Dalla percezione individuale alle metodologie di misurazione oggettive, per il successo professionale

7
8

Antonio Pelliccia

Da vent'anni docente in Economia ed Organizzazione Aziendale – Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma Agostino Gemelli e presso l'Università Vita e Salute, Ospedale S. Raffaele di Milano. Economista e consulente di direzione per le strategie di impresa e per la gestione strategica delle risorse umane. Già docente presso il Master di secondo livello in Dermoplastica presso l'Università di Roma Tor Vergata facoltà di Medicina e Chirurgia; docente di Marketing e fondatore della Continuing Management Education(CME); docente al Master di Gestione della Professione Odontoiatrica presso l'Università di Brescia; docente al Corso di Laser chirurgia presso l'Università di Firenze; docente al Master sulle tecnologie laser Universita di Parma; docente al *Corso di Perfezionamento in* "Odontologia Forense" Dip. Anatomia, Istologia e Medicina Legale Università di Firenze; docente al corso di "Economia sanitaria per le libere professioni mediche" presso l'Università di Roma Tor Vergata, Facoltà di Economia e Commercio Istituto di Economia Aziendale Studi sull'Impresa; docente al Master dello Sport Università IULM per l'area Marketing; docente di Economia aziendale al Master di Diritto Commerciale Università Sapienza, facoltà di Giurisprudenza. Academy Member International AMA (American Marketing Association).
Alcuni recenti incarichi istituzionali nel settore odontoiatrico: Consulente Nazionale ANDI (Associazione Nazionale Dentisti Italiani). Relatore e formatore per FIMP (Federazione Italiana Medici Pediatri) regionale Lombardia e Nazionale, sui temi della comunicazione dialogica in pediatria e dei processi gestionali ed organizzativi della professione. Economo per il Commissariato del Governo nella Regione Lombardia (Presidenza del Consiglio dei Ministri). Relatore e consulente per AIDA (Associazione Italiana Dermatologi Ambulatoriali). Consulente e relatore per la SIDO (Società Italiana di Ortodonzia). Consulente e Manager di aziende dell'area farmaceutica e tecnologica. *Opinion leader relatore* per il management sanitario nelle seguenti aree di riferimento: Odontoiatria, Pediatria, Dermatologia, Chirurgia estetica, Medicina Generale.

Fondatore della Casa Editrice Arianto srl. (www.arianto.it), Società di Consulenza di Management in Sanità, con specializzazione nel settore odontoiatrico, dermatologico e pediatrico, attualmente con un data base di più di 24.000 medici iscritti alla rivista Mediamix ed alla Newsletter Arianto. Direttore responsabile, iscritto all'Albo Speciale dell'Ordine dei Giornalisti di Milano, del periodico di gestione della professione medica "Mediamix" edito da Arianto srl. Autore di articoli tecnici e divulgativi di Economia Sanitaria per "Il Sole 24 Ore" e per "Il Sole 24 Ore Sanità". Autore con più di 270 pubblicazioni di "economia e gestione sanitaria" sulle principali riviste specializzate dei settori di riferimento. Componente del Board Scientifico della rivista di Cosmetologia Chirurgica "Kosmè" edita da UTET spa. Componente del Board Scientifico della rivista di Odontoiatria Generale "DentalClinic" edita da Formas srl. Componente del Board Scientifico di riviste internazionali di Odontoiatria "Dental Tribune International". Srl. Ha in attivo più di 480 interventi in corsi e congressi di rilievo nazionale ed internazionale. Relatore presso: IDS -International World Exhibition Fair Cologne -Germany; Dental Salon Krasnoyarsk - Russia; Istanbul - Turkey; Univerzita Karlova Praha - Czech Republic. Da circa ventidue anni relatore sui temi del Marketing, del Management e della Gestione delle Risorse Umane, con più di 500 corsi e congressi svolti nelle aree sanitarie di riferimento. Ha pubblicato più di 250 articoli di economia e marketing sanitario. Autore di testi "best seller" del management in odontoiatria: "Management Odontoiatrico", "Segreteria Odontoiatrica", "Marketing Odontoiatrico", "Tu e il Management vol.1" dell'omonima collana.

8 articoli che diventano interattivi sul sito

Con lo spirito collaborativo di chi è da 26 anni al fianco dei dentisti italiani grazie a tutti questi anni di consulenze sul campo, all'interno di centinaia di studi, così diversi l'uno dall'altro ed onorato di essere al fianco di una grande Associazione come ANDI, ho accettato di pubblicare 8 articoli sul Management: "Dalla percezione individuale alle metodologie di misurazione oggettive per il successo professionale". L'obiettivo è quello di fornire ai liberi professionisti una corretta formazione imprenditoriale competente, dai principi etici, attraverso modelli pratici, misurabili e soprattutto applicabili da tutti, pratici sul campo. Una raccolta di articoli che possano essere un valido supporto alle decisioni che ogni dentista oggi deve affrontare. Un corso a dispense ma con una modalità interattiva, che si può approfondire online, in base alle singole esigenze, sul sito o partecipando fisicamente alla vita associativa. Un cambiamento concreto nella formazione manageriale, graduale, misurabile, competente.

IL VALORE (STRATEGICO) DELLA PIANIFICAZIONE ECONOMICA. UN NUOVO MODELLO DI MANAGEMENT

La buona gestione di uno studio dentistico

La buona gestione di uno studio dentistico deve da un lato soddisfare le scelte emotive del professionista che immagina il suo futuro come espressione di una visione personale del successo professionale, dall'altro deve anche bilanciare con le regole economiche, giuridiche, di marketing e di management i processi decisionali, permettendo di programmare il futuro professionale e riducendo il rischio di impresa a favore della qualità della vita.

Questa progettazione aiuta il professionista perché non compromette la libera scelta, ma assicura il risultato economico. Un buon progetto economico, infatti, è quello che non inibisce la capacità del professionista di esprimere le proprie scelte, frutto di intuizioni e di capacità individuali. Le regole del management possono garantire gli equilibri generali nella gestione delle risorse economiche, umane e di mercato. Risorse che non si genereranno facilmente e spontaneamente! Al contrario la loro costruzione richiede professionalità, creatività, senso etico e certamente la loro applicazione sarà più faticosa senza sistemi di misurazione dei risultati nei processi decisionali comunque imprenditoriali.

L'obiettivo è quello di valutare economicamente le scelte imprenditoriali e questo vuol dire che si possono valutare anche criticamente le regole, misurarne il valore (la capacità di produrre valore) e il costo per applicarle. Saranno così individuate le regole che non producono un valore sufficiente per giustificare il loro costo, e che quindi dovranno essere eliminate o semplificate.
Spendere denaro ed energia per avere il 100% dei pazienti puntuali, oppure il 100% di pazienti regolarmente paganti, può significare rincorrere una chimera, un ideale irraggiungibile, con costi che superano i vantaggi. Può invece convenire accettare e considerare fisiologica una percentuale di pazienti non puntuali, non precisi nei pagamenti, ma entro il rischio di impresa, avendo calcolato il valore entro il quale questa percentuale non metta in difficoltà la redditività, ma rappresenti piuttosto un'opportunità. Potrebbe perfino essere vantaggioso permettere ai pazienti una certa flessibilità e rappresentare un vantaggio competitivo che non tutti i dentisti possono permettersi... e sicuramente avrà più difficoltà chi non ha compreso il "valore strategico della pianificazione economica"...

Quali vantaggi con la pianificazione economica?
Possiamo:

- valutare eticamente i risultati economici. Significa poter verificare che gli obiettivi e quindi i risultati da perseguire siano allineati con i valori generali del professionista e che interpretano con coerenza la percezione esterna che viene trasmessa sul territorio. Possiamo anche verificare che gli obiettivi strategici siano coerenti con quelli operativi e con il programma di realizzazione (coerenza interna del team di studio);
- confrontare sistematicamente i programmi con le risorse disponibili, sia finanziarie che di altro tipo, non permettendo però che i vincoli finanziari e contabili annullino l'attenzione per la soddisfazione dei bisogni prioritari dei pazienti, in particolare dei segmenti più fragili;
- utilizzare queste misure e queste valutazioni per riprogettare i processi organizzativi dell'amministrazione, migliorando sia il sistema di regole che governa il processo che il risultato economico e quindi gli impegni di redditività e finanziari.

Nel promuovere questo processo di rinnovamento, occorre agevolare la diffusione e l'utilizzo di metodologie di management che hanno la finalità specifica di razionalizzare i processi decisionali con adeguati strumenti, atti a favorire e semplificare la sinergia e i processi di gestione. Il metodo è la condizione essenziale per far sì che l'innovazione avvenga nel modo più snello ed efficace possibile. Il software gestionale non basta per determinare questa performance.

La integrazione tra gestione amministrativa, produttiva, delle risorse umane ed economica sarà possibile solo se ogni centro di responsabilità sarà misurabile con gli strumenti del metodo per:
a. operare il controllo di gestione sui risultati e cioè poter verificare sistematicamente il raggiungimento degli obiettivi, guidare così la gestione e fornire gli elementi relativi ai protocolli clinici ottimali ed a quelli amministrativi con le eventuali modifiche per ottimizzare il piano;
b. valutare sistematicamente i costi e i benefici nella moltitudine di regole che governano i processi operativi e che interpretano ed applicano i protocolli operativi generali, per proporre le eliminazioni e le semplificazioni che si rendono necessarie.

Il metodo permetterà la valutazione di regole e risultati, tali da fornire indicazioni per eventuali modifiche degli obiettivi e suggerimenti per modificare i processi produttivi, economici e decisionali.
Tali valutazioni richiedono l'identificazione di nuovi indicatori, cui potranno essere associate le responsabilità, i vincoli ed i comportamenti delle risorse umane, del team, mirati a realizzare gli indirizzi strategici (in particolare ad applicare le norme), ma anche a responsabilizzare sul risultato, cioè sulle conseguenze della loro attività e sulle risorse impegnate.

La tabella che segue riporta sinteticamente alcuni elementi che caratterizzano i tre tipi di modello: quello burocratico basato esclusivamente sulla gestione burocratica, vengono descritti gli elementi che caratterizzano l'equilibrio tra la gestione burocratica e quella economica, e infine nell'ultima colonna vengono riportati gli elementi che definiscono la gestione economica.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo

I principi organizzativi del nuovo modello di management riguardano l'orientamento al risultato, al servizio ai cittadini, l'individuazione delle responsabilità e la comunicazione. Prima di enunciarli voglio svolgere alcune brevi riflessioni sul sistema di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo che rappresenta l'area e la funzione organizzativa più significativa per introdurre la logica della gestione economica.
La pianificazione definisce il risultato atteso e impegna tutto lo studio a raggiungerlo nell'arco dell'anno. È su tale

risultato che il team ed i collaboratori dello Studio sono disponibili ad essere valutati.

Nella pianificazione strategica si realizza in concreto l'equilibrio tra autonomia gestionale dei singoli con l'integrazione di tutta l'organizzazione dello Studio. Questa costringe a guardare ai risultati più che ai compiti formali, a responsabilizzare persone su obiettivi che concretizzano gli impegni condivisi e ne interpretano i bisogni.

Modello burocratico	Il nuovo modello	Modello economico
Orientamento al compito e alla procedura	Orientamento al risultato e alla legalità	Orientamento al prodotto
Rispetto delle procedure	Servizio alla intera comunità	Servizio al cliente
Informazione come potere	Informazione che garantisce autonomia e integrazione	Informazione come integrazione
Comunicazione verticale	Comunicazione interna, esterna ed istituzionale	Comunicazione orizzontale
Settorialismo individualismo	Bilanciare autorevolezza e collaborazione	Lavoro di squadra
Responsabilità personale, Giudice Amministrativo	Responsabilità personale, sociale e di gruppo	Responsabilità della squadra verso il cliente
Paternalismo	Rappresentanza istituzionale e leadership	Leadership
Scarsa attenzione a costi e qualità	Costi e benefici economici ed etici	Costi e benefici economici
Carriera automatica e politica	Meritocrazia sui risultati e sulla correttezza dei comportamenti	Risultati economici

Il nuovo modello di management non si riconosce tanto nella capacità di costruire un piano strategico o un programma rigoroso, formalmente ineccepibili, ma soprattutto nell'intensità del coinvolgimento dell'intero Studio, nella qualità e quantità della comunicazione tra vertice e collaboratori a cui è poi collegata sia la integrazione tra indirizzo strategico e obiettivi che la coerenza tra risultati da conseguire e risorse impegnate.

"È più innovativo un sistema di pianificazione strategica con piccoli obiettivi costanti, apparentemente poco significativi, ma frutto di una vera negoziazione tra le persone coinvolte, attraverso incontri e spiegazioni, piuttosto che un piano ineccepibile, ma sostanzialmente estraneo ai componenti delle risorse umane del team ed avulso da qualsiasi processo di negoziazione."

Il sistema di pianificazione strategica rappresenta la cerniera tra la macchina produttiva economica e la Qualità Percepita dai pazienti e della vita in Studio. Se il progetto non è in grado di trascinare le risorse umane, la pianificazione strategica non funziona.
Il sistema di pianificazione, programmazione, valutazione e controllo è certamente quello dove la cultura e i comportamenti dello Studio dentistico sono meno frequenti, meno abituati... È proprio su tale sistema che occorre concentrare la sperimentazione del nuovo management per governare lo Studio dentistico.

A dimostrazione di quanto la pianificazione strategica rappresenti l'area di innovazione più rilevante ma anche la più critica, può essere utile mettere in luce alcuni elementi di criticità.
Più del 50% degli obiettivi dei piani strategici che cercano di collegare gli obiettivi di lungo termine del piano con gli obiettivi operativi annuali del piano di prestazioni non si realizzano nei tempi ipotizzati per la scarsa capacità di coordinamento tra le risorse interne (team) ed esterne (pazienti e opinion leader) che concorrono allo stesso obiettivo e per la scarsa capacità nell'identificare e definire gli indicatori per raccogliere i valori utili per misurare adeguatamente la performance dello Studio.

La necessità di una vera pianificazione strategica nasce dalla richiesta di raggiungimento degli obiettivi di risultato e dal fatto che questi debbano essere misurabili con orizzonti temporali annuali.

Indirizzo, linee guida, obiettivi

Prima di descrivere le attività di pianificazione, programmazione e controllo, il relativo processo organizzativo e gli strumenti di supporto appare utile precisare alcune definizioni, allo scopo di evitare incomprensioni terminologiche.
In ambito strategico il piano determina la formulazione delle priorità. Fermo restando che è il titolare dello Studio, l'odontoiatra, che individua le priorità, ma sempre alla luce delle scelte indicate nel documento di programmazione economica e finanziaria, è l'odontoiatra titolare di Studio che definisce l'indirizzo strategico e che interpreta gli impegni di servizio presi con i pazienti.
Consideriamo ora le seguenti definizioni.

Linee guida: esplicitano e traducono l'indirizzo politico strategico dello Studio.
Obiettivi strategici del centro di responsabilità: sono risultati attesi di significativa rilevanza per ciascun membro del team odontoiatrico, ad esempio. Gli obiettivi strategici possono essere misurati con opportuni indicatori, che evidenziano il significato e il valore dei risultati conseguiti dalla gestione.

Gli indicatori degli obiettivi strategici consentono di misurare il raggiungimento di tali obiettivi. Vista la natura strategica degli obiettivi, gli indicatori misurano soprattutto l'impatto delle attività non solo cliniche, ma anche gestionali degli operatori sui pazienti. Non è importante quindi solo misurare la capacità clinica, ma anche relazionale, dell'organizzazione ed economica, per generare quegli equilibri fondamentali che permetteranno il miglior management. La responsabilità di un collaboratore odontoiatra esterno è tale da creare impatto non solo sul piano clinico produttivo, ma anche sulla gestione del "passaparola", sui "costi standard", sulla gestione del "clima" in Studio, perché a lui è attribuibile un Centro di Responsabilità.

Gli obiettivi strategici possono essere utilmente distinti nelle seguenti categorie.
Obiettivi politici: si riferiscono al raggiungimento di risultati politicamente rilevanti anche se non necessariamente strategici in senso proprio (orizzonti temporali, impegno di risorse, responsabilità,...). Per esempio obiettivi "sensibili" relativi al controllo e all'intervento in materia ambientale, all'aria pulita, all' acqua, non necessariamente di natura molto generale ma importanti per le reazioni della comunità. Ad esempio comunicare di essere "uno Studio dentistico che tutela l'ambiente, oppure che non genera sprechi", ovvero che possiede sistemi di controllo e intervento sul livello di accesso ai servizi sanitari locali (file di attesa, omogeneità del livello di servizio, controllo degli alimenti,...), quindi "uno Studio dentistico che dedica un accesso preferenziale ai pazienti con bisogni speciali, ad esempio accoglienza, mobilità e supporto per anziani". Il piano strategico

annuale, nella parte "politica" contiene sopratutto questo tipo di obiettivi strategici, che rappresentano gli impegni "politici" del management.
Ogni centro di responsabilità formula questi obiettivi sulla base:

1. delle linee guida;
2. della propria interpretazione dei bisogni dei pazienti a cui eroga il servizio (attuali o potenziali) e della rilevanza sul territorio verso la concorrenza;
3. della valutazione ragionevole delle risorse disponibili nell'anno;
4. delle sue competenze.

Obiettivi di miglioramento organizzativo: sono proposte di miglioramento della qualità, dell'efficienza, dell'efficacia e della tempestività dei servizi resi. Sono strategici perché di importanza notevole e quindi di orizzonte temporale ampio, di forte impatto sulle risorse. Riguardano sia l'interno che l'esterno dello Studio dentistico e dei processi di servizio (semplificazione, automazione informatica, razionalizzazione delle spese). A questi obiettivi possono essere associati indicatori, che rendono misurabile il valore del risultato, del prodotto dei processi.
Obiettivi formativi: riguardano l'espletamento dell'attività da parte di tutti i componenti del team odontoiatrico, inclusi i consulenti ed i fornitori che riceveranno una relazione annuale. Ciascuno di essi deve avere le competenze necessarie perché è un Centro di Responsabilità. Questa ultima classe di obiettivi generalmente impegna la maggior parte delle risorse attribuite al centro di responsabilità.
Obiettivi operativi e le fasi di attuazione e risorse: sono risultati attesi che trasformano gli obiettivi strategici in risultati specifici. A tali obiettivi specifici è associato un piano di azione dove sono indicati tempi, ruoli, responsabilità, le principali attività, le risorse che impegnano gli indicatori per misurare il conseguimento dei risultati. Un vero piano di azione *(Action Plan)*.
Questo piano di azione non vuole essere una descrizione dettagliata di processi - procedure, ma solo uno strumento per spiegare come vengono perseguiti gli obiettivi, quali sono i momenti critici che conviene monitorare nel tempo, quante risorse sono impegnate e con quali modalità.

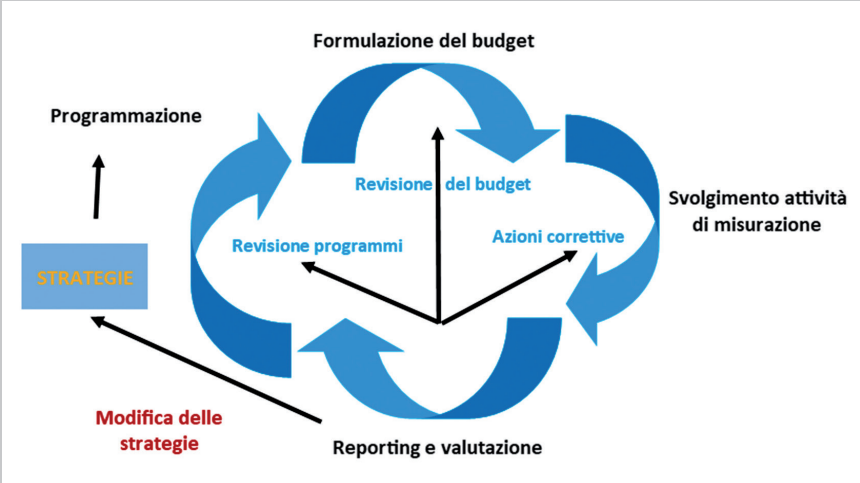
Il ciclo della Pianificazione e del controllo

Tale analisi è orientata alla percezione dello stato attuale dello Studio dentistico sul territorio (si chiama *posizionamento*), attraverso la raccolta di informazioni, indagini statistiche, elaborazioni di indicatori e analisi swot (acronimo inglese che sta per: *forza, debolezza, opportunità, minacce*). Questa analisi mira alla comprensione delle principali linee di sviluppo da realizzare ed attuare nel territorio e le strategie migliori, in relazione alle tendenze e ai bisogni dei cittadini, e delle sovrastrutture a cui tale territorio appartiene, relazionandosi anche con Enti ed Aziende.
Questi sono gli elementi fondamentali che costituiscono la base e l'indirizzo sui quali va costruito il processo di Pianificazione e controllo in senso stretto.
È alla luce degli elementi evidenziati che si devono specificare le strategie con più alta priorità che vogliono essere attuate, quindi le linee di attività e le modalità di verifica, monitoraggio, rendicontazione di ciò che è stato realizzato.
Sulla base delle linee politico-strategiche individuate si deve effettuare una programmazione delle attività volta alla definizione delle responsabilità degli attori del processo e delle risorse economico finanziarie messe e reperite per il conseguimento degli obiettivi individuati.
Il processo di programmazione e il suo chiaro delineamento sono passi essenziali per poter successivamente effettuare la misurazione e la conseguente verifica del rispetto dei principi di economicità, efficacia, efficienza, che devono in base alla sinergia tra la gestione burocratica e quella economica, raggiungere un rapporto di equilibrio con l'adeguatezza del comportamento del management dello Studio dentistico.
Diventa adesso fondamentale introdurre l'attività di monitoraggio, che permette la raccolta di informazioni che devono essere classificate e riorganizzate, strutturate in report, con indicatori che hanno lo scopo di permettere la facile interpretazione ed analisi dei dati che si hanno a disposizione.
In tutto il processo fino ad ora descritto, il ruolo della tecnologia informatica è fondamentale; acquisire la capacità di utilizzo di uno strumento informatico di supporto al processo di pianificazione riduce le difficoltà e le possibilità di mancare l'obiettivo finale, vale a dire, costituire un buon documento di pianificazione strategica, attività tutt'altro che banale.
La sistematizzazione della costruzione del documento non è il solo vantaggio del ricorso alla tecnologia, infatti, esso da la possibilità di monitorare periodicamente l'attività svolta, consultare in tempo reale i report e gli indicatori che dall'analisi dei dati inseriti vengono forniti dal sistema.

L'attività di monitoraggio permette di misurare attraverso gli indici di performance, in modo semplice ed immediato la visione dello stato di realizzazione e dell'andamento degli obiettivi attribuiti al singolo soggetto e di conoscere lo stato di attuazione del piano strategico, il relativo consumo di risorse, le note di motivazione che possono giustificare eventuali scostamenti nell'esecuzione rispetto alla previsione.
Le informazioni acquisite nel corso dei monitoraggi intermedi rispetto al periodo di inizio e di fine attività hanno lo scopo, oltre che di promuovere la comunicazione e la diffusione della conoscenza tra i diversi soggetti che fanno parte dello Studio dentistico, anche e soprattutto di effettuare la valutazione dei feedback ricevuti, per realizzare in base ad essi delle azioni correttive rispetto alla strategia iniziale, nel modo più celere e tempestivo possibile.
Svolgere tali analisi è imprescindibile per garantire il raggiungimento di qualsiasi obiettivo di medio e lungo termine. Tale attività di monitoraggio, nonostante ciò, deve essere marginale, rispetto alla vera e propria esecuzione del progetto. Vale a dire che essa deve richiedere un minimo impegno di risorse, in modo da massimizzare i benefici che da essa possono essere tratti, e al contempo minimizzare i costi da affrontare per effettuarla.
Ciò è possibile proprio grazie al ricorso alla tecnologia, che può pretendere un primo investimento di tempo e risorse per l'impostazione del sistema, ma che successivamente minimizza al massimo i tempi di analisi.

Altro aspetto fondamentale del processo di pianificazione e controllo è la **comunicazione e rendicontazione** di ciò che si vuole fare, di ciò che si sta facendo ed infine di ciò che si è realizzato alla fine del processo.

In tal senso, l'aspetto che generalmente ha maggior rilevanza per sua natura è proprio la comunicazione all'esterno dei risultati che sono stati conseguiti con strumenti, come ad esempio il Bilancio.



Alcuni strumenti tecnico contabili della pianificazione strategia

Prima di tutto bisogna stabilire, nell'ambito dei sistemi di controllo di gestione, chi si occupa di cosa. Serve immaginare e creare la struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione, coinvolgendo anche il commercialista ed i consulenti del lavoro che collaborano esternamente con lo Studio dentistico. Sono infatti anche questi responsabili di precisi servizi, sono anche loro un Centro di Responsabilità.

Sulla base del bilancio di previsione annuale, questo gruppo (titolare dello Studio, consulenti fiscali, collaboratori) definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il piano esecutivo di gestione, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.

Con la pianificazione strategica si definiscono i programmi di medio-lungo periodo (3- 5 anni) e si stabiliscono, seppure in termini macro aggregati, le risorse da assegnare a ciascun programma. Con tale processo si formulano gli indirizzi strategici che comprendono la mission dello Studio dentistico, i progetti strategici e le decisioni strutturali (tipologie d'indirizzo). Le scelte strategiche devono essere coordinate e compatibili fra di loro al fine di evitare un caos strategico – strutturale.

A tal fine si rende necessario un controllo strategico a preventivo (controllo ex ante). Questa Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.), rappresenta un vero e proprio documento di piano, nella quale vengono palesate tutte le attività gestionali dello Studio dentistico e rappresenta dunque un documento di programmazione generale e pluriennale, precisandone le risorse umane, strumentali e tecnologiche.

Comprende per la parte entrata, una valutazione generale dei mezzi finanziari, individuandone le fonti di finanziamento ed evidenziando l'andamento storico degli stessi ed i relativi vincoli.

Per la parte spesa viene redatta per programmi e per eventuali progetti, con espresso riferimento ai programmi indicati nel bilancio annuale e nel bilancio pluriennale, rilevando l'entità e l'incidenza percentuale della previsione con riferimento alla spesa corrente consolidata, alla spesa corrente di sviluppo ed alla spesa d'investimento; specifica per ciascun programma la finalità che intende conseguire e le risorse (umane e strumentali) ad esso destinate, distintamente per ciascuno degli esercizi in cui si articola il programma stesso, fornendo infine la motivazione delle scelte adottate. La R.P.P. contiene la motivata dimostrazione delle variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente e fornisce adeguati strumenti che dimostrano la coerenza delle previsioni annuali e pluriennali con i piani economico – finanziario degli investimenti e con gli strumenti di management ed i relativi piani di attuazione; contiene le indicazioni minime necessarie ai fini del consolidamento dei conti.

I programmi e i progetti definiti dalla pianificazione strategica, per essere realizzati, devono essere tradotti in termini di obiettivi annuali e operativi. Si deve dunque individuare l'attività da svolgere e l'attribuzione delle attività ai responsabili gestionali. Questa fase prende il nome di programmazione gestionale, in quanto ha per oggetto la definizione degli obiettivi annuali o infrannuali che vengono assegnati ai vari Centri di Responsabilità.

"La programmazione gestionale si svolge dunque, solo dopo la fase della pianificazione strategica dalla quale prende come input le decisioni strutturali considerate come vincoli da rispettare e i programmi e i progetti strategici che sono considerati come finalità pluriennali a cui gli obiettivi gestionali devono tendere."

Gli strumenti della programmazione gestionale sono il **Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.)**

Il Piano Esecutivo di Gestione serve per attuare la distinzione tra indirizzo e gestione. Non esiste uno schema predefinito ed obbligatorio. La struttura dipende dalle esigenze organizzative, informative e gestionali dei singoli Studi dentistici e serve per coordinare tutte le attività.

Questo fa si che il P.E.G. garantisca una responsabilizzazione dei singoli respon-

sabili, grazie ad una chiara individuazione degli impegnati che vengono assunti individualmente in base ad una negoziazione su i temi e le risorse che sono a tal fine necessarie. Esso è infatti una sintesi sistemica e coordinata di un insieme di informazioni rilevanti per l'attività gestionale, e che vengono dettagliate su quattro livelli:

1. obiettivi di natura strategica, che successivamente saranno dettagliati nel Piano degli obiettivi;
2. attività ordinaria;
3. quadro delle risorse finanziarie, umane, strumentali;
4. dettaglio delle spese in funzione delle risorse e obiettivi assegnati.

È evidente come il P.E.G. garantisca un equilibrio programmatico, come sia una struttura di collegamento tra i capitoli di bilancio e relativi Centri di costi a cui essi vengono assegnati. Questo sistema è fondamentale sia per un piccolo Studio che per uno di dimensioni più grandi, perché evita la dispersione e lo spreco dei costi rispetto agli obiettivi e permette di allineare costantemente le attività agli obiettivi.

Infatti, l'articolazione della spesa per distribuzione economica è indubbiamente un elemento determinante per la responsabilizzazione dell'organo gestionale.

Dal Piano Strategico alla Pianificazione Operativa

Gli obiettivi individuati vengono adesso condivisi e discussi in collaborazione con i diretti responsabili dei singoli servizi che meglio possono capire le criticità collegate al loro perseguimento e interventi di maggiore priorità. Dai collaboratori odontoiatri alle ASO ed alle CSO, tutti i collaboratori dello Studio dentistico devono esplicitare il loro impegno al raggiungimento di risultati individuati attraverso un processo di razionalizzazione delle risorse e dei tempi necessari. Le scadenze sono tutto, sono il valore principale per un Action Plan efficace.
In questa fase si possono svolgere le riunioni per la definizione degli obiettivi di secondo livello (partendo di norma dagli obiettivi della direzione), piani di attività, tempistica, ecc... che colloqui individuali "a cascata" per discussione, condivisione, perfezionamento e formale conferimento degli obiettivi (almeno due) ad ogni singolo dipendente.

Fattori chiave	Pianificazione Strategica	Programmazione operativa
Orizzonte temporale	Medio/Lungo	Breve
Scopo	Esplicitare i risultati attesi	Guidare verso i risultati

Lo schema seguente sintetizza le differenze esistenti fra la Pianificazione Strategica e la Programmazione operativa relativamente ai fattori chiave di entrambe:

In particolare, una volta posta l'attenzione sul risultato, nel caso di uno Studio di grandi dimensioni, oppure di più studi dello stesso network, è importante individuare un responsabile che, dotato delle opportune risorse, sia in grado di garantirne il raggiungimento. È in questa logica, infatti, che parliamo di un Direttore Operativo, come qualcuno che non solo si sia distinto per le responsabilità amministrative, ma che sia esperto anche di quelle gestionali.

Gli obiettivi attribuiti al Direttore Operativo possono essere:

- organizzare al meglio le risorse umane, strumentali e finanziarie a sua disposizione ed in particolare, all'aumentare del livello di complessità operativa lo stimola ad implementare sistemi di programmazione e controllo per meglio gestire le diverse attività ed intervenire tempestivamente in caso di scostamenti dalla programmazione prevista o di necessario riaggiustamento degli obiettivi;
- facilitare il raccordo con il sistema di valutazione degli indici di performance.

"L'esigenza, ormai irrinunciabile, per molti studi dentistici di passare da una gestione amatoriale ad una più professionale e ad una gestione per obiettivi e risultati impone il riposizionamento dei sistemi di pianificazione e controllo e, quindi il ridisegno dei modelli di riferimento."
Tale salto di qualità è infatti la condizione per assicurare le condizioni perché si possa ottenere il successo professionale, frutto della qualità clinica, economica e di relazione, realizzando le esigenze richieste dalla gestione ottimale efficace.

Attraverso le mie centinaia di consulenze con più di 27 anni di attività di ricerca e studio, ho dimostrato che attraverso questa metodologia le probabilità di successo sono due:

1. semplificare e razionalizzare le regole per la qualità percepita e della vita in Studio;
2. accrescere i confronti e la comunicazione sia interne, che esterne per lo sviluppo economico.

Quando tutto ciò può riuscire arduo? Per quali motivi?

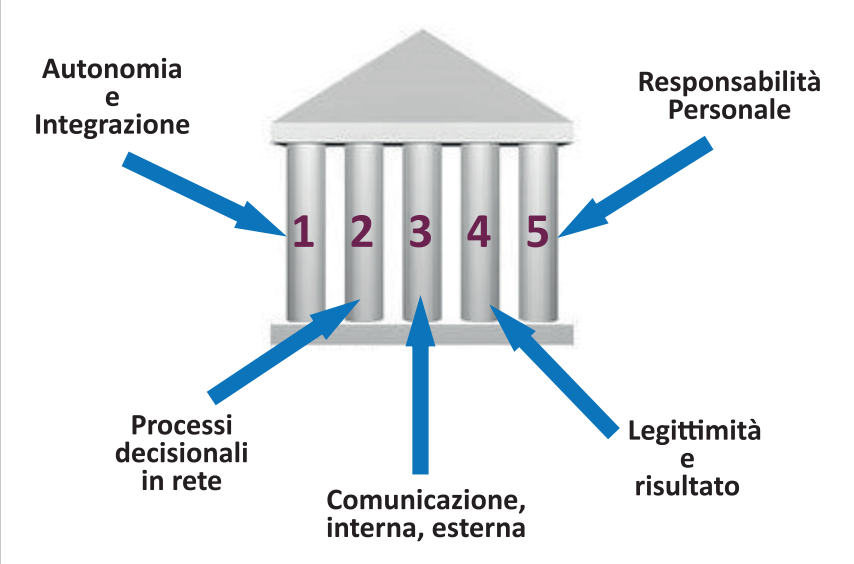
- scarsa cultura imprenditoriale;
- superficialità e banalizzazione della valutazione quantitativa;
- dati poco accessibili o non aggiornati;
- modelli di organizzazione e regole gestionali troppo complesse e poco convincenti perché non condivise dal team;
- metodi e strumenti elaborati e quindi inefficaci.

Tutto ciò genera, dopo un primo entusiasmo, la constatazione di quanto costa in termini di tempo, denaro ed energie personali, raggiungere tutto ciò e l'interesse del dentista titolare di Studio professionale cala rapidamente. Ma i costi restano rilevanti (personale, locali…) e la crescita economica viene frenata dalla mancanza del Piano Strategico. Tutto questo perché sono sostanzialmente percepiti rigidi e non governabili dal dentista titolare di Studio che ancora non ha acquisito la familiarità con una gestione fondata sul management.

Una chiara rendicontazione consente invece di adottare correttivi, pianificare investimenti e fisco, dare più stabilità alla gestione professionale, migliorare la qualità clinica e ridurre il rischio di impresa, evidenziando anche gli elementi positivi della gestione e scoprire nuove potenzialità o capire le criticità da risolverle.

Negli ultimi anni è sempre maggiore il numero di Studi dentistici che ha compreso il valore comunicativo sotteso all'informazione economica e molti di essi hanno iniziato ad utilizzare il management non solo per misurare e programmare

gli interventi di carattere economico / finanziario, ma anche per comunicare agli stakeholder (dipendenti, cittadini, utenti, imprenditori privati...), i contenuti e i riflessi economici e sociali della propria attività, aumentando il valore strategico delle strategie di marketing.



Risulta quindi evidente come si debba ricorrere ad uno strumento che integri le informazioni contenute in un bilancio economico o finanziario con le informazioni più rilevanti circa l'interazione fra organizzazione e contesto della comunicazione esterna (posizionamento) sul territorio.

Nella figura leggiamo le cinque interazioni del processo decisionale del Piano Strategico.

È evidente che si deve promuovere un maggiore potere decisionale valorizzato da un efficace coordinamento tra i collaboratori. Per autonomia e integrazione si intende che ogni Centro di Responsabilità può proporre obiettivi, risultati e indicatori per misurarne il raggiungimento.

Ogni Centro di Responsabilità è guidato nella trasformazione del piano strategico in programma e deve verificare il raggiungimento dei risultati e lo stato di consumo delle risorse. È quindi un processo dinamico. Non statico. Viene a decadere la convinzione di chi afferma che il budget non serve a nulla perché è teorico, in quanto si comprende e si mette in pratica il metodo per cui solo avendo un budget possiamo analizzare e misurare gli scostamenti e le cause di successo o di criticità per adottare le scelte strategiche migliori, perché: "*Ciò che non si può misurare non si può migliorare*". È importante quindi sottolineare il ruolo fondamentale della trasformazione del piano strategico in programma. Molti successi o insuccessi di innovazioni dipendono da questo punto.

Si deve promuovere quindi l'impegno delle persone al rispetto formale dei compiti.

Pensare prima di agire, che significa, ex ante, supportare i decisori nella individuazione delle priorità e nella selezione dei progetti da finanziare con l'indicazione delle finalità degli interventi, dei risultati attesi;

1. organizzarsi prima di agire;
2. raccogliere i dati, misurare;
3. controllare rispetto alla previsione;
4. utilizzare razionalmente le risorse (tutte);
5. perseguire la qualità clinica, dell'organizzazione, economica e della relazione;
6. essere competitivi per ridurre i rischi.

Si va quindi sempre più affermando un modello gestionale per obiettivi e per risultati. Tale modello, che interessa particolarmente le attività progettuali e innovative, con attenzione all'efficacia dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, si va sempre più estendendo anche alla gestione delle attività routinarie, con attenzione, in questo caso, anche all'efficienza (gestione economica).
Altro aspetto fondamentale nel processo di pianificazione strategica è la **programmazione negoziata con il team dello Studio che viene così coinvolto negli obiettivi**, prassi tesa a creare consenso tra diversi attori, a garanzia dell'attuazione in tempi certi degli obiettivi assegnati.

Infatti, se gli attori sono in grado:

- di scambiare tra di loro le informazioni in maniera snella ed efficace;
- di elaborare in tempo reale i dati raccolti e di incrociarli con discrezionalità e semplicità in modo che da esse possano essere tratte le informazioni necessarie;
- di acquisire le informazioni di contabilità finanziaria attraverso un sistema integrato;
- di monitorare in qualsiasi momento lo stato di attuazione dei piani di azione che sono stati costruiti attraverso la negoziazione e lo stato delle risorse ad essi collegati;
- di interrogare report di facile comprensione e immediata percezione troveranno un supporto fondamentale per un corretto svolgimento della loro attività.

Una tra le maggiori criticità in qualsiasi organizzazione, sia essa pubblica o privata, è la comunicazione delle informazioni tra i diversi interlocutori. Servirsi della tecnologia, e in particolare di quella in rete, può aiutare il processo di comunicazione non soltanto attraverso la riorganizzazione dei dati, ma anche grazie alla possibilità di accesso alle informazioni in assenza di limiti spazio-temporali.
Tutto ciò si traduce certamente in un importante abbattimento dei tempi nei processi amministrativi in cui spesso si lamenta la difficoltà di reperire le informazioni in tempi rapidi.
La **tecnologia non è la soluzione**, ma permette di raccogliere informazioni in modo sistematico e di elaborarle in base alle diverse esigenze conoscitive.
Un buon sistema tecnologico è solo un supporto della pianificazione strategica.
La tecnologia deve supportare il Piano Strategico, non lo determina.

I report che vengono generati dal sistema devono essere chiari, di immediata interpretazione e in grado di fornire le informazioni a diversi livelli di dettaglio. L'interrogazione sarà diversa in base all'interlocutore che interroga il sistema.