

# Come nasce un responsabile ICT in Sanità

di Roberto Bellini, Aica

Il nuovo framework delle 40 competenze e-CF ha fatto nascere nuovi profili (UNI 11621). Analizziamo qui il percorso di posizionamento e qualificazione dei responsabili ICT della Sanità

La molteplicità delle figure professionali nel settore IT si continua a incrementare facendo perdere rilevanza alla costruzione di carriere professionali che corrispondono a bisogni del mercato del lavoro riconoscibili e misurabili. La introduzione della norma EN 16234-2016, che propone come fondamenta del sistema professionale IT il frame work delle 40 competenze e-CF, si associa ad una linea guida per la costruzione di nuovi profili (UNI 11621) in cui comunque si salvaguardano le competenze fondamentali e i criteri di riconoscibilità delle singole professionalità.

Cominciamo la nostra analisi, con quest'articolo, parlando del percorso di posizionamento e qualificazione dei responsabili ICT della Sanità.

Anno 2014: inizia il viaggio della e-Health Academy messa in piedi da AISIS (Associazione Italiana dei Sistemi Informativi in Sanità) con la collaborazione di AICA e SDA Bocconi: in febbraio 2017 la Academy entra nel suo terzo anno di vita, con SDA Bocconi che copre i bisogni di formazione mirata espressi dai partecipanti alla Academy, con AICA che analizza con ciascun candidato il suo posizionamento nel sistema professionale ICT, ne mette in evidenza le competenze carenti e ne supporta la qualificazione con un suo eventuale attestato o certificazione, mentre AISIS governa il percorso nel suo insieme. Possiamo riassumere brevemente l'impostazione data e i risultati raggiunti con un approccio multidisciplinare integrato.

Il focus del servizio erogato riguarda la posizione professionale che lo specialista ICT (normalmente il CIO di una ASL o di un Ospedale pubblico o privato o di un IRCCS) ricopre nel sistema professionale proposto dal Cepis ([Council of European Professional Informatics Societies](#)), a cui AICA è associata.

Il sistema professionale ICT è quello costruito sulla base dello standard e-CF arricchito dal più alto livello di granularità del modello e-CFplus: 40 competenze articolate in 157 set di competenza per costruire e valutare 23 profili associati alla norma EN 16234-1, UNI 11506 "Competenze e professionalità nel settore informatico", in cui si distinguono 5 livelli professionali.

I risultati sono relativi alla posizione del singolo candidato rispetto al sistema professionale; li conosce solo lui e l'assessor con cui svolge il colloquio di restituzione e affronta eventualmente la discussione sul profilo obiettivo che fornisce uno sguardo alla evoluzione futura della professione: crescente seniority della carriera intrapresa timbrata con la certificazione quando arriva al livello più alto, oppure cambio di percorso professionale per una migliore occupabilità o un riconoscimento di valore maggiore. Concretamente si riscontrano risultati sia positivi (la posizione professionale corrisponde o è superiore a quella indicata formalmente) che negativi (la posizione risulta inferiore): su una cinquantina di CIO Sanità iscritti nei tre anni i risultati indicano 3 cluster: i CIO la cui qualificazione viene confermata e documentata, i CIO che secondo lo standard si posizionano in profili diversi da quelli riconosciuti formalmente, e infine i CIO che hanno qualche difficoltà a posizionarsi in uno dei profili associati allo standard.

In pratica questi risultati vengono fuori dal colloquio fra specialista candidato e assessor che risponde alla domanda fondamentale del candidato: quale è e perché il posizionamento è quello che emerge a fronte della copertura delle competenze possedute realmente; l'assessor ha il compito di verificare con il candidato l'esperienza su cui si basa la autovalutazione ed eventualmente rettificarla in funzione di tre fattori: 1) complessità organizzativa in cui l'esperienza del candidato è maturata, 2) la autonomia professionale con cui il candidato affronta i problemi di sviluppo del progetto, 3) il livello di approfondimento in termini di conoscenza e competenza valutabile.

Molto interessanti le considerazioni che emergono dai colloqui di restituzione dell'Assessor con i vari candidati, così come vengono riportati nel libretto L'insostenibile leggerezza del CIO ([link](#)).

Il colloquio di restituzione è il momento di confronto 'faccia a faccia' fra lo specialista candidato che a livello personale ha effettuato il self-assessment e un Assessor accreditato che conosce a fondo i contenuti del modello di competenze adottato (e-CF*plus*) e porta una esperienza di anni su varie situazioni organizzative in cui ha lavorato.

Il colloquio ha generalmente una durata compresa fra i 90 e i 120 minuti, procede con una preliminare considerazione del contesto nel quale l'interessato ha operato o sta operando.

Nel caso della sanità sulla "dimensione" contesto sono emersi come significativi i seguenti contenuti ai fini delle valutazioni:

- la catena gerarchica nella quale il candidato si colloca,
- la preparazione culturale dei direttori generali con i quali ha avuto l'opportunità di interloquire.
- Il numero e la qualità dei collaboratori,

- per coloro che operano o hanno operato negli enti ospedalieri, i rapporti con l'Ingegneria Clinica.

Un primo risultato dell'analisi di contesto organizzativo e gerarchico è costituito dalla messa fuoco delle opportunità o viceversa delle difficoltà dell'interessato a partecipare ed eventualmente incidere sulle scelte strategiche. Più livelli intermedi sono presenti fra il direttore generale e l'interessato, più è difficile anche solo partecipare (e talvolta persino conoscere) le scelte strategiche dell'ospedale o della ASL.

Una seconda dimensione di analisi è costituita dalla preparazione culturale del direttore generale, che risulta molto diversificata nelle varie realtà incontrate e in ciascuna di esse nel tempo, e permette di intuire il 'peso' dell'informatica all'interno dell'organizzazione. Una cultura prettamente umanistica-giuridica fa nascere il dubbio che l'interessato riesca effettivamente ad ottenere dai responsabili della propria organizzazione la necessaria attenzione. Senza adeguata attenzione è difficile che possa essere attore di una governance IT intesa secondo i canoni del Cobit5 e che abbia gli stimoli a realizzarla anche solo all'interno della propria attività.

Una terza dimensione dell'analisi dell'Assessor è quella relativa a come confrontare la competenza di conduzione di qualche decina di collaboratori con la guida di centinaia o, nel caso dei grandi enti, di migliaia di tecnici IT? Chi ha pochi collaboratori ha un rapporto diretto con ciascuno di loro e non necessita di particolari metodologie per individuare i percorsi di crescita professionale e più congeniali alla situazione di ciascuno e compatibili con le risorse disponibili. Il passaggio dalla conduzione di poche decine di collaboratori a centinaia o migliaia comporta l'adozione di competenze organizzative e metodologiche per la conduzione e la crescita professionale delle risorse umane perché il rapporto personale diretto è episodico se non del tutto impraticabile. Difficilmente competenze di questa natura si conseguono se non ci sono vissute situazioni che hanno richiesto di metterle in pratica.

Una quarta dimensione è costituita dalla rilevanza che rivestono per il ruolo di un responsabile informatico ospedaliero i rapporti che ha con l'ingegneria clinica. Senza entrare nel merito sulla distinzione fra informatica gestionale e informatica clinica, si percepisce dai colloqui fatti che più stretti sono i contatti fra queste due attività, più il responsabile informatico riesce ad incidere sulle innovazioni e quindi a divenire una risorsa strategica per il proprio ospedale. In caso contrario si rischia addirittura di logorarsi nella risoluzione di questioni di compatibilità fra i protocolli degli strumenti clinici con gli standard delle infrastrutture informatiche. I casi invece più fruttuosi sono rappresentati da quelle pochissime situazioni dove la responsabilità di entrambe le attività è stata accorpata.

Sulla base quindi del curriculum ricevuto, dei risultati del self-assessment e attraverso le informazioni di contesto ricavate durante il colloquio, l'Assessor cerca di individuare se vi sono state valutazioni che suggeriscono approfondimenti. In tal caso chiarisce il significato della competenza del modello utilizzato poiché alcune descrizioni dei documenti ufficiali possono dar luogo ad interpretazioni parziali o

riduttive. Se l'interessato si rende conto che il significato della competenza è più ampio di quanto avesse ritenuto, provvede spontaneamente a rettificare la valutazione o accoglie il suggerimento del l'Assessor in tal senso. Altrimenti si approfondiscono le valutazioni dei proficiency level in funzione delle esperienze fatte e quelle dei parametri dell'attualità delle conoscenze e delle abilità richieste dalla competenza, nonché della complessità del contesto nel quale le esperienze sono maturate e del grado di autonomia con il quale si ha avuto l'opportunità di agire.

Non è raro il caso dove l'Assessor stesso solleciti il candidato a riconsiderare competenze trascurate in fase di self-assessment, ma ipotizzabili sulla base del curriculum e degli elementi di contesto raccolti durante il colloquio.

Sulla base della condivisione fra Assessor e Candidato sulle competenze possedute, lo strumento di e-Competence Management calcola e presenta un ranking dei vari profili professionali del candidato; di solito il candidato si riconosce nel profilo di punteggio più alto, che viene indicato come "Profilo di prossimità"

Il compito dell'Assessor è fare in modo, con una discussione nel merito delle esperienze portate, il candidato e l'Assessor condividano le valutazioni risultanti.

Tutti i candidati hanno mostrato durante i colloqui con l'Assessor di apprezzare l'opportunità, offerta dal colloquio, di riconsiderare la loro esperienza lavorativa confrontandosi con un'altra persona che ha vissuto esperienze analoghe alle loro, seppure in settori diversi. Tutti hanno fornito ampia collaborazione per arrivare ad identificare al meglio il profilo delle loro competenze, cioè del loro patrimonio professionale. Molti approfittano della opportunità di registrarsi nel Forum dei Professionisti ICT disponibile su LinkedIn in cui si ritrovano altri colleghi che hanno mostrato interesse o hanno partecipato al ciclo di posizionamento.

Il punteggio ottenuto dal candidato dopo il confronto con l'assessor rappresenta la sintesi delle valutazioni fatte e viene considerato la base su cui attribuire la posizione del candidato nella griglia professionale; la valutazione una volta espressa non è più modificabile se non attraverso un ricorso alla commissione di certificazione. Anche nei casi negativi, e cioè quando il punteggio ottenuto dall'assessor non permette di assegnare al candidato una posizione corrispondente alla responsabilità organizzativa attribuita in modo formale, i candidati risultano mediamente soddisfatti perché vanno via dal colloquio con il risultato di avere capito perché hanno difficoltà a raggiungere risultati più alti.

AICA e AISIS son impegnate a sostenere la progressione professionale degli iscritti e la manutenzione dei livelli professionali raggiunti; coloro che sono certificati vengono iscritti su un apposito registro consultabile dall'esterno in cui la certificazione ottenuta ha validità per 3 anni. L'attestato di qualificazione o la certificazione ottenuta costituiscono la base, al termine del terzo anno, per aggiornare il livello di possesso delle competenze sviluppato sulla base delle esperienze e di eventuali corsi e quindi poter di nuovo verificare il posizionamento professionale raggiunto.