

Direttori generali di fronte alla crisi

di Mario Del Vecchio, Anna Romiti*

La capacità dei direttori generali delle aziende sanitarie pubbliche (ASP) di rispondere alle crisi si declina in pratiche manageriali volte a rispondere in maniera efficace alle condizioni di turbolenza tramite decisioni tempestive, comunicando in maniera chiara e diretta i motivi di tali interventi. Una corretta gestione manageriale della crisi può aiutare a identificare le linee evolutive in grado di arricchire e rendere più efficace la guida delle ASP.

La letteratura manageriale è pressoché unanime nel segnalare il fondamentale ruolo che il vertice aziendale gioca nelle crisi. Si tratta di situazioni, originate da eventi eccezionali, in grado di mettere a rischio l'azienda e che richiedono decisioni rapide, dagli effetti rilevanti, da prendersi in condizioni di elevata ambiguità nelle relazioni causa-effetto. In tali situazioni è fisiologico che il funzionamento dell'azienda si contragga attorno a chi ha la massima responsabilità e i maggiori poteri – CEO, direttore generale o altro – e che siano le sue capacità e i suoi comportamenti, più di quanto non avvenga in situazioni ordinarie, a definire la qualità delle risposte.

Insieme a tutta la collettività, le organizzazioni che operano nel settore sanitario hanno vissuto, a partire dalla fine di febbraio del 2020 due anni eccezionali. Le aziende del SSN, ASL e Aziende ospedaliere (Aziende Sanitarie Pubbliche-ASP), sono state il perno di ogni possibile risposta alla pandemia: mai come in questo periodo dal loro funzionamento è dipesa la vita degli individui e dell'intera società e, di conseguenza, mai hanno dovuto subire un tale carico in termini di pressione operativa e di attese da parte dell'ambiente.

È difficile non catalogare tutto ciò che le ASP hanno attraversato sotto l'etichetta di una «crisi aziendale», anche se l'eccezionale prolungarsi nel tempo e il susseguirsi di fasi (crisi?) diverse non corrispondono alle caratteristiche classiche di un evento puntuale destinato, in un modo o in un altro, a risolversi in un arco temporale relativamente breve.

In questa prospettiva può essere utile indagare, attraverso le categorie che la letteratura sulle crisi aziendali offre, l'esperienza dei direttori generali (DG) delle ASP al fine di sviluppare elementi di riflessione validi per la pratica manageriale anche in contesti e condizioni diverse. Questo è il motivo alla base di una ricerca finanziata dalla Federazione Italiana delle Aziende Sanitarie e Ospedaliere (FIASO), per la sua prima parte appena pubblicata, i cui principali contenuti e indicazioni vengono qui sinteticamente ripresi¹.

QUATTRO TERRENI DI AZIONE PER I DIRETTORI GENERALI

Ciò che i DG fanno nelle crisi, il ruolo che sono chiamati a svolgere, diventa più facilmente comprensibile se vengono distinti quattro diversi ambiti di azione che rappresentano insieme di esigenze che l'azienda manifesta nell'attraversamento di un periodo più o meno lungo di intensa turbolenza.

Intercettare i segnali, raccogliere e utilizzare le informazioni

Una prima area di azione per il DG, soprattutto nelle fasi iniziali, è legata al tema dei segnali e delle informazioni. Riuscire a cogliere in anticipo i segnali che «qualcosa sta per accadere» e acquisire la migliore base informativa possibile sono elementi fondamentali che condizionano le capacità di risposta. Da questo punto di vista alcune aziende, rispetto ad altre, sono arrivate meglio preparate allo scoppio della crisi di fine

* **Mario Del Vecchio** è Affiliate Professor di Government, Health and Not for Profit presso SDA e Professore Associato presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica dell'Università degli Studi di Firenze dove dirige la Sezione di Health Services Research.
Anna Romiti è Ricercatore presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale e Clinica dell'Università degli Studi di Firenze.

febbraio 2020, mentre, è bene ricordarlo, il ricovero dei due turisti cinesi all'Ospedale Spallanzani è di fine gennaio. Così come aziende e Regioni colpite più tardi dalla pandemia hanno indubbiamente avuto maggiori opportunità nell'organizzazione dei servizi.

In un contesto di informazioni incerte e ambigue, nel quale i meccanismi informativi aziendali sono di scarsa utilità, la capacità del DG di acquisire informazioni e tradurle in indirizzi per l'azione si è rivelato un significativo fattore di differenziazione. Sul versante dell'acquisizione alcuni DG hanno mostrato una vera e propria imprenditorialità informativa, attivando network di conoscenze e selezionando le fonti più attendibili, mentre stimolavano i professionisti presenti in azienda a fare altrettanto. La traduzione delle informazioni in indirizzi e decisioni è un tema più complesso che ha che fare con i quadri cognitivi, con la capacità di inserire le informazioni in framework logici adeguati, in grado di indirizzare correttamente l'azione. Qui esperienze pregresse nella gestione delle emergenze e background formativi legati alle discipline che studiano le epidemie hanno aiutato in una precoce individuazione delle migliori azioni da mettere in campo.

Riorganizzare il sistema delle decisioni e delle responsabilità

La crisi aumenta esponenzialmente non solo la quantità delle decisioni da prendere, ma anche la rapidità con le quali le stesse devono essere assunte. Il ruolo del vertice aziendale si sposta decisamente dall'area del governo e presidio di vasti sistemi in grado di assicurare che a tutti i livelli vengano correttamente adottate le scelte necessarie a quella dell'assunzione di un flusso di decisioni chiamate a produrre effetti quasi immediati. Così, nei momenti di maggiore pressione la responsabilità complessiva sul funzionamento dell'azienda si risolve quasi interamente in un insieme di scelte puntuali.

Se le esigenze dell'azienda nella crisi spingono tutti i DG a focalizzare l'attenzione sequenzialmente su specifiche questioni di carattere marcatamente operativo, il processo decisionale deve essere compattato in momenti e strutture, come le unità di crisi, nelle quali sono rappresentati tutti i ruoli che, da una parte, detengono le informazioni rilevanti e, dall'altra, sono in grado di mettere immediatamente in atto le decisioni assunte. La stessa necessità di assicurare un'immediata effettività delle decisioni impone un drastico accorciamento

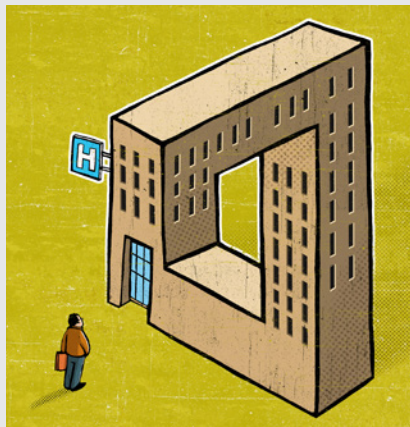
delle catene il che pone il vertice aziendale a diretto contatto con i nuclei operativi o, addirittura, con parti di essi. In questo quadro di generale accentramento del processo decisionale emergono, comunque, tra le aziende differenze riconducibili allo specifico stile di direzione del DG. È possibile, quindi, distinguere casi in cui è avvertibile lo sforzo di mantenere, anche nell'emergenza, un carattere di collegialità nella formazione delle scelte da quelli nei quali l'accentramento al vertice coincide con una concentrazione delle responsabilità decisionali sulla figura del DG.

Un'ultima notazione sul sistema delle decisioni riguarda gli orizzonti temporali presi a riferimento. L'emergenza, con le sue necessità, limita oggetti e spazi delle decisioni aziendali. Come qualche DG ha riferito: «Il mio orizzonte per le decisioni era semplicemente e drammaticamente l'indomani mattina».

Eppure in qualche caso la crisi ha aperto delle opportunità per un riposizionamento dell'azienda nel sistema di offerta regionale, soprattutto per le aziende a più elevato grado di specializzazione, meno esposte alle pressioni della pandemia. Il ruolo dei DG e la loro capacità di vedere le opportunità in una prospettiva temporale più ampia sono stati in quei contesti fondamentali nel riposizionare l'azienda convincendo i professionisti a mutare la propria visione e aggiustare coerentemente le pratiche.

Comunicare la crisi e nella crisi

L'emergenza sanitaria ha posto i DG delle ASP al centro di una fitta rete di comunicazioni e di relazioni dirette e personali. Come la letteratura manageriale indica è al vertice aziendale che spetta la responsabilità di comunicare e decifrare la crisi ed è al vertice aziendale che tutti i soggetti interni ed esterni si rivolgono per «capire cosa stia succedendo» ed essere rassicurati. Nel caso delle ASP il ruolo di snodo comunicativo e di *sense maker* del DG si moltiplica esponenzialmente. Sul versante esterno ci sono, da una parte, le relazioni con il sistema regionale e le sue videoconferenze quotidiane e, dall'altra, tutto il contesto locale sia in termini di istituzioni sia di comunità servite. Sul versante interno è il personale che, individualmente e collettivamente, si aspetta e chiede di essere informato, anche in relazione a scelte personali sulle attività da svolgere e sui rischi che le stesse comportano e si basano su una difficile valutazione sul grado di rischio che le attività comportano.



Sul tema della comunicazione tre aspetti, fra i tanti, meritano, in particolare, di essere segnalati.

Il primo è l'irruzione della comunicazione personale in un ambiente dominato dall'impersonalità e dalla formalità tipica delle relazioni tra istituzioni. WhatsApp e il suo stile sono diventati il tratto comune di una comunicazione diretta del DG, a forte impronta personale, che ha pervaso tutti gli ambiti della comunicazione compresa, per esempio, quella con i sindaci del territorio.

Il secondo è l'intensa richiesta di senso associata alla comunicazione. Il compito del DG non è stato solo quello di comunicare e ricevere le informazioni, ma soprattutto quello di costruire e fornire un'interpretazione che, nel rappresentare ciò che stava avvenendo, fosse in grado di orientare giudizi e comportamenti (*sense making*), il tutto in una situazione di grande competizione e di intenso rumore di fondo, nella quale i messaggi del DG dovevano conquistarsi l'attenzione e la fiducia dei destinatari.

L'ultimo è legato alle relazioni dirette con le persone che nella pandemia hanno spesso accompagnato la necessità di condividere informazioni e orientare i comportamenti. Così molti DG hanno segnalato il rafforzamento dei legami di solidarietà e amicizia nella comunità degli stessi DG o come, talvolta, i professionisti, nei momenti più drammatici in cui le vite dei pazienti dipendevano dalle loro decisioni, abbiano sentito la necessità di condividere con il DG, sul piano personale, i dilemmi e le scelte.

Ripristinare l'ordinarietà e apprendere dall'esperienza

Superata la crisi o, perlomeno, attenuata l'emergenza, i DG dovrebbero guidare le aziende verso il ritorno a una ordinarietà che non può essere il semplice ripristino dei sistemi di gestione precedenti, ma che dovrebbe incorporare quanto appreso e maturato nell'emergenza. In realtà, nel caso delle ASP il ritorno alla normalità sembra essere solo da poco all'orizzonte, anche perché ogni qualvolta la pressione delle emergenze generate dalla pandemia si è attenuata è subito emersa una emergenza diversa, legata alla necessità di recuperare rapidamente le prestazioni non erogate che rappresentano una minaccia potenziale per la salute degli individui, soprattutto quelli più fragili.

Ciò non ha impedito che tra i DG si consolidassero alcune riflessioni sufficientemente condivise su come i due anni trascorsi potrebbero aiutare a migliorare e arricchire le pratiche manageriali e il funzionamento delle aziende. Per quanto riguarda l'interpretazione del ruolo, in molti DG si avverte ora, molto più di prima, la necessità di un approccio alla funzione più umile, più aperto all'ascolto e più riflessivo, come se l'espe-

rienza attraversata avesse aiutato ciascuno a riscoprire limiti e debolezze. Sul piano delle politiche aziendali la pandemia ha, nella visione del management, definitivamente, da una parte, consolidato l'importanza di potenziare l'assistenza sul territorio e i collegamenti tra i diversi setting di cura e, dall'altra, spinto a guardare in maniera diversa al funzionamento dell'ospedale investendo su flessibilità e razionalità operativa.

Da ultimo, le esperienze della crisi hanno dimostrato come anche le aziende pubbliche potessero funzionare utilizzando processi e procedure più snelle senza mettere a rischio il rispetto di principi fondamentali quali la legalità e la trasparenza. Per il management si tratta di una lezione preziosa da preservare e sviluppare.

ALLA RICERCA DI NUOVI EQUILIBRI

Le condizioni nelle quali le ASP, ma anche le aziende sanitarie private, hanno operato negli ultimi due anni non sono certamente paragonabili a quelle cui le stesse erano normalmente abitate. Di conseguenza anche il management, e i DG in particolare, hanno dovuto modificare visioni, pratiche e strumenti per rispondere a quello che potrebbe essere considerato uno stress test, di cui alcuni tratti fondamentali sono stati qui abbozzati. Se lo stress test rappresenta una condizione eccezionale che mette sotto tensione e impone una trasformazione in alcune componenti dei normali meccanismi di gestione, un confronto tra «normalità pregressa» e «management nella crisi» può aiutare a identificare linee evolutive in grado di arricchire e rendere più efficace la guida delle ASP. In particolare, vengono di seguito, e in conclusione, individuate due aree nelle quali emerge con particolare nettezza la distanza tra le due situazioni e che perciò possono rappresentare uno stimolo per un riposizionamento delle pratiche manageriali.

Le aziende tra complessità e semplificazione

Le ASP sono entità molto ampie in termini di risorse economiche e reali amministrate e molto diversificate. La guida di aziende così vaste implica la costruzione e l'utilizzo di meccanismi in grado di assicurare il governo complessivo attraverso la capacità di controllare le diverse componenti e le loro interdipendenze. Questo può avvenire con strategie di governance diverse, ma comporta spesso la dispersione dell'attenzione del DG su molte e diverse aree di funzionamento aziendale e produce costantemente la tentazione di un approccio analitico che vede il governo complessivo dell'azienda come risultato del governo di tutte e di ciascuna singola componente.

Nella crisi i DG hanno dedicato tutta la loro attenzione a poche e specifiche aree di funzionamento o a singoli problemi. Evidentemente, alla base di un feno-

meno di focalizzazione e, in ultima analisi, di semplificazione della macchina aziendale vi sono fattori esterni, non riconducibili a scelte intenzionalmente operate: da una parte, i bisogni acuti, ma circoscritti, generati dalla pandemia (pronto soccorso, rianimazioni, vaccinazioni ecc.), dall'altra, l'oggettiva riduzione del perimetro aziendale dovuta allo spegnimento obbligato di molti servizi dell'azienda. L'esperienza di un vertice aziendale impegnato su poche, fondamentali, questioni critiche rimane però importante, indipendentemente dai fattori che l'hanno resa possibile. Questo costituisce un suggerimento da tenere in considerazione e uno stimolo per il management a costruire condizioni che consentano un esercizio delle proprie funzioni più focalizzato rispetto a quanto normalmente non si verifichi.

***Il governo delle aziende:
tra meccanismi e relazioni***

Anche se non perfettamente coincidente, il tema del complesso equilibrio nei processi di governo tra uso di meccanismi e ricorso alle relazioni con le persone richiama quello della distinzione tra sistemi di orientamento indiretti, principalmente i meccanismi operativi aziendali, come per esempio il budget, e sistemi diretti che si basano sul rapporto tra le persone: dalle relazioni gerarchiche ai processi comunicativi, fino ai feno-

meni di leadership. Guidare le aziende implica sempre l'utilizzo di un certo mix tra i due sistemi; mix che può variare in relazione a molteplici fattori, anche in modo significativo.

In generale e molto spesso, il management delle ASP è stato sovrapposto allo sviluppo dei sistemi indiretti e dei meccanismi di programmazione e controllo in particolare. Alla base di una naturale inclinazione verso i sistemi indiretti o, da un diverso punto di vista, di una scarsa fiducia verso quelli diretti vi sono molte caratteristiche delle ASP a partire dalle loro dimensioni, per passare all'autonomia che contraddistingue lo status di professionista, fino alla matrice pubblica che continua ad avere nell'impersonalità, nell'oggettività e nella formalizzazione valori fondanti.

La crisi è intervenuta offuscando, di fatto, i meccanismi indiretti e mettendo decisamente in primo piano quelli diretti. Questo pone per il futuro due problemi speculari che è bene affrontare distintamente. Il primo è il ripristino dei meccanismi indiretti, come per esempio i processi di budget e la loro capacità di orientare i comportamenti, dopo un prolungato periodo di catene corte e di interlocuzione diretta. Il secondo è quello di come costruire e rafforzare pratiche e concettualizzazioni di un management più orientato alle persone anche in ambito pubblico.



¹ M. Del Vecchio, A. Romiti, Guidare le aziende sanitarie nella crisi: il ruolo dei direttori generali. L'Esperienza della Regione Lazio, Milano, Egea, 2021.