

Innovazione cercasi per la terza età

di Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli, Andrea Rotolo*

I servizi per anziani hanno una tradizione di scarsa managerializzazione e innovazione, dovuta in parte alla loro natura ibrida tra sociale e sanitario, e in parte al profilo degli enti gestori, tipicamente di piccole dimensioni, con vocazione non profit e saldamente ancorata al convenzionamento con il welfare pubblico. La pandemia da Covid-19 ha però imposto un ripensamento in chiave innovativa in tre direzioni: le persone e le loro competenze; i sistemi di conoscenza; le risorse economico-finanziarie per rendere sostenibile la progettualità.

Il settore dei servizi per anziani si contraddistingue per alcune peculiarità, in parte legate al contesto italiano, in parte alla tipologia di servizi offerti e a come si collocano nei sistemi di welfare. La prima è valida a livello internazionale: il settore anziani nasce dall'unione di più politiche pubbliche, e non è quindi completamente assimilabile né al settore sanitario né a quello dei servizi sociali, collocandosi in un ibrido intermedio che manca di una propria connotazione istituzionale e strategica chiara.

Questo non ha facilitato la managerializzazione del settore, che risulta infatti oggi carente rispetto ad altri, *in primis* quello della Sanità. Il secondo tema, tutto italiano, riguarda invece le caratteristiche delle aziende ed enti del settore, che sono di piccole dimensioni, prevalentemente non profit con una vocazione valoriale molto forte, in cui l'85 per cento del fatturato deriva da servizi finanziati dal welfare pubblico tramite il meccanismo dell'accreditamento o convenzionamento, anche per i grandi gruppi di aziende private¹.

L'insieme di questi fattori nel tempo ha limitato la spinta verso una industrializzazione e un rinnovamento del settore, che invece hanno ampiamente interes-

sato altri ambiti, che hanno fatto del cambiamento e dell'innovazione le loro chiavi strategiche, diventando oggetto di studio della letteratura manageriale. Quest'ultima ha indagato quali siano i driver dell'innovazione di prodotto e servizio in diversi ambiti chiedendosi: che cosa serve a un'azienda per innovare le

proprie attività? A che condizioni si verifica l'innovazione e la crescita? Che cosa invece la ostacola?

Da un punto di vista manageriale, questo fornisce ai protagonisti dei processi innovativi (manager ed esperti) le chiavi di lettura per comprendere quali siano i fattori critici di successo da presidiare e quali i dispositivi organizzativi da attivare a supporto dell'innovazione. Si sono codificate così nel tempo delle vere e proprie buone

pratiche per avere delle organizzazioni *innovation-ready* e *innovation-driven*, che tuttavia non sono mai state applicate al contesto dei servizi socio-sanitari per anziani.



L'EVOLUZIONE DEI SERVIZI E DELLE ORGANIZZAZIONI

Dopo il 2020, con il travolgente impatto del Covid-19 le aziende del settore sono state poste di

* **Elisabetta Notarnicola** è Associate Professor of Practice in Government, Health e Not for Profit presso SDA Bocconi e coordinatrice della Research Area Social Policy and Social Innovation presso il CERGIS di SDA Bocconi. **Eleonora Perobelli** è Junior Lecturer in Government, Health e Not for Profit presso SDA Bocconi. **Andrea Rotolo** è Associate Professor of Practice in Government, Health e Not for Profit presso SDA Bocconi.

fronte a una inevitabile necessità di cambiamento dei servizi e delle organizzazioni stesse. Sono emerse infatti diverse criticità nella gestione delle aziende del settore (principalmente rispetto ai temi della cultura organizzativa e delle politiche del personale) ma anche riguardanti l'adeguatezza dei servizi rispetto ai nuovi bisogni di cittadini e famiglie, che richiedono una profonda revisione dei modelli di business e di offerta di queste organizzazioni. Stante però la scarsa managerializzazione e le caratteristiche delle aziende stesse, i movimenti di cambiamento registrati sono pochi e lenti, e piuttosto che innovazioni dirompenti si stanno promuovendo iniziative limitate nel tempo e nelle ambizioni². Quali sono dunque i tratti distintivi delle aziende del settore dell'assistenza agli anziani di fronte all'introduzione delle innovazioni? Le loro specificità sono tali da incidere anche su driver e fattori ostacolanti dei percorsi di innovazione o si allineano a quanto noto in letteratura manageriale?

Questi temi sono stati esplorati attraverso una survey diretta a manager del settore anziani in Italia, indagando quali siano nel caso specifico i driver e gli ostacoli all'innovazione. L'analisi fa emergere che i punti di contatto rispetto a quanto già noto dalla letteratura manageriale generalista sono limitati, mentre ci sono alcune rilevanti differenze che derivano dalle specificità del settore e delle sue aziende e che devono essere considerate dai manager che vi operano per avviare percorsi di innovazione di successo.

I DRIVER E GLI OSTACOLI ALL'INNOVAZIONE

Dalla letteratura manageriale legata all'innovazione nei servizi e nelle aziende è possibile trarre un elenco di fattori facilitanti che agiscono positivamente rispetto all'avvio di percorsi innovativi. Questi sono riconducibili a quattro livelli:

- l'orientamento strategico aziendale, con particolare riferimento a: l'orientamento al mercato (sistemi di analisi di mercato, orientamento ai beneficiari), la capacità di apprendimento organizzativo e di adottare processi di programmazione strategica³. A questi si aggiunge il livello di innovatività dell'organizzazione, ossia la capacità di innovare prima dei competitor⁴, oltre al supporto del top management all'innovazione;
- le caratteristiche dell'organizzazione⁵ in termini di dotazione di risorse finanziarie, dimensione del personale, di anzianità dell'ente (start up vs impresa matura) e infine la dotazione tecnologica;
- il capitale umano⁶ – che comprende i livelli manageriali e il personale – risulta tanto più determinante quanto è maggiore l'apertura alla novità, la volontà di arrivare per primi e in maniera propositiva a portare l'innovazione nell'organizzazione e sul mercato;

- la capacità di instaurare partnership e collaborazioni, sia con altre aziende, sia con i beneficiari dei servizi attraverso percorsi di co-produzione⁷ per ampliare il proprio raggio di azione.

Allo stesso modo, anche i fattori che ostacolano l'innovazione sono stati identificati con un elenco puntuale⁸. Di primaria importanza è l'assenza di adeguati sistemi di misurazione della performance dell'innovazione, seguita dall'assenza di una progettazione analitica e della replicabilità delle iniziative, che elimina il vantaggio competitivo. Viene poi segnalato il mancato supporto del top management, l'assenza di esperienze di innovazione passate cui fare riferimento, l'incapacità di motivare il personale ad adottare un approccio orientato all'innovazione e l'assenza di test pilota di prodotto. Altri contributi sottolineano come la carenza di risorse e di personale qualificato possano costituire un freno all'innovazione⁹.

Sono questi quindi gli ingredienti del successo e fallimento dei processi innovativi rilevati nella letteratura manageriale. Sono tali anche nel contesto del settore anziani o esistono delle specificità?

CHE COSA DICONO I MANAGER

Per indagare se e quanto l'introduzione di innovazioni nel settore anziani incontri ostacoli o opportunità comuni ad altri settori, è stato somministrato un questionario ai manager delle più grandi aziende attive nella gestione dei servizi assistenziali, partecipanti all'Osservatorio Long Term Care del CERGAS di SDA Bocconi. All'Osservatorio partecipano 21 aziende con un fatturato complessivo nel 2020 di quasi 2 miliardi di



euro, rappresentative del panorama nazionale in termini di diffusione territoriale, natura giuridica, tipologia di servizi forniti, ed è quindi considerato un campione privilegiato per decodificare alcune tendenze più complessivamente in atto nel settore. La Figura 1 illustra la distribuzione per natura giuridica, confermando la rappresentatività di tutte le possibili configurazioni degli enti del settore all'interno dell'Osservatorio.

Ai manager è stato chiesto di fare riferimento a iniziative di innovazione in corso nell'anno 2021 e di indicare uno o più ostacoli o fattori abilitanti tra quelli indicati dalla letteratura che hanno rilevato nella loro esperienza diretta con l'iniziativa selezionata. Le domande del questionario erano a risposta multipla, motivo per il quale la somma delle percentuali assegnate a ogni alternativa è maggiore di 100 per cento. Al questionario hanno risposto 16 enti, segnando un tasso di risposta del 70 per cento rispetto all'Osservatorio Long Term Care. Qui di seguito descriviamo nel dettaglio le evidenze emerse.

Assenza di veri e propri fattori facilitanti

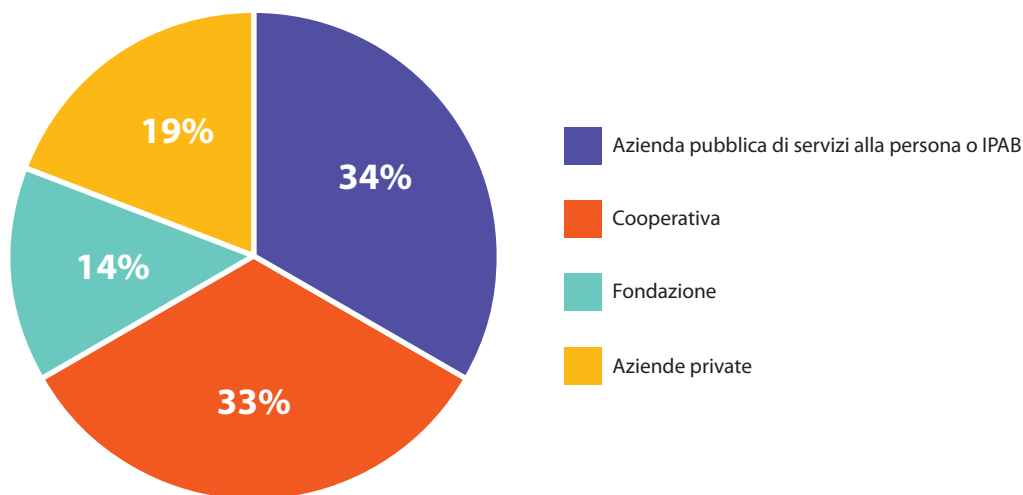
Dai questionari non è emerso un fattore preponderante, quanto piuttosto tre macro-tipologie di elementi facilitanti:

- facilitatori riconosciuti;
- facilitatori *case specific*;
- facilitatori non riconosciuti.

Quelli che indichiamo come riconosciuti sono fattori indicati da almeno un terzo dei rispondenti. Non è quindi la maggioranza ma un numero consistente di questa, motivo per cui non parliamo di facilitatori riconosciuti come validi, quanto confermati come significativi. Le risposte alla survey hanno fatto emergere l'assenza di un'unanimità rispetto a quali siano i fattori da considerare, primo elemento che ci porta ad affermare che questo settore è atipico rispetto a quanto comunemente osservato. Tra i fattori riconosciuti, l'elemento che risulta più significativo per l'adozione di innovazioni è la presenza di competenze specifiche del personale (63 per cento dei rispondenti), che abbinate al coinvolgimento e alla partecipazione del personale, fondamentale per il 31 per cento dei rispondenti, sottolinea come l'innovazione passi per un coinvolgimento attivo degli stakeholder interni sia in termini di valorizzazione delle competenze, sia di co-progettazione. Altro elemento riconosciuto come significativo è l'avere a disposizione esiti di analisi di mercato o di servizi (56 per cento). Inoltre, il 44 per cento dei rispondenti segnala come il supporto da parte del top management sia determinante nell'avvio e nel presidio di processi innovativi di successo.

Se questi sono gli elementi che accumulano il mondo dei servizi per anziani alle teorie manageriali, che cose ne è degli altri? Distinguiamo quindi altri due gruppi. Alcuni fattori sono stati riconosciuti da alcuni rispon-

Figura 1 - Natura giuridica degli enti partecipanti all'Osservatorio Long Term Care (2021)



Fonte: Fosti, Notarnicola, Perobelli, op. cit.

denti e associati a iniziative specifiche che stanno portando avanti. Li chiameremo quindi fattori *case specific* perché è emerso che sono stati di supporto in certi contesti ma non in senso generale. Tra i fattori riconosciuti dalla letteratura ce ne sono altri poi completamente non menzionati dai manager del settore: sono quindi fattori che chiameremo non riconosciuti per evidenziare questa differenza. Tra i fattori *case specific* un ruolo primario è riconosciuto (25 per cento dei rispondenti) alla disponibilità di risorse interne o da fonti esterne (per esempio bandi, premi ecc.): il razionale è intuitivo, in quanto la presenza di risorse facilita inevitabilmente la possibilità di investire in nuove iniziative. Allo stesso tempo, la disponibilità di spazi fisici da valorizzare, che possono diventare uno strumento per la riprogettazione dei servizi o la disponibilità di cruscotti e dati di performance aziendali, sono stati segnalati solo da alcuni rispondenti (25 per cento e 6 per cento rispettivamente). I fattori non riconosciuti sono quindi:

- presenza di normative/linee guida/regolamentazione;
- presenza di partnership idonee;
- esiti positivi di un primo test pilota;
- allineamento rispetto alle richieste di utenti e/o familiari;
- coinvolgimento diretto di utenti e famiglie.

Dalla nostra analisi emerge quindi come il settore dell'assistenza agli anziani presenti delle peculiarità rispetto a quanto osservato dalla letteratura in altri contesti: in particolare, i grandi assenti della rilevazione sono le partnership con altri soggetti e i processi di co-produzione con utenti e clienti.

I (POCHI) FATTORI OSTACOLANTI

In maniera speculare a quanto emerso per i fattori abilitanti, dai questionari non si può indicare un unico elemento preponderante, quanto piuttosto tre tipologie di fattori ostacolanti che in base alla frequenza

con cui sono stati indicati proponiamo di classificare come segue:

- ostacoli riconosciuti;
- ostacoli *case specific*;
- ostacoli non riconosciuti.

Tra gli ostacoli riconosciuti, primeggia l'assenza o la carenza di risorse interne da investire, segnalato dal 38 per cento dei rispondenti. Se da un lato le risorse non sono riconosciute come principale fattore facilitante, la loro assenza sembra determinare in molti casi una difficoltà a procedere. L'assenza di competenze specifiche è stata ostacolante in tre casi: leggendo questi dati assieme alle considerazioni esposte rispetto ai fattori abilitanti, si può ipotizzare che quando presenti, le competenze rappresentino uno stimolo molto forte all'innovazione, mentre la loro assenza non risulta determinante per interrompere/impedire l'inserimento di nuovi progetti. Per quanto concerne gli ostacoli definiti *case specific*, questi sono frammentati tra molteplici alternative, limitando la possibilità di trarre indicazioni quanto più possibile generalizzabili per il settore. Il baricentro delle risposte è su aspetti in prevalenza esterni all'organizzazione: la normativa emerge come fattore ostativo (13 per cento), così come l'assenza di partnership (13 per cento), a confermare la difficoltà degli operatori a fare leva sulla collaborazione con altri soggetti. Parte degli ostacoli *case specific* sono poi ricondotti a condizioni organizzative quali il mancato coinvolgimento del personale (6 per cento), e lo scarso supporto da parte della direzione aziendale (6 per cento). Infine, esiste un gruppo di ostacoli non identificati da alcuna azienda:

- assenza o carenza di spazi fisici da valorizzare;
- dati emersi da analisi di mercato/dei bisogni di utenti e/o familiari;
- dati emersi sulle performance aziendali;
- mancato o scarso coinvolgimento diretto di utenti e famiglie.



Leggendo questo elenco in controluce rispetto a quelli che sono emersi come fattori abilitanti, è possibile immaginare che i dati delle analisi di mercato siano stati diffusamente elementi facilitanti, invece che ostativi.

Il tema del coinvolgimento degli utenti si conferma come non centrale, né in positivo né in negativo, per l'avvio di nuove iniziative. Lo stesso vale per i dati di performance, che anche in questo caso non sono emersi tra gli elementi che hanno avuto un ruolo nell'avvio di progettualità. Infine, a differenza degli elementi facilitanti, in questo caso le risposte sono risultate molto più frammentate (Tabella 1).

LA CENTRALITÀ DEL MANAGEMENT

I risultati della survey condotta tra i gestori di servizi per anziani restituisce una fotografia di un settore che conferma tutte le sue specificità che abbiamo citato in apertura. Queste si riflettono anche nella diagnosi degli elementi che facilitano o ostacolano le innovazioni. Il confronto con quanto emerge dalla letteratura e da altre ricerche condotte in settori meno ibridi (a cominciare da quello dei servizi sanitari in senso stretto) rende peculiare il messaggio forte che emerge dalla lettura delle risposte al questionario: non esiste un'indicazione netta su quali siano i fattori facilitanti o ostacolanti nel settore.

Tabella 1 - Fattori facilitanti e ostacolanti la diffusione dell'innovazione nei servizi per anziani

	Fattori facilitanti	Fattori ostacolanti
Fattori riconosciuti	Competenze specifiche interne all'organizzazione. Dati emersi da analisi di mercato/dei bisogni di utenti e/o familiari. Supporto o iniziativa da parte della direzione aziendale. Coinvolgimento e partecipazione del personale.	Assenza o carenza di risorse interne all'azienda da investire. Assenza o carenza di competenze specifiche interne all'organizzazione.
Fattori <i>case specific</i>	Disponibilità di risorse interne all'azienda da investire. Disponibilità di risorse derivanti da bandi/grant/premi nazionali o internazionali. Disponibilità di spazi fisici da valorizzare. Disponibilità di infrastrutture di supporto (per esempio, internet a banda larga). Dati emersi sulle performance aziendali.	Assenza o carenza di infrastrutture di supporto (per esempio, internet a banda larga). Assenza o carenza di normative/linee guida/regolamentazione. Indisponibilità o carenza di partnership idonee. Assenza o carenza di risorse derivanti da bandi/grant/premi nazionali o internazionali. Esiti negativi o insoddisfacenti di un primo test. Disallineamento rispetto alle richieste di utenti e/o familiari. Mancato o scarso coinvolgimento e partecipazione del personale. Assenza o carenza di supporto o iniziativa da parte della direzione aziendale.
Fattori non riconosciuti	Presenza di normative/linee guida/regolamentazione. Presenza di partnership idonee. Esiti positivi di un primo test. Allineamento rispetto alle richieste di utenti e/o familiari. Coinvolgimento diretto di utenti e famiglie.	Assenza o carenza di spazi fisici da valorizzare. Dati emersi da analisi di mercato/dei bisogni di utenti e/o familiari. Dati emersi sulle performance aziendali. Mancato o scarso coinvolgimento diretto di utenti e famiglie.

© Egga SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Questo primo risultato può essere interpretato in due modi. Il primo è una conferma di quanto, fino a oggi, le manager e i manager del settore non siano stati né abituati né incentivati a confrontarsi con il tema dell'innovazione (e, di conseguenza, non sono stati fino a ora attivi nel riflettere su quali siano gli aspetti che incidono maggiormente sulla sua realizzazione nella pratica).

In ogni caso, da qualsiasi prospettiva la si affronti, i segnali di allarme sono molti. A cominciare dall'elemento citato come più significativo per facilitare l'adozione di innovazioni: le competenze del personale (unite al coinvolgimento dei professionisti che lavorano nei servizi). In una fase storica in cui tutto il settore sanitario si confronta con la difficoltà nel reperimento di personale e professionalità necessarie, queste criticità sono ancora più critiche nell'ambito sociosanitario e dei servizi per anziani. Le organizzazioni dovrebbero dunque fare una seria riflessione su come rendersi attrattive sul mercato delle competenze e, parallelamente, come costruire percorsi di sviluppo delle skill manageriali necessarie a innovare.

L'altro elemento significativo emerso in modo trasversale (seppur non unanime, come precisato) è il ruolo della disponibilità di dati circa i bisogni del target di riferimento e sui servizi (analisi di mercato). Anche in questo caso registriamo l'esito con preoccupazione, trattandosi di un mondo storicamente poco abituato a raccogliere in modo strutturato e continuativo informazioni ed evidenze che descrivano le stime e le dinamiche relative a bisogni, domanda e offerta. Servirà quindi un notevole cambio di passo e di approccio, nonché un investimento consistente in questa direzione da parte delle aziende.

A questo proposito, si sottolinea il collegamento con uno degli elementi *case specific* emersi con maggior forza (sia come facilitante, sia come ostacolo all'innovazione): la disponibilità di risorse interne ed esterne.

Toccando un altro punto debole che ha caratterizzato il settore dei servizi per anziani fino a oggi¹⁰: la difficoltà dei provider di destinare una quota importante di risorse all'innovazione o, al tempo stesso, di fare scouting di opportunità di finanziamenti nel contesto in cui operano. La storia delle innovazioni di servizio e dei modelli di business è sempre stata caratterizzata da investimenti molto importanti (unitamente a un'elevata assunzione di rischio), con anche inevitabili casi ed esempi di memorabili fallimenti. Questo tipo di cultura dell'innovazione, come dimostrano anche i dati raccolti e la letteratura sul tema, è sempre mancato alle aziende del settore. La timidezza nei confronti dell'innovazione (e del rischio collegato) è stata – forse – sostenibile fino a qualche anno fa. Ora non lo è più, sia per i cambiamenti intervenuti nel contesto esterno, sia perché le aziende si trovano vicine a un punto di rottura dopo lo stress test del periodo Covid-19. L'innovazione non è più rinviabile e la parola d'ordine è «investire». Ma in quale direzione?

- In persone: competenze, cultura dell'innovazione, skill manageriali (la qualità del management) coerenti con il contesto contemporaneo.
- In conoscenze: strumenti ed evidenze che possano supportare il management nel prendere decisioni e avviare innovazioni davvero coerenti con i bisogni degli utenti e con l'evoluzione del contesto.
- In risorse economico-finanziarie: creare le condizioni affinché le organizzazioni possano avere a disposizione le necessarie risorse per innovare i modelli di servizio e di business (con la consapevolezza che una quota di queste potrebbero – come è fisiologico che sia – essere investite in innovazioni fallimentari). I manager del settore non possono più tardare: queste sfide vanno colte affinché sia finalmente interrotto il circolo vizioso che da anni ha reso il settore immobile e incapace di guardare al futuro (e alla sua sostenibilità di medio-lungo periodo).

¹ G. Fosti, E. Notarnicola, E. Perobelli (a cura di), Il presente e il futuro del settore Long Term Care: cantieri aperti, Milano, Egea, 2022.

² Ibidem.

³ J.J. Ferreira, C.I. Fernandes, H. Alves, M.L. Raposo, «Drivers of Innovation Strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) Model», Journal of Business Research, 68(7), 2015, pp. 1395-1403.

⁴ E. Pantano, M. Viassone, «Demand Pull and Technology Push Per-Spective in Technology-Based Innovations for the Points of Sale: The Retailers' Evaluation», Journal of Retailing and Consumer Services, 21(1), 2014, pp. 43-47.

⁵ S.S. Makgopa, «Drivers of Service Innovation in Service Organisations», Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10(2), 2021, pp. 45-45.

⁶ T. Al-Ansari, S. Pervan, J. Xu, «Innovation and Business Performance of SMEs: The Case of Dubai», Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 6(4), 2013, pp. 162-180.

⁷ A. Ordanini, A. Parasuraman, «Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis», Journal of Service Research, 14(1), 2011, pp. 3-23.

⁸ A. Oke, «Barriers to Innovation Management in Service Companies», Journal of Change Management, 4(1), 2004, pp. 31-44.

⁹ F. Galia, D. Legros, «Complementarities Between Obstacles to Innovation: Evidence from France», Research policy, 33(8), 2004, pp. 1185-1199; F. Galia, S. Mancini, V. Morandi, «Obstacles to Innovation: What Hampers Innovation in France and Italy», Druid Society, 2012.

¹⁰ E. Perobelli, A. Rotolo, L'innovazione digitale nei servizi di Welfare: stato dell'arte e prospettive, Milano, Egea, 2019.