

# PREFAZIONE

Questa quarta edizione è la prima senza il suo principale artefice, Carlo Calamandrei, scomparso prematuramente, all'età di settant'anni, proprio nell'anno dell'uscita dell'edizione precedente, il 2009. La scomparsa di Calamandrei ha lasciato un grande vuoto nel campo delle riflessioni sul management applicato alle professioni sanitarie e a quella infermieristica in particolare.

Quando l'Editore mi ha proposto di continuare la pubblicazione del volume, preparando la nuova edizione, mi sono sentito molto imbarazzato e spaventato per molti motivi. Ero molto tentato dal declinare l'offerta. Il primo motivo per farlo, il più importante, era che sentivo fortemente (e sento tuttora) il peso della notorietà, della competenza, della professionalità e dell'umanità di Calamandrei e mi sentivo molto piccolo al suo confronto; il secondo motivo è che mi sentivo schiacciato (come adesso, del resto) dal peso della responsabilità di continuare i suoi insegnamenti e il suo pensiero. Infine, mi spaventava a morte la mole di lavoro necessaria per portare a compimento in modo impeccabile l'impresa, come avrebbe voluto Calamandrei.

Ho accettato il compito più per l'insistenza dell'Editore che per convinzione iniziale, lo devo ammettere. Man mano però che proseguiva il mio lavoro, e che sono arrivati i contributi di tutti i collaboratori, il libro ha cominciato a prendere una sua forma e allora mi sono sentito molto onorato di riuscire a continuare l'opera di Carlo.

Tutti i collaboratori ed io abbiamo cercato di realizzare questa quarta edizione nel segno della continuità con lo stile e con gli scritti di Calamandrei, che è sempre stato una persona aperta e innovativa, ma con un solido impianto metodologico alle spalle. Proprio per questo motivo l'impostazione generale del libro non è cambiata, ma si sono aggiunti molti argomenti nuovi, che sono emersi prepotentemente sulla scena nel corso degli anni trascorsi dall'ultima edizione.

Nel libro si parlerà quindi dell'organizzazione degli ospedali per intensità di cura, degli effetti delle attività sanitarie sugli esiti sensibili all'infermieristica, delle caratteristiche degli ospedali magnetici e si approfondiranno infine le caratteristiche dei percorsi clinico-assistenziali.

Come si accennava poc'anzi, anche in questa edizione è continuato, ampliandosi, il ricorso al contributo di collaboratori esterni, che sono aumentati di numero perché la complessità e la varietà degli argomenti è tale che non è più possibile che una sola persona possa raggiungere in tutti i campi i livelli di approfondimento nelle conoscenze e nell'esperienza necessari alla trattazione di un'opera come questa. Come nella scorsa edizione, poiché la trattazione dei vari temi è opera di esperti, ne è risultato un grande arricchimento dei contenuti. Quasi tutti i capitoli sono stati oggetto di profonda revisione, con l'obiettivo ambizioso di aggiornare i contenuti alle caratteristiche in continua evoluzione del contesto sociosanitario del nostro Paese. Proprio per le esigenze di una completa revisione, a volte abbiamo dovuto affrontare delle scelte dolorose nei confronti delle stesure di Carlo Calamandrei. Lo scorrere del tempo porta inevitabilmente al mutare della realtà che abbiamo di fronte: i concetti legati alle situazioni delle professioni degli ultimi anni del secolo scorso e dei primi anni del corrente ormai lasciano il segno ed è inevitabile e appunto, doloroso, modificarli. Il lettore però troverà, ce lo auguriamo, un testo aggiornato e che tiene conto di tutti gli aspetti che riteniamo fondamentali per una riflessione approfondita sulle modalità di gestione dei servizi sanitari.

Il libro si compone sempre di cinque parti: la prima descrive il contesto nel quale sono esercitate le funzioni dei dirigenti e dei coordinatori, ed è stata quasi completamente riscritta. Com'è facilmente intuibile, l'evoluzione delle caratteristiche dei sistemi sanitari e delle conoscenze che vi si giocano sono rapidissime, obbligando a un continuo adattamento delle modalità organizzative e gestionali.

In questa parte sono presentati i principali modelli organizzativi delle aziende che forniscono servizi sanitari. Inoltre, un sintetico profilo storico della sanità in Italia, della legislazione sulla materia e dei ruoli di queste figure permette di comprenderne l'attuale collocazione e le responsabilità che sono loro assegnate nei diversi ambiti in cui sono chiamate a operare.

Con la seconda parte si entra nelle tematiche propriamente manageriali, come l'analisi organizzativa, la pianificazione, il piano di marketing e la gestione del cambiamento organizzativo. Una particolare attenzione è stata dedicata a temi fondamentali quali la direzione, il coordinamento, il sistema informativo e il processo decisionale.

Nella terza sezione si affrontano vari argomenti legati al concetto di leadership, con particolare riferimento alla motivazione propria e dei collaboratori, al lavoro di gruppo, alla gestione dei conflitti e alla negoziazione.

La quarta parte ha per oggetto la vasta tematica della gestione della risorsa umana, la più importante in campo sanitario. Si parla dell'inserimento dei nuovi operatori, del calcolo del fabbisogno di personale e della turnistica, del sistema premiante e di quell'attività delicata e difficile ma necessaria che è rappresentata dalla valutazione del personale. È stato inserito in questa sezione anche il capitolo della gestione e dello sviluppo delle competenze. Si tratta di uno dei temi centrali in questo volume, dal momento che vi è un ampio consenso sulla necessità che la gestione della risorsa umana passi da una logica basata sulle mansioni ad una basata, appunto, sulla conoscenza e sulle competenze.

La quinta e ultima parte tratta il grande tema della programmazione e del controllo di gestione. Essa comprende argomenti come la valutazione della qualità dell'assistenza, la gestione dei rischi (oggi considerata una delle principali componenti del sistema qualità), la balanced scorecard, i sistemi di budget e di reporting e altri ancora.

Con questi contenuti la quarta edizione del libro si rivolge a varie categorie di persone:

- a coloro che svolgono già funzioni di coordinamento o direzione in campo sanitario e sentono l'esigenza di aggiornarsi;
- alle persone che si preparano a svolgere tali funzioni e, a tale scopo, frequentano o aspirano a frequentare appositi corsi;
- alle persone impegnate nell'insegnamento delle tematiche manageriali, che hanno la possibilità di avere a disposizione un unico strumento che sviluppi i contenuti più aggiornati della materia e che presenti le articolate connessioni fra i vari argomenti.

Questa edizione, anche in omaggio al pensiero di Calamandrei, vuole aprirsi alla riflessione sul contributo che le professioni sanitarie "diverse" da quella infermieristica possono portare alla riflessione sui temi manageriali. È doveroso, tuttavia, riconoscere il primato degli infermieri quale prima professione sanitaria che ha riflettuto in modo sistematico sulla questione manageriale (grazie anche al lavoro di Calamandrei). Il lavoro di confronto con le altre professioni deve esaltare tutti i professionisti. Lasciarsi permeare da concetti ritenuti interessanti che provengono da persone di formazione ed esperienza diverse dalla propria non fa che arricchire la nostra visione del mondo. La difesa del proprio territorio serve solo a mantenere privilegi sicuramente guadagnati a fatica, ma che ci congelano in una situazione statica che rende sempre molto difficile adattarsi ai continui cambiamenti dell'ambiente nel quale si è collocati.

Un libro così impegnativo non poteva vedere la luce senza il contributo di validissimi collaboratori. Oltre alle persone citate nel volume per avere contribuito, in diversa misura, ma tutti con grande competenza ed entusiasmo, alla stesura di vari capitoli – Laura Aletto, Erika Bassi, Alessandro Beux, Giorgio Casati, Antonella Cifalinò, Pierluigi Deriu, Francesco Falli, Francesco Fanari, Antonio Gant, Anna Marusca Ghizzoni, Maria Mongardi, Gaetana Pagiusco, Annalisa Pennini, Antonio Pignatto, Paolo Pratesi, Costantina Regazzo, Katia Rusconi, Paola Sacco, Diego Snaidero – mi preme ringraziare l'Editore nella persona di Luciana Dambra, che mi ha seguito con professionalità, impegno e grande simpatia, spronandomi nei momenti di difficoltà e offrendomi sempre dei preziosi consigli.

Un ultimo e speciale ringraziamento va alla mia famiglia, che ha sopportato con pazienza assenze e sbalzi di umore, infondendomi sempre nuove energie e calore.

*Carlo Orlandi*