

Giuliano Pozza

# IL BUSHIDO DEL C.I.O.

ELOGIO DELLE FOLLIE DEI C.I.O. IN SANITÀ

L'ESPERIENZA DEL SECONDO ANNO  
DELLA E-HEALTHACADEMY DI AISIS



L'esperienza del secondo anno della e-HealthAcademy di  
AISIS (in collaborazione con AICA e SDA Bocconi)



Associazione Italiana  
Sistemi Informativi in Sanità

***E-Health Academy***  
**2016**

in collaborazione con



**SDA Bocconi**

# Indice

Indice .....	3
Prefazione.....	5
Presentazione .....	7
e-HealthAcademy 2016.....	9
Introduzione.....	11
Capitolo I: “Parlare e agire sono la medesima cosa” (Principio Makoto o Shin).....	15
Capitolo II: “Coglie ogni opportunità [...] e se l’opportunità non si presenta egli fa di tutto per trovarne una” (Principio Jin).....	24
Capitolo III: “L’eroico coraggio non è cieco, ma intelligente e forte” (Principio Yu).....	37
Capitolo IV: “Le decisioni che prendi e le azioni che ne conseguono sono un riflesso di ciò che sei in realtà. Non puoi nasconderti da te stesso” (Principio Meiyo).....	45
Capitolo V: “È rispettato non solo per la sua forza in battaglia, ma anche per come interagisce con gli altri uomini” (Principio Rei).....	71
Capitolo VI: “Egli acquisisce un potere che deve essere utilizzato per il bene comune” (Principio Jin).....	85
Capitolo VII: “È immensamente leale verso coloro di cui si prende cura. Egli resta fieramente fedele a coloro di cui è responsabile. (Sii scrupolosamente onesto nei rapporti con gli altri)” (Principi Chugi e Gi).....	96
Titoli di coda .....	113
Appendice 1 .....	114
Appendice 2 .....	122
Bibliografia .....	125
Licenza.....	132

Nella stessa schiera [dei folli] rientrano quelli che aspirano a fama immortale pubblicando libri. Mi devono tutti moltissimo, ma in particolare coloro che imbrattano i fogli con autentiche sciocchezze. Gli eruditi, infatti, che scrivono per pochi dotti, e che non rifiutano per giudici né Persio né Lelio, a me non sembrano punto felici, ma piuttosto degni di pietà, perché senza posa si arrovellano a fare giunte, mutamenti, tagli, sostituzioni. Riprendono, limano; chiedono pareri; lavorano a una cosa anche per nove anni, e non sono mai contenti. [...]. Quanto più felice il delirio dello scrittore mio seguace quando, senza starci punto a pensare, solo col modico spreco di un po' di carta, seguendo l'ispirazione del momento, traduce prontamente in scrittura tutto quanto gli passa per la testa, anche i sogni.

Erasmus da Rotterdam, *Elogio della Follia*

# Prefazione

di Claudio Caccia<sup>1</sup>

È sempre un piacere collaborare a idee “originali”: considero questa seconda pubblicazione dell’e-HealthAcademy di AISIS, che con entusiasmo Giuliano ha preparato, un interessante viaggio nella vita di persone normali, che vivono con passione la loro professione e il loro faticoso, paziente e concreto lavoro quotidiano di CIO.

Lo scorso anno abbiamo pubblicato *L’insostenibile leggerezza del C.I.O.* (disponibile sul sito dell’Associazione<sup>2</sup>), che aveva lo scopo di approfondire una serie di temi legati alla figura e alla professione del CIO. Quest’anno abbiamo provato a raccontare, prendendo in prestito i sette principi del Bushido, il “codice di condotta” dei samurai, sette storie reali di C.I.O. Mi è piaciuta da subito l’idea del codice dei samurai, perché queste figure sono associate al “rigore etico e morale”, a grandi abilità e qualità “tecniche”, a una costante capacità di adattamento (sopravvivenza) e di gestione di situazioni complesse: caratteristiche simili a quelle richieste a un C.I.O.

Dalla piacevole lettura del libretto emergono diverse sfumature sulla professione e sul ruolo di quest’ultimo e di come questi aspetti vengano concretamente interpretati da persone diverse: attenzione all’innovazione, conoscenza del mercato, capacità di creare opportunità e accettare nuove sfide, abilità nel gestire la quotidianità,

---

<sup>1</sup> Presidente di AISIS (Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità).

<sup>2</sup> <http://www.aisis.it/it/document>.

ma anche situazioni critiche di vera emergenza, capacità relazionali e propensione alla gestione delle relazioni e di “team ambidestri” (che devono saper gestire la quotidianità ma anche favorire l’innovazione), attitudine a comprendere e valorizzare le esigenze dei clienti finali. Ma soprattutto emerge la passione di persone che credono in quello che fanno e cercano di farlo, pur con i propri limiti, con la massima professionalità.

Matisse diceva “Sans passion, il n’ya pas d’art”: sono assolutamente convinto che la passione sia un tratto distintivo di chi crede in ciò che fa, un modo di vivere con entusiasmo il proprio lavoro e credo la propria vita, il rapporto con le altre persone che incrociamo nella nostra attività professionale. Insomma, un diverso “codice” di interpretazione del proprio ruolo, fatto più di esempi che di parole... esattamente come i samurai!

Buona lettura

# Presentazione

Cos'hanno in comune i Direttori dei Sistemi Informativi (o C.I.O. — Chief Information Officers, all'americana) con il Bushido? Perché tentare un "elogio delle follie" dei C.I.O. in sanità? Se non vi siete posti queste domande leggendo il titolo, probabilmente non sarete neanche arrivati a questa introduzione. Se invece vi è nata una qualche curiosità, nel resto di questo libretto troverete alcune risposte.

Prima di tutto chiariamo che questo non è un libro serio, un trattato sulla figura del C.I.O. o sulle metodologie di verifica e certificazione delle competenze. È piuttosto un libro che racconta alcune storie, storie vere di persone vere, storie di alcuni dei protagonisti di un percorso (l'e-HealthAcademy), che è partito nel 2015 ed ora è al suo secondo anno.

Incontreremo dei personaggi che hanno, a modo loro e con tutte le loro virtù e i loro limiti, cercato di dare delle risposte (a volte anche un po' folli) alle mille sfide che si sono trovati ad affrontare. Le storie che racconteremo parlano di strategia, di architetture, di Governance dell'IT, di gestione delle relazioni, di Innovazione, ma anche di come qualcuno ha affrontato con intelligenza e sangue freddo quello che è stato definito "uno dei peggiori disastri di sempre dell'IT in sanità" (Computerworld).

Perché, nel bene e nel male anche il C.I.O., come tutti coloro che hanno un potere e un ruolo di responsabilità, ha bisogno di ispirarsi a dei principi, proprio come succedeva ai Samurai o ai Cavalieri. E

se questo vi sembra eccessivo, sappiate che fa parte della follia delle follie, ossia la follia di chi scrive, di cui parla Erasmo da Rotterdam. Ma ricordate anche, come diceva un mai abbastanza citato saggio che ha formato generazioni di C.I.O., che “da grandi poteri, derivano grandi responsabilità” (Ben Parker).

NOTA: i proventi derivanti dai diritti d'autore di questa edizione saranno interamente devoluti ad AISIS ([www.aisis.it](http://www.aisis.it))

## e-HealthAcademy 2016

La e-HealthAcademy compie un anno: tempo di muovere i primi significativi passi e di raccogliere qualche frutto! Molti dei protagonisti di questo libro e degli aneddoti raccontati vengono proprio dal cammino comune di questo anno.

Dopo la fase pilota (2015), in cui i primi 15 professionisti di AISIS si sono qualificati seguendo il framework e-CF (e-Competence Framework — diventato standard UNI in Italia), ora siamo alla seconda fase del percorso.

Quest'anno, oltre alla qualificazione, abbiamo introdotto anche un percorso di Certificazione. Il percorso di qualificazione ha coinvolto circa 10 professionisti e altrettanti (che lo scorso anno avevano ottenuto la qualificazione) si sono incanalati nel percorso di Certificazione.

Entrambi i percorsi vengono sperimentati e sistematizzati nella partnership AISIS-AICA ([www.aicanet.it](http://www.aicanet.it)): per sapere di più su cosa significhi qualificarsi o certificarsi secondo e-CF, potete dare una lettura all'Appendice 1 alla fine del libro: *L'e-HealthAcademy e i processi*



Associazione Italiana  
Sistemi Informativi in Sanità

**E-Health Academy**  
**2016**

in collaborazione con



**SDA Bocconi**

*di Certificazione e Qualificazione delle competenze secondo e-CF, scritta in collaborazione con AICA.*

Anche quest'anno, come nel 2015, il percorso è stato accompagnato da un corso in SDA Bocconi di tre giorni, momento fondamentale per acquisire competenze ma, anche per condividere esperienze e fare “networking”.

Il gradimento da parte dei partecipanti è stato elevatissimo, tanto che il prossimo anno il percorso continuerà con l'obiettivo di allargare la partecipazione (sia alla parte di qualificazione delle competenze che all'evento formativo in Bocconi) anche ad alcuni profili professionali e manageriali coinvolti nella innovazione digitale (chiamati anche e-Leader) al di fuori dei sistemi informativi. Chiunque sia coinvolto nello studio o nella realizzazione di progetti digitali, a qualunque organizzazione aziendale o cultura appartenga, può iscriversi al percorso della e-HealthAcademy 2017 scrivendo a [segreteria@aisis.it](mailto:segreteria@aisis.it) con in copia [giuliano.pozza@gmail.com](mailto:giuliano.pozza@gmail.com).

Ricordiamo che il percorso è stato reso possibile anche grazie all'attiva partecipazione di alcuni sponsor, che ringraziamo e che consideriamo compagni di viaggio:



## Introduzione

Sto passeggiando nella piazza centrale dell'ospedale dove lavoro. Ho appena acquistato un pezzo di fantastico cioccolato fondente Lindt allo spaccio vicino all'accettazione centrale e sto rientrando in ufficio gustandone un quadratino, quando vedo una scena curiosa. Lui e lei, di circa 50 anni, attraversano la piazza. Una coppia normale, almeno all'apparenza, lui forse un po' agitato. Lei gli tiene la mano, come si fa con un bambino che vuole scapparti via. Poi accade quello che non ti aspetti: lui con uno strappo si libera dalla mano, corre verso l'aiuola verde al centro della piazza (circondata da tanto di cartelli minacciosi: «vietato calpestare le aiuole»), sale sul muretto rialzato che circonda l'erba e... si lancia in una gioiosa e inattesa capovolta! Così, davanti a tutti, che lo guardano divertiti. Ma la più divertita di tutti è lei, la moglie o la compagna non so, che ride, ride e poi va a riprenderselo per mano. Si guardano, si baciano e se ne vanno abbracciati, incuranti della gente che li osserva ancora. Non so nulla di quella coppia e non li ho più rivisti, ma ci vuole poco a immaginare, vedendo anche gli edifici e i reparti da cui arrivavano, che quella per loro sia stata una giornata speciale perché, verosimilmente, lui aveva ricevuto una diagnosi positiva. Forse un rischio evitato, forse una paura scampata o, forse, una condanna a morte che si era trasformata in una piena assoluzione!

Parto da qui, da questa immagine inconsueta, perché spiega meglio di tante parole perché amo il mio lavoro. E come lo amo io, lo capirete se continuerete a leggere questo libretto, lo amano

anche i sette C.I.O. che ho intervistato e incontrato. È vero, noi non salviamo vite e non curiamo i pazienti e abbiamo il massimo rispetto per chi questo lavoro lo fa veramente, siano essi medici blasonati, semplici infermieri, tecnici o assistenti alla persona di ogni tipo. Tuttavia penso (e non sono il solo) che, per chi ama la tecnologia e l'informatica, lavorare nella sanità sia un privilegio, perché permette di seguire la propria passione e nel contempo aiutare in modo spesso importante chi i pazienti li cura davvero e, talvolta, i pazienti stessi. Questo vale in modo particolare oggi, dato che l'informatica è ormai penetrata in tutti i processi, anche in quelli clinici. L'H.I.T. (Health Information Technology), o l'e-Health<sup>3</sup> è una delle applicazioni più interessanti dell'IT (Information Technology appunto) e, a mio parere, una delle più stimolanti anche dal punto di vista umano.

Ora credo di avervi confuso abbastanza le idee e vi starete chiedendo cosa vi aspetterà continuando a leggere questo libretto. Un trattato sulla governance dei sistemi informativi o sull'e-Health? L'agiografia della figura del C.I.O., come avviene in alcuni testi americani, che hanno mitizzato a tal punto questa figura professionale, tanto da chiedersi se siano stati scritti dalla Marvel o dalla DC Comics? No.

In questo libretto troverete delle storie.

Sette vere storie di C.I.O., di persone che, chi frequenta AISIS<sup>4</sup> e i suoi eventi, conosce bene. Storie di persone normali, tutte italiane tranne una. La maggior parte di loro ha partecipato ad un percorso di formazione e certificazione delle competenze chiamato e-HealthAcademy (nell'appendice 1 scoprirete meglio di cosa si tratta). C.I.O. che hanno interpretato e interpretano a modo loro il ruolo che ricoprono. Per ognuno di loro, siamo partiti da un principio del Bushido, il codice dei samurai giapponesi, perché tutti coloro che hanno un potere e una responsabilità hanno bisogno di un "codice etico" a cui ispirarsi. Ma affinché questo non sembrasse troppo serio,

---

<sup>3</sup> L'e-Health (scritto anche eHealth) è un termine relativamente recente utilizzato per indicare la pratica della salute attraverso il supporto di strumenti informatici, personale specializzato e tecniche di comunicazione medico-paziente. L'e-health è quindi il complesso delle risorse, soluzioni e tecnologie informatiche di rete applicate alla salute ed alla sanità. (Fonte: wikipedia).

<sup>4</sup> Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità ([www.aisis.it](http://www.aisis.it))

abbiamo evidenziato le follie che li caratterizzano, tessendone un talvolta irrispettoso elogio.

Anche nel formato non vi aspettate un libro convenzionale. Alcune storie sono raccontate come interviste, altre sono storie pure e semplici legate a fatti reali (All Systems Down per esempio), altre ancora hanno un taglio documentaristico, o illustrano “giornate tipo” dei protagonisti (come in Un giorno da C.I.O.). Nel narrare la storia, il personaggio è sempre chiamato solo per nome, perché crediamo sia importante focalizzarsi sull’esperienza narrata più che sulla persona. Nel paragrafo Titoli di coda troverete poi tutti i riferimenti.

Prima di chiudere questa ormai troppo lunga introduzione, vi lascio con un’ultima riflessione. Ogni volta che inizio a scrivere un libretto come questo, parto pensando di avere qualcosa da dire ma, più ci lavoro, più mi ritrovo ad ascoltare e ad imparare.

S. Agostino diceva:

*Gli uomini se ne vanno a contemplare le vette delle montagne, e i flutti vasti del mare, le ampie correnti dei fiumi, l’immensità dell’oceano, il corso degli astri, e passano accanto a se stessi senza meravigliarsi.*

Io nell’incontrare i sette C.I.O. ritratti nel libro, in alcuni casi letteralmente mentre contemplavo le vette delle montagne, mi sono meravigliato e mi sono sentito piccolo di fronte alle esperienze interessanti e ricche che ho incrociato. Devo dire la verità: durante la scrittura mi sono completamente dimenticato di cosa avevo da dire sul tema C.I.O. (“forse non era importante”, direbbe mia moglie), ho lasciato parlare i personaggi e ho imparato moltissimo! A proposito, non posso non ringraziare, oltre a tutti i colleghi che si sono resi

disponibili a farsi intervistare e a rivedere le proprie storie, anche mia moglie che, come fa sempre quando mi imbarco nell'avventura di scrivere un nuovo libretto, si presta a rileggere pazientemente tutte le bozze, a correggerle e a darmi feedback preziosi. Dopo quasi trent'anni insieme attraverso ere tecno-geologiche diverse (ebbene sì, anche se non ho ancora cinquant'anni io e mia moglie ci siamo conosciuti quando ancora non esisteva Internet, sembra incredibile!), credo di poter dire che incontrarla sia stata una delle cose più belle che mi siano capitate nella vita!

Chiudo con un ultimo pensiero rivolto soprattutto ai più giovani. Sto pensando ai giovani C.I.O., ma anche a quelli che C.I.O. non sono ancora e forse lo diventeranno in futuro e a tutti i giovani che lavorano nei sistemi informativi in sanità con altri ruoli. Jeffrey Hammerbacher <sup>5</sup>, uno dei più importanti tecnologi viventi, è diventato famoso anche per aver detto: "The best minds of my generation are thinking about how to make people click ads. That sucks"<sup>6</sup>. Lasciatemi dire, con un po' di orgoglio, che noi professionisti dei sistemi informativi in sanità abbiamo l'onore e il privilegio di lavorare in un ambito che, nel piccolo o nel grande, può incidere sulla vita delle persone in modo più significativo di un annuncio pubblicitario. A volte provocando dei gran mal di pancia, come molti utenti dei sistemi informativi potranno testimoniare, ma in molti casi creando valore e «benessere» per il singolo e per la società.

Cesano Maderno, 28 Agosto 2016 (S. Agostino)

---

<sup>5</sup> Per sapere chi è andate su wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Jeff\\_Hammerbacher](https://en.wikipedia.org/wiki/Jeff_Hammerbacher)

<sup>6</sup> "Le migliori menti della mia generazione stanno pensando a come convincere persone a fare clic sugli annunci. Cheschifo".

# Capitolo I: “Parlare e agire sono la medesima cosa” (Principio Makoto o Shin)

## *Il concilio di Trento*

Intervista al C.I.O. dell'A.P.S.S. di Trento (19 Agosto). Interessante esempio di un percorso, incarnato da Leonardo, che ha unito obiettivi alti e concretezza. Parola e azione che vanno di pari passo, senza dicotomie e false promesse non realizzate.

Sono seduto ad uno dei caffè nella splendida piazza del Duomo di S. Vigilio, dove circa 5 secoli fa si svolse il Concilio di Trento. In mezzo a tanti turisti, vestito in giacca e cravatta, con il portatile sulle ginocchia, sembro uno dei tanti «lavoro-dipendenti» che non



Figura 1. Tè Chai e torta pere e cioccolato in Piazza del Duomo.

riescono a staccarsi neanche in un contesto così bello dalla loro dose quotidiana di e-mail. In realtà, chi mi vede non sa che mi sto divertendo, perché sto per raccontare dell'incontro, quasi un concilio di informatici, che ho avuto oggi pomeriggio con Leonardo. Quando incontri una persona come lui hai tanto da imparare, e già questo è di per sé interessante, poi scrivere di un colloquio come questo è per me ancora più piacevole.

Mentre inizio a divertirmi, arriva la cameriera. Chiedo quali tipi di tè verde abbiano, perché sono le cinque e non arrivo alle sei senza una buona tazza di tè. La ragazza è giovanissima, forse nuova, si agita perché non sa rispondere alla mia domanda. Cerco di tranquillizzarla, ma lei si preoccupa ancora di più e mi dice che deve andare a prendere il menù, che arriva in effetti poco dopo: «Qui troverà tutto scritto», dichiara sollevata. Ringrazio e leggo il menu, ma l'unica voce che riguarda il tè informa che è disponibile: «Tè caldo o freddo». Lo faccio notare alla cameriera con il maggior tatto possibile, lei però corre via con il menù in mano. Ritorna poco dopo scusandosi tre volte e portandomi finalmente 5 bustine diverse di tè verde di qualità. Scelgo un buonissimo tè Chai speziato e la ringrazio, gustandomelo con un'ottima fetta di torta cioccolato e pere. Mi vien da pensare che, come mi diceva poco fa Leonardo, anche noi che lavoriamo nei sistemi informativi in sanità, spesso siamo come questa cameriera: abbiamo molto e di buona qualità, ma non lo sappiamo spiegare. Viviamo in un contesto spettacolare, abbiamo lavorato per anni per sviluppare soluzioni che, rispetto a tanta parte degli enti che erogano servizi ai cittadini, sono innovative e concrete, ma spesso le comunichiamo male, oppure cadiamo in difetto nell'ultimo miglio, quello che garantisce l'usabilità al cittadino.

Quello dell'usabilità è uno dei primi temi di cui Leonardo mi ha parlato quando ci siamo visti nel suo ufficio, al Centro Servizi dell'APSS di Trento.

«Ci siamo accorti presto che la chiave per la diffusione di servizi al cittadino era la facilità di accesso», dice Leonardo. «Si possono fornire

i servizi più utili e ben fatti del mondo, ma se per accedervi il cittadino deve installarsi dei software, o seguire procedure complicate, la diffusione sarà sempre di nicchia, mentre noi volevamo che i nostri servizi fossero usati da tutti i cittadini. È con questo che mi misuro e ci misuriamo.” Mentre parla, Leonardo mi mostra le modalità di accesso al sistema TreC<sup>7</sup>, realizzato dalla Provincia di Trento per fornire servizi sanitari ai cittadini. C’è ovviamente la consueta Smart Card (Carta Provinciale dei Servizi, la chiamano qui). Ma c’è anche una “security card”, una matrice di codici personale. C’è poi una “one time password”, che il cittadino può richiedere via SMS o App, mentre per alcuni servizi è sufficiente la tradizionale utenza e password. Sembra un dettaglio, ma per chi fa il nostro mestiere, i dettagli fanno la differenza. Progetti di servizi ai cittadini molto complessi e articolati si sono infranti sullo scoglio della barriera all’accesso. Qui a Trento hanno moltiplicato le modalità di accesso, pur preservando la sicurezza tecnologica e di processo. Risultato? Percentuali bulgare! Nei primi nove mesi di lancio del servizio della ricetta dematerializzata, il 93% dei cittadini ne ha usufruito! Oggi le ricette dematerializzate sono l’85% del totale. Oltre 60.000 cittadini iscritti al servizio TreC (su un bacino di assistiti di circa mezzo milione) e più del 70% dei referti acceduti on-line: sono numeri che in Italia non hanno eguali». Non posso non chiedere quali siano stati i fattori critici di successo. Leonardo non ci pensa nemmeno un secondo: «Scusami il gioco di parole, ma sono semplicemente “tre C”: condivisione e dialogo continuo con tutti gli stakeholder<sup>8</sup>, comunicazione attenta e mirata e continuous improvement».

---

<sup>7</sup> La descrizione dettagliata del progetto TreC esula dall’ambito di questo libretto. Per maggiori informazioni sul progetto e sui servizi offerti, si rimanda a: <https://trec.trentinosalute.net>.

<sup>8</sup> Letteralmente: “portatori di interesse”. Qui indica tutti gli attori coinvolti: cittadini, medici, decisori... Ho lasciato la versione inglese, sia perché è un termine largamente usato, sia perché è quello che ha utilizzato Leonardo nella nostra intervista

Poi prende un foglio e, usando dei pennarelli colorati, mi disegna questo schema (Fig. 2).

«Questo è uno schema che uso spesso quando mi chiedono di spiegare il nostro percorso», riparte con la sua tranquilla cadenza trentina. «Nella maggior parte dei casi, ci si ferma al primo gradino, al quadrato blu, che è già difficile, non lo nego. Qui, però, stai dando un valore limitato, fai solo quello che deve necessariamente essere fatto. Stai fornendo acqua, luce e gas agli utenti: se non ci sono, si infuriano tutti, ma se ci sono nessuno dice grazie. Il bello viene quando cominci ad integrare i partner esterni all'interno dell'ecosistema. Ma il vero valore, e anche la difficoltà maggiore, arriva quando integri nel sistema anche i cittadini».

Leonardo mi mostra altri grafici e statistiche di utilizzo. Poi io chiedo: «Cisaranno pure stati nel percorso dei momenti difficili?»

Leonardo lascia un attimo le statistiche e si ferma a pensare. «A mio parere, sono stati due gli snodi critici. Il primo in realtà è precedente l'avvio del progetto TreC. Siamo nel 2003, quando i sistemi informativi dell'APSS attraversano una fortissima crisi di credibilità, sia verso gli utenti finali che verso il management. Per uscirne, abbiamo iniziato un nuovo percorso progettuale e tecnologico, ma soprattutto abbiamo completamente riorganizzato il servizio, centralizzando alcune componenti, mentre prima



figura 2. Il percorso di Leonardo.

eravamo completamente sbilanciati verso il presidio territoriale. Ci siamo dati una struttura e un modello di governo condivisi con il management. Abbiamo investito tanto sui percorsi di formazione e di costruzione delle competenze perché, non mi stancherò mai di ripeterlo, sono le persone che fanno la differenza. Poi abbiamo messo le basi, lavorando sulle integrazioni e sull'infrastruttura. Non lo sapevamo ancora, ma ci stavamo preparando al progetto TreC: quello che vedi ora è un po' la punta dell'iceberg, che non vedresti se non ci fossero delle fondamenta solide costruite in quegli anni».

«E il progetto TreC quando è iniziato?» chiedo io.

«Il progetto inizia nel 2008, con l'idea di costruire un ecosistema capace di fornire servizi sanitari direttamente ai cittadini. Oltre all'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, gli altri sponsor sono la Provincia di Trento e la Fondazione Bruno Kessler».

«È questo il secondo snodo critico, il governo degli stakeholder?», chiedo riprendendo il discorso precedente.

«Sì e no», dice Leonardo. «Mi spiego. I tre stakeholder principali ovviamente richiedono uno sforzo di allineamento continuo ma, definiti e condivisi gli obiettivi, si è creata una convergenza di visione strategica favorevole al progetto. Il secondo snodo critico è invece relativo agli stakeholder in senso lato, in particolare medici, farmacisti e professionisti sanitari in generale. Qui c'è stata inizialmente una fase di resistenza al cambiamento. La digitalizzazione era vista come un ulteriore appesantimento burocratico del loro lavoro. Abbiamo dovuto conquistare la loro fiducia, dimostrare nei fatti che ci sarebbero stati dei benefici, non solo per il cittadino, ma anche per i professionisti».

«Benefici concreti, misurabili, giusto?», chiedo curioso.

«Concretissimi! Pensa alle farmacie per esempio: con la ricetta dematerializzata hanno di fatto azzerato le attività di back-office! Oppure pensa al medico di base, che ha lo studio spesso intasato da persone che non hanno bisogno di una visita, ma solo di una ricetta, perché sono malati cronici. Con la ricetta elettronica non devono più recarsi allo studio del medico: basta una telefonata, il medico

crea una ricetta a sistema e il paziente può andare direttamente in farmacia a ritirare il farmaco!»

Mi viene da sorridere, perché Leonardo la fa semplice, ma la dematerializzazione delle ricette è un caso emblematico dell'IT nella sanità italiana: un tema con un business case solidissimo, che poggia su un processo relativamente semplice e facilmente automatizzabile. Eppure in pochissimi sono arrivati fin qui, ossia alla quasi completa dematerializzazione: in molti contesti, la ricetta elettronica sembra quasi il “sacro Graal” dell'informatica in sanità, ossia una cosa potentissima, ma quasi leggendaria e inarrivabile. È evidente che, quando si tocca il tema della farmaceutica, ci sono tanti stakeholder e tanti interessi diversi e non tutti convergenti: il problema non sono certo i processi, o la tecnologia. Però l'esperienza di Trento dimostra che, dove c'è determinazione, attenzione ai bisogni degli stakeholder e capacità di costruire un ecosistema di soluzioni e di partner funzionale e usabile, il Sacro Graal non è impossibile da raggiungere!

Leonardo riprende: «Vedi, è finita l'epoca in cui noi informatici pensavamo un sistema a tavolino e poi lo imponevamo agli utenti. Ormai non funziona più neanche con gli utenti interni, figurati con i cittadini! Bisogna offrire servizi utili e facilmente accessibili ma, dato che è difficile azzeccarle tutte la prima volta, bisogna anche misurare e avere un approccio strutturato e sistematico alla raccolta dei feedback degli utilizzatori».

«I vostri cittadini/utenti vi forniscono feedback in modo significativo?» chiedo.

«Guarda qua», riprende lui mostrandomi lo schermo del PC, con l'approccio concreto di chi ti fa vedere le cose piuttosto che raccontartele. «Abbiamo inviato a 30.000 utenti un sondaggio strutturato. Sai quante risposte abbiamo avuto?»

«15-20%?», dico io, pensando ad un tasso di risposte medio di azioni di questo tipo.

«Abbiamo avuto oltre 15.000 risposte!», mi dice soddisfatto indicando la dashboard con i dati sull'indagine. Oltre a questo,

abbiamo dalle 300 alle 500 segnalazioni spontanee all'anno al nostro servizio clienti. Vedi, eccole», mi dice mostrandomi la casella e-mail dove riceve in copia le segnalazioni. «Alcuni segnalano problemi o malfunzionamenti, altre sono quasi “tenere”. Guarda questa», mi dice mostrandomi la segnalazione di un utente che si lamenta perché «quando esco dalla Provincia, non riesco ad avere gli stessi servizi. Potete fare qualcosa?».

Capisco che questa dei numeri e dei feedback degli utenti è uno dei «chiodi fissi» di Leonardo. Probabilmente è anche una delle chiavi del successo del progetto: il C.I.O. (e immagino anche gli altri direttori coinvolti) si misurano e sono misurati primariamente attraverso indicatori di adozione e uso del servizio. Tutto il resto (tecnologie, sicurezza, standard) sono componenti importanti, ma non sono visti come i fattori di successo nemmeno per un ruolo tecnico come quello del C.I.O. Sono, come è giusto che sia, degli abilitatori. È significativo che Leonardo in due ore non mi abbia mostrato nessun KPI<sup>9</sup> di tipo tecnologico. Non mi ha parlato dell'uptime dei server, o dell'availability della rete, non mi ha mostrato architetture applicative, o modelli di governance dell'IT. Non dubito che tutto questo ci sia sotto il cofano, ma non è il focus di Leonardo. Quella è la parte che fa con la mano sinistra, mentre con la destra gestisce la componente generatrice di valore, che in altri contesti si chiamerebbe “il business”. Quasi mi avesse letto nel pensiero, Leonardo riprende: «Penso che, in quanto C.I.O., dobbiamo presidiare tre dimensioni: la dimensione tecnica, quella di business e quella di leadership. Io ho sempre cercato di bilanciare le tre cose e ho sempre cercato il confronto, anche con quelli “più grandi” di me. Ho partecipato ad un progetto di AICA<sup>10</sup> chiamato *La Comunità dei futuri IT leader*. È stato interessante sia

---

<sup>9</sup> K.P.I. = *Key Performance Indicator*, letteralmente indicatore chiave di prestazione. Sono le misure chiave utilizzate per tenere sotto controllo un processo.

<sup>10</sup> Associazione Italiana per l'informatica e il Calcolo Automatico (<http://www.aicanet.it/>).

condividere la mia esperienza, sia imparare dai C.I.O. delle grandi aziende. Perché i problemi poi sono sempre gli stessi, anche se a noi in sanità piace raccontarci che “siamo diversi”».

L'intervista è arrivata ai minuti finali, ma mi viene spontaneo chiedere: «E i prossimi passi quali saranno?»

Leonardo guarda fuori dalla finestra e poi risponde:

«Di cose in cantiere ne abbiamo tante. Sai, il nostro paradosso è che più facciamo e più ci chiedono. Però la traiettoria è abbastanza chiara, stiamo andando verso una gestione sempre più personalizzata del benessere e della salute dei cittadini. Lo slogan che abbiamo coniato per descrivere la prossima fase di evoluzione del progetto TreC è: *Le prescrivo una App!*. Ogni paziente dovrebbe poter disporre di servizi personalizzati e mobili, che lo seguono in tutti i suoi bisogni di salute. Sarà l'avventura dei prossimi anni, almeno per chi ci sarà, perché io tra poco mi godrò la pensione e passerò il tempo con i nipotini, a passeggiare in montagna, in biciletta, o a giocare a bridge!»

Dopo aver salutato Leonardo e dopo aver preso il famoso tè Chai di cui ho parlato all'inizio, guidando verso casa, ripenso a questo



Figura 3. Leonardo pensa al futuro.

incontro. Churchill diceva: «However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results»<sup>11</sup>. Buon senso, ma non sempre applicato. A volte restiamo intrappolati nelle strategie e nelle pianificazioni, dimenticando che nella maggior parte dei casi, quello che fa la differenza è la parte di *execution*, come dicevano Kaplan e Norton nel loro bellissimo *The Execution Premium*<sup>12</sup>. Leonardo rappresenta per me, in modo quasi plastico, il C.I.O. che sa identificare gli obiettivi rilevanti e guarda ai risultati prima che ai modelli, o ai piani astratti.

Mentre guido tra le montagne discendendo la valle dell'Adige, mi rendo conto che quest'anno è la prima volta che ritorno in Trentino, io che da vent'anni ci vengo più di una volta l'anno! Veniamo da tanto tempo in queste zone, in quello che è il "buon rifugio" della nostra famiglia, Passo Mendola, eppure ogni anno ci portiamo a casa qualcosa di nuovo. Una volta abbiamo scoperto un nuovo giro interessante sul Brenta, altre volte abbiamo esplorato castelli mai visti, oppure trovato una malga dove fanno un fantastico strudel con le mele della val di Non... e quest'anno ho inaspettatamente scoperto il lato "informatico" del Trentino! E anche questa volta non sono rimasto deluso!

---

<sup>11</sup> «Per quanto possa essere bella una strategia, di tanto in tanto bisognerebbe anche guardare ai risultati».

<sup>12</sup> Si veda la *Bibliografia Essenziale* per i riferimenti precisi al testo.

## Capitolo II: “Coglie ogni opportunità [...] e se l’opportunità non si presenta egli fa di tutto per trovarne una” (Principio Jin)

*Dick Fosbury*

Racconto di alcune delle tappe fondamentali della vita professionale di un C.I.O. che, per molti versi, ha ridefinito gli standard e le best practice nella gestione dei progetti e delle architetture complesse nella sanità italiana, cogliendo le opportunità presenti nel contesto e a volte creandole. Il brano è una ricostruzione del percorso di Claudio, basata sulla conoscenza mia e di altre persone che con lui hanno collaborato e su quanto condiviso nell’intervista del 29 luglio 2016.

### **Dick Fosbury<sup>13</sup> — gli inizi**

Accadono spesso, in tutti i settori della cultura e della scienza e quindi anche dei Sistemi Informativi in sanità, dei miglioramenti incrementali che passano da lente e costanti evoluzioni. Sono percorsi progressivi, interessanti da osservare e da descrivere, che hanno una loro eleganza sobria. Vi sono poi dei momenti di “discontinuità”, di cambiamenti improvvisi e repentini, che hanno invece un diverso tipo di bellezza, più selvaggia e aggressiva e che segnano il passaggio da una fase all’altra della storia dell’IT in sanità. Questi cambiamenti repentini sono forse anche più interessanti da studiare dei primi. È per esempio quello che è successo con il salto in alto. C’è un prima e un dopo Fosbury. Prima, tutti saltavano con la tecnica ventrale. Tutti si affannavano per migliorare di qualche millimetro il salto

---

<sup>13</sup> Desidero ringraziare Giovanni, che conoscerete in una delle prossime storie, per aver portato la mia attenzione su Fosbury e sulla bellissima lezione di Baricco (a cui sono debitore), in merito alla rivoluzione da lui innescata. Consiglio a tutti di guardare il video che trovate su YouTube cercando “Baricco Fosbury”.

dell'avversario, ma senza cambiamenti drastici. Poi arrivò Fosbury, un ragazzone dell'Oregon, saltatore non eccezionale, ragazzo apparentemente comune, con un'idea fissa fin dal liceo: il salto in alto si poteva fare in modo diverso. E così cominciò a sperimentare una sua tecnica, diversa da tutti gli altri. Il suo allenatore all'inizio cercò di scoraggiarlo, poi "tollerò" le sue stranezze, pur senza crederci molto. Fino al quel 20 Ottobre del 1968 quando, a Città del Messico, Fosbury sbaragliò tutti gli avversari con la sua nuova tecnica di salto dorsale saltando 2 metri e 24 centimetri e proiettando improvvisamente tutti gli altri nella preistoria! Guardare ora i saltatori "pre-Fosbury" fa un certo effetto, è come passare da un film di Star Trek a una pellicola in bianco e nero di Buster Keaton. Intendiamoci, Buster Keaton era un grande, ma i suoi effetti speciali ci fanno sorridere di tenerezza, nulla di più. E la cosa ancora più incredibile è che, nell'olimpiade successiva, Fosbury non salì nemmeno sul podio, perché ormai tutti avevano cominciato ad usare la sua tecnica e quindi lui non aveva alcun vantaggio rispetto ad atleti fisicamente più forti. Tutti però cominciarono a considerarlo un "atleta mito", perché aveva cambiato la storia del salto in alto.

Trovo particolarmente interessante, ogni volta che mi imbatto in un evento di questo tipo, andare a vedere cosa c'era prima. Fosbury non lo si capisce guardando quel 20 ottobre del '68, ma ripercorrendo anche ciò che fu prima e dopo di lui. Perché ogni discontinuità in

realtà è preparata da una percorso ineluttabile e graduale, come i movimenti tellurici, che sono preceduti da lenti e apparentemente insignificanti spostamenti delle placche terrestri, fino a che tutta l'energia accumulata si libera in pochi terribili istanti.

Allora, se vogliamo capire da dove sia arrivata la discontinuità finale, dobbiamo guardare un po' indietro.

Partiamo quindi dall'inizio. Il nostro Fosbury si chiama Claudio e a 11 anni entra nel seminario dei missionari Comboniani, prima a Como e poi a Padova. Sono gli anni '70 e il clima, soprattutto a Padova, era complicato ma affascinante.

«Claudio era un ragazzino curioso», dice chi l'ha conosciuto in quegli anni, «interessato a capire. Era il più piccolo di noi seminaristi, dato che quasi tutti frequentavamo già l'università, ma amava partecipare ai dibattiti che improvvisavamo la sera dopo cena. Si parlava di ingiustizie sociali e di teologia della liberazione, di filosofia e di politica. Ogni tanto rientrava qualche missionario che ci raccontava dell'esperienza che stava vivendo in Africa, o in America Latina. Claudio era una spugna, gli interessava tutto e faceva domande su tutto!»

Dopo un paio d'anni a Padova però, Claudio capisce che quella non è la sua strada e rientra in famiglia. Famiglia monoreddito, con il padre operaio specializzato, in cassa integrazione a zero ore: la situazione richiedeva una decisione in tempi rapidi. Così si iscrisse alla scuola infermieri, che era eticamente in continuità con il mondo da cui arrivava e gli avrebbe permesso di ricevere un assegno mensile e un posto sicuro alla fine del percorso, entrambe condizioni importanti, vista la situazione familiare. Guardando il suo percorso finale sembra un ripiego, un errore di valutazione, ma in realtà sarà un tassello importantissimo della storia successiva.

Il periodo alla Scuola Infermieri fu, dal punto di vista umano e professionale, particolarmente fecondo. Gli studenti del corso dovevano infatti frequentare ogni tre mesi una realtà diversa, percorrendo i processi organizzativi di tutte le aree di un'azienda

sanitaria: da quelli dell'area della Prevenzione (Igiene Pubblica, Ambientale, Medicina del Lavoro, Veterinaria), a quelli dell'assistenza distrettuale e domiciliare, a quelli legati all'area dell'accoglienza ospedaliera, a quelli dell'area della medicina d'urgenza (Pronto Soccorso, Rianimazione, Unità Cardio Coronarica...) e ai processi dei vari reparti ad orientamento medico e chirurgico di un tipico ospedale. Claudio così descrive quella fase della sua vita: «Umanamente è stato un periodo faticoso (6 ore di lavoro al mattino, dalle 7.00 alle 13, e 4 ore di scuola il pomeriggio, dalle 14.00 alle 18.00) ma bellissimo. Ho ricordi di profonda amicizia con persone con cui abbiamo condiviso 15 ore ogni giorno, per tre anni consecutivi, con cui sono cresciuto e con cui abbiamo imparato ad affrontare la sofferenza, la malattia e la morte, ad avere la capacità, in alcuni momenti, di offrire solo «il nostro essere vicini», perché non c'era più altro che tecnicamente si potesse fare, o avesse ancora senso fare. Pazienza, comprensione, dedizione sono state qualità che ho costruito in questi anni. Ci sono figli o parenti di pazienti che ho seguito che, incrociati a distanza di anni, mi ringraziavano per come mi ero preso cura dei loro cari. Emozionante! Era un lavoro che facevo con grande passione».

### **Dick Fosbury — incontri decisivi**

Dopo la fine della Scuola Infermieri, Claudio svolse il servizio civile presso il Consorzio Sanitario di Zona di Rho. Il gruppo in cui era inserito si occupava di supportare la Presidenza del consorzio nelle fasi di pianificazione e programmazione dei servizi socio-sanitari. Le prime attività erano relative alla raccolta di dati per fini diversi: analisi dei dati di pronto soccorso, per supportare la Polizia Municipale a monitorare e ridurre gli incidenti stradali; analisi delle cause di morte in un centinaio di comuni, per le persone che avevano vissuto vicino all'inceneritore di Figino; predisposizione di dati per il controllo di gestione aziendale. «Tutte attività manuali», ricorda Claudio, «che

evidenziarono la necessità di poter disporre di strumenti per il trattamento dei dati e quindi dei primissimi personal computer, cui nel 1982 fummo dotati (Apple II). Da questa circostanza nacque il mio primo contatto con il mondo dell'informatica. Mi è sembrato un modo diverso di continuare ad "occuparmi degli altri", ma su larga scala, potendo migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni operative di colleghi che poi lavoravano direttamente con i pazienti." In questo periodo Claudio fa tre incontri fondamentali per la sua formazione e per la sua carriera futura. Il primo è con i vertici del Consorzio Sanitario di Zona, in particolare con il Commissario e con il Presidente. Il primo era un visionario appassionato di informatica e di fantascienza che, ricorda Claudio, "ha saputo trasmettermi il "coraggio delle idee"». Invece il Presidente gli insegnò che, per raggiungere gli obiettivi anche più visionari, era necessario che ci fosse un percorso sostenibile, saldamente ancorato al contesto presente.

Il secondo incontro fu con i ricercatori della Bocconi. Alla fine degli anni '80, Rho finì sotto i riflettori della prestigiosa università milanese, per l'ampiezza di visione e la capacità di esecuzione di cui il team dei Sistemi Informativi, che a quel punto era coordinato da Claudio, stava dando prova. Nel panorama italiano di quegli anni, non erano molte le realtà che interpretavano in modo strategico il percorso di evoluzione dei sistemi informativi: per la maggior parte le azioni in corso avevano un approccio più "tattico" ed erano volte soprattutto a informatizzare gli ambiti classici (amministrazione, accoglienza, laboratorio...), senza una visione strategica e architettonica. Rho rappresentava quindi un laboratorio interessante e Borgonovi, direttore del CER GAS e autore di un testo fondamentale per quegli anni come *L'ospedale: un approccio economico aziendale*, non perse l'occasione di inserire Claudio stabilmente nel suo team di ricercatori. Erano quelli gli anni che precedevano le grandi riforme sanitarie iniziate nel 1992 e vi era un dibattito vivace su quali fossero i modelli organizzativi migliori e quali gli strumenti a supporto di tali modelli. I sistemi informativi erano visti, almeno dagli studiosi più illuminati, come

uno strumento fondamentale di sviluppo e di gestione del sistema. L'esperienza di collaborazione con la Bocconi iniziò in quegli anni e non si è più interrotta, dando a Claudio la possibilità di costruirsi una visione manageriale, di governance e architettuale a tutto tondo. Chi ha potuto osservarlo in quel periodo ricorda che «Claudio aveva una curiosità intellettuale innata, che ben si sposava con l'apertura mentale verso nuovi paradigmi e soluzioni, tipica degli ambienti universitari. Inoltre le sue competenze di processo erano essenziali in un team fatto di ricercatori che, per loro natura, non avevano mai vissuto la *full immersion* nei processi sanitari, che una persona come Claudio, che veniva dalle corsie e dal territorio, aveva sperimentato». Se il primo incontro gli diede il coraggio delle idee e la concretezza legata al contesto sanitario, il secondo lo plasmò nei suoi aspetti di management e di governance dei sistemi informativi, il terzo completò la sua formazione tecnica. Infatti in quegli anni a Rho un fornitore, Bull, stava investendo in persone e mezzi per la costruzione di un nuovo sistema informativo sanitario. Forse erano altri tempi, o si trattava piuttosto di un fornitore illuminato, ma si concretizzò (e funzionò) una reale partnership tra pubblico e privato. Le persone del Consorzio, incluso il team di Claudio, fornivano esperienza e competenze specifiche sui processi e sui bisogni della sanità italiana, il fornitore in cambio metteva in gioco personale tecnico, formatori, architetti, che contribuivano da un lato a plasmare una soluzione ospedaliera, ai tempi estremamente promettente, e dall'altro formavano Claudio e il suo team sulle tecnologie e le architetture utilizzate.

L'apice di questo percorso fu il piano triennale di sviluppo dei sistemi informativi (1993–1995), un documento in qualche modo “storico”, di cui abbiamo recuperato l'immagine di copertina (Fig. 4).

Il piano fu steso da Claudio insieme al Commissario «visionario». Contribuirono con diversi *input* anche i ricercatori della Bocconi e gli architetti di Bull.

Questi tre importanti incontri diedero al nostro Fosbury tutti gli strumenti, organizzativi, tecnologici, di processo e di governo,

che costituirono gli ingredienti di base su cui costruì il suo percorso successivo.

### Dick Fosbury — l'esecuzione perfetta

Dopo l'esperienza di Rho, Claudio lavorò per dieci anni nella neo-costituita Azienda Ospedaliera di Legnano. In quel contesto ebbe modo di mettere in pratica pienamente la visione strategica e architeturale maturata durante le esperienze precedenti, in particolare con l'attivazione di un Electronic Medical Record aziendale, per la gestione dei processi e dei documenti clinici. In quegli anni di lavoro “matto e disperatissimo”, Claudio riesce anche a laurearsi e ottiene un Executive Master alla Bocconi. Si ha come l'impressione che sia sempre alla ricerca della prossima sfida e che viva il presente come una preparazione per le prove che gli arriveranno.

Nel 2009, all'alba dei 50 anni, Claudio rimette tutto in gioco per accettare una sfida apparentemente (e forse anche sostanzialmente)



Figura 4. Piano triennale dei “Sistemi Informativi Automatizzati” dell’USSL 68.

folle. Viene chiamato nel Gruppo Multimedica come C.I.O. Fin qui nulla di strano. Ciò che accadde dopo, fu la “rivoluzione alla Fosbury”. L’amministratore delegato del gruppo voleva rinnovare radicalmente i sistemi informativi, con un’architettura e delle piattaforme omogenee per tutte le sedi (4 ospedali più diverse strutture di servizio e ambulatoriali). Claudio parte a ottobre con una fase di assessment, a dicembre vengono firmati i contratti con i fornitori e finalizzato il team. Nel piano di evoluzione dei sistemi informativi propone due scenari: quello classico, percorso da tutti i C.I.O. indiscriminatamente, che prevedeva un rinnovo progressivo dei sistemi, con un percorso di qualche anno. Il secondo percorso proposto invece, prevedeva un rinnovo a “big bang” di tutti i sistemi in sei mesi. Ci fu un incontro tra Claudio e l’amministratore delegato per discutere i due piani. Ad un certo punto l’A.D. lo guardò fisso negli occhi e gli chiese: «Lei se la sente di fare il percorso accelerato? Mette in gioco la sua testa su questo?» L’imprenditore era attratto dalla possibilità di ottenere un risultato in tempi brevi, evitando i costi di un parallelo tra vecchi e nuovi sistemi. Claudio, da parte sua, aveva ben meditato i pro e i contro dei due piani. Il piano “tradizionale” era qualcosa che aveva già percorso a Rho e a Legnano. Era il modo di saltare di tutti gli altri. Pensava di poter proporre qualcosa di totalmente nuovo, qualcosa ancora mai tentato nel contesto italiano, fatto di soluzioni e fornitori frammentati e non semplicemente integrabili. Rispose senza esitazione con la sua solita voce pacata ma determinata: «Io credo che si possa fare. Se lei ci crede e mette le risorse giuste, io mi ci gioco la testa e la mia credibilità professionale». Così nacque una delle sfide più interessanti e più folli della sanità italiana degli ultimi anni: la costruzione e la messa in opera di un’architettura di sistemi informativi completa, integrata e multi-sede in sei mesi!

Claudio attinse ampiamente alle competenze sviluppate a Legnano e anche alle risorse che lo avevano accompagnato in quel pezzo di cammino. Le “tre gambe” del progetto, immortalate in una

foto delle prime fasi del percorso (Fig. 5) erano i Sistemi Informativi, i fornitori-partner e i clienti interni.

Ho avuto la fortuna, negli anni a seguire, di lavorare con alcune delle persone che facevano parte del “dream team” che Claudio aveva costruito per il progetto Multimedia. Tutti ricordano quel periodo come estremamente intenso, ma anche incredibilmente fruttuoso: «Arrivavi la mattina e vedevi il cartello con il conto alla rovescia sulla parete. Sapevamo che ogni giorno di ritardo avrebbe impattato sul percorso critico di progetto. Questo non ci spaventava ma ci stimolava, perché sentivamo che il governo della nave era saldo e ci fidavamo di Claudio. Era stata istituita anche una “war room”,



Figura 5. Le “tre gambe” del progetto: Team Sistemi Informativi, Partner, Clienti Interni (foto originale del progetto).

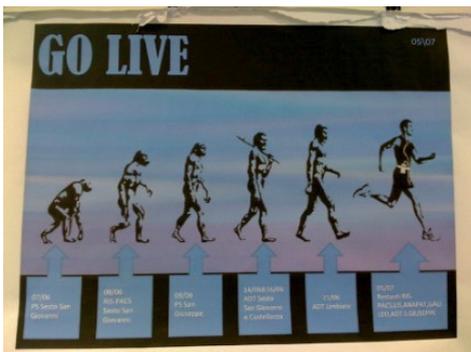


Figura 6. Conto alla rovescia!

dove si tenevano le riunioni di coordinamento tra i vari responsabili d'area e i project manager. Riunioni a volte anche intense, perché quando lavori sul filo del rasoio è facile farsi prendere dalla tensione, dove Claudio però, con il suo modo di fare pacato ma assertivo, visionario ma pragmatico, riusciva sempre a farci convergere su una soluzione percorribile».

A proposito del mix di pragmatismo e visionarietà di Claudio, una professionista di grande esperienza e valore che lo conosceva bene una volta mi disse: «Ho sempre apprezzato la sua capacità di ragionare in termini architettonici e strategici. Pensavo però che questo lo “distaccasse” un po' dalla gestione operativa e quotidiana dei sistemi informativi, pensavo fosse un grande teorico e basta. Fino a che un giorno non mi invitò a vedere il suo datacenter. È come quando entri in un ristorante blasonato e fai un giro nella cucina e nei bagni: solo lì capisci veramente la qualità di quello che mangerai e l'attenzione al servizio. Così il giro nel datacenter di Claudio fu una rivelazione, perché c'era un ordine e un'attenzione ai dettagli, dal cablaggio alla disposizione dei server nei rack, che ho trovato in pochi altri contesti». La stessa pragmaticità la dispiegò anche nella gestione delle relazioni. Il rapporto tra il direttore dei Sistemi Informativi e la proprietà storicamente non è mai stato facile in quel contesto, dimostrazione ne è il fatto che la vita media di un C.I.O. in Multimedia nel decennio prima di Claudio è stata di 18 mesi<sup>14</sup>. Lui seppe costruire un buon link anche con la Direzione, soprattutto nella fase iniziale. Se mancavano alcuni aspetti fondamentali per la gestione di un progetto di change management di quella portata, Claudio trovava il modo di aggirare il problema. Ad esempio, non venne mai costituito uno Steering Committee<sup>15</sup>, quindi dovette lavorare “in orizzontale”, creando dei

---

<sup>14</sup> Claudio ci rimase per 5 anni.

<sup>15</sup> Letteralmente: «comitato guida». È l'organo di governo ad alto livello di ogni iniziativa di cambiamento complessa: ha l'obiettivo sia di monitorare gli avanzamenti, sia di gestire le criticità maggiori.

gruppi di progetto specifici con i clienti interni principali. Questi gruppi di lavoro permisero di limitare, almeno all'inizio, gli impatti della carenza di un parallelo piano di revisione e sviluppo organizzativo del gruppo Multimedica.

Claudio era diventato l'epicentro di un movimento di cambiamento aziendale senza precedenti in quella (come in altre) realtà. Passava da riunioni in cui si definivano i parametri di monitoraggio di Nagios<sup>16</sup>, ad avanzamenti con il top management. Passava con totale fluidità da una riunione con la Direzione Sanitaria per la definizione del nuovo nomenclatore delle prestazioni ambulatoriali, alla revisione dei centri di costo con le persone del Controllo di Gestione. Dava rassicurazioni sul suo cellulare al primario disperato, perché doveva cambiare l'applicativo di refertazione che usava da anni, e contemporaneamente rivedeva il piano di formazione degli utenti, che le sue persone gli sottoponevano. Gli anni di lavoro a Rho e Legnano gli avevano dato una formazione a 360°, che in quei momenti era la sua risorsa strategica. Nonostante il notevole carico di lavoro e di stress, rimase però sempre sereno. Ricorda di quel periodo, dalla scelta di lasciare Legnano al primo anno concitato in Multimedica: «Devo molto della “ragionevole” tranquillità con cui ho fatto questa scelta alla mia compagna, che non solo mi ha lasciato la massima libertà, ma mi ha spinto, pur con tutti i rischi e le criticità umane e professionali, a scegliere il percorso che mi avrebbe dato maggiori soddisfazioni, standomi vicino nei momenti difficili che non sono mancati, dato che per il primo anno credo abbiamo lavorato davvero a ritmi incredibili».

E finalmente venne il giorno fatidico, il 5 luglio 2010.

Manzoni introdurrebbe la giornata forse dicendo: «Si racconta che il principe di Condé dormì profondamente la notte avanti la giornata di Rocroi: ma, in primo luogo, era molto affaticato;

---

<sup>16</sup> Sistema *open source* molto utilizzato per il monitoraggio dell'infrastruttura informatica.

secondariamente aveva già date tutte le disposizioni necessarie, e stabilito ciò che dovesse fare, la mattina».

Claudio certamente era molto stanco, perché i sei mesi precedenti erano stati intensissimi, ma soprattutto, come il principe, aveva preparato bene la battaglia.

Un suo stretto collaboratore di quei giorni mi ha detto, riprendendo il paragone guerresco: «Credo che una delle grandi doti di Claudio sia la profonda ed innata capacità di “controllo del campo di battaglia”. Ricordo precisamente come, durante la fase pre avvio e post avvio in Multimedita, la sua visione a 360° sull'intero contesto ambientale del progetto, insieme alla sua grande capacità di mediazione e comunicazione, ci consentiva di concludere positivamente i diversi e difficili incontri di analisi pre-partenza, o di gestione delle criticità post avviamento. Spesso iniziavamo i meeting di progetto con una palpabile e condivisa tensione, per poi concludere gli incontri (seppur consapevoli dell'ardua scalata) sorridendo».

Ora qui vorrei quasi poter raccontare in toni drammatici quella prima giornata, ma la verità è che non c'è nulla di narrativamente così interessante da raccontare, perché tutto accadde in modo molto normale. Sì, ci furono alcuni aspetti da ritarare, ma come per Fosbury il salto di schiena era il modo naturale di saltare (e poi lo divenne per tutti gli altri), anche per Claudio l'esecuzione perfetta di un avviamento a big bang, in un contesto articolato e complesso, fu gestita con la naturalezza con cui Dick saltò a Città del Messico nel 1968. Non ci furono interruzioni di servizio, non ci fu dramma, insomma nulla di speciale da raccontare, se non il “naturale” avviamento, in un solo giorno, di tutti i sistemacritici del gruppo!

### **Dick Fosbury — conclusione**

La storia del nostro Fosbury ovviamente non finisce qui. Claudio dopo Multimedita ha intrapreso una carriera da consulente, che è

forse un modo di mettere a disposizione la sua esperienza per un contesto più ampio. Parallelamente continua a fare il ricercatore per la Bocconi e il Presidente di AISIS. Potrei andare avanti a raccontarvi per molte pagine ancora di quello che è successo in AISIS da quando Claudio è diventato Presidente, ma ora che siamo alla conclusione sento piuttosto il bisogno di riflettere su due aspetti. Il primo è la caratteristica, sua ma anche di John ad esempio, di essere dei “dual thinkers”. Quella che pareva, all’inizio della carriera, una deviazione “a perdere” con quegli anni spesi alla scuola per infermieri e poi a fare l’infermiere è invece secondo me uno degli “ingredienti segreti” del modo di Claudio di interpretare il suo ruolo: la capacità di leggere il contesto con gli occhi dell’informatico e nel contempo di guardarlo con la visione dei processi di chi ha fatto anche l’operatore sanitario. L’ultima considerazione invece riguarda tutti coloro che, come lui, sono riusciti a fare quello che Fosbury ha fatto per il salto in alto, ossia cambiare il modo che gli altri hanno di vedere e affrontare la realtà. Credo che qui veramente si giochi su un livello che va al di là della medaglia olimpica o del titolo formale. Fosbury vale ben più della sua medaglia e questi personaggi ben più del loro titolo. A questo punto non ha più senso parlare di C.I.O.: forse sarebbero più appropriati appellativi come *influencer*, *leader*, o agente del cambiamento, ma ogni titolo va un po’ stretto a queste persone. Sai solo che, dopo che li hai incontrati, cambia il tuo modo di pensare e di vedere le cose. Questa è la traccia più duratura e feconda, o forse si potrebbe dire la più bella, che un uomo possa lasciare nel contesto e nelle persone che incontra.

## Capitolo III: “L’eroico coraggio non è cieco, ma intelligente e forte” (Principio Yu)

*The Innovator’s Prescription*<sup>17</sup>.

Intervista dell’8 Luglio 2016 a Giuseppe, uno dei C.I.O. più intelligentemente e coraggiosamente innovativi. Lui e l’organizzazione di cui fa parte stanno radicalmente cambiando le “regole del gioco” della sanità italiana. Gli stessi attori che fino ad oggi vivevano in un contesto dai mutamenti lenti, ora devono fare i conti con evoluzioni e discontinuità che richiedono flessibilità, intelligenza e velocità di esecuzione per adattarsi e non essere travolti dagli eventi.

Entri nel centro dove lavora Giuseppe e ti sembra di entrare in un’agenzia turistica. Colori pastello, personale sorridente, tante guide turistiche di tutti i paesi e iPad a disposizione dei clienti; o

---

<sup>17</sup> Letteralmente il titolo significa: La ricetta dell’innovatore. È ispirato ad un interessantissimo libro sui cambiamenti in atto e futuri in sanità: *The Innovator’s Prescription: A Disruptive Solution for Health Care* di Clayton M. Christensen, Jerome H. Grossman M.D., Jason Hwang M.D. (McGraw-Hill Education).

sarebbe meglio dire dei pazienti, perché siamo in un poliambulatorio. Aspetto che Giuseppe mi raggiunga e intanto do un'occhiata in giro. Una signora rilassata sfoglia una rivista di moda. Un uomo di mezza età, probabilmente già cliente abituale, inserisce il suo codice nel tablet per il self-check-in e si siede in attesa della chiamata. Non c'è molta gente in questo momento, anche perché è un afoso venerdì pomeriggio di luglio. I numeri però dicono che il “sogno folle” di chi ha fondato questa catena di Poliambulatori sta funzionando alla grande. Anzi, come dice una scritta a tutta parete in una delle aree dedicate allo staff in cui Giuseppe mi accompagna, “è una figata pazzesca”. Del resto, non è molto distante da quello che Christensen aveva teorizzato nel suo *The Innovator's Prescription*. Un conto però è leggere la descrizione di un modello innovativo di sanità nei libri, un conto entrarci dentro! Una sanità dove, accanto a strutture ospedaliere iper-specializzate, dedicate ai casi e alle patologie complesse, convivono realtà ambulatoriali leggere e a basso costo. Evidentemente sono risposte diverse a bisogni diversi, ma entrambe importanti per il paziente.



Figura 7. Sala d'attesa di uno degli ambulatori in cui lavora Giuseppe.

Giuseppe mi fa accomodare e mi fa visitare il suo “paese dei balocchi”. Siamo in una sala riunioni dove mi mostra una delle postazioni standard che utilizzano in tutti gli ambulatori. La accende, apre una pagina web, poi mi guarda e, con un sorriso compiaciuto, mi dice: dai, facciamo un giro nella mia sala server! Se non lo conoscessi mi sarei già alzato per seguirlo, in realtà la sala server è tutta in una pagina web, perché la follia di Giuseppe (o una delle follie), è stata quella di aver creato forse la prima realtà sanitaria italiana completamente “serverless”. C’è rimasto un solo serverino dedicato ad un vecchio applicativo, che però sparirà tra un mese. Poi tutto, tutto, tutto nel Cloud!

«Vedi», continua Giuseppe con l’entusiasmo di chi probabilmente ogni mattina si alza con una nuova idea, «quando mi hanno offerto di venire qui ad occuparmi dei sistemi informativi mi sembrava un sogno. Stavo facendo un master all’Università Bocconi, quando quello che sarebbe poi diventato il mio amministratore delegato, all’epoca nostro docente, ci lanciò una sfida: un concorso per l’idea più innovativa per la sanità. Presentammo un progetto di informatizzazione del flusso paziente attraverso prenotazione e pagamento online e fast check-in con il quale il mio gruppo vinse il concorso. Ci regalarono 1000 euro in visite mediche. Pensai che una cosa così avrebbe portato sfiga, invece mi ha portato fortuna! Qualche settimana dopo cominciai a collaborare con il centro, fino a che un giorno l’A.D. mi disse: «Allora, che ne dici di realizzare quel progetto che mi hai presentato in Bocconi? Ti andrebbe di diventare il nostro responsabile dei sistemi informativi?» E così è iniziato tutto. Eravamo quattro gatti in piazza S. Agostino!»

Quattro gatti e una manciata di medici che, in pochi anni, sono cresciuti fino a superare i 120 ambulatori specialistici, vincendo la sfida, imprenditoriale e sociale, di realizzare una sanità totalmente privata di qualità con prezzi molto vicini al ticket. Come ci riescono? Uso oculato delle risorse, saturazione delle agende e massima efficienza operativa. Risultato? In molti casi una prestazione ad un

prezzo inferiore a quello del ticket. E con medici e pazienti entrambi soddisfatti! Ma non basta. Nel centro di Giuseppe l'innovazione di processo e tecnologica è continua e, per una volta, non fine a se stessa, ma totalmente orientata al paziente.

«Siamo tutti continuamente stimolati a pensare e mettere in atto idee che possano migliorare la qualità del servizio per i nostri pazienti. Un esempio? Qualche mese fa stavo venendo al lavoro in auto e ascoltavo radio DeeJay che a me piace molto. I conduttori interagivano con il pubblico via WhatsApp. Mentre ascoltavo, ha cominciato a ronzarmi in testa un pensiero: poteva questa essere una soluzione anche per noi? E così dopo qualche settimana abbiamo aggiunto ai canali già esistenti di interazione on-line, anche WhatsApp».

Giuseppe parla velocemente, non come chi ha fretta o poco tempo, ma come chi ha tanta passione e molto da raccontare.

«Mentre mi trovavo in viaggio di nozze in Australia, sono stato colpito dai meccanismi di *rating* di Uber. Per ogni corsa era possibile esprimere la propria valutazione, che poi veniva pubblicata online. Un giorno un autista ci fece fare un giro un po' più lungo del necessario. Lo evidenziai nei commenti, pur dando un riscontro positivo del servizio. Poco dopo mi comunicarono che mi avrebbero restituito la metà della corsa. Mi sono detto: perché non può essere così anche in sanità? E così ci è venuta l'idea di implementare il sistema di valutazione trasparente che tutti possono consultare sul nostro sito. Ogni medico ha associate le valutazioni e i commenti dei pazienti. Ogni commento negativo genera una chiamata del nostro servizio clienti per approfondire e migliorare il servizio. Un circolo virtuoso e trasparente, come dovrebbe essere dappertutto, no?»

Già, come dovrebbe essere dappertutto.

Ci spostiamo in un ristorantino lì vicino per mangiare un boccone e continuare la nostra chiacchierata. Tra un buonissimo riso saltato e una toma in carrozza, Giuseppe continua a raccontarsi con l'entusiasmo dei suoi 30 anni. È incredibile quanta esperienza nelle

tecnologie sanitarie abbia accumulato, se penso che io alla sua età lavoravo nella grande distribuzione e iniziavo appena a domandarmi se la sanità, per me che ero bioingegnere, non fosse un contesto più motivante e stimolante. Giuseppe invece, dopo il liceo scientifico e la laurea in Tecniche Diagnostiche in Sicilia, completa un master in Bocconi e inizia subito ad applicare le sue idee in quello che all'inizio era un piccolo poliambulatorio. Gli chiedo dove sia nata tutta questa passione per la tecnologia.

«Credo sia partito tutto dai lego. Dovrei fare un monumento alla Lego, perché mi ha insegnato più di ogni corso o studio che abbia fatto. Fare cose incredibili con strumenti anche semplici, mi ha sempre affascinato. Ad esempio, quando ero al liceo, in un paesino vicino a Catania, cominciai ad appassionarmi di Photoshop. Era incredibile quello che potevi fare su un'immagine applicando semplici elaborazioni. Poi divenni bravo e cominciai a fare cose più complesse. Ero diventato "l'esperto del paese" di elaborazione delle immagini. Prima iniziai con qualche ritocco alle foto, per lo più per amici e parenti. Poi la voce si sparse. Diverse aziende locali cominciarono a rivolgersi a me e mio padre era preoccupatissimo di quel via vai di persone dalla mia cameretta di adolescente, spesso professionisti che lui conosceva. Per me non era diverso dai lego: con pochi strumenti, costruire una nuova visione della realtà!»

«Anche ora costruisci con i lego?», non ho potuto fare a meno di chiedergli.

«Più di quanto immagini! Innanzitutto sì, a casa la sera o nel weekend mi piace ancora "lavorare" con i lego. Ma, come ti dicevo, i lego e il mio lavoro sono più connessi di quanto sembri. Ad esempio, qualche mese fa il nostro amministratore delegato, che è un fisico e raggiunge l'orgasmo ogni volta che riesce a misurare qualcosa, mi chiamò e mi chiese di trovargli una soluzione per misurare il tempo visita. È forse uno dei pochi parametri di processo che ancora non misuriamo. Abbiamo cominciato a contattare diversi fornitori e alla fine la soluzione trovata consisteva nel mettere dei sensori sulle porte

degli ambulatori. Il costo, con variazioni trascurabili tra un fornitore e l'altro, era di circa 1.200 Euro a porta. Se si aggiunge il software e l'iva, si arrivava a quasi 200.000 euro per tutti i 120 ambulatori. Una cifra per noi, per DNA così attenti a costi, irraggiungibile. Allora pensai ai lego. Forse c'era un modo per partire dai mattoncini elementari e costruire noi quello che ci serviva. Chiesi allo stagista che lavorava con me se conoscesse Arduino, sai il circuito integrato "open source", se così possiamo dire. Un lego dell'elettronica insomma! Il mio stagista ci si mise d'impegno ed ora abbiamo il primo prototipo funzionante di sensore in grado di misurare il passaggio di una persona attraverso un varco. Costo di produzione stimato: circa 100 euro a porta! Il costo del progetto è passato da quasi 200.000 a meno di 20.000 euro. Questa è la risposta che il mio A.D. si aspettava!»



Figura 8. Giuseppe, l'informatica, i lego e Arduino.

Siamo arrivati alla banana split e quindi quasi alla fine del pranzo e del tempo che tutti e due siamo riusciti a sottrarre alle tante attività. Gli chiedo per finire quale lui ritiene sia stata la cosa più interessante e motivante di questi anni da C.I.O. Ci pensa qualche minuto, finisce il suo dolce e poi risponde sicuro: «Ce ne sono fundamentalmente due. La prima è la possibilità, anche grazie al contesto particolare in cui mi trovo, di realizzare delle visioni tecnologiche. Ad esempio, quando sono andato in fissa sul fatto di portare tutti i server nel Cloud, ho cominciato a dialogare con i nostri fornitori applicativi. La loro risposta alla mia richiesta è stata: «Certo che possiamo erogare servizi in Cloud. Installiamo gli applicativi nel nostro datacenter e voi ne usufruite a distanza». Capisci? Cloud ormai è uno slogan di marketing dietro il quale ti rivendono quello che già hanno. Io risposi che volevo mettere tutti gli applicativi nel Cloud vero, in un Cloud pubblico. Mi guardarono un po' diffidenti, ma ora siamo qui. Non è rimasto quasi più nulla fisicamente presso di noi. Anche la centrale telefonica sta in cloud in Germania. Quando io chiamo il collega vicino di ufficio, la mia chiamata passa da Francoforte e poi raggiunge il collega. E funziona tutto benissimo!

La seconda cosa però è forse quella che mi sta più a cuore. Ossia la possibilità di usare la tecnologia per cambiare in meglio l'esperienza delle persone, sia dei pazienti che dei colleghi. Questo è il cuore, qui cambi il modo in cui le persone vivono e lavorano. Il supporto ai vari canali on-line, i meccanismi di valutazione dei medici, l'efficienza nei servizi cambiano il modo in cui i pazienti vivono l'esperienza di farsi curare da noi. Anche strumenti semplici, come gli *applicativi di collaboration* che abbiamo introdotto, hanno cambiato in qualche modo la cultura aziendale. All'inizio non è stato facile. Ricordo che ho dovuto convincere gli utenti uno a uno ad abbandonare il vecchio servizio di posta gestito in casa e a migrare sul nuovo. Anche questo è *change management* per me: magari non il *change management* dei grandi progetti con schiere di consulenti, ma è gestione del cambiamento quotidiano del singolo utente. Ho mostrato ai colleghi uno ad uno

che il nuovo servizio di mail era equivalente al precedente e, anzi, faceva qualcosa di più. Una volta convinti, abbiamo cominciato ad introdurre gli strumenti di *collaboration*. Ed ora posso dire che i miei colleghi lavorano in modo diverso rispetto a due anni fa, con una maggior integrazione ed efficacia».

È finito il pranzo, è finito anche il tempo a nostra disposizione. Saluto Giuseppe, che tra poco partirà per tornare nella sua bella Sicilia in vacanza. Lo saluto, ma porto via un po' del "sacro fuoco" che questo ragazzo, cresciuto alle pendici dell'Etna, sembra avere dentro. E soprattutto porto con me la consapevolezza che il cuore di quello che ogni C.I.O. fa, pur in modalità e in contesti spesso molto diversi da quello di Giuseppe, è di utilizzare la tecnologia per migliorare l'esperienza dei pazienti e dei colleghi. Con prudenza e senza cecità di fronte alla complessità e ai rischi, ma anche con coraggio, intelligenza e forza.



Figura 9. L'accoglienza dei pazienti in uno degli ambulatori del gruppo.

## Capitolo IV: “Le decisioni che prendi e le azioni che ne conseguono sono un riflesso di ciò che sei in realtà. Non puoi nasconderti da te stesso” (Principio Meiyo)

Racconto «romanzato» di quello che è stato definito “uno dei peggiori disastri dell’IT in sanità di sempre”, liberamente ispirato agli eventi narrati in: *All Systems Down – Computerworld* (<http://www.computerworld.com/article/2581420/disaster-recovery/all-systems-down.html>) e nel case study *CareGroup* di F. W. McFarlan e R. D. Austin della Harvard Business School. Ho attinto anche al blog <http://geekdoctor.blogspot.com>, una vera miniera di informazioni su John, questo eccezionale C.I.O., unico da molti punti di vista, e sulle sue esperienze umane e professionali. In questo racconto vediamo John probabilmente nel momento più difficile della sua carriera, che è stata ed è ricchissima di traguardi importanti. Io credo però che il valore di un capitano lo si colga proprio osservando come affronta le tempeste, soprattutto le peggiori. John ha vissuto e raccontato questa tempesta a modo suo, con l’onestà, la leadership e la trasparenza comunicativa che lo contraddistinguono.

### **All Systems Down — due settimane prima**

Era ancora mattina presto. Mike stava sorseggiando un caffè, guardandol’ennesimo video di un corso pre-parto in Internet.

Proprio in quel momento entrò Alice.

«Mike, ancora con quei video? Ma la vuoi smettere di preoccuparti?» lo apostrofò Alice, tra il canzonatorio e il comprensivo, mentre appendeva il cappotto e la borsetta.

«Hai ragione Alice, ma è più forte di me. Da quando io e Lisa abbiamo fatto quel corso pre-parto, non riesco a pensare ad altro. Sono come un adolescente che esorcizza la paura guardando in continuazione film dell'orrore. Se poi penso che Lisa vuole che io sia presente...»

«Guarda che il parto è una delle cose più naturali al mondo. Dovresti semplicemente non pensarci e vivere il momento. Uno dei prossimi giorni arriverà la telefonata fatidica di Lisa e tu correrai via senza pensare ad altro. È inutile arrovellarsi prima».

Forse Alice aveva ragione. Per Mike il parto stava diventando quasi un'ossessione che lo distraeva dal suo lavoro. Si guardò intorno. Lui, Alice e altri due colleghi condividevano un seminterrato vicino allo stabulario dell'ospedale, dove venivano tenute le cavie usate per gli esperimenti. Non era male, se riuscivi a convivere con l'odore del mangime degli animali quando venivano nutriti. Per lo meno era un posto tranquillo in cui potevano lavorare senza troppe distrazioni. Da quando era arrivato al CareGroup, uno dei più importanti gruppi ospedalieri della costa est degli Stati Uniti, aveva iniziato a lavorare come biostatistico a supporto di diversi gruppi di ricerca sul cancro e sulle malattie autoimmuni. Per la maggior parte del tempo macinava dati ed estraeva informazioni ed elaborazioni statistiche per le pubblicazioni dei gruppi di ricerca. Ma la sua vera passione era l'informatica. Se necessario poteva occuparsi un po' di tutto, dai server Linux alla gestione della rete. Aveva anche passato qualche mese in una start-up nella Silicon Valley, una delle tante che stavano lavorando alla sequenziazione del genoma umano. Poi però era arrivata Lisa e l'idea di lavorare 100 ore la settimana (inclusi la maggior parte dei week-end) era diventata meno attraente per lui. Quella era la Silicon Valley di fine anni '90! Aveva allora deciso di

accettare una borsa di studio al CareGroup e si erano trasferiti sulla costa Est. Rimpiangeva un po' i tempi in cui scriveva algoritmi e programmi di analisi massiva di dati genetici, ma qui la vita era certamente molto più serena. Lisa non aveva faticato a trovare un lavoro come infermiera, sempre al CareGroup, ed ora vivevano in un piccolo ma accogliente appartamento nella periferia di Boston. Anche se a breve avrebbero dovuto cercare un'altra casa, perché tra poco sarebbe nata Sarah... ma a questo avrebbero pensato dopo. La nascita di Sarah lo entusiasmava e lo metteva in subbuglio allo stesso tempo. Lui e Lisa avevano fatto insieme tutti i corsi possibili, ma come si fa a prepararsi ad un evento del genere? Invidiava Lisa e la sua attitudine ad affrontare le cose senza preoccuparsi troppo, con la giusta concentrazione. Lui, quando era preoccupato, faceva fatica a concentrarsi. Come ora. Doveva assolutamente finire il programma di file sharing a cui aveva iniziato a lavorare nei ritagli dei suoi compiti "istituzionali". Era un po' il suo "progetto segreto". Forse avrebbe potuto brevettarlo, chissà. Per i ricercatori la condivisione di file e informazioni era vitale, perché spesso dovevano rincorrere grandi moli di dati sparsi per la rete aziendale. Allora ecco che a lui era venuta l'idea di creare Hydra. Sì, nome un po' troppo mitologico e forse anche eccessivamente minaccioso: Lisa diceva sempre che leggeva troppi fumetti della Marvel. Tuttavia l'idea di Hydra era interessante, perché avrebbe permesso ai ricercatori di condividere e scambiarsi facilmente file all'interno della rete. Era ormai alla fase finale di test, dopo di che avrebbe potuto parlarne al suo capo e forse anche al C.I.O., un singolare incrocio tra medico e informatico di nome John, che gli era capitato di incrociare un paio di volte.

### **All Systems Down — circa una settimana prima**

John era seduto nel suo ufficio. Aveva avuto una giornata intensa: come tutti i venerdì aveva passato la giornata di guardia al pronto soccorso.

Gli era anche capitato un caso di avvelenamento da funghi piuttosto interessante. Pazienti di questo tipo non erano molto frequenti, ma quando ne capitava uno, i colleghi lo chiamavano sempre, perché era il suo ambito di specializzazione. Una volta lo avevano letteralmente strappato dalla sala server, mentre supervisionava l'installazione del nuovo cluster di elaborazione per la ricerca, per una bambina con dei sintomi di avvelenamento. Non era semplice conciliare i suoi due cappelli, quello di medico di emergenza e quello di C.I.O., ma in fondo, alcune delle abilità di base erano le stesse. In particolare la capacità di “triagiare” i problemi, ossia di fare una veloce analisi della situazione e assegnare una priorità, era utile sia come medico di Pronto Soccorso, che come C.I.O.

Già, C.I.O. o *Chief Information Officer* lo chiamavano, ma lui preferiva definirsi *Chief Integration Officer*, perché quello che faceva era proprio integrare le competenze, i sistemi e le organizzazioni. Ora, a fine turno, si era ritirato brevemente nel suo ufficio per scorrere le e-mail della giornata e rispondere a quelle più urgenti, anche se sapeva già che avrebbe dovuto dedicare parte della notte a smaltire le altre. Per fortuna aveva il dono di poter dormire solo 3 ore e mezza per notte ed essere comunque riposato al risveglio.

### **All Systems Down — mattino del giorno 0 (mercoledì 13 novembre)**

Mike stava controllando gli «event log» di Hydra. Lo aveva lanciato due giorni prima ed aveva iniziato la fase di copia massiva dei file. Era ancora mattina presto, ma fra poco sarebbero arrivati i colleghi e lui doveva assolutamente iniziare a lavorare ai progetti “ufficiali” a cui era assegnato: non voleva lo bollassero come un fannullone. Di lì a qualche giorno avrebbe chiesto un appuntamento con il suo capo e magari anche con il C.I.O. per svelare al mondo Hydra, il suo progetto segreto!

In quel momento entrò Alice. Lo salutò sorridendo come sempre e gli propose di andare a prendere un caffè insieme. Stavano per uscire quando il telefono di Mike squillò. Lui impallidì, si sedette e rispose:

«Ciao tesoro. Come va? Stamane non ti ho svegliata, perché dormivi così tranquilla... ti avrei chiamato tra poco per un saluto!»

«Mike, credo che ci siamo», rispose Lisa. Era la telefonata faticosa che aveva tanto temuto e aspettato! Alice lo capì subito e gli disse: «Vai, vai, non preoccuparti, avviso io il capo», poi lo aiutò ad infilare la giacca e quasi lo spinse fuori dalla porta. Mike intanto diceva al telefono: «Lisa stai tranquilla, sto arrivando. Non ti agitare, mi raccomando in questi casi la calma è tutto. Non ti preoccupare chiaro? Stai calma!»

Lisa rispose con paziente determinazione: «Mike, io sono calmissima, sei tu che devi riprendere il controllo. Ora devi solo guidare fino a qui senza fretta, sono appena iniziate le doglie, quindi c'è tempo. Io preparo la borsa e sono pronta tra mezz'ora, Ok?»

«Bene, arrivo, ma tu ricordati di respirare come ci hanno insegnato al corso», disse Mike prima di riattaccare. Lisa sorrise e sospirò, non come le avevano insegnato al corso pre-parto, ma come faceva sempre quando Mike si lasciava travolgere dal panico. Mentre preparava la valigia, si chiese se fosse stata una buona idea chiedergli di assistere al parto.

## **All Systems Down — primo pomeriggio del giorno 0**

John era nel suo ufficio. Il pomeriggio era nebbioso e scendeva una pioggia sottile e dolcemente avvolgente. Già pregustava una serata tranquilla davanti al caminetto di casa sua, con sua moglie Kathy e un buon bicchiere di sidro di mele in mano. Anche la mattinata era stata tranquilla, dedicata a meeting interni con i *team* di progetto. Lo staff dei Sistemi Informativi del CareGroup era di circa 250 persone e coordinare le attività dei vari gruppi non era impresa semplice. Il rischio era di investire risorse e denaro in grandi progetti che poi

andavano in conflitto, o in sovrapposizione, vanificando gli sforzi di tutti. John amava il suo lavoro. Si sentiva allo stesso tempo un tecnologo e un medico e amava costruire ponti tra i due mondi. Conosceva 12 linguaggi di programmazione e, quando poteva, dedicava le prime ore dell'alba a scrivere applicazioni, anche se succedeva sempre più di rado. Gli piaceva però anche relazionarsi con i colleghi, tecnici o medici, per trovare le migliori soluzioni e realizzarle. Nonostante ciò, il mondo dell'IT era così vasto, che ogni tanto aveva l'impressione di avere dei punti ciechi, delle aree che ancora non padroneggiava... e allora comprava libri su libri e passava notti intere a studiarli!

Ora doveva sbrigarsi a leggere le e-mail della mattinata, perché tra poco sarebbe iniziata una riunione con il top management per la discussione del Piano Strategico dei Sistemi Informativi. Anche stranamente la posta era molto più lenta del solito. Troppo lenta, quasi inutilizzabile. Doveva essere l'effetto dell'ultimo patching di sistema operativo sui mail server di ieri. John uscì dall'ufficio ed entrò nell'area dei sistemisti. Una rapida occhiata lo convinse che qualcosa non andava. Guardò Andrew, il Chief Technical Officer, che stava confabulando con un paio di tecnici. Andrew colse il suo sguardo e lo anticipò: «Sì John, stiamo sperimentando un'insolita lentezza in alcuni applicativi, tra cui la posta, ma non solo. Ti ho mandato una mail, ma verosimilmente ti arriverà tra 10 minuti. Stiamo analizzando il problema. Abbiamo avuto qualche sentore già questa mattina, ma poi tutto si era normalizzato. Ora i ragazzi stanno monitorando il traffico di rete con delle sonde. Ti tengo aggiornato».

«Ok Andrew, entro in un meeting e ne uscirò tra un paio d'ore. Allineiamoci a fine pomeriggio», rispose John.

## **All Systems Down — metà pomeriggio del giorno 0**

John stava presentando il modello di governo del Piano Strategico dei Sistemi Informativi. Vista l'importanza del tema, erano presenti

vari stakeholder e anche Paul e Michael, l'Amministratore Delegato e il Direttore Operativo di CareGroup. Il meeting era circa a metà, quando John ricevette un SMS da Andrew. Il contenuto era inquietante: da un lato rivelava la passione di Andrew per i film di Ridley Scott, ma dall'altro pareva un grido di aiuto disperato. Diceva lapidariamente: "All systems down"<sup>18</sup>. Pochi secondi dopo, Andrew bussò alla porta. Era visibilmente imbarazzato, si scusò con i presenti e disse che aveva bisogno di scambiare due parole con lui. John non era mai stato interrotto ad un meeting di quel livello da un suo collaboratore e questo un po' lo infastidì, ma conosceva bene Andrew e dopo l'SMS ricevuto era chiaro che c'era qualcosa di serio. Chiese scusa ai presenti, che si concessero una gradita pausa caffè, ed uscì con Andrew.

«John», esordì in fretta il responsabile dell'infrastruttura tecnologica, «mi dispiace interromperti, ma la situazione è seria e credo sia importante che tu ne sia al corrente, perché diversi medici ci stanno chiamando imbufaliti. I problemi di stamane non sono rientrati e nell'ultima ora abbiamo sperimentato un blocco quasi totale della rete. I sistemi sono totalmente inutilizzabili. Dalla posta, agli applicativi, a internet, è tutto giù».

«Avete qualche idea sulla causa?» chiese John, che a questo punto aveva completamente dimenticato il fastidio dell'interruzione e si stava concentrando sull'emergenza. Andrew rispose: «All'inizio pensavamo ad un problema dell'infrastruttura di datacenter, ma poi l'estensione e la pervasività del disservizio ci hanno fatto spostare l'analisi sulla rete. Per ora non posso dirti altro». Non era la prima volta che sperimentavano problemi di rete. In genere ne erano sempre usciti con una o due ore di sofferenza: la rete era

---

<sup>18</sup> Letteralmente: "Tutti i sistemi sono giù", ossia non funzionano più nulla. Frase che riecheggia il titolo del famoso film di Ridley Scott: *Black hawk down*. Consiglio a tutti la visione del bellissimo (anche se un po' crudo) film di Scott. È un esempio di gestione dell'emergenza in un altro e più drammatico contesto.

sicuramente un po' obsoleta e il suo rinnovo era uno dei punti del suo piano strategico per il prossimo anno. Si era ripromesso, una volta avviati i progetti applicativi più importanti, di focalizzarsi sul rinnovo dell'infrastruttura. Era uno dei punti del meeting di oggi: ci sarebbe arrivato tra quindici slide circa, ma a quanto pare la realtà lo stava precedendo.

«Ok Andrew, metto al corrente del disservizio anche Paul e Michael e cerco di chiudere il meeting il più in fretta possibile. Se il tema non si risolve nella prossima mezz'ora, convoca un emergency meeting di aggiornamento con tutti i responsabili di area e gli specialisti di rete e infrastruttura, tra 45 minuti da me. Adopo».

Andrew si girò senza neanche salutare e si incamminò a passi veloci lungo il corridoio. John aveva lavorato per troppo tempo con i suoi uomini per non decodificare la tensione che Andrew trasmetteva. Forse quella sarebbe stata una serata lunga. Prima di rientrare, mandò un messaggio a Kathy: "qualche problema di rete non mi aspettare per cena. se faccio tardi vai a letto ti raggiungo quando arrivo". John non immaginava che non avrebbe praticamente più dormito nelle successive 48 ore!

## **All Systems Down — sera del giorno 0**

Erano le nove di sera e al secondo emergency meeting della giornata nell'ufficio di John erano presenti quasi 20 persone tra responsabili d'area ed esperti di rete e di infrastruttura. Il problema era stato identificato nel pomeriggio. Si trattava di una instabilità di rete, ma la causa non era ancora nota. Dopo le 18 la situazione si era stabilizzata.

«Secondo me si è trattato di un sovraccarico temporaneo» disse Jim, uno dei sistemisti senior. «Forse sono partite le procedure di

archiviazione del PACS<sup>19</sup>, o che diavolo. E anche se lo so che ci state pensando, no, noi dell'infrastruttura non avevamo back-up, o operazioni massive in corso oggi”.

Mark, il responsabile degli applicativi, non poté trattenersi:

«Jim stai tirando ad indovinare. Se ci fossero state attività massive del PACS lo avremmo comunicato già nell'emergency meeting di oggi pomeriggio. La verità è che stiamo brancolando nel buio, non sappiamo cosa è stato e non sappiamo se si ripeterà».

John silenziò i colleghi e diede la parola a Patrick, il responsabile della rete, per un aggiornamento.

«Da oggi pomeriggio ho dato ordine di spegnere e riaccendere tutti gli switch e poi di nuovo di spegnere selettivamente alcuni apparati, per semplificare la topologia della rete. Secondo me la manovra ha funzionato, dalle 18 circa la rete è tornata a funzionare. Ora Tom sta facendo le ultime analisi sui log e vedrete che confermerà che la rete ora è stabile».

«Stabile ma scarica», intervenne John. «I medici smettono di lavorare proprio verso le 18, lo sai bene. Patrick, mi serve la causa, altrimenti brancoliamo nel buio come dice Mark!» Purtroppo le diagnosi di Patrick si erano spesso rivelate superficiali e più rivolte a rassicurarlo sullo stato della rete che lui aveva gestito in autonomia per anni, che non a risolvere i problemi. Proprio in quel momento entrò Tom, il giovane e brillante collaboratore di Patrick. Tom, in realtà Tommaso Degregori, era un italiano di poco meno di trent'anni che aveva deciso di lavorare per qualche anno negli Stati Uniti e che John aveva inserito da poco nel team di Patrick. John non si era mai pentito di quell'inserimento, sia per il contributo che Tom stava dando, sia perché affiancare qualcuno a Patrick era indispensabile per vederci un po' più chiaro sul tema rete, su cui

---

<sup>19</sup> Picture Archiving and Communication System: è il sistema di gestione delle immagini (radiologiche e non solo), che spesso muove sulla rete grandi quantità di dati.

il suo responsabile non brillava certo per trasparenza. John gli fece segno di accomodarsi e gli chiese un aggiornamento.

«Non buone notizie, capo», disse Tom guardando John e ignorando Patrick. «Dai log è evidente che c'è uno *spanning tree error*».

Nella sala si fece immediatamente silenzio. *Spanning tree error*. Era un tecnicismo, una di quelle “parole oscure” che facevano tremare tutti indistintamente nei sistemi informativi, tecnici e non. Un incubo, un tunnel di cui si vedeva l'entrata ma non l'uscita. Qualcuno dei presenti con più esperienza aveva vissuto una situazione simile in passato e non era mai stata una cosa piacevole. Non tutti avevano, però, lo stesso livello di conoscenza sul tema, così John disse: «Tom, fai uno *status report* dettagliato a beneficio di tutti. E spiega bene di cosa stai parlando, non stordirci con acronimi e protocolli di rete astrusi».

«Semplice. La rete ha degli algoritmi per decidere dove mandare i pacchetti. Devo far parlare il computer di Mark con quello di Irina, o i computer A e B con il server C. Che strada faccio fare ai pacchetti di dati? Da quali switch e apparati di rete li faccio passare, per garantire la robustezza della comunicazione e far sì che non vi siano duplicazioni inutili nei flussi di dati? Questo fanno gli algoritmi di *spanning tree*. Tutto molto bello e la maggior parte di voi non se ne preoccupa, fino a che non si verifica un errore di *spanning tree*. Allora i pacchetti di dati non raggiungono la destinazione, oppure la raggiungono dopo aver fatto tanti di quei giri nella rete da intasarla. Beh, il risultato l'avete poi visto dalle due di oggi in poi, non serve che ve lo spieghi».

Ancora un attimo di silenzio. John riprese: «Ok, ottima diagnosi grazie. Terapia suggerita?»

Tom riprese: «Ora siamo stabili solo perché non c'è carico. Suggestisco di semplificare la rete, eliminiamo tutti i link ridondanti. La rete sarà meno resiliente, ma sperabilmente si stabilizzerà anche sotto carico».

«Ok ragazzi, direi che abbiamo una notte sola a disposizione: al lavoro, domani mattina alle 7 i medici devono trovare una rete

funzionante!», chiuse John. Eccola la luce in fondo al tunnel! John si sentiva sempre più sereno quando c'era un piano e qualcosa da fare, la sensazione peggiore per lui era non vedere la via d'uscita e non avere un piano d'azione! Tornò nel suo ufficio a sbrigare un po' di mail arretrate, mentre i tecnici della rete iniziavano le loro attività.

### **All Systems Down — mattina del giorno 1 (giovedì 14 novembre)**

Alle 7 l'ospedale riprese vita. John e il suo team avevano finito alle 4 di mattina di riconfigurare la rete. Alle 7 di mattina John, che non aveva dormito quasi nulla e alcuni dei tecnici che avevano lavorato durante la notte erano presenti, per osservare la ripresa delle attività. Erano tutti piuttosto stanchi, solo Patrick mostrava un ostentato ottimismo. “Ottimo lavoro ragazzi, ora stiamo a vedere come va l'inizio della giornata, poi vi mando a casa per qualche ora di sonno”, diceva mentre bevevano un caffè nella sala comune.

John guardò Tom e capì che non condivideva l'ottimismo forzato del suo capo. E di lì a poco, la realtà smentì Patrick nel modo peggiore. La rete andò sotto carico alle 8 circa, quando tutti i medici erano in piena attività e iniziò a comportarsi esattamente come il giorno prima, con una lentezza esasperante e momenti di quasi totale fermo. John aveva ormai capito che la situazione era critica: un altro giorno di fermo della rete era per lui impensabile, ma era quello che stava succedendo. Rimandò sul campo i suoi tecnici a cercare di domare la bestia dello *Spanning Tree Error* e telefonò al Direttore Operativo, per organizzare un meeting di aggiornamento urgente alle 10:30 di mattina con tutto il top management dell'ospedale. Sperava ancora per le 10:30 di poter comunicare, se non una soluzione, almeno un percorso definito e dei tempi certi. Non sapeva che stava per entrare nel peggior incubo che un C.I.O. possa vivere: un fermo totale dei sistemi informativi, senza poter prevedere i tempi di ripartenza!

## All Systems Down — pomeriggio/notte del giorno 1

Il meeting della mattina era apparentemente andato bene, perché Michael, Paul e i primari presenti avevano ribadito la loro totale fiducia in John. In realtà, per John era stato forse il momento peggiore della sua carriera. Sentiva di essere vicino alla soluzione del problema, ma era impotente. Avevano lottato con l'instabilità della rete per tutta la mattina, ma alle 15:50 avevano dovuto chiudere totalmente il pronto soccorso. Ora era in auto. Guidava verso l'aeroporto e riviveva gli eventi del resto della giornata. Rivedeva il comitato di crisi che lui stesso aveva chiesto di istituire e che si sarebbe riunito due volte al giorno, alle 10:30 e alle 16:30, per un aggiornamento fino alla fine della crisi. Alle 16:30 si era svolto il secondo incontro e intorno al tavolo della sala riunioni, tutti con gli occhi rivolti verso di lui, c'erano il direttore operativo, l'amministratore delegato, il responsabile della farmacia, il responsabile degli infermieri e il responsabile del laboratorio. Quello che stavano vivendo era un incubo per tutti. Era come se improvvisamente tutto fosse tornato indietro di 20 anni. Gli esami di laboratorio arrivavano a singhiozzo. I dossier clinici dei pazienti non erano accessibili. I medici non potevano condividere informazioni e non riuscivano a prescrivere i farmaci a sistema, quindi non erano informati sulle allergie e sulle incompatibilità. John ripercorreva mentalmente per l'ennesima volta la scena. Il primo a parlare era stato Paul, l'amministratore delegato: «John, capiamo che questo è un momento tremendo per voi dell'IT come per i medici ed avete tutta la nostra fiducia, ma abbiamo bisogno di avere uno status report chiaro e trasparente, in modo da decidere come gestire l'emergenza in modo razionale. E soprattutto abbiamo bisogno di sapere quanto durerà».

Era nel contempo ciò che John sperava di sentire, un attestato di fiducia nei suoi confronti, e ciò che invece non voleva sentirsi chiedere, ossia fino a quando sarebbe durata la crisi. John si vedeva lì, in piedi davanti a tutti, mentre nella sua mente scorrevano le

immagini dei suoi genitori. Da suo padre aveva preso l'amore per la tecnologia che l'aveva portato fin lì, ma in quel momento gli era stato molto più utile quanto aveva appreso da sua madre, ossia la capacità di pensare velocemente su due piedi e di comunicare concetti complicati in modo semplice ad un pubblico impegnativo. Si era aggiustato gli occhiali e aveva detto: «Ok Paul, grazie della fiducia. Vi assicuro che stiamo facendo tutto il possibile e oltre per uscire da questo incubo. Non vi voglio annoiare con dettagli tecnici, credo vi basti sapere che la rete, che fa parlare tra loro tutti i nostri computer, non è in questo momento in grado di far fluire i dati in modo corretto ed è completamente intasata. I dati non riescono a trovare un percorso lineare, si moltiplicano e fluiscono su percorsi multipli creando qualcosa di analogo a dei gorghi. Stiamo lavorando per sbloccare il flusso di dati, anche se ad oggi non abbiamo identificato con certezza la causa che ha scatenato questo inferno».

«John, quali sono i prossimi passi e fino a quando saremo in questa situazione?» aveva chiesto Michael, il direttore operativo.

«Parto dalla seconda domanda Michael», aveva risposto John. «Paul mi ha chiesto di essere totalmente trasparente e la verità è che secondo me siamo vicini alla stabilizzazione, ma non sono in grado di darvi una previsione affidabile».

C'era stato un momento di totale silenzio. John aveva aspettato qualche secondo, sua madre gli diceva sempre che bisognava dare al pubblico il tempo necessario per assimilare i concetti importanti, poi era ripartito: «Rispetto alla prima domanda, stiamo ora lavorando per semplificare la topologia, scusate la configurazione fisica della rete, per evitare questi "gorghi" che la intasano. Nel caso in cui le nostre manovre non avessero successo, abbiamo attivato la procedura di emergenza prevista dal fornitore degli apparati di rete. Se non riusciremo a risolvere la situazione nelle prossime ore, un *team* di esperti di rete tra i migliori del Paese sarà attivo presso di noi dalla tarda serata e ci seguirà per tutto il percorso fino alla risoluzione

della crisi. Anche se spero vivamente che il loro contributo non sia necessario».

Ultime parole famose. Ora era in auto e stava guidando verso il Boston's Logan International Airport per accogliere il team di super-esperti di rete di cui aveva sperato di poter fare a meno. Certo il fatto di essersi appoggiato ad un grande *player* di mercato per la rete forniva il vantaggio di poter ottenere il massimo supporto possibile. Dopo la *conference call* del pomeriggio e la prima analisi fatta dal primo *team* di ingegneri *on site*, il fornitore aveva capito che la situazione era peggiore del previsto. «Lei avrebbe una bellissima rete», aveva detto l'ingegnere più anziano, «se fossimo dieci anni indietro nel tempo e se ci aveste collegato un terzo degli apparati che la utilizzano. Ma come io non sono più il bell'uomo di dieci anni fa e la mia coda di cavallo è solo un ricordo, così la vostra rete ora è un colabrodo totalmente ingestibile. Mi meraviglio che non sia crollata prima. Eleviamo subito lo stato di emergenza al livello tre con il *quartier* generale. La buona notizia è che faranno partire immediatamente la nostra squadra speciale, una specie di *SWAT team*<sup>20</sup> del *networking*. Sono i migliori al mondo. La cattiva notizia, John, è che voi ci avete messo dieci anni ad incasinare questa rete e noi non possiamo certo tirarvi fuori da questa palude in poche ore!» A John erano mancate le ginocchia. Eccolo, ora lo aveva visto: il suo "punto cieco" era la rete. Un suo vecchio capo gli aveva detto una volta che anche i migliori C.I.O. hanno un punto cieco, un rischio o una zona d'ombra che normalmente non erano in grado di identificare. E quando lo vedevi era di solito perché eri nel bel mezzo di un disastro. Ora era tutto chiaro. Lui era un uomo di governo e di processo, un esperto di applicazioni e di sviluppo software. Aveva delegato la rete, aveva procrastinato gli investimenti, perché la rete

---

<sup>20</sup> "Special Weapons And Tactics": Unità speciali presenti in molte forze di polizia destinate ad operazioni antiterrorismo, liberazione di ostaggi, o comunque addestrati a compiti ad alto rischio.

per lui era una *commodity*. Il rischio che si celava dietro questa visione era il suo punto cieco e quello che stavano vivendo era il risultato! Ma John sapeva che in questi casi il senso di colpa è pericoloso, fa perdere lucidità. Lui voleva essere lucido fino in fondo, per tirar fuori il suo ospedale e il suo gruppo da questa crisi. Valutò anche la possibilità di farsi da parte. Se avesse pensato anche per un minuto che avrebbe migliorato le cose, si sarebbe dimesso all'istante. Ma sapeva che, nella gestione dell'emergenza, il suo ruolo di coordinamento, la sua freddezza e la sua capacità di comunicare erano fondamentali. Poi avrebbe analizzato il percorso e le eventuali colpe, non ora!

Mentre stava rimuginando sugli eventi e sulle responsabilità, vide arrivare i suoi uomini. Non li conosceva, ma erano inconfondibili. Tutti giovani sotto i trent'anni, tranne quello che doveva essere il *leader* e che aveva circa la sua età. Quasi tutti con i capelli lunghi, tranne il capo che aveva un taglio da militare e un paio di anfibi ai piedi. Probabilmente un ex marine. Dietro di loro, tre carrelli con apparati di rete che avevano caricato in fretta sul Boeing 747 che li aveva portati fin lì. Quando si incontrarono, John tese la mano con un sorriso stanco, ma accogliente. Si presentarono brevemente. Il capo si chiamava Nick ed era l'unico che non sorrise mai. Tutti gli altri sembravano allegri ragazzotti strappati dalle tavole da surf che, nonostante fosse notte fonda, scherzavano e chiacchieravano tra loro. Nick li presentò uno a uno, poi disse con un tono che non ammetteva repliche: «John, ho parlato con il nostro ingegnere *on site* mentre aspettavamo i bagagli. Ho un quadro abbastanza chiaro della crisi in corso e lungo la strada ti spiegherò il nostro piano di battaglia. Però voglio chiarire subito una cosa, in modo che quando arriveremo all'ospedale non ci siano dubbi. Da ora in poi prendo io il comando della situazione. Totale. Non voglio sovrapposizioni, o cambi di configurazioni mentre lavoriamo, altrimenti non ne usciamo vivi. Avete già pasticciato troppo con la rete in questi giorni, siete andati per tentativi e avete incasinato ancora di più la situazione. Da ora in poi nessuno fa nulla, nessuno tocca uno switch, o cambia una

configurazione di rete se io non dico di farlo. Nessuno va in bagno se io non gli do io il permesso. E se qualcuno va in bagno mi deve chiedere l'autorizzazione scritta per usare la carta igienica. Chiaro?»

John si irrigidì per qualche istante. Questo non era il suo modo di lavorare. Lui era un *leader* nato, amava essere lui il capitano della nave, nei momenti buoni e in quelli meno buoni. Inoltre non aveva mai permesso ad un fornitore di prendere il controllo del suo *team* e del suo ospedale. Stava per rispondere che Nick non aveva capito dove si trovava e non conosceva le criticità di un ospedale. Aveva sulla punta della lingua una frase che gli diceva spesso suo padre: “mio il castello, mie le regole”. Questo era il suo modo... Già, questo era il suo modo. Ma il suo modo li aveva condotti lì e suo padre diceva anche spesso che solo gli stupidi non cambiano mai idea. Il suo modo, evidentemente, non era adeguato per gestire questa criticità. Fece un sospiro profondo, si voltò e mentre camminava per andare verso l'auto disse: «Ok Nick, chiaro. Per ora non mi scappa, ma se dovrò andare al bagno ti chiederò il permesso. Ora seguitemi che vi porto all'ospedale. Ti presento al *team* e chiarisco alle mie persone che l'emergenza richiede una supervisione tecnica diretta vostra. Da lì in poi conduci tu!»

## **All Systems Down — inizio del giorno 2 (venerdì 15 novembre)**

Gli ingegneri del team di emergenza avevano lavorato tutta la notte. In tutto vi erano 10 persone presenti nell'ospedale, più il supporto remoto costantemente collegato 24 ore su 24. FTS o “Follow-the-sun”, era chiamata la modalità operativa. Il *team* remoto era strutturato su diversi fusi orari, in modo che ci fosse sempre un team attivo e “fresco”, che fosse negli Stati Uniti, in India, o in Giappone non aveva importanza, perché vi erano rigide procedure per il passaggio di consegne. In questo modo, mentre gli ingegneri *on site*

facevano le operazioni fisiche, il supporto remoto analizzava i log e indagava su eventuali configurazioni particolari.

Durante una notte, il team di esperti aveva lavorato soprattutto sulla radiologia, che generava grandi volumi di dati, che venivano archiviati sul PACS ed era quindi uno dei punti nodali. Sostanzialmente avevano rifatto completamente la rete del dipartimento, inserendo dei router di nuova generazione al posto dei vecchi switch. Tutto in una notte, mentre alla squadra di John erano stati necessari sei mesi per costruire la rete di radiologia la prima volta!

In realtà, sempre nella stessa notte, il team di specialisti aveva anche sostituito gli apparati *core* di rete, quelli che governano l'intera distribuzione dei dati. Un altro mese di lavoro fatto in poche ore. John doveva riconoscere che Nick era la persona giusta per condurre la nave in quella tempesta. In questo modo lui poteva concentrarsi sulla parte di comunicazione e di supporto operativo. John andò a ringraziarlo, ma fu accolto da un freddo: «Non correre John, abbiamo solo iniziato a domare la bestia. Era tanto che non trovavo un casino come questo. Vediamo cosa succede alla riapertura delle attività. Dobbiamo aspettare la mattina per capire se quanto abbiamo fatto ha stabilizzato o meno la rete».

E la mattina arrivò, ma più lentamente di quanto John e la sua squadra avrebbero voluto.

Alle sette l'ospedale iniziò le attività e gli occhi di tutti i tecnici erano puntati sui monitor che tracciavano il traffico di rete. Nella sala controllo quasi non si respirava.

Alle otto la speranza che le attività notturne avessero stabilizzato la rete era ormai completamente svanita. Continuavano ad esserci dei picchi e la rete andava su e giù. John si sedette su una sedia, si tolse gli occhiali per pulirli e per la prima volta si accorse di quanto fosse stanco. Tornò nel suo ufficio e chiese di anticipare il meeting del comitato di crisi alle 10.

## All Systems Down — quel che resta del giorno 2

Il meeting del comitato di crisi fu piuttosto breve. John relazionò sinteticamente ai presenti le attività in corso e ribadì il massimo impegno suo, del suo team e degli specialisti inviati dal fornitore, ma dovette essere altrettanto esplicito sul fatto che ancora non vedevano la luce. Verosimilmente non erano lontani dalla stabilizzazione, ma non poteva dare una previsione certa.

Michael, il direttore operativo, lo ascoltò con attenzione. Poi rimase in silenzio per qualche minuto. Quando finalmente parlò, disse: «Torniamo ai processi su carta». Era la decisione più difficile, ma John sapeva che era quella giusta. In questo continuo saltare tra una gestione cartacea e una digitale, il rischio di perdersi dei pezzi era altissimo. Prima delle nove Helen, una sua collega medico, lo aveva chiamato per sottoporgli il caso di un paziente poliallergico e non collaborante. Lei avrebbe dovuto prescrivergli dei farmaci. «Come faccio John, me lo dici come faccio? Se potessi prescrivere a sistema, mi verrebbero segnalate le controindicazioni e gli effetti collaterali. Una volta ci segnavamo tutto in cartella clinica, ora non più. John, sto andando alla cieca. Siamo su una strada di montagna senza freni. Prima o poi ci schiantiamo. Voglio scendere!»

Helen aveva ragione. In questi casi era meglio andare a piedi che su un'auto senza freni. Michael era arrivato alla giusta conclusione: bisognava scendere da quel torpedone senza freni, che prima o poi avrebbe condotto a un errore irreparabile.

«Concordo. Credo non ci siano altre possibilità. Abbiamo ancora tutte le procedure di emergenza su carta preparate per il *millennium bug*. Mai usate allora, ma credo potrebbero aiutarci ora», disse John.

«Bene. Allora si torna su carta. Faccio convocare subito una riunione con tutti i primari e le caposala. Intanto emano una comunicazione via e-mail... scusa, sì lo so John, la mail non le riceveranno mai. Farò affiggere una comunicazione stampata in tutti i reparti. John, tu focalizzati sull'emergenza informatica. Riportaci

sulla rete funzionante, io mi occupo della gestione operativa dell'emergenza su carta. Andiamo, abbiamo una giornata intensa davanti!»

La decisione di abbandonare l'utilizzo dei sistemi informatici fu difficile da prendere ma, una volta attuata, si dimostrò liberante. Ora John poteva concentrarsi sugli aspetti tecnici e sul suo personale "ufficio comunicazione", perché decine di medici lo chiamavano continuamente per delucidazioni, o supporto. Anche se spesso il supporto che poteva dare era solo morale. John si fermò ancora per mezz'ora nella sala riunioni, per rispondere ad una serie di telefonate. Voleva dare il giusto tempo ai suoi interlocutori, non dare una risposta distratta mentre camminava e pensava ad altro. Era il minimo che potesse fare.

Tornando verso il suo ufficio passò per la direzione operativa e vide Michael che dava istruzioni alla sua segretaria e nel contempo fotocopiava i fogli di terapia da distribuire nei reparti. Assistenti di direzione si affannavano a recuperare da armadi chiusi da anni, vecchi e impolverati moduli cartacei. Poi uscì in cortile e lungo il percorso John incrociò due medici. Uno era Jim, un veterano. Lavorava nell'ospedale da quasi trent'anni. Aveva già saputo della decisione della direzione operativa. Lo salutò mentre fumava una sigaretta apostrofandolo con un: «Ehi John, allora si torna alla carta, come ai vecchi tempi! Forse potremmo pensare di restarci su carta, che dici? A me non è mai successo che un foglio di carta si guastasse. Magari la penna, ma ne tengo sempre due nel taschino... tutto molto più semplice, non credi?»

John era troppo stanco per controbattere. Lo salutò con un cenno e proseguì. Entrando nell'edificio dove erano ospitati i sistemi informativi incrociò Thomas, un giovane medico di pronto soccorso con cui aveva lavorato recentemente. Era decisamente meno positivo di Jim. «John, ho saputo della decisione di tornare su carta. Wow, sarà un incubo! Ho quasi disimparato a scrivere con una penna vera. Per quanto pensi ne avremo?» Qui John

non poté cavarsela con un semplice saluto. «Non lo so Thomas, per questo si è deciso di tornare su carta. Faremo il possibile per rimettervi in condizioni di lavorare il prima possibile». Thomas aveva probabilmente colto il fondo di stanchezza che cominciava ad emergere dalla sua voce, perché aggiunse: «John, sappiamo tutti che state facendo l'impossibile. Però ricordati che anche tu sei un uomo, un po' di sonno ogni tanto te lo devi concedere».

John rimase pensieroso per qualche istante, poi rispose: «Hai ragione Thomas, un po' di riposo ce lo dobbiamo concedere. È come in pronto soccorso: un team può reggere un'emergenza continua se è ben organizzato, altrimenti si perde di lucidità e si combinano disastri!»

Thomas lo salutò e si incamminò veloce verso il Pronto Soccorso. John per la prima volta fece mente locale sullo stress che lui e il suo team stavano subendo da quasi 48 ore. Da mercoledì c'erano quasi 100 persone che lavoravano ininterrottamente. Bisognava organizzarsi diversamente. Di nuovo, avere qualcosa da fare lo fece subito sentire meglio. Salito negli uffici dei Sistemi Informativi, convocò un emergency meeting interno, per aggiornare tutti sulla decisione di tornare a gestire i processi su carta fino alla completa stabilizzazione della rete. Fu una liberazione. Fu come levare una cappa opprimente dalle teste di ciascuna delle sue persone coinvolte. Ora potevano lavorare serenamente e non tirare a indovinare.

«E da ora voglio che stabiliamo dei turni di lavoro» disse John quando il brusio si fu calmato. «Ancora non sappiamo quanto ci vorrà ad uscirne, ma ne usciremo. Però non possiamo lavorare ad oltranza. Molti di noi non dormono da 48 ore. Stanno arrivando panini e brande. Il primo gruppo voglio che cominci a riposare subito dopo aver mangiato, per poter dare il cambio agli altri questa notte, se sarà necessario. Non voglio più vedere in giro facce da zombie, a partire dalla mia. La nostra priorità ora è supportare gli utenti, comunicare lo stato periodicamente e seguire le istruzioni di Nick e del suo team sulla rete. Ma per fare tutte queste cose dobbiamo essere lucidi!»

Il resto della giornata passò con un gruppo che riposava e gli altri che proseguivano nel lavoro di puntuale identificazione e risoluzione dei problemi. Quando arrivò la sera, anche John mangiò un panino e si ritirò nel suo ufficio. Era quasi mezzanotte quando si stese sulla branda che gli avevano preparato, il cellulare in una mano e il cercapersone nell'altra. Pensò che non aveva avvisato Kathy. Pensò di mandarle un messaggio sul cellulare... ma non andò mai oltre il pensiero, perché cadde istantaneamente in un sonno profondissimo.

### **All Systems Down — giorno 3** **(Sabato 16 novembre)**

Senti la mano destra muoversi. Ecco, forse ha abboccato. Stava pescando, forse si era addormentato un attimo, ma ora la mano destra si muoveva. Doveva tirarlo a riva. Si alzò e si voltò verso suo padre per chiedergli una mano, mostrandogli la canna che si muoveva... ma era stranamente buio. Non vedeva nulla... poi tornò tutto, un'esplosione amara di consapevolezza. Nessun lago montano, nessuna pesca con suo padre, nessuna canna in mano: era il cellulare che ancora vibrava, il numero che lampeggiava era quello di Nick. «Eccomi, che c'è?» rispose a fatica con la bocca impastata. «Ciao John, volevo avvisarti che abbiamo finito la riconfigurazione della rete, ma i nostri test evidenziano ancora problemi multipli di *spanning tree*. Scusa se ti ho svegliato, ma mi avevi detto che volevi sapere l'esito dei test il prima possibile».

«Grazie Nick, vengo subito in sala controllo».

Guardò l'ora: aveva dormito forse due ore. Si sciacquò il viso e raggiunse Nick e il suo *team*. I ragazzotti erano un po' più tranquilli, ora anche loro avevano alle spalle qualche notte senza sonno. Nick invece appariva fresco come la prima volta che lo aveva incontrato in aeroporto. John lo guardò con aria un po' sconsolata. Forse per questo Nick si ammorbidì un po', lo prese per un braccio e lo

portò verso un monitor. «Guarda qua. Ora, la cattiva notizia è che la riconfigurazione non ha avuto l'esito sperato. Quindi domani mattina sarete messi ancora come oggi. La buona notizia è che abbiamo identificato gli snodi critici dove lo *spanning tree* va in pappa. Livedi, sono questi punti rossi».

«Grazie Nick. Ora ti faccio la domanda che mi fanno e mi faccio continuamente: quando potremo ripartire?»

«Onestamente?»

«Onestamente».

«Non lo so. Però ho chiesto due nuovi router che arriveranno in mattinata e tre specialisti freschi per dare il cambio ad alcuni dei miei ragazzi. John, è solo questione di tempo e non molleremo fino a che non vi avremo tirato fuori da questo casino!»

«Un'altra domanda Nick che mi frulla in testa da un po'. La nostra rete faceva schifo, questo mi è chiaro ora, ma in qualche modo era stabile. Cosa ha innescato tutto questo casino?»

«Tu mi stai chiedendo chi ha acceso la miccia della polveriera su cui eri seduto? Guarda qui, questo è il report che hanno prodotto i nostri colleghi indiani analizzando i log delle prime ore. Come vedi c'è un'applicazione che ha iniziato a spostare *terabyte* di dati sulla rete. Credo si chiami *Hydra*. Non so cosa facesse, ma è stato l'innescò. Spostando tutti questi dati, i router principali si sono saturati. A questo punto vi era un gigantesco ingorgo e gli switch hanno cercato di riconfigurarsi per trovare percorsi alternativi. Comportamento di per sé corretto. Se non che i percorsi alternativi hanno richiesto dei rimandi che andavano oltre le possibilità del protocollo e questo ha innescato lo *spanning tree error*. Quindi la miccia è *Hydra*, l'esplosivo la rete obsoleta».

John non aveva idea di cosa fosse questo *Hydra*, ma si fece un appunto mentale di indagare successivamente.

La mattina arrivarono in effetti i nuovi *router* e tre ingegneri freschi. John non era più riuscito a dormire e si era ritrovato (non ricordava nemmeno lui come) in direzione operativa per il meeting

di aggiornamento mattutino. Questa volta esordì lui dicendo: «Purtroppo non vi porto buone notizie. Ieri sera abbiamo fatto un'operazione di riconfigurazione massiva che non ha risolto i problemi di rete. Il fornitore sta mettendo in campo ulteriori risorse, ma ancora non abbiamo una data prevista di fine della crisi».

Michael intervenne dopo di lui: «Ok, per lo meno abbiamo fatto partire le procedure su carta e stanno funzionando. L'ospedale però ha di fatto bloccato i nuovi ingressi e il pronto soccorso funziona a mezzo servizio. John, tiraci fuori di qui il prima possibile, non so quanto potremo reggere. Anche Paul sta cominciando ad innervosirsi. Ieri ha dovuto rilasciare un'intervista ad alcuni giornalisti che sono piombati nel suo ufficio. Direi a questo punto che, a meno di notizie eclatanti, ti esonererei dai meeting di aggiornamento, in modo che tu possa focalizzarti sulla risoluzione della crisi. E ora tutti al lavoro!»

### **All Systems Down — giorno 3 (sera)**

Avevano passato la giornata a installare i nuovi router e a riconfigurare e sostituire vecchi switch. Nick cominciava a mostrare qualche segno di tiepido ottimismo. Gli ultimi test avevano dato risultati confortanti, ma il test di carico finale era pianificato in serata.

John aspettava e temeva quel momento. Poco prima del test, Nick aveva fatto portare tre scatoloni di router dentro la stanza. «Vuoi installare altre apparecchiature se il test non funziona?» Chiese John. «Per niente. Quelle le usiamo se il test funziona», rispose enigmatico Nick.

Partirono i test di carico. C'era un team specializzato in questa attività che poteva simulare la rete a pieno carico e a carico 2 o 3 volte superiore al normale. Tutti gli occhi erano focalizzati sui monitor che mostravano i picchi di traffico. John però aveva gli occhi puntati su Nick. Leggeva sul suo viso prima che sui monitor come stavano andando le cose. Dopo circa 15 minuti Nick disse:

«Ok, ora raddoppiamo il carico e vediamo che succede». John chiuse gli occhi. Sembrò per un attimo che le trenta persone nella stanza avessero smesso di respirare tutte insieme. Poi, liberatorio, scoppiò un applauso! La rete reggeva!

«E ora aprite quelle scatole, presto!» urlò Nick per sovrastare il frastuono. Così magicamente spuntarono bottiglie di spumante californiano che vennero distribuite tra i presenti insieme ai bicchieri.

John abbracciò Nick con gratitudine. «Le avevi con te fin dall'inizio, ammettilo!»

«Certo, sono arrivate insieme a noi. Non sono abituato a perdere le battaglie. Te l'ho detto che era solo questione di tempo!»

Brindarono chiamando anche i colleghi che erano coricati per il loro turno di riposo. Poi finalmente John poté mandare tutti a casa per un meritato riposo.

Nick prese da parte John prima che anche lui si avviasse verso casa. «Io con i tre ragazzi nuovi resto qui. Domani abbiamo ancora un po' di *tuning* e di test da fare prima di levare le tende. Niente di critico, ma è ancora presto per noi per sbaraccare».

«Ottimo. Teniamoci in contatto e avvisami per ogni tipo di problema. A qualunque ora del giorno o della notte».

«Contaci».

## **All Systems Down — giorni 4 e 5 (domenica 17 e lunedì 18)**

La domenica John la passò in parte a casa e in parte in ospedale. Ci furono ancora un paio di problemi, in particolare un picco di utilizzo della CPU dei router, subito sistemato dal team di Nick e un problema *firmware* subito corretto.

John aggiornò l'amministratore delegato e il direttore operativo della situazione, chiedendo però 24 ore di pieno funzionamento per sciogliere definitivamente la prognosi.

Lunedì mattina John era in ufficio alle 4. Nick e il suo team stavano supervisionando la partenza delle attività. Alle nove di mattina l'ospedale stava lavorando a pieno regime e la rete aveva ormai dimostrato di essere completamente stabile.

Poi John si ritirò nel suo ufficio. Aveva un paio di cose da fare. Innanzitutto voleva scrivere qualche appunto sui fatti successi. Era stato un disastro, è vero, ma ne erano usciti e lui voleva raccontarlo. Comunicare in modo trasparente e onesto era uno dei suoi valori fondanti e lo avrebbe fatto anche ora. Non voleva nascondersi nemmeno da se stesso, anche se non era facile ammettere i propri errori e il suo orgoglio era uscito malconco da quella esperienza. Quanto aveva vissuto l'aveva però aiutato enormemente a conoscere se stesso, con i suoi punti di forza e i suoi limiti e la lezione che aveva imparato duramente sulla pelle sua e della sua squadra doveva essere trasmessa ad altri, altrimenti che senso aveva tutto quello che avevano vissuto?

Infine John poté finalmente mandare a tutti gli utenti una e-mail di aggiornamento sullo stato dei sistemi dal titolo: *All systems up and running!*, in cui spiegava in modo semplice e sintetico la dinamica dell'accaduto, le azioni compiute e lo stato attuale dei sistemi.

Tra gli utenti che ricevettero la mail c'era anche un giovane ricercatore che teneva in braccio una bellissima bambina. Sarah, era scritto sul braccialetto che le fasciava il polso minuto. Mike vide la mail sul suo Blackberry e la lesse ad alta voce alla sua compagna, Lisa, che lo guardava stanca e sonnecchiante dal letto in cui l'avevano portata subito dopo il parto e in cui aveva appena allattato la bambina. «Vedi», disse Mike guardando la piccola Sarah, «mi assento per qualche giorno e guarda che casino succede! Appena torno devo chiedere un appuntamento con questo John. Credo che potrei entrare nei sistemi informativi. Secondo me hanno bisogno di uno bravo, che dici?»

Sarah strinse con la manina il dito del papà e fece una smorfia che sembrava quasi un sorriso. Che fosse un vero sorriso o un riflesso digestivo, Mike non lo poteva dire, ma lo prese come un

incoraggiamento e rispose alla mail di John offrendo la propria collaborazione ai sistemi informativi «affinché cose del genere non accadano più», concluse perentorio. Si disse anche che, quando avrebbe incontrato John, gli avrebbe parlato di *Hydra*, il suo progetto segreto a cui stava lavorando prima della fatidica telefonata di Lisa e della corsa in ospedale dove era nata Sarah. Già, a proposito, non ricordava più se aveva fatto lo *shut down* di *Hydra* quando aveva lasciato la sua postazione qualche giorno prima. Poi guardò Sarah e si dimenticò totalmente di Hydra, del CareGroup e di tutto il mondo fuori, come accade a ogni padre quando tiene in braccio la sua prima figlia.

Backstage — Dopo aver finito di scrivere il pezzo, ho inviato la traduzione a John Halamka per una sua *review* e un *feedback*. Ecco il suo commento:

I love it: you've captured the mood, anxieties, and anticipation of those November 2002 events that are undeniably imprinted on my brain. What you portray is very close to reality. During the events described, I learned that the only way to survive an IT crisis is to be completely transparent, focused on the best interests of the organization, and not overly concerned about your own job tenure!

## Capitolo V: “È rispettato non solo per la sua forza in battaglia, ma anche per come interagisce con gli altri uomini” (Principio Rei)

*Un giorno da C.I.O.*

Racconto della giornata “tipo” di un C.I.O. un po’ speciale, soprattutto nella modalità con cui gestisce le relazioni. Liberamente ispirato agli aneddoti veri (ma accaduti in Aziende e in tempi diversi) narrati da Andrea in anni di frequentazione comune dei congressi AISIS e dei corsi di formazione della e-HealthAcademy. Vi ho inoltre aggiunto quanto visto e udito durante la bella e divertente visita-intervista a Verona del 3 agosto 2016. Ritengo che le modalità non convenzionali e spesso paradossali con cui Andrea gestisce le relazioni siano uno degli ingredienti fondamentali del suo modo di interpretare il ruolo di C.I.O., ottenendo spesso di più con una battuta o una intelligente provocazione che con inutili contrapposizioni e guerre di posizione in cui spesso i C.I.O. rimangono intrappolati.

### **Un giorno da C.I.O. — prima mattinata**

Andrea era appena arrivato alla sede della ULSS 20 di Verona, di cui era direttore dei sistemi informativi. Passò oltre il suo ufficio

e percorrendo il corridoio salutò i colleghi. Anna, una delle sue collaboratrici più promettenti, lo seguì subito, per porgli una domanda su un progetto complesso. Andrea si fermò sulla soglia del suo ufficio, mise una mano sulla spalla di Anna e le disse: «Carissima, so bene che sei giovane e pimpante e anche se non sono ancora le nove, tu hai già tutti i motori a palla. Io però sono un vecchio dinosauro da sopprimere e, prima del caffè mattutino, sono particolarmente rincoglionito. Quindi ora aspetti cinque minuti, poi ci prendiamo un caffè insieme e dopo mi rifai la domanda che ti preme così tanto. Sono sicuro che non muore nessuno per pochi minuti!»

Anna girò i tacchi rassegnata: «Va bene, posso aspettare qualche minuto, ma non facciamo passare la mattina, perché dobbiamo prendere una decisione importante».

Andrea entrò in ufficio e accese il PC. Stava uscendo quando il suo telefono squillò. Era fortemente tentato di sgattaiolare fuori e prendersi quel benedetto caffè, ma la chiamata veniva da un reparto del presidio Ospedaliero dell'ULSS. Sospirò e si sedette per rispondere, raccogliendo quel poco di lucidità che poteva permettersi a quell'ora.

«Buongiorno, come posso aiutarla?» disse con il solito fare sbrigativo e informale, sperando di cavarsela al volo.

«Buongiorno. Sono la dr.ssa Rossi della Chirurgia. Mi scusi se la disturbo, ma ho già provato con un suo collaboratore e non ci siamo capiti. Probabilmente si tratta di una sciocchezza, sa io di informatica ci capisco poco, sono un medico...»

«Guardi, se lei è medico e ci capisce poco, io sono un ingegnere chimico e non ci capisco proprio niente di informatica. Quindi ora siamo pari. Adesso mi racconti bene qual è il suo problema, che cerchiamo di risolverlo insieme!»

La telefonata con la dottoressa era durata fortunatamente poco e Andrea era pronto per il benedetto caffè. Stava per andare a chiamare Anna, ma si fermò nel corridoio sentendo una telefonata interessante di Paola, la sua vice, conosciuta da tutti in azienda.

«Guardi, dottore, non posso proprio modificarle le abilitazioni, deve chiamare l'*help desk*, io non me ne occupo più».

L'interlocutore era così imbufalito, che si sentiva la sua voce dall'altro capo del telefono: «Ma come? Ho sempre chiamato lei e mi ha sempre risolto i problemi, e adesso mi dice che non può più farlo?» «Sì, è così — rispose Paola — ho un anti-ordine di servizio che me lo vieta».

«E che diamine è un anti-ordine di servizio?»

«È l'ultima invenzione del mio capo. È un ordine di servizio al negativo, in cui non ci dice cosa fare, ma cosa NON possiamo fare. Lo tengo sempre in evidenza sulla scrivania: sul mio, tra l'altro, c'è scritto esplicitamente che non posso occuparmi delle abilitazioni degli utenti. Firmato: Il Direttore dei Sistemi Informativi ed Informatici».

«Ma è un'assurdità», riprese l'interlocutore, «si possono fare ordini di servizio in negativo su quello che un collaboratore non deve fare?»

«Non so se si possa fare, in tanti anni di lavoro è la prima volta che mi succede. So che l'ha fatto. E ha anche detto ...»

«Avanti, cosa ha detto?»

«Be, forse questo non dovrei dirglielo...»

«Eh no, a questo punto lo voglio sapere!»

«Beh, ha detto di rispondere agli utenti imbufaliti come lei, che non è colpa nostra se non facciamo più queste attività, è colpa di quello stronzo del nostro capo. Citazione testuale».

«Ah»

«Dottore non si arrabbi, se vuole vengo su da lei e le mostro l'ordine di servizio. Ce li ha stampati e ognuno di noi deve sempre girare con una copia con sé».

«No, lasci stare, ho capito che è un'altra delle idee balzane di Andrea. Oggi lo incontro a pranzo e me la vedo io con lui. Buongiorno».

«Buongiorno dottore».

Andrea annuì soddisfatto, disse “Brava Vice, sempre in costante miglioramento! Oggi gli parlo io!” e andò a chiamare Anna per il tanto sospirato caffè.

### **Un giorno da C.I.O. — HL8 e comitati di guerra**

Dopo il caffè, risolsero velocemente il problema di Anna. Andrea sosteneva che il sistema decisionale più utilizzato al mondo è il lancio della monetina, ma quella mattina non servì perché Anna portò argomenti convincenti. Poi lei disse: «Oggi alle 10 abbiamo quel fornitore di cui ti ho scritto nella mail due giorni fa, ti ricordi?»

«Mah, forse non l’ho segnato in agenda e se non me lo scrivo l’Alzheimer mi aiuta a dimenticare; devo proprio esserci?»

«Capo, non mi tirare il bidone anche questa volta! Viene apposta per presentarci una nuova soluzione che ha già piazzato in altre ULSS: non posso essere io, da sola, l’interlocutore che si aspetta».

«Ok, agli ordini! Farò questo sforzo».

Alle dieci Andrea entrò nella sala riunioni. C’erano già Anna e l’ospite. Il commerciale non era certo alle prime armi e l’azienda che rappresentava era una delle più importanti del mercato; conosceva Andrea da molti anni e il rapporto professionale era molto cordiale, anche se non si vedevano da qualche tempo. Poi il commerciale si fermò ed estrasse dalla borsa un flacone che pose sul tavolo. Anna lo guardò con aria interrogativa, mentre Andrea prendeva il flacone e chiedeva: «Beh, adesso vendi software in bottiglia?»

«Non ancora», rispose divertito il commerciale, «diciamo che è per ricordare i vecchi tempi. Un flacone di HL8, un integratore alimentare!».

Andrea scoppiò a ridere insieme al commerciale, mentre Anna li guardava perplessa. Possibile che con Andrea non si potesse mai fare una riunione normale? Chiese infine: «Mi sono persa qualcosa?»

«Sì», disse il commerciale quando riuscì a smettere di ridere. «Ti sei persa il fatto che il tuo capo mi fece una domanda una dozzina d'anni fa, e ora gli ho dato la risposta!»

Anna guardò Andrea ancora più perplessa. Questi alla fine le disse: «Non ti preoccupare Anna, erano tempi quelli in cui ogni tanto facevo uno scherzo innocente a qualche commerciale. Poi alcuni sono permalosi e se la legano al dito!»

Il commerciale riprese: «Mi ricordo ancora la prima volta che ho incontrato Andrea. Eravamo tutti e due un po' più giovani. Tentai di vendergli un *middleware* di integrazione basato su HL7. Lui mi ascoltò per un'ora, pensavo di avercela fatta. Poi con la sua solita faccia di tolla mi disse: «Benissimo HL7, ma noi stiamo già sperimentando HL8<sup>21</sup>. E voi?» Io come un pesce lesso, spinto dal sacro fuoco del venditore, gli dissi entusiasta: «Anche noi lo stiamo sperimentando, confido che sarà disponibile dalla prossima release del prodotto!». Allora Andrea mi salutò dicendomi che il mio *middleware* era fantastico e doveva sicuramente venire dal futuro!»

Andrea disse: «Anna non mi guardare così, era uno scherzo innocente. Ci credi che in quegli anni il 90% dei venditori rispondeva come lui? Però come vedi i venditori migliorano nel tempo!»

La riunione si concluse di lì a poco, con la promessa di un incontro di approfondimento successivo, dopo che Andrea avesse avuto modo di testare l'HL8!

Anna stava tornando nel suo ufficio dopo aver accompagnato il commerciale all'uscita quando senti Andrea che passava nei corridoi chiamando a gran voce: «Comitato di Guerra!!! Comitato di Guerra!!!». Era un grido di battaglia, quello che Andrea lanciava quando aveva bisogno di condividere con i suoi "luogotenenti", ossia i suoi primi riporti, una situazione critica.

---

<sup>21</sup> HL7 o Health Level 7 è uno standard per l'integrazione dei dati tra applicazioni sanitarie. HL8 naturalmente non esiste come standard di integrazione, anche se esiste un integratore alimentare che si chiama in questo modo.

La *mission* del Comitato di Guerra era raccogliere e valutare tutte le novità in qualche modo legate al “business” aziendale (nuove normative, nuove direttive regionali, nuove progettualità della direzione, nuove iniziative di altri servizi aziendali...) per valutarne l’impatto sul piano lavori dei Sistemi Informativi ed apportarvi tempestivamente le modifiche eventualmente necessarie. In casi di particolare criticità, il Comitato di Guerra poteva anche valutare l’adozione di iniziative di “resistenza” e/o di aggiramento degli ostacoli. Le discussioni del Comitato di solito non erano verbalizzate, dato che il linguaggio utilizzato era spesso poco elegante per non dire sconveniente: venivano pudicamente fatte trapelare solo le eventuali modifiche al piano di lavoro.

Il Comitato di quel giorno doveva valutare quanto emerso in una riunione regionale e in un incontro con la Direzione in vista della fusione delle 3 ULSS veronesi, entrambi svoltisi recentemente.

Andrea disse: «Ve lo dico io, con questi nuovi cambiamenti ci hanno imputtato tutto il piano di lavoro dell’anno. Il mio motto è: resistere, resistere, resistere!»



Figura 10. Andrea nel suo ufficio che parla con Anna.

«Ma Andrea, non possiamo non seguire le indicazioni emerse dalla Regione», disse Paola un po' preoccupata.

«Vedete, noi prima eravamo in equilibrio, ora non più. Dobbiamo solo cercare una nuova condizione di equilibrio. Certo che non possiamo andare a destra se ci dicono di svoltare a sinistra, ma la ricerca di una nuova condizione di equilibrio richiede sempre l'individuazione di un compromesso che tenga conto delle esigenze organizzative dell'azienda, della salvaguardia degli investimenti fatti e della coerenza e consistenza del Sistema Informativo Aziendale!»

«Quindi... in concreto che facciamo?» chiese uno dei suoi luogotenenti.

Andrea riprese: «Cosa volete fare, di norma bisogna adeguarsi! A volte si può provare a dire di no, ma tanto non gliene frega niente a nessuno e alla fine devi fare quello che ti chiedono. Però bisogna adeguarsi con intelligenza, aderendo ai principi, ma attuando soluzioni praticabili: altrimenti a cosa servono gli ESB<sup>22</sup>? Adesso insieme ci spremiamo le meningi e troviamo una soluzione creativa!» Dopo quasi un'ora di discussione, il Comitato di Guerra si concluse con l'adozione di alcune decisioni "creative" e questo mise Andrea di ottimo umore. Un po' meno i suoi luogotenenti.

Andrea tornò nel suo ufficio, fischiando; mentre rispondeva alle mail ricevute nella mattinata, entrò Stefano, il collaboratore più coinvolto nei progetti innovativi, e disse: «Capo, vuoi un aggiornamento sulle percentuali?» «Solo se sono in crescita» rispose Andrea.

«Abbiamo superato il 22% di referti radiologici con immagini scaricati dal sito, e siamo al 30% di moduli per il rinnovo delle patenti speciali compilati on-line. Credo che i colleghi delle altre aziende potrebbero invidiarci!»

---

<sup>22</sup> Enterprise Service Bus, strumento di integrazione sistemi applicativi che hanno logiche e linguaggi diversi. Qui citato da Andrea come strumento utile a far parlare due ambiti con obiettivi e linguaggi diversi.

«Già» disse Andrea ora serio. «È perché avete fatto un ottimo lavoro! Ho dovuto ingegnarmi un po' per fare spazio a questi progetti, ma alla fine hanno dato i loro frutti! Con due soldi abbiamo dato servizi davvero di ottimo livello ai cittadini! Ricordatelo, Stefano: la cattiva notizia è che, anche in informatica, se non investi non vai da nessuna parte, ma la buona notizia è che non serve investire tanti soldi, basta avere le idee giuste! Adesso però devo scappare a pranzo, perché poi devo andare con Lorenzo al CED<sup>23</sup> prima della seduta deliberante in mondovisione».

### **Un giorno da C.I.O. — pomeriggio di un capo CED**

Lorenzo arrivò subito dopo pranzo nell'ufficio di Andrea, che lo prese sotto braccio per avviarsi verso il Comune di Verona (dove l'ULSS20 ha in *hosting* il proprio data center): «Tutto bene in Comune, o mi ci porti per qualche disgrazia?»

«No, no, stai tranquillo» disse Lorenzo, «il data center è in ottima salute e da lì si gode la vista dell'Arena: cosa potrebbe desiderare di più? E poi, per i quattro soldi che paghiamo ai colleghi del Comune, ci dà l'opportunità ogni tanto di fare due passi in piazza Brà. Quella di chiedere al Comune di ospitarci nella loro sala server è stata una genialata!»

«Non una genialata, un colpo di culo direi. È risultato fattibile soltanto grazie ai buoni rapporti istituzionali tra Direttore Generale e Sindaco, e magari i miei rapporti cordiali con i colleghi del Comune, da quando ci lavoravo, hanno aiutato un po'; così abbiamo potuto trovare un "piano B" forse migliore dell'ipotesi originaria, che era

---

<sup>23</sup> Centro Elaborazione Dati. In altre parole: la sala server. In passato il responsabile dei sistemi informativi era chiamato anche "Capo CED". Era una figura ovviamente diversa da quella attuale e più focalizzata sulla gestione dell'infrastruttura informatica che dei Sistemi Informativi come li intendiamo oggi.

il consolidamento in un data center regionale. Forse era un'idea troppo logica, oppure non era il momento propizio per una simile iniziativa, sta di fatto che ce l'hanno bocciata. Ma la vita (anche quella professionale) è spesso così: situazioni che sembrano negative ne generano poi altre di segno opposto».

Dopo pochi minuti erano nella sala server del Comune, un datacenter moderno e gestito in modo impeccabile. Lorenzo illustrò ad Andrea come aveva riorganizzato lo spazio nei *rack*, ma il suo vero obiettivo era convincere il capo ad approvare l'aggiornamento del software di gestione dei server virtuali. Lorenzo stava spiegando dal punto di vista tecnico i benefici della sua proposta. Andrea lo guardò fintamente torvo, poi disse: «Guarda che è inutile che ci provi».

«Mi stai dicendo che non mi approverai mai l'investimento?», disse Lorenzo un po' abbattuto.

«No. Sto dicendo che è inutile che cerchi di spiegarmi i dettagli tecnici di quello che mi chiedi. Ormai dovresti saperlo a memoria: sono un ingegnere CHI-MI-CO, non capisco un cazzo di queste cose. O mi spieghi qual è il valore aggiunto che questi soldi daranno all'ULSS e ai nostri cittadini, oppure è come se mi chiedessi di buttare dei soldi nel cesso».

Lorenzo conosceva quel giochetto. Andrea capiva bene anche gli aspetti tecnici, ma non gli interessavano: stava spostando il focus sul valore, come faceva sempre.

«Bene» disse «allora mettiamola così. Hai presente le interruzioni di servizio che abbiamo avuto negli ultimi mesi e che, se non facciamo nulla, potrebbero ripresentarsi a breve?»

«Certo che mi ricordo» rispose Andrea «Mi ricordo le procedure che non funzionavano con i medici incazzati, i referti on-line bloccati e le chiamate dei cittadini, mi ricordo quante volte ho dovuto spiegare cosa stava succedendo ai colleghi e alla direzione. Non potevo certo dire: «Caro Direttore, siamo fermi perché a causa di un problema *firmware*, i cestelli non vedono più le lame!» Immagina che bel dialogo, come Stanlio che spiega a Ollio la teoria della relatività!»

«Ecco, credo che il punto sia proprio questo. Io non sono innamorato di una soluzione tecnica» Lorenzo scandì bene le parole, sapendo che l'accusa che Andrea rivolgeva spesso ai «tennici» era di innamorarsi dei tecnicismi e di perdere di vista il resto. «L'aggiornamento della versione software è necessario per rendere più robusto il sistema e ridurre il rischio di fermi. Tu sai bene che consolidare tutti i server in poche lame virtuali ci rende più flessibili e migliora la nostra efficienza ma, se non gestito bene, il consolidamento è un boomerang, perché ogni volta che si fermano i server virtuali si ferma il mondo».

Andrea gli mise una mano sulla spalla e disse, con sguardo fintamente nostalgico: «Già. Non si potrebbe tornare ai bei tempi in cui io avevo tutti server fisici proprio lì, nel vecchio CED, sotto il mio culo? No, non sprecare fiato, so bene che questa è solo nostalgia. Va bene, mi hai convinto, cercherò di inserire l'iniziativa tra quelle ricomprese nel budget di quest'anno. Preparami la relazione e la stima dei costi, che poi io la trasformo in richiesta di autorizzazione alla spesa alla direzione. Mi raccomando però, che sia leggibile e incentrata sul valore, come me l'hai spiegata adesso! E poi ricordati di inserirla tra i temi che tratterete nella prossima riunione del Quadrumvirato<sup>24</sup>».

Rientrato in sede, Andrea si recò nella sala riunioni della Direzione per la “seduta delibere” in videoconferenza con le altre due ULSS veronesi (che lui chiamava “mondovisione”). Come sempre, prese posto all'estremità opposta alla videocamera. Il direttore generale aveva iniziato da poco a parlare, quando si interruppe per un persistente rumore di sottofondo. I due responsabili dei Sistemi Informativi delle altre due ULSS si alzarono e cominciarono ad armeggiare con i microfoni, mentre Andrea restava fermo al suo posto, tra gli sguardi

---

<sup>24</sup> Quadrumvirato: il gruppo di lavoro che “costringe” a confrontarsi i referenti dell'Area Sistemistica con quelli dell'Area Applicativa. È ovviamente formato da 4 persone, e si riunisce obbligatoriamente almeno 1 volta al mese.

interrogativi dei colleghi che lo fissavano aspettandosi che lui facesse qualcosa. Ogni tanto messaggiava con il cellulare.

Dopo qualche minuto di infruttuosi armeggiamenti, il direttore generale chiese: «Ma lì a Verona non c'è nessuno del CED che possa dare una mano?»

Tutti gli occhi, sia dei presenti sia dei collegati in videoconferenza, si girarono immediatamente verso Andrea. Il nostro non si scompose, si avvicinò con calma al microfono e disse: «No Direttore, non c'è nessuno del CED, ci sono solo io; però ho già fatto chiamare un tecnico che tra pochissimo sarà qui a darci una mano!»

L'ilarità più o meno manifesta che si diffuse tra i colleghi ruppe la tensione accumulata, anche se i più esperti erano attenti ad osservare la reazione del direttore generale prima di sbilanciarsi. Quest'ultimo era persona intelligente e sapeva leggere gli uomini. Inoltre conosceva Andrea da tempo e sapeva bene che molte sue uscite, che a un occhio meno attento potevano sembrare delle provocazioni, in realtà erano il suo modo di comunicare qualcosa. Il direttore ci pensò su un attimo, poi disse: «Ok, messaggio ricevuto. Aspettiamo il tecnico». Lo disse sorridendo, e questo sciolse definitivamente la tensione nella sala. Mentre aspettava l'intervento dei tecnici, il Direttore si ricordò di quando Andrea, sempre tra il serio e il canzonatorio, gli



Figura 11. Andrea e Lorenzo vanno verso Palazzo Barbieri (alle loro spalle, con a sinistra l'Arena), dove ha sede il CED dell'ULSS 20.

aveva detto un giorno, nel suo ufficio mentre bevevano un caffè, che lui non era un tecnico di pronto intervento. Lo era poco da giovane e lo era ancor meno ora. “Quindi mi vuoi dire che non sei più un tecnico?», gli chiese perplesso il Direttore, mentre soffiava nel caffè.

«Sì e no», aveva risposto enigmatico Andrea. «Tu hai presente un’orchestra? Non è che il Direttore debba saper suonare tutti gli strumenti, altrimenti impazzirebbe! Magari ne sa suonare qualcuno, per certo deve conoscere la musica, ma poi si affida ai suoi solisti per le esecuzioni tecniche. E poi io ho già il mio bel daffare per capire cosa hai in mente tu e cosa serve all’azienda e, in base a questo, orientare la mia orchestra. Se dovessi fare il grande, ti direi che faccio il C.I.O. all’americana, ma siccome non voglio fare il figo, ti dico che sono un capo CED un po’ particolare. Questo è quello che passa il convento!»

### **Un giorno da C.I.O. — Sistemi Informativi ed Informatici**

Il problema della videoconferenza era stato risolto in pochi minuti dal tecnico che Andrea aveva fatto arrivare e dai colleghi delle altre due ULSS. Alla fine della seduta delibere era rientrato nel suo ufficio e ora non gli rimaneva che rispondere ad alcune mail per finire la giornata e andare a casa. Abitava a 880 passi dal suo ufficio, il che gli permetteva di poter dedicare il giusto tempo alla sua passione: il tennis. Quella sera doveva giocare con un ex collega e non voleva fare tardi.

Uscì dall’ufficio e aveva già sceso una rampa di scale quando Anna lo chiamò: dai test di integrazione in corso con i Privati Accreditati era emerso un aspetto importante, del quale non si era tenuto conto nella fase congiunta di analisi, che rischiava di complicare non poco la già complessa implementazione. Andrea risalì le scale, fingendo una certa fatica, e rientrando in ufficio con Anna le disse: «Cara Anna, la termodinamica ci insegna che tutti i processi reali in un sistema isolato hanno un delta di entropia positivo: ogni volta che fai una cosa reale, il casino aumenta. Dobbiamo valutare bene se questo

imprevisto può avere ricadute anche sull'integrazione dei nostri dipartimentali. Manda una bella mail, descrivendo il problema, ai responsabili ed al fornitore dell'ESB, e quando avremo raccolto l'opinione di tutti decideremo come risolvere».

Si fermò ancora un attimo in ufficio, poi salutò nuovamente a voce alta tutti quelli che ancora erano presenti, e questa volta uscì definitivamente dal "Servizio Sistemi Informativi e Informativi", come diceva il cartello sulla porta di ingresso che era stato affisso qualche era geologica fa.

Ripensò alla giornata che aveva vissuto. Questo mix di tecnologia e di processi, di iper-specializzazioni e di gestione del valore che contraddistingueva il suo lavoro e il lavoro delle sue persone era ciò che ancora oggi, ormai ad una manciata di anni dalla pensione, lo affascina e quasi lo ammalia. I Sistemi Informativi potrebbero essere gestiti anche senza informatica e senza tecnologie, utilizzando processi e procedure organizzative. Chi aveva approvato quel cartello aveva probabilmente voluto sottolineare che ci sono due aspetti che devono convivere e devono coordinarsi, quello tecnologico e quello organizzativo e di processo. L'anima del suo ruolo era proprio quello



Figura 12. Il cartello dell'ingresso dell'area dove ha sede l'ufficio di Andrea.

di costruire dei ponti tra i due mondi, di governare la complessità delle tecnologie (i sistemi informatici), inseriti nella realtà aziendale fatta di processi e organizzazione (i sistemi informativi).

Poi si infilò gli auricolari del lettore MP3, timbrò e si avviò finalmente verso casa.

## Capitolo VI: “Egli acquisisce un potere che deve essere utilizzato per il bene comune” (Principio Jin)

*Oltre il C.I.O.*

Intervista (5 agosto 2016) a Emanuele, un C.I.O. che non è un C.I.O., ma piuttosto un leader aziendale a tutto tondo e un agente del cambiamento. Emanuele ha certamente degli strumenti e un potere che vanno oltre quello della maggior parte dei C.I.O., potere che lui utilizza come leva di cambiamento. Uno dei primi e più interessanti esempi di mutazione della specie (almeno in Italia)!

«Passami per favore la chiave, quella del 9», mi dice Emanuele allungando una mano.

Poso la mia agendina nera su cui stavo prendendo appunti, rovisto sul tavolo degli attrezzi e gli passo la chiave. Lui ha la testa incastrata sotto il telaio di una vecchia moto Guzzi, quasi del tutto smontata.

«No, questo di restaurare moto d'epoca è una passione recente», dice rispondendo alla mia curiosità di qualche minuto prima. «Io non sono di quelli che fanno la stessa cosa per tutta la vita. Le mie passioni vengono così, inaspettate, mi catturano totalmente e durano per qualche anno. Poi mi lasciano discretamente quando arriva la passione successiva. Di solito mi accade, quasi per caso, di

imbattemi in qualcosa di affascinante che piano piano mi prende totalmente e mi fa distaccare dal vecchio hobby. Il set di brugole per favore».

Gli passo il set delle chiavi a brugola e non posso non chiedere: «E quali passioni ci sono state prima delle moto?»

Emanuele ci mette un po' a rispondere, è in un passaggio delicato del restauro di questa vecchia Guzzi che era appartenuta a suo padre, poi dice: «Io vengo da Battipaglia, vicino a Salerno, nasco come uomo di mare. All'inizio della mia carriera mi piaceva tantissimo la barca a vela. Amavo la sensazione di libertà che provi quando ti fai portare dal vento. Amavo cambiare mare ad ogni stagione e porto ogni volta che potevo. Del resto, ora che ci penso, all'inizio anche la mia vita professionale era così. Dopo la laurea, ho fatto il dottorato, ma già durante il dottorato un'azienda mi venne a cercare, per propormi di collaborare. Da lì iniziai a lavorare come free lance. Dopo la fine del dottorato, invece di rimanere all'università, mi lasciai catturare totalmente dal mio lavoro presso le aziende. Progetti brevi, di solito che implicavano un cambiamento, all'inizio tecnologico, poi sempre più strategico. Ogni 3 o 6 mesi un progetto e un cliente nuovo. Ogni volta un mondo affascinante da scoprire, un'avventura da esplorare e un piccolo cambiamento da introdurre. Erano gli anni dell'esplosione dell'economia digitale. Quando stavi su un progetto già te ne proponevano altri due, dovevi solo scegliere in che mare navigare e quale porto perlustrare. Mi sentivo un incrocio tra un esploratore e un pioniere. Ma, accidenti, non è facile...»

«Non è facile fare il pioniere?»

«No, non è facile smontare il cilindro... scusa avvicinami la cassetta degli attrezzi per favore!»

Eseguo, approfittando della breve pausa per prendere qualche appunto sulla mia agendina, poi dico:

«Quindi in quel periodo facevi il consulente?»

«Sì, da un certo punto di vista ero un normale consulente», riprende Emanuele. «Ma mi piace pensare di essere stato anche

qualcosa di più, mi sentivo parte delle aziende per cui lavoravo. Sai, i nomi spesso ingannano. Ad esempio, la prima Guzzi era una moto eccezionale per l'epoca: faceva gli 80 Km. all'ora e sviluppava 8 CV di potenza. La compravi per 8.500 Lire e sai come l'hanno chiamata? «La Normale»!»

«Capisco», riprendo io, «così tu non eri un «normale» consulente».

«Almeno non nell'accezione del consulente che ci viene in mente il più delle volte quando pensiamo a questa figura: uno che arriva, consegna un bel pacco di slide e se ne va senza lasciare traccia, se non per i costi sostenuti dall'azienda. Io volevo incidere sulle realtà con cui entravo in contatto. Volevo, nel mio piccolo, contribuire a cambiare le regole del gioco, come la «Normale» della Guzzi fece nel 1921».

«E poi che cosa è successo?», chiedo mentre Emanuele armeggiava con il motore.

«Poi è arrivato l'aliante», risponde.

«Ok, e dal punto di vista professionale?»

«Appunto, è arrivato l'aliante. Credo ci sia un legame, ora che ci penso, tra i miei hobby e le fasi della mia carriera. Per anni avevo fatto l'esploratore, saltando da un progetto all'altro e da un'azienda all'altra. Interessantissimo, ma di ogni azienda cogli solo degli aspetti molto parziali. Avevo voglia di una prospettiva più ampia. Un giorno una mia amica mi fece provare l'aliante e... sbam, ecco la mia nuova passione! L'aliante ti dà una prospettiva più alta, riesci a cogliere l'insieme, ti distacchi e insieme penetri nella realtà. Dovresti provarlo».

«Mi piacerebbe», rispondo. «Però ho provato il parapendio e forse capisco cosa vuoi dire».

«Sì, credo sia simile. Nello stesso periodo ho iniziato la mia prima esperienza aziendale. Romiti mi chiamò in Aeroporti di Roma come direttore tecnico. Avevo un team di persone in cui tutti avevano un'anzianità aziendale superiore alla mia età anagrafica! Avevano tutti più esperienza di me e io non avevo molto da offrire,

se non entusiasmo, coerenza, capacità di promettere poco, ma mantenere ciò che promettevo. È stata la prima esperienza in cui ho dovuto veramente “fare squadra”. Ecco, questo mi ha cambiato radicalmente la prospettiva. Prima ero io che facevo, ora in molte occasioni dovevo guardare dall’alto gli altri che agivano e cercare di orientarli e guidarli. Gestivo 50 persone che stavano nella stessa azienda da più di trent’anni, senza leve economiche od organizzative per motivarli. È stata una sfida, ma ho lavorato sulle competenze che avevano, sull’orgoglio con cui facevano il loro lavoro, sul senso di appartenenza all’azienda e sull’esempio. Io arrivavo presto la mattina e uscivo tardi la sera. Prima mi guardavano con diffidenza, poi qualcuno di loro cominciò a modificare i propri orari. Prima facevano “i farmacisti”, ossia pesavano con il bilancino ogni singolo minuto passato al lavoro. Cinque minuti prima della scadenza del loro orario di lavoro erano già di fronte ai timbratori per l’uscita. Poi alcuni di loro cominciarono a lavorare senza guardare l’orologio. Per me è stata una soddisfazione incredibile, perché ci sono arrivati loro, senza pressioni da parte mia, o battutine sugli orari. Passami lo straccio per favore».

Gli porgo uno straccio con cui Emanuele si pulisce le mani, con lo sguardo ancora perso nei ricordi di quegli anni di inizio carriera. Poi aggiunge: «Quando vai in aliante, una delle cose che ti affascina è che la prospettiva cambia continuamente. Così è stato per me quando sono stato chiamato in CartaSi».

«Sempre con il ruolo di C.I.O.?», chiedo io.

«Sì. In CartaSi c’era un bel clima. Per la prima volta ho provato l’esperienza di lavorare in un team di manager altamente coeso. Se in Aeroporti di Roma ho sperimentato cosa volesse dire liberare le energie a volte sopite dei miei collaboratori, in CartaSi ho sperimentato il potenziale tremendo che si scatena quando i manager di prima linea perseguono con coerenza e in modo sinergico gli stessi obiettivi. È come quando con l’aliante passi dai primi voli sulle pianure, al volo in quota sulle montagne. È sempre la stessa

cosa che stai facendo, ma le energie in gioco e le emozioni sono completamente diverse! Il settore bancario è un settore altamente complesso, ma in cui gli investimenti sull'ICT sono elevati. Alla fine del percorso gestivo un budget di circa 100 milioni di euro.

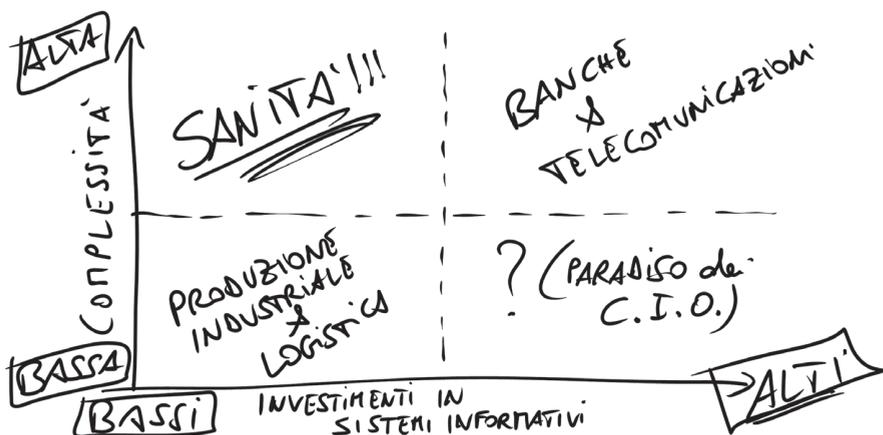
«E poi dal mondo complesso e ricco di CartaSi sei passato alla sanità...»

«Già», riprende Emanuele. «Ricordo ancora la prima riunione di budget allo IEO. Quando vidi i numeri, guardai i miei interlocutori e dissi ingenuamente: «Ok, mi ritrovo sugli obiettivi. Credo ci sia però un piccolo errore di stampa sul budget. Forse manca uno zero».

«Reazioni?»

«Attimo di silenzio, poi qualche sorrisetto di compatimento. Allora capii che non c'era nessun errore. Era proprio quello il budget assegnato all'IT. Me ne feci una ragione. Però credo ancora che questa sia una stortura di sistema. Vedi, ti faccio un grafico».

Emanuele prende un pennarello dalla cassetta degli attrezzi e disegna sul retro delle istruzioni che aveva stampato da un sito specializzato nel restauro di vecchie Guzzi, un grafico come questo:



«Vedi, ci sono mercati complessi e ad alti investimenti, come le banche. Mercati più semplici e a bassi investimenti, come alcuni settori della logistica, o della produzione industriale. Lasciamo perdere i mercati semplici e ad alti investimenti: sono il paradiso dei C.I.O., se esistono chi li trova non ne fa parola con gli altri! Ma il vero pericolo è proprio qui!» e punta il dito sul quadrante in alto a sinistra. «Il pericolo sono i mercati complessi e a bassi investimenti, come la sanità appunto. Se una banca o un'azienda di telecomunicazioni può investire anche più del 5% del fatturato in informatica, perché in sanità in Italia si deve rimanere inchiodati all'1%, con qualche illuminato che arriva al 2%? Non posso accettare che i conti bancari o le telefonate siano più importanti della salute! E non si può più dire, come forse valeva qualche anno fa, che per la sanità l'informatica non sia strategica, ma un'appendice del *core business*, che è il lavoro del medico. Senza informatica, il medico oggi come oggi non dico che non possa curare il paziente, ma lo fa con grande difficoltà e con rischi enormi per sé e per il paziente stesso. E se vogliamo pensare all'informatica in senso esteso, includendo la parte di sistemi informativi legati alle diagnostiche, o ai macchinari terapeutici normalmente gestiti dall'ingegneria clinica, allora possiamo veramente dire che il medico senza informatica non può curare il paziente!»

Ora Emanuele ha completamente abbandonato la sua Guzzi, troppo coinvolto dal discorso su sanità e investimenti. Non posso trattenere un dubbio: «Scusa, ma ti devo fare una domanda. Considera però che chi te la pone è uno che come te prima lavorava in altri mercati e poi si è innamorato totalmente di questo guazzabuglio che è la sanità e non è più riuscito a staccarsene. Però la domanda viene spontanea: ma chi te lo ha fatto fare di lasciare CartaSi?»

«Forse è come dici tu», attacca Emanuele dopo una pausa. «È un "problema" di innamoramento. Io ogni volta che entro in un mercato, o in un'azienda me ne innamoro, vivo una fase trascinate e bellissima in cui mi faccio prendere totalmente, anche troppo. Devo

far forza su me stesso per ritagliarmi degli spazi per mia moglie o per i miei amici, altrimenti sparirei completamente dalla circolazione per 7-8 mesi. E la sanità è uno degli ambiti più affascinanti che ho incontrato».

«E questo nuovo *hobby* ha qualche relazione con la sanità?», chiedo io.

«Chi può dirlo», risponde Emanuele guardando la Guzzi. «Non pianifico un nuovo hobby, semplicemente accade. Ad un certo punto mi è sorta questa passione per i motori d'epoca. Sono macchine magari tecnologicamente non avanzate ma bellissime, con un fascino che non ha tempo. Un po' come la sanità».

«Concordo. E poi sono macchine termiche interessanti: lo sapevi che i principi di base della termodinamica si applicano ai motori a scoppio, ma anche per molti aspetti ai sistemi sociali e quindi anche alla sanità?» aggiungo io.

«In che senso?»

«Prendi ad esempio il secondo principio della termodinamica. Lo puoi enunciare in molti modi, ma sempre ha un legame profondo con alcuni degli aspetti "fondanti" della vita. Alcune leggi che si deducono sono generali, come lo scorrere del tempo e degli eventi in una sola direzione, ad esempio. Altri sono direttamente applicabili alla sanità, come il fatto che in un sistema isolato l'entropia non può diminuire».

«Interessante... e come legghi questo principio al nostro contesto?» chiede Emanuele.

«Tu vieni da altri mercati», rispondo, «e credo ti sia capitato di domandarti come mai gli attori dei sistemi informativi in sanità siano così "specifici". A parte i grandi fornitori di soluzioni infrastrutturali, che sono trasversali a tutti i mercati, nel mondo applicativo i fornitori di soluzioni sanitarie spesso sono presenti solo in questo mercato. Inoltre i grandi *player* stranieri di soluzioni sanitarie difficilmente si affacciano sul mercato italiano. Questo può avere tante spiegazioni, ma di fatto tutte portano a dire che la sanità in Italia è stato ed è un

sistema tecnologicamente isolato. E in un sistema isolato l'entropia, ossia il grado di "disordine" del sistema stesso, non può diminuire nel tempo. O resta costante, o aumenta. Ed è proprio questo che è successo negli ultimi anni nella sanità italiana, almeno in ambito tecnologico: l'entropia è costantemente aumentata. Le architetture sono diventate più complesse ma meno gestibili, la maturità delle soluzioni non è cresciuta come il mercato avrebbe richiesto, il rinnovo tecnologico è stato parziale e sempre in ritardo rispetto ad altri mercati. In sintesi, ora la situazione è peggiore di quella che era 10 o 15 anni fa. Il contesto normativo e la regionalizzazione non hanno fatto altro che sigillare ermeticamente il sistema sanità, aumentando il suo isolamento, perché nessuno dei grandi *player* presenti in altri paesi se la sente di fare grossi investimenti su una sanità che, in realtà, è spezzettata in quasi 20 sanità regionali».

«Ora che mi ci fai pensare, questa è una delle cose che mi ha colpito della sanità», riprende Emanuele. «Certo il costo dei fornitori è molto inferiore che ad esempio nel mercato bancario ma, probabilmente per questa ragione, la propensione all'investimento dei fornitori e la qualità delle soluzioni proposte (sia tecnologiche che progettuali) è inferiore. È come se il contesto premiasse fornitori che lavorano a basso costo e bassa qualità e penalizzasse invece chi sarebbe in grado di offrire un livello qualitativo superiore, pur a costi più elevati. Anche le acquisizioni senza consolidamento che stiamo vedendo, aumentano e non diminuiscono l'entropia del sistema. Bisognerebbe trovare il modo di spezzare questo circolo vizioso, capire che in un mercato come quello sanitario, gli investimenti in sistemi informativi dovrebbero essere del 3-5% del fatturato e non dell'1% come ora, fare *recruiting* di competenze pregiate anche da altri mercati investendo innanzitutto nelle persone. Questo, insieme ad una riforma che definisse veramente regole nazionali almeno sui flussi e sulla normativa di base, avrebbe di sicuro l'effetto benefico di aprire il nostro sistema sanitario ai grandi *player* italiani e stranieri, rompendo l'isolamento che ci sta asfissando».

«Emanuele, sottoscrivo tutto! Ma ora torniamo a noi, e dimmi come sei entrato nel pazzo mondo dei sistemi informativi in sanità, con il ruolo che hai ora!»

Emanuele riflette un istante, poi inizia: «Per cominciare vorrei chiarire che non è stato pianificato. È accaduto. Come molte cose nella mia vita. Come ti dicevo ero in banca ICBPI, che aveva acquisito CartaSI, e mi trovavo bene. Però la mia curva di apprendimento, con il passare del tempo tende ad avvicinarsi asintoticamente a quella fase in cui non impari più come all'inizio, perché ti riposizioni in una tua *comfort-zone*. Quando mi è arrivata la proposta di entrare a far parte della squadra dello IEO, non ho saputo resistere! Era troppo interessante per me ed è partito subito l'innamoramento! Però insieme all'Amministratore Delegato abbiamo ragionato su un contesto che fosse coerente con il mio profilo e le mie aspettative. Inoltre l'amministratore delegato aveva il problema di gestire tre direzioni di stampo tecnologico, ossia l'area tecnica, i sistemi informativi e l'ingegneria clinica, che spesso sviluppavano dinamiche conflittuali e non costruttive. Così è nata l'idea del ruolo di *Chief Information and Technology Officer* (C.I.T.O.), che riunisce sotto di sé i sistemi informativi, l'ingegneria clinica, i servizi generali e il *facility management*. Questo ruolo così vasto mi ha aperto un mondo».

«Un paese delle meraviglie, immagino» dissi io.

«Da alcuni punti di vista sì», riprese Emanuele. «C'erano e ci sono enormi possibilità di sinergie e una flessibilità che la gestione «a silos» tradizionale non permette. Ti faccio un esempio. Ora di fatto tutti gli investimenti dello IEO passano da me. Io ho lavorato e lavoro molto sui costi, in modo da comprimere il più possibile i costi operativi e liberare spazi per gli investimenti. Ma come bilanciare gli investimenti, ecco questa è la flessibilità più grande che mi ritrovo. Io personalmente credo, e in molti casi posso dimostrarlo, che i sistemi informativi possano essere una leva strategica per dei business case di sviluppo molto interessanti e per rendere efficienti e più fruibili i processi operativi. Allora, quando mi è possibile,

propongo di reinvestire in sistemi informativi quanto risparmio ad esempio ottimizzando i servizi pulizie o mensa».

«Molto interessante», dico io ripensando alle frequenti e solitamente sterili diatribe tra Sistemi Informativi e Ingegneria Clinica. «E il mondo dell’ingegneria clinica, che immagino sia stato per te il terreno più inesplorato, come lo hai affrontato?»

«Innanzitutto avvalendomi di competenze specifiche», dice Emanuele. «Collaborano con me tre responsabili: dei Sistemi Informativi, del Facility Management dell’Ingegneria Clinica, tutti e tre molto in gamba. Non posso e non voglio inventarmi tuttologo. Ho cominciato a studiare il tema ingegneria clinica. Mi sono guardato tonnellate di presentazioni, ho letto libri sull’Health Technology Assessment e mi sono fatto una mia idea. Credo che l’ingegneria clinica, da un lato, abbia strumenti metodologici interessanti per una valutazione il più possibile “oggettiva” delle nuove tecnologie. D’altro canto però, almeno nella mia esperienza, nonostante questo apparato metodologico maturo, che manca nell’ambito sistemi informativi, le scelte rispetto ai sistemi diagnostici o medicali sono spesso fatte secondo altre logiche. Questo *bias*<sup>25</sup>, a mio parere, è ancora più accentuato quando è la Direzione Sanitaria a governare l’ingegneria clinica. La Direzione Sanitaria infatti è spesso un luogo di mediazione e di compromesso. Questo lo dico anche in senso positivo, nobile, ma sulla valutazione delle tecnologie si dovrebbe invece superare la logica del compromesso e delle scelte pilotate in base alle esigenze del singolo primario, per abbracciare un approccio più aziendale».

«Tu parli molto di azienda, Emanuele, ma ormai sei in sanità da qualche anno e credo non ti sia sfuggito che le nostre sono aziende un po’ sui generis», lo provo io.

«Questo è indubitabile!», concede Emanuele. «Non voglio dare valutazioni sul tipo di aziende, ogni contesto è diverso, ma la

---

<sup>25</sup> Inclinazione, parzialità, pregiudizio

governance di un’azienda sanitaria è certamente molto diversa dalla governance di un’azienda in altri settori. Il concetto di direzione strategica che viene definita dal vertice e implementata in tutte le diramazioni organizzative è abbastanza lontana dal mondo della sanità. Il professionista sanitario, che sia un medico o un infermiere, ha un peso completamente diverso da quello del professionista che lavora in banca o in un’altra azienda».

«Concordo», dico io. «Qualcuno mi ha detto che l’ospedale, in particolare quello privato, è più simile ad uno studio associato che ad un’azienda, dove i primari hanno lo stesso potere dei soci».

«Miritrovo», dice Emanuele. «Questo è un tema su cui noi tecnici manager d’azienda non dobbiamo dare giudizi, è una “condizione al contorno” su cui dobbiamo costruire il nostro percorso. Da un certo punto di vista è quello che rende ancora più interessante il nostro lavoro in sanità. Ma ora devo fermarmi perché, prima di riprendere a lavorare sulla mia Guzzi, devo fare delle ricerche approfondite su internet, su come sistemare la testata».

«Credo che possiamo fermarci qui anche con la nostra chiacchierata», dico io, mentre do una mano a Emanuele a mettere in ordine gli attrezzi e raccolgo i miei appunti, riflettendo sulla follia lungimirante di questa nuova figura professionale che va oltre il C.I.O. Come tutte le mutazioni della specie che si sono susseguite nei secoli, è difficile dire se sia avvenuta per un disegno, o per caso. Spesso chi ne è coinvolto, come è capitato a Emanuele, la vive come la naturale evoluzione di un percorso non pianificato a tavolino, ma logico nel suo sviluppo. Io credo che queste mutazioni siano dei momenti di discontinuità importantissimi, con cui le organizzazioni e le persone cercano di dare risposte nuove a sfide sempre crescenti. Come per la storia dell’evoluzione, il tempo selezionerà le risposte più «adatte» e le farà diventare la modalità organizzative normali per affrontare il contesto. Credo che quella che Emanuele e la sua azienda stanno sperimentando, sia una delle risposte potenzialmente più efficaci e per questo da non perdere di vista!

Capitolo VII: “È immensamente leale verso coloro di cui si prende cura. Egli resta fieramente fedele a coloro di cui è responsabile. (Sii scrupolosamente onesto nei rapporti con gli altri)” (Principi Chugi e Gi)

*Bernina (o quasi)*

Intervista “non convenzionale” ad un C.I.O. “non convenzionale”, che interpreta il suo ruolo con onestà, coerenza e senso di responsabilità. Tutto quanto leggerete nel seguito è stato da me fedelmente appuntato sulla mia Moleskine nera durante due giorni fantastici in compagnia di Paolo e di Giovanni (23 e 24 luglio 2016). La principale caratteristica di Paolo è la sua focalizzazione sugli “utenti” dei sistemi informativi e la perseveranza nell’orientare il lavoro suo e del suo *team* al soddisfacimento dei bisogni espliciti o impliciti degli utenti stessi.

### **Diga di Campo Moro (1996 metri)**

Sono lecinquedimattinaestodandoun’ultimacontrollataall’attrezzatura per l’intervista con Paolo. Parto come al solito dalla mia inseparabile agendina Moleskine nera. Poi metto nello zaino anche imbrago, piccozza, ramponi, guanti, mantella da pioggia, panini, moschettoni,

sacchetto. Ora ho proprio tutto! Avete già capito che questa non sarà un'intervista come tutte le altre, ma l'esperienza insegna che il modo migliore per capire "l'animale C.I.O." e le sue stranezze è osservarlo nell'habitat a lui più congeniale, e per Paolo questo è certamente la montagna. Così, preparato lo zaino e mi metto in auto verso la diga di Campo Moro in Valtellina. Da lì partiremo per tentare la salita al Bernina, uno tra i 4000 metri più interessanti delle Alpi. Lungo la strada passo a prendere Giovanni e poco prima delle 8 siamo al parcheggio sotto il rifugio Poschiavino, dove Paolo ci aspetta. Un saluto veloce sotto un cielo basso e carico di pioggia che non promette per niente bene. Una breve presentazione (Paolo e Giovanni non si conoscono), la conta dell'attrezzatura e poi la partenza. Prossima tappa: rifugio Carate. E che il cielo ce la mandi buona! (e non troppo umida!).

### **Rifugio Carate (2636 metri)**

Camminiamo da qualche ora sotto una pioggia fine, che si intensifica quando ci avviciniamo al rifugio Carate. Giusto il tempo di entrare

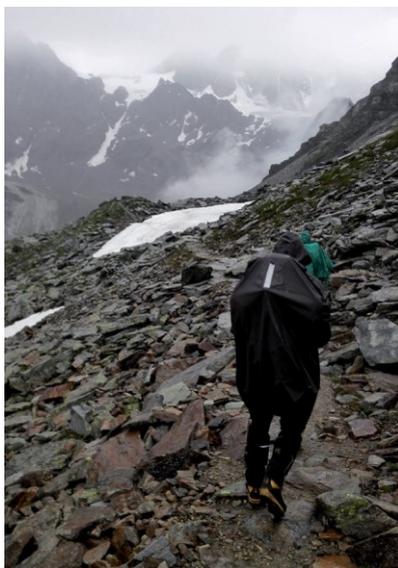


figura 13. Verso il rifugio Carate, godendosi il bel tempo.

e la pioggia diventa uno scroscio. Ci concediamo una pausa con del tè verde, resistendo alla tentazione di una torta per non appesantirci, perché la giornata sarà lunga. Dobbiamo arrivare ai 3600 metri del Rifugio Marco e Rosa entro la serata. Aspettiamo che le condizioni meteo migliorino un po' e intanto svelo a Paolo il mio turpe "secondo fine": questi due giorni saranno una gita-intervista. «Che mona che sei! Allora devo stare attento a quello che dico, brutto porseo!», ribatte subito lui. Poi, mentre io quasi stavo per giustificarmi, attacca: «Facciamo che io te le sparo come mi vengono, poi tu le scrivi bene. In effetti sistemi informativi e montagna non sono così diversi. In entrambi i casi la cosa difficile non è saper eseguire il gesto tecnico alla perfezione, o padroneggiare la tecnologia. Quello che fa la differenza è saper trovare la via. Sai quanti arrampicatori di palestra bravissimi ho visto, gente che faceva anche il settimo o l'ottavo grado, che messi di fronte ad una parete di montagna si bloccano? Ma non una parete difficile, questo è il bello. Gente che fa l'ottavo grado in palestra di roccia, si blocca di fronte ad una parete di quarto grado! E lo sai perché? Perché la via di quarto grado è nascosta in una parete impossibile, ma la via c'è, è lì, bisogna solo vederla. Se tu sai leggere quella parete, ci trovi la via di quarto grado, altrimenti per te è un nono grado!»

Io prendo appunti sulla mia agendina e quando sollevo la testa vedo che Paolo guarda fuori. Poi riparte: «L'altro fattore determinante è leggere il contesto, a volte anche i segnali deboli. Altrimenti non vai da nessuna parte. Io per esempio, quando facevo le maratone, avevo scoperto che 156 battiti al minuto era il mio ritmo giusto. È un ritmo interiore, che trovi se ascolti i segnali del tuo corpo. Ma non ci arrivi subito: ci ho messo anni per trovarlo. Quando sei in situazioni delicate, devi leggere i segnali deboli, dentro e fuori di te, nel contesto intorno a te. Prima, per esempio, quando c'è stata quella breve schiarita, hai visto la scia dell'aereo che passava? Era lunga!»

«E... quindi, che significa?», chiedo io.

«E quindi significa che c'è umidità nell'aria, significa che il tempo non migliorerà a breve e significa che oggi prenderemo un sacco d'acqua! Quindi è inutile stare ancora qui, bagnati per bagnati meglio partire, altrimenti arriviamo al Marinelli troppo tardi! Ricordati che io sono venuto per andare in cima, non per passeggiare sotto l'acqua, boia can!» E così lasciamo la bella e amichevole stufa a legno del rifugio Carate, ci re-infiliamo le mantelle da pioggia e ripartiamo.

### **Rifugio Marinelli–Bombardieri (2813 metri)**

Arriviamo al rifugio Marinelli–Bombardieri bagnati fradici. Sulla soglia ci accoglie una inaspettata musica sudamericana. Mentre ci togliamo le mantelle zuppe, Paolo accenna a qualche passo di danza. «Mi ricorda quando sono andato in Perù: abbiamo fatto una spedizione di un mese con il CAI nella cordigliera Huayhuash, vicino alla Siula Grande, dove è stato ambientato il documentario *La Morte Sospesa*. Un nostro amico si è anche sposato con una peruviana, era la farmacista del paese!»

E mentre Paolo balla sulla soglia al ritmo della musica andina, si materializza una visione incongrua per quel posto, una bellissima ragazza di evidenti origini sudamericane che fa parte dello staff del rifugio. Il che spiega, almeno in parte, la musica di accoglienza! La ragazza ci saluta e ci chiede cosa vogliamo mangiare, visto che ormai è ora di pranzo. Il menù prevede tre piatti ; il primo sono le manfrigole. «Sono buonissime, ve le consiglio vivamente!», suggerisce la ragazza che ha ormai catturato totalmente l'attenzione di Paolo. «La seconda e la terza scelta sono normali pizzoccheri, o tagliatelle al ragù di cervo». Proviamo ad esplorare la possibilità di diversificare gli ordini, ma lei ci guarda con occhi scurissimi e condiscendenti e ribadisce: «Guardate, vi assicuro che le manfrigole sono proprio buone, spaccano!». Paolo ormai non ha dubbi: «Tre piatti di manfrigole allora, se lo dice lei che sono buone non potete

dubitare!». E così entriamo e ci sediamo per provare le manfrigole, che si dimostrano in effetti all'altezza delle aspettative. Ci rimane il dubbio se gli altri piatti fossero alternative reali o meno, anche perché quasi tutti i presenti (tranne qualcuno che aveva ordinato un po' prima) mangiano le manfrigole!

Il pranzo passa sereno mentre fuori la pioggia aumenta di intensità. Paolo, troppo distratto dai suoi ricordi sul Perù rinverditi dalla bella sudamericana, mangia e non parla molto.

Giovanni intanto, tra un boccone e l'altro, snocciola aneddoti e racconti sulle cime alpine. Non ho conosciuto molte persone con una cultura alpinistica (e non solo) vasta come quella di Giovanni. Per ogni cima c'è una storia, dietro ogni storia ci sono degli uomini e ogni uomo porta con sé un sogno, o un delirio che lo spinge oltre i propri limiti, con una forza spesso tanto totalizzante quanto misteriosa.

Tra una manfrigola e l'altra, Giovanni mi racconta che Mallory, il grande alpinista che partì alla conquista dell'Everest, a chiunque gli chiedesse perché volesse scalare l'Everest, rispondeva: «Perché è lì!».

«Non è una gran risposta», dico io.

«Forse no», acconsente Giovanni, «ma era l'unica risposta per Mallory e per molti come lui. È quasi una forza magnetica, non puoi farne a meno. Punto. Mallory era così attratto dall'Everest da rischiare la vita. Infatti è sparito a trent'anni nel 1924 lasciando moglie e tre figli. Il suo corpo è stato ritrovato solo nel 1999 a poche centinaia di metri dalla cima dell'Everest. Se Mallory e il suo compagno Irvine abbiano o no raggiunto la vetta prima di morire, resta uno dei più grandi e importanti misteri della storia dell'alpinismo».

«Perché è così importante?», chiedo io un po' ingenuamente.

«Come perché?» si infervora Giovanni. «Siamo nel 1924. Vi erano già state due spedizioni inglesi, ma nessuno ancora aveva conquistato la vetta. E nessuno conquisterà quella vetta fino al 1953, quasi trent'anni dopo! Se Mallory l'avesse raggiunta, il primo salitore della montagna più alta del mondo non sarebbe più Sir Edmund Hillary, ma Mallory 29 anni prima e la storia andrebbe riscritta!»

«Capisco. Ma credo si tratti di un mistero irrisolvibile...»

«Non è detto. Il mistero potrebbe essere risolto solo ritrovando la macchina fotografica Kodak che Mallory e Irvine portavano con sé. La macchina non è stata ritrovata con il corpo di Mallory, ma potrebbe riemergere quando e se verrà ritrovato il corpo del suo compagno Irvine. Pensa che emozione per chi troverà quella macchina. Se la pellicola fosse ancora conservata, ed è possibile viste le condizioni ambientali, sviluppandola potremmo risolvere uno dei misteri della storia dell'Alpinismo!»

Giovanni è così, un cinquantenne con l'entusiasmo di un adolescente! L'ultima volta che l'ho sentito al telefono per organizzare la salita al Bernina mi disse che aveva appena subito una sanzione disciplinare, perché attraversava un reparto di degenza con i rollerblade. «Ma andavo piano», ha aggiunto subito. Del resto, il suo lavoro gli chiede di spostarsi anche per diversi chilometri al giorno. No, non fa il postino, fa il tecnico informatico e supporta medici e utenti di diverse strutture sanitarie. È quella persona a cui ti aggrappi quando il PC non funziona e non sai dove sbattere la testa. Lui arriva (sui pattini, quando possibile), ti racconta qualche aneddoto divertente e risolve il problema. Ho trovato sempre rassicurante il suo ottimismo e la sua carica di umanità, ho spesso tratto ispirazione dal suo modo concreto e “avvolgente” di affrontare anche quelle che sono le relazioni più complesse, quelle familiari. Non posso non pensare, guardando fuori l'acqua che continua a scendere impietosa, che anche se nel libro che scriveremo parleremo di C.I.O., qualche parola dovrà essere spesa su persone come Giovanni. Magari non hanno visibilità presso il *top management*, perché non gestiscono progetti complessi, o *business case* strategici, ma spesso hanno un ruolo fondamentale nella salvaguardia della produttività e perché no anche della serenità degli utenti dei sistemi informativi. Come mi disse una volta Marco, una saggia fonte di ispirazione sia per me che per Giovanni e che ben conosceva la mia naturale propensione per i “grandi progetti”: “Ricordati che i grandi progetti di solito sono

importanti per i capi e per poche altre persone in azienda. All'utente medio non gliene frega niente che nel prossimo anno tutto lo stabile verrà ristrutturato per renderlo migliore. Lui pensa al rumore di martello pneumatico, alla polvere sulla scrivania, ai traslochi. Una rogna insomma. All'utente medio interessa invece molto che, se la tapparella non funziona, tu gliela ripari subito, altrimenti si becca il sole in faccia tutti i pomeriggi dalle due alle cinque e non riesce a lavorare!" Persone come Giovanni sono preziose in ogni organizzazione, soprattutto se uniscono una solida preparazione tecnica con una spiccata propensione alle relazioni interpersonali.

Ho l'impressione che Paolo mi legga nel pensiero, perché proprio in quel momento si riprende dal suo stato di "trance sudamericano", smette di seguire con lo sguardo la bella mulatta che serve ai tavoli e mi dice: "Sai qual è una delle cose più importanti nel mio lavoro? Avere nel mio *team* delle persone in gamba tecnicamente, ma anche capaci di entrare in relazione positiva con gli utenti. Capaci di spiegare cose complesse in modo semplice. Abili nell'intuire quali sono i «territori comuni» su cui è più facile trovare un'intesa. Mica facile trovare persone così, sai! Molto più facile trovare quei mona che parlano di "virtualization", di "BC & DR", di "Single Sign On" e di altre puttanate del genere con gli utenti, non facendogli capire un cazzo e pensando di essere importanti per questo!"

Siamo arrivati alla fine del pranzo. La pioggia si è un poco diradata e Paolo, con un ultimo sguardo malinconico alla sua musa, ci richiama all'obiettivo: «Dai che è ora di partire. Abbiamo ancora 800 metri di dislivello da fare prima di arrivare al Marco e Rosa».

### **Salita al rifugio Marco e Rosa (3609 metri)**

La salita parte sotto il cattivo auspicio di una pioggerellina fine. Ci consoliamo però, perché non c'è il temuto temporale, che sarebbe un rischio grosso sulla ferrata finale prima del rifugio. Da lì a

poco smette persino di piovere e viviamo il momento di maggior ottimismo della giornata: per la prima volta il tempo da qualche segno di clemenza.

Dopo i 3000 la quota chiede il suo dazio e il fiato si fa un po' più corto, ma continuiamo ad avanzare sul ghiacciaio dello Scerscen. Il ghiacciaio è in buone condizioni e la neve compatta. Solo le nuvole si addensano di nuovo all'orizzonte e non lasciano presagire nulla di buono.

Andiamo avanti, Paolo ogni tanto si ferma e valuta la situazione. Capisco che è un momento difficile. Ora ci fermiamo per riprendere fiato e lui riesce a fare qualche battuta: «Sai, è bello quando hai la fortuna di lavorare con dei colleghi che sono anche tuoi amici. Fino a qualche anno fa avevamo una band, la band dei Sistemi Informativi dell'ospedale: *band.it* si chiamava. Suonavamo insieme, ma soprattutto facevamo le prove e ci scambiavamo idee su tutto, anche sul lavoro. Avevamo anche uno statuto. Dopo qualche anno è entrata a far parte della band anche una cantante, l'unica donna. Allora abbiamo aggiornato lo statuto aggiungendo l'articolo 1: «Nessuno può trombare la cantante». Poi però abbiamo aggiunto l'articolo 1.b: «Oppure tutti!». È così, in un *team* nessuno va lasciato fuori!»

Ripartiamo e andiamo avanti ancora mezz'ora. È piuttosto tardi, il meteo ci ha rallentato troppo e le condizioni nostre e del contesto non sono ottimali. Paolo si ferma e guarda in alto: siamo a 300 metri di quota dal Rifugio Marco e Rosa, lo vediamo sopra di noi, sopra la cresta rocciosa che si supera con una ferrata. È lì, sembra di poterlo toccare. Capisco che Paolo sta valutando. Rimane silenzioso per un po', mentre noi ci avviciniamo. Poi si volta e dice le tre parole che non avremmo voluto sentire: «Si torna indietro». Capiamo che quelle tre parole bruciano anche a lui. Va in montagna ininterrottamente dal 1972, ha fatto quasi tutte le vette importanti delle Alpi, è stato in Perù, sul Caucaso... e ci teneva a fare anche il Bernina, una delle poche che ancora non aveva salito. Proviamo ad obiettare, qualcuno

propone a anche di separarci. Lui ci ascolta e poi dice: «Si torna indietro. Tutti». Rimane poco da dire. Guardo malinconicamente il Marco e Rosa, lì sopra di noi, e mi volto per iniziare la discesa verso il Marinelli. Mentre scendo mi torna in mente la frase che un amministratore delegato di un'azienda informatica mi ha detto recentemente: «Si ricordi che i no sono più importanti dei sì. Steve Jobs era un grande perché ha costruito una delle migliori aziende al mondo intorno a quattro prodotti. Questo richiede una grande disciplina. Si immagina quanti «no» ha dovuto dire per potersi focalizzare solo sui prodotti veramente importanti?»

### **Di nuovo al Rifugio Marinelli (2813 metri)**

Poco prima delle 7 di sera siamo di nuovo al rifugio Marinelli. Paolo ci precede silenzioso e un po' cupo, fino a che la bella rifugista sudamericana ci accoglie sulla soglia con un sorriso solare e un «Siete tornati? Ma bravi!». Paolo non si trattiene e contraccambia con un espansivo: «Con una tale bellezza qui, come facevamo a non tornare?». Non c'è che dire, tempo di recupero eccezionale: si è ripreso dallo sconforto della mancata cima in meno di tre picosecondi! Ordiniamo un tè caldo e la cena. Arrivano tutti insieme, così ci gustiamo il tè con il minestrone di verdure. Durante la cena Paolo è un fiume in piena, tanto che devo mangiare con la mia agendina nera sempre a portata di mano, per potermi annotare quello che dice. Parte commentando la decisione di tornare indietro, perché è chiaro che quello è un verme che ci rode tutti, è meglio stanarlo subito e andare oltre. «Il punto di oggi, che spero abbiate capito, è che lo devi decidere prima cosa fare», dice tra un sorso di tè e una cucchiata di minestra.

«In che senso?» indago io.

«Nelle situazioni difficili, quando ci sei dentro è difficile essere lucidi. Voi non eravate lucidi oggi. Ma non lo sarei stato neanche io, se

non avessi già deciso prima che ad una certa ora e in certe condizioni si tornava indietro. Altrimenti ti fai prendere dall'attrazione fatale della meta e rischi di ritrovarti a fare una ferrata impegnativa senza energie, al buio e con il brutto tempo. Mi è capitato anche in Corsica una volta, durante una vacanza di scii alpinismo. Un ragazzo vicino a me è caduto ed è scivolato su un canalone. Poteva lasciarci le penne. Io mi sono buttato e l'ho afferrato. L'ho fatto un po' per istinto, un po' perché avevo già deciso prima che in una situazione del genere la cosa da fare era buttarsi nei primissimi metri per fermare la discesa. L'avevo deciso pensando a mio figlio, ma poi vale per tutti. Allora se hai deciso prima riesci ad essere lucido ed efficace anche in una frazione di secondo in situazioni di emergenza».

«Già», penso io, «questo potrebbe stare in qualunque testo sul governo dei sistemi informativi alla voce: "gestione dell'emergenza e contingency plan"».

Ormai il verme è stanato, siamo più sereni. Giovanni filosofeggia con un "andare in montagna è l'arte di saper rinunciare alla cima". Paolo gli lancia un improprio in veneto, capiamo solo che finisce in "mona". Ci ridiamo sopra e cominciamo anche a pensare a che giro fare domani, segno che abbiamo elaborato il lutto. Il rifugio è semivuoto, ma forse per questo ancora più accogliente. Io ho riempito diverse pagine della mia agendina, ma le domande sono ancora tante. E le risposte ancora di più, perché Paolo non si lascia pregare e riparte:

«Anche se non sei in emergenza, non devi aspettare che arrivi una richiesta per muoverti, devi prepararti prima! Quando gli utenti o il direttore generale esprimono il bisogno, devi avere già un'architettura pronta a dare una risposta, ma in settimane non in mesi! E devi usare i progetti anche per sperimentare nuove cose, per ricercare nuove soluzioni. Un passo per volta, costruisci una piattaforma digitale flessibile. Non è una cosa che ottieni senza sforzo però. Noi abbiamo passato 12 anni a costruire l'architettura di base, a integrare tutti gli applicativi in HL7... tutte cose che devi fare, importanti. Ma agli utenti non frega niente di come integri i

tuoi applicativi. Devi dare agli utenti soluzioni che siano *U&F*, se vogliamo fare i “fighi” come gli americani, ossia *Useful & Friendly*. Che architettura ci metti sotto, che infrastruttura utilizzi e che standard implementi, questi sono tutti cazzi tuoi. L’infrastruttura deve funzionare, punto. Le integrazioni devono essere fluide e robuste. Gli standard devono essere funzionali e flessibili. Queste cose sono scontate, le devi avere. Ma devi sempre aver presente, anche quando lavori sull’infrastruttura, gli impatti sugli utenti. Io mando spesso i miei sistemisti dagli utenti. Basta essere chiusi nei sistemi informativi: devono andare dove c’è l’utente, verificare di persona l’impatto di un buon o di un cattivo servizio, di una buona o di una cattiva infrastruttura. Sai come crescono in fretta così?»

Io e Giovanni lo ascoltiamo volentieri. Quella di Paolo, se confrontata con i *framework* metodologici sul governo dei sistemi informativi, è una lucida follia. È la follia di chi non parte da un astratto “allineamento tra IT e Business”. Non è interessato a modelli di *governance* formalizzati. Non parte neanche da un piano strategico dei sistemi informativi, che tutti i sacri testi citano come una delle



Figura 14. Paolo sul ghiacciaio dello Scerscen. La nostra via è tra le nubi davanti a noi.

pietre miliari del governo dell'IT in azienda. Paolo parte dagli utenti. Parte da loro e ritorna a loro, li guida e in modo quasi maieutico progetta con loro nuove soluzioni. In qualche modo tutta la filosofia di Paolo può essere vista come un “prendersi cura” degli utenti. E a ben guardare c'è una similitudine fortissima, pur con ruoli diversi, tra l'approccio di Paolo e quello di Giovanni. Tutti e due sentono la responsabilità di aiutare gli utenti a lavorare meglio, di assisterli nei loro bisogni sia espliciti sia inespressi o incoscienti.

«Il fatto che gli utenti dovrebbero sapere cosa vogliono e saper esprimere dei requisiti, questa è un'altra grossa cazzata! Voi cosa pensate che sappia l'utente? Al massimo sa quello che già conosce, vi esprime dei requisiti legati a quello che ha visto fino a quel momento. Invece quello che serve è qualcosa di totalmente nuovo, fuori dagli schemi. Allora bisogna lavorare con gli utenti, scegliendo quelli più aperti e motivati e disegnare insieme le nuove soluzioni. Si parte da un bisogno e si cammina insieme, esattamente come abbiamo fatto noi oggi!

Allora, se lavori così, vedrai che poi gli utenti si ritrovano. Non hanno bisogno di manuali, quello che hanno davanti risponde al loro bisogno, è intuitivo e semplice. Oggi come oggi le interfacce devono essere così: le vedi, le capisci e istintivamente le usi».

Sono nel contempo attratto e stordito dall'impostazione di Paolo. Come impostazione metodologica io sono più “anglosassone”: scegli un *framework*, costruisci l'allineamento strategico tra IT e business, ottimizzi i benefici, i rischi e le risorse. Paolo ribalta il mio mondo di certezze.

«Ma vai sempre a bersaglio con questo metodo? Non c'è il rischio di perdersi dietro i “capricci” degli utenti?» Chiedo un po' per capire, un po' per provocare.

Lui risponde serio: «Vedi, se hai un sistema retroazionato, non importa dove spari il missile. Puoi anche lanciarlo nella direzione opposta, ma se c'è una retroazione che funziona, alla fine arriva sempre al bersaglio. Ecco, io credo che partire dagli utenti ed

ascoltarli continuamente sia la retroazione per avere dei sistemi utili, usabili ed usati!»

La cena si chiude con un'ottima panna cotta. Prima di andare a letto, ci mettiamo sul balcone per goderci la serata. Il cielo sembra in via di lenta guarigione, le ferite nere si sfumano e da qualche parte si intravede l'azzurro. Sul terrazzo Paolo si lascia andare a qualche ricordo: «Una volta ho portato tutto il mio *team* sul gruppo del Brenta, al rifugio Brentei. C'era una luna bellissima. Abbiamo mangiato, chiacchierato e poi un amico ex insegnante ci ha recitato a memoria Leopardi:

Che fai tu, luna, in ciel? dimmi, che fai,  
Silenziosa luna?

Ascoltare in silenzio tutto il canto, è stata un'esperienza stupenda. Un momento in cui noi tutti abbiamo respirato insieme, con lo stesso ritmo.

Credo sia importante che anche un *team* trovi un suo ritmo, un suo respiro. E non credo tanto nei team dove si lavora sempre tiratissimi e si arriva alla fine così esausti che si ha bisogno di due mesi di ferie. Ogni settimana dovrebbe avere un suo equilibrio. Anche io faccio così: la compensazione delle stress o dei picchi di lavoro deve avvenire dentro la settimana, a fine settimana io devo sentirmi bene!»

Prima di andare a dormire guardiamo ancora un po' la vallata e ci godiamo quel bellissimo isolamento: 180 posti nel rifugio, 4 ospiti presenti (inclusi noi), più due rifugiste, tutti sospesi a 3000 metri circondati da roccia e ghiaccio. Ora però è tempo di fare come il pastore, che "Poi stanco si riposa in sulla sera".



Figura 15. La rinuncia: la cima del Bernina con il rifugio Marco e Rosa poco sotto (anche se forse solo chi lo conosce lo riuscirà a vedere) durante una delle rare schiarite.



Figura 16. (da sinistra a destra) Paolo, Giuliano e Giovanni sulla terrazza del Marinelli (la sera).

## Sulla via del ritorno

La mattina dopo ci alziamo alle 7 per la colazione e prepariamo l'attrezzatura per la discesa. Abbiamo deciso di salire alla cima Marinelli, un 3300 metri vicino al rifugio e molto panoramico, e poi di scendere dal ghiacciaio di Fellaria. Il tempo è variabile ma non piove. Ci sono persino alcuni sprazzi di sole. Durante la notte ogni tanto mi svegliavo perché mi tornavano in mente brandelli della discussione della sera precedente, che volevo appuntarmi sull'agenda. In realtà ogni volta mi riaddormentavo prima di arrivare all'agenda, ma non importa. Tante domande mi frullano in mente, tante cose ho ancora da chiedere a Paolo. La prima è: «Ma non ti sei mai trovato in situazioni in cui il tuo direttore generale, o i tuoi capi hanno cercato di importi dei percorsi “decisi dall'alto”?»

Paolo ci pensa, mentre srotola la corda per affrontare il ghiacciaio e poi risponde: «No, ma mi è capitato di avere dei capi un po' distanti dal mio metodo. Però quando tutta l'azienda capisce il percorso e ti viene dietro, quando i primari e i vari direttori vanno dal DG a sostenere i percorsi che stai portando avanti, allora non hai neanche



Figura 17. Giuliano e Paolo sul ghiacciaio del Fellaria.

bisogno di difenderti o di sostenere una posizione. Viene da sé, è naturale».

Percorriamo il bellissimo ghiacciaio del Fellaria, da cui si vedono seracchi impressionanti che scaricano in continuazione. Per fortuna sono molto lontani e possiamo goderci la traversata. Mi torna in mente un intervento di Paolo al Politecnico di Milano tempo fa, in cui parlava della sua “regola aurea” e gli chiedo di rinfrescarmela.

«È elementare», dice, «si tratta di applicare con coerenza un principio semplicissimo: *l'utente deve inserire i dati una sola volta e leggerli molte volte*. Prova a pensare a quante volte gli utenti fanno doppio o triplo *data entry*. Quanto tempo ed energie sprecate! Immagina invece che in ogni situazione il dato venga inserito una sola volta e letto infinite. Ti rendi conto di come un principio così semplice possa migliorare la vita degli utenti?»

Già, semplice, se non conoscessi le complicazioni che stanno dietro alla realizzazione della regola aurea.

Chiacchierando scendiamo verso il rifugio Bignami passando da un meraviglioso laghetto glaciale.



Figura 18. Giovanni e Paolo nei pressi di un laghetto glaciale prima del rifugio Bignami.

Al Bignami ci concediamo un piatto di Taroz e finalmente, visto che ormai siamo quasi all'auto, una birra e una fetta di torta. Il gestore del rifugio è molto attento alla provenienza delle materie prime utilizzate, incluse le verdure e gli ingredienti dei dolci. Così scopriamo che Paolo, oltre che informatico e alpinista, è anche apicoltore e appassionato coltivatore di un orto non piccolo. Sarà l'ultima sorpresa, o ce ne saranno altre? Per ora non ci è dato sapere, perché ormai siamo giunti all'ultimo tratto di questo viaggio-intervista per le splendide montagne della Valtellina, che è stato per me, mi si perdoni il paragone irriverente, come la missione dell'Apollo 13 per la NASA: un fallimento di successo! Abbiamo mancato completamente l'obiettivo che ci eravamo prefissi, ma abbiamo in realtà portato a casa da questa esperienza molto di più di quanto avremmo immaginato prima di partire. Come diceva un mio amico saggio, "anche questa è vita!"

## Titoli di coda

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno “donato” le loro esperienze (strettamente in ordine di apparizione):

- Leonardo Sartori, C.I.O. APSS di Trento;
- Claudio Caccia, precedentemente C.I.O. dell’USSL di Rho, dell’AO di Legnano e del gruppo multimedita, ora HealthCare Director in BIP (Business Integration Partners);
- Giuseppe Faraci, C.I.O. Centro Medico Santagostino;
- John D. Halamka, C.I.O. of Beth Israel Deaconess Medical Center;
- Andrea Olliani, C.I.O. U.L.S.S. 20 di Verona;
- Emanuele Balistreri, C.I.T.O. (Chief Information and Technology Officer) dell’Istituto Europeo di Oncologia;
- Paolo De Nardi, C.I.O. A.O. Padova e Giovanni Franchina, tecnico informatico presso Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus.

# Appendice 1

L'e-HealthAcademy e i processi di Certificazione e Qualificazione delle competenze secondo e-CF (con il contributo di R. Ferreri e R. Bellini di AICA)

Per rappresentare ciò che sta accadendo in sanità negli ultimi 5 anni, uso spesso questa slide.



Credo ci siano tutti gli ingredienti per condurre al disastro perfetto o all'opportunità perfetta, ma quale che sia l'esito, lo scopriremo solo nei prossimi 5 anni!

L'innovazione tecnologica, di sistema o "social" sta avanzando con un ritmo più incalzante di quello che i modelli organizzativi e di governo e le competenze tecniche attuali ci permettono di gestire. D'altro canto, le pressioni economiche a cui il sistema è sottoposto, con la cronicizzazione delle malattie (il 30% della popolazione assorbe il 70% del budget sanitario!) e i budget in forzata contrazione, rappresentano un *trend* decisamente esplosivo.

Aggiungiamo a tutto ciò alcune riorganizzazioni nell'ambito dei sistemi informativi regionali, non semplici da gestire, e differenze culturali profonde tra i vari attori e avremo un contesto che probabilmente richiederà un livello totalmente diverso di modelli di governo e di competenze, con un accento maggiore sugli *skill* "non tecnici", rispetto al passato.

Come sempre nei contesti complicati c'è bisogno di mettere in campo azioni su più fronti, ma bisogna pur partire da qualche parte. Così AISIS<sup>26</sup>, insieme ad AICA<sup>27</sup>, ha deciso di partire da se stessa e dalle competenze dei propri membri. Questo ha permesso sia ad AISIS, che alle aziende sanitarie, di avere evidenza e trasparenza rispetto alla professionalità di un ruolo, quello del C.I.O., che non può essere improvvisato ma «valutato» rispetto ad un preciso *framework* metodologico come e-CF<sup>28</sup>. Non ci è possibile qui dilungarci su e-

---

<sup>26</sup> Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità (<http://www.aisis.it/> it/).

<sup>27</sup> Associazione Italiana per l'informatica e il Calcolo Automatico (<http://www.aicanet.it/>).

<sup>28</sup> Lo European e-Competence Framework (e-CF) fornisce un riferimento di 40 competenze richieste e praticate nel contesto lavorativo dell'Information and Communication Technology (ICT); l'uso di un linguaggio condiviso per descrivere competenze, skill e livelli di proficiency lo rende facilmente comprensibile in tutta Europa. (<http://www.ecompetences.eu/it/>).

CF, per il quale si rimanda ai link nelle note, o a quanto descritto nel libretto “L’insostenibile leggerezza del C.I.O.” (scaricabile da: <http://www.aicanet.it/-/1-insostenibile-leggerezza-del-c-i-o->) che ha rappresentato il report di sintesi del percorso dell’e-HealthAcademy dello scorso anno.

Partendo da queste premesse AICA, in accordo con AISIS, ha predisposto due specifici percorsi professionali: il primo consiste nella qualificazione delle competenze, volta ad accertare che la persona possieda il sufficiente livello di conoscenze e capacità operative richieste dal proprio ruolo professionale; il secondo invece porta alla certificazione del profilo professionale, in cui viene verificato che il candidato, già in possesso della qualificazione, abbia realmente svolto un determinato ruolo per un periodo significativo, sulla base di documenti reali di lavoro, attestanti l’applicazione delle competenze richieste dal profilo professionale.

La qualificazione delle competenze si incentra su due momenti fondamentali: innanzitutto la valutazione che il professionista fa, in piena autonomia, delle proprie competenze, in raffronto a quelle definite dallo standard EN 16234-1:2016, avvalendosi del tool AICA e-Competence Management. Quindi avviene il colloquio di validazione dei risultati, che è volto ad accertare che vi sia rispondenza tra le caratteristiche del professionista, il CV e quanto da lui auto-valutato nel tool. Dal percorso di qualificazione, il professionista ottiene in primo luogo l’indicazione del profilo professionale definito a livello internazionale, che meglio risponde alle competenze da lui possedute; oltre a questo è valutata la potenzialità delle competenze professionali nei confronti di altri profili, che possono essere di interesse della persona. Inoltre vengono evidenziate le eventuali carenze di competenze, che il professionista può avere verso i diversi profili che lo interessano direttamente e che quindi possono essere oggetto di formazione mirata al miglioramento della professionalità. La certificazione invece è un atto formale, che attesta la professionalità acquisita nello svolgimento del ruolo esercitato

dal professionista. Richiede quindi la presentazione di documenti ufficiali, come previsto dal rispettivo schema di certificazione del profilo scelto dalla persona, che vengono esaminati, in primis, da un comitato di valutazione, per accertarne la completezza e rispondenza ai requisiti posti dalla procedura di certificazione, che è riconosciuta da ACCREDIA, sulla base dello standard ISO 17024; quindi il professionista presenta alla Commissione di esame la modalità con cui gestisce il profilo professionale di cui chiede la certificazione, sulla base dei documenti presentati.

La verifica sul campo dei vari momenti del percorso di qualificazione e certificazione sperimentato hanno portato alla definizione di un metodo per il posizionamento del profilo professionale attuale rispetto al Sistema Professionale ICT e per il monitoraggio successivo rispetto ai profili a tendere, con l'obiettivo di rispondere alla 3 domande fondamentali di un professionista:

1. Quale è il mestiere che faccio e che viene riconosciuto oggi dal mercato del lavoro (posizione attuale)?
2. Quale orientamento professionale varrebbe la pena che mi proponessi, valorizzando l'esperienza fatta fino ad oggi (posizione a tendere)?
3. Come potrei farmi aiutare a monitorare sistematicamente il mio sviluppo professionale e a raccogliere indicazioni per l'aggiornamento tecnico rispetto all'orientamento professionale scelto?

Il percorso di posizionamento e monitoraggio professionale può essere svolto con cadenza annuale per la verifica dei risultati raggiunti rispetto a quelli di orientamento e gli eventuali aggiustamenti.

Il percorso di qualificazione appena concluso ha fatto emergere come, in particolare per il profilo professionale di C.I.O., vi

siano interessanti opportunità di miglioramento, proprio sulle competenze di governance dei sistemi informativi; in particolare per le competenze richieste per la gestione di piani strategici, di analisi del rischio e di gestione della qualità dei sistemi informativi.

Per il percorso di certificazione, otto professionisti hanno superato la fase di valutazione iniziale e si sono presentati davanti alla Commissione di esame a settembre 2016.

Due percorsi dunque, con due obiettivi specifici, utili per l'accertamento e la promozione delle competenze dei professionisti, che possono costituire un prezioso riferimento per il miglioramento delle professionalità degli specialisti così da consentirgli di affrontare con adeguata sicurezza le nuove sfide poste dall'evoluzione del sistema sanitario.

Oltre ai momenti di valutazione delle competenze, l'e-HealthAcademy ha supportato i partecipanti anche con un percorso formativo ad hoc, sviluppato insieme alla SDA Bocconi.

A giugno 2016 si sono tenute tre giornate di corso con l'agenda che segue.

---

## Giorno 1

---

Introduzione al corso (G. Nasi)

Dinamiche evolutive del settore della sanità (V. Tozzi)

- I nuovi assetti istituzionali delle aziende sanitarie
- Dai PDTA al population health management
- Dalle tecnologie per i processi clinici a quelle per i processi manageriali

Nuovi scenari di contesto, nuovi fabbisogni informativi (C. Caccia)

- S.I. a supporto dei fabbisogni decisionali: trend e scenari evolutivi
- Health information management. in sanità
- Strategie e logiche per la gestione di progetti complessi in sanità

---

## Giorno 2

---

Governare i Sistemi Informativi nell'era della sanità elettronica (G. Pozza)

- Governance of Enterprise IT
- Enterprise Architecture (Business Architecture, Application and Data Arch. e Technology Arch.) come strumento di raccordo tra gli obiettivi e la visione del "business" e quelli dell'IT
  - Istruzioni per l'uso: strumenti utili (Piano Strategico dei Sistemi Informativi, modelli di governo, survey sulla Governance IT)
- Conclusione

Innovare creando valore: dialogo con i partner tecnologici (G. Nasi)

---

### Giorno 3

---

Esercitare la leadership (L. Caporarello)

- Leadership e management
- Esercitare la leadership: ruolo e caratteristiche
- Le sfide di un nuovo leader:
  - analisi e discussione del caso in workgroup
  - discussione in plenaria

Saper negoziare con successo

- Perché negoziare
- Il processo negoziale: un framework
- Online mng. simulation: Sherlock
  - analisi e discussione
  - discussione in plenaria

Chiusura del corso (C. Caccia – G. Nasi – G. Pozza)

Queste tre giornate di corso, insieme agli stimoli formativi individuali emersi durante i colloqui di qualificazione e certificazione hanno, a nostro parere, contribuito in modo sostanziale al percorso professionale e umano dei partecipanti all'e-HealthAcademy 2016. Il cospicuo numero di partecipanti e i feedback estremamente positivi ricevuti dimostrano come vi sia una forte esigenza di percorsi di questo tipo, che vanno al di là della formazione autogestita e incanalano il professionista verso un cammino strutturato, con obiettivi definiti e misurabili. D'altro canto, i feedback ricevuti ci dicono che la formula della e-HealthAcademy, che abbina un modello di certificazione/qualificazione ad un percorso formativo, riscuote un ampio gradimento da parte dei C.I.O. e degli altri professionisti coinvolti, il che ci stimola a continuare il percorso anche negli anni a venire.

Guardando al futuro, se dal primo (2015) al secondo anno (2016) la grossa novità è stata l'introduzione del meccanismo di certificazione, negli anni a venire si dovrà certamente affrontare

il tema della formazione (e perché no, anche qualificazione se possibile) di altre figure fondamentali per il successo di programmi di IT transformation, ossia i leader del cambiamento non tecnici (e solitamente che agiscono al di fuori dell'organizzazione dei sistemi informativi). Questi leader, chiamati spesso e-Leader, costituiscono la vera nuova frontiera del percorso della e-HealthAcademy!

## Appendice 2

### I sette principi del Bushido

義

*Gi*: Onestà e Giustizia

Sii scrupolosamente onesto nei rapporti con gli altri, credi nella giustizia che proviene non dalle altre persone ma da te stesso. Il vero Samurai non ha incertezze sulla questione dell'onestà e della giustizia. Vi è solo ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

勇

*Yu*: Eroico Coraggio

Elevati al di sopra delle masse che hanno paura di agire, nascondersi come una tartaruga nel guscio non è vivere. Un Samurai deve possedere un eroico coraggio, ciò è assolutamente rischioso e pericoloso, ciò significa vivere in modo completo, pieno, meraviglioso. L'eroico coraggio non è cieco ma intelligente e forte.

## 仁 *Jin: Compassione*

L'intenso addestramento rende il samurai svelto e forte, diverso dagli altri. Egli acquisisce un potere che deve essere utilizzato per il bene comune. Possiede compassione, coglie ogni opportunità di essere d'aiuto ai propri simili e se l'opportunità non si presenta egli fa di tutto per trovarne una.

## 礼 *Rei: Gentile Cortesia*

I Samurai non hanno motivi per comportarsi in maniera crudele, non hanno bisogno di mostrare la propria forza. Un Samurai è gentile anche con i nemici. Senza tale dimostrazione di rispetto esteriore un uomo è poco più di un animale. Il Samurai è rispettato non solo per la sua forza in battaglia ma anche per come interagisce con gli altri uomini.

## 誠 *Makoto o Shin: Completa Sincerità*

Quando un Samurai esprime l'intenzione di compiere un'azione, questa è praticamente già compiuta, nulla gli impedirà di portare a termine l'intenzione espressa. Egli non ha bisogno nè di "dare la parola" nè di promettere. Parlare e agire sono la medesima cosa.

名  
誉

*Meiyo*: Onore

Vi è un solo giudice dell'onore del Samurai: lui stesso. Le decisioni che prendi e le azioni che ne conseguono sono un riflesso di ciò che sei in realtà. Non puoi nasconderti da te stesso.

忠  
義

*Chuugi*: Dover e Lealtà

Per il Samurai compiere un'azione o esprimere qualcosa equivale a diventarne proprietario. Egli ne assume la piena responsabilità, anche per ciò che ne consegue. Il Samurai è immensamente leale verso coloro di cui si prende cura. Egli resta fieramente fedele a coloro di cui è responsabile.

# Bibliografia

## **Ruolo del C.I.O.**

Broadbend M, Kitzis E (2004). *The New CIO Leader: Setting the Agenda and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

Aron D, Graha W (2014). *Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda*. Retrieved from [https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio\\_agenda\\_insights2014.pdf](https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf).

Heller M (2012). *The CIO Paradox: Battling the Contradictions of IT Leadership*. BibliomotionInc.

De Marco M, Occhini G, Bellini R. *The Evolving Role of CIOs in Changing Business Settings from 1980 to 2010: Literature Review and Emerging Trends*. IFIP Congress – Shenzhen 2011

## **Governance**

ISO. (2008). *ISO 38500*. Retrieved from 38500: <http://www.38500.org>.

ISACA. (2014). *IT Governance Institute*. Retrieved from ITGI: <http://www.isaca.org/About-ISACA/IT-Governance-Institute/Pages/default.aspx>.

- ISACA. (2014). *CGEIT Review Manual 2014*. ISACA.
- Carr NG (2003, May). *IT Doesn't Matter*. Harvard Business Review.
- Holt AL (2013). *Governance of IT: An Executive Guide to ISO/IEC 38500*. BCS.
- McFarlan FW, Nolan RL (2003, August 25). *Why IT Does Matter*. Retrieved December 2, 2013, from Harvard Business School Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/3637.html>.
- Parkinson MJ, Baker NJ (2005). *IT and Enterprise Governance*. «Information Systems Control Journal», 3.
- Plant R (2013, August 15). *IT Doesn't Matter (to CEOs)*. Retrieved December 5, 2013, from <http://blogs.hbr.org/2013/08/it-doesnt-matter-to-ceos>.
- Porter M (2001). *Strategy and the Internet*. «Harvard Business Review».
- Ross JW, Weill P (2006). *Enterprise Architecture As Strategy*. Harvard Business School Press.
- Ross JW, Weill P. (2009). *IT Savvy*. Harvard Business School Press.
- United Kingdom's Cabinet Office. (n.d.). Retrieved 01 24, 2014, from ITIL official web site: <http://www.itil-officialsite.com>.
- Weill P, Ross JW (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press.
- Caccia C (2008). *Management dei sistemi informativi in sanità*. McGraw-Hill Education.

Buccoliero L, Caccia C (2005). *E-he@lth. Percorsi di implementazione dei sistemi informativi in sanità*. McGraw-Hill Education.

## **Futuro dell'IT e della Tecnologia**

Hunter R (2013). *The Future of Global Information Security*. Gartner.

Rifkin J (2014). *The Zero Marginal Cost Society*. Palgrave Macmillan.

ICSPA (2013). *Project 2020: Scenarios for the Future of Cybercrime – White Paper for Decision Makers*. Retrieved from 2020: <http://2020.trendmicro.com>.

Kurzweil R (2005). *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. Viking.

TrendLabs (2013). *Blurring Boundaries. Trend Micro Security Predictions for 2014 and Beyond*. Trend Micro.

## **Sicurezza in sanità**

*How vulnerable are medical devices to hackers?* Retrieved from «The Economist», 2013, 6 18: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/06/economist-explains-5>.

ECRI Institute (2013, November). *Top 10 Health Technology Hazard for 2014*. «Heath Devices», p. Issue 11.

Ridley EL (2012, 4 6). *Imaging devices present hidden security risks*. Retrieved from AuntMinnie: <https://www.auntminnie.com/index.aspx?sec=ser&sub=def&pag=dis&ItemID=98957>.

Pozza G (2014, June). *Healthcare SCADA Systems and Medical Devices Data Systems Governance and Security: A No Man's Land?* «Journal of Clinical Engineering» July/September 2014, Volume 39, Issue 3, p 136–141.

Pozza G (2014, October). *Beyond BYOD: Can I Connect My Body to Your Network?* «ISACA Journal» Vol. 5, 2014.

Pozza G, Halamka J. *The Fifth Domain*, Amazon.

### **Leadership e framework di competenze**

CEN (2012). *CWA 16458*. Bruxelles: European Committee for Standardization. Retrieved from «CEN workshop agreement».

CEN. (2014). *e-CF*. Retrieved from <http://www.ecompetences.eu>.

e-CF. (2014). *e-CF: ICT Professional Profiles*. Retrieved December 6, 2013, from European e-Competences Framework: <http://www.ecompetences.eu>.

Gareis K, Husing T, Birov S, Bludova I, Shultz C, Korte W (2014). *e-Skills for jobs in Europe: measuring progress and moving ahead. Final Report*. Bruxelles: Empirica.

Goleman D (2013, December). *The Focused Leader*. «Harvard Business Review».

Grimes SL (2006, August 24). *Convergence of Clinical Engineering and Information Technology*. Retrieved from ACCE (American College of Clinical Engineering): <http://www.accenet.org/downloads/chime.pdf>  
Halamka JD (n.d.). Retrieved 1 25, 2014, from *Life as a Healthcare CIO*: <http://geekdoctor.blogspot.com/>

Halamka JD (2014). *Geekdoctor: Life as a Healthcare CIO*. HIMSS.

HIMSS. (2014). *CPHIMS Candidate Handbook*. Retrieved from HIMSS: <http://himss.files.cms-plus.com/FileDownloads/2014-CPHIMS-Handbook.pdf>.

HIMSS. (2014). *Health IT Certifications*. Retrieved from HIMSS: <http://www.himss.org/health-it-certification?navItemNumber=17564>.

ISA.(2008,5).*MESownershipupinair*.RetrievedfromISA:<http://www.isa.org/InTechTemplate.cfm?Section=Communities&template=/TaggedPage/DetailDisplay.cfm&ContentID=69056>.

Sholten B, Filho CS, Smits E (2012). *Who Owns Information Systems in the Plant?* Retrieved from Accenture: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-MES-Who-Owns-Information-Systems-plant.pdf>

Kaplan RS, Norton DP (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.

Kotter J, Rathgeber H (2006). *Our Iceberg Is Melting*. Macmillan.

Kotter J (2012). *Leading Change*.

Waller G, Hallenbeck G, Rubenstrunk K (2010). *The CIO Edge: 7 Leadership Skills You Need to Drive Results*. Harvard Business School Press.

Bellini R, Dalle Rive L, Pozza G, Scquizzato R. *L'insostenibile leggerezza del C.I.O.* AICA e Mondo Digitale (scaricabile da: <http://www.aicanet.it/-/l-insostenibile-leggerezza-del-c-i-o->).

### **Competenze e innovazione**

Bellini R. *I dettagli del diavolo nei nuovi prodotti intelligenti e interconnessi*, in corso di pubblicazione, dicembre 2015.

Bellini R, Ferrari A, Seveso E (a cura di) *Innoviamoci*, AICA-AUSED-Club Ti Mi, 2013.

Bellini R, Schgor P. *Professionalità e competenze informatiche: l'impostazione europea*, UNINFO, marzo 2012.

Bellini R, Filippazzi F, Ravotto P. *Conversazione con A. Fuggetta, G. De Michelis e A. Cortesi sulle Competenze dell'Innovatore*, Mondo Digitale 2011.

Bellini R. "Le Professioni nell'Informatica" in *Le professioni di Impresa*, Antonelli C, Angeli F (a cura di) 2009.

Bellini R. "Le reti di Impresa Orizzontali, Verticali e Territoriali" in *L'impresa web* Lamborghini B, Angeli F (a cura di) 2009.

### **Altro**

Christensen C (2009). *The Innovator's Prescription*. McGraw-Hill Professional.

Giunco F (2014). *Abitare Leggero. Verso una nuova generazione di Servizi per gli anziani*. «Quaderni dell'osservatorio della Fondazione Cariplo».

Austin RD, Nolan RL, SO. (2009). *Adventures of an IT Leader*. Harvard Business Press.

Turkle S (2012). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*.

Watzlawick P (1976). *How Real Is Real?*

Watzlawick P, Weakland J, Fisch R (1978). *Change. II*

### **Bushido**

<http://www.cultorweb.com/Samurai/Bushido.html>.

*Il Samurai e il Cavaliere Medioevale*

[https://www.academia.edu/974728/Il\\_Cavaliere\\_cristiano\\_medievale\\_e\\_il\\_Samurai\\_nipponico\\_Per\\_una\\_proposta\\_di\\_approccio\\_interculturale\\_come\\_philosophia\\_actualis](https://www.academia.edu/974728/Il_Cavaliere_cristiano_medievale_e_il_Samurai_nipponico_Per_una_proposta_di_approccio_interculturale_come_philosophia_actualis)

# Licenza

Quest'opera è soggetta alla licenza Creative Commons "Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 3.0 Italia (CC-BY-NC-SA 3.0 IT)”:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/legalcode>

## Il Bushido del C.I.O.

Cos'hanno in comune i direttori dei Sistemi Informativi (o C.I.O.) con il Bushido? Perché tentare un "elogio delle follie" dei C.I.O.? Lo scoprirete leggendo! Chiariamo subito però che questo non è un libro serio. È un libro che racconta sette storie, storie vere di C.I.O., molti dei quali protagonisti di un percorso (l'e-HealthAcademy) partito nel 2015. Sette storie di persone normali, non di Samurai. Ma anche i C.I.O., come tutti coloro che ricoprono un ruolo di responsabilità, hanno bisogno di ispirarsi a un "codice etico". Come diceva un noto saggio, che ha formato generazioni di C.I.O.: "Da grandi poteri, derivano grandi responsabilità" (Ben Parker).



Giuliano Pozza è un bioingegnere di formazione. Attualmente ricopre il ruolo di C.I.O. dell'IRCCS Ospedale San Raffaele di Milano. Precedentemente ha lavorato come C.I.O. di Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus e dell'Istituto Clinico Humanitas. Ha iniziato la sua carriera nell'area *healthcare* della società di consulenza Accenture. Per l'Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità (AISIS) è coordinatore del gruppo di lavoro sulle competenze digitali. Le sue grandi passioni, oltre alla famiglia, sono la montagna, la tecnologia, la lettura e talvolta la scrittura.



ASSOCIAZIONE ITALIANA  
SISTEMI INFORMATIVI IN SANITÀ