



le CONVENZIONI come VARIABILE di GESTIONE

VINCENZO BUCCI SABATTINI
*Medico Chirurgo**

È mia intenzione proporre ai colleghi l'esperienza professionale che ho accumulato negli anni più recenti relativamente all'organizzazione dell'attività in senso lato e non più solamente in relazione all'attività clinica, così come in passato ho proposto casi clinici, materiali, metodi e follow-up.

Esattamente come in quei tipi di lavoro, mi propongo di fare un'anamnesi, porrò una proposta di diagnosi e illustrerò una terapia che, nella mia esperienza, ho potuto giudicare utile per continuare a svolgere al meglio, con la passione e la soddisfazione di sempre la professione.

«*Nel mare ci si bagna*».

Ciò per significare che non esiste nicchia di professione o di attività, qualunque essa sia, che possa prescindere dal contesto socio-economico-politico in cui la si svolge.

— | Anamnesi

Da ormai più di venticinque anni esercito in odontoiatria, con grande passione per il mio lavoro, avendo conseguito anche alcune soddisfazioni per me molto importanti.

Ho, però, assai più antica memoria dell'ambiente odontoiatrico. Essendo figlio d'arte, infatti, ricordo un mondo fatto da congressi degli Amici di Brugg lontani da Rimini, di grandi e piccoli venditori con valigie che giravano per gli studi, di montagne di impronte per scheletrati con ganci che venivano inviate alla Vitallium, di corone stampate e di doppie di Biagi.

In un breve lasso di tempo il nostro modo di operare è cambiato molto profondamente, e ho la presunzione di aver contribuito attivamente, nei limiti delle mie capacità, a questo cambiamento. Esso ha portato l'odontoiatria italiana a livelli di effettiva eccellenza e tali da non dover più rendere indispensabile una emigrazione scolastica, come fu per molti anni. Questo fatto positivo si attuò prevalentemente tra la metà degli anni 70 e tutti gli anni 80, continuò certamente ancora per un certo periodo e ancora vive, ma progressivamente ora il sistema va verso una trasformazione che rischia di essere involutiva.

.....
Il dott. Vincenzo Bucci Sabattini, medico chirurgo, specialista in odontostomatologia, professore a c.??? di Implantoprotesi presso l'Università di Pavia, è titolare del Centro Diagnostico Chirurgico Magentino Srl, struttura in cui esercita anche la sua professione specialistica.

la gestione manageriale
dello STUDIO ODONTOIATRICO

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Molti e diversi tra loro furono i fattori che determinarono il grande movimento di miglioramento della professione di cui parlavo: la ricerca scientifica, clinica e merceologica ci misero a disposizione materiali e metodi assolutamente innovativi e alcune discipline odontoiatriche, in particolare la conservativa, la parodontologia, la chirurgia implantare, quindi anche la protesica fissa sono così profondamente cambiate da parere in gran parte cose assolutamente nuove. Questi fatti hanno reso indispensabile un aggiornamento continuo e sempre più specialistico dei professionisti e, di conseguenza, hanno portato alla nascita delle diverse società e/o accademie scientifiche cui i dentisti possono rivolgersi per adeguare la loro preparazione e poter quindi offrire prestazioni terapeutiche utili e adeguate allo stato dell'arte.

L'apertura di un corso di laurea specialistica, di cui molto si parla sia in positivo che in negativo, ha, in ogni caso, portato alla formazione di dentisti che tali sono di prima scelta e che danno anche a particolari della professione l'importanza che forse i Medici Chirurghi a volte tendevano a sottovalutare. Il mondo accademico si è attivato con corsi di specialità, di perfezionamento, master ecc. Molti altri co-fattori potrebbero essere descritti, ma il **fattore determinante** fu, così come ora è, la situazione economica e sociale del periodo.

Dopo il boom degli anni 60 e le successive conquiste sociali degli anni '68-'75, le condizioni di vita e di lavoro dei popoli dell'area occidentale del mondo sono profondamente cambiate in meglio (basta guardare i vecchi film per percepirne l'entità e l'evidenza). Il benessere che si venne a realizzare portò, tra l'altro, a un aumento della scolarizzazione, a un cambiamento nei rapporti umani e quindi a un crescere della necessità di autostima nella gran parte della popolazione.

Uno degli effetti collaterali di questo fenomeno fu la percezione dell'odontoiatria non più solo come il mezzo per prevenire le patologie cardiache che possono derivare dai granulomi, per ripristinare, per come possibile, la funzione masticatoria, o per risolvere il dolore acuto, ma anche, e spesso purtroppo soprattutto, come un mezzo per migliorare la propria autostima attraverso l'estetica del sorriso e quindi la possibilità di relazioni sociali.

Da qui il grande sviluppo della richiesta dei trattamenti estetici sia come sbiancamenti, sia come scelta dei materiali (le protesi e i restauri in oro sono praticamente scomparsi) ecc.

Anche se è vero che il meccanismo subisce ora un rallentamento direttamente proporzionale alla condizione di difficoltà economica e di insicurezza sociale del periodo.

Come dicevo in apertura, **“Nel mare ci si bagna”**.

Cosa voglio dire con questo? Voglio significare che gli anni del recente passato, in cui nel nostro mondo occidentale la conflittualità politica e sociale era ridotta, in cui moltissimi cittadini erano gratificati dal rendimento dei loro risparmi investiti in Borsa, con la quasi certezza di costanti utili e con la speranza di grandi guadagni, hanno indotto nella popolazione la nascita di un variegato panorama di nuovi bisogni che non sono più, solo, come fu all'inizio del fenomeno, legati a bisogni sostanziali come la scolarizzazione o la salute, ma a nuove abitudini e/o necessità.

Ad esempio, è oggi considerato, e forse giustamente, prioritario il possesso di un PC, di uno scooter, di un lettore DVD ecc.

Oggi, e in particolare dopo l'11 settembre 2002 in America e l'11 marzo 2004 in Spagna, tutto questo meccanismo si è inceppato. Regge ancora negli Stati Uniti per effetto dell'economia di guerra, ma è sensibilmente rallentato in Unione Europea, ed è al minimo in Italia.

Dagli scandali economici negli Stati Uniti (Enron), ai fatti Argentini, alla crisi Fiat fino ai più recenti casi Cirio e Parmalat, alla guerra in Iraq, di cui non si vede la fine, troppi segnali negativi si sono accumulati e vanno ulteriormente accumulandosi per poter mantenere la fiducia di risparmiatori e investitori. Si viene così a formare e stabilizzare un senso di insicurezza sociale che, unito a una oggettiva diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie, è contemporaneamente effetto e causa di crisi economica, di riduzione di tutti i consumi e comunque della scelta dettata in primis da motivi di risparmio piuttosto che di qualità. Si tende a eliminare tutto il non indispensabile.

— 2 Diagnosi

Il comune sentire della popolazione, unitamente al fatto che durante troppi anni i dentisti hanno lasciato percepire ai cittadini la loro attività come un *plus* legato all'estetica e non come una specialità medica necessaria per il mantenimento della salute generale, e all'aumento del numero degli odontoiatri, fa sì che

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

molte professioniste subiscono una progressiva diminuzione di lavoro, e reagiscono quindi nel modo più istintivamente immediato: riduzione delle spese sia per la cultura specialistica, sia per i materiali, i laboratori e il personale.

Questo fatto, se protratto nel tempo, porterà a una riduzione di investimenti dell'industria e del commercio nel settore. Si potrà venire così a creare una spirale complessivamente negativa che potrebbe tendere a peggiorare.

Esempi di altri Paesi europei (Francia e Germania fra i primi) sono in tal senso illuminanti.

— 3 Materiali e metodi

«*Governare il cambiamento*»: questa parola d'ordine fu lanciata dall'ANDI per il recente congresso in cui si votò a favore del processo di certificazione. A mio personale giudizio, raramente un'associazione si è dimostrata tanto utilmente propositiva e lungimirante come in questo caso.

Al di là delle proposte pratiche e dell'evoluzione delle attività relative che sono seguite, nulla toglie che grande è stata la sensibilità nei confronti del forte cambiamento in atto e della necessità di non subirlo ma, poiché inevitabile, di tentare almeno di governarlo.

Questa premessa mi aiuta a comunicare ai colleghi quali sono stati i *materiali e i metodi* che hanno consentito alla mia attività non solo di mantenere, ma addirittura aumentare il numero dei pazienti e con ciò di avere la possibilità di conservare quel senso di libertà ideativa e operativa che è, per me, il valore più alto della professione odontoiatrica.

Sfuggendo alla contrazione del lavoro, sono sfuggito alla necessità di scelte dettate da urgenze unicamente economiche:

«*la prima libertà è la libertà dal bisogno*»

e ciò, almeno odontoiatricamente, mi è riuscito.

— 4 Le convenzioni

«*Meglio una lira sulle lattine di Coca Cola, che mille lire sulle bottiglie di Ferrarelle*».

Ovvero, è utile venire incontro alle esigenze dei cittadini consentendo loro di sfruttare agevolazioni economiche cui hanno diritto, anche se per ottenerne la possibilità ci si richiede qualche piccolo sacrificio. Il numero di pazienti nuovi che saranno acquisiti in relazione a questo nuovo rapporto ci ripagherà abbondantemente.

Il problema è mantenere un livello qualitativamente gratificante, prima di tutto per noi e quindi per i pazienti, pur lavorando in un'economia di scala.

Sono partito, come più sopra detto, dalla volontà di venire incontro alle necessità dei cittadini di contenere le spese aderendo ad alcune convenzioni con terzi paganti (fondi di categoria, associazioni professionali, assicurazioni, aziende locali ecc.) e ho cercato di trovare i metodi per poterlo fare senza per questo dover abdicare e neppure fare pesanti compromessi rispetto al mio abituale metodo di lavoro e al livello qualitativo raggiunto con anni di fatica e di impegno.

— 5 Che fare? la Certificazione

Il metodo che ho adottato e seguito, che ora propongo ai colleghi, è stato quello di attuare una vera e propria *Rivoluzione Culturale* a partire da me, ovviamente, e coinvolgendo tutti i collaboratori e i dipendenti della mia attività.

Ebbi molti anni fa l'opportunità di seguire un corso non odontoiatrico della scuola di Dale Carnegie. In quel periodo, e ovviamente anche in quel contesto, si parlava diffusamente per la prima volta di *qualità totale*. Il termine allora anche per me lasciava spazio a numerosi equivoci. Fu poco più tardi che compresi quale fosse il significato effettivo dell'allocuzione. Compresi quando mi capitò di comprare un buon pianoforte per la mia figlia più giovane. Il pianoforte consigliatomi da tutti gli esperti consultati era di marca Yamaha.

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

Non mi considero vecchio, ma sono cresciuto in un'epoca in cui dal Giappone arrivavano, non solo in Italia, ma anche in tutto l'occidente pochissimi oggetti tra i quali strani giocattoli e pressoché nulla più.

Quando ero un ragazzino con la passione delle motociclette, i miei sogni erano dedicati al *Gilera 124* a 16 anni e alla *Norton Commando* a 18 anni. Solo dopo *Easy Rider* cominciai ad apprezzare le Harley o le moto italiane da strada come la Guzzi V7 detta *la mucca* per il manubrio. Il grande sogno si realizzò quando mio padre mi regalò per la maturità una spider 1500 Fiat carrozzata Pininfarina e l'anno successivo la V7 Guzzi. I miei amici avevano moto che si chiamavano Laverda, Norton, Triumph ecc., solo dopo il 1970 comparve la Honda. Le automobili erano per lo più italiane: la mitica 2CV, la Diane, qualche Maggiolone VW, poche inglesi, tedesche e americane di lusso.

I telefoni erano Italtel, si scriveva usando macchine Olivetti, si fotografava con Leica o Kodak.

Solo dopo il 1970 comparve la prima moto Honda 750, poi la Nikon reflex.

Dalla prima motocicletta Honda in poi il Giappone, e l'Estremo Oriente più in generale, sono entrati sempre più prepotentemente nella nostra quotidianità. Moltissimi degli oggetti di cui ci serviamo ogni giorno, compresi anche molti materiali per l'odontoiatria, sono giapponesi o coreani o cinesi.

Questa conquista di tutti i mercati con ogni genere di prodotto compresi i pianoforti (i migliori non sono più quelli Austriaci, mi si dice), partita dal Giappone e realizzatasi in meno di trent'anni, è dovuta sicuramente a molti fattori, ma quello che secondo me fu ed è la chiave di volta è appunto la *qualità totale*. Allora che cosa significa questo termine? Significa forse il genio di Enzo Ferrari ridotto a routine, l'estro di Pinin Farina reso ripetibile all'infinito? No, molto più semplicemente significa dare sicurezze alla gente:

“dire quello che si fa, come lo si fa e fare quello che si dice”.

I cittadini del ricco occidente non amano più le sorprese e la poesia del prodotto artigianale che talvolta è eccellente, ma talvolta comporta delle imperfezioni anche scomode.

Perfino per i prodotti alimentari si cerca, e spesso si ottiene, una riproducibilità esatta dei sapori, dei colori, degli aromi e perfino delle forme e delle misure. Tranne gli appassionati dello *slow food*, tutti siamo, anche se inconsapevoli, vittime e contemporaneamente complici di questo meccanismo: non ci piacciono le mele e le arance di misure diverse tra loro, amiamo il computer di bordo sull'auto ecc.: in definitiva vogliamo sicurezze e, quando vi rinunciamo, vogliamo essere noi a deciderlo, magari andando in Africa, ma non intendiamo sopportare imprevisti imposti.

Il sistema che ha consentito all'industria giapponese di dare sicurezza e che è alla base della *qualità totale* è il sistema di *gestione della qualità* altrimenti detto *certificazione*. Con ciò non s'intende, come più sopra accennavo, che ogni struttura certificata darà il massimo possibile in relazione allo stato dell'arte: si intende che **ogni struttura certificata darà ai cittadini un suo documento (la carta dei servizi) in cui spiega che cosa e come fa e dà sicurezza attenendosi a ciò che ha dichiarato. Questo potrà o no piacere ma è certo: l'utente, pertanto, sa che cosa aspettarsi.**

La mia *Rivoluzione Culturale* ebbe inizio dalla comprensione dei fatti che ho su esposto e, in seguito, dal prendere coscienza delle mie aspettative quando compro un oggetto o fruisco di un servizio: se in quei casi io mi aspetto determinate cose, è necessario che dia quelle stesse certezze quando sono io a offrire il servizio.

La nostra attività odontoiatrica è fondamentalmente un'attività di servizio: una parte del servizio sanitario.

Preso coscienza del **perché**, ho cercato il **come** e il **che** fare.

Il primo passo che mi mise sulla via di acquisire, anche insieme ai collaboratori e ai dipendenti, una nuova mentalità fu quello di ottenere la certificazione ISO, e sono orgoglioso del fatto che il mio studio è stato il primo certificato con le norme "vision 2000" in Italia.

L'obiettivo che mi ero prefissato nel voler conseguire la certificazione era duplice: il primo rivolto all'esterno, ai cittadini e ai terzi pagatori, ai quali potevo dare evidenza di quanta era e di come si svolgeva l'attività dello studio, venendo così a soddisfare, per quanto possibile in un'attività medica e chirurgica, quella necessità di sicurezza, di predicibilità che tutti noi ricerchiamo. Il secondo rivolto all'interno: mutare la mentalità di tutti coloro che lavorano in questa attività, pensare **non più come studio professionale, ma come azienda**. Questo è un percorso lungo e non semplice, occorre lavorare molto sulle risorse umane e ciò è sempre assai faticoso e talvolta anche in certa misura doloroso, ma è sicuramente premiante già nel breve periodo.

L'attività odontoiatrica, qualunque sia la sua dimensione, non ha più la possibilità di essere assimilata a uno studio professionale come quello di un notaio o di un architetto, ma neppure a quello di un medico di altra specialità. È imposto dall'attività avere un magazzino, dei dipendenti, dei collaboratori esterni a cui affidare parte della produzione su progetto ecc.

In pratica, potrà anche aver dimensioni modeste, ma **ogni ambulatorio dentistico è azienda e ogni dentista titolare dell'attività deve essere anche imprenditore.**

— 6 Scelta e gestione delle convenzioni

«Non è tutto oro ciò che luccica».

Un collega con il quale avevo parlato tempo fa della strada che avevo intrapreso abbracciò il medesimo pensiero. Volle, una volta ottenuta la certificazione, accedere a un certo numero di convenzioni con Fondi ecc.

Lo risentii dopo un certo periodo e potei constatare la sua delusione: un rapporto di convenzione che per me si era dimostrato estremamente utile, nel suo caso era stato un danno; solo pochissimi cittadini assistiti da quell'ente si erano rivolti alla sua azienda sanitaria (cominciamo a chiamarci così) e di questi la massima parte erano già suoi pazienti. Egli, quindi, aveva subito un danno perché, in seguito al rapporto di convenzione diretta, le sue parcelle relative alle cure per quei cittadini erano state un po' meno remunerative in confronto al precedente tariffario libero professionale e, inoltre, era stato pagato a 30 giorni dall'emissione delle parcelle stesse.

Il significato di questo aneddoto è che, per quanto riguarda il rapporto con i terzi paganti, non si può *sic et simpliciter* trasferire l'esperienza altrui. Ciò è possibile per una buona metodica di operatività clinica, ma, per rispetto ai convenzionamenti, è necessario contestualizzarli nella propria realtà geografica, economica e produttiva.

Vivendo e lavorando in un'area che presenta la massima densità di aziende industriali e commerciali come è quella milanese, nella mia realtà alcuni rapporti hanno rappresentato e rappresentano una chance estremamente utile. Per un collega che viva e operi in zone a forte economia agricola, forse quegli stessi rapporti non sarebbero vantaggiosi, ma potrebbero esserlo invece quelli con cantine sociali piuttosto che con consorzi di produttori di olio d'oliva e così via.

— 7 L'azienda odontoiatrica

È indispensabile, in altri termini, acquisire anche da questo punto di vista una mentalità imprenditoriale: imparare a fare analisi socio-economiche della situazione in cui operiamo e dotarci degli strumenti a essa idonei. È altresì fondamentale una adeguata gestione dell'azienda da ogni punto di vista. Avere la possibilità di un monitoraggio continuo ed efficiente di ogni aspetto dell'attività. Occorre tener sempre presente che solo con una reale standardizzazione dei processi si può acquisire quell'*abitudine al bene operare* che consente poi un risparmio di tempo e di risorse, di identificare immediatamente *ogni non conformità*, e ci permette di correggere subito gli errori e non di cercare ed eventualmente punire il colpevole. Solo con un'economia e un'amministrazione sane e ben impostate, è possibile dare anche buoni risultati clinici ai nostri pazienti. Questo fatto, apparentemente ovvio, non è poi così reale nella realtà di molti studi, proprio per l'abitudine a una gestione quasi da *bottega artigiana* che ha caratterizzato l'attività di molti di noi, me compreso, per molto tempo, gestione e mentalità non più adatte ai tempi. Occorre avere an-



Laboratorio
di Organizzazione
e Sistemi

**Tecniche
di Organizzazione
e Gestione
delle Aziende
Odontoiatriche**

Lessicom srl

via Albenga 125 10098 Rivoli TO
tel. 011 957.38.13 - fax 011 957.27.15
www.lessicom.it e-mail: lessicom@lessicom.it

MANAGEMENT DELLO STUDIO ODONTOIATRICO

che in relazione a questi argomenti la stessa onestà e modestia intellettuale che abbiamo avuto quando ci siamo recati presso strutture o colleghi di maggior esperienza per imparare la pratica della professione, consapevoli della insufficienza della preparazione universitaria. È necessario applicarsi, anche con l'aiuto di "maestri", per acquisire il metodo sia della gestione della qualità, sia soprattutto per tradurre il metodo in parte integrante e sostanziale del nostro vivere professionale, cioè per diventare *imprenditori in sanità*, al fine di fornire il nostro meglio ai cittadini che si rivolgono a noi e per mantenere alta la nostra complessiva soddisfazione professionale.

— 8 Conclusioni

La mia vita professionale è giunta a una profondissima svolta circa tre anni fa, quando decisi di dare inizio a una nuova struttura: il Centro Diagnostico Chirurgico Magentino.

A partire dall'attività odontoiatrica, che avevo continuato dopo mio padre, e che aveva un patrimonio di 50 anni di storia, con l'aiuto della mia famiglia e in particolare delle prime due mie figlie, entrambe medico ma nessun odontoiatra, ho intrapreso la realizzazione di una struttura sanitaria articolata in un'area ambulatoriale odontoiatrica, un'area poliambulatoriale in cui operano medici su 23 differenti specialità e un'area costituita da un blocco operatorio e zona degenza. In pratica, una struttura di Day Surgery.

La scelta di dare il via a questa realtà è stata dettata da una serie di motivi: il progresso delle tecniche chirurgiche che consentono sempre più interventi in regime di chirurgia di giornata o addirittura ambulatoriale; le possibilità offerte dalle indicazioni di riassetto normativo della sanità in generale; la opportunità di famiglia di poter contare sulla collaborazione delle mie figlie e dei loro rispettivi mariti, anch'essi medici.

Ovviamente un'impresa di queste dimensioni ha comportato e comporta un impegno complessivo di grande entità. Le risorse umane dedicate, prime fra tutte quelle rappresentate dal nostro gruppo, costituiscono il più importante capitale su cui è stato ed è necessario investire. Acquisire la mentalità di gestione della qualità è stato il primo passo, al quale è poi seguita l'acquisizione di tutti gli altri strumenti: dalla gestione amministrativa, all'analisi dei dati, alla attività di marketing, ecc. Per ottenere questo ci siamo affidati a una consulenza-training che si sta dimostrando della massima utilità (1).

In questo contesto siamo riusciti a ottenere un numero relativamente importante di convenzioni che, soprattutto per l'odontoiatria, hanno rappresentato percentualmente il massimo incremento di nuovi pazienti acquisiti negli ultimi due anni.

La valutazione a posteriori, dopo il primo triennio di attività in tal senso, è estremamente positiva, sia per quanto attiene all'afflusso di pazienti sia per la libertà professionale comunque mantenuta e in certa misura aumentata grazie alla collaborazione economica su cui i pazienti possono contare. Tuttavia esistono regole e comportamenti ai quali è necessario adeguarsi per poter trarre profitto reale dalla collaborazione con i terzi paganti, e per riuscire si è dimostrato indispensabile, e ogni giorno ancor più si riconferma, l'aver acquisito l'identità e soprattutto la mentalità e i comportamenti di impresa.

(1) Per l'attività di organizzazione gestionale, siamo grati agli operatori della società Lessicom srl.