

Bocconi

Con il contributo incondizionato di



CONVEGNO OASI 2021

Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano

**STRATEGIE DI GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEL
PATRIMONIO IMMOBILIARE DELLE AZIENDE DEL SSN**
Niccolò Cusumano, Alessandro Furnari, Veronica Vecchi, Fabio Amatucci

CERGAS, SDA Bocconi

18 novembre 2021



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

LA RICERCA



Fotografia organica del patrimonio funzionale all'erogazione di servizi sanitari - dimensione, destinazione, vetustà e stato manutentivo



La ricerca intende stimolare una riflessione su come:

- a. **ripensare la rete** per supportare l'implementazione dei nuovi modelli ibridi di assistenza
- b. **sfruttare** pienamente e rapidamente le **risorse disponibili** e la **politica espansiva** in atto, anche in logica "matching fund"
- c. rendere la sanità pubblica **veicolo** per contribuire agli obiettivi comunitari **di decarbonizzazione**
- d. **ottimizzare l'utilizzo delle risorse**, bilanciando esigenze strategiche, operative e finanziarie



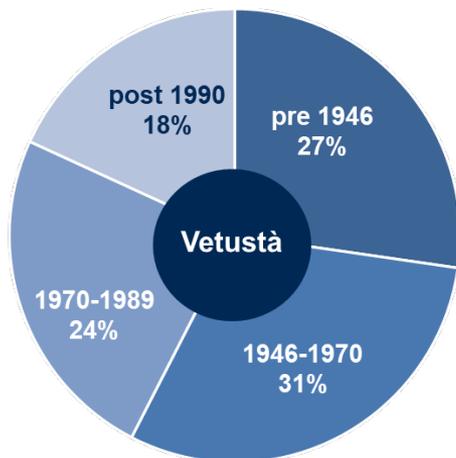
Le organizzazioni del SSN dovrebbero assumere la postura dell'investitore di lungo termine, secondo logiche di **Value for Society**, perché il PNRR non deve essere concepito solo come una mera dotazione finanziaria ma una politica per le future generazioni.



Università
Bocconi

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

ANALISI



Destinazioni d'uso

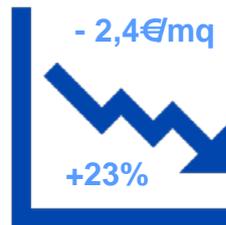


62% (mq) attività core
4.144 unità immobiliari



38% (mq) attività non funzionali
14.207 unità immobiliari

Saldo netto fitti passivi

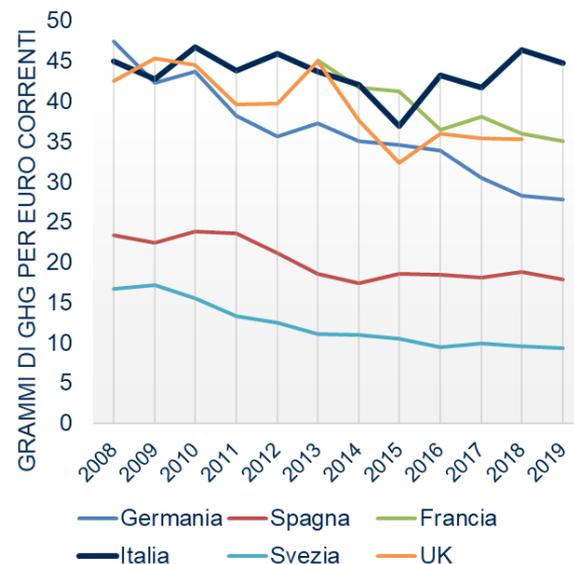


-68 milioni
(2017)

-52 milioni
(2019)

Patrimonio POCO sostenibile

Sanità Italiana vs paesi europei

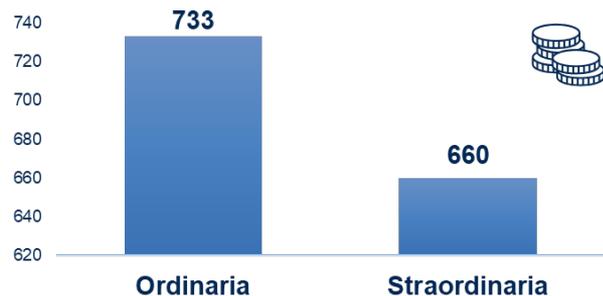


Università
Bocconi

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

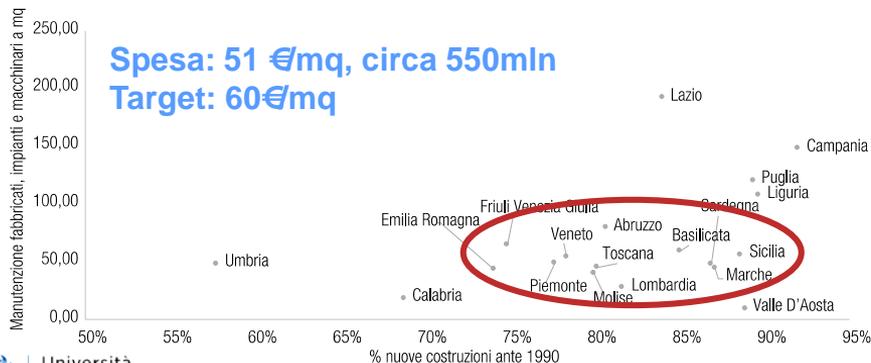
COSTI MANUTENZIONE

Media 2017-2019: 1,4 miliardi/anno



Conseguenza della cronica carenza di risorse per finanziare la spesa in conto capitale

Vetustà vs spesa in manutenzioni ordinarie



Intensità manutentiva: reale vs parametrica



Effetti compensativi regionali e **significativa variabilità nazionale**

	Costo mq	Pre 1946	Post 1970
Puglia	190	31%	57%
Liguria	153	59%	23%
Lazio	127	25%	39%
Campania	113	22%	45%
Molise	37	0%	84%
Calabria	33	6%	55%



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT

UNA DIVERSA POSTURA AGLI INVESTIMENTI

CONTESTO

GAP INVESTIMENTI IN ITALIA: 32 MILIARDI (2017-2040)

PNRR (dati in miliardi)

- **1,6** sicurezza
- **4** ammodernamento tecnologico degli ospedali
- **2** case della comunità
- **1** ospedali della comunità
- **2,9** Fondo complementare per la sicurezza ecologica e sismica – React EU

Raccomandazione CE a Italia: A queste vanno sommate le risorse ordinarie per manutenzioni (ordinarie e straordinarie) e per gli investimenti

Gap di competenze: **2,5 miliardi di investimenti aggiudicati di valore milioni 50+** (2010-2020)

58% dei HNWI reputa necessario e strategico investire nelle infrastrutture (economiche e sociali) del paese (Ricerca AIPB – Censis, 2019)

OPPORTUNITA'

Utilizzo più virtuoso modelli di PPP, secondo un approccio "horses for courses"



On-time

- Accelerazione tempi di realizzazione specie per investimenti brownfield
- La procedura a iniziativa privata sollecitata da Avviso (Anac 2021) **dimezza i tempi di selezione & progettazione**



Flessibilità finanziaria per meglio catturare i fondi PNRR ed evitare il rischio di decommitment dei capitali



Accesso non solo a capitali ma anche a **competenze e soluzioni innovative**

Alleanze istituzionali, ispirate alla network governance, con utilizzo di capitali pazienti, per trasformare le liability in asset per la società

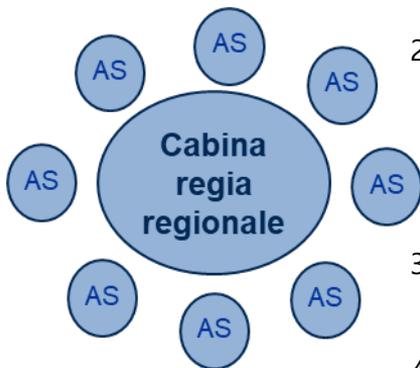


FOCUS: ATTUAZIONE

Per evitare che le risorse del PNRR siano soldi del Monopoly!



Possibile modello di Governance



1. attuare una programmazione strategica e integrata delle risorse
2. definire
 - a) linee guida operative, per velocizzare e coordinare le progettualità e introdurre innovazioni
 - b) format contrattuali e di gara e
 - c) valutazioni
3. assicurare il superamento di colli di bottiglia e tempi rapidi di autorizzazione/approvazione
4. realizzare il monitoraggio e favorire il consolidamento di conoscenza di sistema
5. essere antenna nei confronti del mercato

SERVE UN NUOVO APPROCCIO, PIU' STRATEGICO E AMBIZIOSO E MENO OPPORTUNISTICO...

GLI STRUMENTI CI SONO, SERVE IL CORAGGIO DI CAMBIARE E INNOVARE NELLE MODALITA'

PNRR DEVE GENERARE ADDIZIONALITA' SOCIALE, AMBIENTALE E DI SISTEMA



We choose to go to the moon in this decade and do the other things, not because they are easy, but because they are hard, because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one which we intend to win... President John F. Kennedy, address at Rice University, September 12, 1962



Università
Bocconi

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

Team di Ricerca



Alessandro Furnari



Niccolò Cusumano



Veronica Vecchi



Fabio Amatucci

GRAZIE PER L'ATTENZIONE
veronica.vecchi@unibocconi.it

CERGAS Bocconi

Via Sarfatti 10 | 20136 Milano – Italia |
www.cergas.unibocconi.it



Università
Bocconi

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

SDA Bocconi
SCHOOL OF MANAGEMENT