

Alcuni aspetti del rischio di impresa nella gestione dello studio odontoiatrico.



fig. 1

Il Rischio, nella gestione dello studio odontoiatrico, è generato da due distinte aree di interesse. La prima area di rischio è quella "professionale" (legata alla prestazione) la seconda si può definire strettamente di "impresa" (legata agli aspetti economici).

In pratica possiamo considerare come parametri del "rischio professionale" le caratteristiche della prestazione e del suo svolgimento, mentre per il "rischio di impresa" tutti i fattori della gestione grazie ai quali la prestazione può essere svolta. Il contenimento del rischio, come il tendere alla sua riduzione totale, è l'indice della qualità sia di una prestazione medica, che dell'organizzazione nella quale questa viene svolta. Se il rischio è "professionale", può essere assicurato, mentre se il rischio è di "impresa" può solo essere gestito (non è prevista alcuna forma assicurativa). Fig. 1



Molti odontoiatri non conoscono il valore del proprio rischio di impresa pur gestendo strutture che investono centinaia di migliaia di euro e che dirigono diverse risorse umane (collaboratori, personale, tecnici, fornitori).

Tra i rischi di impresa compaiono:

- Capacità di accettazione dei preventivi (vendita del servizio)
- Modalità di pagamento delle terapie (gestione degli incassi)
- Gestione delle tecnologie (informatica e sicurezza)
- Utilizzo delle attrezzature (mantenimento e funzionalità)
- Gestione dei tempi clinici (determinazione e rispetto dei piani terapeutici)
- Gestione della documentazione (fatture, Cartelle cliniche, Referti, ...)
- Sicurezza (sterilizzazione, 626, 93/42, 675)
- Gestione del personale e Gestione dei collaboratori
- Gestione degli acquisti e Gestione del magazzino
- Controllo della qualità e Comunicazione post terapia (gestione della prognosi)
- Gestione dei consumi
- Controllo dei flussi (lavoro svolto in funzione degli incassi)
- Rapporti con il fisco e Gestione della contabilità
- Analisi del margine di profitto
- Capacità di reinvestimento e di generare autofinanziamento
- Gestione del costo produttivo (determinare quanto costa realizzare la terapia per definire il prezzo di vendita)

Questi sono solo alcuni aspetti dell'ampia e determinata materia attinente il "rischio di impresa" dello studio odontoiatrico.

Avete mai avuto questi problemi?

1. Una terapia che doveva essere conclusa in quattro mesi si è protratta maggiormente senza che fosse possibile aumentare il prezzo del "preventivo"?
2. Gli incassi attesi dal paziente non venivano corrisposti in modo regolare in base a quanto vi aspettavate ed avevate determinato?
3. Avete dovuto improvvisamente sostituire della tecnologia o delle attrezzature senza poterne programmare l'acquisto (rottura, inefficace funzionamento)?

4. Avete mai avuto la percezione che state lavorando molto senza guadagnare abbastanza (aumento del lavoro ma non dei profitti)?
5. E si può ancora continuare...



Fig. 2

Normalmente l'odontoiatra si preoccupa di gestire esclusivamente l'aspetto strettamente professionale, in sostanza lavora di più per "gestire" i problemi della stessa gestione. Questo atteggiamento produce una sempre maggiore congestione dell'attività che genera una routine ipercinetica, appuntamenti spesso accavallati e spostati, recupero crediti da parte della segretaria, telefonate di richiami che non sempre raggiungono l'obiettivo (anche di immagine)... Dopo questo gran lavoro non necessariamente vengono risolti i problemi che sono invece esclusivamente di impostazione organizzativa e gestionale.

Poiché in questo caso non stiamo parlando di "Qualità Clinica", ma di "Rischio di Impresa", dobbiamo affermare che, data per acquisita la capacità clinica del professionista ed il suo valore come chirurgo e terapeuta, il problema è di carattere "etico-manageriale".

Il “Valore del professionista” è dato dalla somma di:

capacità clinica + capacità organizzativa.

La “Prestazione” è data quindi da:

motivazione + capacità

Cosa accade se il professionista non è motivato?

Cosa accade se la capacità organizzativa viene meno?

Aggiungerei una considerazione:

Può investire nella qualità un professionista che non produce sufficiente redditività nello studio ad investire attraverso l'autofinanziamento e deve indebitarsi? Come farà ad offrire la migliore prestazione ai pazienti in un contesto gestionale affidato alla gestione dei problemi? E' possibile offrire la qualità sottocosto?

Ciò che preoccupa il dentista libero professionista (che è anche imprenditore perché investe capitale per produrre reddito) è dato principalmente dalle tre aree della Fig. 2, nella quale si evince il livello di integrazione dei tre fattori che generano il posizionamento dell'attività negli anni.

La gestione del “Rischio di impresa” può contribuire a diminuire il costo del capitale (cioè aumentare il valore) investito nello Studio. Naturalmente occorre prima una accurata analisi dei rischi (controlling & reporting).

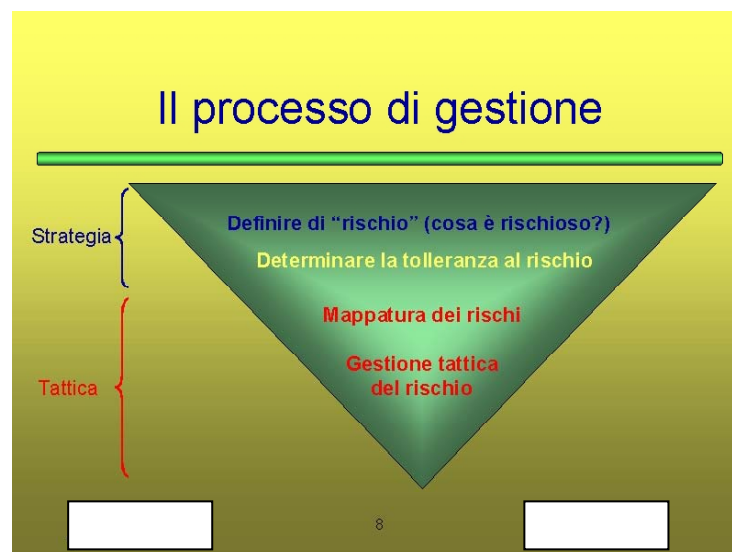


Fig. 3

Nella Figura 3 viene schematizzata la differenza tra “gestione strategica” e “gestione tattica” del rischio. La “gestione strategica” prevede la definizione delle decisioni che caratterizzeranno tutto il comportamento dell’attività organizzativa dello studio (obiettivo), mentre la “gestione tattica” serve per impostare singoli aspetti necessari per il raggiungimento dell’obiettivo (mezzi, singole fasi).

- *Dovendo procedere alla “Gestione del rischio di impresa”, occorre quindi prima di tutto definire cosa è rischioso per lo studio e successivamente determinare la tolleranza al rischio.* Per “tolleranza al rischio” si intende un “rischio fisiologico, ad esempio, nella determinazione dei tempi clinici per la realizzazione di una “disinclusione di un VIII”, il tempo impiegato può variare del doppio; così come nella presa di un’impronta, il tempo può raddoppiare se l’impronta non riesce. In questi due esempi, così come in molti altri presenti nella gestione dello studio, occorre acquisire una “tolleranza al rischio”, come dire che alcuni rischi sono fisiologici e quindi vanno considerati. Pertanto alcune prestazioni e quindi alcune sedute, potranno produrre rischi organizzativi maggiori, l’importante è definire la loro media (andrebbe in verità calcolata la varianza, ma ai fini didattici in questo articolo possiamo considerare la media). Tale valore deve essere considerato sia per fissare gli appuntamenti che per calcolare i costi delle stesse prestazioni, Infatti questo rischio (di impresa), come già affermato in precedenza, può essere solo gestito. Ecco allora che una parte dei rischi (di impresa) devono fare necessariamente parte del “costo produttivo”, in pratica vengono affrontati dal professionista, che se ne assume il valore, in termini di tempo e di denaro, per svolgere l’attività. Un altro rischio che alcuni devono inserire nei “rischi tollerabili”, è il tempo dedicato alle visite gratuite e ai controlli gratuiti. Tale tempo va necessariamente ad incidere nel costo orario dello Studio. Ogni ora, o frazione di ora, che non produce reddito rappresenta un costo di gestione che deve essere “recuperato” dalla capacità produttiva degli interventi successivi. Infatti ogni ora di utilizzo dello studio produce costi fissi determinati dal calcolo del costo orario (Il sole 24 Ore Sanità “Speciale Expodental” 7-13 ottobre 2002 pag. 19 “Studio mio quanto mi costi” autore: Antonio Pelliccia).

La “tolleranza per il rischio” può essere di tre tipi:

1. *Tolleranza assoluta*: decido una perdita massima di tempo (200 ore l’anno da dedicare ai controlli periodici ed alle prime visite), o di denaro (vendo sottocosto una prestazione a fronte del servizio che offro ai pazienti che acquistano un’altra prestazione)
2. *Tolleranza relativa*: riferita ad un rischio già esistente (tutti i pazienti pagano, ma a rate e il 20% dopo la consegna)
3. *Tolleranza relativa ad un’altra tolleranza*: il 10% dei pazienti che pagano dopo la consegna del lavoro ritardano ulteriormente sul programma di pagamenti definito per agevolarli)

(Attenzione a non essere troppo tolleranti però!)

Naturalmente non tutti i rischi possono essere sempre gestiti, anzi direi che non sempre è necessario, data la ridotta dimensione dello Studio odontoiatrico, attivare un controllo dei rischi di gestione del tipo aziendalistico, ma alcuni consigli posso sicuramente darli:

1. Conviene avere una procedura o un piano per affrontare i rischi di impresa (controllo gestionale sia economico che organizzativo della produzione)
2. Non tutti i “Rischi di impresa” devono essere coperti. Alcuni di essi sono così connaturati all’attività odontoiatrica da essere inseparabili e da dover essere gestiti nell’ambito generale del business (modalità rateale di pagamento delle prestazioni svolte dai pazienti)
3. Conviene coprirsi sui rischi sui quali si ha scarso controllo o competenza a gestire gli altri (una parte di rischio va sempre nei costi produttivi per svolgere la prestazione, in questo modo si assicura un “valore” di rischio minimo)
4. Conviene comunicare chiaramente al paziente che se collaborerà, permetterà alla vostra organizzazione di ridurre i “rischi di impresa” e quindi, non solo verranno svolte meglio alcune attività (programmazione) ma se ciò non avvenisse (salto appuntamenti, mancati pagamenti, comunicazione inesistente, ...) creerà disagi allo Studio ed ad altri pazienti (valutate voi poi le ripercussioni eventualmente sul piano economico oltre che morale).

5. E' opportuno conoscere il proprio "costo orario" (Il sole 24 Ore Sanità "Speciale Expodental" 7-13 ottobre 2002 pag. 19 "Studio mio quanto mi costi" autore: Antonio Pelliccia)
6. E' opportuno conoscere il costo della vostra produzione, ad esempio quanto costa a voi realizzare un ponte a tre elementi su due impianti? (Il sole 24 Ore Sanità "Speciale Expodental" 8-14 ottobre 2003 pag. 8 "La prestazione da i numeri" autore: Antonio Pelliccia)
7. Conviene effettuare una pianificazione dei rischi di impresa tecnico-strumentali, attraverso contratti di manutenzione periodici
8. Conviene possedere una pianificazione fiscale ed economico-finanziaria
9. Conviene attivarsi per la formazione professionale del personale di segreteria (o facente funzioni di assistente-segretaria) attraverso un programma che permetta di acquisire competenze e non solo di svolgere compiti.
10. Conviene dotare lo studio di un controllo della Qualità per ridurre i rischi organizzativi nei processi di formazione della vostra prestazione (dalla sterilizzazione alla gestione del magazzino)
11. Conviene adottare un protocollo di comunicazione efficace ed efficiente per la gestione della motivazione del team e dei pazienti che riduca i rischi di incomprensioni e mantenga alto il valore del servizio offerto.

Certo che l'argomento della gestione del "rischio di impresa" è al centro dell'organizzazione professionale dello Studio odontoiatrico, soprattutto oggi che la competizione è sempre maggiore, che i pazienti sono sempre maggiormente informati ed esigenti e che la congiuntura economica nazionale ed internazionale si ripercuote sull'economia settoriale odontoiatrica.

Nel prossimo articolo: “Come calcolare il vostro Rischio di Impresa”

La scelta dello strumento di copertura

Gli elementi da considerare sono:

- 1) Il costo dello strumento usato per la copertura (bid/ask spread)
- 2) La possibilità ed il costo del roll-over
- 3) La liquidità dello strumento
- 4) Il rischio credito e la qualità della controparte
- 5) Gli aspetti legali, contabili e fiscali
- 6) La capacità operativa di gestire lo strumento (front office, back office, sistemi, ecc.)

Figura tratta dal prossimo articolo.

Antonio Pelliccia

Bibliografia

- Il sole 24 Ore Sanità “Speciale Expodental” 7-13 ottobre 2002 - pag. 19 - “Studio mio quanto mi costi” - autore: Antonio Pelliccia
- Il sole 24 Ore Sanità “Speciale Expodental” 8-14 ottobre 2003 - pag. 8 - “La prestazione da i numeri” - autore: Antonio Pelliccia
- “Management Odontoiatrico” - Acme edizioni - autore: Antonio Pelliccia