitarie assistenziali. Economia e management delle RSA*, Giuffrè, Milano, 2003.

del deficit funzionale dell'utente in età avanzata, sia dello svantaggio sociale che ne può derivare.

Le Residenze Sanitarie Assistenziali, tra i principali attori in questa delicata funzione con i Comuni, le Regioni e le Aziende Sanitarie Locali, debbono, oltre ad intervenire nella riorganizzazione delle strutture³, ridisegnare la gestione, l'organizzazione, la qualità e il processo di programmazione, rilevazione e controllo delle prestazioni erogate⁴. Debbono anche tenere sotto attento controllo i rischi. La finalità di tali interventi è quella di rispondere alle esigenze socio-sanitarie della popolazione anziana e della comunità non solo in termini di efficacia ossia di qualità della prestazione⁵, ma anche in termini di efficienza⁶ e quindi di ottimizzazione delle risorse impiegate perseguendo l'economicità, ovvero l'equilibrio economico e finanziario⁷ delle aziende.

Le RSA necessitano, al pari delle imprese di produzione, di un sistema amministrativo articolato⁸, capace di soddisfare le esigenze di tempestiva e corretta rilevazione dei fatti aziendali, di gestire la previsione degli andamenti futuri, di analizzare gli scostamenti tra quanto accaduto e le previsioni effettuate e di elaborare un adeguato sistema di *reporting*.

Solo un sistema amministrativo, appositamente progettato ed attentamente gestito, può permettere un'efficace programmazione, rilevazione e controllo economico delle differenti tipologie di servizi offerti; un sistema in grado di fornire le informazioni necessarie per l'attuazione di scelte consapevoli per quanto riguarda le analisi di opportunità, le scelte di tariffazione, il controllo dell'economicità e l'efficienza della gestione, la prevenzione e la copertura dei rischi.

³ ARBIZZANI E., DI GIULIO R., *Residenze Sanitarie Assistenziali. Il progetto e la realizzazione*, Maggioli Editore, Rimini, 2002.

⁴ CASCIOLI S., *L'assistenza agli anziani. Il processo di programmazione e gli strumenti manageriali a supporto*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

⁵ Scrive MANCINI "Il concetto di efficacia viene spesso ricondotto a valutazioni di tipo qualitativo, in contrapposizione a quello dell'efficienza che invece ispira giudizi di tipo quantitativo ed economico finanziario. Inoltre il concetto di efficacia suggerisce considerazioni e valutazioni sugli oggetti che hanno un respiro più ampio, un orientamento al lungo periodo.", cfr. MANCINI D., *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale. Qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 134.

⁶ Si veda MOLTENI M., *Le misure delle performance nelle aziende non profit dei servizi alla persona*, Cedam, Padova, 1997.

⁷ Si veda BRUNI G., "Le attività e gli strumenti del controllo di gestione nelle pubbliche amministrazioni: caratteristiche generali", in *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, a cura di FARNETI G., VAGNONI E., Maggioli Editore, Rimini, 1997 e ANSELMINI L., *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano 1996.

⁸ Si veda ANSELMINI L., "Presupposti per il cambiamento nei sistemi informativi", in *La gestione manageriale e strategica nelle aziende sanitarie*, a cura di ANSELMINI L. e SAITA M., Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

1. ECONOMIA DELLE AZIENDE: ARTICOLAZIONE PER SISTEMI E ATTIVITÀ GENERATRICI DI VALORE

L'azienda è una coordinazione economica istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani¹. Essa svolge operazioni economiche coordinate al fine di creare ricchezza², ossia valore³.

La natura del valore creato e la forma in cui si esplicita possono essere varie, come diverse possono essere le modalità con le quali il valore viene prodotto e diffuso⁴. Può essere rappresentato dal profitto, dall'occupazione, dalla qualità del servizio per gli utenti⁵.

L'azienda non è un sistema chiuso, ma è un elemento che deve comporsi con altri sistemi e con il sistema economico generale⁶.

Di definizioni di azienda ne sono state date molte e continuamente ne vengono elaborate di nuove in relazione alle trasformazioni che assumono le aziende e gli scenari nei quali operano. La diversità di definizione può dipen-

¹ ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Libreria Emiliana Editrice, Venezia, 1925, p. 20

² GIANNESI E., *Considerazioni critiche intorno al concetto d'azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano, 1969.

³ Scrive BRUNI: "L'azienda incontra sempre maggiore considerazione nell'evo contemporaneo quale protagonista economico e quale irrinunciabile interlocutore, cui la società delega il compito di creare e diffondere il valore della ricchezza per il benessere individuale e collettivo", cfr. BRUNI G., *Saggi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 49.

⁴ Si veda GUATRI L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano 1991.

⁵ Si veda SAITA M., *Introduzione alle scienze economico-aziendali*, Elemond Università/Azienda, Milano, 1993.

⁶ Scrive AMADUZZI: "L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione o di consumo, o di produzione e consumo insieme", cfr. AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1957.

dere anche dalla specifica realtà oggetto di analisi, dalle peculiarità della singola azienda⁷.

L'azienda è costituita da un complesso di persone e di beni per il conseguimento di un determinato fine. La sua struttura deve essere analizzata come un sistema dinamico di operazioni in movimento, funzionante.

Essa deve sviluppare la professionalità di coloro che vi lavorano, promuovere l'immagine del proprio operato, proteggere l'ambiente che la circonda, creare consenso sociale⁸.

Nel contesto attuale il ruolo dell'azienda diventa sempre più importante, essa ha certamente allargato e rafforzato la propria posizione sociale⁹.

Le RSA, residenze sanitarie assistenziali, sono costituite e rette per il soddisfacimento di bisogni umani. Il loro fine è creare valore, termine che assume diverso significato a seconda dei portatori di interesse¹⁰. Essi sono in primo luogo la popolazione assistita e successivamente, a seconda della struttura giuridica¹¹, gli azionisti di maggioranza, il management, il personale, i fornitori, i finanziatori¹².

Le RSA certamente sviluppano la professionalità di dipendenti e collaboratori, sono pronte a promuovere la propria immagine, proteggono l'ambiente che le circonda. La loro missione è istituzionalmente coinvolta nel sociale.

Le RSA devono conseguire e mantenere un equilibrio economico che può essere definito come la capacità di remunerare adeguatamente tutti i fattori utilizzati. Tale condizione, inoltre, deve verificarsi in un intervallo temporale soddisfacente¹³.

⁷ Si veda MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2006.

⁸ Si veda BRUNI G., *Saggi*, cit. p. 49.

⁹ Si veda BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 18.

¹⁰ Si veda SAITA M., *Governance ed economicità nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, p. 12.

¹¹ Scrive GIANNESI: "La mancanza di criteri economici e, soprattutto, la mancanza di criteri aziendali è deleteria per la vita dell'istituzione pubblica di assistenza e beneficenza. Quando non esiste la dovuta coordinazione tra costi e ricavi, quando le attrezzature non vengono rinnovate tempestivamente e le crisi finanziarie si avvicendano senza tregua, è fatale che l'istituzione pubblica di assistenza e beneficenza vada incontro alla sua decadenza e la funzione o il servizio espletato si svuoti completamente di ogni contenuto", cfr. GIANNESI E., *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Colombo Corsi, Pisa, 1961, p. 94.

¹² Scrive BRUNI: "Il soggetto economico si ravvisa anzitutto nella collettività degli assistiti ed in coloro che con il loro lavoro rendono possibile l'attuazione del servizio", cfr. BRUNI G., *Le aziende pubbliche di produzione non finalizzate al lucro: gli ospedali*, Editrice Vita e Pensiero, Milano, 1970.

¹³ Si veda MARCHI L., *Introduzione*, cit. p. 12.

1.1. I sistemi aziendali

L'azienda deve essere vista come un insieme di operazioni coordinate in un sistema secondo un approccio dinamico¹⁴. Il carattere sistemico dell'azienda dipende dalla natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto di causa-effetto¹⁵.

*La vita aziendale, infatti, mal si considera come una somma di elementi molteplici: piuttosto essa potrebbe raffigurarsi in un complesso, costituito in organica unità da fattori complementari*¹⁶.

La conoscenza dei fenomeni aziendali nel loro dinamico succedersi costituisce il *patrimonio conoscitivo di base messo a disposizione della dottrina da cui l'operatore deduce il sistema delle relazioni causa ed effetto*¹⁷.

I fenomeni posti in essere dalle aziende possono essere analizzati secondo la concezione zappiana nei tre aspetti o momenti caratteristici: la gestione, l'organizzazione e la rilevazione¹⁸ ai quali si aggiunge il sistema della qualità.

I campi di indagine dell'organizzazione, della gestione e della rilevazione sono configurabili come sottosistemi, non nel senso di parti e o di porzioni¹⁹ perché ognuno di essi investe l'intera area del sistema aziendale, anche se a tale interezza si giunge attraverso l'integrazione di parti del sistema²⁰.

La gestione può essere definita come il sistema con cui viene governata l'azienda²¹, scelti i servizi da offrire, i processi e le combinazioni produttive più convenienti. Ha per oggetto lo svolgimento delle operazioni economiche e le loro relazioni studiate nella dinamica temporale e spaziale²². La gestione viene distinta in ordinaria e straordinaria. La gestione ordinaria riguarda le operazioni economiche che tendono direttamente al fine per il quale è

¹⁴ Si veda MARCHI L., *Introduzione*, cit. p. 10.

¹⁵ Si veda BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, cit. p. 29.

¹⁶ Si veda ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1937, p. 9.

¹⁷ Si veda FERRARIS FRANCESCHI R., *La teoria economico aziendale di fronte alla crescente specializzazione degli studi*, in AA.VV., *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Clueb, Bologna, 1991, p. 25.

¹⁸ Si veda BRUNETTI G., *La specializzazione: una via da percorrere per lo sviluppo dei nostri studi*, in AA.VV., *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Clueb, Bologna, 1991, p. 32.

¹⁹ Scrive AMADUZZI: "Organizzazione, Gestione e Rilevazione si possono considerare, dunque come sottosistemi la cui area, pur coincidendo con quella del sistema aziendale, presenta un insieme di problemi particolari del sistema unitario", cfr. AMADUZZI A., *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 7, 1972.

²⁰ Si veda FONTANA F., *Sviluppi della teoria organizzativa tra differenziazione ed integrazione*, in AA.VV., *Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Clueb, Bologna, 1991, p. 113.

²¹ Si veda SAITA M., *Introduzione*, cit.

²² Si veda ARDEMANI E., *L'amministrazione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1978 p. 29.

costituita e retta l'azienda. Essa può essere analizzata sotto il profilo economico, finanziario o patrimoniale. La gestione può essere articolata a livello delle singole attività aziendali ed analizzata per processi²³.

L'organizzazione riguarda il coordinamento tra le risorse umane coinvolte nello svolgimento delle attività aziendali e i mezzi impiegati. Individua pertanto l'articolazione in centri di attività e definisce le funzioni, i ruoli delle persone e i rapporti gerarchici e funzionali tra loro. Il modello organizzativo non può essere definito in modo rigido perché esso deve assumere le caratteristiche idonee alle nuove esigenze dell'azienda²⁴.

La rilevazione riguarda i flussi delle informazioni aziendali e le quantità d'azienda che consentono la misurazione dei fenomeni aziendali e di pervenire a dei risultati²⁵. La moderna evoluzione della ragioneria sono i sistemi di amministrazione e controllo definiti anche sistemi informativi²⁶ per il peso delle informazioni²⁷ e in particolare delle informazioni elaborate dai calcolatori. La rilevazione viene osservata come logica economico aziendale delle quantità d'azienda fondamentali: reddito, capitale e costi²⁸.

I sistemi amministrativi tradizionali si sono ampliati con i sistemi di controllo dei fatti aziendali²⁹ in coerenza con la concezione della ragioneria come scienza del controllo³⁰.

²³ Si veda FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1980.

²⁴ Scrive BERTINI: "L'azienda deve presentare un organismo personale idoneo alla più funzionale realizzazione dei programmi che tenga conto delle diverse strategie che, di volta in volta, vengono studiate dai *manager*. Ciò richiede una organizzazione elastica, perfettamente aderente alla realtà in continua evoluzione del sistema di azienda, proteso alla ricerca di sempre nuovi punti di equilibrio", cfr. BERTINI U., *Il sistema*, cit. p. 123.

²⁵ Scrive AMADUZZI: "L'economia aziendale richiede che fatti ed avvenimenti dell'impresa siano *catalogati* qualitativamente e *misurati* quantitativamente e si collega così alla Ragioneria. L'economia aziendale ha fatto progredire la metodologia del sistema di scritture contabili, nel quale i numeri richiedono corrispondenza a grandezze economiche, che sono però variabili nel decorso del tempo. L'economia aziendale ha assunto cioè la funzione di dare ai numeri della contabilità i supporti necessari per metterli in corrispondenza al valore economico, che nel dato tempo, possono esprimere", cfr. AMADUZZI A., *Il sistema degli studi aziendali sulla base dei principi*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 1-2, 1990.

²⁶ Si veda SAITA M., *Introduzione*, cit.

²⁷ Scrive BERTINI: "In relazione alla sempre maggiore complessità che la gestione presenta, sia sul piano tecnico-produttivo, sia su quello delle relazioni azienda/ambiente, la gamma delle informazioni utili per la razionale conduzione dell'azienda si è praticamente estesa all'infinito", cfr. BERTINI U., *Il sistema*, cit. p. 135.

²⁸ Si veda ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965.

²⁹ Si veda SAITA M., *Introduzione*, cit.

³⁰ Si veda BESTA F., *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1909.

Controllo che non si limita agli aspetti economici, ma riguarda anche gli aspetti finanziari³¹ e patrimoniali.

1.2. Le attività generatrici di valore

I fenomeni aziendali posti in essere dalle RSA possono essere analizzati anche prendendo in esame le attività generatrici di valore che vengono svolte dall'azienda.

Fig. 1 – Catena del valore nelle RSA



La suddivisione ideata dal Porter³² individua due fondamentali raggruppamenti: le attività primarie e le attività di supporto.

Le attività primarie sono le attività che il “cliente” percepisce e con le quali può anche interagire. Per le residenze sanitarie assistenziali sono:

- la logistica in entrata;
- le attività operative;
- il *marketing*;
- i servizi.

Le attività di supporto o secondarie sono attività funzionali allo svolgimento delle attività primarie non sempre percepibili dal cliente. Esse sono:

- gli approvvigionamenti;
- lo sviluppo delle tecnologie;

³¹ Si veda FERRERO G., *Il controllo finanziario delle imprese: strumenti del controllo di sintesi*, Giuffrè, Milano, 1984.

³² Si veda PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Comunità, Milano, 1987.

- lo sviluppo delle risorse umane;
- le attività infrastrutturali.

Ciascuna delle attività contribuisce alla creazione del valore aziendale, sia singolarmente sia come sistema³³. Di seguito verranno brevemente descritte le attività primarie generatrici di valore per le RSA sottolineando le caratteristiche peculiari.

Logistica in entrata

Riguarda le attività aziendali per l'ammissione degli ospiti e il loro inserimento nell'organizzazione del servizio al quale sono affidati. La logistica in entrata riguarda anche il ricevimento dei materiali sanitari, dei presidi sanitari e degli altri materiali. Il loro accoglimento presuppone l'attività di controllo della qualità.

Attività operative

Le attività operative verranno descritte nel capitolo dedicato alla gestione. Riguardano sia le attività tradizionalmente svolte dalle RSA sia le nuove attività che le aziende si stanno apprestando ad attuare.

Marketing

Parlare di *marketing* per le RSA, in particolare per quelle pubbliche può sembrare prematuro. Tuttavia, sebbene in modo profondamente diverso dalle imprese che realizzano beni di largo consumo, anche le RSA debbono monitorare il territorio, analizzare i fabbisogni, comunicare con la collettività e promuovere l'immagine aziendale.

Servizi sul territorio e rapporti con i familiari

Le RSA debbono mantenere uno stretto collegamento con il territorio nel quale operano, monitorare i fabbisogni, rapportarsi con la comunità, gli enti territoriali e le ASL, gestire le liste di attesa, sviluppare i collegamenti con i familiari degli ospiti.

Per quanto riguarda le attività di supporto generatrici di valore si riportano di seguito alcune brevi considerazioni.

Approvvigionamenti

Le attività di approvvigionamento riguardano le attività svolte per l'acquisizione dei farmaci, dei materiali sanitari, dei presidi sanitari e dei servizi

³³ Si veda BROGLIA A., *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, Giappichelli, Torino, 2001.

affidati a terzi (lavanderia piana e guardaroba, cucina, manutenzioni, elaborazione paghe, consulenze fiscali e gestionali, ecc.). Tali attività non coinvolgono unicamente l'ufficio acquisti ma tutte le diverse strutture organizzative aziendali.

Sviluppo della tecnologia

Sebbene la tecnologia in una RSA possa considerarsi marginale essa deve essere costantemente rinnovata. L'azienda deve mantenersi aggiornata rispetto alle innovazioni tecnologiche.

La tecnologia nelle RSA riguarda le apparecchiature utilizzate per le attività sanitarie e per le attività alberghiere e il sistema informatico. Altro aspetto è l'innovazione nei processi che deve essere costantemente attivata in relazione all'attuazione di nuovi protocolli sanitari, all'utilizzo di nuove figure professionali e in generale in relazione al necessario adattamento alle mutevoli esigenze assistenziali.

Sviluppo delle risorse umane

Le risorse umane rappresentano per la RSA il fattore produttivo di gran lunga più importante in termini di incidenza sul conto economico e di rilevanza per l'attività svolta. La gestione, valorizzazione, incentivazione delle risorse può rappresentare un punto di forza o di criticità. Le attività che vengono svolte riguardano la ricerca, selezione, assunzione e inserimento di nuove risorse per mantenere il *turn-over* e sviluppare nuove attività e servizi, la formazione, lo sviluppo della motivazione e l'incentivazione del personale inserito. Quest'ultima deve essere attuata non solo basandosi sulle leve economiche, ma anche attraverso il coinvolgimento, la responsabilizzazione e la delega. Nell'ambito della gestione delle risorse rientrano anche tutte le attività operative quali la rilevazione delle presenze, l'organizzazione dei turni, l'elaborazione dei cedolini, le rilevazioni contabili, la compilazione dei libri obbligatori e delle dichiarazioni annuali.

Attività infrastrutturali

Sono tutte le rimanenti attività aziendali da quelle direzionali, svolte dalla direzione generale, alle attività amministrative, finanziarie e di controllo. Rientrano nelle attività infrastrutturali le attività legate alla gestione e manutenzione delle strutture e degli impianti.

Questo lavoro studia le aziende di servizi alla persona sotto l'aspetto economico cercando di cogliere le uniformità e i nessi di causalità tra i fenomeni che tali aziende pongono in essere nelle loro condizioni di vita e di sviluppo.

Vengono esaminati i già citati sistemi classici della teoria zappiana: la gestione, l'organizzazione e le rilevazioni ai quali si aggiunge il sistema della qualità³⁴. Lo studio considera le loro mutue relazioni effettuando i necessari riferimenti al contesto ambientale esterno³⁵.

L'analisi della gestione pone l'enfasi sul processo di diversificazione attuato dalle RSA individuando le caratteristiche peculiari dei principali servizi offerti. Successivamente vengono individuati e descritti i macro processi attuati dalle RSA evidenziando le risorse interne ed esterne coinvolte per la loro attuazione.

L'analisi dell'organizzazione individua i centri di attività e le figure organizzative che lavorano nelle RSA analizzando le finalità delle singole funzioni, i compiti e le relazioni tra esse.

Un capitolo viene dedicato alla qualità in quanto elemento fondamentale in un'attività sanitaria ed assistenziale.

Viene poi approfondito il sistema delle rilevazioni distinguendo il sistema amministrativo, ovvero la contabilità e il bilancio, il controllo di gestione e il sistema di *reporting*.

Nell'analisi del sistema amministrativo vengono descritti i sottosistemi alimentanti evidenziandone le peculiarità legate ai processi attuati per lo svolgimento delle attività.

Vengono descritti i principi, gli scopi e le funzionalità del sistema di controllo di gestione nelle sue articolazioni della contabilità analitica economica e finanziaria, del budget economico-finanziario-patrimoniale. Il lavoro prosegue con l'analisi delle finalità e dei contenuti del sistema di *reporting* e dell'analisi degli scostamenti e si conclude con l'analisi dei rischi ai quali ogni azienda è esposta e quelli più specifici relativi all'attività di RSA.

³⁴ Si veda SAITA M., *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2000.

³⁵ Si veda BRUNETTI G., *La specializzazione*, cit. p. 32.

2. LA GESTIONE

Prima di analizzare gli strumenti amministrativi e di controllo di cui dovrebbero dotarsi le organizzazioni pubbliche e private che svolgono attività di assistenza e di servizi agli anziani è necessario definire le attività e i processi che tali organizzazioni attualmente svolgono o si accingono a svolgere.

Come anticipato nell'introduzione, le RSA stanno modificando la loro gestione e si stanno orientando verso una diversificazione dell'offerta di servizi. Questa impostazione già avviata in molte strutture è stimolata, in estrema sintesi, da tre fenomeni individuabili nell'evoluzione della domanda, nei mutamenti del contesto, caratterizzato da un livello di competizione crescente¹ e, non ultimo, nella necessità di attuare un processo di contenimento dei costi senza compromettere i livelli di assistenza offerta.

Per quanto riguarda l'evoluzione della domanda, in questa sede, vale la pena ricordare i noti complessi mutamenti demografici e familiari in atto². La situazione assume una particolare connotazione se si tiene conto delle prospettive sulla dinamica futura³. Citando quanto affermato nel piano sanitario nazionale per il triennio 1998-2000 "*Il processo di invecchiamento della popolazione è destinato a protrarsi nel prossimo futuro*". Secondo quanto elaborato dall'ISTAT nel 2020, il 23% della popolazione italiana ha più di 65 anni e la speranza di vita alla nascita è di 78,3 anni per gli uomini e di 84,6 anni per le donne. In termini relativi, aumenteranno soprattutto i grandi vecchi con età superiore agli 80 anni, ad oggi oltre 4.330.000.

¹ Si veda CAPERCHIONE E., *Il governo e la gestione delle aziende pubbliche e private di servizio alla persona. Il processo di riforma delle IPAB*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 66.

² FACCHINI C. (a cura di), *Anziani e sistemi di Welfare*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

³ MICHELI G., *Effetto generazione. Cinquant'anni di trasformazioni demografiche in Italia dal dopoguerra ad oggi*, Carocci, Roma, 1999.