

GUIDO BONOMELLI

Direttore presso Infrastrutture Lombarde S.p.A. (società *in house* di Regione Lombardia)  
*guidobonomelli897@gmail.com*

**ISPIRARE IL MANAGEMENT NELLE AZIENDE  
PUBBLICHE: DA UN CASO PRATICO A CONSIDERAZIONI  
TRASFERIBILI IN CAMPO SANITARIO**

**HOW TO INSPIRE THE MANAGEMENT OF PUBLIC ENTERPRISES:  
A PRACTICAL CASE TO GIVE INDICATIONS FOR THE HEALTH  
CARE INDUSTRY**

SINTESI

L'autore ha inteso approfondire l'ispirazione del *management* di una azienda pubblica e segnatamente sanitaria. Ha evidenziato, preliminarmente, le difficoltà che incontra la Società pubblica che riceve indirizzi dall'Ente, che ha obiettivi alti e opera attraverso leggi e norme, per trasformarli in opere e servizi attivando il mercato, costituito da aziende e professionisti, che perseguono obiettivi economici. Per attuare un compito così complesso la Società deve avvalersi di un management che sia evoluto dalla cultura dell'atto, arricchita con le competenze manageriali e con quelle che attengono alla relazione, alla cultura del valore. Nel caso della azienda sanitaria il valore è certamente il benessere (nel senso più ampio possibile) del paziente, ma la complessità è elevata, come sostiene Mintzberg, per via della relazione tra i diversi attori coinvolti (CDA, *manager*, infermieri, medici), taluni più vicini al paziente, o più contigui alla attività della azienda e con ruoli più o meno intermittenti. L'autore ha illustrato il caso concreto del sistema incentivante implementato in una società *in house* che, per motivare alcune figure come il Responsabile del Procedimento (paradigma del *manager* pubblico), prevede diverse leve e un MBO orientato al controllo di tempi e costi. Ha esteso poi la riflessione sulle diverse modalità di ispirazione del *management*, passando dalla formazione al coordinamento alla *leadership*.

ABSTRACT

The author meant to deepen the inspirations that lead to the evolution of a Public Health Care Enterprise. He, mainly, stressed the struggles of the Public Enterprise while perceiving the vision given by the Ruling Public Entity. The Public Enterprise pursues general interest's targets operating via laws and rules to be converted into infrastructures and services through the performance of the free market. On the opposite, this free market, made of companies and professionals pursues mainly economical targets. To fulfil such a complex task

the Public Entity has to take advantage from a management capable of overcoming the mere culture of the act and pairing with a culture that relies on relationship and value-creating behaviour. In this specific case, for an Health Care Public Company, the value is intended as the patient's welfare. Fulfilling this challenge has a high degree of complexity, as Mintzberg has been stressing too, mainly for the interactions of different stakeholders (Board of Directors, Managers, Nurses, Doctors), among whom some are closer to the patients, while others are closer to the pure company businesses. The author has described the practical case of an incentive system implemented in an inhouse company which, in order to empower management figure like the Responsible of the Proceedings, has set a time & cost saving based MBO, giving different leverages in order to perceive it. The author has finally extended his analysis on the different ways to inspire/stimulate the management as training, project management and leadership.

PAROLE CHIAVE: incentivare, ispirare, gestione, pubblico, sanitario.

KEYWORDS: empowerment, inspire, management, public, health.

INDICE: 1. La società pubblica e l'evoluzione del *manager*. Azienda pubblica e sistema sanitario. – 2. Ispirare con il sistema incentivante. – 3. Ispirare con la formazione. – 4. Ispirare con il coordinamento e il coinvolgimento. – 5. Ispirare con la *Leadership*. – 6. Conclusioni.

## **1. La società pubblica e l'evoluzione del *manager*. Azienda pubblica e sistema sanitario.**

Gestire una azienda pubblica ha almeno la stessa complessità che gestire una azienda privata, se poi pensiamo ad una azienda sanitaria addirittura, per dirla con Mintzberg nell' articolo citato in bibliografia: «*I have long suspected that running even the most complicated corporation must be a child's play compared to managing almost any hospital (health organization)*»<sup>1</sup>.

L' articolo di Mintzberg ben rappresenta la complessità dell'azienda sanitaria al punto da far ritenere, al confronto *un gioco da ragazzi*, la gestione di realtà non sanitarie.

E Mintzberg tratteggia bene la complessità dell'ospedale collocando i principali attori presenti al suo interno in funzione della vicinanza al paziente (*down*) o della contiguità con l'attività aziendale (*in*). Gli attori esaminati sono:

- Il CDA, che nel caso della sanità italiana è presente solo negli IRCSS (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) come è noto, ma nella nostra fattispecie questa relazione con l'esterno può essere curata dall'Assessore

---

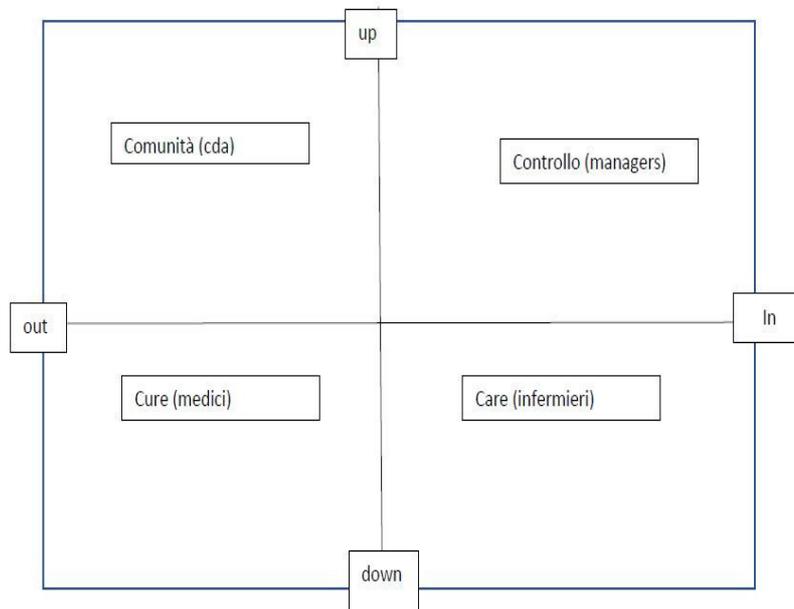
<sup>1</sup> H. MINTZBERG, *Toward Healthier Hospitals*, in *Health Care Management Review*, 1997, pp. 9-18.

regionale ad esempio. Consideriamo che nella particolarità italiana il Direttore Generale è legale rappresentante per cui ha anch'esso un ruolo istituzionale e si rapporta, direttamente, con le Autorità esterne all'azienda (Sindaco, Prefetto, ...);

- i *manager*, sono quelli che gestiscono l'Azienda, il direttore generale ma anche le altre figure strategiche;
- i medici, i primari, i chirurghi;
- gli infermieri.

La rappresentazione evidenzia che il CDA è meno vicino al paziente e sul perimetro dell'azienda (*up, out*), i manager sono meno vicini al paziente ma con i piedi ben dentro l'azienda (*up, in*), i medici sono prossimi al paziente (*down*) come pure gli infermieri, ma questi ultimi più contigui con l'azienda (*in*).

*«Some people manage down-straight into the operations in question, to the direct delivery of service. Other people manage up-dealing largely with the authorities above and the people outside. Some also manage in-to those people clearly inside the system-while others manage out-to people not quite so formally committed to it. Combine these, as in Figure 1, and you end up with four worlds in the hospital, which can be labelled care (in and down), cure (down but out), control (in but up), and community (up and out). These are represented, respectively, by the nurses, the physicians, the managers, and the trustees of the governing boards».*



Si è voluto qui lasciare i termini «*cure*» e «*care*» in inglese, che rendono meglio della traduzione in italiano, il concetto legato alla loro attività. I medici

esercitano in genere un intervento *spot* ma determinante (*cure*) mentre gli infermieri operano “in continuo” (*care*) sul paziente.

Analogamente il CDA ha un ruolo intermittente, mentre il *manager*, con il lavoro organizzativo quotidiano, ha un ruolo più continuo all’ interno dell’azienda.

I *manager*, da una posizione quasi disassata rispetto alla Società e al paziente, devono governare il sistema, coordinare tutti gli attori e far funzionare l’ospedale.

Ogni azienda pubblica deve perseguire obiettivi istituzionali ma deve tradurre questi in una azione concreta inducendo la produzione di beni o servizi.

In questo senso la Società pubblica si trova, quasi sempre, tra l’incudine e il martello.

L’ Ente pubblico, ha i suoi obiettivi alti, parla ad esempio in termini di salute pubblica, di bene comune, si esprime attraverso leggi e norme, poi però deve concretizzare questi principi in oggetti (strade, ospedali) e servizi erogati, per cui, per il tramite dell’azienda pubblica, attiva gli operatori (aziende, professionisti, ...) che hanno anche dei loro obiettivi propri (produrre profitto o incrementare il valore dell’azione ad esempio).

Quindi l’Ente opera attraverso una Società strumentale. Da molti anni si è andati nella direzione di utilizzare una Società con una personalità giuridica autonoma (aziendalizzazione) per la gestione in campo sanitario, ritenendo questo approccio caratterizzato da maggiore flessibilità e efficienza.

Si crea un mutuo scambio tra Ente e Società: nel caso degli appalti, ad esempio, la Società *in house* riceve degli affidamenti diretti, ma deve rispettare le direttive dell’Ente e applicare una convenzione quadro che regola il flusso di informazioni, le rendicontazioni e le autorizzazioni per le delibere di maggior peso assunte dagli organi sociali.

Quindi, in questo senso, la azienda pubblica ha molti più vincoli rispetto ad una privata.

Se da una parte ha generalmente il vantaggio di una finanza derivata e quindi ad esempio ha un rapporto *debito su equity* minore, con trascurabile incidenza degli oneri finanziari sul conto economico (e quindi un bilancio meno stressato), dall’ altra deve rispettare tutta una serie di controlli aggiuntivi.

Ad esempio in Regione Lombardia le società del sistema che si occupano di sanità sono soggette, oltre ai controlli “nazionali” di Anac, Corte dei Conti, Noc, anche ai controlli “regionali” attuati da Arac, Acss, comitati legalità e controlli, commissioni consiliari (tramite interrogazioni o audizioni).

Quindi il *management* necessita della stessa tecnicità che dovrebbe possedere se operasse in una azienda privata, in quanto deve perseguire obiettivi sfidanti, attuare progetti, svolgere funzioni, ma deve affrontare qualche criticità specifica del settore pubblico.

Per questo il funzionario, nella accezione di rigido burocrate, non funziona, serve un *management* più moderno.

Tra l'altro dopo la aziendalizzazione detta, nella recente l. r. dell'11 agosto 2015, n. 23, di riforma della sanità lombarda si è deciso di separare totalmente il controllo, in capo alle Ats, e l'erogazione dei servizi (territoriali e ospedalieri) in capo alle Asst.

Ma che si tratti di controlli o di erogazioni, per raggiungere i loro obiettivi, necessitano entrambe di un *management* di qualità.

Per realizzare questi obiettivi il *manager* della Società pubblica (ma anche quello dell'Ente) ha dovuto modificare il suo profilo, passando dalla cultura dell'atto alla cultura del valore, in una evoluzione del paradigma che qualcuno ha rappresentato in quattro fasi (e forse alla quarta non ci siamo ancora arrivati):

- il modello burocratico caratterizzato dall'atto formale;
- il modello del *new public manager*, che aggiunge le competenze manageriali, tipiche della aziendalizzazione intervenuta;
- la *public governance*, dove compare per la prima volta il concetto di relazione, di sistema, di *network* e *hub and spoke* (richiamato anche nella legge 23 già citata);
- il *pragmatic public manager*, che introduce il concetto di valore (del paziente) e passa per la legittimazione della collettività (e quindi l'interesse pubblico).

*La selezione del manager.*

Iniziamo col dire che è difficile nel pubblico selezionare *manager* eccellenti, da una parte per il ruolo che potrebbe essere esercitato dalla politica e dall'altra per la rigidità di talune selezioni.

La politica, intesa come la rappresentanza dei cittadini, ha qualche diritto di "indirizzare" la scelta del *management*, almeno quello apicale o strategico. Senza soffermarsi qui sull'ampio tema dello *spoils system* di certo l'amministratore, senza avere la facoltà di scegliere i nomi, ha certamente il diritto di suggerire il profilo che a suo avviso consenta di perseguire gli obiettivi di legislatura di cui è responsabile verso i cittadini.

Pensiamo al direttore generale di una azienda sanitaria: in pochi casi come questo il legale rappresentante è anche il massimo gestore della organizzazione, mentre in genere c'è separazione tra i due ruoli con un CDA (o un am-

ministratore unico secondo la Madia) che controlla il direttore. Invece qui il ruolo concentra in sé tutti i poteri.

Per questo, forse, è stato fatto qualche passo avanti nella direzione della meritocrazia per selezionare i direttori generali: in Lombardia con albi basati anche su prove scritte e a livello nazionale con una selezione basata, oltre che sull'esperienza, anche su *master* e corsi, pubblicazioni e docenze.

Vedremo i risultati di questo nuovo approccio alla prova dei fatti nei prossimi anni.

Per le altre figure è consolidata una normativa che prevede, anche per la selezione di personale nelle Società di diritto pubblico (specie se in controllo), bandi che sono molto simili a concorsi, con criteri stabiliti a priori e prove scritte.

Questi bandi garantiscono certamente trasparenza e pubblicità, misurano la formazione specialistica ma difficilmente consentono di privilegiare quelle capacità manageriali che sarebbero maggiormente rintracciabili con una selezione più flessibile.

Una azienda pubblica generalmente ha obiettivi complessi, in genere impiega professionalità elevate, alte specializzazioni, spesso in competizione positiva tra loro.

Nella azienda sanitaria ad esempio bisogna coordinare tecnici, infermieri, medici, primari, professori universitari, ricercatori.

Le loro specializzazioni sono indispensabili, devono essere profonde, vanno in verticale sulla organizzazione, ma poi bisogna coordinarle.

Il processo di presa in carico del paziente, autentica parola d'ordine della nuova l. r. 23/2015, è invece un processo orizzontale, "taglia" tutte le funzioni. È l'esempio più evidente della necessità di coordinare le funzioni verticali che è il compito precipuo del *manager*.

Quindi il *management* deve avere capacità organizzative robuste per non venire travolto dalla specializzazione degli attori che coordina.

Poiché il *manager* deve avere alte qualità di gestione non è facile selezionarlo attraverso questionari a risposta multipla, test psicoattitudinali o altri marchingegni rigidi.

Oggi, anche a causa del blocco delle assunzioni, è probabile che il personale venga acquisito per mobilità, quindi è verosimile che si debba pescare da numeri più bassi e valutare la risorsa collocata in un contesto diverso rispetto a quello di arrivo. Ma questo non dovrebbe essere un problema proprio perché la capacità che ci interessa non è quella verticale – la funzione specialistica – ma quella orizzontale, che può essere apprezzata anche se la risorsa proviene

da settori diversi. Per inciso si può valutare meglio il candidato se si misura il suo comportamento sulle esperienze pregresse, seppure conseguite in un contesto diverso (comunque sul campo) che su quanto potrà fare (e ora solo ipotizzare, senza nozione esatta) nel contesto di arrivo.

Un buon *manager* poi sa passare da un “mercato” ad un altro, anzi dà il meglio di sé cambiando settore perché finisce per esportare alcune soluzioni che, opportunamente adattate, si potrebbero rivelare innovative.

Un manager molto stimato, Andrea Guerra, è passato in pochi anni dalla elettronica di consumo («Merloni»), al *fashion* («Luxottica»), alla ristorazione («Eataly») sempre con importanti risultati.

Nel privato quando si cerca un *manager*, oltre alle capacità dette, viene apprezzata anche una certa relazione nel settore, come la conoscenza degli operatori.

Nell’ ambito pubblico invece le conoscenze del settore vengono viste come pericolose commistioni.

Le relazioni, che nella selezione privata avrebbero rappresentato un requisito apprezzato nella valutazione dei candidati, qui sono un limite, un problema, perché avere relazioni con l’esterno del sistema pubblico viene letto spesso in termini di connessione con pericolosi portatori di interessi, c’è una presunzione di attitudine all’ illecito.

E più d’uno ritiene che il *manager* pubblico dovrebbe astenersi da contatti con l’esterno per preservare la sua “integrità morale”, ma ci sarebbe da chiedersi come si fa a scrivere un bando in cui devono confrontarsi i migliori operatori se non si conosce il mercato.

Naturalmente ci vuole equilibrio, conoscere non è mai un danno, ma le conoscenze vanno utilizzate nell’ interesse pubblico.

Inoltre il *manager* della società pubblica non può essere una soluzione di ripiego per un politico che non ha avuto successo alle elezioni, come accadeva in passato.

In realtà il d.lgs. del 3 febbraio 1993, n. 39 (e norme regionali ancora più restrittive su inconfiribilità e incompatibilità in Lombardia) non consente, per un certo lasso di tempo, di passare dal ruolo politico a quello di *manager* (o viceversa), individuando sostanzialmente percorsi distinti, salvaguardando la vocazione del primo e la professionalità del secondo.

In conclusione, sul tema selezione, sarebbe ottimale che il *manager* avesse preparazione adeguata ed esperienza anche in settori diversi.

Quindi, dato che ormai tutti i regolamenti di reclutamento delle società pubbliche prevedono pubblicità e trasparenza, con prove scritte e orali di spe-

cialità, è opportuno sia riservata una fase più flessibile (e con adeguato punteggio) per misurare il candidato sulle sue capacità manageriali e in relazione al contesto di arrivo.

E in modo più semplice, con meno vincoli, per la selezione attraverso la mobilità.

Una volta selezionato il *manager* e inserito nella struttura occorre individuare i migliori strumenti per agevolare il raggiungimento di importanti risultati.

Passiamo in rassegna alcune modalità per favorire le migliori prestazioni dai manager, facendo riferimento al concetto di ispirazione, che nella sua accezione più ampia raccoglie aspetti diversi di questo mestiere.

Partiamo da un caso specifico e concreto di incentivazione e poi proviamo a trarne alcune considerazioni generali.

## **2. Ispirare con il sistema incentivante.**

Anziché partire da un approccio teorico al tema, partiamo da un caso pratico che ho contribuito ad impostare in Infrastrutture Lombarde S.p.A., la stazione appaltante della Lombardia per i lavori.

*Infrastrutture lombarde.*

Infrastrutture Lombarde, o ilspa più avanti, è una società costituita nel 2004, ha appaltato o contribuito ad appaltare opere per 4 mld di euro, tra cui ospedali, strade e il nuovo palazzo della Regione ad esempio.

Ha vissuto, con le disposizioni normative che si sono succedute, il passaggio da Società pressoché di stampo privatistico a quello di Società pubblica in controllo analogo, con tutti i vincoli che ne derivano, non ultime alcune direttive precise da parte dell'Ente di controllo (Regione Lombardia).

Si è passati dall' iniziale sistema incentivante, non formalizzato e verticistico, ad un periodo in cui non c'era alcun incentivo e infine a questo nuovo sistema.

Un sistema incentivante in una Società di questo tipo è indispensabile per motivare persone che devono assumere responsabilità non indifferenti come quello di Responsabile Unico del Procedimento (RUP), componente di commissione giudicatrice, Direttore Lavori (DL) o Coordinatore della Sicurezza in fase di Progettazione o di Esecuzione (CSP e CSE rispettivamente) per fare alcuni esempi.

Si osservi una prima differenza rispetto al privato: nella Società privata la gerarchia funziona a meno di qualche caso in cui parti diverse di una Società

molto grande fanno riferimento a gruppi diversi nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, ma sono eccezioni.

Nel pubblico non è detto che la gerarchia funzioni e questo anche per la presenza dei ruoli anzidetti che rispondono ad Enti esterni alla Società sulla base di norme cogenti.

*Il responsabile del procedimento.*

Il RUP, ad esempio, anche se risponde gerarchicamente ad un capo area o ad un Direttore Generale, ha una responsabilità sua propria anche sul piano penale ed erariale. Il vero timore per il RUP è essere chiamato in causa da Anac e (quindi) da Corte dei Conti. E di fronte a questo rischio potrebbe non rispondere alla linea gerarchica in quanto la preoccupazione per un suo coinvolgimento personale potrebbe portarlo a disattendere le indicazioni che riceve dai superiori.

Peraltro mentre in passato l'Ente o la Società davano copertura di fatto agli atti compiuti da funzionari o *manager*, in tempi più recenti è sempre più frequente la scelta di costituzione di parte civile dell'attore pubblico nei confronti del dipendente indagato.

Un collega si è trovato a dover rispondere ad un invito a dedurre della Corte dei Conti e giustificare entro 15 giorni un suo atto pena dover sborsare, di tasca sua, quasi un milione di euro!

Per fortuna il chiarimento del RUP è stato accolto, ma non è sempre così scontato e il rischio quantomeno di un rinvio a giudizio e di una procedura che possa durare qualche anno non è peregrino.

Questo ruolo del RUP, autonomo per la sua responsabilità rispetto alla struttura aziendale, da una parte è una garanzia di rispetto del codice dei contratti dall'altra dà meno leve ai vertici aziendali per spingere sulla commessa.

Il RUP sarà sempre dibattuto tra il rischio di danno erariale, che può colpirlo personalmente, e il successo della commessa, che è di interesse aziendale.

Quindi bisogna rispettare l'autonomia del RUP, ma anche prevedere un sistema incentivante che con una adeguata formazione e supporto lo sproni a rispettare i tempi della commessa.

E situazioni come questa del RUP ce ne sono diverse in una organizzazione pubblica complessa.

Si pensi, per rimanere nel campo degli appalti, al componente di commissione giudicatrice che deve comparare tra loro offerte da centinaia di milioni, proposte dai maggiori costruttori europei, che li vedranno competere nelle sedi della giustizia amministrativa anche contestando, se necessario, le competenze del commissario, pur di ottenere l'aggiudicazione.

O il DL che sottoscrive una relazione riservata in cui contesta all'appaltatore riserve dell'ordine delle decine di milioni, il cui operato sarà valutato da Anac e via dicendo.

In campo sanitario non sono da meno le responsabilità del direttore generale o di altri *manager* strategici che devono quasi quotidianamente assumersi responsabilità rilevanti per non bloccare le attività della organizzazione.

Un altro caso, per rappresentare la particolarità del contesto pubblico e il diverso atteggiamento che possono avere diversi organi di giustizia: dopo aver patteggiato con la giustizia civile 100mila euro legati ad un episodio di turbativa d'asta un *manager* si è ritrovato a fronteggiare per lo stesso episodio una richiesta milionaria dalla Corte dei Conti.

Si ritiene di puntualizzare che le censure che possono venire dalla Corte dei Conti non si riferiscono necessariamente a fenomeni corruttivi (per i quali avremmo tutti poca tolleranza naturalmente) ma, talvolta, a violazioni del codice indotte dalla necessità di accorciare i tempi, che possono comunque essere censurate dalla autorità erariale.

La quale può sempre inquadrare una utilità per l'attore che se ne è reso responsabile, non necessariamente nella odiosa "bustarella", ma anche ad esempio nella premialità economica associata al raggiungimento di un obiettivo.

Consideriamo che gli stessi ragionamenti potrebbero essere fatti per qualunque altro *manager* pubblico e certamente per il DG dell'azienda sanitaria: dato che si gestiscono soldi pubblici è competente, oltre a tutti gli altri organi, anche la Corte dei Conti.

Quindi il *manager* pubblico si potrebbe trovare nella situazione che, per rispettare i tempi, deve accelerare alcune procedure rischiando in prima persona. Si consideri anche che l'Azienda pubblica può coprire il dipendente con una assicurazione solo per errori (colpe lievi), mentre sono vietate assicurazioni per colpe gravi (assicurazioni che il *manager* dovrà sostenere a sue spese), non parliamo del dolo, per il quale, naturalmente, non c'è copertura.

La Corte dei Conti quando apre un procedimento tendenzialmente richiama la colpa grave perché ha l'obiettivo di recuperare i soldi pubblici qualunque sia la violazione in questione.

Di fronte a questi rischi è indispensabile da un lato garantire al dirigente adeguata preparazione e supporto ma dall'altro anche fornire quelle leve che lo motivino ad affrontare responsabilità così pesanti.

*Tre leve di intervento*

Abbiamo costruito in ilspa un sistema articolato di incentivazione sottoscrivendo con le rappresentanze sindacali un accordo nell'ambito della cosiddetta contrattazione di secondo livello abbastanza innovativo per il nostro settore (e approvato da Regione dato che la nostra è una società *in house*).

In termini di remunerazione abbiamo introdotto tre canali. Il primo consistente in una revisione fissa della RAL (Retribuzione Annuale Lorda) che viene riconosciuta (se ne ricorrono le condizioni) a valle di verifiche condotte una volta l'anno, ma in modo organico, da un gruppo autorevole di valutazione che compara (in modo equo e oggettivo) i risultati raggiunti rispetto alle *job description* di ciascuno, cercando di prefigurare anche un percorso di carriera.

Se si parte, come spesso accade, da una situazione ereditata dal passato di scarsa equità (con persone che fanno lo stesso lavoro e hanno analoghe responsabilità ma ricevono RAL diverse), occorre tendere in tempi brevi (purtroppo non brevissimi, siamo pur sempre in ambito pubblico) a riportarla in equilibrio.

Seconda leva: la assegnazione di una funzione specialistica (con una remunerazione economica collegata) che viene riconosciuta a taluni ad inizio anno, per svolgere un ruolo di coordinamento di risorse o per fornire un contributo di tipo specialistico. Un delta economico viene erogato subito con le varie mensilità a partire da gennaio. È come scommettere sulla capacità di una persona di interpretare un nuovo ruolo per cui si stimola un cambio immediato nel comportamento o nell'atteggiamento. Potrebbe anche essere una modalità per impiegare una persona che non ha, al momento, un inquadramento adeguato al ruolo assegnato.

A fine anno si decide se confermare o meno l'esigenza di quel ruolo e se assegnarlo a quella o ad altra persona.

Terza leva, l'MBO (*management by objectives*): si assegnano obiettivi ad inizio anno e se ne misura il raggiungimento a fine anno, con verifiche intermedie. Abbiamo dato l'opportunità a tutti di concorrere (dall'assistente al direttore di area) con obiettivi personalizzati (con qualche obiettivo d'area spalmato su più livelli). Se a fine anno si raggiunge il 60% degli obiettivi viene riconosciuta una premialità pari al 4% della RAL, se si raggiunge il 90% pari al 7% della RAL. Quindi il riconoscimento è, in valore assoluto, più importante per il *management* strategico.

Le valutazioni sugli MBO sono assegnate dal responsabile di Area a ciascun componente dell'Area e non da un livello superiore, che deve svolgere invece un ruolo di supervisione, anche per assicurare trattamenti equi tra componenti delle diverse aree.

Va evitato il rischio della tendenza del responsabile di un'area a dare comunque un riconoscimento ricorrendo alle diverse leve, con un appiattimento inopportuno, che va superato ad esempio mettendo tra gli obiettivi del valutatore la differenziazione dei giudizi.

Il sistema incentivante prevede un *mix* di tre modalità per assegnare un riconoscimento economico aggiuntivo: qualcosa di definitivo, qualcosa di provvisorio prima, qualcosa di provvisorio dopo. Se ci pensiamo è fare leva su personalità diverse, anche per tenere conto degli aspetti psicologici sempre connaturati ai meccanismi di incentivazione: c'è chi si muove solo se c'è il riconoscimento di un livello formale e un trattamento equo definitivo rispetto ai colleghi, chi solo se riceve fiducia ed è pronto ad accettare la sfida di un riconoscimento provvisorio con la certezza che dimostrerà sul campo il suo valore e verrà confermato nel ruolo, chi è opportuno premiare solo a risultato raggiunto.

Chiaro che la prima opzione irrigidisce il bilancio mentre seconda e terza potrebbero non fidelizzare nel tempo la risorsa<sup>2</sup>.

Questo sistema ha dato una scossa all'organizzazione, ha orientato maggiormente al raggiungimento degli obiettivi.

Consideriamo che non è l'aspetto economico in sé quello più significativo della procedura, ma sono altri.

Anzitutto la fissazione degli obiettivi porta a fare chiarezza sulle priorità dell'organizzazione e a dividerle con gli attori coinvolti.

Partendo da obiettivi generali si declinano gli obiettivi dei vari responsabili, in questo modo ognuno conosce il proprio contributo alla *mission* aziendale nel suo complesso.

L'impostazione degli obiettivi assegnati alle diverse aree costringe a riflettere sulle relazioni interne alla struttura evidenziando l'influenza della azione di un'area sui risultati di un'altra.

La verifica dei risultati raggiunti, infine, porta al riconoscimento condiviso di quanto fatto e di quanto resta da fare. È fondamentale che ci sia anche una autovalutazione dei candidati e un colloquio di *feedback* da parte del valutatore.

#### *MBO e controllo di gestione*

L'MBO funziona se si scelgono con attenzione gli obiettivi, che nel pubblico rischiano spesso di non essere, come prevede la letteratura SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time based*).

---

<sup>2</sup> Sugli aspetti psicologici dell'organizzazione si rinvia, in particolare, a M. PILATI, H. L. TOSI, *Il comportamento organizzativo – Individui, relazioni, organizzazione, management*, Milano, Egea, 2016.

Ormai anche nel pubblico, e certamente in una Società pubblica, si deve lavorare per obiettivi. E gli obiettivi devono essere pochi, chiari, misurabili, raggiungibili, temporizzabili e aggiungerei sfidanti.

Chiaramente nella Società pubblica gli obiettivi non sono quasi mai riconducibili, come accade nelle aziende private, ad aspetti economici come il raggiungimento di un certo livello di profitto o di una certa quota di mercato o l'incremento percentuale del valore dell'azione ad esempio) ma potrebbero essere la salute del paziente o la qualità della permanenza nella struttura ospedaliera o la consegna di un'opera ad esempio.

Questi obiettivi vanno comunque tradotti in termini numerici o quantomeno deterministici (deve essere oggettivo ad esempio se l'obiettivo è stato raggiunto).

A livello macro possono essere la percentuale dei pazienti operati al femore entro 48 ore (agganciandosi ai LEA: Livelli Essenziali di Assistenza) o il rispetto del cronoprogramma di un'opera, per poi tradursi in sotto obiettivi per i successivi livelli organizzativi.

Si consideri che se l'obiettivo non è stato raggiunto per fattori esterni all'organizzazione non è detto che la valutazione del risultato sia nulla: conta quanto ha fatto il valutato per avvicinarsi al raggiungimento che può avvenire in tempi appena successivi ad esempio, ma non può limitarsi ad un mero riconoscimento di un generico impegno altrimenti si torna ad un superato concetto che appartiene più ad una logica di MBP (*management by procedure*). Il risultato può essere parzialmente riconosciuto se sono state condotte azioni tracciabili, e magari innovative, che se non hanno consentito di raggiungere il risultato hanno portato comunque in quella direzione, oppure se è stato prontamente adottato un piano B per reagire all'insuccesso riscontrato con il piano A.

Ormai anche nel pubblico si predispongono il *budget*, con analisi intermedia degli scostamenti e relative correzioni e l'obbligo del controllo di gestione è stato introdotto per norma nell'azienda sanitaria.

Rispetto al privato nel pubblico si tende ad attribuire il mancato raggiungimento degli obiettivi a fattori esterni e indipendenti dall'operare dei *manager*.

Esempio tipico è l'alibi della burocrazia: non si raggiunge l'obiettivo perché ci sono lungaggini burocratiche o norme in contraddizione tra loro ad esempio.

In linea generale è vero, si pensi ai continui ricorsi alla giustizia amministrativa nelle procedure di affidamento o alla farraginosità di certe autorizzazioni che prevedono interventi, spesso di difficile lettura, di taluni Enti come

Sovrintendenza o commissione paesistica prima di avviare un'opera, ma il problema va comunque gestito.

Una volta capitò di presentare il progetto della ristrutturazione dell'ingresso di un ospedale in un contesto fortemente urbanizzato e la commissione paesistica ci impose, senza ulteriori indicazioni, che l'ingresso doveva essere disegnato in modo da "dialogare" con un campanile retrostante l'ospedale.

Si deve comunque cercare di prevedere questi ritardi dovuti al rilascio delle diverse autorizzazioni e tenere sotto controllo i tempi.

Molte volte il *manager*, per gratificare l'amministratore pubblico gli permette di sbilanciarsi pubblicamente sulla consegna di un'opera e non gli rappresenta da subito tutte le criticità.

Invece un buon *manager* deve inquadrare adeguatamente le risorse e i tempi richiesti per un certo intervento.

Talvolta il *manager* è portato a sottostimare i tempi per dare una prospettiva migliore o limitare la previsione dei costi alle risorse già disponibili, per non pregiudicare il finanziamento e consentire l'avvio di un intervento.

Entrambe le impostazioni sono errate, nel primo caso perché si danno aspettative non raggiungibili, nel secondo perché gli interventi possono presentare degli imprevisti per cui è rischiosa una assegnazione di risorse limitata.

Parlerei di *underplanning* dei tempi quando si stima che tutte le fasi di una procedura complessa avvengano nei tempi minimi previsti. Questa posizione è evidentemente utopistica. Le procedure di affidamento ad esempio scontano spesso i ricorsi alla giustizia amministrativa, i cantieri vanno incontro ad andamenti anomali e via dicendo.

È capitato, con la realizzazione della Città della salute di Sesto San Giovanni, di collezionare tutta la casistica completa passando dal diritto penale, a quello amministrativo a quello fallimentare (o della crisi come si dice ora).

Prima le dimissioni della commissione giudicatrice a seguito della apertura di un fascicolo a carico di un *top manager*, poi, dopo la aggiudicazione, il ricorso del secondo classificato, che chiedeva l'espunzione di un concorrente per perdita dei requisiti non conclamata dalle verifiche di rito in quanto non classificatosi tra i primi due né estratto (ma influente perché la sua esclusione invertiva la posizione tra i primi due per via di punteggi prossimi e l'effetto del confronto a coppie). Il Tar, in linea con il codice, respingeva il ricorso, mentre il Consiglio di Stato, innovando la giurisprudenza, introduceva l'obbligo di una verifica *in continuo* dei requisiti. La stazione appaltante e la commissione ottemperavano alla sentenza del Consiglio di Stato espungendo i concorrenti. A que-

sto fece seguito un nuovo ricorso al Tar (con vittoria della Stazione Appaltante) e al Consiglio di Stato, del quale si è, tuttora, in attesa della sentenza.

Dopo la aggiudicazione definitiva l'aggiudicatario faceva istanza di concordato in bianco (diritto della crisi) rispetto al quale la giurisprudenza è divisa tant'è che, per altra fattispecie, si attende pronuncia della Corte di Giustizia europea.

Questa procedura ha di fatto rinviato la firma del contratto per quasi tre anni ed evidentemente nessun *manager* poteva prevedere un siffatto ritardo.

Al netto di realtà così complicate, in sede di stima, c'è anche il caso del *manager*, spesso di derivazione pubblicistica, che tende a sovrastimare i tempi, magari per non essere censurato per eventuali ritardi.

In questo caso parlerei di *overplanning*: si considerano tutti i possibili ritardi (quando statisticamente non è possibile che tutte le fasi abbiano imprevisti) magari sommando persino i ritardi delle fasi in parallelo.

La corretta analisi dei tempi deve prevedere una probabilità minima che ritardino tutte le fasi in serie mentre per le fasi in parallelo è sufficiente considerare, al più, il ritardo della fase per cui si prevede ritardo massimo.

La stima verosimile dei tempi passa attraverso un articolato *diagramma di Gantt*, strumento questo che deve essere nelle corde del *manager*.

Tutte le fasi vanno pianificate per capire ad esempio se alcune attività, prodromiche ad una fase, possono essere anticipate in parallelo ad una fase precedente, in modo da annullare quantomeno i tempi morti tra una fase e l'altra.

Sui costi degli appalti poi, si è fatto in passato l'errore di togliere dal bando alcune parti di opera che erano in progetto, perché non coperte dalle risorse disponibili, sperando di recuperarle stimolando migliorie all'appaltatore o utilizzando i ribassi. Questo approccio raramente funziona perché in corso d'opera ci possono essere imprevisti e riserve (maggiori costi che l'appaltatore ritiene di avere sostenuto non per sua responsabilità) che, almeno parzialmente, bruciano i ribassi. Le transazioni, d'altro canto, sono sempre più censurate da Anac e Corte dei Conti, con il rischio di dover risolvere il contratto prima del termine (per supero del 20% dell'importo della variante ad esempio o per la necessità di requisiti tecnici in capo all'appaltatore per le nuove lavorazioni, non prevista in sede di bando). Con la spiacevole conseguenza di dover predisporre una nuova procedura di gara con aggravio di tempi e costi.

Così è successo ad esempio nel caso di un ospedale nel mantovano: arrivati all'80% dei lavori, a causa delle varianti accumulate per via del ritrovamen-

to di opere vincolate prima e di contaminanti poi, si è dovuto risolvere il contratto e avviare una nuova procedura.

Nel contesto privato a fronte di questi imprevisti, non si sarebbe certo risolto il contratto all'ultimo miglio, ma si sarebbero negoziate con il costruttore le migliori condizioni per terminare l'opera.

Ovviamente *in medio stat virtus* e il *manager* deve prospettare i giusti tempi e costi ed impegnarsi su questi, accettare l'ingaggio della direzione generale su obiettivi sfidanti e prodigarsi per raggiungerli. Un dirigente concentrato solo sull'MBO potrebbe largheggiare sulle previsioni dei tempi per essere certo di poterli rispettare e incassare il premio, ma così finirà per vedersi rifiutare l'assegnazione di opere importanti e non sarà un *manager* di successo.

Meglio perdere un pezzo di MBO ma tendere verso obiettivi sfidanti (purché in sede di stima raggiungibili).

Tra gli obiettivi ci deve essere l'efficienza: è finita l'epoca in cui non si guardava ai costi confidando nei successivi ripiani, si deve rispettare il *budget*.

Con l'introduzione dell'art. 192 del nuovo codice dei contratti (d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50), la società pubblica deve preventivare e rendicontare il suo lavoro. Soprattutto il sistema Ente/Società deve dimostrare che il ricorso alla Società pubblica *in house* è più congruo rispetto al ricorso al mercato. Il *manager* pubblico è poco avvezzo a dimostrare l'efficienza (mentre è più uso al ripiano) ma bisognerà sviluppare questa capacità e non sentirla come un fastidioso controllo, né come un formale passaggio burocratico, ma come l'opportunità di dimostrare non solo l'utilità della Società ma anche che gli obiettivi pubblici sono perseguiti con efficienza. Il controllo esercitato dagli Enti statali poi è sempre più sostanziale e meno formale.

Tempo fa ci venne contestata dall'Antitrust la costituzione di una nuova società e ci venne richiesto di spiegare in dettaglio il modello, la contabilità analitica e i flussi di risorse. La contabilità analitica vale anche per una azienda sanitaria il cui *benchmark* potrebbe essere persino, per alcune operazioni, una azienda sanitaria privata.

Non si dia per scontato che certi livelli di efficienza possono essere raggiunti solo nel privato, meglio condurre invece una analisi accurata su tutti i centri di costo.

La complessità del linguaggio burocratico porta talvolta in direzioni che sembrano allontanare da una logica di misura dei risultati e la burocrazia, nella sua accezione peggiore, talvolta è un alibi.

Un *manager* performante invece deve introitare concetti come *budget* e controllo di gestione, che pure dovrebbero essere soggetti a una negoziazione che dovrebbe partire dal basso in logica *bottom up*.

Oggi e certamente in Lombardia, l'Ente sta chiedendo sempre più informazioni in fase preventiva e svolge sempre più controlli in fase esecutiva sulle attività condotte dalle sue diverse articolazioni (una Società *in house* è ormai inquadrata come una diramazione dell'Ente).

Il *manager* della Società non deve leggere questo in senso negativo come un vincolo opprimente ma come occasione anche per dimostrare l'efficienza e l'efficacia della organizzazione che gestisce. Un punto di vista esterno poi, da parte di Enti che operano con una filosofia diversa, al netto dello sforzo inevitabile di dover illustrare il funzionamento, può fare emergere aspetti che erano sfuggiti a chi opera routinariamente o trasmettere spunti nuovi che potrebbero essere utilmente sviluppati.

È chiaro che per la Società pubblica che non ha il rischio d'impresa l'obbligo ad una fase di preventivazione, potrebbe apparire inutile.

In realtà invece la preventivazione induce a prevedere i comportamenti dell'organizzazione e stimare, anche in termini numerici, le *performance*.

La rendicontazione poi deve essere una verifica delle previsioni, a servizio del *management* della Società (prima ancora che a disposizione dell'Ente di controllo) per poter migliorare le previsioni successive e, soprattutto, per introdurre azioni correttive sulla organizzazione o su alcune attività.

Chiaro che se la preventivazione passa per assunzioni, introduzione di *driver* per spalmare i costi indiretti e altri artifici propri della contabilità analitica, la rendicontazione deve essere invece asettica e deterministica. Meglio che sia terza (e generata da un sistema informativo) e che venga utilizzata per verificare le ipotesi di base se si vuole arrivare ad una rappresentazione significativa della realtà.

Da queste analisi dovrebbe emergere la costruzione di un modello della organizzazione che, una volta affinato, semplificherà molto le successive attività di preventivazione e rendicontazione.

Il contratto di secondo livello prevedeva anche altre novità non monetarie che pure hanno riscosso un discreto successo come la flessibilità oraria che prima dell'introduzione del sistema era praticamente assente.

Una flessibilità ampia, con il solo obbligo di fasce di compresenza (per consentire riunioni tra settori diversi in molti casi indispensabili) è stata molto gradita dai dipendenti.

L'introduzione ha migliorato la qualità della vita di molti, in quanto nella realtà del lavoro per commessa, ci sono momenti in cui non ci si può fermare, ad esempio per chiudere un progetto e non perdere il finanziamento e momenti in cui si può respirare.

Generalizzando: la flessibilità è ricercare un equilibrio tra sfera professionale e personale, si possono attivare anche altre iniziative, ad esempio consentire un *open day* con i familiari per favorire l'identificazione con la Società o realizzare una piccola *buvette* all'interno, per meglio gestire la pausa pranzo.

Tutto questo ha a che fare con il benessere organizzativo che influisce, notoriamente, sulle *performance*.

### **3. Ispirare con la formazione.**

Altro aspetto di successo tra le novità introdotte nella contrattazione raggiunta è stata la formazione relativa al codice dei contratti (esigenza molto sentita soprattutto da alcune figure come il RUP, molto esposto con Anac e Corte dei Conti come detto).

La formazione prima che la fornitura di strumenti di lavoro è una scommessa sulle persone (col rischio che portino altrove le conoscenze certo), ma gratificante per il dipendente già per il solo fatto di attivarla.

L'azienda deve predisporre però dei precisi piani di formazione, adattati alla propria *mission*, ai propri obiettivi e alla propria realtà.

Nel nostro caso ad esempio, quando venne approvato il nuovo codice dei contratti impostammo un ciclo di formazione articolato in varie giornate che prevedevano prima un inquadramento generale delle norme, poi approfondimenti successivi dedicati ai diversi comparti (i tecnici, l'amministrazione, l'ufficio gare) che necessitavano di *focus* specifici.

Il tecnico era più interessato ad esempio al ruolo del RUP o del DL, l'amministrativo al tema dei pagamenti di appaltatori e subappaltatori, l'ufficio gare alla costruzione dei bandi e così via.

Inoltre non devono essere momenti di lezione frontale, ma devono agevolare l'interlocuzione.

Si consideri che il docente deve essere molto preparato e non solo da un punto di vista accademico perché potrebbero essergli sottoposti casi concreti, non banali e non presenti in letteratura, da parte di chi vive gli argomenti tutti i giorni sul campo.

Inoltre la formazione crea un ambiente protetto in cui sperimentare, senza rischi, nuovi comportamenti. È l'occasione per studiare dei casi di scuola o reali e prepararsi a gestire future potenziali eccezioni.

Le sedute di formazione poi consentono di far incontrare in un ambiente neutro aree diverse dell'organizzazione, generalmente conflittuali (come nel nostro caso i tecnici con la tensione sull'avanzamento della commessa e i legali che tendono a diffondere preoccupazioni sulle responsabilità connesse agli atti sottoscritti). Conoscendo, senza l'obbligo di risultato, ciascuno, le difficoltà e i problemi dell'altro si può giungere a individuare percorsi operativi e scrivere nuove procedure.

Qualcuno ha detto che lo specialista deve sapere tutto di pochi argomenti e il *manager* poco di tanti argomenti, ma il *manager* pubblico su alcuni temi deve essere strutturato, conoscere le principali norme tra cui, certamente, il codice dei contratti e tutta la normativa connessa.

Se poi è datore di lavoro o preposto è opportuno conosca le principali norme sulla sicurezza. Quasi sempre deve occuparsi di *Privacy* e in ogni caso dei temi di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Il codice dei contratti è la bibbia per il *manager* pubblico.

Deve conoscerlo bene, compresi correttivi e linee guida, nel nuovo approccio *soft law*, avviato con l'istituzione di Anac.

Il tema dell'affidamento di servizi e appalti è quello più monitorato da Anac e Corte dei Conti. Al netto di servizi giuridici che il *manager* deve avere a disposizione, almeno per le questioni più complesse o le eccezioni, serve comunque una infarinatura per inquadrare i temi. Come noto nell'ambito del codice dei contratti si incrociano una linea europea orientata alla tutela del mercato e della concorrenza e una disciplina nazionale attenta all'interesse pubblico.

I principi comuni, in ogni caso, sono trasparenza e pubblicità (e rotazione) ma una conoscenza più approfondita consente di selezionare, di volta in volta, la procedura più efficiente (ma sempre legittima).

Non bisogna "sparare alla mosca col cannone" insomma, ma scegliere la procedura "proporzionale" all'oggetto, così ad esempio se ci sono i requisiti per l'affidamento diretto non si faccia una (ben più lunga) gara aperta, per inutili scrupoli di coscienza. Se il codice consente di prendere una strada più breve rispetto a quella maestra si proceda senza indugio, perché anche il risparmio di atti amministrativi è buona gestione.

È questo un punto essenziale e di valenza generale: il *manager* pubblico deve trovare equilibrio tra la sua responsabilità e il completamento del progetto: se cede troppo sulla prima adotterà procedure farraginose, se cede sul secondo rischia personalmente e di conseguenza anche la procedura.

La formazione e l'esperienza trasmettendo sicurezza indirizzano verso gli strumenti più appropriati da utilizzare di volta in volta.

Un altro esempio classico sugli appalti: le riserve esposte da un appaltatore devono essere valutate da direttore lavori e responsabile del procedimento e possono portare ad una transazione o ad un accordo bonario invece che ad un lunghissimo contenzioso.

Per arrivare alla transazione c'è una componente discrezionale e una negoziazione tra stazione appaltante e appaltatore. La discrezionalità può sempre essere censurata da un organo di controllo che la ritenesse troppo favorevole all'appaltatore (e da qui la potenziale accusa di danno erariale). Per questa ragione taluni RUP sono restii a transare e preferiscono rimettersi ad un giudice, scelta questa che porta a splafonare nei tempi dopo aver di fatto il *manager* abdicato ad una sua prerogativa.

Questi ragionamenti sono estendibili ad altre fattispecie che il *manager* si trova a dover affrontare nella sua carriera.

La complessità delle decisioni che deve prendere è tale per cui non c'è quasi mai la scelta scontata, la via obbligata, ci sono più spesso diverse opzioni, ciascuna con vantaggi e svantaggi propri.

Oppure la scelta più opportuna per l'organizzazione o per la politica (nel senso positivo della declinazione dell'interesse pubblico) è quella più critica dal punto di vista normativo.

Consideriamo che il *manager*/burocrate che trova sempre un motivo per non decidere o per rimandare, che ha mille dubbi, che tende a non assumersi responsabilità ha fatto il suo tempo.

La formazione, la conoscenza, l'esperienza invece sono il faro guida in queste scelte caratterizzate da una componente discrezionale.

Sia che il *manager* per assumere decisioni parta dall'analisi razionale per arrivare alla scelta o che viceversa, in un approccio ora più in voga, parta dall'intuizione dell'opzione migliore (con la visione laterale dei bastoncelli) per poi cercare la conferma razionale (e la focalizzazione tipica dei coni) in ogni caso nella prima parte o nella seconda di questo processo decisionale, ha bisogno della formazione e dell'esperienza.

E ha bisogno della formazione anche per evitare i *bias*, i pregiudizi, i vincoli inesistenti che potrebbero precludere la selezione di opzioni innovative.

Non si possono risolvere problemi nuovi con metodi vecchi: la formazione consente al *manager*, magari non più giovane, anche di aggiornarsi su nuove frontiere e nuovi elementi che sono nel frattempo emersi nel suo settore rispetto al tempo della formazione scolastica o di precedenti esperienze.

Il *manager* deve avere la formazione (la scienza, la conoscenza), l'esperienza (la tecnica) ma deve anche avere la visione (gli obiettivi, la *mission*) come bene rappresenta Mintzberg.

Quindi il corroborarsi di formazione e esperienza (con l'una che arricchisce l'altra) sono la chiave di successo del *manager*/decisore.

Per non avere troppi corsi che si accavallano bisogna fare una programmazione organica, bisogna avere un inquadramento complessivo delle esigenze e, idealmente, una mappatura delle conoscenze di tutte le risorse coinvolte.

Bisogna avere chiaro il percorso di carriera immaginato per ciascuna risorsa per non fare corsi inutili e viceversa mediare (per il benessere organizzativo) tra gli obiettivi aziendali e le aspirazioni personali.

Alcuni corsi "*borderline*" cioè di interesse maggiore per il dipendente che per l'azienda potrebbero essere sostenuti economicamente in quota parte anche dal discente.

Si tenga conto nella programmazione anche di eventuali crediti necessari per il mantenimento di talune abilitazioni professionali, a volte indispensabili all'azienda.

Non si curi solo la formazione specialistica ma anche le cosiddette *soft skills*. Molte volte vediamo persone di grande competenza avere difficoltà di relazione, di condivisione, manifestarsi incapaci a lavorare in squadra o essere assertive, al punto quasi da vanificare completamente il loro talento. Bisogna lavorare per correggere questi aspetti e favorire integrazioni e sinergie tra le risorse.

Se ci sono specifiche criticità da affrontare si potranno prevedere anche giornate di *coaching*, per aumentare, altro obiettivo che può essere raggiunto attraverso la formazione, lo spirito di squadra.

Gli argomenti attinenti la formazione vanno valutati in funzione delle specificità aziendali senza dimenticare che la stessa è importante per l'oggetto che affronta ma anche per lo strumento che rappresenta e il cambiamento che induce nelle risorse coinvolte ("non è l'uomo che fa il viaggio ma è il viaggio che fa l'uomo").

#### **4. Ispirare con il coordinamento e il coinvolgimento.**

##### *Le funzioni verticali*

Nelle organizzazioni complesse ci sono grandi specialisti.

Un giorno un medico disse che gli sarebbero bastati trenta minuti per spiegare ad una persona inesperta come svolgere correttamente una appendi-

cectomia, mentre sarebbero serviti dieci anni di esperienza per spiegare cosa fare se fosse sorta una complicazione.

La specializzazione e l'esperienza sono fattori cruciali in organizzazioni complesse e certamente in un ospedale, definito infatti da Mintzberg una «*organizzazione professionale*», ma per raggiungere il risultato complessivo le diverse funzioni verticali devono essere coordinate tra loro. Le funzioni specialistiche sono fondamentali, bisogna acquisirle, potenziarle, ma più sono profonde più è importante e difficile poi coordinarle.

Il direttore d'orchestra non può essere più bravo del singolo strumentista, più bravo del migliore violino o del miglior oboe, ma deve essere il più abile a mettere insieme tutte queste diverse attitudini e competenze ottenendo un risultato superiore alla somma delle parti.

Un punto di forza di un ospedale è certamente costituito da medici o chirurghi riconosciuti per la loro professionalità. Quindi la Asst (Azienda socio-sanitaria territoriale) di riferimento, deve riuscire ad ingaggiarli, trattenerli all'interno dell'ospedale e soprattutto gestirli.

Per inciso il *manager* deve anche fare in modo che la abilità del primario o del chirurgo venga trasferita in tempi brevi ai suoi secondi, affinché la struttura possa beneficiare di questi super specialisti senza diventarne dipendente.

Ma un primario di fama, che salva quotidianamente vite umane non è facile che accetti la gestione di *manager*, specie di estrazione non sanitaria, a meno che riconosca loro una grande autorevolezza.

Quindi il *manager* non deve essere uno specialista del ramo, non sarebbe comunque all'altezza del primario che ha alle spalle migliaia di ore di sala operatoria o migliaia di casi o decine di pubblicazioni.

Il *manager* deve fare il suo mestiere, ma deve riuscire a coordinare specialità diverse e autorevoli e magari anche fortemente rappresentate.

In ospedale, forse più che in altre situazioni, occorre coordinare o coinvolgere figure diverse e tutte convinte (a ragione per certi aspetti) di essere indispensabili: dai tecnici (si pensi alla diagnostica oggi sempre più complessa) agli infermieri, ai sanitari in senso lato, ai professori universitari, ai ricercatori.

In alcune strutture come gli IRCSS (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) la ricerca gioca un ruolo fondamentale e le scienze nuove vedono nel *loop* [ricerca/terapia/risultati/ricerca] la chiave per risolvere molti casi di malattie che fino a qualche tempo fa erano considerate inguaribili.

Si può ben capire che riuscire a governare un *loop* così complesso che coinvolge conoscenza, farmaci, diagnostica da un lato, ricercatori, medici e professori dall'altro è la vera e nuova sfida per un *manager* sanitario di qualità.

Paradossalmente la eterogeneità delle figure e la loro competizione, assegnando al *manager* – coordinatore il ruolo di garante di difficili equilibri potrebbe agevolarlo nell'assicurarsi la leadership dell'organizzazione.

E non ci sono solo le risorse umane da governare, si pensi alle tecnologie sempre più importanti, le biotecnologie, la farmacologia (con farmaci salvavita che costano centinaia di migliaia di euro a dose) e via dicendo.

Il *manager* non può (e non deve pensare di) conoscere a fondo tutti questi temi ma deve saperli gestire, deve sapere a chi rivolgersi di volta in volta e deve coordinarli, muovendo l'organizzazione tutta verso precisi obiettivi.

La presa in carico del malato cronico prevista nella legge di riforma della sanità lombarda, rappresenta un "taglio" orizzontale secco rispetto alle funzioni (verticali) che spaziano dalla diagnostica alla terapia alla successiva riabilitazione e rappresenta una autentica scommessa sul coordinamento di queste funzioni.

#### *Interlocuzione con lo specialista*

A nostro avviso se il tema è molto specifico e profondo il manager deve fare riunioni ristrette con gli specialisti, deve porsi in un ascolto "vero" del tema, dedicare tutto il tempo che serve, agevolare il raggiungimento di una decisione che deve essere assunta, alla fine, soprattutto dal professionista.

Deve evitare che il tecnicismo si richiuda su se stesso, che la discussione diventi uno sterile esercizio accademico, che si limiti ad evidenziare una scontata asimmetria informativa, ma favorisca piuttosto una definizione del problema e una prospettazione delle soluzioni.

Queste riunioni costano fatica al *manager* (che potrebbe non appassionarsi a temi così puntuali) ma sono necessarie per dare, da un lato, gratificazione allo specialista e dall'altro per consentire al *manager* di trattenere quella infarinatura della materia che si manifesterà utile in occasioni successive, richiedendo via via sempre meno tempo nell'inquadramento di nuove tematiche.

Qual è il vero contributo che può dare un *manager* nell'incontro con uno specialista infinitamente più preparato sul tema? Anzitutto di ordine: è verosimile che lo specialista, concentrato a fondo sui dettagli, non enuclei da subito gli elementi essenziali del contendere o le priorità. In questo il *manager*, più laterale, potrebbe essere decisivo. Dopo questa prima fase poi il *manager* potrebbe agevolare lo specialista a superare l'analisi per individuare le possibili soluzioni, ad attribuire vantaggi e svantaggi a ciascuna, fino ad orientare lo specialista ad assumere la decisione dopo aver, insieme, condiviso lo scenario di riferimento.

Poiché in questi casi l'ascolto è decisivo soffermiamoci su come condurre una interlocuzione evoluta.

Alcune teorie affermano che quando si ascolta bisogna manifestare atteggiamenti che dimostrino che si sta ascoltando, come guardare negli occhi l'interlocutore o non tenere le braccia conserte che denotano chiusura, ma la Prof.ssa Hedless dice che *«se si ascolta davvero non si ha alcun bisogno di dimostrare che...si sta ascoltando»*. E dà qualche altro consiglio che ci sembra utile:

- *«Non limitatevi ad avere una conversazione educata . Peraltro ormai non possiamo neppure più ispirarci a Henry Higgins ( “My fair lady”) e parlare del tempo e della salute: al giorno d’oggi, tra cambiamento climatico e movimento antivaccini, neanche con quegli argomenti si può essere al sicuro»*; allora non si perda tempo in convenevoli, si vada dritti al punto.

- *«Seguite il flusso della conversazione, quando una persona parla potrebbe venirvi in mente qualcosa da dire che vi porterebbe ad interromperla: per quanto possa sembrarvi intelligente il vostro intervento, lasciate andare via quel pensiero, se non vi tornerà in mente vuol dire che non era coerente con il flusso della conversazione»*; piuttosto occorre rimanere sul pezzo: il *manager* e lo specialista devono sentire di avere un problema in comune da risolvere e quindi il flusso deve dipanarsi, armonicamente, da analisi del problema a prospettazione delle soluzioni e assunzione della decisione;

- *«Mentre ascoltate non fate altro. Non guardate il telefono o il tablet, occorre essere presenti davvero, lì e in quel momento e non pensare ad un altro problema che ci assilla o cosa mangeremo quella sera»*;

- *«Non pontificate»*, ma non accettate che lo faccia neppure il vostro interlocutore. La professoressa, ironicamente, ma non troppo, osserva: *«se volete affermare la vostra opinione senza repliche scrivete un blog»*; ormai è chiaro che lo stile manageriale deve essere partecipativo, soprattutto se il *manager* deve confrontarsi con alte professionalità, l'autorità pura non funziona;

- *«Iniziate sempre una conversazione pensando che potreste imparare qualcosa»*; e cita Bill Nye: *«chiunque incontriate sa qualcosa che voi non sapete»*;

- *«Se non lo sapete, dite che non lo sapete, peccate di cautela»*; nel rapporto con lo specialista è normale pretendere spiegazioni semplici di cose complesse. Einstein diceva *«non hai veramente capito qualcosa se non sei in grado di spiegarlo a tua nonna»*;

- *«State lontano dai dettagli, nomi, date, luoghi non interessano a nessuno»*, si vada al nocciolo della questione e si pretenda lo stesso dall'interlocutore;

- E ancora cita, in un caso che ci sembra pertinente al nostro ragionamento, Stephen Covey *«non si dovrebbe ascoltare con il solo intento di rispondere»*. Anche se il *manager* prende decisioni, dà direttive, nella fase di ascolto non è necessario rivendicare questa prerogativa;

- *«Siate interessati alle persone, siate pronti a stupirvi»*.

Inspirare nella interlocuzione significa permettere allo specialista di esporre le sue conoscenze, ma anche indurlo a farlo in modo semplice e in relazione all'obiettivo aziendale e infine portarlo ad una decisione che muova l'organizzazione.

Con questo approccio lo specialista avrà modo di esporre in modo compiuto la sua visione di un certo argomento. Esiste la possibilità però che lo specialista abbia rappresentato solo un punto di vista, una scelta già assunta, non tutte le possibili ipotesi e il *manager* non specialista potrebbe non avere la preparazione adeguata per fare emergere altre tesi. Per farlo si potrebbe mettere a confronto il professionista con specialisti affini, ad esempio sentendo il primario insieme con il direttore sanitario o il direttore di unità con il direttore amministrativo. Se questo non è possibile, una via alternativa sarebbe di porre le domande giuste, provando a confutare le tesi dello specialista per vedere se questa tiene o per aprire altri percorsi.

Data la asimmetria informativa l'interlocuzione va posta con una certa attenzione: solo con una adeguata esperienza è possibile sostenere il confronto tenendolo più sui binari della logica che su quelli della pura conoscenza.

#### *Gestione dei conflitti*

Un ruolo altrettanto importante e difficile il *manager* lo gioca nelle riunioni in cui coinvolge funzioni diverse, magari interdisciplinari e quindi potenzialmente in conflitto, in cui deve trovare una quadra e assumere decisioni che potrebbero scontentare qualcuno.

Le riunioni vanno preparate non improvvisate. Non solo devono avere un ordine del giorno ovviamente, ma devono essere strutturate, bisogna dare il giusto peso alle questioni. Chi la conduce deve conoscere gli obiettivi aziendali e quelli di quanti partecipano alla riunione.

Vanno coinvolti tutti e solo i livelli adeguati cioè quelli che hanno un contributo da dare e quelli che dall'esito della riunione ricavano una ricaduta diretta.

Tutti devono potersi esprimere ma non deve essere uno sfogo sterile, né l'occasione di affermazioni personali, si deve andare nel merito e assumere decisioni o opportunamente rimandarle se non si sta andando nella direzione degli obiettivi generali.

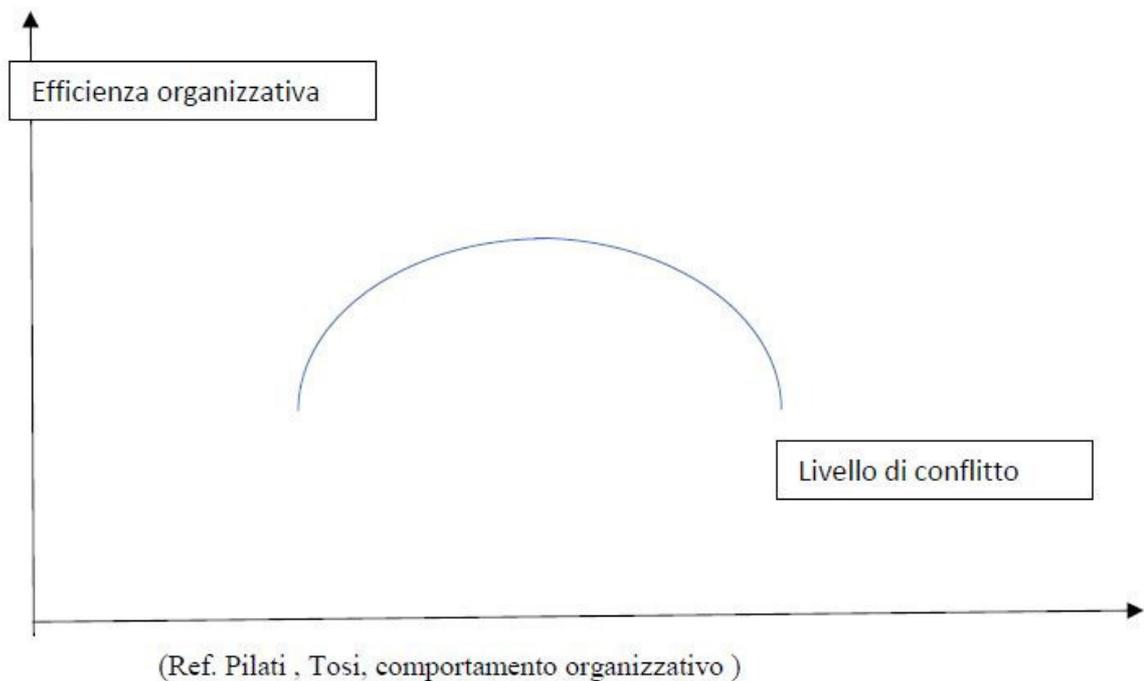
La riunione deve affrontare questioni trasversali per gli interlocutori anche se eccezionalmente si può concedere, per poco tempo, a qualcuno la gratificazione di segnalare un successo o lo sfogo di evidenziare un problema anche non trasversale. La differenza cognitiva, positiva entro una certa misura, va gestita arrivando a conclusioni se possibile condivise.

Le convocazioni devono anche essere coerenti con la struttura organizzativa ma soprattutto bisogna gestire i conflitti.

È sano per una organizzazione un certo grado di conflittualità.

Basso o alto livello del conflitto determinano inefficienza. Nel primo caso perché non pervengono nuove opzioni da esaminare che potrebbero essere risolutive. Nel secondo perché ne arrivano troppe e non in modo costruttivo. Una situazione ottimale, un atteggiamento positivo, devono fare emergere il conflitto per favorire apprendimento individuale e collettivo.

Occorre scindere i problemi dalle persone, i fatti dalle opinioni e bisogna evitare la “*blame culture*”, la caccia al colpevole.



Occorre creare le condizioni per arrivare nel punto alto della curva sopra rappresentata.

In presenza di particolari tensioni non si escluda la necessità di fare delle pre-riunioni con taluni che possano agevolare la costruzione del consenso (o evitare dissensi drammatici). In ogni caso la riunione va condotta con una gestione che porti alla assunzione di decisioni e quindi ad una loro sintetica verbalizzazione, che tracci gli esiti affinché tutti (componenti o destinatari) vi si possano attenere senza dubbi interpretativi.

#### *Rimodellazione della struttura organizzativa e job crasting*

Non necessariamente l'incarico deve essere assegnato alla persona più esperta: anche per un grande chirurgo, che ha fatto migliaia di operazioni c'è stato un tempo in cui ha eseguito una operazione per la prima volta e se non lo

avesse fatto non sarebbe arrivato a quel livello di esperienza e in fondo una organizzazione dove ci sono esperti è il luogo migliore dove collaudare una persona meno esperta, in quanto può contare sull' aiuto dei primi.

In quest'ottica non guasta muovere l'organizzazione: la rotazione è importante seppure talvolta poca gradita nel contesto pubblico, dove invece dovrebbe essere maggiormente adottata, specie in ruoli delicati (come quelli a rischio corruttivo) o per cercare nuove soluzioni in aree diverse.

In altri termini bisogna scommettere anche su risorse meno esperte o meno scontate.

Nella commessa delle paratie di Como, venimmo coinvolti su un cantiere bloccato da dieci anni. Nonostante i progetti fossero stati redatti dai massimi esperti in materia, incaricai un giovane bioingegnere, non esperto di idraulica strutturale: i giornali locali scrissero che non aveva il profilo adeguato e criticarono pubblicamente la decisione.

In realtà la scelta, un po' coraggiosa effettivamente, si fondava sul ragionamento che dopo tanti super specialisti, e una situazione incagliata, serviva un punto di vista nuovo, fresco e corredato da poca spocchia, tanta passione e altrettanta buona volontà. Una persona che doveva *ex novo*, senza contaminazioni, con umiltà, ripercorrere tutta la procedura dall' inizio e ricercarne le falle.

Quando, nell' arco di tre mesi e a ridosso della bella stagione, riaprimmo il lungolago dopo dieci anni, anche i giornali dovettero ricredersi sulla scelta, insieme all'opinione pubblica e agli addetti ai lavori.

E allo stesso modo bisogna puntare sulle seconde linee e far crescere gli staff di primari o chirurghi di fama, per non trovarsi impreparati ad eventuali avvicendamenti.

Eviti il *manager* la struttura "piatta", potrebbe sembrare la soluzione ideale per avere tutto sotto controllo ma se i rapporti sono troppi non avrà in realtà nessun controllo. E poi non valorizzerà le risorse e nessuno si sentirà davvero responsabile.

Eviti anche di avere pochi rapporti o costruirà degli *alter ego* di sé creando confusione nei ruoli.

Se la struttura è complessa deve creare veri centri di responsabilità con autonomia. Solo così potrà anche misurarne le *performance*.

Il numero massimo di rapporti gestibile in letteratura è inferiore a 8/12, oltre bisogna aumentare il numero di centri di responsabilità.

Si tratterà di introdurre ad esempio le figure di direzione specialistica di cui si è parlato in altra parte: si punta sulla persona, se non funziona si è titolati a cambiare dopo averla testata sul campo.

È in generale difficile puntare sulle strutture a matrice, specie se sono solo l'*esamotage* per non effettuare delle scelte.

Si può anche intervenire in corsa, assegnare nuove leve che fanno tendere verso l'obiettivo o addirittura cambiare gli obiettivi anche in corso d'anno, se ne ricorrono le condizioni.

Ricordiamo qui l'utilità di leve diverse, non solo in relazione alla psicologia degli individui, ma anche con riferimento alla complessità degli obiettivi: la funzione specialistica detta, incentrata appunto sulla funzione, va bene se l'azione da condurre è ben definita, altrimenti occorre puntare sull'MBO se solo l'obiettivo è definito, ma non la modalità per arrivarci (o ce n'è più d'una).

Soprattutto, se non è possibile acquisire nuove risorse di talento, come spesso accade nel pubblico, bisogna intanto, cercare il talento nelle persone che ci sono.

Chiaro che deve farlo il Direttore con la prima linea, ma deve fare in modo che lo stesso avvenga in cascata, nelle rispettive aree. Questo non deve comportare modifiche agli obiettivi ma può richiedere di rimodellare l'organizzazione tenendo conto dei talenti che si hanno a disposizione, impiegandoli rispetto alle loro competenze, per raggiungere gli obiettivi complessivi.

A maggior ragione in una azienda non grandissima e in ogni caso in quella parte alta di una azienda di maggiori dimensioni, su cui si può incidere, e tanto più nel pubblico dove non si può assumere rapidamente (o licenziare).

Inutile, ad esempio, immaginare tante aree, perfette da un punto di vista teorico, se poi non si hanno abbastanza figure in grado di ricoprire il ruolo di capo area: meglio accorparne alcune.

Se la risorsa preferisce la ripetitività del compito (sfruttando la *learning curve*), la sicurezza della conoscenza, la specializzazione, potrà essere responsabile di una funzione, invece chi ha capacità di coordinamento può svolgere ruoli più trasversali.

Insomma è possibile ri – progettare l'organizzazione anche tenendo conto delle risorse che si hanno e considerando che non tutti aspirano necessariamente alla posizione più alta o meno specialistica.

Nel valorizzare i talenti si possono anche costruire percorsi di carriera finalizzati ad impiegare la risorsa in ruoli diversi con maggiore soddisfazione della stessa (e quindi interesse dell'azienda): un ottimo strumento è il ricorso a *job post* interni per bypassare eventuali veti dei capi area e scardinare parzialmente, ma intelligentemente, l'organizzazione.

Queste scelte generalmente migliorano il benessere organizzativo che talvolta è più produttivo di tanti incentivi economici.

## 5. Ispirare con la *Leadership*.

### *La presenza*

Il *leader* deve essere positivo, tutti i capi area, tutti i centri di responsabilità, lo devono essere.

Non deve trattarsi di beata incoscienza, il *manager* deve comunque mostrare di avere inteso la portata dei problemi, non deve ignorarli, ma deve dimostrare di poterli gestire insieme con la struttura, di essere all'altezza della situazione.

E indirizzare tutti e ispirare appunto.

Occorre avere la forza e l'ottimismo per superare alcune reazioni tipiche e fastidiose che vanno dal pessimismo assoluto ("Non c'è niente da fare, non va bene niente") che denota una pericolosa rassegnazione o al contrario ad un immobilismo incosciente ("Si è sempre fatto così") che denota incapacità di individuare nuove soluzioni e quindi risolvere le criticità.

Entrambe pericolose perché non innescano attività positive.

Non è accettabile, in riunioni frequentate, che taluni si lamentino della inazione della Società come se fosse un ente terzo dimenticando che sono i dirigenti e i quadri l'ossatura dell'azienda o, per dirla con Kurosawa, «*un'azienda non è meglio né peggio di quanti ne fanno parte*».

Nella creazione di un clima favorevole la gestione dell'informazione e la comunicazione giocano un ruolo fondamentale. Vanno utilizzati e dosati tutti i canali: oltre agli incontri formali già detti, intranet, internet, mail (rispondere sempre a tutte le mail), *conference call*, segnalerei qui anche la presenza fisica (muoversi negli uffici, incontrare i colleghi, anche casualmente), esserci in carne ed ossa, sul campo.

Ancora Mintzberg:

*«But the day I spent with the unit head nurse suggested that the most effective management may well take place largely out in the open, on one's feet, in the midst of the operations, surrounded by the people who work on the floor and so are instantly available».*

Aggiungerei, dato che parliamo di organizzazioni che svolgono una attività pubblica, la necessità talvolta anche di una presa di posizione sulla stampa, quando ci sono fatti di interesse esterno alla Società, a difesa o rivendicazione del prestigio della stessa o della professionalità dei suoi componenti.

Bisogna lavorare anche sulla identità, sul senso di appartenenza, più facile se la Società persegue un interesse pubblico.

E rivendicare il ruolo della Società anche attraverso le sue espressioni formali: ogni relazione, presentazione, comunicazione ufficiale deve riportare il logo certamente, ma deve avere anche un suo stile identificabile.

Difendere sempre i colleghi fuori dalla Società, ma confrontarsi (“lavare i panni sporchi”) anche apertamente all’interno.

Questo spirito di squadra si riscontra più nel privato (i *competitors* in qualche modo uniscono) che nel pubblico, dove taluni tendono a blandire l’Ente accusando altri colleghi, come se l’Ente fosse un arbitro terzo e non, in ottica aziendale, pur sempre un cliente.

L’equità anche nel valutare le persone potrebbe essere messa in discussione da influenze “politiche” per cui va gestita. Il direttore dovrebbe essere abbastanza autorevole da non subire queste pressioni e costruire meccanismi di premialità equi, con nuclei di valutazione competenti e criteri oggettivi.

Fondamentale comunque dare il *feedback* sulla valutazione (vincere l’apprensione della valutazione) e favorire l’autovalutazione.

In qualche caso eccezionale il *manager* può anche partecipare in modo diretto ad un progetto. Lo fa per seguire un progetto importante, per ispirare, per verificare il lavoro di altri o per dare l’esempio.

Anche il Papa a volte dice messa ed è sbagliato ritenere che un *manager* sarebbe danneggiato dalla conoscenza del prodotto.

Quando l’unità è in crisi o quando si è di fronte ad una grande opportunità non c’è da stupirsi se il *manager* si mette in prima linea.

Il *manager* può lavorare anche su più progetti perché questi, specie se complessi, procedono a scatti, per cui raramente l’acme dei diversi progetti si verifica nello stesso momento.

Deve occuparsi delle situazioni complesse (insieme al responsabile vocato) perché queste richiedono una autorità formale o l’utilizzo dell’informazione che ha il *manager*, più di ogni altro, in quanto centro nevralgico dell’organizzazione.

Il CEO di Jhonson and Jhonson si occupò subito e direttamente del problema delle capsule di Tylenol adulterate, contattando direttamente i capi redazione dei maggiori quotidiani per gestire gli aspetti mediatici.

Il *manager* deve essere severo con sé stesso: esemplificando, non dovrà arrivare alle undici di mattina e pretendere che gli altri arrivino alle otto. Ma dovrà anche comprendere le esigenze umane di una risorsa: è provato, ad esempio, che se si concedono più ferie c’è meno assenteismo.

*Manager, centro nevralgico*

Il *manager*, in particolare il *top manager*, ha generalmente più dati rispetto al resto della struttura. E se non li ha deve procurarseli, ha la possibilità e deve dedicare il tempo anche a raccogliere informazioni. Deve essere il centro nevralgico della Società. Certamente deve avere le informazioni di largo dominio, che possono avere tutti, ma deve anche avere un buon servizio di rassegna stampa che colletti in modo organico tutte le informazioni che riguardano la sua attività e non altre (sarebbe dispersivo). Per intenderci deve ricevere le notizie (che siano state pubblicate su carta, su web, ma non dimentichiamo *social*, radio e tv) che riguardano la Società, i dirigenti con funzione strategica, le società concorrenti, o affini nel pubblico, e poi quelle relative al referente politico e anche all'argomento tecnico di trattato.

Stiamo operando nel pubblico quindi tutto quello che si fa potrebbe avere una eco sugli organi di informazione e questo ha dei riflessi anche verso l'interno della Società.

Il direttore strategico dell'azienda sanitaria dovrebbe ricevere entro le otto di mattina una rassegna che oltre a notizie di carattere generale (è bene che sappia se c'è stato un terremoto, è caduto un aereo o il governo, non fosse altro per non apparire una persona isolata dal mondo) deve avere tutte le notizie anzidette. E sarebbe bene che le ricevesse su *tablet* (e, per amor di Dio, non le stampi!) e le vedesse prima di entrare in ufficio e comunque in mobilità. Non si preoccupi se alcune notizie poco rilevanti lo infastidiscono, si ricordi che la carta da giornale quando arriva sera è buona solo per incartare il pesce e il mattino dopo ci saranno altre notizie che non lo riguarderanno (diversamente ha un problema).

Alcuni *manager* vogliono comparire sui giornali, con nome e foto magari, celebrati nelle loro gesta. Il nostro pensiero è che è meglio non apparire troppo, semmai è il politico che deve apparire dato che deve prendere i voti.

È più facile essere confermati o promossi (se è quello che interessa), se si ha un rapporto di fiducia con il referente politico e se ci si accolla le responsabilità che competono.

Viceversa se un giornalista vuol sapere come sono andate le cose su un episodio critico che riguarda l'azienda meglio rispondergli o rischieremo di leggere sul giornale solo l'"altra campana".

Però il *manager* deve anche cercare informazioni che non sono sui giornali, carpirle da chi ne sa di più, dai soliti bene informati.

E dosare la ritrasmissione verso i collaboratori e colleghi in relazione agli obiettivi: trasparenza e partecipazione vanno di pari passo, ma se è chiaro che il

manager non può tenere tutte le informazioni per sé è altrettanto evidente che non tutte le informazioni devono essere trasmesse a tutti. L'informazione è potere, ma proprio per questo va esercitato con intelligenza.

#### *Leva sull'interesse pubblico*

La gerarchia è una leva che funziona molto nel privato ma meno nella Società pubblica in quanto taluni si sentono autorizzati ad interpretare l'interesse pubblico.

Inoltre ci sono forme di tutela della posizione di ciascuno, c'è la possibilità di *whistleblowing* o di segnalazione alla Corte dei Conti.

Quindi bisogna continuare a convincere tutte le risorse che quanto si sta facendo è nell'interesse pubblico, declinato dall'amministratore eletto ed occorre lavorare molto sulla condivisione.

Questo è lo sforzo maggiore nella ispirazione del *manager* pubblico: poiché la gerarchia non funziona bisogna convincere, lavorare sulla partecipazione poiché se la squadra comprende che l'obiettivo assegnato è in linea con l'interesse pubblico questo aspetto pubblicistico diventa un rinforzo dell'obiettivo aziendale.

Per altro verso, il *management* strategico deve proporre al politico le soluzioni che ritiene orientate all'interesse generale.

Dato che in letteratura è ormai chiaro che la tensione verso il cliente è uno degli approcci migliori o preferibili che potrebbe avere un *manager*, chi è il mercato nel caso di una società pubblica?

Certamente i cittadini, per cui è importante capire cosa vogliono, cosa ritengono utile, senza infingimenti, rispettandone i diritti, indagandone le valutazioni.

L'identificazione del cliente/azionista con il cittadino che paga le tasse, e quindi anche con noi stessi, dovrebbe essere, di per sé, motivante.

Clienti speciali poi sono i rappresentanti dei cittadini, gli amministratori, che hanno qualche diritto di interpretare il volere quindi anche a loro va data adeguata attenzione, soprattutto nella declinazione degli obiettivi nel medio termine.

Dato che la Società ha un fine pubblico si deve fare leva su questo aspetto, sul fatto, ad esempio, che possa essere più gratificante costruire un ospedale che curerà persone, invece che un centro commerciale. Ma l'obiettivo non può restare troppo elevato, deve essere calato sulla realtà aziendale.

Negli interventi con i colleghi in ilspa, in un periodo di frequenti fallimenti di aziende di costruzione e di professionisti, e di crisi generalizzata, sostenevo che intanto eravamo fortunati ad avere un lavoro in quel periodo (bi-

sogno di sicurezza nella piramide di Maslow), a fare il lavoro di ingegnere per cui avevamo studiato (e saliamo un pochino nella scala di soddisfazione dei bisogni), a costruire ospedali (che come cittadini utilizzavamo, saliti ancora), e poi che in un periodo di crisi avevamo la grande responsabilità, come stazione appaltante, di selezionare le migliori eccellenze nazionali per progettare e costruire, salvando almeno quelle (e le famiglie dei dipendenti) e il ragionamento sembrava fare presa.

Bisogna trovare una finalità alta, sociale, pubblica, poi declinarla negli obiettivi aziendali, quindi negli obiettivi delle aree e quindi delle risorse.

Poi ci sono altri aspetti che possono diventare elemento di motivazione per un *manager*.

Molte volte la società pubblica è poco attraente per via dei tetti alla remunerazione (del singolo e complessiva), o per la pessima nomea a lavorare nel pubblico.

Viceversa ci sono ragioni di attrattività che per alcuni possono essere pregevoli ad esempio il posto nel pubblico è generalmente più sicuro (con buona pace della fallibilità della società pubblica di cui alla Madia).

Il fatto di operare per un fine pubblico dà visibilità sui giornali, in tal caso ci potrebbe essere una motivazione che chiamerei mediatica quando si vede trattato dalla stampa il progetto che si sta seguendo: Ilspa si è occupata dell'Emu, prima del sorteggio che l'assegnò all' Olanda, e i quotidiani articoli sui giornali rendevano quasi inutili le riunioni per spingere l'avanzamento del progetto preliminare che si stava seguendo.

C'è un altro meccanismo particolare (fino a un certo punto) per cui molti sono stimolati dalla vicinanza al potere, per cui coinvolgerli ad una riunione con il Presidente della Regione o con l'Assessore li motiva più di qualunque sistema incentivante. Possiamo vederlo in una accezione positiva: si è vicini a chi ha ricevuto il consenso popolare e ha la responsabilità di declinare l'interesse pubblico.

In ultimo non guasterebbe cercare di amare e di far amare il lavoro che si fa.

## **6. Conclusioni.**

L'azienda pubblica ha le complicazioni dell'Ente (interesse pubblico, assenza di immediati parametri economici di riferimento) e quelle della azienda privata che deve dialogare col mercato (aziende e professionisti che mirano al profitto).

Quindi il *manager* pubblico deve avere tutta la tecnicità del privato ma deve fronteggiare qualche rischio in più (il danno erariale ad esempio) e non ha la totale copertura della organizzazione (per norma o opportunità politica).

Quindi si muove sul filo tra responsabilità personale e interesse pubblico ma se riesce a gestire questa situazione può ottenere la grande soddisfazione di aver perseguito un obiettivo aziendale in linea con il bene comune.

L'azienda sanitaria poi è ancora più complessa dovendo coordinare funzioni specialistiche (verticali) molto autorevoli per perseguire, tra l'altro, una (orizzontale) presa in carico effettiva.

Per fare tutto ciò, con ogni probabilità, il *manager* deve essere evoluto, orientato al valore (il paziente) e non basta che sia coinvolto (*involved*) ma per dirla con Mintzberg deve essere «*committed*».

### **Bibliografia essenziale**

- ARDUINI R., LUZZI L., *Economia e gestione delle aziende sanitarie*, Milano, Franco Angeli, 2017;  
AZZONE G., BERTELE' U., *L'impresa, sistemi di governo valutazione e controllo*, Milano, Rizzoli Etas, 2011;  
MALIK F., *Il management come professione*, Milano, Il sole24 ore, 2007;  
MINTZBERG H., *Il lavoro manageriale*, Milano, Franco Angeli 2016;  
MINTZBERG H., *Toward Healthier Hospitals*, in *Health Care Management Review*, 1997;  
PILATI M., TOSI H. L., *Il comportamento organizzativo - Individui, relazioni, organizzazione, management*, Milano, Egea, 2016;  
PREVITALI P., *La sfida del management sanitario: organizzazione e innovazione del sistema di welfare*, Pavia, Pavia University Press, 2017;  
SANNA C., PANI M., *La nuova disciplina delle società partecipate e in house*, Capoterra, Amicolibro, 2017.