



Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management



CONFINDUSTRIA
Lombardia
Sanità Servizi



Presentazione della ricerca

Italy, a Healthy Investment

Investire nelle aziende e nel *real estate* sanitario

Alberto Ricci
Francesco Longo
CERGAS e SDA Bocconi

In collaborazione con:



Bristol-Myers Squibb

Milano, 24/05/2017

Investire nelle aziende e nel *real estate* sanitario

Focus di analisi

L'approfondimento si concentra su **due ambiti di investimento** legati **all'offerta di servizi sanitari** particolarmente importanti per l'apertura e lo sviluppo del settore:

1. **Acquisizione di partecipazioni in aziende o gruppi** privati italiani, in ambito sanitario e socio-sanitario, per rafforzare la posizione nel mercato domestico e/o per favorirne l'espansione internazionale
2. **Investimenti diretti nella riconversione o nel rinnovamento di facility sanitarie** (pubbliche e private) non più in linea con all'attuale domanda di salute.



Investire nelle aziende e nel real estate sanitario

Diagnosi

Fatturato dei principali erogatori di servizi sanitari e soci-sanitari privati (SSP), Italia, 2014

Erogatore	Fatturato, MLN €	%su valore servizi erogati da privati
Papiniano - GDS	1.387	3,3%
Policlinico Gemelli e CIC	621	1,5%
Humanitas	548	1,3%
Gruppo Villa Maria	462	1,1%
Kos	392	0,9%
Korian (ex Segesta)	313	0,7%
Fondazione Maugeri	294	0,7%
Fondazione Don Gnocchi	274	0,7%
IEO	260	0,6%
Servisan	211	0,5%
Multimedica	201	0,5%
Giomi-Fingemi	159	0,4%
Eurosanità	156	0,4%
Totale	5.278	12,6%

Il settore appare frammentato. Sommando i fatturati 2014 dei 13 gruppi sanitari e socio-sanitari privati con ricavi superiori ai 150 milioni di euro, otteniamo un totale di 5,3 Mld €, pari a al **12,6%** del valore dei servizi erogati da soggetti privati accreditati e non (48 Mld, di cui 24 a carico del SSN e 18 a carico delle famiglie).

Il primo player di settore è il gruppo S. Donato (Papiniano) il cui fatturato rappresenta il 3,3% del valore dei servizi erogati da privati.

Investire nelle aziende e nel real estate sanitario

Diagnosi

Numero strutture e posti letto degli erogatori privati,
per tipologia e segmento assistenziale, Italia

Tipologia erogatore	Numero strutture	PL totali	PL medi
Ospedale privato accreditato	579	67.624	117
Istituti di riabilitazione privati accreditati	778	25.729	33
Strutture residenziali socio-sanitarie	5.008	Nd	91*

Gli erogatori privati hanno ridotte dimensioni strutturali medie, con buoni spazi per concentrare le attività e razionalizzare: accelererebbe la diffusione di know-how sia clinico sia gestionale.

***L'eterogeneità regionale è comunque significativa.** Ad es. in Lombardia gli ospedali privati accreditati for profit hanno una dimensione media di 170 PL contro una media nazionale di 98.*

Fonti: per i PL ospedalieri, database Open Data Ministero Salute, dati 2014; Annuario statistico SSN, ed. 2015 su dati 2012, Ministero della Salute.
Dato riferito alla Lombardia*



Investire nelle aziende e nel real estate sanitario

Diagnosi

Diffusione internazionale dei gruppi sanitari privati presenti in Italia (2016)



Alcuni gruppi, e in particolare Korian, Villa Maria, KOS e Giomi, hanno una significativa presenza in altri Paesi, mentre i restanti sono prevalentemente legati al mercato domestico.

La scelta dell'*internazionalizzazione pare associata alla* strategia di *diversificazione geografica* dei gruppi che storicamente sono presenti in più regioni.

Fonti: siti istituzionali

Investire nelle aziende e nel real estate sanitario

Diagnosi

Dati di fatto

- **Spesa sanitaria contenuta**, soprattutto nella componente intermediata
- **Eterogeneità dei SSR** e del contesto regolatorio
- **Eterogeneità degli erogatori privati accreditati**, ma prevale la frammentazione: molte realtà a controllo familiare/religioso, con **difficoltà di finanziamento, cultura manageriale e ricambio proprietario**
- Sono relativamente **poche le realtà imprenditoriali presenti all'estero** o collegate a gruppi internazionali
- La revisione della rete di offerta – sia pubblica sia privata – pone il problema del rinnovamento e/o della riconversione degli stabilimenti ospedalieri (a fine 2016 almeno **13 edifici ospedalieri medio-grandi sono sotto-utilizzati** dopo il trasferimento dell'ospedale per acuti)
 - ✓ Il problema ha **ripercussioni sul piano sanitario** (la rimodulazione dell'offerta non viene completata) ma anche **urbanistico** (molti sono in posizioni centrali e semi-centrali), delle **finanze pubbliche locali** e dell'economia territoriale.



Investire nelle aziende e nel *real estate* sanitario

Diagnosi

PUNTI DI FORZA/ OPPORTUNITA' nella prospettiva degli investitori

- **Domanda di servizi sanitari e sociosanitari in crescita**, soprattutto nel segmento di post-acuzie e solvenza
- **Sistema di offerta con bisogno di liquidità e margini di efficientamento**
- **Qualità del personale** e dei professionisti
- Possibilità di **diversificare il rischio regolatorio e di committenza** grazie alla regionalizzazione del SSN
- Le prospettive di crescita del mercato domestico sono legate soprattutto a **dinamiche di aggregazione accompagnate da riposizionamento produttivo e/o efficientamento** (cfr. i casi di Korian e KOS)



Investire nelle aziende e nel *real estate* sanitario

Diagnosi

PUNTI DI DEBOLEZZA/MINACCE nella prospettiva degli investitori

- **Instabilità del contesto politico-istituzionale**, regolatorio e di committenza
 - ✓ In alcune realtà regionali in cui il rafforzamento dei gruppi privati accreditati può essere visto con timore dal *policymaker*, che teme talvolta di compromettere la sua imparzialità, talvolta di perdere forza contrattuale.
 - ✓ In altri casi, il processo è visto come positivo, perché genera realtà imprenditoriali più forti, più capaci di investire e di innovare in coerenza alla pianificazione regionale.
- Scarse **M&A** contribuiscono a mantenere alti i prezzi di vendita
- **Tendenziale frammentazione delle associazioni di categoria**
- **Assenza di politiche organiche** di valorizzazione della sanità italiana
- Le singole aziende sanitarie pubbliche, **fisiologicamente, non dispongono delle competenze e delle risorse economiche necessarie per riconvertire o cedere le grandi infrastrutture ospedaliere** in tempi ragionevoli



Investire nelle aziende e nel *real estate* sanitario

Azioni

- **È necessario creare un *marketplace*** in cui domanda e offerta possano incontrarsi a partire da **affidabili indicatori di performance multi-dimensionale** delle aziende private.
- **Un database degli erogatori privati** che raccogliesse indicatori economico-finanziari, di efficienza gestionale e di qualità dell'assistenza creerebbe i presupposti per la comparabilità di strutture con assetti giuridici diversi nel complesso, fornirebbe una base trasparente per le attività di regolatori, venditori, acquirenti/investitori, finanziatori, mediatori, consulenti.
- Sarebbe importante creare una **piattaforma** (ministeriale o delle associazioni di categoria) **per il supporto delle realtà sanitarie italiane che progettano un'espansione all'estero.**
- **Le strutture private potrebbero cedere a fondi specializzati la proprietà / la gestione degli immobili** per sostenere il finanziamento, la riconversione produttiva e il rilancio delle realtà medio –piccole in difficoltà
- Per i **grandi edifici pubblici dismessi è necessaria una strategia nazionale**, efficace e coordinata dalle aziende ed istituzioni pubbliche del territorio, con il supporto di istituti bancari pubblici specializzati e la ricerca, se possibile e opportuno, di partner privati
 - ✓ **Gli istituti bancari pubblici specializzati potrebbero rilevare gratuitamente o a prezzo ridotto (svalutazione) gli ospedali inutilizzati**, occupandosi della loro cessione/ rilancio verso utilizzi non sanitari.



Discussione

1. **Chi prende l'iniziativa di creare le piattaforme** (db dei privati accreditati, supporto all'internazionalizzazione)?

I dati esistono, l'operazione genera vantaggi diffusi di «medio» periodo, ma i promotori devono affrontare alcune immediate difficoltà tecniche (es. scelta indicatori) e politiche (terzietà)

2. Come gestire gli **impatti occupazionali e organizzativi** di una gestione immobiliare e infrastrutturale esternalizzata?
3. Quali **idee imprenditoriali** per il rilancio delle grandi infrastrutture ospedaliere dismesse?

Per approfondire...

Osservatorio Sanità Privata Accreditata

1. Libro «La sanità privata accreditata in Lombardia», raccoglie le ricerche 2008-2014
2. Capitolo 13 rapporto OASI 2014
3. Capitolo 5 Rapporto OASI 2015 e 2016
Scaricabili dalla sezione OASI e OSPA del sito Cergas:
<http://www.cergas.unibocconi.it>
4. **Capitolo 6 OASI 2017**, in corso di stesura, sarà presentato al **Convegno OASI** il 4 dicembre 2017 presso l'Università Bocconi





Università Commerciale
Luigi Bocconi

CERGAS
Centre for Research on Health
and Social Care Management

BocconiALUMNI
ASSOCIATION

SDA Bocconi
School of Management

GRAZIE

alberto.ricci@unibocconi.it
francesco.longo@unibocconi.it