Bocconi

essity

LA PROSPETTIVA DEI PROVIDER DEI SERVIZI

Fotografia e traiettorie di innovazione nei servizi

Andrea Rotolo

«Il futuro del settore long term care: prospettive dai servizi, dai gestori e dalle policy regionali »

25 settembre 2019

Università Bocconi
CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Grandi player e innovazione nel settore

Le questioni approfondite

1. I grandi player si stanno **specializzando o stanno diversificando** l'offerta?

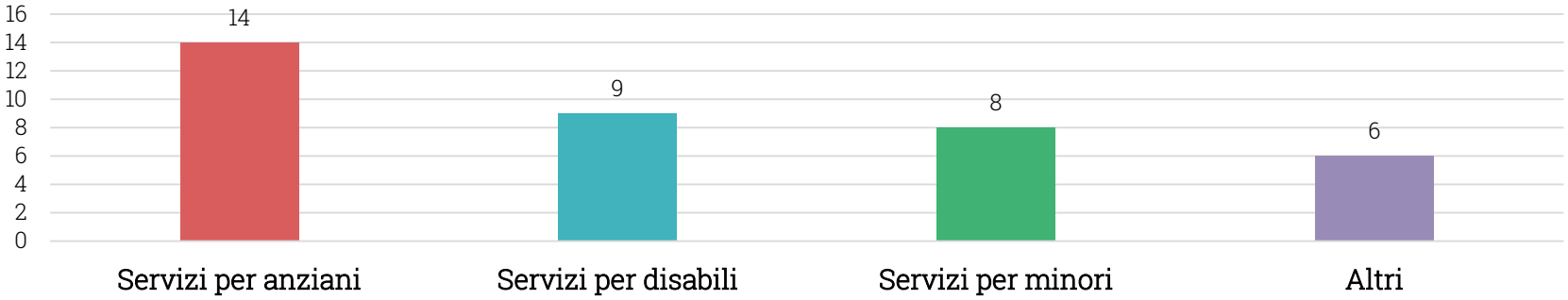
2. Quanto è rilevante **l'offerta privata**?

3. La struttura del settore è **statica o in evoluzione**?

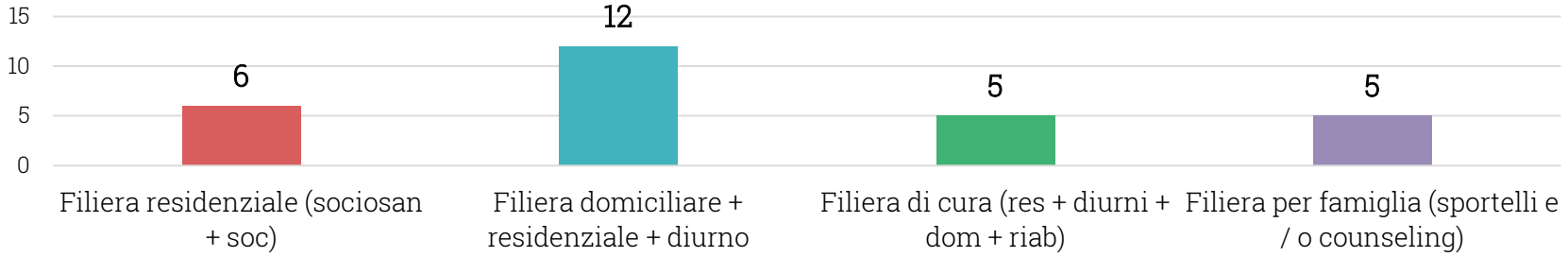
4. I gestori di servizi si stanno **organizzando per innovare**?

Il portafoglio di servizi dei grandi player
Diversificazione e integrazione

Posizionamento in diverse aree di servizio, anno 2019



Servizi per anziani gestiti dai grandi player, anno 2019



L'evoluzione della filiera di servizi per anziani

Quale direzione stanno prendendo i grandi player?

Filiera sociosanitaria «tipica»

Strutture residenziali socio-sanitarie

Servizi diurni

Servizi domiciliari

Residenzialità sociale

Servizi di natura sanitaria

Riabilitazione (ambulatoriale e residenziale)

Assistenza ambulatoriale

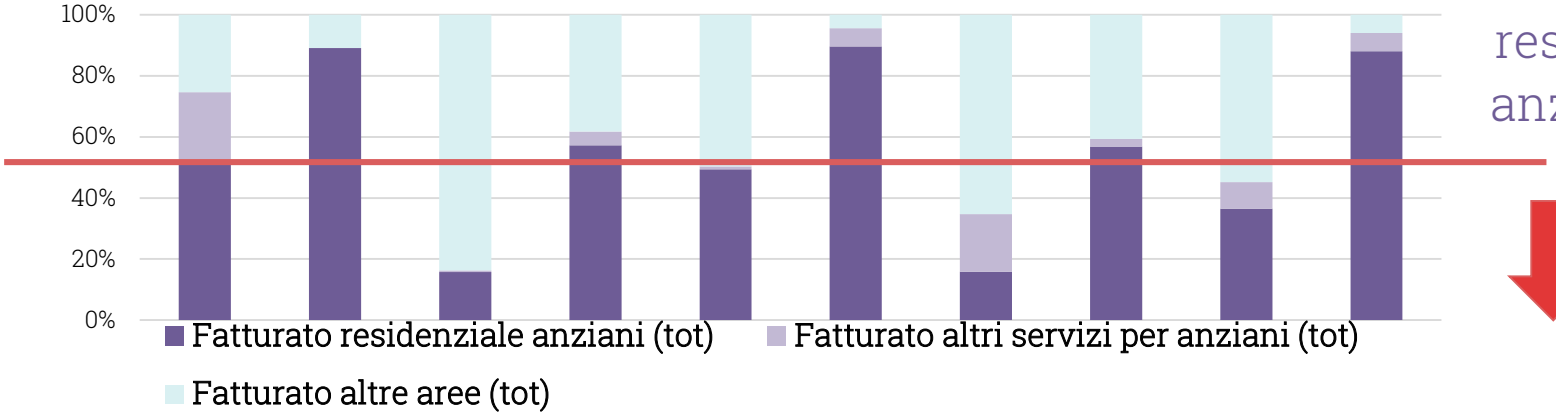
Sportello a pagamento

Counselling a pagamento

«Badantato»

Fatturato, offerta pubblica e mercato privato

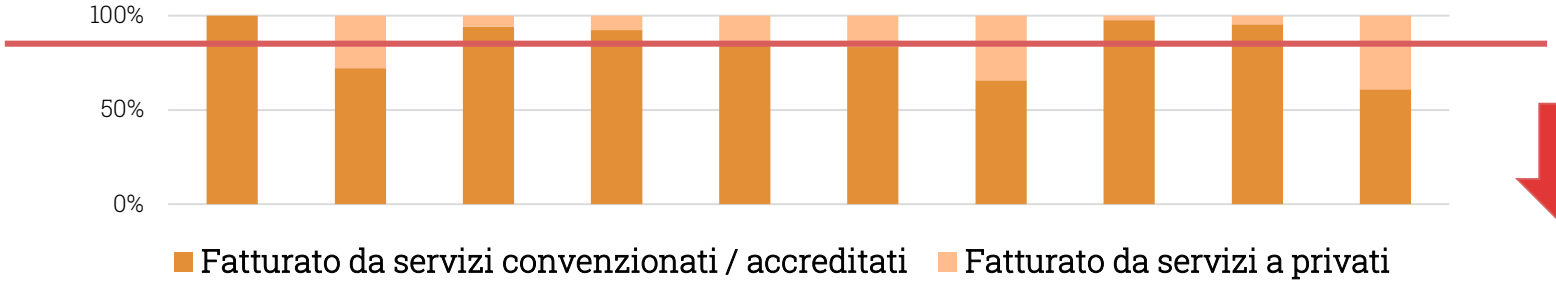
Scomposizione del fatturato 2018 per aree di attività, grandi player del settore



Media residenziale anziani: **55%**

vs 2018 (era 69%)

Scomposizione del fatturato 2018 per aree di attività, grandi player del settore



Media servizi conv. / accr.: **85%**

vs 2018 (era 92%)

Acquisizioni e fusioni

Un settore in movimento

Numero di operazioni straordinarie effettuate nel 2017-2018 e prospettiche per il 2019-2021 dai grandi player del settore

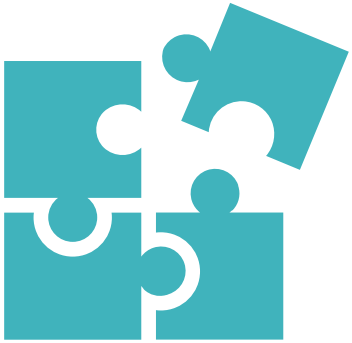
	2017-2018	2019-2021
Player coinvolti in operazioni straordinarie (su 13)	7	10
Coinvolti in fusione	4	5
Coinvolti in cessione	2	6
Coinvolti in acquisizione	5	3

L'innovazione nel settore

Quale oggetto di approfondimento

Dall'indagine 2018 emergeva che:

- 53% strutture residenziali non ha adottato innovazioni digitali;
- Chi introduce innovazioni tecnologiche lo fa in **forma sperimentale e per ricerca di efficienza (risparmi)**
- Condizione abilitante più citata: **disponibilità di risorse economiche dedicate**
- Driver principale di innovazione: orientamento strategico del vertice aziendale (guida nel cambiamento)



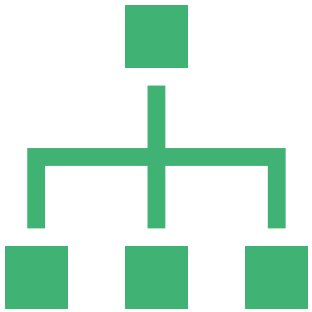
organizzando i grandi player del settore per raccogliere la sfida dell'innovazione?

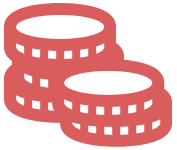
L'innovazione nelle organizzazioni

U.O. dedicata a innovazione sempre più presente, ma…

CARATTERISTICHE PIÙ DIFFUSE PER LA U.O. DEDICATA ALL'INNOVAZIONE DI SERVIZIO NEL SETTORE LTC

- UNITÀ AD HOC che si occupa di innovazione di servizio (1-5 FTE dedicati)
- RIPORTA AL DIRETTORE GENERALE o ai vertici aziendali (più raro il riporto al middle management)
- ATTIVITÀ DI *SCOUTING* E MAPPATURA delle innovazioni sul mercato o RICERCA E SVILUPPO di nuove soluzioni di servizio (mai entrambi)
- ASSENZA DI BUDGET DEDICATO all'innovazione (o molto limitato < 1% del fatturato complessivo) e scarsa capacità di intercettare RISORSE ESTERNE

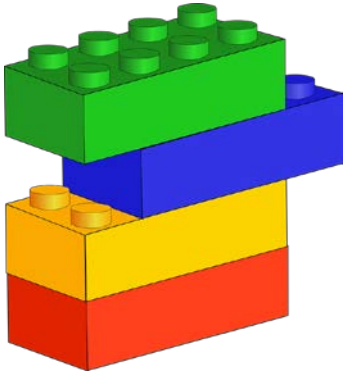




Il passaggio che sta affrontando il settore

Da INNOVAZIONE «IMPRENDITORIALE»…

…a INNOVAZIONE come PILASTRO STRATEGICO E ORGANIZZATIVO



- ✓ Intuizioni del singolo
- ✓ Ricerca individuale degli spazi e delle condizioni organizzative per realizzare l'innovazione

- ✓ Visione strategica
- ✓ Condizioni organizzative
- ✓ Competenze
- ❑ Risorse

Grandi player e innovazione nel settore

Qualche risposta

1. Diversificazione o specializzazione?
2. Offerta privata?
3. Settore statico o in evoluzione?
4. I gestori si stanno organizzando per innovare?

— I grandi player stanno diversificando e **completando le filiere di servizi in diverse direzioni**

— È ancora **una parte minima del fatturato**, ma in crescita.

— Cessioni, fusioni e acquisizioni sono **all'ordine del giorno**

— L'innovazione sta entrando nelle organizzazioni, ma **sembra mancare un investimento economico consistente**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

andrea.rotolo@unibocconi.it

Università
Bocconi
CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

Università Commerciale Luigi Bocconi
Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |
Tel +39 02 5836.5384 | www.cergas.unibocconi.eu