



La People Due Diligence nelle operazioni di M&A in sanità: il valore nascosto delle persone

Nel settore sanitario privato, la crescita non dipende solo dalla qualità delle apparecchiature, dalla marginalità, dal numero di prestazioni erogate o dal posizionamento territoriale. Dipende, in modo decisivo, dalle persone.

Nelle operazioni di M&A in sanità, il valore di una struttura non si misura solo dai numeri.

Medici, professionisti sanitari, coordinatori, responsabili di area, front office, amministrazione, direzione operativa e management intermedio rappresentano l'infrastruttura viva dell'azienda sanitaria. Sono loro a trasformare un'organizzazione in un'esperienza di cura affidabile, ripetibile e riconoscibile. Sono loro a determinare la qualità percepita dal paziente, la continuità dei processi, la capacità di gestire i volumi, la tenuta del servizio e la reputazione della struttura.

In un mercato sanitario sempre più competitivo, dove gruppi, fondi di investimento e operatori industriali guardano con attenzione a cliniche, poliambulatori, centri diagnostici e network territoriali, il capitale umano diventa una leva centrale di valutazione. Non basta

chiedersi quanto fattura una struttura. Occorre capire **chi produce quel valore, come lo produce, quanto è replicabile e quanto è dipendente da singole persone.**

IATROS affianca imprenditori, gruppi e fondi nella valutazione del capitale umano, dei processi e della capacità del team di sostenere crescita, integrazione ed exit.

La People Due Diligence nasce proprio da questa esigenza: andare oltre i numeri per

The graphic features the IATROS logo at the top left. Below it, the text reads: "Perché la People Due Diligence è decisiva nelle operazioni di M&A". A subtitle states: "Valutare persone, cultura e processi per ridurre i rischi e aumentare il valore dell'operazione." The central image shows four professionals in a modern office setting, looking at a tablet. Surrounding them are various icons and text boxes representing key areas of focus: "DECISIONI MIGLIORI" (Better Decisions), "RIDUZIONE DEI RISCHI" (Risk Reduction), "PRONTEZZA ALL'INTEGRAZIONE" (Integration Readiness), "CREAZIONE DI VALORE" (Value Creation), and "STRUTTURA SANITARIA PRIVATA" (Private Healthcare Structure). A central circular diagram lists the components of People Due Diligence: Leadership & Talent, Cultura & Engagement, Organizzazione & Ruoli, Processi & Maturità, and Rischi & Retention. To the right, a vertical list of factors includes Leadership, Talenti, Cultura, Engagement, Allineamento, and Retention.

comprendere la solidità umana, organizzativa e manageriale di un'azienda sanitaria.

Perché la People Due Diligence è decisiva nelle operazioni di M&A

Nelle operazioni di fusione, acquisizione o ingresso di nuovi soci, la due diligence tradizionale analizza aspetti economico-finanziari, legali, fiscali, contrattuali, autorizzativi e sanitari. Tutti elementi fondamentali. Ma spesso non sufficienti.

Una struttura sanitaria può avere ottimi numeri, ma essere fortemente dipendente dal fondatore. Può avere buoni margini, ma un front office fragile. Può avere volumi in crescita, ma un middle management non preparato a sostenere una nuova governance. Può avere professionisti clinici di alto livello, ma processi interni poco codificati, scarsa integrazione tra le aree o un clima organizzativo instabile.

In questi casi, il rischio non emerge subito dal bilancio. Eppure può incidere in modo significativo sul valore dell'operazione.

Le ricerche internazionali confermano che le persone, la cultura e l'integrazione organizzativa sono componenti decisive nelle transazioni. PwC segnala che il coinvolgimento precoce delle funzioni HR può rendere le operazioni fino a due volte più probabili di successo e che le aziende che gestiscono attivamente la cultura sono il 70% più propense a raggiungere le sinergie previste. Mercer evidenzia inoltre che stabilità operativa, fidelizzazione dei clienti/pazienti, leadership, allineamento culturale e retention dei talenti non possono essere raggiunti senza una gestione preventiva dei rischi legati alle persone.

Nel settore sanitario, questo tema è ancora più sensibile. La qualità dell'organizzazione incide sulla sicurezza, sull'esperienza del paziente, sulla continuità assistenziale e sulla capacità di mantenere standard elevati anche durante fasi di cambiamento. A livello europeo, il tema della forza lavoro sanitaria è già critico: l'OECD ha stimato una carenza di circa 1,2 milioni di medici, infermieri e ostetriche nell'Unione Europea nel 2022, legata



Il capitale umano come leva di valore prima di una exit

Preparare la propria organizzazione significa aumentare il valore percepito e reale dell'azienda in fase di cessione, ingresso di un socio o vendita.

-  Riduci la **dipendenza** da singole persone chiave e dal fondatore.
-  Rafforza **processi, ruoli, responsabilità** e sistemi di controllo.
-  Valorizza **figure chiave e middle management** rendendoli motore di crescita.
-  Mostra un'organizzazione **scalabile**, strutturata e pronta al futuro.
-  Arriva alla trattativa con una **narrazione** più forte e un rischio percepito più basso.



anche a burnout, invecchiamento della popolazione e difficoltà di retention.

Il capitale umano come leva di valore prima di una exit

Per l'imprenditore sanitario che sta valutando una exit, una cessione parziale, l'ingresso di un fondo o la vendita a un gruppo industriale, la People Due Diligence può diventare uno strumento strategico.

L'obiettivo non è solo "fotografare" l'organizzazione. L'obiettivo è **aumentarne il valore percepito e reale**.

IATROS affianca l'imprenditore nella valutazione del capitale umano e dei processi organizzativi, identificando i fattori che possono rafforzare la posizione dell'azienda in fase di trattativa. Una struttura sanitaria vale di più quando dimostra di non dipendere esclusivamente dal suo fondatore, quando possiede responsabili intermedi affidabili, processi codificati, ruoli chiari, sistemi di controllo, percorsi di onboarding e formazione, capacità di mantenere la qualità anche al crescere dei volumi.

In questa prospettiva, la People Due Diligence permette di rispondere a domande cruciali:

Quanto è autonoma l'organizzazione rispetto all'imprenditore? Esistono figure chiave difficili da sostituire? Il front office è in grado di sostenere l'esperienza del paziente e la conversione commerciale? Il middle management sa leggere dati, guidare team e presidiare aree strategiche? I processi sono documentati o dipendono da consuetudini informali? Esiste un sistema di deleghe, responsabilità e KPI? Il personale è pronto a un passaggio di governance?

Laddove emergono aree deboli, IATROS costruisce un piano di rafforzamento. Questo può includere la revisione dei processi, la definizione di ruoli e responsabilità, la preparazione del team alla crescita, la valorizzazione delle figure chiave e la creazione di percorsi formativi mirati.

Il risultato è un'azienda più leggibile, più solida, più scalabile. E quindi più interessante per un potenziale acquirente.

Valutare il "valore umano" durante una trattativa

In una fase negoziale, la People Due Diligence consente anche di dare maggiore evidenza al valore umano e organizzativo dell'attività sanitaria.

Non si tratta di attribuire un valore astratto alle persone, ma di misurare quanto il capitale umano contribuisca alla continuità e alla crescita dell'impresa. Una struttura con un team

stabile, responsabili preparati, procedure operative chiare e cultura del servizio ben radicata presenta un rischio inferiore rispetto a una realtà in cui tutto dipende da poche figure non sostituibili.

Questo aspetto può incidere sulla percezione del rischio, sulla struttura dell'offerta, sugli earn-out, sui piani di retention, sui tempi di integrazione e sulla fiducia dell'acquirente.

Per l'imprenditore, significa arrivare al tavolo della trattativa con una narrazione più forte: non solo EBITDA, volumi e autorizzazioni, ma anche qualità dell'organizzazione, maturità

IATROS

Il supporto di IATROS per gruppi, fondi e acquirenti

Affiancare chi acquista significa leggere persone, processi e cultura oltre i numeri, per ridurre i rischi e preparare l'integrazione.

STRUTTURA SANITARIA PRIVATA

VALUTAZIONE DEL TEAM

RISCHI NASCOSTI

PIANO DEI 100 GIORNI

INTEGRAZIONE POST-CLOSING

RETENTION DELLE FIGURE CHIAVE

BUY-SIDE PEOPLE DUE DILIGENCE

- LEADERSHIP
- ORGANIZZAZIONE
- PROCESSI
- CULTURA
- RETENTION

GOVERNANCE

RISCHI

INTEGRAZIONE

RETENTION

PROCESSI

TEAM

manageriale, stabilità dei processi e capacità del team di sostenere la nuova fase.

Il supporto di IATROS per gruppi, fondi e acquirenti

Dall'altra parte della transazione, IATROS affianca grandi gruppi sanitari, fondi di investimento e operatori che stanno valutando l'acquisto di una struttura.

In questo caso, la People Due Diligence ha una funzione di protezione e preparazione. Serve a diminuire i rischi dell'operazione e a costruire le condizioni per un'integrazione efficace dopo il closing.

L'acquirente deve sapere non solo cosa sta comprando, ma **quale organizzazione erediterà il giorno dopo l'acquisizione.**

IATROS analizza la struttura dei team, il ruolo delle figure chiave, la qualità del management intermedio, la tenuta del front office, il livello di formalizzazione dei processi, la cultura organizzativa, la readiness al cambiamento e le possibili criticità di retention.

Questo permette di individuare in anticipo i rischi nascosti: perdita di professionisti strategici, resistenza al cambiamento, disallineamento culturale, sovraccarico dei responsabili, fragilità nei passaggi operativi, assenza di standard condivisi, dipendenza da conoscenze non documentate.

La People Due Diligence diventa così una base concreta per preparare il piano dei primi 100 giorni, definire le priorità di integrazione, comunicare correttamente il passaggio di proprietà e accompagnare il team verso la nuova gestione.

Deloitte evidenzia come il capitale umano giochi un ruolo critico in tutte le fasi del ciclo M&A, contribuendo a integrazione, engagement, solidità organizzativa e creazione di valore. Questo è particolarmente vero in sanità, dove ogni discontinuità organizzativa può riflettersi



Il ruolo della formazione su misura

La People Due Diligence non si conclude con un report. Il valore nasce dalla capacità di trasformare l'analisi in interventi concreti. IATROS progetta percorsi formativi su misura per le reali esigenze della struttura e del team.

**Front Office: il primo punto di contatto**
Formazione su accoglienza, comunicazione, gestione obiezioni, organizzazione e fidelizzazione del paziente.

**Mid Management: figure chiave tra strategia e operatività**
Formazione su leadership operativa, gestione team, lettura dei dati, coordinamento e risultati.

**Contenuti su misura e applicabili**
Corsi pratici e strumenti concreti calati nei processi e nella cultura della struttura.

**Crescita delle competenze, crescita del valore**
Team più preparati, processi più solidi, organizzazione più scalabile e attrattiva.



rapidamente sull'esperienza del paziente e sulla qualità percepita.

Il ruolo della formazione su misura

Uno degli elementi centrali del metodo IATROS è la formazione su misura.

La People Due Diligence non si conclude con un report. Il valore nasce dalla capacità di trasformare l'analisi in interventi concreti. Per questo IATROS progetta percorsi formativi costruiti sulle reali esigenze della struttura, del team e della fase aziendale.

Due aree sono particolarmente strategiche.

La prima è il **front office**, che rappresenta il primo punto di contatto tra paziente e struttura. In sanità privata, il front office non è solo una funzione amministrativa. È un presidio di fiducia, relazione, organizzazione, reputazione e continuità del percorso paziente. La qualità della comunicazione, la gestione delle agende, la capacità di accogliere, orientare, rispondere alle obiezioni e gestire situazioni critiche incidono direttamente sull'esperienza complessiva. Studi sulla patient experience evidenziano che la performance del personale front-line può influenzare soddisfazione del paziente, propensione alla raccomandazione e creazione di valore.

La seconda area è il **mid management**: responsabili di sede, coordinatori, referenti di area, responsabili amministrativi, operativi e organizzativi. Sono figure fulcro, spesso decisive ma non sempre formate in modo adeguato al ruolo. Devono tradurre la strategia in operatività, guidare team, presidiare KPI, gestire criticità, garantire standard, facilitare il cambiamento e mantenere il collegamento tra direzione e personale operativo. La letteratura sul management sanitario riconosce ai middle manager un ruolo unico nell'implementazione delle pratiche e dei cambiamenti organizzativi nelle strutture sanitarie.

I percorsi IATROS possono includere formazione su leadership operativa, comunicazione interna, gestione del paziente, organizzazione dei flussi, lettura dei dati, cultura del servizio, gestione del cambiamento, responsabilità di ruolo, coordinamento interfunzionale e preparazione all'integrazione post-acquisizione.

Dalle persone al valore dell'impresa

La People Due Diligence consente di rendere visibile ciò che spesso resta implicito.

Rende visibile il sapere organizzativo. La capacità di accoglienza. La tenuta del team. La qualità della leadership intermedia. La dipendenza da persone chiave. La maturità dei

processi. La capacità di crescere senza perdere identità. La possibilità di integrare una nuova governance senza compromettere continuità e fiducia.

Nel settore sanitario privato, questi elementi non sono accessori. Sono parte del valore dell'impresa.

Per chi vende, significano preparare meglio l'azienda e aumentarne l'attrattività. Per chi compra, significano ridurre il rischio e costruire un'integrazione più sicura. Per il team, significano essere accompagnato in una fase delicata, con chiarezza, metodo e strumenti adeguati.

IATROS nasce per affiancare imprenditori, gruppi e investitori in questo passaggio: leggere ciò che i numeri non mostrano, trasformare il capitale umano in leva di valore e preparare l'organizzazione sanitaria alla sua prossima fase di crescita.

Fonti a supporto per la redazione

Le fonti più utili da integrare o citare nella pubblicazione sono:

PwC - People at the heart of deals success: evidenzia il ruolo dell'HR nelle operazioni, l'impatto dell'integrazione e il peso della cultura nel raggiungimento delle sinergie.

Mercer - People Risk in M&A: collega leadership, cultura organizzativa, retention dei talenti, stabilità operativa e creazione di valore nelle transazioni.

Deloitte - The future of human capital in M&A: sottolinea il ruolo critico del capitale umano lungo tutto il ciclo M&A.

OECD - Health at a Glance: Europe 2024: conferma la centralità della workforce sanitaria nel contesto europeo e il problema strutturale della carenza di personale.

Gallup - Q12 Meta-Analysis: collega engagement dei dipendenti a performance, produttività, turnover, qualità e sicurezza, includendo anche indicatori legati alla patient safety.

Janes et al., Journal of Patient Safety: revisione sistematica e meta-analisi che mostra una relazione significativa tra engagement del personale sanitario, cultura della sicurezza ed eventi/errori.

Birken et al., Implementation Science: evidenzia il ruolo specifico dei middle manager nell'implementazione di pratiche evidence-based nelle organizzazioni sanitarie.