



La sostenibilità del settore Long Term Care nel medio-lungo periodo: 6° Rapporto Osservatorio Long Term Care del CERGAS SDA Bocconi

Publicato dall'Università Bocconi il 6° Rapporto dell'Osservatorio Long Term Care (OLTC) dedicato alla sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Il Rapporto frutto della collaborazione tra Essity e l'Area Social Policy and Social Innovation del CERGAS SDA Bocconi, intende indagare quanto il settore LTC sia sostenibile oggi sul piano economico, dei modelli di servizio e delle competenze e per il personale.

Articolato per *Capitoli*, il documento fornisce una approfondita analisi del settore LTC nel contesto italiano e propone di portare al dibattito alcune riflessioni circa le condizioni per costruire e garantire la solidità del settore nel tempo, affrontare le sfide oggi aperte e incombenti sul suo futuro e offrire risposte alla non autosufficienza anche grazie al confronto internazionale.

Nel Capitolo 1, il Rapporto, utilizzando i dati Istat, propone una fotografia del settore offrendo una visione sistematica che guardi alle diverse tipologie di servizio (residenziale, semiresidenziale e domiciliare) pubblica e privata; aggiorna la mappatura dell'utenza in carico e analizza le dinamiche di bisogno e la copertura per la popolazione anziana e non autosufficiente.

Inoltre, approfondisce il mondo della cura informale, unico vero pilastro per le famiglie per la gestione dell'anziano al domicilio e viene descritta la distribuzione dei servizi di assistenza residenziale.

Vengono evidenziate, in tutte le tipologie di servizi offerti, le variazioni dell'offerta, un disallineamento tra il bisogno di assistenza e la copertura effettiva, la mancata integrazione e, in generale, le inefficienze del sistema con i significativi gap territoriali e disparità regionali che influenzano sia l'accesso alle cure, sia la qualità della vita degli anziani non autosufficienti anche in relazione alla mancanza di risorse adeguate.

Infine, vengono evidenziati i principali temi che devono essere affrontati considerando le tendenze demografiche e le strategie da adottare per migliorare la copertura e l'efficienza del sistema, includendo tra queste, sia la necessità di una innovazione dei modelli di servizi erogati, sia l'allocazione e la gestione più efficace delle risorse.

Nel Capitolo 2, viene approfondita l'analisi che delinea le aree critiche e le sfide principali da tenere sotto osservazione per un necessario ed urgente intervento nelle tre dimensioni

principali, *finanziario, operativo e professionale*, per le quali si sottolinea la necessità di riforme e investimenti strategici, e propone una serie di raccomandazioni per garantire e rispondere efficacemente alle esigenze della popolazione anziana:

- le risorse economiche, che necessitano di un maggiore equilibrio per la gestione dei servizi di qualità, si evidenzia inoltre, come le tariffe pubbliche riconosciute agli enti gestori, non siano aggiornate e corrispondenti alle esigenze correnti,
- il modello dei servizi attuale, mettendo in evidenza la necessità di una offerta di servizi diversificati per garantire risposte personalizzate e flessibili ai bisogni in evoluzione degli anziani non autosufficienti,
- le competenze professionali, implementare la capacità del settore LTC di attrarre e mantenere personale qualificato per la qualità dei servizi, si suggeriscono strategie per migliorare, la formazione, l'attrattività della carriera nel settore e la gestione delle risorse umane.

Si sottolinea che per garantire un sistema di servizi LTC resiliente ed efficace, è essenziale considerare in maniera integrata e coordinata i tre aspetti in modo da rafforzarsi reciprocamente. Questo approccio integrato è essenziale per il futuro del settore e per la sua capacità di fornire servizi di qualità e accessibili.

Nel capitolo 3, il documento si concentra sul funzionamento dei servizi LTC, valutando come i diversi tipi di servizio, residenziali, domiciliari e diurni rispondano, sia alle esigenze e alle mutevoli condizioni della popolazione anziana e con disabilità, sia alla loro qualità e accessibilità. Viene data una particolare attenzione ai modelli di finanziamento e al tema delle tariffe applicate territorialmente, una sezione è dedicata alla presentazione di casi di studio o esempi di buone pratiche nel settore e illustra come alcuni servizi hanno innovato o migliorato la loro operatività. Tra le sfide spiccano:

- la carenza di personale qualificato,
- le restrizioni finanziarie,
- la difficoltà di integrare i servizi con il resto del sistema sanitario e sociale.

Pertanto, nelle raccomandazioni il capitolo si concentra maggiormente sull'importanza dell'adozione dei modelli integrati, sulla formazione continua e lo sviluppo professionale del personale e sull'introduzione di nuove tecnologie assistive per l'erogazione delle prestazioni.

Il *Capitolo 4* è incentrato sull'analisi comparativa delle politiche LTC adottate in campo internazionale (Canada, Australia) e nei paesi europei (Francia, Germania e Svezia). Viene discusso l'impatto di recenti interventi di riforma in questi paesi, con particolare attenzione alle modifiche legislative o ai nuovi programmi di finanziamento che hanno cercato di migliorare la sostenibilità economica e operativa dei servizi LTC, offrendo spunti su come diversi contesti affrontano le sfide comuni e suggerendo modi in cui queste strategie possono essere adottate o adattate per migliorare la sostenibilità del settore a livello locale e globale.

Il *Capitolo 5* esamina la riforma legislativa relativa alla non autosufficienza e l'implementazione delle politiche di sostenibilità LTC adottata in Italia (l.33/2023, D.lgs 29/2024). Si concentra su come queste riforme siano state progettate e messe in atto e viene fornito un quadro delle condizioni preesistenti, delle sfide demografiche future e delle pressioni economiche che hanno spinto verso una revisione legislativa di una riforma nel settore della non autosufficienza.

Analizza come le nuove politiche siano state accolte dai provider di servizi, dai pazienti e dalle loro famiglie, e valuta l'impatto iniziale sulla qualità dell'assistenza e sull'efficienza operativa del settore, ma affronta anche le difficoltà pratiche, come la resistenza al cambiamento da parte di alcune strutture esistenti, le complicazioni legate all'integrazione di nuovi sistemi e processi, nonché le questioni relative alla formazione del personale necessaria per adattarsi ai nuovi standard.

Inoltre, analizza gli effetti a lungo termine della riforma sulla LTC e si interroga sugli interventi legislativi che possano influenzare la capacità del sistema per rispondere alle esigenze future, soprattutto alla luce dell'invecchiamento della popolazione e conseguentemente dell'incremento previsto della domanda di servizi di assistenza, valutandone la loro efficacia e identificando aree di miglioramento per garantire i benefici a lungo termine.

Il *Capitolo 6* si concentra sulle conclusioni derivate dalle analisi precedenti mettendo in luce le principali strategie future e le raccomandazioni per migliorare complessivamente il settore del LTC in Italia.

Vengono proposte pertanto, una serie di raccomandazioni concrete per i policymaker, i gestori dei servizi LTC e altri stakeholder volte a migliorare la sostenibilità del settore, affrontare le carenze di personale, migliorare i modelli di servizio e garantire un finanziamento adeguato e sostenibile per rispondere efficacemente alle esigenze degli anziani non autosufficienti.

Intervenendo innanzitutto sulle strategie economiche nel contesto del Long Term Care (LTC) che sono dirimenti per garantire la sostenibilità a lungo termine dei servizi, ottimizzare le risorse disponibili, migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi, e assicurare un equilibrio finanziario che supporti le necessità immediate e quelle future, vengono evidenziate le strategie economiche fondamentali per avviare questo processo:

- **riforma del sistema di tariffazione per i servizi LTC**, attualmente, molte strutture non coprono i costi reali dei servizi forniti, specialmente in presenza di esigenze assistenziali complesse. Aggiornare le tariffe per riflettere i costi effettivi e garantire un adeguato margine per la qualità del servizio può aiutare a stabilizzare finanziariamente le istituzioni;
- **integrazione dei servizi sanitari e sociali** che può portare a un utilizzo più efficiente delle risorse. Riducendo la frammentazione, i sistemi sanitari possono diminuire le duplicazioni di servizi e migliorare la continuità dell'assistenza, riducendo così i costi a lungo termine e migliorando gli esiti per gli utenti;
- **uso di tecnologie assistive e di telemedicina** che può ridurre i costi di gestione dei servizi di LTC, migliorando allo stesso tempo l'accesso e la qualità dell'assistenza.

Gli incentivi per l'adozione di queste tecnologie possono includere sussidi statali, agevolazioni fiscali, o finanziamenti specifici per progetti di innovazione;

- **esplorare fonti di finanziamento alternative**, come il cofinanziamento privato, le assicurazioni di lungo termine, o i fondi di investimento dedicati, può aiutare a diversificare le entrate e ridurre la dipendenza da fondi pubblici. Questo può includere anche la creazione di partnership con il settore privato per la gestione di alcune componenti dei servizi LTC;
- **adozione di una gestione basata sui dati** per monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi. Utilizzare analitiche avanzate per ottimizzare la pianificazione delle risorse e la gestione delle operazioni può aiutare a ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio;
- **investire nella formazione e nello sviluppo professionale del personale** può ridurre il turnover e i costi associati alla riassunzione e riqualificazione. Personale più qualificato e motivato può anche migliorare l'efficienza operativa e la qualità dell'assistenza;
- **implementare politiche di sostegno fiscale per le organizzazioni che forniscono LTC**, come detrazioni fiscali o riduzioni delle imposte, per incentivare l'offerta di servizi di alta qualità a costi contenuti.

Evidenziamo la parte relativa al personale (pagg. 40-56), che affronta i temi della carenza degli organici, la scarsa attrattività del settore e l'attuale benessere dei lavoratori che risulta sottoposto ad un alto turnover.

La carenza di personale è più evidente nella filiera sociosanitaria che rappresenta la maggiore problematica per i gestori di servizi. La percentuale di medici, infermieri e personale di assistenza OSS e Asa, che mancano all'appello rappresenta il 10% del personale sanitario e il 7% di quello assistenziale. Allargando la filiera sociosanitaria alle RSA, la forbice certifica (dati 2023), che mancano in dotazione organica, il 18% di personale sanitario e l'11% di quello assistenziale. A questi numeri si aggiunge la necessità di ulteriori nuove unità con varie specializzazioni che solo per la realizzazione dei progetti e investimenti previsti dal PNRR raggiunge la carenza complessiva del 22%.

Per mantenere gli attuali standard europei servono altri 140.000 infermieri, attualmente in Italia sono iscritti all'Ordine poco più di 332.000 infermieri con una media di 6,2% per 1000 abitanti, per garantire la media OCSE di 8,8 ne servirebbero 471.000.

La sostenibilità futura del settore LTC dipenderà, si evidenzia nel documento, dalla disponibilità del personale di cura e forse soprattutto, dall'evoluzione delle diverse figure professionali rispetto a capacità, responsabilità ma anche motivazione e ruolo svolto nei servizi. Da ciò si richiama l'attenzione su una questione fondamentale, l'attrattività del settore LTC e, in particolare, al collegamento tra attrattività e benessere del personale.

Nell'analisi, oltre l'80% degli enti dichiara di rilevare un benessere medio di 2,8 su una scala da 1 a 5 del proprio personale, ben più basso della soddisfazione degli utenti (4 su 5).

Inoltre, il 55% degli enti evidenzia una maggiore insoddisfazione tra il personale assistenziale, sul cui benessere gravano l'assenza di chiari percorsi di carriera e livelli salariali bassi (con una *Ral media* in termini di appena 23.400 euro per un full time), scarsamente accompagnati da percorsi di crescita a contenuto professionale e investimenti sul clima organizzativo che possano sostenerne i livelli di motivazione intrinseca, in un settore dove diverse delle mansioni sono usuranti dal punto di vista sia fisico sia psicologico. Una questione critica che si rileva soprattutto nelle RSA, la cui difficoltà a reperire il personale, nonostante il tentativo di agire sulla leva retributiva, pongono un grande interrogativo circa la sostenibilità del modello di business dei gestori e contribuiscono a sottolineare come attrattività e retention dei profili professionali, non dipendano solo da fattori che possono sostenere la cosiddetta motivazione estrinseca, ma che questi debbano essere accompagnati dalla ricerca di un equilibrio con elementi che sostengano la motivazione intrinseca delle persone chiamate a operare negli enti.

I dati sul tasso di turnover del personale utilizzato risultano estremamente elevati, in media si registra nel campione un tasso di turnover del 33% per il personale sanitario e del 25% per il personale assistenziale. Anche in questo caso sussiste una rilevante variabilità controllando per natura dell'ente, con i pubblici che registrano valori più contenuti (23% per il personale sanitario e 20% per quello assistenziale) rispetto ai privati (34% per il personale sanitario e 35% per quello assistenziale).

In sintesi, sembra delinarsi un circolo vizioso nel settore LTC: l'insoddisfazione del personale testimoniata da bassi livelli di benessere comporta un alto turnover che esita in una maggiore mobilità del personale e ricerca di nuove candidature. Queste ultime si rivelano spesso non adeguate agli standard di qualità attesi nel lavoro di cura, complicando ulteriormente le attività di ricerca di nuovo personale. Ma il tema non è solo la ricerca del personale, quanto trovare personale qualificato, formarlo e/o trattenerlo.

In conclusione, nel Rapporto la sostenibilità futura del settore dipende da:

- numerosità dei professionisti e disponibilità;
- attrattività del settore, turn-over e retention rate (allontanamento dal settore);
- benessere del lavoratore;
- qualità del lavoro di cura;
- aggiornamento e investimento sulle nuove competenze;
- definizione dei ruoli professionali e del contenuto professionale;
- modelli di incentivo e compensation;
- evoluzione professionale del badantato e del caregiving informale.

Aspetti interrelati tra loro da presidiarsi nel tempo sia a livello sistemico, sia di singola azienda nonché la capacità di adattarle ai cambiamenti interni ed esterni ad esso.

Una fotografia, quindi, complessa che coinvolge una platea di utenti significativa che il rapporto riporta ed evidenzia la necessità di avere dati migliori e più recenti, utili non solo per le ricerche ma per orientare le politiche pubbliche a prendere decisioni.

Nel 2021 le persone over65 non autosufficienti erano 3.959.395, pari al 28,4% della popolazione over65.

- Nel 2021 sono nuovamente diminuiti gli utenti in carico ai servizi diurni (-25%) mentre sono aumentati quelli in carico all' Assistenza domiciliare integrata- Adi (+4%). I dati disponibili non permettono comparazioni circa le Rsa.
- Nel 2021 la risposta data dal welfare pubblico agli anziani non autosufficienti si è confermata parziale: solo il 7,2% degli anziani ha trovato risposta in struttura residenziale, solo lo 0,4% in centri semi-residenziali, il 22,2% tramite Adi la cui intensità media si è assestata su 16 ore annue per assistito.
- Per il 2021, la stima aggiornata del numero di badanti – regolari e irregolari – è di 1.073.565 individui, segnando una lieve riduzione rispetto all'anno precedente (-4,9% rispetto al 2020).
- Guardando ai gestori e alle loro caratteristiche si evince che mantengono una focalizzazione sulla residenzialità (56% del fatturato complessivo) prevalentemente destinata ad anziani (solo 37% del fatturato da servizi dedicati ad altri target). Il fatturato da servizi offerti sul mercato privato corrisponde all'87% in media, in rialzo rispetto all'anno precedente.

Per maggiori approfondimenti il link del Rapporto

https://cergas.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/6_Rapporto_LA_SOSTENIBILITA%CC%80_D_EL_SETTORE_LONG_TERM_CARE_NEL_MEDIO-LUNGO_PERIODO.pdf?VersionId=Vlgotf63Pp_Rr73aAGTC2fbfeR9nd8qW