



---

**ASSINTEL**  
ASSOCIAZIONE NAZIONALE  
IMPRESE ICT

# L'OSSERVATORIO DELLE COMPETENZE NELL'ICT

SCENARI, RETRIBUZIONI E TARIFFE

2012



---

**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA



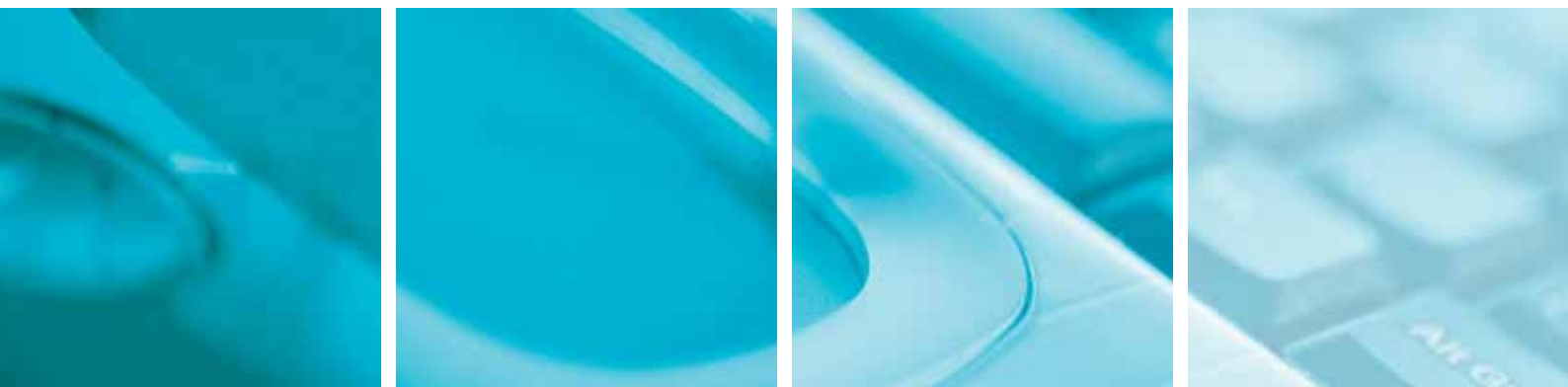
---

**ASSINTEL**  
ASSOCIAZIONE NAZIONALE  
IMPRESE ICT

# L'OSSERVATORIO DELLE COMPETENZE NELL'ICT

SCENARI, RETRIBUZIONI E TARIFFE

2012



---

**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA



*Comitato Scientifico:*

Giorgio Rapari - Presidente Assintel

Giuseppe Sarti - Vice Presidente Assintel

Roberto Bellini - Presidente AICA Milano

Roberto Castaldo - Coordinatore Attività Formative IWA Italy

Simonetta Cavasin - General Manager OD&M

Annamaria Iannelli - Consigliere itSMF Italia

Clementina Marinoni - HR Project Promotion and Development Fondazione Politecnico di Milano

Fabio Rizzotto - Research Director IT IDC Italia

Maria Sette - Responsabile Divisione ICT Gi Group

*Hanno collaborato alla stesura dell'Osservatorio:*

Assintel - Andrea Ardizzone, Andreas Schwalm

AICA Milano - Loredana Carpinella, Paolo Schgor

IDC Italia - Sergio Patano, Giancarlo Vercellino

OD&M - Matteo Gallina, Marilisa Mele

*Editing e coordinamento:*

Assintel - Alessandra Reali

*Realizzazione grafica e impaginazione:*

[www.r2000.eu](http://www.r2000.eu)





## Premessa

**di Giorgio Rapari, Presidente Assintel**

Care lettrici e cari lettori,

se il tema dominante di questo 2012 è un rilancio dell'economia che tarda ad arrivare, il dato sottostante che più ci preoccupa è il depauperamento del patrimonio umano: in termini occupazionali, prima di tutto, ma non solo.

Penso all'atteggiamento di fiducia nel futuro, senza il quale cade la motivazione ad attivarsi; penso alla spinta al miglioramento e alla specializzazione, che servono per mantenere un livello di qualità del lavoro nell'arena competitiva ormai irreversibilmente globale; e penso allo sviluppo delle competenze innovative, che sono il patrimonio più prezioso per le aziende che fanno Innovazione.

Già da alcuni anni abbiamo sottolineato che il ciclo economico negativo porta le aziende a tagliare proprio ciò che è più prezioso, i talenti. Il paradosso è quello di chi si toglie la terra da sotto i piedi, per usare una metafora molto concreta, ancor più vero oggi in cui una "Nuova IT" sta velocemente ridisegnando i connotati evolutivi del settore.

Ed è su questa "terza piattaforma", che rappresenta l'ossatura della cosiddetta economia digitale, che abbiamo voluto sondare il terreno, per capire come le nostre aziende stanno percependo e sfruttando la sua evoluzione e in che modo questo si rispecchia nella definizione, nella ricerca e nella valorizzazione dei talenti che di essa sono il motore.

L'altro lato della medaglia è il livello politico - normativo. Se lo scorso anno applaudivamo il risultato storico dell'inserimento, nel rinnovo del CCNL Terziario, di una sezione ad hoc sui profili ICT, quest'anno stiamo attentamente registrando le prime impressioni sulla Legge Fornero. Ciò che per me è significativo è che anch'essa non si discosta da quanto le aziende stanno percependo in generale sugli effetti delle riforme economiche del Governo tecnico: sono mediamente inefficaci nel rilanciare il mercato, e ancor di più nell'agevolare e sostenere imprese ed imprenditori che - dell'andamento del mercato - sono in definitiva i titolari.

Ancora una volta siamo in guerra, ancora una volta dobbiamo contare soprattutto sulle nostre forze, ancora una volta la nostra iniziativa e il nostro lavoro sono le uniche forze certe su cui possiamo contare. Se lo facciamo insieme il risultato sarà maggiore della somma di ognuno di noi: questa è la forza dell'associazionismo, di cui Assintel interpreta in pieno la mission evolutiva.

Buona lettura,

**Giorgio Rapari**  
*Presidente Assintel*





## Sommario

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	9
<b>CAPITOLO 1 - I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT</b>	11
Lo scenario occupazionale del settore ICT in Italia	12
Obiettivo e caratteristiche del campione di riferimento	16
I nuovi trend ICT e la Terza Piattaforma	18
Le dinamiche di sviluppo del settore ICT in Italia	20
Le competenze strategiche nella valutazione delle imprese	28
La relazione tra competenze strategiche e nuovi trend ICT	33
<b>CAPITOLO 2 - I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT</b>	37
Il fabbisogno di nuove skill nel settore ICT: una questione aperta nel decennio scorso e sempre più attuale	38
Il Nuovo Framework europeo per le competenze nell'ICT: European e-Competence Framework - e-CF	41
IT Service Management: le figure professionali	50
Ruoli e modalità di utilizzo dei framework delle competenze e dei profili	55
Il Web: competenze e figure professionali	65
Conclusioni	74
<b>CAPITOLO 3 - INDAGINE RETRIBUTIVA</b>	75
Retribuzioni e politica retributiva	76
L'Indagine Retributiva 2012	80
I profili professionali OD&M:	
Direttore Sistemi Informativi	82
Responsabile Sistemi Informativi	83
Responsabile Sviluppo SW	84
Project Leader IT	85
Key Account Manager	86
Responsabile Commerciale	87
Analista Coordinatore	88
Database Administrator	89
Architect Engineer	90



System Engineer	91
Analista Sistemista	92
Analista Programmatore	93
Sistemista	94
Tecnico ERP	95
Security Engineer	96
Network Engineer	97
Responsabile Help Desk	98
Addetto Help Desk	99
Lan/Wan Administrator	100
Web Developer	101
Tecnico Commerciale	102
Software Tester	103
Nota Metodologica	104
<b>CAPITOLO 4 - OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI</b>	107
L'andamento delle Tariffe Professionali	108
Obiettivi, contenuti e metodologia dell'Osservatorio Tariffe	118
<b>CAPITOLO 5 - COMITATO SCIENTIFICO</b>	121



## Executive Summary

Non è facile parlare di profili ICT, in un'era in cui le skills e le tecnologie cambiano ad una velocità infinitamente maggiore rispetto a quanto il sistema formativo tradizionale riesce a produrre. Il mondo dell'ICT è in rapida evoluzione, soprattutto quello che afferisce all'economia del digitale: web, cloud, big data, collaboration e mobile sono le frontiere con le quali le aziende si devono misurare per migliorare il proprio posizionamento all'interno di trend in controtendenza nel panorama di crisi economica generalizzata. Stiamo parlando di "Nuova IT", che in questo volume chiamiamo "Terza Piattaforma", come nostro punto di partenza: ci chiediamo come le aziende ICT si auto-percepiscono, si posizionano e intendono attrezzarsi nell'ottica di un rinnovamento della propria offerta a partire dagli investimenti sui propri talenti.

Su quest'ultimo punto si apre la nostra riflessione concettuale: occorre un passaggio di focus dai "profili" alle competenze che li abilitano, perché in una babele di nomenclature si sta rischiando di dare nomi uguali a elementi (e risultati) ben diversi, frenando lo sviluppo e la fluidità del mercato. Ecco perché, in linea con gli orientamenti dell'UE, viene preso come punto di riferimento l'European e-Competence Framework (e-CF) sul quale Assintel sta lavorando intensamente insieme a Fondazione Politecnico e altre realtà associative all'interno della Rete Competenze per l'Economia Digitale.

Il volume di quest'anno si apre con i risultati della survey condotta da IDC, che individua alcuni punti nodali relativi al posizionamento delle aziende ICT in questo scenario.

Capitale umano, ricerca e sviluppo sono per il 51% dei rispondenti la principale tipologia di investimento per lo sviluppo dei nuovi trend ICT, ma per oltre il 40% di essi c'è una mancanza di risorse e per quasi il 30% una carenza di competenze adeguate.

Non solo, nei percorsi di formazione gli imprenditori lamentano insoddisfazione per le competenze manageriali e gestionali, altro tema annoso per il settore. La percezione di queste criticità, nonché l'intensità degli investimenti in queste aree, è tanto più elevata quanto più cresce la dimensione aziendale, confermando le peculiarità di molte micro e piccole imprese spesso focalizzate più sul "fare" che sulla vision e la cultura organizzativa.

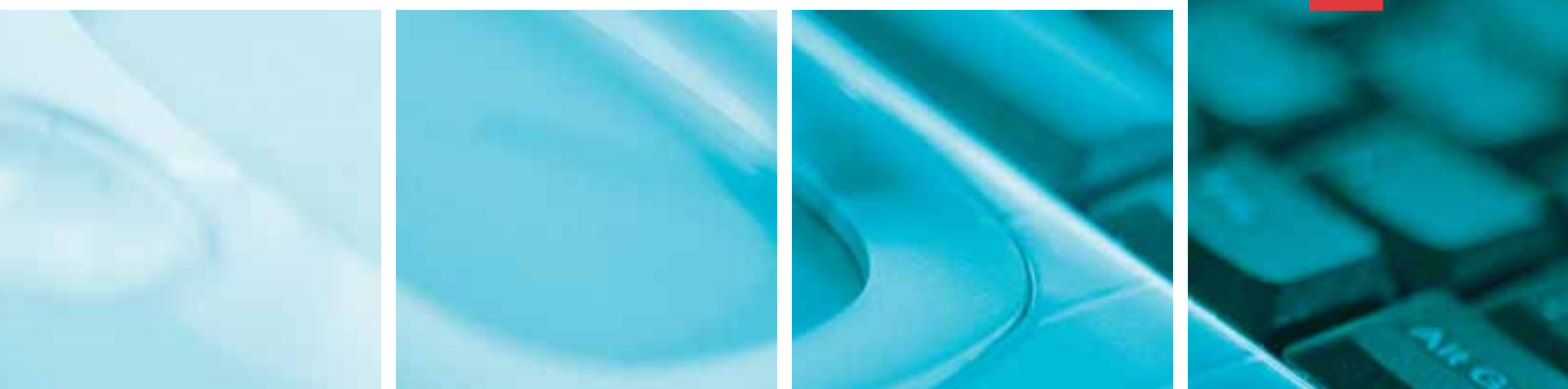
La valorizzazione dei talenti passa anche per le politiche retributive. I dati analizzati da OD&M sono pienamente in linea con la stagnazione economica in atto: in media la crescita per tutto il 2011 è nulla. Il trend degli ultimi 4 anni ci evidenzia che le retribuzioni delle figure ICT sono per il 44% dei casi cresciute appena oltre l'1%, mentre in quasi un terzo dei casi sono calate, con percentuali che quasi mai sono inferiori al 4%. Qualche eccezione: l'Analista Sistemista e il Security Engineer, che sono cresciute intorno all'8%. In carenza di reali possibilità di aumenti retributivi, assume sempre più importanza un approccio di Total Reward, in cui articolare sia politiche di retribuzione variabile agganciate al raggiungimento di obiettivi, sia l'erogazione di benefit mirati alle singole esigenze, sia infine una formazione volta al reale sviluppo delle competenze strategiche.

L'altro lato della medaglia è relativo alle cifre a cui un'azienda ICT vende le proprie competenze in progetti tecnologici: questo lato è perfettamente congruente con quanto analizzato finora. Le tariffe professionali continuano ad essere critiche, confermando il trend di caduta libera in atto dal 2006, sebbene in rallentamento rispetto ai picchi negativi del 2009 e del 2011.

Nel mercato della Pubblica Amministrazione è iniziata una lenta inversione di tendenza dei minimi tariffari: una conferma dell'efficacia dell'accordo firmato da Assintel con Assinter (l'Associazione delle imprese ICT in-house della PA) sulla moratoria di contratti che comportino tariffe palesemente "sottocosto". È una piccola nota positiva con cui vogliamo chiudere questo scenario ricco di riflessioni e spunti per un futuro che vogliamo intravedere migliore.



# I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

### Lo scenario occupazionale del settore ICT in Italia

Nel proseguimento della tradizione degli ultimi anni, il capitolo che introduce il rapporto dell'Osservatorio delle Competenze nell'ICT si propone di cogliere ed evidenziare i segnali deboli provenienti dal settore per tracciarne le evoluzioni prevedibili a breve termine, consegnando a stakeholders e decision-makers del mondo imprenditoriale e istituzionale uno scenario di sintesi per interpretare il presente. Pur mantenendo un focus prevalente sul tema delle competenze strategiche per il settore, se nella precedente edizione si era prestata una particolare attenzione ai fattori più propriamente esogeni che stavano influenzando l'evoluzione dell'ICT, come la globalizzazione della competizione, nella presente edizione del rapporto si esaminano le determinanti tecnologiche endogene che stanno trasformando la struttura competitiva del settore.

Nel biennio 2011-2012 si è venuto determinando un quadro macroeconomico di intensa sofferenza per il sistema imprenditoriale, e in modo particolare i nuovi paradigmi tecnologici si inseriscono in un contesto di estrema turbolenza in cui la crisi finanziaria, le intense dinamiche di trasformazione della Società (riforma del Welfare dei Paesi Occidentali e "New Deal" Europeo) e la rivoluzione dei rapporti di forza nella competizione globale (i BRIC cessano di essere semplici Paesi Emergenti nel momento in cui partecipano in misura sempre maggiore alle iniziative del Fondo Monetario Internazionale) si configurano come rilevanti mutamenti di scenario che vanno ad accelerare le potenzialità endogene di trasformazione del settore ICT.

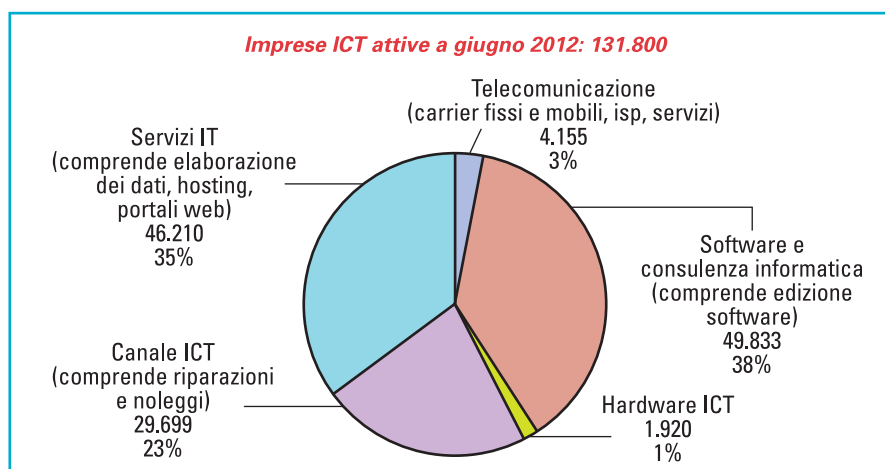
Se nell'analisi delle dinamiche dello scenario è ormai imprescindibile la considerazione dei fattori esogeni e collaterali che danno forma al contesto generale in cui si pongono le problematiche del settore ICT (si pensi ad esempio il credit-crunch che talvolta pregiudica le capacità di investimento delle PMI e in misura ancor maggiore le iniziative di investimento in innovazione), cionondimeno è indispensabile prestare attenzione ad alcuni trend prettamente endogeni che stanno determinando una repentina transizione del paradigma tecnologico da un focus prevalente su Laptop/PC a nuovi dispositivi mobili. In particolare, come si vedrà nei paragrafi che seguono, i trend tecnologici legati al Mobile, al Cloud Computing, ai Big Data e alle Social Platform stanno dando forma a quello che IDC individua come uno nuovo scenario di riferimento, la Terza Piattaforma.

Di seguito si procede a una sintesi dello scenario occupazionale, evidenziando le dimensioni del settore e il trend di sviluppo nell'ultimo anno. Da elaborazioni IDC su Dati Movimprese (Figura 1 e 2, si rimanda alle note a margine delle figure relativamente al perimetro preso in esame), si stima che il settore ICT in Italia si attesti nel primo semestre del 2012 a circa 132 mila imprese e circa 612 mila addetti: il perimetro di riferimento comprende i principali codici Ateco riconducibili al settore ICT, dove si annoverano le telecomunicazioni, il software e la consulenza informatica, i servizi IT, l'hardware e il canale. I comparti più importanti rimangono il software e la consulenza informatica, che esprimono il 37% della forza lavoro complessiva, seguono i servizi IT con il 24%, il canale ICT e l'hardware, che insieme si attestano a circa il 23%, le telecomunicazioni con il 16%.



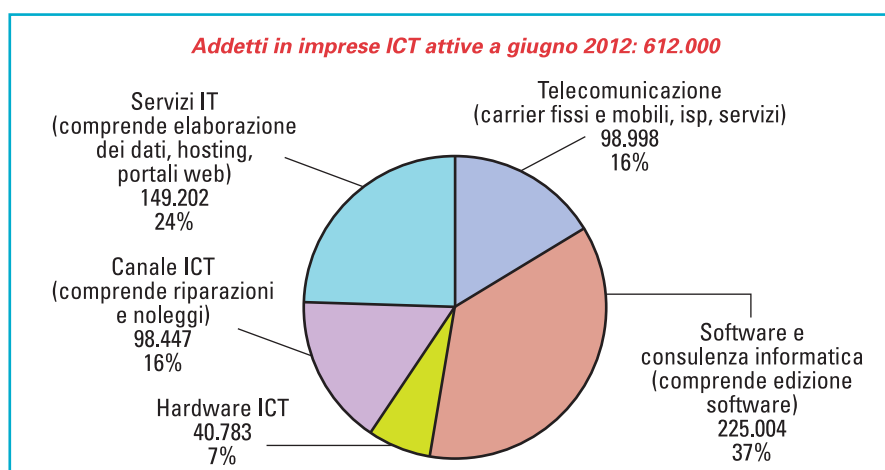
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 1 - Imprese ICT in Italia: dimensione complessiva del perimetro di riferimento al primo semestre 2012



Fonte: Stima IDC su dati Movimprese. Tasso di crescita ottenuto dal rapporto tra il saldo "iscrizioni-cessazioni" e il numero di "imprese attive" all'inizio del periodo considerato. Ai fini della composizione del settore ICT sono stati presi in esame i codici relativi alle attività economiche riconducibili al settore ICT per i quali è disponibile il dato sull'andamento "iscrizioni cessazioni". (Codici Ateco: 61, 62, 582, 262, 263, 465, 4741, 4742, 7733, 9511, 9512, 631, 74102)

Figura 2 - Addetti ICT in Italia: dimensione complessiva del perimetro di riferimento al primo semestre 2012



Fonte: Stima IDC su dati Movimprese. Tasso di crescita ottenuto dal rapporto tra il saldo "iscrizioni-cessazioni" e il numero di "imprese attive" all'inizio del periodo considerato. Ai fini della composizione del settore ICT sono stati presi in esame i codici relativi alle attività economiche riconducibili al settore ICT per i quali è disponibile il dato sull'andamento "iscrizioni cessazioni". (Codici Ateco: 61, 62, 582, 262, 263, 465, 4741, 4742, 7733, 9511, 9512, 631, 74102)

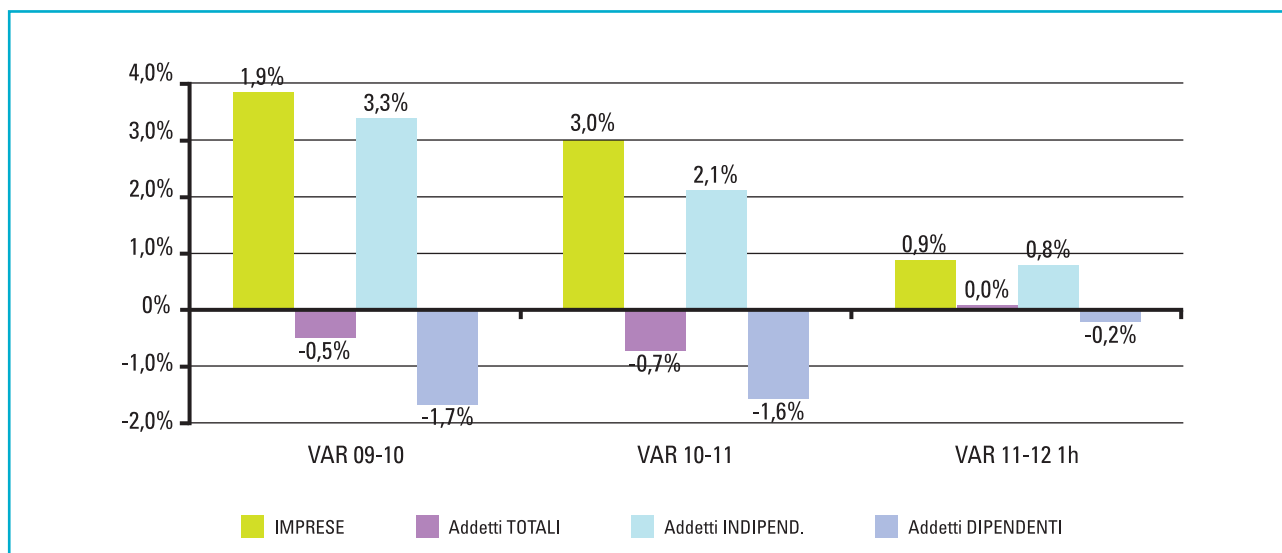
Dall'analisi dei dati ufficiali sui tassi di natalità e mortalità delle imprese ICT in Italia, l'anno 2011 si caratterizza come un momento di vigorosa reazione alla crisi economica, soprattutto dal punto di vista imprenditoriale, con una crescita complessiva del numero delle imprese che si attesta attorno al 3%. A trainare la crescita del settore partecipano in misura prevalente il comparto software e servizi, mentre le altre componenti del settore si sviluppano su numeriche assai contenute: sebbene il canale abbia registrato una reazione nel complesso contenuta rispetto a software e servizi, il comparto hardware prosegue la sua discesa nel territorio negativo, con un ulteriore deflusso di imprese che si potrebbe estendere anche al primo semestre 2012.

La dimensione più vera e profonda della crisi emerge nuovamente se si osservano le stime relative al dato occupazionale nel settore (Figura 3), dove prosegue il deflusso nel numero degli addetti (-0,7%), con un saldo negativo compreso tra 4 e 5 mila unità nel corso del 2011. La situazione si rivela ancora più grave se si esaminano le componenti che determinano il saldo, andando ad approfondire il dato per categoria di addetti (dipendenti a tempo determinato/ indeterminato e lavoratori indipendenti nelle forme contrattuali atipiche): infatti, in tale caso si osserva un deflusso di addetti

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

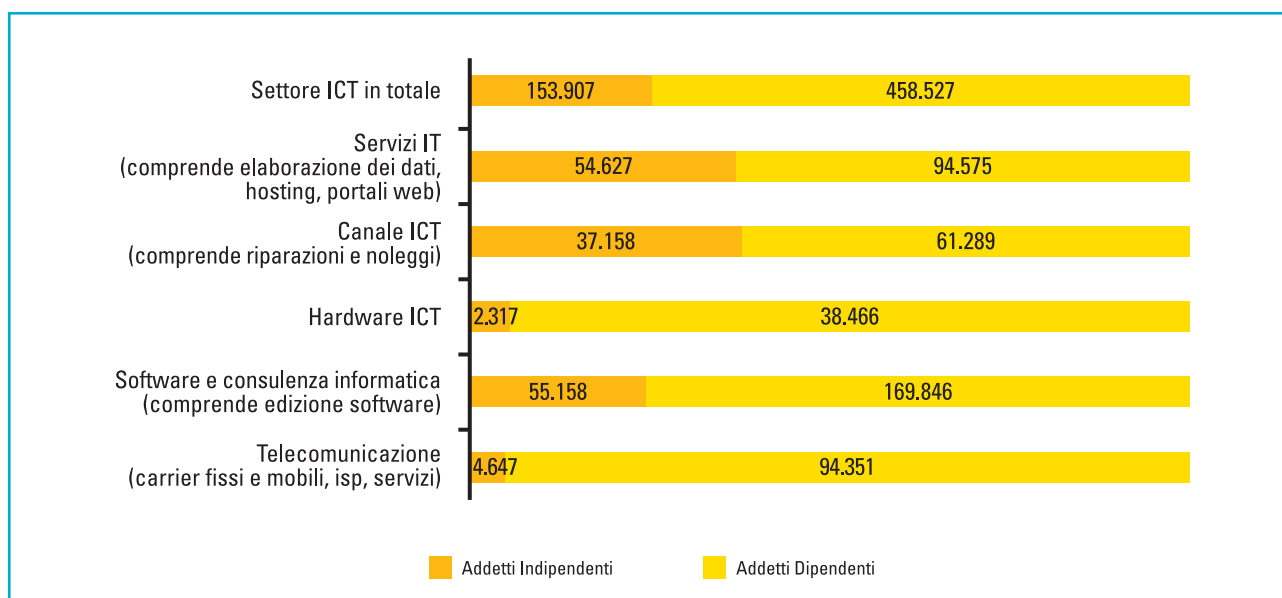
dal settore che si attesta a oltre 8 mila unità nel corso del 2011 (-1,6%), mentre si rileva un sostanziale aumento della componente di lavoro indipendente che è aumentata di quasi 4 mila unità (+2,1%).

Figura 3 - Dinamiche occupazionali del Settore ICT in Italia, tassi di crescita 2010, 2011 e 2012 (1H)



Fonte: Stima IDC su dati Movimprese. Tasso di crescita ottenuto dal rapporto tra il saldo "iscrizioni-cessazioni" e il numero di "imprese attive" all'inizio del periodo considerato. Ai fini della composizione del settore ICT sono stati presi in esame i codici relativi alle attività economiche riconducibili al settore ICT per i quali è disponibile il dato sull'andamento "iscrizioni-cessazioni". (Codici Ateco: 61, 62, 582, 262, 263, 465, 4741, 4742, 7733, 9511, 9512, 631, 74102)

Figura 4 - Stima delle categorie occupazionali per segmento di attività nel settore ICT, primo semestre 2012



Fonte: Stima IDC su dati Movimprese. Tasso di crescita ottenuto dal rapporto tra il saldo "iscrizioni-cessazioni" e il numero di "imprese attive" all'inizio del periodo considerato. Ai fini della composizione del settore ICT sono stati presi in esame i codici relativi alle attività economiche riconducibili al settore ICT per i quali è disponibile il dato sull'andamento "iscrizioni-cessazioni". (Codici Ateco: 61, 62, 582, 262, 263, 465, 4741, 4742, 7733, 9511, 9512, 631, 74102)

Approfondendo le stime a livello di singolo segmento settoriale (Figura 4), si osserva come questo processo di progressiva trasformazione della forma contrattuale di lavoro nel settore ICT procede in modo diverso a seconda dello specifico ambito di riferimento: in termini assoluti, software e servizi allocano la componente più significativa dei lavoratori indipendenti, circa 110mila unità su un totale complessivo di settore che è stimato a circa 150mila, mentre gli altri segmenti della filiera IT danno un maggiore spazio ai lavoratori dipendenti. Considerando il peso relativo delle forme contrattuali, il



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

canale e i servizi IT esprimono la quota maggiore di lavoro indipendente, mentre hardware e telecomunicazioni quella minore.

La parte più importante della sostituzione tra addetti dipendenti e lavoratori indipendenti avviene soprattutto nel software e nei servizi: al di là delle considerazioni in merito all'efficienza economica e al costo del lavoro, una parte importante di questa trasformazione del capitale umano è riconducibile a un processo di sostanziale rinnovamento del settore ICT, sia dal punto di vista dei processi che delle infrastrutture, come si vedrà nel seguito quando si disegneranno le nuove traiettorie tecnologiche emergenti. Gli unici ambiti che continuano ad assorbire risorse umane rimangono le telecomunicazioni e il comparto hardware, in coerenza con il delinearsi di un scenario dove vanno emergendo nuove piattaforme tecnologiche, come ad esempio tablet e smartphone, che stanno attirando una parte sempre maggiore di sviluppi e investimenti.

Da un lato, la flessibilità occupazionale rappresenta una delle leve di efficienza che vengono impiegate dalle imprese per gestire un tumultuoso rinnovamento di paradigma nel breve termine, dall'altro non è possibile escludere che rappresenti un effetto forse strutturale di tali cambiamenti. Da quanto discusso sinora è possibile ritenere sostanzialmente superato quel certo immobilismo che caratterizzava il settore nel suo complesso nel più recente passato: da un lato il settore sta dimostrando la capacità di rapportarsi sia a nuovi paradigmi tecnologici, come si vedrà nel seguito affrontando i Big Data e il Cloud Computing, sia a nuovi trend di mercato, come il Mobile e le Social Platform. Un numero sempre maggiore di imprese stanno spendendo nuove risorse per investire nel rinnovamento del proprio offering e raggiungere nuovi segmenti di mercato.

Si conclude la discussione delle dinamiche occupazionali del settore esaminando le stime sul primo semestre 2012. Da quanto emerso finora, nel corso di quest'anno viene delineandosi uno scenario di sostanziale rallentamento delle dinamiche di crescita espresse nel 2011, con una riduzione del saldo tra natalità e cessazione delle nuove imprese (+0,8% di variazione tra 2011 e giugno 2012) e una sostanziale stagnazione dell'occupazione (+0,1% di variazione nello stesso periodo). Come osservato in precedenza, il saldo nasconde una parte importante delle dinamiche in atto: infatti, prosegue anche nel primo semestre di quest'anno il deflusso di addetti in posizione di lavoro dipendente, soprattutto dal software e dai servizi IT, nel contesto di un processo di trasformazione più generale determinato dall'affermazione di nuovi trend che vanno cambiando la fisionomia del settore ICT.

A postilla delle stime sullo scenario occupazionale a breve termine, si introducono alcune considerazioni in merito agli impatti della Riforma del Lavoro prevista dalla legge 92 del 2012, tratte dalla ricerca sul campo evidenziata nelle sezioni successive. Sebbene sia entrata in vigore da pochi mesi (luglio 2012), risultando pertanto ancora prematuro esprimere una più ampia valutazione quantitativa sulla base di quanto emerge dalle interviste, tuttavia si cerca di esprimere, almeno in linea generale, alcune percezioni emergenti. A un esame del campione nel suo complesso, si osserva come la maggior parte dei rispondenti non sia in grado di dare una indicazione sull'umore prevalente in azienda (circa il 60%), mentre la restante parte si dispone equamente tra coloro che evidenziano una valutazione favorevole e coloro che esprimono una percezione controversa della riforma. La dicotomia si accentua in qualche misura approfondendo il dato rispetto al livello aziendale del rispondente, dove un pessimismo limitatamente superiore traspare ai livelli più alti (CEO, presidente, amministratore delegato), mentre ai livelli più operativi (manager, quadri, staff, etc.) emerge, sempre in misura assai limitata, un maggiore ottimismo in merito agli impatti potenziali della nuova legge.

Approfondendo il dato a livello di classe dimensionale delle imprese, si osserva che la riforma viene percepita in modo controverso soprattutto nel segmento delle imprese di grandi dimensioni, sopra i 500 addetti, mentre le imprese tra i 10 e i 500 addetti esprimono una percezione limitatamente positiva (invece nessuna valutazione determinata nel segmento sotto i 10 addetti, dove prevale ancora una grande incertezza sugli impatti prevedibili).



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

### Obiettivo e caratteristiche del campione di riferimento

La parte di indagine sul campo matura in modo sostanziale rispetto al recente passato, distaccandosi in netta misura da tematiche di esclusiva pertinenza delle risorse umane, per affrontare l'argomento delle competenze nella prospettiva competitiva più ampia possibile, in un legame sempre più stretto con i trend tecnologici che stanno trasformando il settore ICT nel suo complesso.

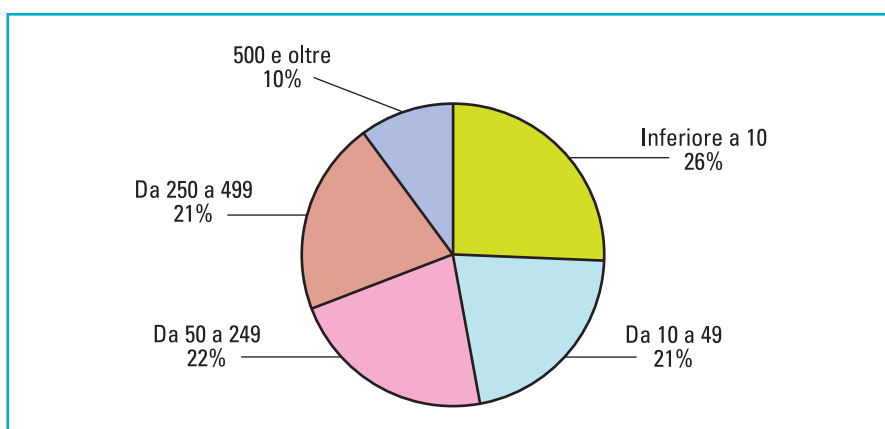
Accanto alla consueta analisi della dinamiche occupazionali e a temi consolidati quali le competenze strategiche per il settore ICT e la percezione della formazione da parte delle imprese, lo studio si sviluppa in modo autonomo approfondendo alcuni trend tecnologici fondamentali che stanno trasformando nel profondo le dinamiche competitive del settore (il Cloud Computing, le Social Platform, il Mobile e i Big Data), evidenziando gli impatti previsti dalle imprese, le nuove opportunità che si vengono a determinare sul mercato, le strategie emergenti, le risorse e competenze abilitanti, l'ecosistema delle collaborazioni.

In continuità con le precedenti edizioni della ricerca, il campione dell'indagine comprende le imprese appartenenti al settore ICT, includendo sia gli attori che realizzano prodotti hardware e software, sia gli operatori focalizzati sui servizi IT, nonché le imprese coinvolte nei processi distributivi. Il metodo di rilevazione è basato su un sistema di Computer Assisted Telephone Interview (CATI), in modo da garantire l'omogeneità, la completezza e la consistenza dei dati. Alla rilevazione, realizzata nei mesi di settembre-ottobre 2012, hanno contribuito sia soci Assintel sia imprese non associate.

L'indagine è stata svolta sulla base di interviste a un campione di 259 imprese del settore ICT. L'insieme dei rispondenti deriva da un processo di campionamento per convenienza con la finalità di rappresentare quanto più equamente possibile l'intero scenario nazionale senza una quotazione proporzionale dal punto di vista delle classi dimensionali, evitando di incorrere nei rischi di una estrapolazione del dato rispetto a un tessuto imprenditoriale più ampio caratterizzato da una estrema polverizzazione delle imprese e una forte polarizzazione agli estremi: dunque la validità dei dati riportati è da intendersi in senso esclusivamente campionario.

In merito alla composizione del campione per classe di addetti (Figura 5a), circa il 69% delle imprese intervistate appartengono al segmento sotto i 250 addetti, mentre il 31% si posiziona sul segmento delle grandi imprese.

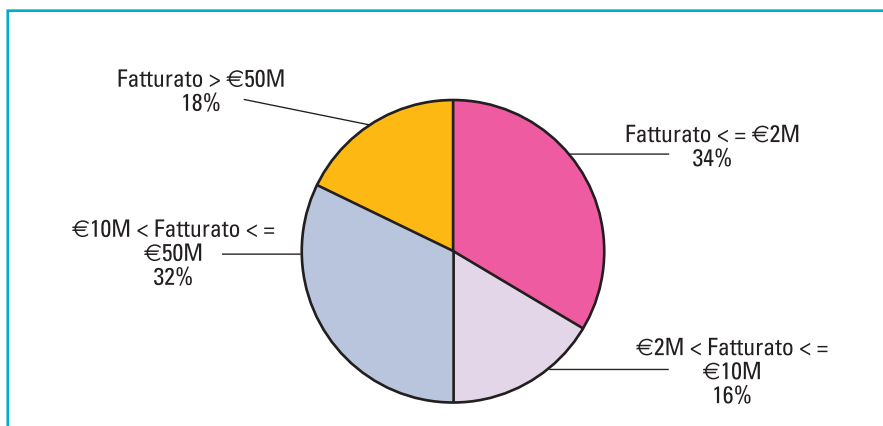
Figura 5a - Composizione del campione per classe di addetti (N=259)



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

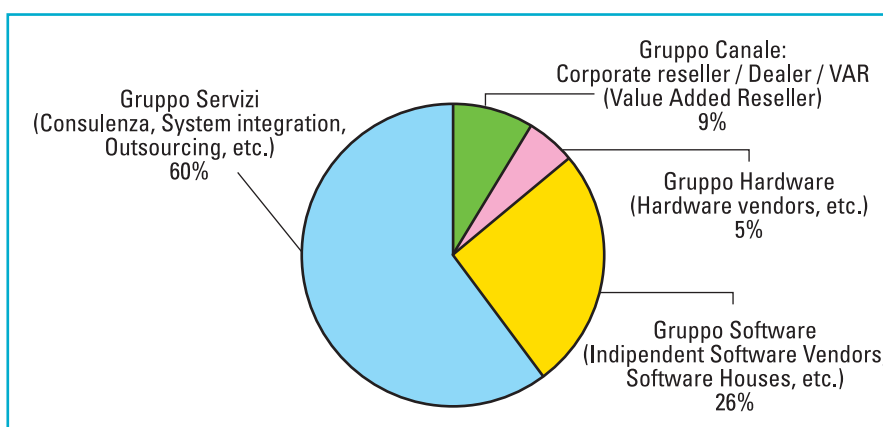
Osservando la composizione del campione per classe di fatturato (Figura 5b), il 34% indica un fatturato sotto i 2 milioni di euro, il 16% tra 2 e 10 milioni, circa un terzo del campione si posiziona nella fascia tra 10 e 50 milioni, mentre il 18% si colloca al di sopra. L'intero spettro del settore IT risulta equamente rappresentato nel campione di riferimento dell'indagine.

Figura 5b - Composizione del campione per classe di fatturato (N=259)



Analizzando il campione dalla prospettiva dell'attività prevalente e del posizionamento nella filiera dell'IT (Figura 6a), si rileva una netta prevalenza del Gruppo Servizi (Consulenza, System integration, Outsourcing) che rappresenta il 60% dei rispondenti, a dispetto degli altri raggruppamenti che figurano in posizione minoritaria: le imprese del Gruppo Software (Independent Software Vendors, Software Houses) sono circa il 26% del campione, il Canale (Corporate reseller/Dealer/Value Added Reseller) compare nel 9% dei casi, quindi segue il Gruppo Hardware, rappresentato dal 5% del campione. In continuità con le scorse edizioni, si presenta la tipologia contrattuale applicata, dove si conferma la ponderosa prevalenza del contratto del terziario/commercio (87%), seguito da comunicazione e metalmeccanico in posizioni nettamente minoritarie.

Figura 6a - Composizione del campione per posizione nella filiera IT e attività prevalente (N=259)



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 6b - Composizione del campione per tipologia di contratto applicato (N=259)

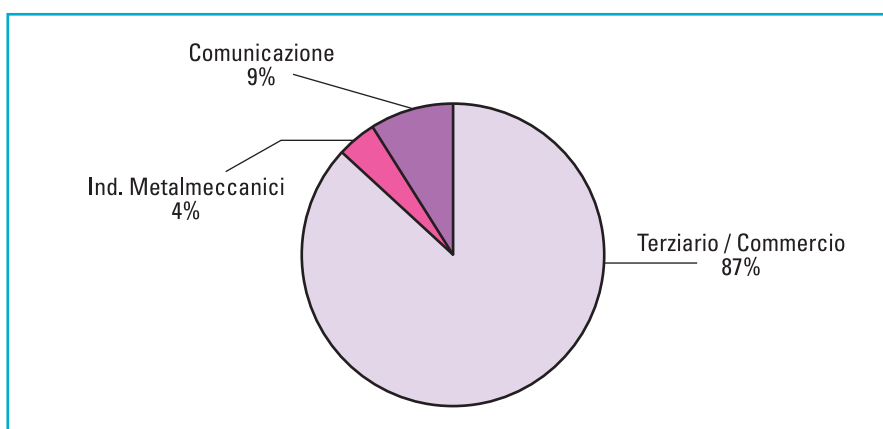
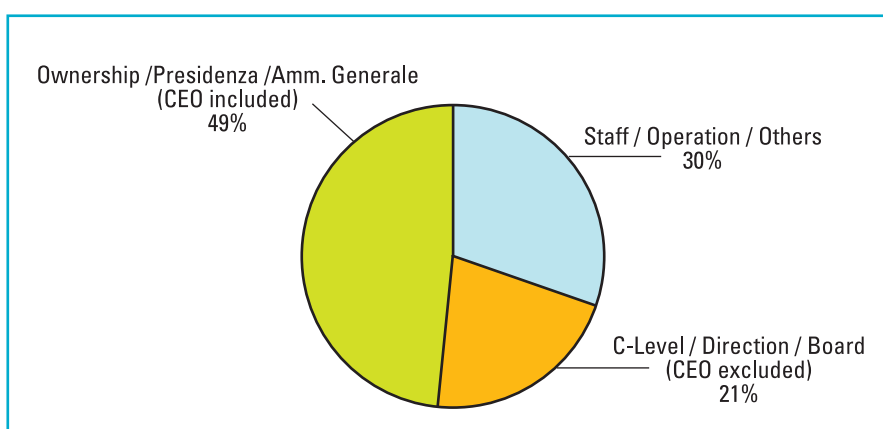


Figura 7 - Composizione del campione per ruolo aziendale dei rispondenti (N=259)



A dispetto delle precedenti edizioni, in considerazione della particolare enfasi attribuita ai nuovi trend ICT che assumono una rilevanza centrale soprattutto per la visione strategica dell'impresa, si è reso indispensabile cercare il confronto con i livelli aziendali superiori estendendo lo spazio di interlocuzione al di là dei responsabili delle risorse umane, coinvolgendo anche C-Level e Direzione Generale: circa il 70% dei rispondenti appartengono al top management aziendale, mentre il 30% è rappresentato dai livelli inferiori.

### I nuovi trend ICT e la Terza Piattaforma

Negli ultimi 40 anni il settore ICT è andato incontro a periodiche fasi di rinnovamento, aggiornandosi sia dal punto di vista delle soluzioni disponibili sia dei modelli di business, rimanendo sempre radicato a una piattaforma tecnologica fondamentale attorno alla quale costituire l'ecosistema e la struttura generale del settore. Nella visione tecnologica di IDC (Figura 8) è possibile evidenziare tre distinti momenti di evoluzione del settore:

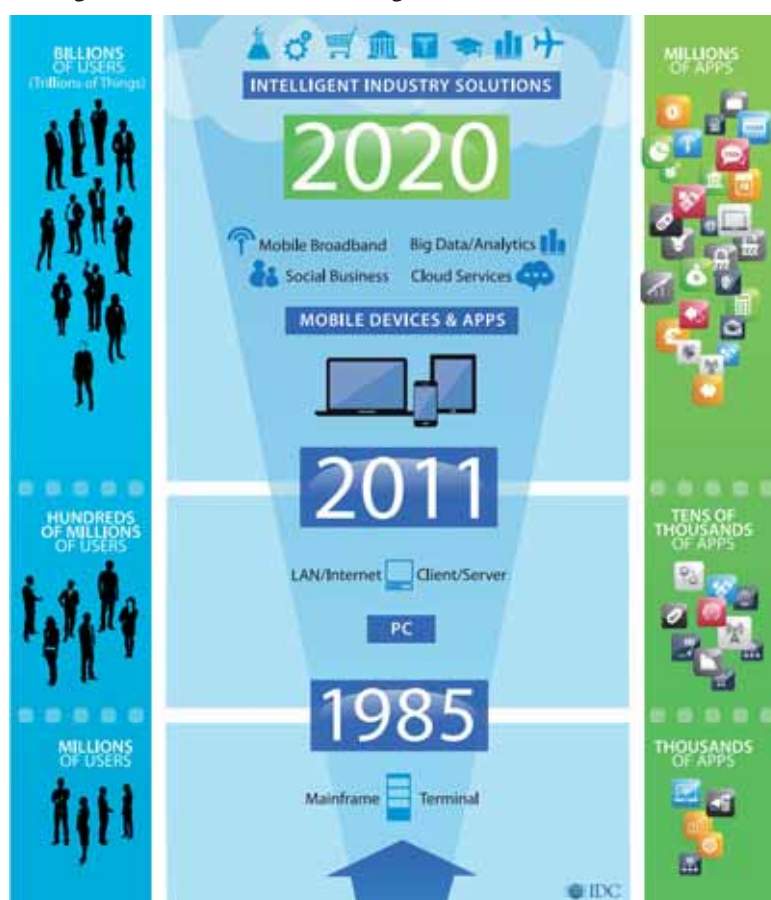
- **La Prima Piattaforma.** Fino agli anni '80 il locus dell'evoluzione tecnologica era dato dai terminali mainframe. La diffusione delle tecnologie ICT raggiungeva pochi milioni di individui ed esistevano poche migliaia di applicazioni sul mercato.



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

- **La Seconda Piattaforma.** A partire dagli anni '80 fino ai primi anni Duemila, si afferma un nuovo paradigma al centro dell'innovazione tecnologica, il Personal Computer e l'architettura client-server. Le numeriche del mercato vanno incontro a una crescita esponenziale, gli utenti diventano centinaia di milioni e le applicazioni decine di migliaia.
- **La Terza Piattaforma.** A partire dagli anni Duemila la diffusione sempre più capillare degli smartphone e dei nuovi dispositivi mobili si rivela la fondamentale leva di rinnovamento e di espansione del settore, che si indirizza verso uno scenario caratterizzato da miliardi di utenti, in ruoli sempre più eterogenei e differenziati, e milioni di applicazioni, che derivano da una ulteriore opera di segmentazione e articolazione del mercato in nicchie distinte.

Figura 8 - La visione tecnologica IDC: la Terza Piattaforma



Da alcuni anni IDC sta uniformando le sue previsioni di medio termine rispetto all'ascesa della Terza Piattaforma. Cercando di razionalizzare quelle che sono le diverse tensioni evolutive che hanno caratterizzato l'IT negli ultimi decenni, si ritiene che l'avvento della Terza Piattaforma investirà il settore dell'IT nel suo complesso. Tale scenario è caratterizzato da un processo di standardizzazione e semplificazione basato sulla sinergia di quattro trend tecnologici che stanno raggiungendo la piena maturazione in questi anni e vanno a determinare un nuovo ecosistema economico:

- Le Mobile Technologies, ovvero il complesso di tecnologie eterogenee che stanno dando fondamento alla fruizione dell'informazione in mobilità, dai nuovi protocolli di comunicazione a banda larga di terza e di quarta generazione ai nuovi ecosistemi operativi basati sulle App fino alla diffusione sempre più capillare di dispositivi come smartphones e tablet;

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

- Il Cloud Computing, ovvero il nuovo modello di erogazione delle risorse computazionali e di memoria, basato su architetture distribuite e scalabili, che non sta modificando soltanto la dimensione hardware e le infrastrutture tecnologiche del settore, ma sta trasformando le modalità di pricing delle applicazioni software;
- Le Social Platform, ovvero le nuove piattaforme di comunicazione concepite attorno ai sistemi relazionali degli utenti, sempre più orizzontali, sempre più orientate ai temi della collaborazione e della "people discovery", sempre più rilevanti nel definire la customer experience sia nel segmento consumer che in quello business, ovvero capaci di influenzare in modo importante le funzionalità e i paradigmi d'uso delle applicazioni software anche più tradizionali, e all'apparenza, consolidate;
- I Big Data, ovvero le nuove piattaforme distribuite per l'analisi di grandi volumi di dati (nell'ordine di centinaia di terabyte/ petabyte di informazioni), caratterizzati da una grande velocità di aggiornamento (come può accadere nel caso dei dataset delle reti urbane) e una larga varietà delle informazioni classificate (record caratterizzati da una struttura articolata su centinaia di campi diversi).

L'intreccio tra mobilità e applicazioni sociali sposterà il focus in modo sempre più preponderante su smart devices del tutto inediti, caratterizzati da una sempre maggiore integrazione di sensori diversi, determinando un flusso tumultuoso e continuo di dati e informazioni che saranno prodotti sia da oggetti del mondo esterno sia da individui nelle reti sociali, dati e informazioni che saranno accessibili su qualsiasi dispositivo, in qualsiasi momento, perché risiederanno su una infrastruttura informativa basata sul cloud: un ecosistema in cui l'informazione e la capacità di elaborazione e comunicazione diventano ubiquamente pervasive darà luogo a una transizione sempre più netta rispetto agli scenari economico-sociali del più recente passato, realizzando quel paradigma della Intelligent Economy teorizzata da diversi osservatori.

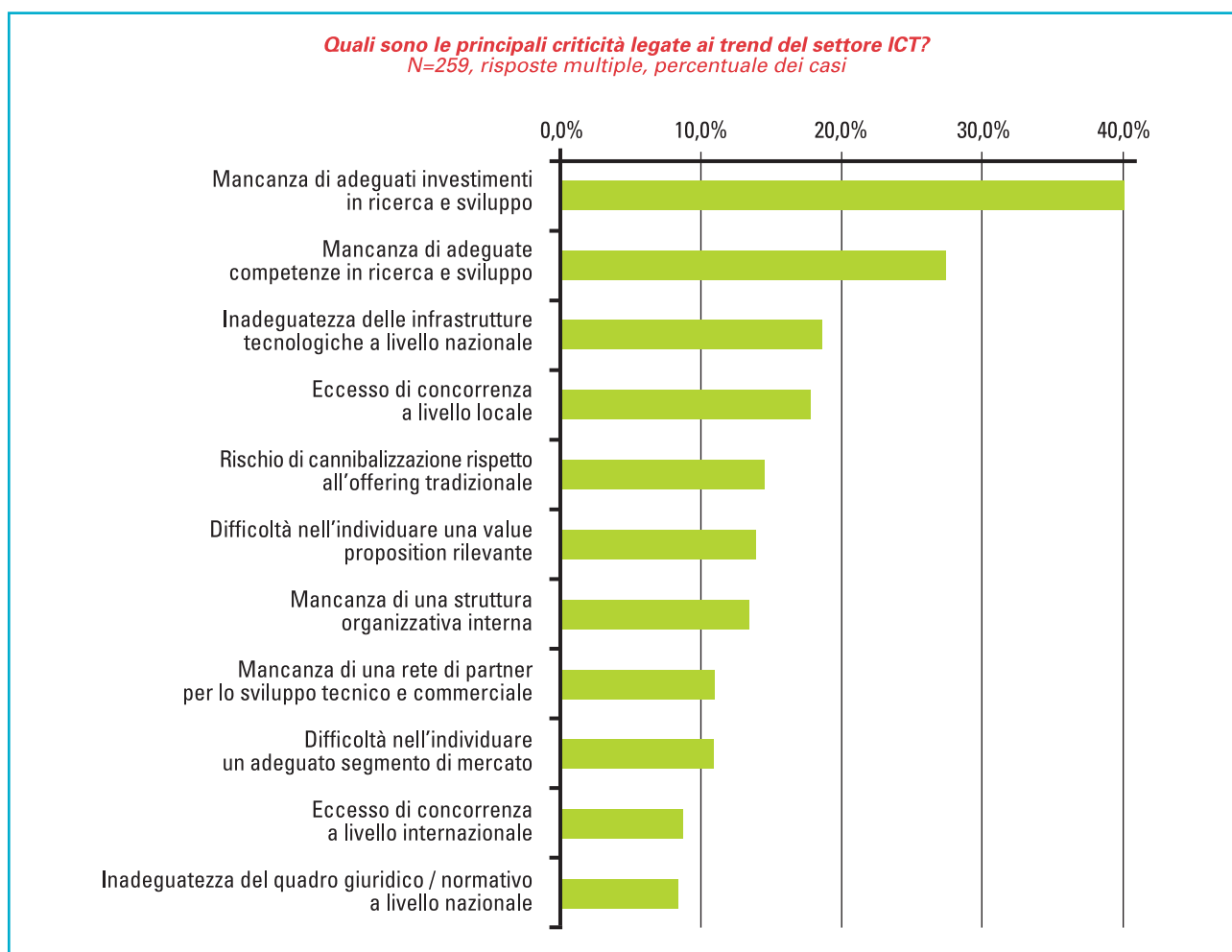
### Le dinamiche di sviluppo del settore ICT in Italia

Lo studio prosegue indagando i trend tecnologici fondamentali (Mobile Technologies, Cloud Computing, Social Platform, Big Data) che stanno alla base delle evoluzioni prevedibili del settore ICT, cercando di cogliere gli impatti previsti dalle imprese, le nuove opportunità che si vengono a determinare sul mercato, le strategie emergenti, le risorse e le competenze abilitanti, l'ecosistema delle collaborazioni.

Il primo passo per comprendere l'impatto dei trend che caratterizzano il paradigma della Terza Piattaforma, interpretando comunque il fenomeno nel contesto delle tematiche consolidate del rapporto, ovvero nella prospettiva di un approfondimento delle competenze strategiche per lo sviluppo delle imprese ICT in Italia, porta inevitabilmente a cimentarsi con un esame quanto più dettagliato possibile degli ostacoli principali che si incontrano nel repentino processo di adeguamento alle declinazioni talvolta complesse, multiformi ed elusive di fenomeni come il Mobile, il Cloud Computing, le Social Platform e i Big Data. Al campione dell'indagine si è chiesto di evidenziare quali siano le principali criticità che si possono ravvisare nel raccordarsi ai trend che stanno trasformando il settore ICT (in Figura 9).

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 9 - Le principali criticità legate ai principali trend del settore ICT



Quanto emerge con evidenza è la percezione di una sostanziale carenza degli investimenti in Ricerca & Sviluppo (40,2% dei rispondenti): tale valutazione viene sostenuta in modo particolare dalle imprese con meno di 50 addetti, in considerazione della soglia sempre più elevata di disponibilità necessarie per orchestrare processi di innovazione che si confrontano a livello internazionale, però si rileva una frequenza di risposte elevate anche nel contesto delle imprese con più di 500 addetti, e quest'ultimo dato potrebbe essere interpretato nel quadro di un riesame critico di strategie che hanno attribuito un eccessivo impulso all'indirizzo commerciale a discapito della ricerca, che dovrebbe comunque rimanere un aspetto caratterizzante anche per gli incumbents, soprattutto in mercati competitivi come quelli ad alto contenuto tecnologico. In effetti, la carenza di un adeguato livello di investimento in ricerca viene segnalato in modo particolare dagli attori che lavorano nel contesto della System Integration, dell'Outsourcing, dei Servizi e della Consulenza IT, ovvero nei casi in cui il core business consiste molto spesso in sviluppi dedicati su piattaforme tecnologiche ormai già consolidate da diversi anni.

Il secondo elemento che si rivela di particolare criticità è ancora senza dubbio legato al tema della ricerca e sviluppo, però dal punto di vista della disponibilità di adeguate competenze (27,4% dei rispondenti). Come nel caso precedente, tanto le imprese con meno di 50 addetti quanto le imprese con più di 500 addetti evidenziano in modo del tutto analogo la stessa criticità relativa all'acquisizione di competenze in grado di gestire i processi di innovazione innestati dai nuovi trend ICT. Però, a differenza del caso precedente, sono soprattutto le Software House e gli Independent Software

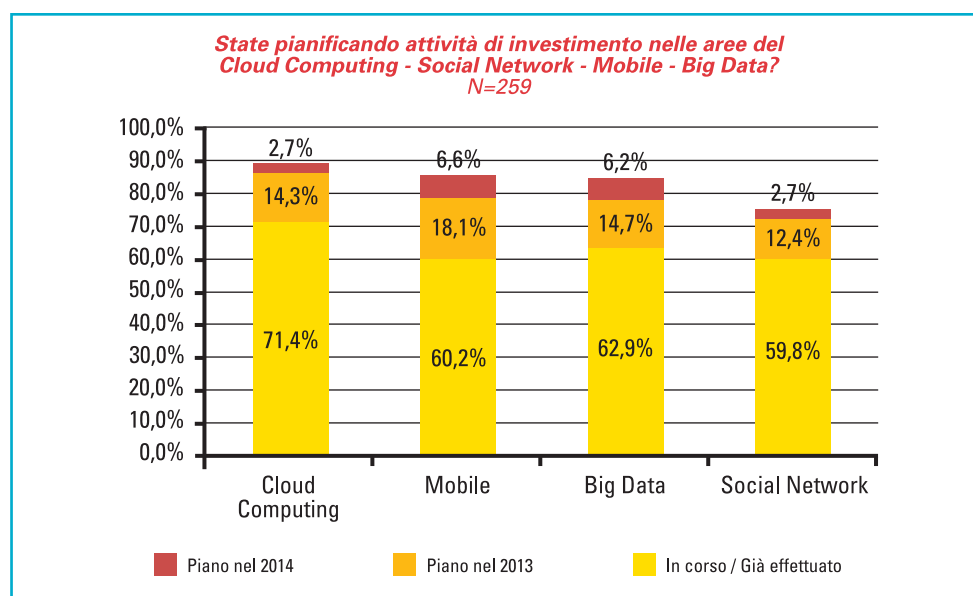
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Vendors (ISVs) a evidenziare in modo specifico la rilevanza del capitale intellettuale per il mantenimento di un profilo competitivo adeguato sul mercato. Il tema delle competenze strategiche per le imprese rimane dunque la chiave di volta per comprendere le prospettive di evoluzione del settore, rivelandosi una delle dimensioni più sensibili che riflettono le tensioni competitive che vanno trasformando il comparto ICT, tanto nel breve quanto nel medio e lungo termine.

Il terzo elemento indicato come ostacolo a uno sviluppo coerente con i nuovi trend del settore viene evidenziato nell'inadeguatezza delle infrastrutture tecnologiche a livello nazionale (18,5% dei rispondenti), segnalato in modo particolare dalle imprese con più di 500 addetti, seguito a brevissima distanza dall'indicazione di una eccessiva concorrenza a livello locale (17,8%), percepita soprattutto dalle imprese tra 50 e 500 addetti. A dispetto di quanto si potrebbe comunemente ritenere, la concorrenza internazionale non viene in alcun modo percepita come un ostacolo (indicata soltanto nell'8,9% dei casi), e soprattutto non viene considerata un problema rilevante dalle PMI. Allo stesso modo appare inaspettatamente minoritaria l'importanza attribuita al tema dell'elaborazione del mercato, come la definizione di una value proposition rilevante e l'individuazione di un segmento di mercato opportuno, che nel complesso sono percepiti come aspetti meno problematici.

Dopo aver brevemente presentato i fattori che rappresentano un ostacolo allo sviluppo dei trend ICT così come emergono dal campione, si prosegue la discussione con l'esame dei livelli di adozione e delle prospettive di investimento rispetto agli elementi che compongono la visione della Terza Piattaforma. In particolare, come indicato in Figura 10, nel corso dell'indagine si è cercato di cogliere il grado di rinnovamento dell'offering, così come percepito dalle imprese del settore, distinguendo tra le iniziative di adozione tecnologica in corso e quelle pianificate a breve (2013) e medio termine (2014).

Figura 10 - Livelli di adozione e prospettive di investimento nei principali trend del settore ICT



Nel confronto fra i quattro trend tecnologici proposti, il Cloud Computing si presenta come l'ambito di principale innovazione espresso dalla rappresentanza campionaria del settore ICT: il 71,4% dei rispondenti dichiara di avere già effettuato investimenti, oppure di averli in corso, mentre il 17% segnala piani di investimento per il biennio 2013-2014. Soltanto l'11,6% dei rispondenti dichiara che la propria impresa si pone al di fuori della rivoluzione del Software-as-a-Service: la maggiore propensione rispetto al Cloud emerge in modo particolare nelle imprese con più di 250 addetti, mentre la maggior parte delle realtà sotto i 50 addetti sono ancora in fase di pianificazione oppure ritengono che il Cloud



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

sia del tutto fuori da qualsiasi orizzonte di pianificazione. Dal campione dei rispondenti emerge che sono soprattutto le imprese collocate nel contesto della System Integration, dell'Outsourcing, dei Servizi e della Consulenza IT ad avere colto l'opportunità di evolvere la propria offerta in una direzione tecnologica coerente con le potenzialità del Cloud, mentre sono ancora in fase di pianificazione le Software House, gli Independent Software Vendors e gli Hardware Vendors. I Value-Added Resellers e più in generale le imprese del Canale si presentano come la parte del comparto ancora più lontana dal portare avanti progetti di investimento specifico in questa area.

Segue un altro tema fondamentale che sta emergendo negli ultimi anni, i Big Data: il 62,9% dei rispondenti dichiara investimenti già operanti, mentre il 20,8% ha previsto investimenti in tal senso entro i prossimi anni. Rimane fuori da qualsiasi esercizio di programmazione per il 16,2% dei rispondenti (si tratta soprattutto delle imprese con meno di 10 addetti) mentre sopra i 250 addetti viene riportata una sostanziale preparazione dell'offering rispetto al tema. Le imprese fra 10 e 250 addetti presentano un orientamento preferenziale rispetto alla pianificazione degli investimenti nel prossimo biennio: approfondendo il dato a livello di filiera, soprattutto le imprese del raggruppamento Hardware Vendor esprimono un particolare interesse rispetto agli investimenti a breve termine, mentre le imprese del raggruppamento System Integration si ritengono già adeguatamente posizionate.

Il terzo trend che si evidenzia è rappresentato dal Mobile, un tema che si estende su un ampio spettro tecnologico, dall'ambito hardware con smartphone, tablet e nuovi devices fino agli sviluppi software: il 60,2% dei rispondenti dichiara investimenti già effettuati oppure in corso, mentre il 24,7% ha piani di adozione a uno-due anni. Circa il 15,1% dei rispondenti ritiene che l'offering della propria impresa non si sia sostanzialmente ancora adeguato alle nuove piattaforme in mobilità: come in precedenza, nella maggior parte dei casi si tratta di imprese di piccole dimensioni, in questo caso con meno di 10 dipendenti, mentre le imprese con più di 250 addetti dimostrano una maggiore propensione nel collocarsi tra gli adottatori attuali. Le imprese tra 10 e 250 addetti si posizionano preferibilmente tra coloro che pianificano sviluppi e aggiornamenti dell'offering in direzione mobile nel corso dei prossimi anni. Salvo limitate differenze, dal campione non emergono particolari tendenze riconducibili alla posizione degli operatori nella filiera: si osserva solamente una maturazione limitatamente superiore del raggruppamento System Integrators rispetto agli altri, ma le differenze rimangono comunque contenute.

L'ultimo trend nell'orizzonte di pianificazione è legato al tema delle Social Platform, che trova ampia applicazione soprattutto nel rinnovamento delle funzionalità delle piattaforme tradizionali, estendendo in modo significativo lo spazio di collaborazione, dentro e fuori l'impresa: il 59,8% dei rispondenti dichiara investimenti già effettuati oppure in corso, mentre il 15,1% si pone in prospettiva previsionale. Una percentuale abbastanza elevata di rispondenti, il 25,1%, ritiene che il Social non rappresenti un trend di particolare rilevanza rispetto al contesto complessivo in cui si muove il settore: lo scetticismo è guidato in misura particolare dalle imprese con meno di 10 addetti, sebbene una certa cautela si legga anche in altre classi dimensionali (soltanto le imprese con più di 500 addetti esprimono una quasi completa adesione rispetto a qualsiasi soluzione che promuova nuove forme di collaborazione). A dispetto di quanto osservato in precedenza, Value-Added Resellers, Independent Software Vendors e Hardware Vendors conducono il processo di adozione, mentre le imprese del raggruppamento System Integration, che normalmente guidano, rispetto al Social si trovano in una posizione di inseguimento.

La discussione delle evidenze dell'indagine prosegue con l'esame, sia qualitativo che quantitativo, della natura degli investimenti che le imprese stanno portando avanti nello sviluppo delle linee di indirizzo segnalate dai trend ICT. Nel merito della dimensione qualitativa si è chiesto al campione di indicare qual è la principale tipologia di investimento realizzata nei trend della Terza Piattaforma (Figura 11a), mentre rispetto alla dimensione quantitativa si è chiesto ai rispondenti di posizionare la loro impresa commisurando l'intensità dell'investimento sul fatturato (Figura 11b).

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 11a - Tipologia degli investimenti realizzati nei trend ICT della Terza Piattaforma

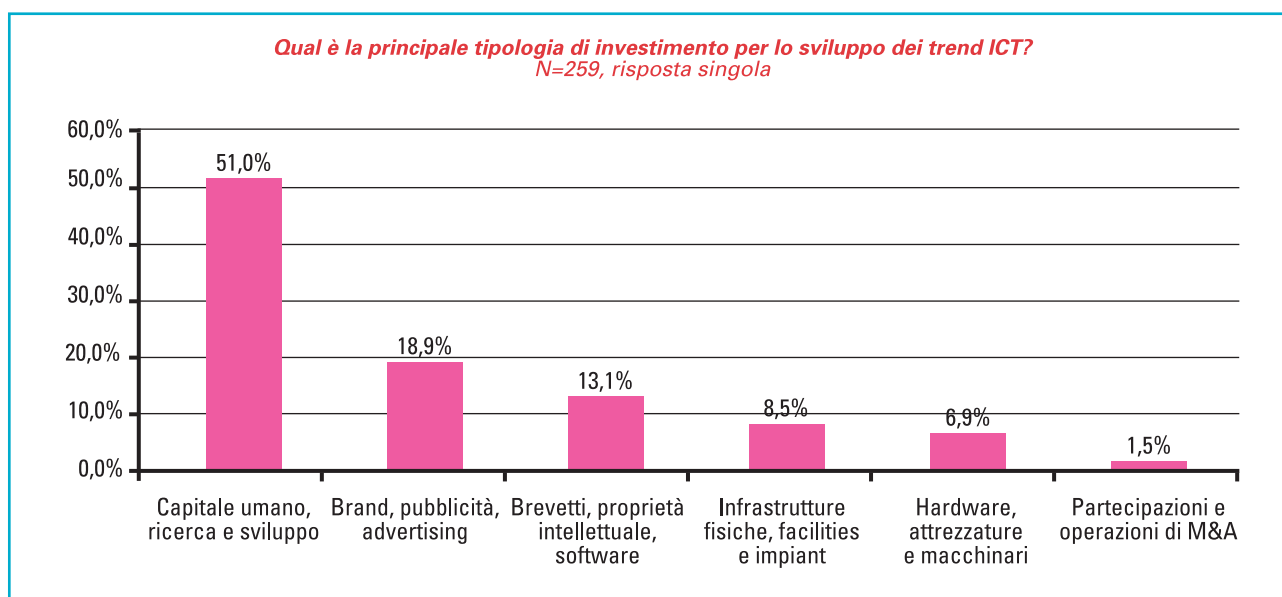
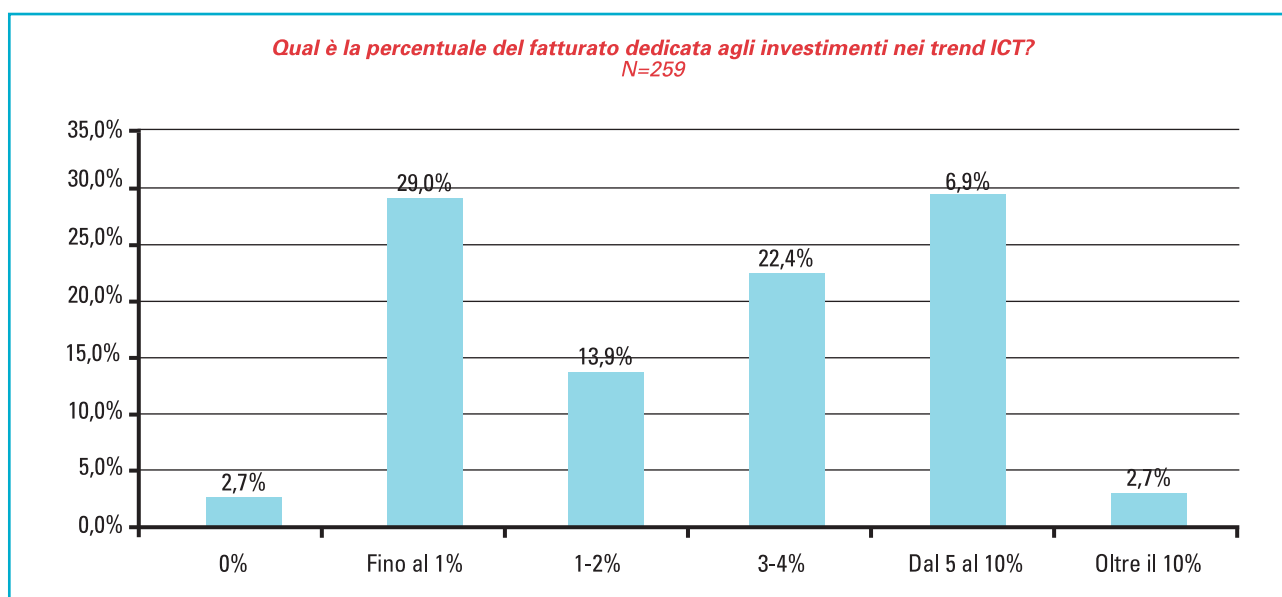


Figura 11b - Intensità dell'investimento dedicato allo sviluppo dei trend ICT



Entrando nel merito della tipologia degli investimenti, a un esame delle risposte complessive del campione si osserva la prevalenza sostanziale degli investimenti in capitale umano e in ricerca e sviluppo come indicazione preferenziale (51% dei rispondenti), in coerenza con l'ambito dell'indagine e le dinamiche competitive del settore, sebbene, come si è visto in precedenza e si osserverà in misura maggiore nel seguito quando si esamineranno le competenze strategiche, la valutazione delle capacità di innovazione in tale senso non sia sempre positiva. Approfondendo il dato si osserva che il capitale umano rimane un indirizzo privilegiato soprattutto per le imprese con più di 50 addetti, tanto per i Value-Added Resellers quanto per i System Integrators. A discreta distanza seguono gli investimenti nel marketing, dall'advertising al branding (18,9%), che si rivelano la scelta preferenziale per le imprese con meno di 50 addetti, in modo particolare per le Software Houses e gli Independent Software Vendors. Invece, l'acquisizione di brevetti e proprietà intellettuale (13,1%) si presenta come la terza opzione nelle strategie di investimento che emergono dal campione, con una particolare



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

rilevanza per le imprese nella classe dimensionale tra 10 e 50 addetti, spaziando su un ampio spettro della filiera, che comprende Value-Added Resellers, Independent Software Vendors e Hardware Vendors.

Dal campione risultano minoritarie altre direzioni di investimento, come gli investimenti in asset fisici e hardware, nonostante una parte importante di alcuni trend, ad esempio il Cloud, abbiano un importante risvolto dal punto di vista infrastrutturale, e come gli investimenti a carattere finanziario e le attività di Merger&Acquisition, che comunque continuano a rimanere una tendenza importante nei processi di consolidamento del settore in Italia. Gli investimenti in infrastrutture e in partecipazioni rimangono una prerogativa prevalente per i System Integrators e le grandi imprese che fanno Outsourcing, mentre gli investimenti a carattere hardware caratterizzano in misura maggiore il canale di distribuzione, Value-Added Resellers e Hardware Vendors.

Oltre a un esame della tipologia degli investimenti, nel campione è possibile delineare raggruppamenti distinti in base all'intensità dell'investimento nei trend ICT: un primo raggruppamento di Low Spender, composto da imprese che spendono fino all'1% del proprio fatturato, che comprende il 31,7% dei rispondenti; un secondo raggruppamento di Average Spender, con una capacità di spesa compresa tra l'1% e il 5%, che comprende il 36,3% dei rispondenti; un raggruppamento di High Spender, caratterizzati da una intensità di investimento superiore al 5% del fatturato, che raccoglie il 32% del campione.

Procedendo ad un approfondimento del profilo delle imprese riconducibili ai diversi raggruppamenti, si osserva che i Low Spenders sono rappresentati in misura prevalente da imprese con meno di 50 addetti, gli High Spenders da imprese con più di 500 addetti, mentre gli Average Spenders risultano equamente distribuiti nei diversi raggruppamenti dimensionali, con una lieve prevalenza nella classe dimensionale tra 250 e 500 addetti. L'intensità dell'investimento in innovazione si conferma una variabile determinata ampiamente da fattori dimensionali, mentre studiando la composizione dei raggruppamenti dal punto di vista dei ruoli in filiera non si osserva nessuna particolare differenza, se non una lieve propensione degli Independent Software Vendors rispetto al raggruppamento dei Low Spenders, e dei System Integrators rispetto agli High Spenders.

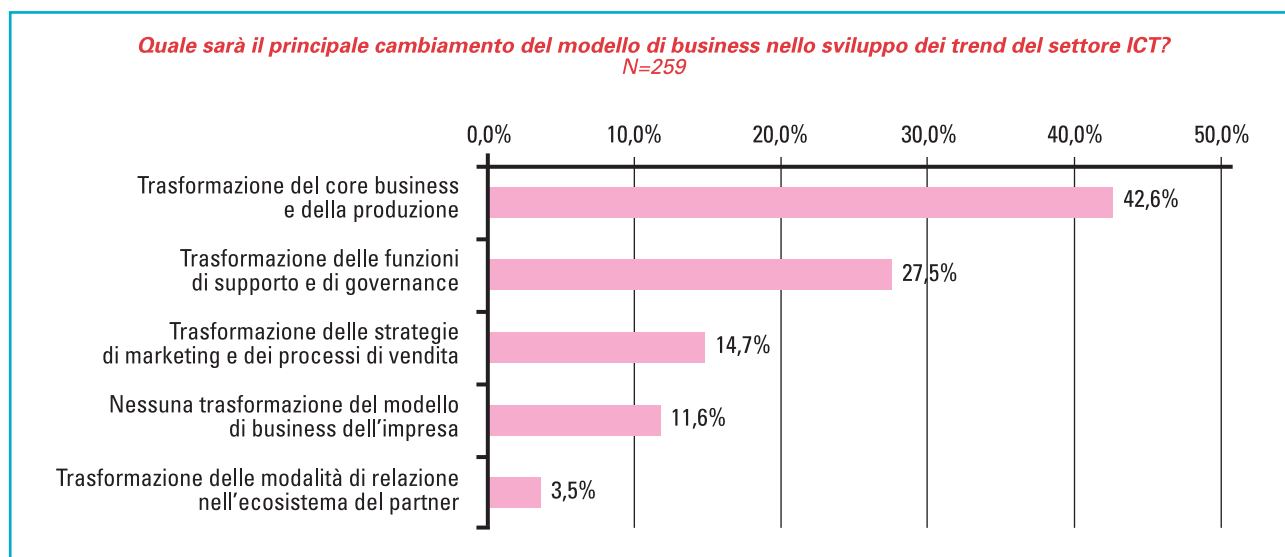
Da una valutazione delle intensità e delle tipologie di investimento per singolo trend tecnologico, non si osserva nessuna peculiare distinzione tra Mobile, Cloud Computing e Big Data, con la sola eccezione delle Social Platform, che si conferma l'opzione più comune per i Low Spender e per le imprese con un forte orientamento verso gli investimenti nel brand e nel marketing.

Nell'analisi dei trend che stanno rinnovando il settore diventa indispensabile introdurre una ulteriore dimensione di analisi dei mutamenti in atto, ovvero l'analisi delle trasformazioni che i nuovi trend stanno inducendo nel modello di business delle imprese ICT. Durante la ricerca sul campo si è interrogato il campione in merito ai principali cambiamenti che Mobile, Cloud Computing, Big Data e Social Platform stanno portando nella tradizionale value-chain dell'impresa (Figura 12a), cercando di cogliere, sebbene in termini generali, alcuni aspetti organizzativi dei processi di innovazione.



## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 12a - Il cambiamento nel modello di business delle imprese ICT



A un esame generale delle risposte espresse dal campione si conferma l'importanza dei trend che sostengono lo sviluppo della Terza Piattaforma, infatti la quasi totalità del campione (il 96,5% dei rispondenti) ha evidenziato una qualche forma di impatto a livello organizzativo, mentre soltanto il 3,5% ritiene che la propria impresa manterrà sostanzialmente inalterato il proprio assetto gestionale in completa indipendenza dalle trasformazioni in atto (soprattutto secondo le imprese con meno di 10 addetti). La rilevanza strategica del Cloud, del Mobile, dei Big Data e delle Social Platform emerge con ancora maggiore evidenza osservando l'importanza che viene attribuita alle dirette trasformazioni della produzione e del core business aziendale (42,6%). In particolare, sono le imprese con più di 50 addetti a segnalare il cambiamento fondamentale che il Cloud e i Big Data potrebbero indurre nel modus operandi dell'impresa, soprattutto per quanto riguarda alcune posizioni nella filiera, come quella dei Value-Added Resellers.

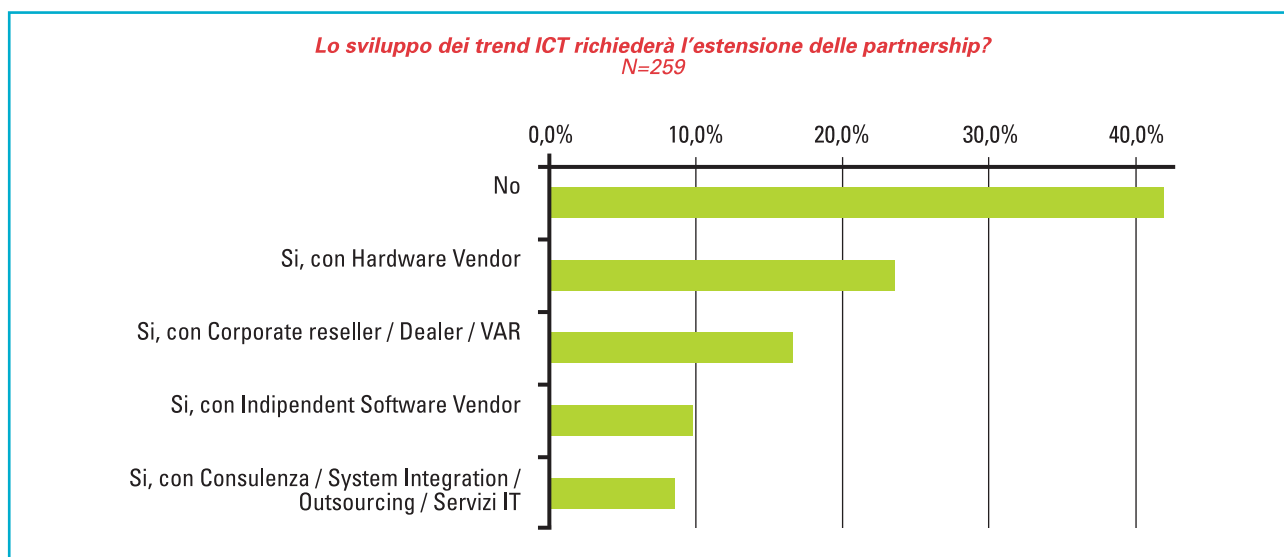
Il secondo ambito di impatto segnalato dal campione è la trasformazione delle funzioni di supporto e di governance dell'impresa (27,5%), che coinvolge in misura prevalente le imprese nella classe dimensionale compresa tra 250 e 500 addetti. Seguono le trasformazioni delle strategie di marketing e dei processi di vendita (14,7%), che vengono segnalate in misura prevalente dalle imprese tra 10 e 250 dipendenti che fanno investimenti nelle Social Platform e in modo particolare da imprese che si posizionano come Hardware Vendor. Soltanto una percentuale abbastanza limitata ritiene che i nuovi trend avranno un qualche impatto sulle modalità di relazione nell'ecosistema dei partner (3,5%): si tratta soprattutto di imprese con più di 500 addetti, con un posizionamento preferenziale nell'ambito del canale, dagli Hardware Vendors ai Value-Added Resellers.

A conclusione e completamento della discussione delle trasformazioni in atto nel business model delle imprese ICT, si propone l'ulteriore tema delle trasformazioni che è ragionevole attendersi nell'ecosistema dei partner. Al campione di riferimento si è chiesto di indicare se gli sviluppi imposti dai nuovi trend porterà a una espansione della rete delle collaborazioni con altre imprese, per capire se intervengono rilevanti dinamiche interorganizzative (Figura 12b): il 58,3% dei rispondenti ha segnalato concretamente tale eventualità, mentre il 41,7% l'ha esclusa con sicurezza (una parte ancora ampia del mercato ritiene di poter procedere nella massima indipendenza da altre imprese, soprattutto le imprese con meno di 10 addetti).



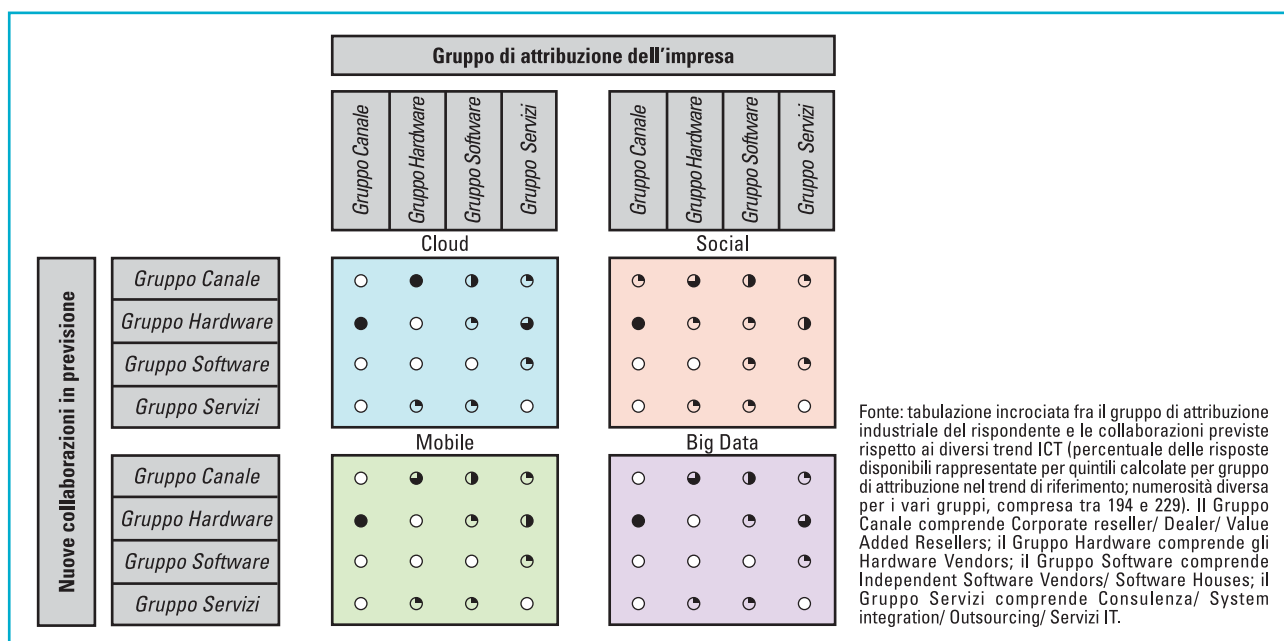
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 12b - L'estensione della rete delle partnership



Lo scenario delle collaborazioni emergenti, così come si delinea a partire dal campione di imprese intervistate, è sintetizzato nella Figura 12c. Il 23,6% dei rispondenti esprime la necessità di estendere la rete di partnership evidenziando in modo particolare gli Hardware Vendor come partner principali per portare avanti qualsiasi strategia di sviluppo nell'ambito di Cloud Computing, Big Data, Mobile (la maggior parte di tali indicazioni proviene dalle imprese legate ai canali di distribuzione). Nel 16,6% seguono per importanza le imprese del canale, viceversa indicate in prevalenza dalle imprese del raggruppamento hardware, nella classe dimensionale sopra i 50 addetti. Le partnership con le imprese del gruppo software (9,7%) sono riportate soprattutto dai System Integrators e dalle classi dimensionali sopra i 500 addetti (come in precedenza, entro certi termini vale la relazione inversa, ovvero le imprese software sopra i 10 addetti ricercano in misura preferenziale accordi e partnership con il raggruppamento servizi e integrazione di sistema). I potenziali esempi di collaborazione sono più variegati e numerosi nell'ambito delle Social Platform e del Mobile, mentre appaiono nel complesso più definiti e meno imprevedibili nel Cloud Computing e nei Big Data.

Figura 12c - Spazi di collaborazione emergenti nella Terza Piattaforma



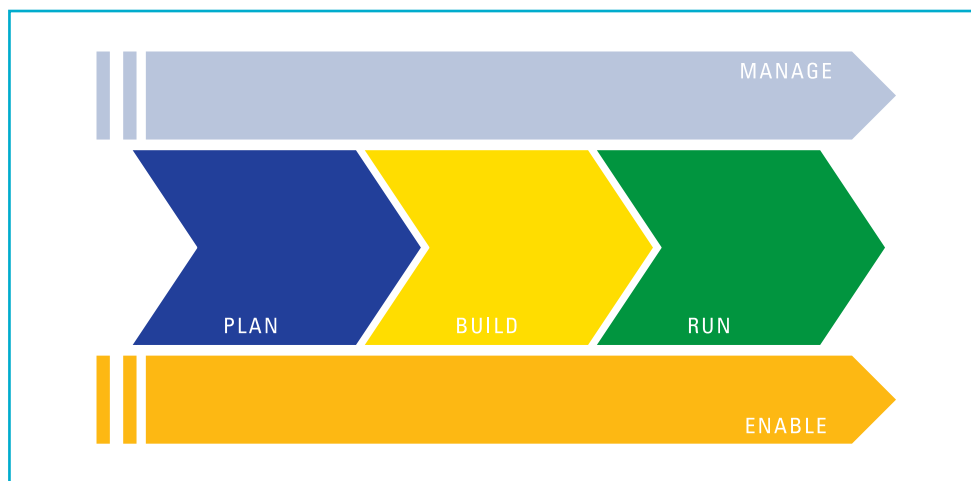
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

### Le competenze strategiche nella valutazione delle imprese

L'European e-Competence Framework (e-CF) è il quadro di riferimento impiegato nel corso dell'indagine per approfondire il tema delle competenze strategiche per il settore ICT. Essendo stato sviluppato nella collaborazione tra imprese della domanda e dell'offerta, si presenta come un modello facilmente comprensibile a una pluralità di attori diversi, dai professionisti ICT, manager e responsabili delle risorse umane, fino all'accademia e agli attori pubblici. L'European e-Competence Framework è focalizzato sulle competenze richieste per sviluppare, condurre e gestire progetti e processi ICT, prendere decisioni, sviluppare strategie e prevedere nuovi scenari.

L'European e-Competence Framework prevede cinque aree di aggregazione delle competenze, che corrispondono a pianificazione (PLAN), realizzazione (BUILD), implementazione (RUN), supporto (ENABLE) e gestione (MANAGE). Queste aree riflettono i processi principali e i sotto-processi più comuni a un livello adeguato di astrazione. Le aree pianificazione (PLAN), realizzazione (BUILD) e implementazione (RUN) sono le aree fondamentali relative al core-business aziendale, mentre supporto (ENABLE) e gestione (MANAGE) rappresentano quelle aree di competenza che si riferiscono a funzioni aziendali secondarie e orizzontali (Figura 13).

Figura 13 - Il Framework e-CF



Le cinque aree rappresentano in estrema sintesi 36 diverse competenze, dalla cui combinazione derivano i principali ruoli professionali disponibili sul mercato del lavoro:

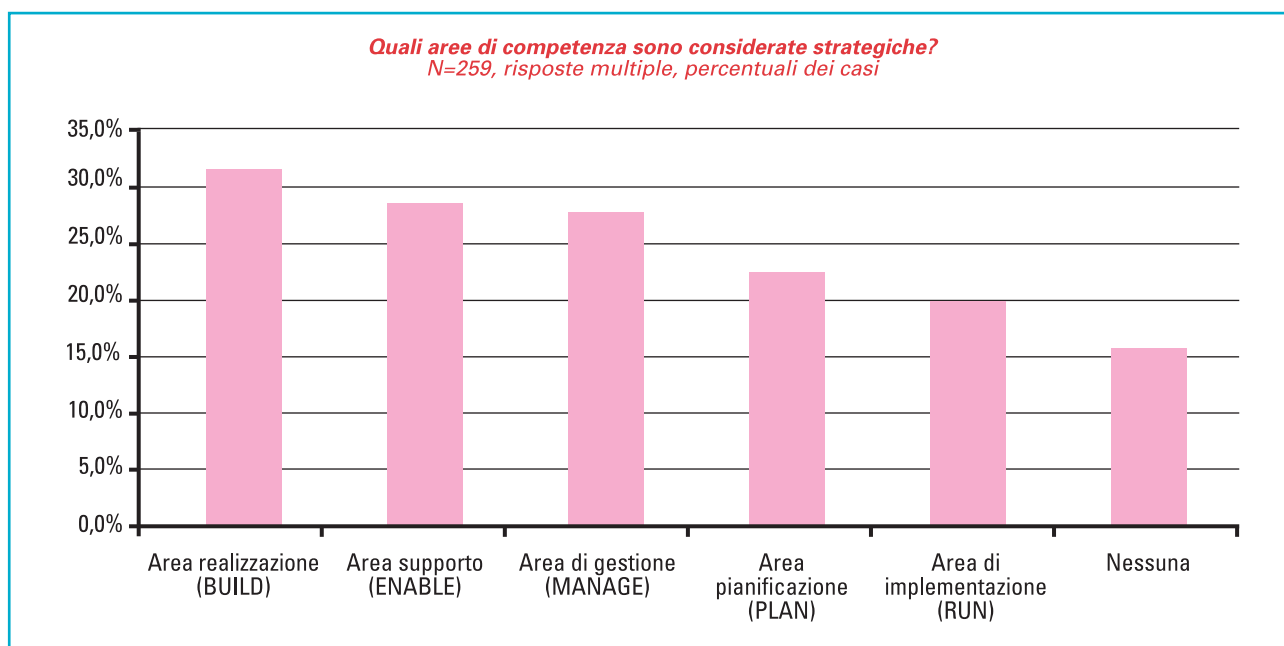
- Nell'area pianificazione, le competenze sono: allineamento strategie dei Sistemi Informativi e di business, gestione dei livelli di servizio, sviluppo del business plan, pianificazione di prodotto o di progetto, progettazione di architetture, progettazione di applicazioni, osservatorio tecnologico, sviluppo sostenibile;
- Nell'area realizzazione, le competenze sono: progettazione e sviluppo, integrazione dei sistemi, testing, diffusione della soluzione, produzione della documentazione;
- Nell'area di implementazione, le competenze sono: supporto dell'utente, supporto al cambiamento, erogazione del servizio, gestione del problema;
- Nell'area di supporto, le competenze sono: sviluppo della strategia della sicurezza informatica, sviluppo della strategia della qualità ICT, istruzione e formazione, acquisti, sviluppo dell'offerta, gestione del canale di vendita, gestione delle vendite, gestione del contratto, sviluppo del personale, gestione dell'informazione e della conoscenza;

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

- Nell'area di gestione, le competenze sono: formulazione delle previsioni, gestione del progetto e del portfolio, gestione del rischio, gestione della relazione, miglioramento del processo, gestione della qualità ICT, gestione del cambiamento del business, gestione della sicurezza dell'informazione, IT governance.

Le aree di competenze sono state analizzate per comprendere il punto di vista delle imprese rispetto alla loro rilevanza strategica (Figura 14), valutando allo stesso tempo sia l'importanza dell'impatto della singola area sul successo aziendale sia la difficoltà nel reperire le competenze sul mercato del lavoro.

*Figura 14 - Le aree strategiche di competenza in base al campione di rispondenti*



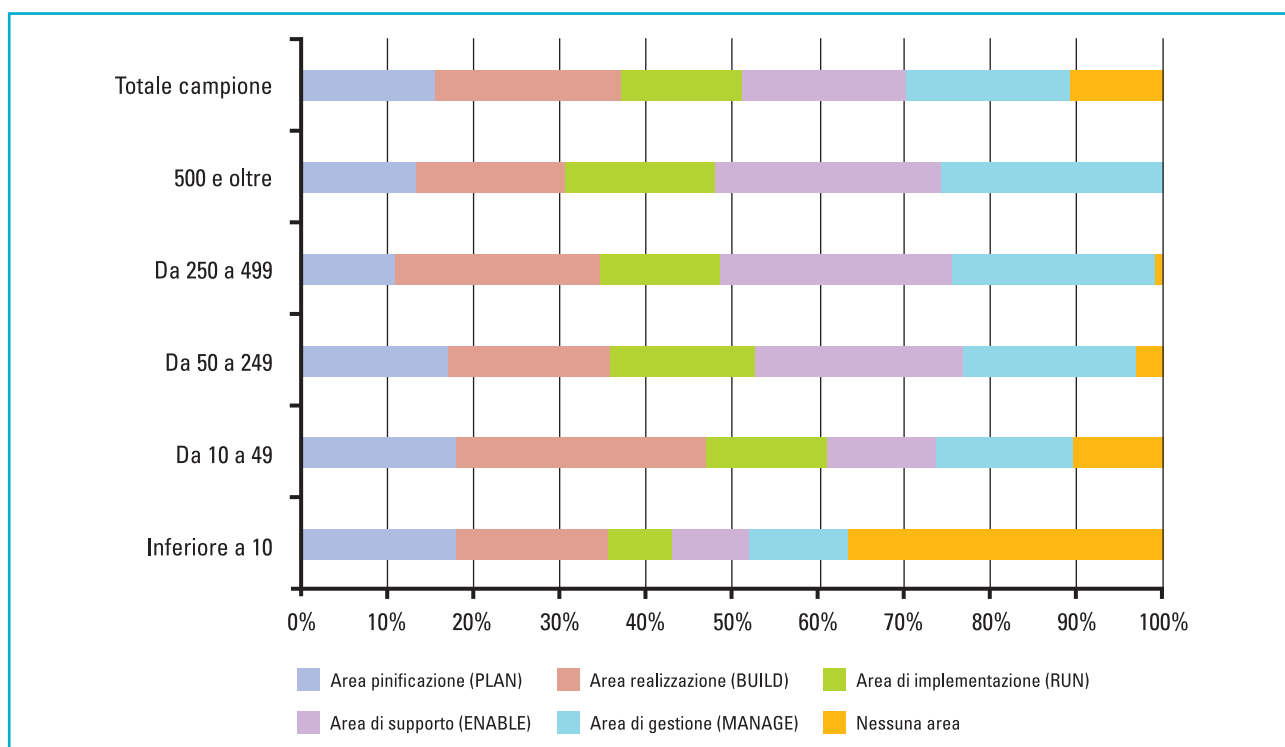
Le competenze che emergono con il maggior grado di importanza sono quelle afferenti all'area realizzazione, indicata dal 31,7% dei rispondenti. Seguono a breve distanza le competenze relative alle aree supporto e gestione, rispettivamente nel 28,6% e nel 27,8% dei casi, mentre la pianificazione e l'implementazione sono considerate aree meno rilevanti da questo punto di vista.

Competenze come la progettazione e lo sviluppo, l'integrazione dei sistemi e la documentazione del codice rimangono cruciali nella percezione dei rispondenti, mentre altre competenze legate al supporto dell'utente finale e al cambiamento aziendale appaiono meno stringenti. Da notare come il 15% del campione non abbia una percezione del tutto definita di quelle che sono le aree di competenza più significative per lo sviluppo dell'impresa: difficile stabilire se tale risultato dipenda in buona parte dalla maggiore o minore familiarità con il framework e-CF oppure sia riconducibile a una carenza nella visione strategica delle imprese.

A un esame delle aree di competenza per classe dimensionale (Figura 15), si osserva che la consapevolezza di tali aree è ampiamente determinata dalla dimensione aziendale, risultando decrescente rispetto alla classe di addetti. Si osserva che nel caso delle imprese con meno di 10 addetti quasi il 40% degli intervistati ha dichiarato di non ritenere strategica nessuna delle aree di competenza. Una possibile determinante di tale risposta è probabilmente da ricercare nel limitatissimo livello di strutturazione di alcune imprese, che vivendo un contesto organizzativo abbastanza fluido non riescono a cogliere la necessità di raggiungere un maggior livello di formalizzazione nella gestione del personale. All'aumentare delle dimensioni delle imprese si osserva che la percentuale di tali rispondenti diminuisce fino ad azzerarsi per le classi dimensionali con oltre 500 addetti.

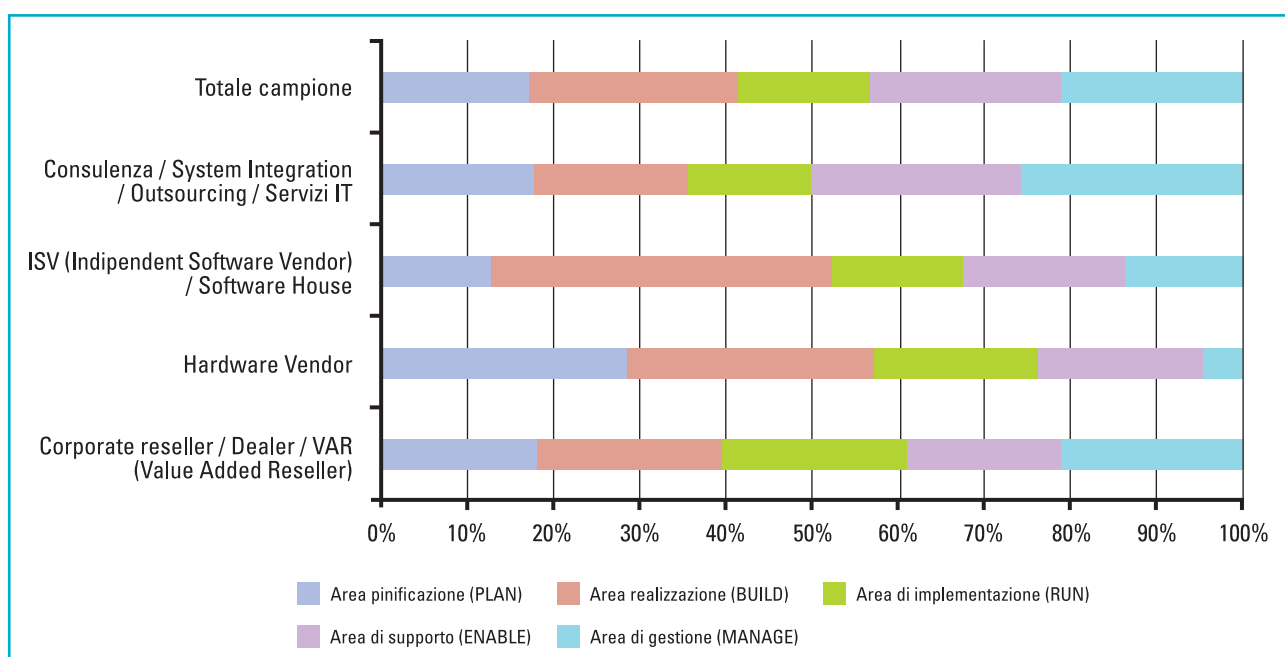
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 15 - Le aree strategiche di competenza per classe dimensionale



A una disamina per classe dimensionale (Figura 15), si osserva che per le imprese fino a 50 addetti ha una importanza particolare l'area realizzativa, mentre per le imprese oltre 50 addetti le aree caratterizzate da un maggiore livello di rilevanza strategica sono quelle riguardanti il supporto e la gestione. Meno accentuate le differenze se si porta un confronto fra i diversi raggruppamenti della filiera IT (Figura 16), dove si osservano alcune parziali differenze riconducibili agli Hardware Vendors, che segnalano in modo particolare le aree pianificazione, agli Independent Software Vendors, che evidenziano l'area realizzativa, e ai System Integrators, che indicano l'area gestionale.

Figura 16 - Le aree strategiche di competenza in base al ruolo nella filiera

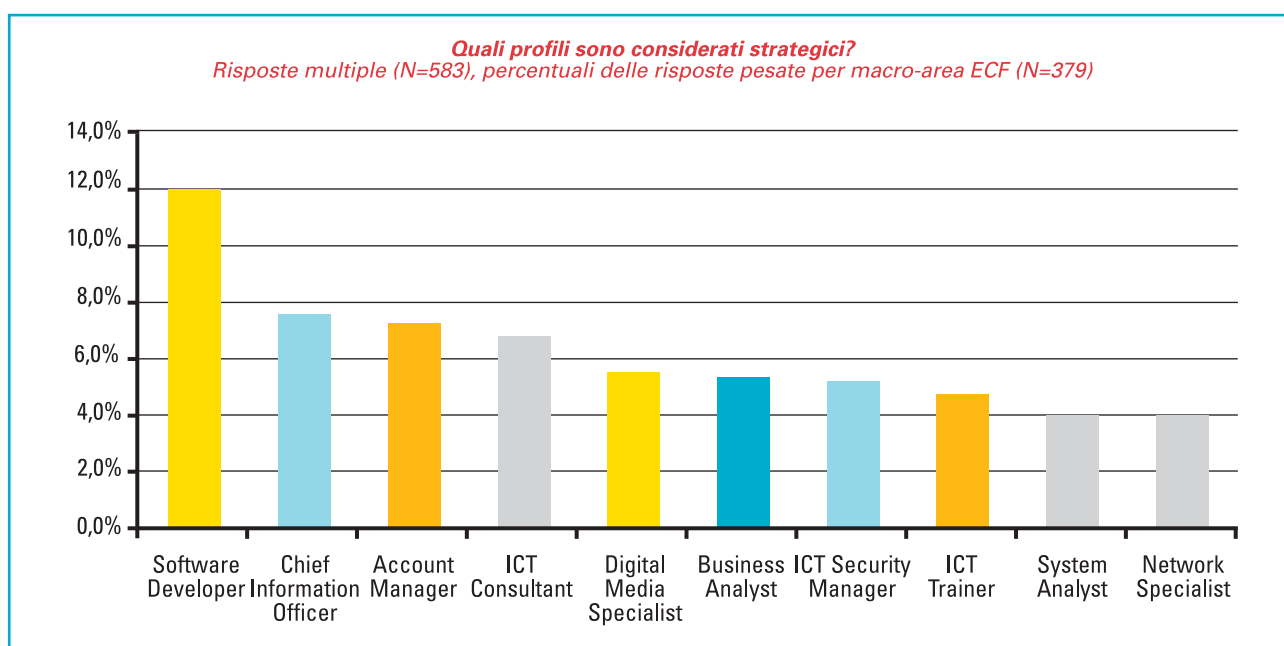




## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Spostando l'approfondimento dalle aree di competenza ai profili professionali più comunemente identificabili sul mercato del lavoro, nel corso dell'indagine si è cercato di cogliere con precisione quali sono le professionalità che effettivamente hanno maggior valore per il settore (Figura 17). Come nelle precedenti edizioni dell'indagine, il profilo che emerge con maggiore nettezza è quello del Software Developer, seguito dal Chief Information Officer e dall'Account Manager. In un contesto di turbolenti trasformazioni del settore, le competenze operative si rivelano più che mai essenziali per mantenere e consolidare la propria posizione nel mercato. Cionondimeno si rivelano altrettanto indispensabili le competenze di leadership e di visione tecnologica di figure come i CIO, che assumono un ruolo sempre più importante anche nel contesto dell'offerta, dal momento che le imprese vanno trasformando in modo talvolta radicale i propri processi di gestione confrontandosi con le sfide della Terza Piattaforma.

Figura 17 - Importanza dei profili professionali ICT in base al modello e-CF (Top10)

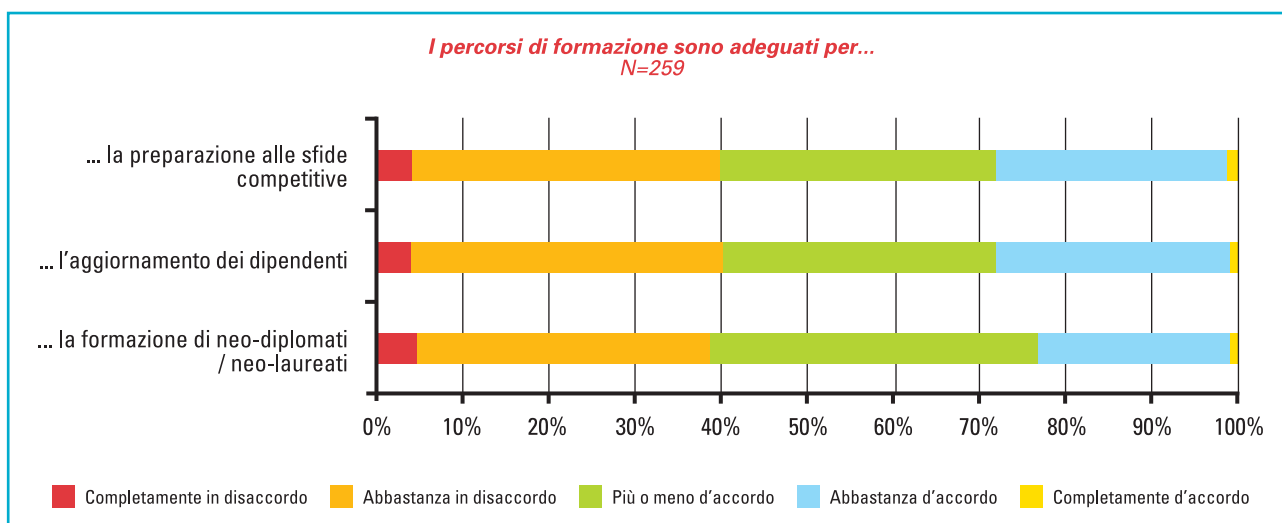


Come nella precedente edizione, si è indagata la percezione del mondo imprenditoriale in merito ai percorsi di formazione, rispetto a diverse dimensioni di adeguatezza, sia in merito alla formazione di neo-diplomati e neo-laureati, sia in merito all'aggiornamento professionale dei dipendenti, sia in merito alle sfide competitive poste dall'innovazione tecnologica (Figura 18). A un esame complessivo non si riscontra particolare differenza tra le diverse dimensioni di analisi (poco meno del 30% delle imprese intervistate esprime una valutazione positiva, dichiarandosi abbastanza o completamente d'accordo, mentre circa il 40% si dichiara abbastanza o completamente in disaccordo con le dimensioni di analisi).

Approfondendo il dato da una prospettiva dimensionale, si osserva un orientamento sostanzialmente positivo in merito alla formazione di neo-diplomati e neo-laureati da parte delle imprese con meno di 50 addetti, ma la valutazione positiva degrada all'aumentare della classe dimensionale dei rispondenti (è facile osservare come a una maggiore strutturazione aziendale corrispondano molto spesso dei processi di selezione del personale più formalizzati e rigorosi). Una dinamica analoga si rileva nella percezione dell'aggiornamento professionale, dove le imprese sotto i 50 addetti sono limitatamente più soddisfatte delle imprese di maggiori dimensioni. In merito all'adeguatezza della formazione per competere nell'innovazione tecnologica si rivela una moderata insoddisfazione nel segmento dimensionale tra 50 e 250 addetti, uno dei comparti che sta attraversando le maggiori tensioni nella competizione internazionale.

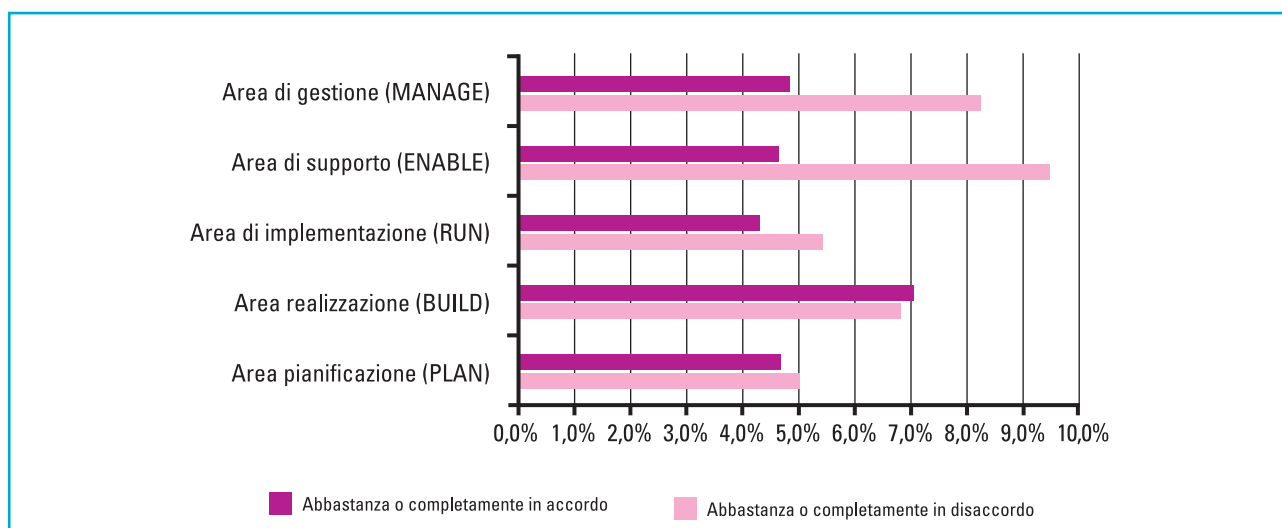
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 18 - La percezione dei percorsi di formazione



Dalla tabulazione incrociata tra la percezione dei percorsi formativi e le aree strategiche di competenza diventa possibile cogliere nel merito quali sono gli spazi di maggiore criticità formativa nella percezione del mondo imprenditoriale (Figura 19). In particolare, i dati mostrano la maggiore discordanza tra soddisfatti e insoddisfatti nelle aree di supporto e gestione, mentre la differenza si riduce in modo considerevole nelle aree di realizzazione, pianificazione e implementazione. Si conferma dunque l'attualità del tema delle competenze manageriali nelle imprese tecnologiche, dove accanto a una più che ragionevole soddisfazione rispetto ai percorsi di formazione in area tecnica non corrisponde parimenti una analoga valutazione dei percorsi gestionali.

Figura 19 - Confronto fra la percezione della formazione e le aree strategiche di competenza (Tabulazione incrociata, risposte multiple, percentuale delle risposte disponibili, N=379)



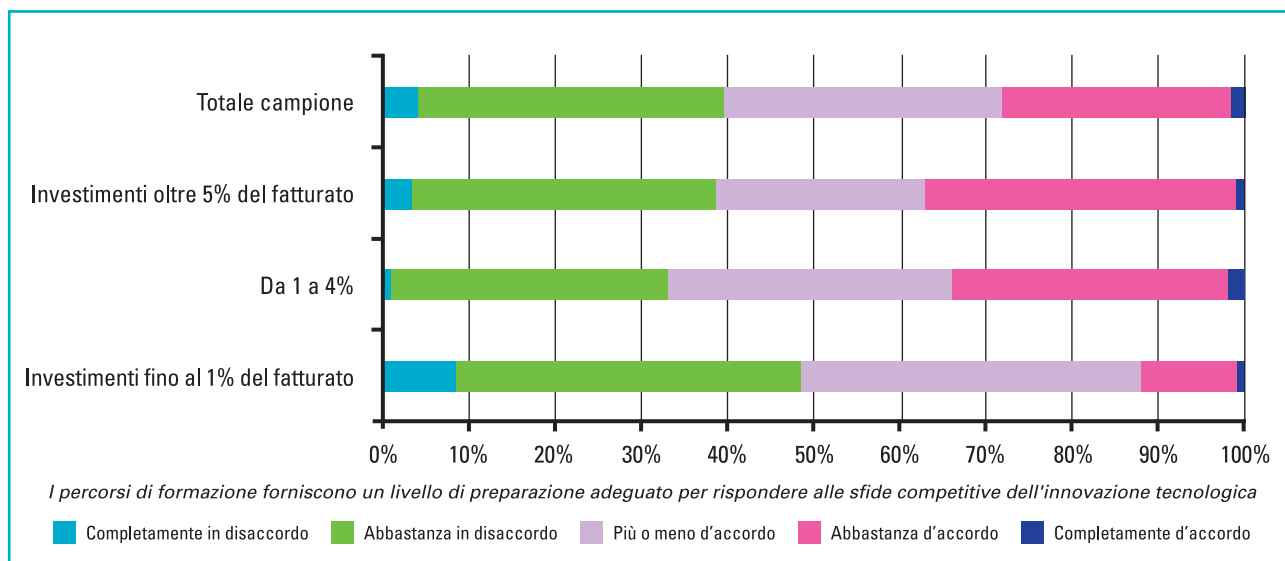
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

### La relazione tra competenze strategiche e nuovi trend ICT

La discussione prosegue coniugando il tema delle competenze con i trend emergenti nel settore ICT. Dalla tabulazione incrociata tra il livello di adeguatezza dei percorsi di formazione rispetto alle sfide competitive poste dall'innovazione tecnologica e l'intensità dell'investimento nei trend del Cloud Computing, del Mobile, dei Big Data e delle Social Platform è possibile cogliere un ulteriore aspetto delle valutazioni che determinano l'adozione di nuove tecnologie nel settore ICT. In particolare, i dati mostrano che tra le imprese che investono meno dell'1% del fatturato la valutazione è concorde soltanto nel 10% degli intervistati, mentre tra quelle che investono oltre il 5% del fatturato tale percentuale arriva a quasi il 40% (Figura 20).

Sebbene sia difficile stabilire una direzione causale evidente tra le dimensioni, tuttavia è ragionevole supporre che esista una indubbia coerenza nell'atteggiamento delle imprese che investono intensamente nei processi di innovazione tecnologica, capaci di cogliere il valore della formazione nel determinare il vantaggio competitivo dell'impresa. Le imprese che investono in misura più limitata hanno invece una percezione sostanzialmente più negativa del valore rappresentato dalla formazione. Qualunque sia la reale correlazione tra le dimensioni, appare evidente che il processo innovativo debba tenere conto di tante componenti diverse e richieda ad ogni modo un atteggiamento concretamente propositivo da parte delle imprese.

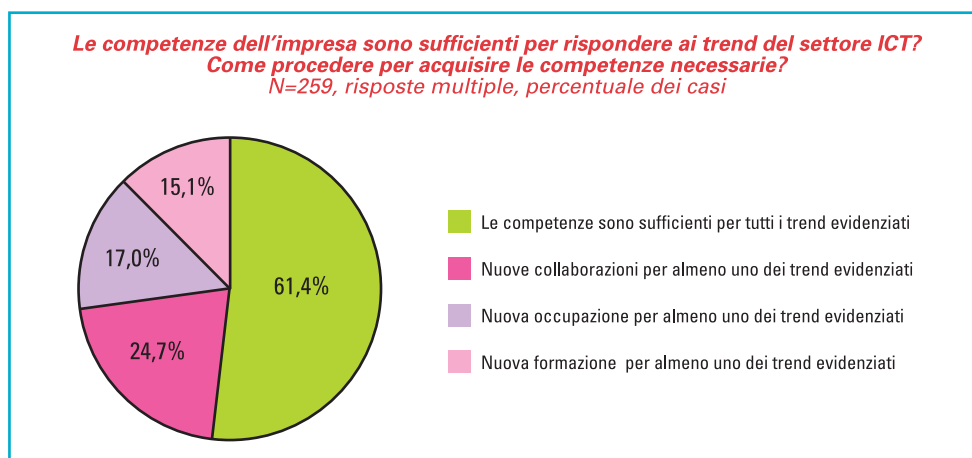
*Figura 20 - Confronto fra intensità degli investimenti nei nuovi trend ICT e valutazione dei percorsi di formazione dal punto di vista competitivo  
(Tabulazione incrociata, numeriche delle risposte disponibili, N=259)*



Al campione di rispondenti è stato chiesto di valutare la base di competenze della propria impresa rispetto ai principali trend ICT evidenziati sinora, indicando quali strategie di acquisizione intendono portare avanti per colmare eventuali lacune esistenti ed estendere le competenze aziendali (Figura 21). Dall'analisi dei dati emerge che la maggioranza delle imprese, il 61,4% degli intervistati, ritiene che le proprie competenze siano sufficienti per affrontare le nuove sfide tecnologiche, mentre poco meno del 40% ha segnalato la necessità di sviluppare le competenze mancanti attraverso adeguate strategie di acquisizione. Nel 24,7% dei casi prevale una strategia di acquisizione delle competenze attraverso la rete dei partner, mentre nel 17% si procede attraverso l'assunzione di nuove risorse e nel 15,1% attraverso la formazione di risorse interne.

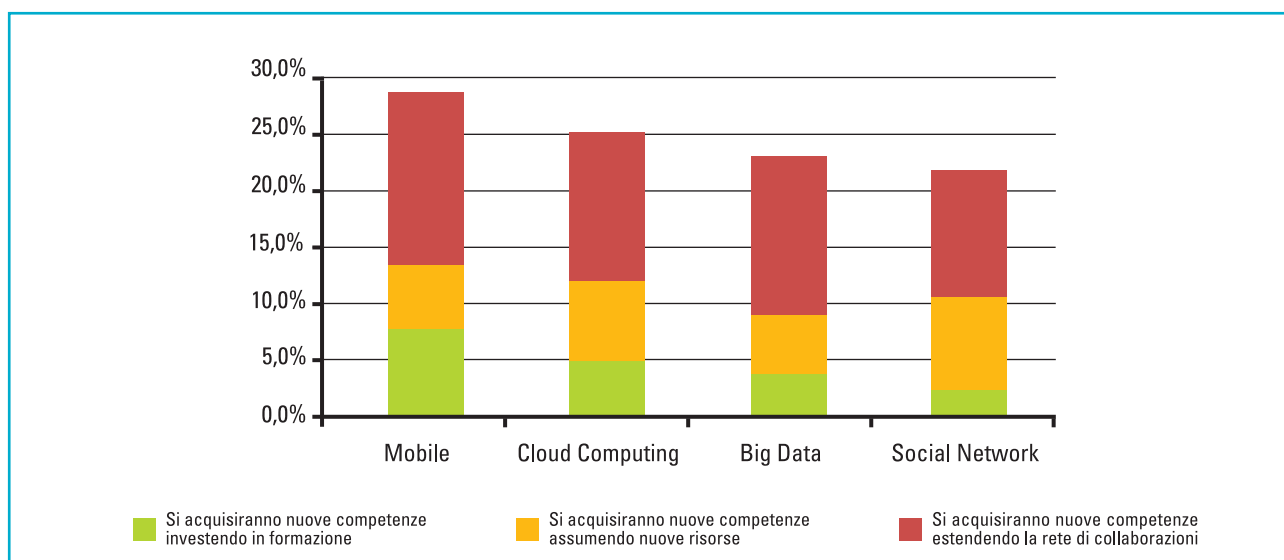
## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

Figura 21 - Le strategie da implementare per sviluppare le competenze necessarie



Analizzando tali variabili per ciascuno dei trend proposti (Figura 22), pur nella prevalenza di una struttura di risposte sotto molti aspetti uniforme, è possibile notare come il Mobile e Cloud Computing siano i trend con il maggiore impatto sulla formazione, mentre le Social Platform presentano un risvolto interessante in termini occupazionali; a completare il quadro delle opzioni considerate, il Mobile e i Big Data rappresentano delle occasioni importanti per stimolare nuove collaborazioni e l'estensione della rete di partnership. Come già osservato in precedenza, la tendenza prevalente è legata all'acquisizione di nuove competenze all'esterno, e questo risultato si applica ai diversi trend del settore ICT.

Figura 22 - Prospettive di formazione, occupazione e collaborazione rispetto ai principali trend ICT (N=259)

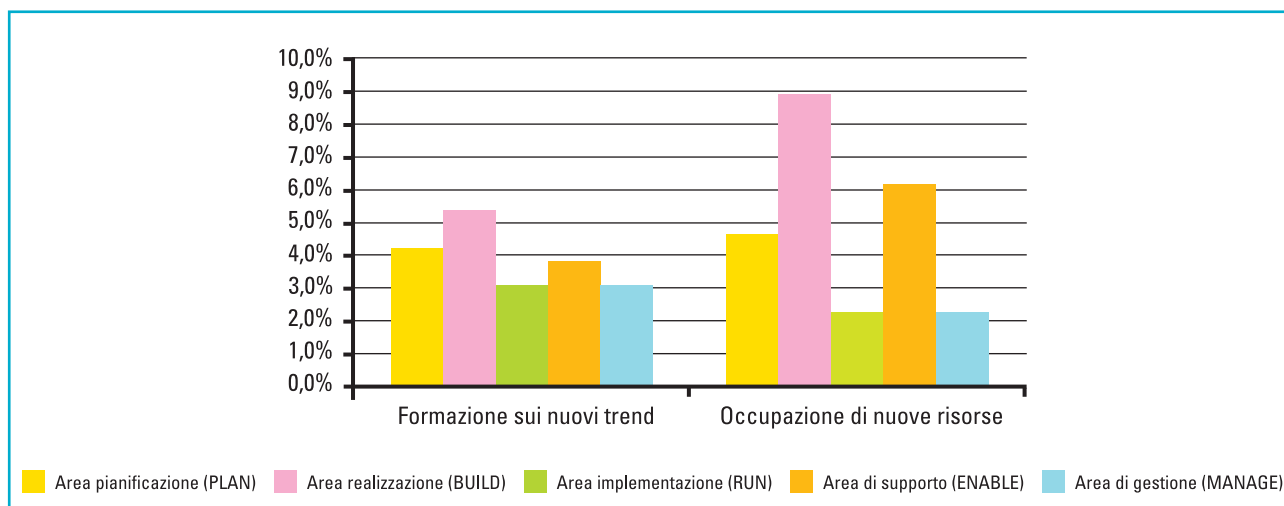


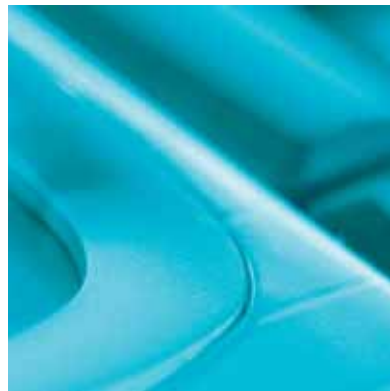
Da un confronto fra le aree di competenza e le strategie di acquisizione (Figura 23) è possibile trarre alcune considerazioni interessanti su come siano talvolta mutevoli gli approcci strategici rispetto alle caratteristiche delle competenze. In particolare, si osserva come il tema della formazione sia complessivamente trasversale rispetto qualsiasi competenza, senza differenze rilevanti tra le varie aree e-CF: una tale equivalenza può dipendere dal fatto che in taluni casi le imprese non hanno esperienze consolidate e precise cui fare riferimento, ma di volta in volta decidono in che modo agire. Viceversa, la diversità nelle strategie di acquisizione delle competenze emerge con discreta evidenza quando si abbandona la formazione e si pensa a forme di investimento più significative, come

## I PARADIGMI EMERGENTI E LE TRASFORMAZIONI DEI MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'ICT

l'assunzione di nuove risorse: in questo caso le imprese intervistate hanno segnalato con chiarezza una netta preferenza per le competenze più prettamente operative legate al core-business aziendale, come quelle riconducibili all'area realizzativa e al supporto. In parte una tale predisposizione dipende dalla difficoltà di formare internamente risorse con competenze legate ai nuovi trend ICT, in parte è riconducibile a una cultura aziendale non sempre caratterizzata da una vocazione multidisciplinare.

*Figura 23 - Confronto fra le aree di competenza e le strategie di acquisizione  
(Tabulazione incrociata, risposte multiple, percentuale delle risposte disponibili calcolata sulla dimensione del campione N=259)*

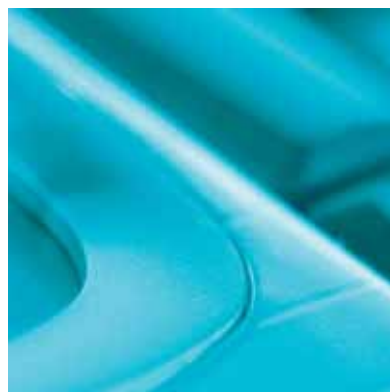






**I FRAMEWORK  
PER RICONOSCERE  
E SVILUPPARE  
LE COMPETENZE  
NELL'ICT**

**2**





## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### **Il fabbisogno di nuove skill nel settore ICT: una questione aperta nel decennio scorso e sempre più attuale**

#### **Il ruolo politico della Commissione Europea nella prima decade del 2000**

Alla fine degli anni novanta in Europa gli Stati Membri iniziarono a guardare alle cosiddette e-Skill, ossia alle capacità nell'Information and Communication Technology (ICT), con sempre maggiore interesse, come diretta conseguenza della mancanza di competenze adeguate disponibili sul mercato. Anche quando scoppiò la "Internet Bubble", la bolla internet che determinò il crollo dei mercati finanziari in questo settore, l'interesse verso le capacità che servono per lavorare nel settore ICT non diminuì; la Commissione Europea incoraggiò e patrocinò svariate iniziative finalizzate a studiare i bisogni di e-Skill nelle aziende e il loro trend di crescita tra il mondo dell'istruzione e quello del mercato del lavoro (<http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/e-skills/support/>).

In particolare, nel 2003 la DG Enterprise lanciò l'eSkills Forum, una iniziativa con valore principalmente politico, all'interno del quale stakeholder di tutta Europa - inclusi CEDEFOP e l'OECD - si riunivano periodicamente per valutare le azioni da intraprendere a favore dello sviluppo di capacità nuove nell'ambito ICT tra i giovani e i professionisti, allo scopo di rafforzare le imprese europee nella competizione globale. Il risultato di questa consultazione, che durò più di un anno, fu il report "e-Skills in Europe: Towards 2010 and Beyond", pubblicato nel Settembre 2004.

A partire da questo risultato, sono state avviate molte azioni in sinergia allo scopo di rafforzare la consapevolezza sulla questione delle e-Skill in Europa e di fornire strumenti utili a tutti gli Stati Membri interessati ad implementare politiche e strategie di sviluppo in ambito di competenze ICT.

Tra le diverse iniziative che l'ente di standardizzazione Europeo (CEN/CENELEC) attivò negli anni immediatamente successivi al report dell'eSkills Forum<sup>1</sup>, attraverso il CEN e-Skills Workshop (aperto dal 2003), ci fu anche il Framework delle Competenze ICT, ossia lo European e-Competence Framework - e-CF.

#### **Cosa stava accadendo, intanto, nel contesto italiano ed europeo? Un breve accenno**

In quel periodo in Italia e in Europa proliferavano svariati quadri di riferimento per le competenze e i profili ICT. Tali quadri erano promossi non solo dai Governi locali ma anche da consorzi e associazioni di professionisti e aziende ICT.

L'obiettivo di questi quadri doveva essere quello di fornire indicazioni al mercato del lavoro e alla scuola riguardo gli skill di cui le imprese operanti in area ICT avrebbero necessitato. Ciò allo scopo di favorire una formazione adeguata, così come una maggiore intesa fra domanda e offerta di personale e maggior chiarezza nei percorsi di crescita e di carriera dei lavoratori.

In Italia c'era stato un tentativo di formalizzare i profili ICT da parte di ANASIN e FEDERCOMIN; anche gli IFTS, i percorsi di Istruzione e Formazione Tecnico Superiore, benché ponessero l'accento sugli "standard formativi minimi" più che sulle "figure professionali", alla fine esprimevano profili e competenze ICT. Italia Lavoro, l'ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con la nascente Borsa Lavoro Nazionale stava formulando profili in numerosi settori di business e aree professionali, tra cui l'ICT.

<sup>1</sup> Il CEN e-Skills Workshop appartiene alla categoria dei "CEN Workshop Agreement" - CWA. I CWA non portano alla standardizzazione ma hanno lo scopo di raggiungere un accordo tra gli stakeholder che volontariamente decidono di partecipare al Workshop.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

In Europa, i framework più famosi erano: SFIA, lo "Skills Framework for the Information Age", sviluppato in Gran Bretagna e sostenuto, tra gli altri, dalla BCS, British Computer Society; "CIGREF Nomenclature des métiers", uno standard per i profili ICT adottato da numerose aziende francesi di grandi dimensioni principalmente utilizzatrici finali dell'ICT e raggruppate nella rete CIGREF nata nel 1970. In Germania, invece, nel 2002 con il supporto di importanti stakeholder rappresentanti le diverse parti sociali e il Ministero dell'Istruzione, era stato creato un percorso di riconoscimento e certificazione dei profili ICT per professionisti che avevano maturato una consistente esperienza sul campo. In inglese, questo percorso, si chiamava AITTS, "Advanced Information Technology Training System" e aveva come riferimento un insieme di processi aziendali sulla base dei quali erano costruiti profili coerenti.

A questi framework si dovevano poi aggiungere quelli delle grandi aziende dell'offerta come Microsoft, Cisco, IBM, o quelli riferiti ad altre certificazioni "neutre", come EUCIP, lo Standard Europeo per lo sviluppo delle Competenze dei Professionisti ICT (promosso in Italia da AICA); o ITIL, l'Information Technology Infrastructure Library (promosso da itSMF Italia); ognuno di essi con il proprio quadro di riferimento, basato principalmente su conoscenze/skill o su profili, o su processi.

Quello che ci si può dunque chiedere a questo punto è: sono chiare ai potenziali utenti le differenze tra i vari framework? Quando e perché fare riferimento a uno piuttosto che a un altro? Queste domande venivano poste proprio da coloro che lavoravano o studiavano nell'ambito dell'ICT. Il rischio reale era che questa varietà di strumenti, così frammentata e non inquadrata in un sistema complessivo, non rappresentasse affatto una ricchezza e un aiuto tra i potenziali utenti, ma piuttosto generasse confusione tra tutti gli attori di riferimento: tra le imprese e i professionisti ICT o i giovani che intendevano intraprendere la carriera nell'ambito dell'ICT o nella formazione professionale, che avrebbe dovuto recepire le esigenze del mercato.

Le differenze non erano chiare. Alcuni framework puntavano più sui profili, come in Francia, Italia e Germania, altri più sulle competenze, come in Gran Bretagna. Altri, come ITIL o AITTS, fornivano un quadro completo dei processi ICT, di come implementarli e gestirli, di come certificare persone e aziende. Ma in generale non c'era trasparenza riguardo le reciproche differenze o le possibili somiglianze, non solo tra paesi ma anche all'interno di uno stesso paese, tra l'offerta delle diverse associazioni professionali e imprenditoriali, tra quelle dei vari percorsi professionali.

L'esigenza di mettere ordine partì, per ovvie ragioni, dalle grandi aziende utilizzatrici di ICT, soprattutto quelle che avevano uffici in diversi paesi europei ed erano costrette, di volta in volta, ad adottare Framework locali, diversi fra loro, nonostante le politiche di sviluppo e di carriera del personale fossero le medesime tra i diversi siti, nei diversi paesi. Questo generava grandi difficoltà per gli uffici del personale che dovevano ogni volta omogeneizzare capacità, competenze e profili. Un esempio per tutti, AIRBUS.

Ma c'era un altro fattore che contribuiva alla confusione generale. Diventare un professionista ICT non richiede necessariamente una laurea in Informatica. L'esperienza gioca un ruolo fondamentale e si può fare pratica perfino a casa propria con il proprio computer. Quindi, come fare a valutare i professionisti ICT, per esempio in sede di assunzione, se il background di studio non aiuta? Come fare confronti? Come collegare e inquadrare le molteplici e diversificate esperienze, con le effettive mansioni e competenze richieste dalle aziende?

Questa era un'esigenza di tutti, grandi e piccole imprese, aziende ICT o aziende utilizzatrici. Attraverso svariate indagini condotte negli anni, emergeva chiaramente come un framework condiviso avrebbe facilitato non solo la ricerca di personale o lo sviluppo delle carriere, ma anche la collaborazione fra imprese in progetti complessi, il rapporto cliente - fornitore e la comprensione, soprattutto da parte delle piccole imprese, dei possibili orientamenti di crescita e di cosa sarebbe servito in termini di capitale umano.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Ciò di cui gli stakeholder avvertivano l'esigenza, e che espressero nell'eSkills Forum, era un quadro di riferimento neutro, ossia non afferente a specifiche aziende provider multinazionali; un framework che riuscisse a tradurre di volta in volta i vari framework locali e specifici in un linguaggio per tutti: aziende, scuole, professionisti; un framework, infine, che esprimesse l'approccio europeo alle strategie ICT e che fosse una risposta unitaria e condivisa alle sfide imposte dai nuovi interlocutori emergenti oltreoceano.

### Dalle conoscenze alle competenze

Da un'analisi dei vari quadri di riferimento locali emergeva che la maggior parte di questi si basava su approcci poco dinamici e molto più orientati alle conoscenze tecniche che non a quegli insiemi di capacità complesse richieste sempre di più da ogni tipo di impresa che opera con l'ICT per rimanere sul mercato in modo competitivo.

Le aziende hanno bisogno di quadri di riferimento in grado di includere i vari aspetti di una abilità complessa e di profili sufficientemente malleabili, in modo da poter essere aggiornati o modificati facilmente e rapidamente.

Uno dei limiti degli standard basati su profili o principalmente sulle conoscenze e skill tecniche, è proprio quello di risultare poco adattabili a realtà in continua trasformazione. Un approccio basato su competenze articolate e comprensive, aiuta a riformulare di volta in volta i profili più adeguati alle emergenze, alle variazioni continue, all'innovazione.

Inoltre, l'approccio per competenze sta diventando particolarmente utile anche per il riconoscimento delle esperienze e la certificazione delle competenze correlate. È infatti del tutto naturale che le persone sviluppino competenze attraverso l'esperienza, magari anche in aree completamente diverse fra loro (questo è proprio ciò che capita nell'ICT), ma quadri di riferimento appropriati aiutano a valutare se davvero le esperienze maturate e, quindi le conoscenze-capacità sviluppate, sono sufficienti e adeguate alle necessità di mercato.

Se il quadro di riferimento "fotografa" solo "profili", il rischio è di non avere mai una chiara corrispondenza tra la realtà e quanto il profilo ideale rappresenta; se il quadro lista insiemi di conoscenze tecniche, rischia di essere riduttivo e di non cogliere gli aspetti dinamici, ossia le capacità e i comportamentali che fanno la differenza tra due esperti in programmazione Java.

La necessità, dunque, di passare da descrizioni di profili "monolitici", da una parte, o di conoscenze/skill tecniche molto puntuali, dall'altra, a descrizioni di capacità tecniche e comportamentali, che si integrano in "saper fare" complessi, portò a ricercare sempre più framework basati sulle "competenze".

Le "competenze", infatti, secondo le definizioni ormai condivise a livello internazionale dagli stakeholder, sono *insiemi complessi di conoscenze, abilità tecniche e comportamentali, messe in pratica per ottenere risultati osservabili o, in qualche modo, misurabili.*

Dunque, erano proprio le rappresentazioni e descrizioni di questi insiemi, in framework organici e trasparenti, che le aziende andavano cercando per poter basare le loro politiche di sviluppo.

È in questo spirito, dunque, che il Framework europeo delle Competenze ICT, lo European e-Competence Framework ([www.ecompetences.eu](http://www.ecompetences.eu)) è stato concepito e sviluppato verso la fine della prima decade del 2000.



## **Il Nuovo Framework europeo per le competenze nell'ICT: European e-Competence Framework - e-CF**

### **Come nasce l'e-CF**

Il processo di costruzione del Framework Europeo delle Competenze nell'ICT, e-CF, partì tra il 2003 e il 2004, congiuntamente con l'eSkills Forum. La prima release dell'e-CF fu rilasciata nel 2008. Il processo fu avviato e svolto nell'ambito del CEN eSkills Workshop.

Tra quando si decise di provare a costruire l'e-CF e il momento in cui fu lanciato un progetto finanziato, passarono ancora circa 2 anni. Infatti, il progetto CEN approvato e finanziato dalla DG Enterprise incominciò agli inizi del 2006.

Queste date sono importanti perché mostrano la quantità di tempo che si è resa necessaria, all'inizio, per prendere una decisione "definitiva" tra gli stakeholder e, successivamente, per produrre concretamente la prima release.

Il processo di costruzione dell'e-CF fu, prima di tutto, una decisione politica, basata sulla costruzione del consenso. Questa fase iniziò già nel 2003. L'attività concreta si sostanziò, poi, nella elaborazione della prima versione dell'e-CF, attraverso un lungo lavoro, soprattutto di tipo metodologico. Questa fase iniziò ufficialmente nel 2006. La costruzione del consenso, d'altra parte, è stata una attività costante nel tempo, che ha accompagnato anche il lavoro metodologico e, ad oggi, si può dire che non si è ancora conclusa, rimane e deve rimanere senz'altro un processo aperto.

La prima release fu pronta nel 2008, la seconda nel 2010 e attualmente è in corso la terza.

È evidente, dunque, che il lavoro legato alla costruzione e al mantenimento di un framework è un processo molto lento, che non può essere svolto "a tavolino" da un gruppo ristretto di persone; al contrario, è strategico il coinvolgimento programmato e gestito di un numero di stakeholder elevato, da allargare progressivamente nel tempo, in un'evoluzione costante e continua.

Il team transnazionale di esperti è sempre stato pertanto affiancato, attraverso workshop sistematici, dal lavoro dei rappresentanti di tutti gli attori interessati ad utilizzare il framework - dalle aziende utilizzatrici di ICT, ai vendor, alle istituzioni educative - mentre gli incontri del CEN avevano un ruolo politico.

In questo modo, il consenso si andava costruendo con la partecipazione costante di tutti gli stakeholder, sia sul fronte tecnico-metodologico, sia sul fronte politico.

Il processo fu di tipo top-down (generato dalle ipotesi del team) / bottom-up (verificando le ipotesi sviluppate dal team con il gruppo allargato, e modificandole, integrandole, migliorandole) / top-down (approvandole in modo formale dal CWA e rilasciandole a valle di questa decisione). Si riproduceva, così, un circolo virtuoso e progressivo.

### **Che cos'è l'e-CF e a chi si rivolge**

L'e-CF è un quadro di riferimento per tutti gli attori che operano nell'ICT, organizzato su una quarantina di competenze considerate chiave dalla domanda.





## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Nasce con l'obiettivo di rispondere alle esigenze dal mercato, pertanto è un:

- “Traduttore” della miriade di framework per i profili ICT esistenti in tutta Europa. Questo significa che attraverso una mappatura delle competenze contenute nell'e-CF sui profili che si intende analizzare e paragonare, è davvero possibile il confronto e la creazione di eventuali legami;
- Riferimento neutrale per tutti gli interlocutori:
  - Aziende lato offerta ICT - lato domanda ICT;
  - Professionisti ICT;
  - Formazione professionale;
- Riferimento anche strategico per operare scelte di sviluppo, articolato in conoscenze e abilità comportamentali, focalizzato più sugli aspetti gestionali e manageriali dell'ICT piuttosto che su quelli di tipo tecnico, destinati a diventare obsoleti rapidamente e certamente non strategici per la competitività. Sempre per citare l'esempio del nostro programmatore Java, oggi non è tanto “saper programmare in Java” che fa la differenza, quanto piuttosto, ad esempio, saper interpretare adeguatamente i requisiti espressi dal cliente.

L'e-CF, dunque, fornisce indicazioni riguardo quali competenze oggi, e soprattutto domani, le principali aziende in Europa richiedono e richiederanno al mercato del lavoro.

Questo è un input utile per le aziende che desiderano orientarsi, fare benchmark e impostare i loro percorsi di crescita interna o i criteri di recruitment. Ma è utile anche alle scuole, per impostare i loro percorsi formativi; e ai professionisti, per capire di quali capacità oggi e domani le aziende avranno bisogno, quindi quale formazione scegliere per crescere e quali percorsi di carriera considerare.

L'e-CF, inoltre, come strumento di comunicazione fra i diversi interlocutori, basato su un linguaggio comune, facilita la reciproca comprensione tra domanda e offerta, non solo nell'ambito della ricerca del personale e della formazione, ma anche nell'ambito del business, tra clienti e fornitori.

In tavola 1, la lista delle competenze dell'e-CF Versione 2.0.

L'e-CF si sviluppa su 4 “dimensioni” e 5 livelli di professionalità.

Le 4 dimensioni:

- Dimensione 1: Aree di competenza, A. Plan, B. Build, C. Run, D. Enable, E. Manage;
- Dimensione 2: Competenze, con una descrizione generale;
- Dimensione 3: Competenze articolate su livelli di capacità/professionalità (mai tutti e cinque, generalmente da uno a tre livelli);
- Dimensione 4: Esempi di conoscenze (knowledge) e capacità tecnico-comportamentali puntuali (skill), per ogni competenza di riferimento.



# I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Tavola 1 - European e-Competence Framework V.2.0

Dimensione 1 5 aree e-CF	Dimensione 2 36 e-Competences identificate	Dimensione 3 - Livelli di Capacità livelli da e-1 a e-5, collegati ai livelli EQF 3-8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
<b>A. PLAN</b>						
	A.1. Allineamento Strategie SI e di Business					
	A.2. Gestione dei Livelli di Servizio					
	A.3. Sviluppo del Business Plan					
	A.4. Pianificazione di Prodotto o di Progetto					
	A.5. Progettazione di Architetture					
	A.6. Progettazione di Applicazioni					
	A.7. Osservatorio Tecnologico					
	A.8. Sviluppo Sostenibile					
<b>B. BUILD</b>						
	B.1. Progettazione e Sviluppo					
	B.2. Integrazione dei sistemi					
	B.3. Testing					
	B.4. Diffusione della soluzione					
	B.5. Produzione della documentazione					
<b>C. RUN</b>						
	C.1. Supporto dell'utente					
	C.2. Supporto al cambiamento					
	C.3. Erogazione del servizio					
	C.4. Gestione del problema					
<b>D. ENABLE</b>						
	D.1. Sviluppo della Strategia della Sicurezza Informatica					
	D.2. Sviluppo della Strategia della Qualità ICT					
	D.3. Istruzione e Formazione					
	D.4. Acquisti					
	D.5. Sviluppo dell'Offerta					
	D.6. Gestione del Canale di Vendita					
	D.7. Gestione delle Vendite					
	D.8. Gestione del Contratto					
	D.9. Sviluppo del Personale					
	D.10. Gestione dell'Informazione e della Conoscenza					
<b>E. MANAGE</b>						
	E.1. Formulazione delle Previsioni					
	E.2. Gestione del Progetto e del Portfolio					
	E.3. Gestione del Rischio					
	E.4. Gestione della Relazione					
	E.5. Miglioramento del Processo					
	E.6. Gestione della Qualità ICT					
	E.7. Gestione del Cambiamento del Business					
	E.8. Gestione della Sicurezza dell'Informazione					
	E.9. IT Governance					

Fonte: CWA 16234-1-2010 - versione italiana

# 2

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Nella Tavola 2 un esempio di competenza sulle 4 dimensioni e-CF, nella versione italiana dell'e-CF.

Tavola 2 - Le 4 dimensioni dell'e-CF, un esempio

A. PLAN (PIANIFICARE)		
Dimensione 2 - e-competence Dimensione 3 - livelli di capacità/professionalità	Dimensione 4 - knowledge <i>Conosce/ È informato su/ Ha familiarità con:</i>	Dimensione 4 - skill <i>È capace di:</i>
<p><b>A.6. Progettazione di Applicazioni (Application Design)</b></p> <p>Definisce le soluzioni ICT più idonee in accordo con le politiche ICT e le necessità dell'utente/cliente. Stima accuratamente i costi di sviluppo, installazione e manutenzione dell'applicazione. Seleziona le opzioni tecniche appropriate per la progettazione di soluzioni, ottimizzando il bilanciamento tra costi e qualità. Identifica un framework di riferimento comune per validare i modelli con utenti rappresentativi.</p>	<p>K1 la modellazione dei requisiti e le tecniche per l'analisi dei fabbisogni</p> <p>K2 i metodi per lo sviluppo del software e la loro logica (es. prototipazione, metodi agili, reverse engineering, etc.)</p> <p>K3 le metriche connesse allo sviluppo delle applicazioni</p> <p>K4 i principi della progettazione dell'interfaccia utente</p> <p>K5 i linguaggi per la formalizzazione delle specifiche funzionali</p> <p>K6 le applicazioni esistenti e le relative architetture</p> <p>K7 DBMS, Data Warehouse, DSS ... etc.</p>	<p>S1 identificare clienti, utenti e gli stakeholder</p> <p>S2 collezionare, formalizzare e validare i requisiti funzionali e non funzionali</p> <p>S3 applicare modelli e dati di stima per valutare i costi delle differenti fasi del ciclo di vita del software</p> <p>S4 valutare l'uso di prototipi per supportare la validazione dei requisiti</p> <p>S5 progettare, organizzare e monitorare il piano complessivo per la progettazione dell'applicazione</p> <p>S6 progettare le specifiche funzionali partendo dai requisiti definiti</p> <p>S7 valutare l'idoneità di differenti metodi di sviluppo dell'applicazione rispetto allo scenario corrente</p>
Livello 1 - Contribuisce alla progettazione, alle specifiche funzionali generali e alle interfacce		
Livello 2 - Organizza la pianificazione complessiva della progettazione dell'applicazione		
Livello 3 - Risponde delle proprie e delle altrui azioni assicurando che l'applicazione sia correttamente integrata in un ambiente complesso e conforme alle necessità dell'utente/cliente		
Livelli 4,5 - non applicabile		

Fonte: CWA 16234-1-2010

I 5 livelli di capacità/professionalità sono stati identificati secondo la scala riportata qui:

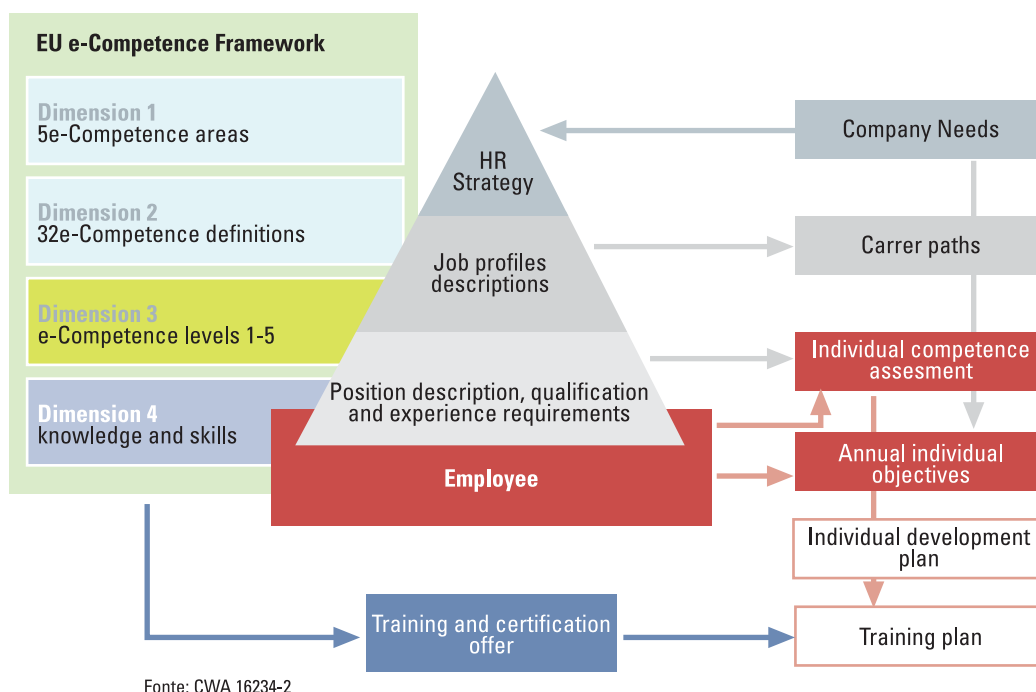
- 1. Associate;
- 2. Professional;
- 3. Senior Professional/Manager;
- 4. Lead Professional/Senior Manager;
- 5. Principal.

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Queste denominazioni sono solo esemplificative del livello crescente di professionalità che si può raggiungere attraverso l'esperienza o la formazione. Non sono in alcun modo legati al contratto nazionale del lavoro.

Piuttosto, le 4 dimensioni e-CF si raccordano ai diversi obiettivi aziendali e formativi. La Figura 1, che collega le 4 dimensioni al reale utilizzo in azienda, è stata costruita da un gruppo di organizzazioni, in occasione di uno dei Workshop allargati agli stakeholder, durante lo sviluppo dell'e-CF.

Figura 1 - Relazione fra le 4 dimensioni e-CF e il loro uso in ambito aziendale e formativo



### Come si usa l'e-CF

Occorre innanzitutto chiarire che l'e-CF può essere un quadro di riferimento delle competenze per l'azienda che "guarda" se stessa, ma può essere anche un quadro di riferimento delle competenze per le aziende che forniscono servizi di consulenza e prodotti a terzi; e questo vale, soprattutto, per le piccole e medie imprese ICT (PMI). Se le PMI infatti, quando si riferiscono a loro stesse non necessitano molte delle competenze evidenziate nell'e-CF, usano invece gran parte delle competenze contenute nell'e-CF quando si rivolgono ai propri clienti.

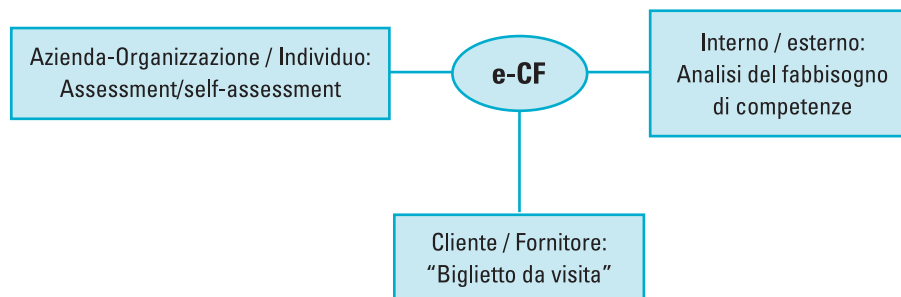
L'e-CF, inoltre, può essere usato come strumento di assessment e self-assessment, per valutare le singole persone o la stessa azienda. Diverse PMI, analizzando la lista delle competenze dell'e-CF hanno affermato con sorpresa che non si rendevano conto di avere così tante competenze.

L'e-CF, così, è uno strumento che aiuta le persone e le stesse aziende a "leggere" loro stesse, a diventare più consapevoli del proprio "know-how", a esplicitare le proprie capacità. L'e-CF, in quest'ottica, viene considerato un modo per presentarsi alle aziende clienti. Diventa un biglietto da visita che, attraverso un linguaggio comune, aiuta la PMI a descrivere le loro competenze ICT.

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

In Figura 2 riassumiamo i possibili ambiti di utilizzo dell'e-CF.

*Figura 2 - Ambiti di utilizzo dell'e-CF*



Più in generale, il raccordo tra imprese-scuole-individui, passa dalla specifica struttura e-CF. Infatti, ciascuna delle 4 dimensioni ha un valore diretto o per l'azienda, o per le scuole e gli individui.

In particolare, le dimensioni 1 e 2, rispettivamente le aree di competenza e le descrizioni di ciascuna competenza per area, esprimono le esigenze manifestate dalle aziende; la dimensione 3, che sviluppa le competenze su 2-3 livelli di capacità/professionalità, raccorda le competenze richieste dalle aziende con quanto le persone devono possedere o sviluppare, anche in ottica di crescita/carriera; la dimensione 4 riporta esempi di conoscenze e capacità, collegate alle competenze di riferimento, e utili come indicazioni di massima alle scuole per impostare i loro percorsi formativi. La dimensione 4 può essere, così, di volta in volta arricchita con conoscenze e capacità tecniche nuove, anche a seconda del tipo di scuola che le sviluppa.

Il linguaggio è lo stesso, il riferimento alle competenze, univoco.

L'e-CF, infine, così come è stato concepito, si costituisce come base per costruire profili, da personalizzare a seconda delle specifiche esigenze.

I profili, infatti, non sono altro che insiemi di competenze. A seconda di come si combinano le competenze, si creano differenti profili. Ogni azienda è "libera" di costruire i propri profili che rispondono meglio alle proprie esigenze di business, dove l'unità di misura/di riferimento sono le singole competenze, i mattoni. In che modo una azienda decide di aggregare i mattoni fa parte della sua strategia, costituisce un fattore critico di successo e, quindi, un possibile vantaggio competitivo.

### **Esempi di profili basati sull'e-CF**

Nella Tavola 3 è riportata la lista dei 23 profili costruiti nell'ambito del CEN/ISSS eSkills Workshop, sulla base delle competenze contenute nell'e-CF. Interessante è la struttura generale che viene proposta per costruire i profili, presentata nella Tavola 4.

L'importante, infatti, è possedere un metodo condiviso attraverso cui generare e rappresentare i profili. I profili potranno anche essere diversi tra azienda e azienda; ma se il metodo per crearli e per rappresentarli è il medesimo, essi saranno sempre confrontabili.

I 23 profili che sono stati creati sulla base dell'e-CF non vogliono essere esaustivi, né sono prescrittivi, sono semplicemente esempi di profili possibili. Pertanto, non devono essere assunti come un vero e proprio framework di riferimento. L'unico vero framework di riferimento rimane quello delle competenze, dato che sono le competenze a costituire l'unica vera "unità di misura" e il vero



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

strumento snello, su cui basare le decisioni strategiche in termini di crescita delle prestazioni in termini organizzativi, e crescita professionale dal punto di vista individuale.

*Tavola 3 - Elenco dei profili costruiti sulla base dell'e-CF*

<b>Titolo del profilo ICT europeo</b>	<b>Definizione sintetica del Profilo ICT</b>
<b>1. Account Manager</b>	Punto di riferimento (focal point) Senior per le vendite e la customer satisfaction del cliente.
<b>2. Business Analyst</b>	Analizza il Sistema Informativo per migliorare la performance del business.
<b>3. Business Information Manager</b>	Propone piani e gestisce l'evoluzione funzionale e tecnica del Sistema Informativo nel dominio del business principale.
<b>4. Chief Information Officer</b>	Sviluppa e mantiene i Sistemi Informativi in conformità con il business e le esigenze dell'organizzazione.
<b>5. Database Administrator</b>	Progetta, realizza, o controlla e mantiene database.
<b>6. Developer</b>	Realizza/codifica soluzioni ICT e fa le specifiche di prodotti ICT conformemente ai requisiti del cliente.
<b>7. Digital Media Specialist</b>	Crea website ed applicazioni multimediali combinando la potenza della tecnologia digitale con un uso efficace di grafici, audio, immagini fotografiche e video.
<b>8. Enterprise Architect</b>	Progetta e mantiene la Architettura di Azienda ( Enterprise Architecture).
<b>9. ICT Consultant</b>	Favorisce la comprensione di come le nuove tecnologie ICT aggiungano valore al business.
<b>10. ICT Operations Manager</b>	Gestisce attività, persone e risorse complessive per le operazioni ICT.
<b>11. ICT Security Manager</b>	Gestisce la politica di sicurezza del Sistema di Informazioni.
<b>12. ICT Security Specialist</b>	Assicura l'implementazione della politica di sicurezza aziendale.
<b>13. ICT Trainer</b>	Istruisce e forma professionisti ICT per raggiungere predefiniti standard di competenza tecnica o di business nell'ICT.
<b>14. Network Specialist</b>	Assicura l'allineamento della rete, incluse le infrastrutture di telecomunicazione e/o dei computer, per soddisfare le esigenze di comunicazione dell'azienda.
<b>15. Project Manager</b>	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme alle specifiche originali.
<b>16. Quality Assurance Manager</b>	Assicura che i Sistemi Informativi siano prodotti secondo le politiche aziendali (qualità, rischi, Service Level Agreement).
<b>17. Service Desk Agent</b>	Fornisce la prima linea di supporto telefonico o via email per clienti interni o esterni per aspetti tecnici.
<b>18. Service Manager</b>	Pianifica, implementa e gestisce la consegna della soluzione.
<b>19. Systems Administrator</b>	Amministra i componenti del sistema ICT per soddisfare i requisiti del servizio.
<b>20. Systems Analyst</b>	Analizza i requisiti e specifica software e sistemi.
<b>21. Systems Architect</b>	Pianifica e garantisce l'implementazione e l'integrazione di software e/o di sistemi ICT.
<b>22. Technical Specialist</b>	Mantiene e ripara hardware e software presso il cliente.
<b>23. Test Specialist</b>	Progetta e attua i piani di testing.

Fonte: CWA 16458:2012 - versione in italiano



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Tavola 4 - Gli item di struttura del profilo (regole per la descrizione dei Profili ICT europei)

Titolo del Profilo	Dà un nome comunemente usato al Profilo		
<b>Definizione sintetica</b>	<p><b>Indica lo scopo principale del profilo.</b></p> <p>Lo scopo è presentare a tutti gli stakeholder ed utenti una breve, concisa descrizione del Profilo ICT specificato. Dovrebbe essere comprensibile dai professionisti ICT, dai manager e dal personale delle Risorse Umane.</p> <p>La struttura dovrebbe consistere di una breve frase (fino a circa 15 parole). Non dovrebbe ripetere l'intero nome del Profilo ICT. Dovrebbe fornire una descrizione della principale attività del job.</p>		
<b>Missione</b>	<p><b>Descrivi la ragione fondamentale del profilo.</b></p> <p>Lo scopo è di specificare il ruolo lavorativo definito nel Profilo ICT.</p> <p>Raffigura il contesto lavorativo del job all'interno della struttura organizzativa. I seguenti verbi possono essere usati all'interno della descrizione o almeno per esprimere la missione: Garantisce, Assicura, Contribuisce.</p>		
<b>Deliverable</b>	<b>Accountable (A)</b>	<b>Responsible (R)</b>	<b>Contributor (C)</b>
	Garantisce	Assicura	Contribuisce
	<p><b>Caratterizza il Profilo attraverso i deliverable chiave.</b></p> <p>Lo scopo è di illustrare il Profilo ICT e spiegarne la rilevanza anche dalla prospettiva di un punto di vista non-ICT.</p> <p>Aggiungi la dimensione della responsabilità.</p> <p>Seleziona soltanto i deliverable più importanti, che aiutino ad illustrare il Profilo ICT, non più di 5 in totale. Fai riferimento al livello di responsabilità - A garantisce, R assicura, C contribuisce - che deve essere assunto dal profilo.</p>		
<b>Principali task</b>	<p><b>Fornisci una lista dei tipici task svolti dal profilo.</b></p> <p>Un task è un'azione presa per raggiungere un risultato in un contesto largamente definito. I task possono essere associati con date, risorse, obiettivi, specifiche e/o risultati attesi.</p> <p>Questi elementi dipendono dal contesto del task e possono essere omessi, l'azione tuttavia deve essere sempre descritta.</p> <p>Un task è definito da una breve descrizione usando un verbo e l'oggetto o l'obiettivo dell'azione. Non metterne in lista più di 10.</p> <p>CRITERI DI SELEZIONE: Un task contribuisce alla definizione del Profilo.</p>		
<b>Competenze e-CF assegnate</b>	<p><b>Fornisci una lista delle competenze necessarie (tratte dal e-CF) per svolgere la missione.</b></p> <p>Includi non più di 5 competenze.</p> <p>L'assegnazione del livello è importante. Da 1 a 2 livelli.</p> <p>CRITERI DI SELEZIONE: Una competenza è conseguenza della precedente definizione del Profilo ed aiuta a differenziare i profili.</p>		
<b>Area di applicazione dei KPI</b>	<p><b>KPI (Key Performance Indicators).</b></p> <p>Non è prescrittivo.</p> <p>Devono essere correlati ai deliverable chiave per consentirne la misurazione.</p> <p>L'area di applicazione dei KPI è traducibile in esempi dettagliati di KPI misurabili.</p>		



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Nella Tavola 5 riportiamo un esempio di profilo basato sull'e-CF.

*Tavola 5 - esempio di un profilo europeo basato sull'e-CF*

Titolo del Profilo		DIGITAL MEDIA SPECIALIST (SPECIALISTA DI MEDIA DIGITALI) (7)		
<b>Definizione sintetica</b>	Crea website ed applicazioni multimediali combinando la potenza della tecnologia digitale con un uso efficace di grafici, audio, immagini fotografiche e video.			
<b>Missione</b>	Disegna, imposta e codifica applicazioni multimediali e website per ottimizzare la presentazione delle informazioni, inclusi i messaggi di marketing. Fa raccomandazioni sulle interfacce tecniche ed assicura la sostenibilità attraverso l'applicazione di sistemi di gestione dei contenuti appropriati.			
<b>Deliverable</b>	<b>Accountable</b>	<b>Responsible</b>	<b>Contributor</b>	
	Componente Multimedia	Soluzione integrata	Soluzione in esercizio	
<b>Principali task</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disegna web e contenuti multimediali per fornire soluzioni chiare e visivamente attraenti in linea con le richieste utente</li> <li>• Testa e risolve ogni aspetto tecnico</li> <li>• Assicura l'accessibilità per i disabili e l'accessibilità attraverso diversi browser</li> <li>• Assicura la conformità con i requisiti legali e di privacy e con i vincoli ambientali</li> </ul>			
<b>Competenze e-CF assegnate</b>	A.6. Progettazione di Applicazioni		Livello 2	
	B.1. Progettazione e Sviluppo		Livello 3	
	B.3. Testing		Livello 2	
	B.4. Diffusione della soluzione		Livello 3	
	B.5. Produzione della documentazione		Livello 3	
<b>Area di applicazione dei KPI</b>	Componenti web completamente funzionanti			

Fonte: CWA 16458:2012 - versione in italiano



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### **IT Service Management: le figure professionali**

La rilevanza delle competenze e, quindi, l'enfasi sulla complessità e la dimensione gestionale-manageriale - comportamentale del saper fare, rispetto alla "semplice" conoscenza tecnica, emergono chiaramente dall'attuale quadro economico che richiede ad ogni Organizzazione di affrontare un mercato estremamente dinamico e competitivo. Il successo di ogni Impresa dipende dalle modalità di interazione con il mercato di riferimento.

L'attenzione aziendale è focalizzata sulle aree di business strategiche e sui settori dell'Impresa direttamente coinvolti nell'economia aziendale. Inoltre flessibilità organizzativa, rapidità dei processi decisionali, disponibilità di servizi costantemente rispondenti alle esigenze del business ed ottimizzazione degli investimenti effettuati sono elementi fondamentali per affrontare con successo le sfide imposte dal mercato.

Questi elementi occorre si traducano in competenze e profili gestionali-manageriali adeguati.

In tale contesto l'IT Service Management ha un ruolo fondamentale.

Le best practice ITIL® (IT Infrastructure Library), un framework interessante per le figure di processo ICT, standard de facto per l'IT Service Management, ne danno, infatti, la seguente definizione:

*IT Service Management è l'implementazione e la gestione di servizi IT di qualità che rispondono alle necessità del business. L'IT Service Management è svolto dagli IT service provider attraverso un mix appropriato di persone, processi e information technology.*

(Corrispondenza con le competenze e-CF: A2; C1-4; D2, D4, D8; E2-E8).

### **Il ruolo dell'IT Service Management nelle Aziende italiane**

La survey "itSMF REPORT 2012", effettuata a fine 2011 da itSMF Italia in collaborazione con Nextvalue®, della quale riportiamo i dati più importanti, è stata svolta con l'obiettivo di rilevare lo stato dell'arte ed il trend dell'IT Service Management in Italia.

A tal fine si è considerato un Panel di 200 imprese italiane di dimensione medio grande di tutti i settori verticali.

Dall'analisi dei dati raccolti emerge che i CIO delle aziende intervistate, a conferma di quanto anticipato nella premessa, attribuiscono all'ITSM un ruolo fondamentale. Infatti oltre l'80% ritiene che l'ITSM abbia un elevato impatto sul business: per il 32% è Strategico - "Guida i cambiamenti, crea valore e incrementa la competitività dell'azienda" - mentre per il 48% è Abilitante - "È di supporto alla strategia di business". Solo il 17% degli intervistati attribuisce all'ITSM un'importanza Tattica - "Aiuta nell'operatività quotidiana e nell'avviamento di alcuni progetti" - e solo per il 3% ha un ruolo Indifferente ai fini della creazione di valore - "Non ha un particolare impatto sul Business o sull'efficienza interna". Non sono state rilevate variazioni significative tra le risposte delle diverse classi dimensionali dell'indagine mentre sono state rilevate differenze interessanti tra i settori verticali più rappresentati nel panel.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

In particolare:

- settore banche: 60% Strategico - 40% Abilitante;
- settore industria: 27% Strategico - 60% Abilitante - 11% Tattico - 2% Indifferente;
- settore utility: 35% Strategico - 25% Abilitante - 20% Tattico - 20% Indifferente.

Emerge inoltre, come primo obiettivo della funzione IT, quello di mantenere un allineamento costante alle esigenze del business 78%, oltre ad una focalizzazione sulla riduzione dei costi (72%), al miglioramento della produttività (60%) e alla qualità dei servizi IT (51%) al fine di soddisfare al meglio le aspettative degli utenti (57%). È interessante notare come il 28% del Panel dichiara di voler promuovere nuovi modelli di business grazie al supporto strategico dell'IT.

Considerati i dati sopra riportati risulta invece incomprensibile la poca attenzione dedicata al miglioramento degli skill. Solo il 16% degli intervistati considera opportuno Innovare/migliorare i propri skill.

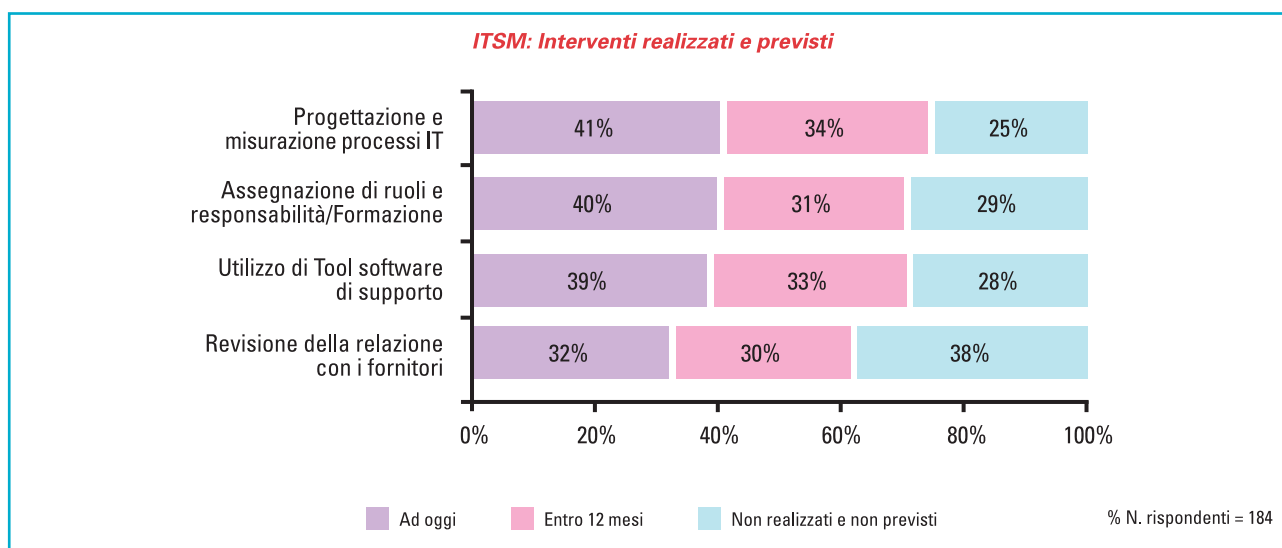
### L'approccio all'IT Service Management: la percezione della componente People

Uno degli obiettivi di questa ricerca è quello di analizzare come le aziende italiane affrontano il tema dell'ITSM, e se il processo di implementazione segue l'approccio, indicato in letteratura, alle 4 P: dal focus su processi e le relative attività di progettazione e misurazione, al coinvolgimento delle persone e all'assegnazione di ruoli specifici, agli strumenti software di supporto, fino alla gestione dei fornitori. Come riportato nella Figura 3, viene fotografata la situazione delle aziende italiane con riferimento a queste 4 dimensioni.

Dai dati emerge che nonostante le aziende siano consapevoli della rilevanza di tutti gli aspetti relativi alle 4P, approcciano l'IT Service Management in modo non integrato. Tuttavia il trend per i prossimi 12 mesi evidenzia una maggiore attenzione dei CIO verso un approccio più completo e integrato, con tassi di adozione futura superiori al 30%.

Concentrandoci sulla componente People emerge ad oggi una modesta attenzione, pari al 40% degli intervistati, in termini di Assegnazione di ruoli e responsabilità ed interventi formativi. Il 31% degli intervistati prevede interventi in tal senso entro i prossimi 12 mesi, mentre il restante 29% non ha effettuato e non prevede alcuna azione sulla componente People.

Figura 3 - ITSM, Interventi



Fonte: iSMF Italia - ricerca realizzata da Nextvalue® - novembre 2011

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### L'approccio all'IT Service Management: l'implementazione dei processi e l'assegnazione dei ruoli.

Chiedendo agli intervistati quali figure professionali specifiche per l'ITSM siano presenti in azienda (Figura 4), il 62% prevede il ruolo del Service Manager, indicando una attenzione specifica al servizio. Inoltre, il Service Desk Manager emerge come il ruolo funzionale più diffuso, evidenziando una forte rappresentatività del Service Desk all'interno dell'ITSM.

Dall'altro lato però, minore diffusione hanno altri ruoli di processo: l'assegnazione dei ruoli di Change Manager, Problem Manager, Release Manager, risulta inferiore all'implementazione dei processi corrispondenti, segnale che pur attivando un processo, l'azienda non ha definito chiaramente le responsabilità assegnate a una specifica risorsa.

In particolare pur risultando dall'indagine il seguente livello di implementazione dei processi:

- Change Management (utilizzato dal 61% delle aziende del Panel);
- Problem Management (utilizzato dal 67% delle aziende del Panel);
- Release Management (utilizzato dal 54% delle aziende del Panel);

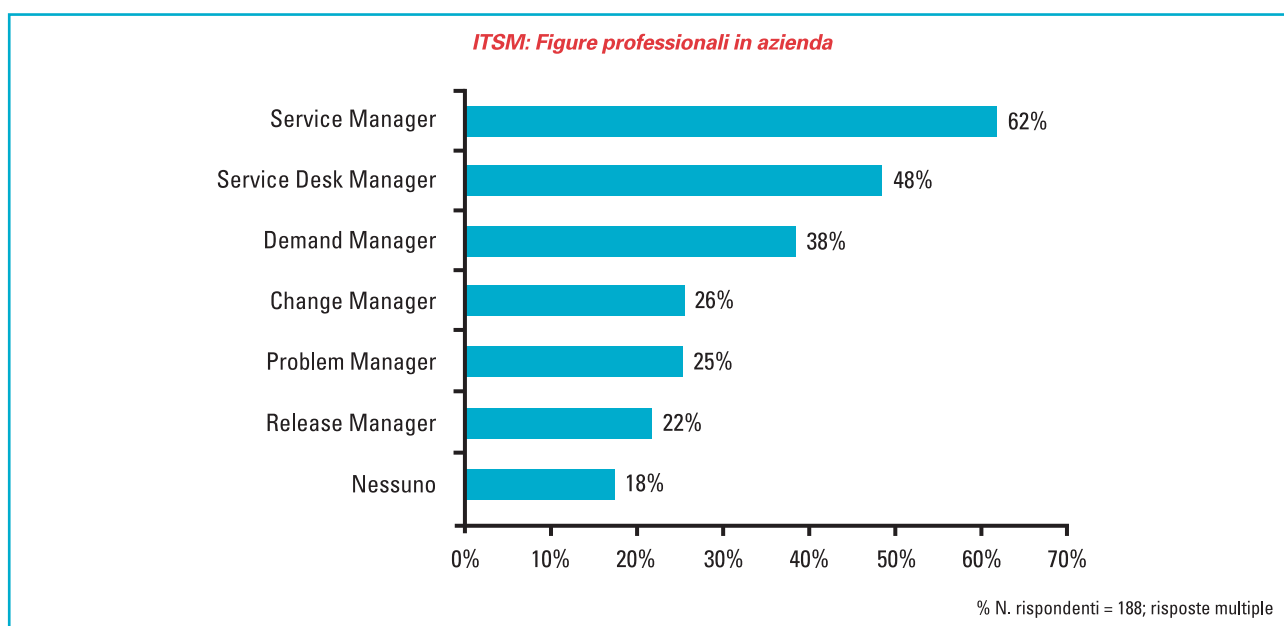
la percentuale di assegnazione dei corrispettivi process owner è la seguente:

- Change Manager (ne sono dotate il 26% delle aziende);
- Problem Manager (ne sono dotate il 25% delle aziende);
- Release Manager (ne sono dotate il 22% delle aziende).

La figura del Demand Manager, invece, risulta avere una discreta rilevanza, soprattutto nelle aziende di grande dimensione, dove il Demand Manager è presente nel 38% dei casi.

Questo conferma che l'IT ritiene critico l'allineamento alle esigenze del business, e assegna valore a un ruolo il cui compito è appunto quello di mediare tra la domanda e l'offerta di servizi IT, soprattutto in situazioni molto complesse in cui il Service Manager da solo non è sufficiente.

Figura 4 - ITSM, Figure



Fonte: iSMF Italia - ricerca realizzata da Nextvalue® - novembre 2011

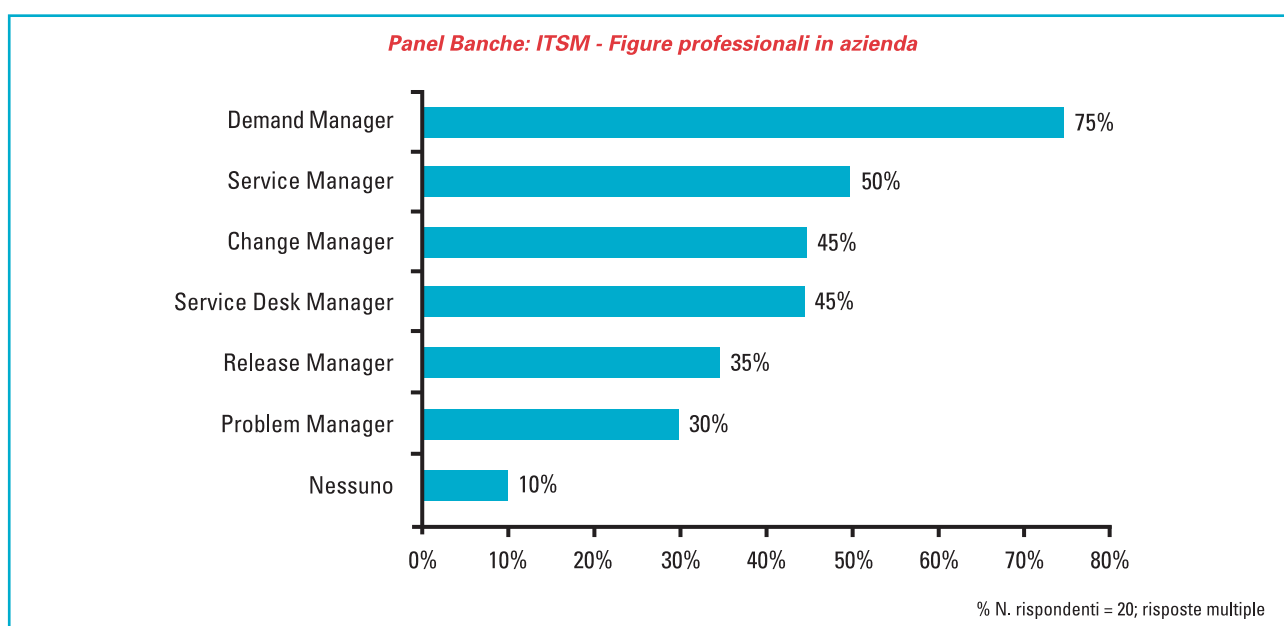
## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Nei settori Banche e Istituzioni del settore finanziario gli interventi inerenti la componente People hanno invece un ruolo predominante.

Su 20 intervistati, la netta maggioranza (80%) dichiara di aver provveduto all'assegnazione di ruoli e responsabilità e aver effettuato interventi di formazione, il 15% dichiara di provvedere entro 12 mesi e solo il 5% afferma di non aver provveduto e di non avere nessuna azione pianificata.

Emerge come figura professionale il Demand Manager, normalmente molto meno presente nelle altre Industry: questo fatto dipende dalla necessità in queste organizzazioni di dotarsi di una figura specifica per mediare la complessità associata alla presenza di numerosi servizi e numerosi "clienti" degli stessi, gestendo a un livello superiore le richieste provenienti dalla varie direzioni e filiali.

Figura 5 - ITSM, Figure per le Banche



Fonte: iSMF Italia - ricerca realizzata da Nextvalue® - novembre 2011

Nel settore manifatturiero gli interventi inerenti la componente People risultano ancora modesti. Su 45 intervistati, il 31% dichiara di aver provveduto all'assegnazione di ruoli e responsabilità e aver effettuato interventi di formazione, il 36% dichiara di provvedere entro 12 mesi e il 33% afferma non solo di non aver provveduto ma addirittura di non avere nessuna azione pianificata.

Nel settore delle Utilities gli interventi inerenti la componente People risultano estremamente limitati. Su 20 intervistati, solo il 10% dichiara di aver provveduto all'assegnazione di ruoli e responsabilità e aver effettuato interventi di formazione, il 30% dichiara di provvedere entro 12 mesi e la maggioranza, pari al 60%, afferma di non avere nessuna azione pianificata.

### Conclusioni

Il principale risultato che emerge dall'analisi è che le aziende intervistate attribuiscono all'ITSM un'elevata importanza e assegnano alla tematica un ruolo strategico o abilitante nella maggior parte dei casi.

Infatti, per la maggioranza delle imprese intervistate, l'attenzione dedicata all'IT Service Management



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

deriva dalla necessità di realizzare una Trasformazione dell'IT tale da consentire un maggiore allineamento alle esigenze di innovazione del Business.

I benefici riconosciuti sono numerosi: in particolare gli aspetti su cui l'IT Service Management ha portato maggiore contributo sono la qualità percepita dagli utenti finali e l'efficienza, la chiarezza su ruoli e responsabilità ed il contenimento dei costi.

Nell'implementazione pratica dei processi si notano però delle discrepanze. Ad esempio, non si tiene abbastanza conto di aspetti come la formazione dei Talenti o la rivisitazione del rapporto con i fornitori. Benefici come una maggiore qualità interna dei processi non possono infatti essere raggiunti se non si è investito a priori in una progettazione e misurazione dei processi IT, o in un'assegnazione di responsabilità e nella formazione dello staff.

Si osserva poi che a fronte di un'ampia adozione di processi di Change Management, Problem Management, Release Management, non si ha un'altrettanto ampia diffusione delle figure professionali collegate.

Segnale che si è attivato un processo senza una corretta attribuzione della responsabilità associata, con il rischio di andare incontro ad una cattiva gestione dello stesso e a un possibile non raggiungimento dei risultati previsti.

L'adozione dei processi IT, come indicati da ITIL®, è dunque ancora parziale, seppure con previsioni di investimento in questa direzione.



### Ruoli e modalità di utilizzo dei framework delle competenze e dei profili

La descrizione dei possibili ruoli e contesti di utilizzo dei framework di riferimento, deve tener conto di almeno quattro aspetti:

- La localizzazione dei framework europei rispetto alle specificità italiane (piccola impresa, PA, scuola, ecc.).
- La possibilità di rendere l'approccio per competenze, che si sta sviluppando per il settore ICT, confrontabile con quello che si sta facendo / si potrà fare per le competenze anche in altri settori, come indica il modello CNEL, che permette di confrontare framework diversi.
- La convivenza, almeno per il settore ICT, di più framework in funzione dei destinatari utenti.
- L'importanza dei tool e dei servizi di gestione del capitale umano delle imprese.

#### Il legame fra competenze, profili e servizi di gestione del capitale umano

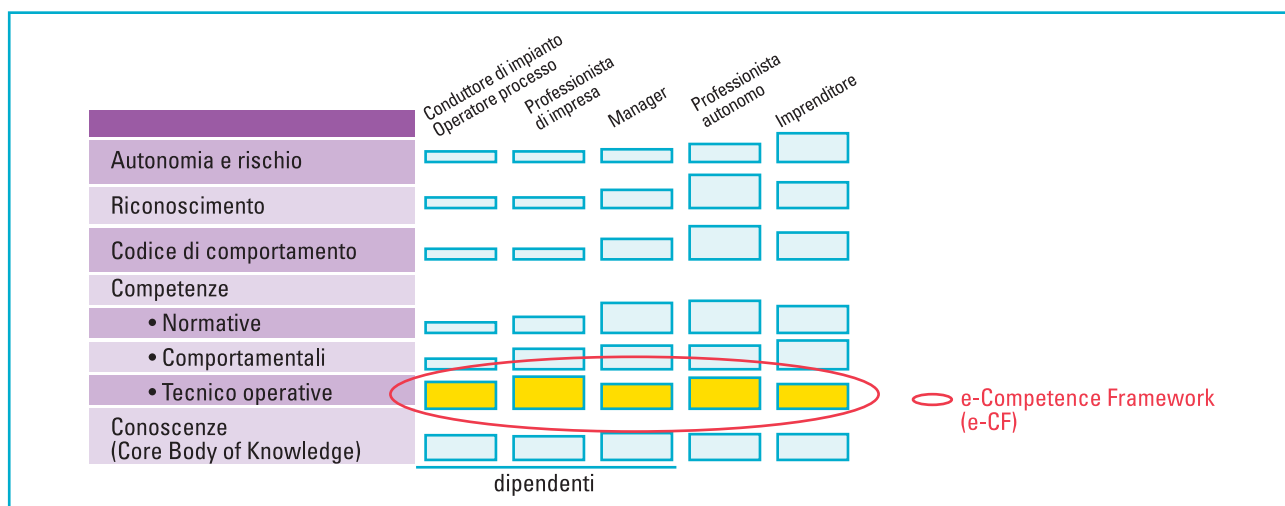
Lo studio delle competenze professionali ha valore innanzitutto nella misura in cui produce risultati funzionali alle esigenze del mercato del lavoro o elementi di stimolo allo sviluppo economico e alle politiche di incremento quantitativo e qualitativo dell'occupazione.

Non a caso, proprio nell'ambito delle iniziative di contrasto all'attuale crisi economica, il CNEL ha prodotto nel 2010 un documento su professionalità e competenze riconosciute dal mercato del lavoro ai fini dell'*occupabilità*.

Il modello CNEL, riportato sinteticamente nei riquadri a pag. 57 e pag. 58, è di carattere assolutamente generale, ma fornisce un'interessante chiave di lettura anche rispetto al collegamento tra profili e competenze professionali in ambito informatico.

La rappresentazione grafica sintetica del modello CNEL viene presentata nelle Figure 6 e 7 come base per l'interpretazione dei diversi significati dei modelli di competenze professionali informatiche e-CF ed EUCIP e delle rispettive applicazioni.

Figura 6 - Interpretazione del posizionamento dell'e-Competence Framework (e-CF) rispetto al Modello concettuale CNEL

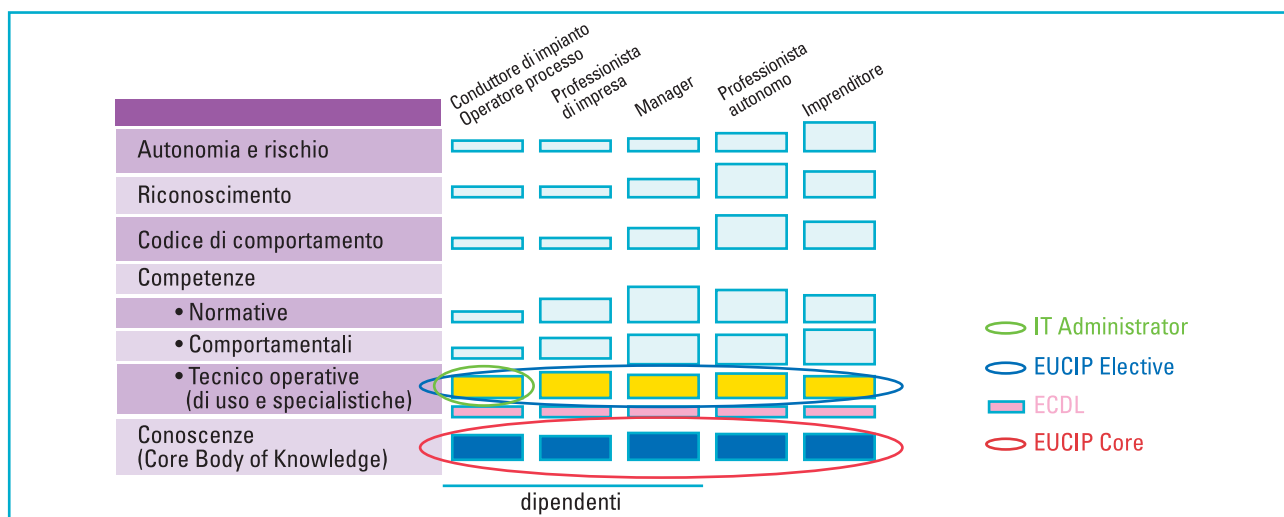


## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Il modello EUCIP è nato come base per la certificazione delle competenze dei professionisti informatici ed è caratterizzato da alcune competenze di gestione (quasi esclusivamente nell'area *Plan*) e da un'enfasi molto maggiore sia sulle capacità tecnico-operative, molto dettagliate, sia sulle unità di conoscenza afferenti al corpo di conoscenze essenziali (Body of Knowledge) che contraddistingue i professionisti ICT (noto come EUCIP Core).

In concreto, se collochiamo nello stesso Modello tutti i Sistemi del CEPIS (vedi Fig. 7) e cioè sia i sillabi delle competenze d'uso (ECDL) che quelli delle competenze specialistiche (EUCIP), scopriamo innanzitutto che l'articolazione dei sistemi è più ricca (facciamo riferimento ad oltre 20 anni di esperienza cumulata) e in secondo luogo che la maturazione dei bisogni di specializzazione anche del Sistema delle Competenze Specialistiche è stata fortemente influenzata dalle caratteristiche del mercato di riferimento: la famiglia ECDL comprende oggi alcune varianti settoriali (come ad esempio ECDL Health), mentre il sistema EUCIP si articola nella definizione delle competenze dell'IT Administrator, di 21 profili "elettivi" e infine nel sottosistema EUCIP Core, che costituisce la base comune a tutti i profili elettivi.

Figura 7 - Interpretazione del posizionamento EUCIP ed ECDL rispetto al Modello concettuale CNEL



Rimanendo focalizzati esclusivamente sulle Competenze Specialistiche, gli ultimi 5 anni hanno visto lo sviluppo di una concreta esperienza di utilizzo sia di EUCIP che di e-CF, presi come riferimento per la progettazione e l'erogazione di servizi: un'elencazione delle possibili differenze applicative e dei conseguenti servizi ipotizzabili è riportata nei capitoli successivi.

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### Box 1 - MODELLO CNEL - Tipologie di lavoro e competenze

Ai fini dell'analisi delle diverse componenti di competenza professionale, il CNEL individua vari tipi di lavoro:

- il lavoro del conduttore di impianti e dell'operatore di processo, dal più povero di componente tecnologica (una pala e una carriola) al più ricco, come gli addetti ad una centrale di controllo di una raffineria o di un aeroporto, il pilota di un treno ad alta velocità, il gestore di un datacenter, ecc.;
- il lavoro del professionista di impresa, per il quale cominciano ad emergere, oltre alle competenze tecnico operative, quelle comportamentali e normative; le competenze del professionista di impresa vengono utilizzate sia per i processi di progettazione di nuovi prodotti / mercati / linee di produzione, sia per il miglioramento dei risultati economici e finanziari;
- il lavoro del manager, per il quale emerge l'importanza della competenza normativa soprattutto interna all'impresa e alla funzione in cui opera, ma per il quale assume grande rilevanza anche la componente di tipo etico; resta molto significativa naturalmente anche la componente del riconoscimento dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi;
- il lavoro del professionista autonomo, per il quale sono assai rilevanti sia le competenze tecnico-operative che quelle normative; deve inoltre garantire alla clientela la sua terzietà rispetto ad eventuali conflitti di interesse che dovessero insorgere nel corso dell'incarico assunto; il professionista autonomo deve infine porre attenzione al riconoscimento della sua professionalità (cioè al risultato ottenuto per la sua clientela, che costituisce il più potente strumento di promozione) e assumersi il rischio di scegliere le tematiche in cui si specializza e sviluppa la sua clientela e la sua reputazione;
- il lavoro dell'imprenditore, per il quale tutte le componenti indicate sono per definizione importanti, ma che è anche chi si assume, oltre ad un rischio personale, una responsabilità di rischio collettivo relativo ai dipendenti e ai collaboratori che contribuiscono alla sua impresa.

### Box 2 - MODELLO CNEL - Componenti della professionalità

Il modello CNEL si articola su un secondo asse che rappresenta i componenti fondamentali che costituiscono e caratterizzano la professionalità in funzione della tipologia di lavoro. Tali componenti sono:

- le conoscenze (*knowledge*): risultato della assimilazione attraverso l'apprendimento dell'insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di studio o di lavoro; vengono di solito acquisiti attraverso corsi scolastici e universitari; al superamento del concetto di "programma ministeriale" corrisponde oggi nel sistema scolastico la spinta verso la logica dei "risultati di apprendimento" (*learning outcomes*); la definizione dei risultati può però fare riferimento ad un corpo di conoscenze essenziali (*core body of knowledge, BoK*) che racchiude l'insieme delle conoscenze che definiscono un'area disciplinare; laddove disponibile ad un livello di dettaglio sufficientemente completo, il BoK costituisce il principale fattore di specializzazione e di linguaggio comune per tutti coloro che operano a vario titolo e con varie responsabilità in quel settore disciplinare. A titolo esemplificativo il CEPIS ha raccolto ormai da una decina di anni un corpo di conoscenze professionali ICT in cui sono definite 3.000 unità di conoscenze e abilità, raggruppate in 155 categorie di competenze e 22 profili riconosciuti dal mercato, con un primo livello base (*EUCIP Core*) comune a tutti i profili;
- le competenze (*competence*): sono l'insieme di conoscenze, abilità e capacità individuali in azione, che consentono al soggetto di raggiungere gli obiettivi attesi nell'ambito di un contesto specifico di lavoro; la competenza, spesso fondata su un corpo di conoscenze, dimostra il possesso rilevante di conoscenze e di capacità appropriate relative ad una particolare attività o a uno specifico ruolo, integrato dall'esperienza pratica che completa la conoscenza teorica - il saper fare in un contesto dato; comprende competenze tecniche, competenze comportamentali e la capacità di applicare le norme che vincolano l'applicabilità delle competenze, ad esempio sul piano della sicurezza del lavoro;

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

- il codice di comportamento (*code of conduct*): fondato su integrità, responsabilità, affidabilità nei confronti dei clienti interni o esterni, si riferisce anche alla capacità del "professionista" di assumersi una personale responsabilità e impegno per le decisioni prese e per ottenere un risultato conforme; per quanto riguarda un professionista che opera nell'ambito di una professione regolamentata è infine necessaria anche la consapevolezza di una responsabilità verso la professione stessa;
- il riconoscimento (*recognition*): si riferisce al fatto che a qualunque livello di professionalità, sia come operatore che come professionista d'impresa o manager è richiesto un impegno a lavorare nel miglior interesse della società e la consapevolezza di avere un insieme di impegni e di responsabilità verso la collettività e verso l'impresa; la professionalità viene riconosciuta in particolare rispetto all'esperienza, alla qualità del risultato e al valore riconosciuto anche in termini retributivi;
- la capacità di assumere decisioni in autonomia e correndo un certo rischio: anche il dipendente impara ad auto-organizzarsi e ad investire personalmente, conquistando un maggiore spazio decisionale (autonomia) e la capacità di impostare la soluzione dei problemi che si trova ad affrontare, con il rischio di fallire; il massimo livello di rischio si ha naturalmente quando questo è riferito all'imprenditore, che lo assume non solo dal punto di vista personale ma anche dal punto di vista collettivo per l'insieme delle risorse dell'impresa di cui è titolare e amministratore.

### I servizi di gestione del capitale umano

Negli ultimi 40 anni la gestione del personale ha subito profondi cambiamenti, passando dal calcolo mensile delle retribuzioni e dei costi aziendali del personale a processi molto più complessi in risposta ai bisogni delle cosiddette Risorse Umane, basati sulla attribuzione degli impegni di lavoro ai vari processi/funzioni nell'ambito di un sistema di contabilità analitica. Il nuovo passaggio di cui oggi molte Direzioni del Personale di imprese nazionali e internazionali sentono il bisogno è quello di poter gestire oltre al profilo di ciascuna risorsa anche il portafoglio di competenze effettive che la persona sa utilizzare quando coinvolta nelle attività aziendali.

La disponibilità di sistemi di competenze e profili standard come quelli del settore ICT possono contribuire a risolvere meglio questo obiettivo.

Quello che sta emergendo dalla esperienza degli ultimi anni è il concetto di "servizio di gestione" delle competenze. Se specifichiamo come servizio il risultato di una interazione fra due persone, o in presenza o a distanza anche intermedie da tecnologia, e comunque priva di materialità (intangibile), tale per cui il fornitore (operatore di sportello) riesce a soddisfare il bisogno espresso dal cliente/utente, abbiamo una chiave per progettare servizi di gestione delle competenze e dei profili per clienti utenti costituiti dai responsabili del personale delle aziende.

In realtà, poiché come abbiamo visto nel modello CNEL, un profilo di mestiere comprende molti componenti fra cui le competenze, i servizi di gestione delle competenze devono essere associabili alla singola persona/risorsa a cui sia attribuibile anche un profilo/mestiere riconoscibile almeno a livello aziendale; a questo profilo è infatti associato un valore costituito dal costo e dalla retribuzione percepita dal lavoratore. Il miglioramento delle condizioni di vita, della cultura diffusa e la necessità di "servire" clienti di diversi territori nazionali e internazionali spingono anche verso una maggiore consapevolezza del lavoratore a costruirsi una propria profilatura da esporre al mercato del lavoro.

Con questa premessa abbiamo delineato un campo di sviluppo di servizi per la gestione delle competenze delle risorse umane che hanno due tipologie di committenza distinte: il singolo individuo da una parte e l'impresa dall'altra. Impresa e lavoratore competente si riconoscono e decidono eventualmente di trovare un accordo di collaborazione a partire dalla condivisione di un profilo di competenza.

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Il tutto viene molto facilitato se si può fare riferimento ad uno standard adottato dal mercato del lavoro.

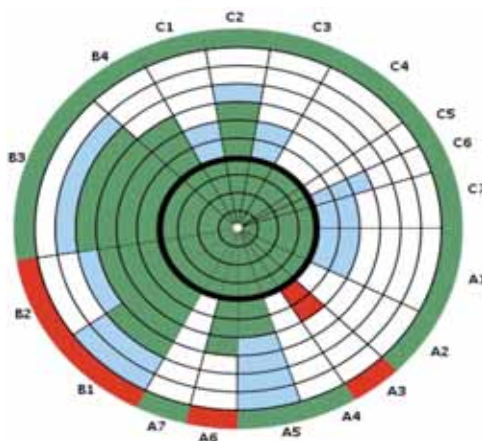
Avendo identificato i potenziali clienti di un servizio di profilatura delle competenze, possiamo provare a disegnare la modalità con cui realizzare i servizi.

I componenti di servizio sono, nelle grandi linee e senza pretesa di esaustività:

- Il tempo e l'impegno del candidato a rispondere alle domande che gli vengono rivolte tramite questionario e a capire, una volta ricevuto il report personale, che cosa questo significa dal suo punto di vista.
- Il tool di software che ha tre principali funzionalità: raccogliere i dati richiesti al candidato, elaborare il profilo di competenza del candidato e rendere disponibile il report personale (vedi Fig. 8).
- Il data base in cui vengono raccolti i profili di competenze dei candidati, elaborati secondo le indicazioni di uno degli standard disponibili e ritenuti dal committente più adeguati per la soluzione del suo problema.
- Il sistema standard (o i sistemi) di riferimento, che fornisce al tool le relazioni fra unità di conoscenza, competenze e profili da applicare ai risultati della rilevazione di ciascun candidato.
- La configurazione del risultato dell'assessment di ciascun candidato per i servizi al singolo candidato o ai possibili committenti della singola impresa (formazione, retribuzioni, responsabile ICT, acquisti, ecc.), come vengono esplicitati nei paragrafi successivi.

In Fig. 8 riportiamo un esempio parziale di Report personale su uno specifico profilo prodotto da un tool di assessment: la sola rappresentazione grafica del Profilo già aiuta ad identificare con i colori l'area di copertura delle competenze possedute da un candidato (conformità, eccesso, insufficienza), valutata rispetto al profilo di competenza standard e completata con un testo di spiegazione dettagliata delle competenze segnalate di ciascuna area. L'aspetto più importante che vogliamo evidenziare è che se lo stesso profilo viene prodotto con riferimento a standard diversi, verranno evidenziate scoperture diverse coerenti alle indicazioni dello standard, ma dal punto di vista dell'utilizzatore del servizio di assessment la funzione d'uso fondamentale rimane invariata e inoltre diventa possibile confrontare i risultati ottenuti da entrambi gli standard.

*Figura 8 - Il Tool AICA/CEPIS (Radar) che fa parte del Report Personale in cui sono indicate le aree di competenza conformi, in eccesso o insufficienti*







## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Quello che emerge da una impostazione modulare come quella indicata, evidenzia come la disponibilità di uno o più standard di competenza risulti un potente facilitatore nella realizzazione dei servizi, perché permette di disporre di contenuti noti della struttura del profilo riconosciuto dal mercato.

### **I servizi di gestione e innovazione del capitale umano per le imprese**

I servizi destinati all'aggiornamento e al miglioramento continuo dei professionisti ICT si possono basare sulla verifica sistematica delle competenze acquisite in contesti sia formativi che esperienziali. L'uso di un tool di assessment è fondamentale sia per trattare volumi rilevanti di risorse, sia per la gestione storica del portafoglio delle competenze disponibili in azienda, rispetto alla evoluzione degli stessi obiettivi aziendali.

Dall'esperienza fatta fino ad oggi, sono interessate ai Servizi di Gestione delle Risorse Specialistiche ICT sia le imprese della domanda ICT, il cui personale specialistico fa riferimento al Responsabile dei Sistemi Informativi, che le imprese della offerta ICT, fornitrici di hardware, software e servizi il cui personale specialistico fa riferimento al Responsabile di Business.

Fra i servizi di gestione del capitale umano, sono fra i più richiesti:

- La Qualificazione del Profilo Professionale ICT (indicato spesso anche con il nome di "skill inventory"), che consente di analizzare e comprendere la struttura delle competenze disponibili, valutare il gap con le competenze richieste dalla strategia aziendale e individuare gli interventi da attivare per garantirne la copertura.
- Il Disegno dei Percorsi Professionali, sviluppato a partire dai gap rilevati dal servizio di Qualificazione del Profilo Professionale e verificati nel corso del colloquio con un Assessor accreditato. La definizione di un piano di formazione e/o l'individuazione dei percorsi di lavoro costituiscono l'output di questo servizio, che innesca a sua volta l'erogazione di aggiornamenti/fasi apprendimento mirate a copertura delle competenze mancanti.
- L'Erogazione di Formazione mirata, come implementazione del piano di formazione personalizzato che consente ad ogni singola risorsa di conseguire le competenze richieste dalle effettive esigenze dell'organizzazione nel suo insieme. In alcuni casi può essere richiesto che la formazione sia completata anche da una certificazione.

Inoltre diventano naturalmente realizzabili attività di recruiting rispondenti ad uno specifico profilo professionale, nonché gestioni oculate di eventuali outplacement di specialisti ICT.

Dal punto di vista aziendale si è riscontrato un alto interesse ad utilizzare gli standard, soprattutto se dotati di adeguato livello di granularità, come riferimento per la gestione dell'outsourcing di specialisti ICT, in cui, soprattutto in caso di presenza di certificazioni, viene facilitato tutto il processo di identificazione, qualificazione e negoziazione anche rispetto alle tariffe delle risorse da acquisire tramite i fornitori e da inserire nei progetti di sviluppo delle nuove applicazioni aziendali.

La disponibilità degli standard di competenze facilita la costruzione, l'aggiornamento e l'uso di un dizionario unificato che può essere utilizzato come linguaggio comune per tutti gli attori coinvolti nella gestione del capitale umano specialistico e il fatto che siano disponibili più riferimenti consente di soddisfare le diverse esigenze di imprese ed enti interessati.

La granularità molto alta del sistema EUCIP, ad esempio, favorisce il suo impiego per i servizi di formazione e aggiornamento tecnico; l'adozione dell'e-CF viceversa, offre la possibilità di approfondire le competenze dei profili a più alto contenuto manageriale e gestionale.





## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

In tutti il livello di granularità delle competenze e delle conoscenze, la cui combinazione dà luogo ad un profilo previsto dallo standard, è funzionale al tipo e al destinatario del servizio: ad esempio per affrontare un problema di formazione o aggiornamento tecnologico, i percorsi di apprendimento risulteranno adeguati proprio in funzione della granularità utilizzata dalla didattica per competenze.

### **I servizi di miglioramento e sviluppo delle competenze per i singoli specialisti**

I servizi per gli individui si possono articolare in due livelli di specializzazione:

- Quelli per l'inserimento iniziale nel contesto professionale.
- Quelli per la ricollocazione lungo il percorso di carriera professionale.

Il livello di specializzazione dipende dalle diverse esigenze delle due tipologie di destinatari.

- Coloro che sono infatti in cerca di primo lavoro, uscendo dalla scuola secondaria o dall'università e pur avendo un diploma o una laurea specialistica in Informatica, hanno l'esigenza di sapersi far valutare correttamente dalle imprese che operano nel settore da una parte, ma anche di conoscere come funziona in generale una impresa e quali sono i criteri generali con cui le imprese selezionano e inseriscono i candidati ai posti di lavoro da coprire;
- viceversa coloro che sono già inseriti nel mercato del lavoro hanno l'esigenza o di migliorare la propria posizione professionale nell'ambito dell'impresa /organizzazione per cui già lavorano oppure di riqualificarsi per progredire nella carriera professionale e di responsabilità anche in nuove posizioni e in nuove imprese.

Le caratteristiche di ciascun percorso sono specifiche per ciascuna tipologia di destinatari:

- Neodiplomati di Istituti Tecnici e neolaureati in Ingegneria Informatica e Scienze dell'Informazione, che si affacciano al mercato del lavoro.  
Il percorso si articola in una serie di "stazioni" necessarie per far maturare nei giovani le risposte alle domande che generalmente vengono poste e che riguardano le caratteristiche del mercato del lavoro e delle imprese in generale, i profili di competenza richiesti, cosa viene richiesto ai potenziali candidati, come è opportuno che si presentino e cosa gli può venire offerto. Un passaggio cruciale è quello della produzione del CV (Curriculum Vitae), in cui mettere a fuoco le competenze acquisite dalla scuola, dai corsi seguiti anche a titolo personale e in generale dalla presentazione corretta delle proprie caratteristiche personali.
- Specialisti ICT già inseriti nel mercato del lavoro che per varie ragioni sono interessati (o costretti, in caso di dimissioni o outplacement) a valutare cambiamenti di ruolo o di azienda.  
Anche in questo caso il percorso si articola in più passaggi, di cui quelli cruciali sono rappresentati dall'assessment delle competenze e del profilo prevalente posseduto e la formulazione (o riformulazione) del CV, coerente con l'obiettivo di ri-qualificazione professionale perseguito dal candidato.  
Come nel caso precedente diventa molto importante per chi entra in questo percorso la sicurezza di essere capito e percepire l'interesse di un mentor che lavori per lui. L'assessment delle competenze tecniche è importante per far sì che venga riconosciuto dal mercato del lavoro (molto spesso le definizioni di profili sul mercato sono a dir poco fantasiose) e per migliorare la sua consapevolezza sulle effettive competenze possedute, piuttosto che su quelle del profilo obiettivo a cui tendere. La compilazione del nuovo e aggiornato CV in cui mettere in evidenza le competenze corrispondenti ad uno dei profili riconosciuti dal mercato del lavoro costituisce la fase finale e a maggior valore del percorso.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

I servizi alle due tipologie di destinatari si possono basare su uno degli standard di competenze e profili disponibili in modo che si possa prefigurare, con ciascun candidato, un vero e proprio percorso professionale. Come avviene frequentemente in altri Paesi, ad esempio in Francia, è anche possibile accompagnare/supportare il candidato attivando il contributo di suoi familiari e colleghi di lavoro in grado di rilevarne i punti di forza ed aumentarne la consapevolezza e la capacità di gestione dei punti di debolezza.

### L'apprendimento per competenze e i servizi di supporto

Entriamo ora nel merito delle esperienze di formazione e apprendimento permanente. La parola d'ordine della didattica delle competenze è ormai presente in qualsiasi discorso affrontato negli ambienti formativi. Ma il passaggio da modelli di formazione tradizionali ad una effettiva didattica delle competenze continua ad essere molto faticoso ed incerto. Spesso anziché ad una modificazione delle metodologie e delle pratiche concrete si assiste, purtroppo, ad una mera modifica terminologica, presentando come didattica delle competenze e valutazione delle competenze modelli e pratiche ancora basate sulla trasmissione/acquisizione di insiemi di contenuti.

Il riferimento a sistemi di competenze validati dal contesto produttivo e sociale viene visto viceversa come una leva importante per l'affermazione del nuovo modello.

La competenza è - secondo le definizioni europee - la capacità di usare conoscenze, abilità (skills) e attitudini (cognitive, sociali, metodologiche) in contesti concreti per produrre risultati verificabili.

Tenendo presente questa definizione, qualsiasi attività finalizzata all'apprendimento nella scuola o nell'ambiente lavorativo, deve dunque:

- esplicitare la tipologia di contesti e di risultati a cui è finalizzato il percorso di apprendimento;
- esplicitare conoscenze, abilità e attitudini da far acquisire/sviluppare dagli allievi (della scuola o del lavoro);
- definire le modalità di verifica/valutazione di conoscenze, abilità e attitudini, effettivamente acquisite;
- definire un percorso di apprendimento che preveda momenti di produzione di risultati in contesti concreti (stage, progetti, ...).

L'assunzione di un sistema di competenze standard permette infatti:

- l'esplicitazione degli obiettivi dell'apprendimento in termini di risultati espliciti e verificabili;
- l'assunzione di un linguaggio comune fra scuola e mondo del lavoro e delle professioni;
- la partecipazione cosciente e responsabile dello studente al processo formativo grazie alla comprensione dei risultati da raggiungere e alla possibilità di autovalutazione dell'andamento del processo formativo.

Operare in questo senso è molto più facile se esiste un riferimento esterno quale quello rappresentato da uno standard di competenze.

D'altra parte nella scuola e nell'università si confrontano tendenze diverse: quella dell'apertura e del confronto con la realtà produttiva e lavorativa e quindi anche con standard e sistemi di valutazione



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

esterni e quella che, con motivazioni diverse, si oppone a questo processo riproponendo una scuola autoreferenziale.

Due esempi significativi di assunzione di un riferimento esterno sono:

- l'adozione da parte di numerosissime scuole del framework europeo delle lingue (Common European Framework of Reference for Languages, CEFR) ed il ricorso alle certificazioni basate su di esso;
- il massiccio riferimento ad ECDL per quanto concerne le competenze d'uso dei computer con 3.000 test center scolastici e circa 100.000 certificazioni rilasciate all'anno.

Relativamente alle competenze più propriamente informatiche, in Italia esistono diverse esperienze, in alcuni casi consolidate, in altri casi ancora in fase di avvio. Le più rilevanti sono quelle CISCO (molte scuole ad indirizzo informatico hanno acquisito lo stato di Cisco Academy e ne erogano i corsi permettendo l'accesso alle relative certificazioni) e quelle legate al framework EUCIP citato nei documenti del CEN come un quadro delle skill e delle conoscenze che può essere ricondotto nello schema e-CF, in particolare alimentando ed arricchendo la quarta dimensione del Framework europeo.

Fra le esperienze basate su EUCIP nelle scuole possiamo citare:

- L'accREDITamento di diversi istituti ad indirizzo informatico quali centri di competenza IT Administrator e il loro proporre agli studenti tale certificazione grazie ad una revisione dei programmi curricolari e/o all'offerta di corsi extra-curricolari;
- Il progetto Sloop2desc (LLP-Leonardo da Vinci 2009-2011) che ha formato circa 400 docenti italiani su didattica in rete e didattica delle competenze con riferimento al framework EUCIP e in particolare al profilo dell'IT Administrator, quale figura di riferimento per gli istituti ad indirizzo informatico;
- Il progetto La scuola italiana segue l'Europa - Eucip Core nei curricoli dell'Istituto Tecnico "Amministrazione Finanza e Marketing, articolazione Sistemi Informativi Aziendali" - promosso da AICA con il MIUR che dopo una sperimentazione in tre scuole coinvolgerà quest'anno quasi 50 istituti nell'adozione di un modello didattico interdisciplinare (e in gran parte in lingua inglese) centrato sulla certificazione EUCIP Core;
- Il progetto ITACA (IT Administrator Competences development and Acknowledge) un progetto biennale LLP-Leonardo da Vinci con avvio il 1° ottobre 2012, che ha l'obiettivo di coinvolgere una trentina di istituti ad indirizzo informatico - in collaborazione con il mondo delle imprese rappresentato da Assintel e CNA - nella ridefinizione del percorso formativo sulla base del syllabus EUCIP (con particolare riferimento all'IT Administrator).

Cosa accomuna le scuole e i docenti che hanno proposto queste iniziative o hanno aderito ad esse? La convinzione che:

- il miglioramento dell'efficacia della scuola e il rilancio della sua "attrattività" passi attraverso il superamento dell'autoreferenzialità e dunque il confronto con le imprese e il mondo del lavoro e il riferimento a sistemi di competenze e a certificazione esterni;
- sia essenziale dare trasparenza e possibilità di riconoscimento ai percorsi formativi specificandoli in termini di "learning outcomes";
- che debbano essere definiti standard per la valutazione e che questo sia facilitato dall'assumere un riferimento esterno alla scuola e validato nella realtà produttiva;



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

- che una tale apertura della scuola induca significative trasformazioni delle pratiche didattiche, promuovendo una maggiore collaborazione fra i docenti ed un maggior coinvolgimento degli studenti.

### Conclusioni

La carrellata proposta mette in evidenza come esista una coerenza fra lo Standard utilizzato e le caratteristiche di funzionalità dei servizi per la gestione del Capitale Umano e o per la realizzazione di Percorsi di Apprendimento. Molte sono le componenti che si possono utilizzare per ottenere risultati significativi, tutti comunque facilitati dalla disponibilità di standard con caratteristiche diverse in funzione dei diversi bisogni degli utenti di riferimento.

A sostegno di quanto sin qui affermato, riportiamo i risultati di una ricerca sulle competenze informatiche in Europa, condotta dal CEPIS, nel 2011; si è trattato di un'indagine statistica a livello europeo, effettuata attraverso la richiesta di partecipazione volontaria tramite la compilazione di un questionario, utilizzando un approccio "diplomaticamente neutro" (espressione che utilizziamo qui per spiegare l'esclusione a priori di APO/AITTS, CIGREF, SFIA e di qualunque altro sistema proposto da organismi incentrati prevalentemente su base nazionale).

I risultati hanno dimostrato come lo schema e-CF possa trovare applicazione concreta a fini statistici, fornendo anche una base di riclassificazione che permette di collegare dati raccolti secondo metodi diversi. Per qualunque approfondimento dei risultati emersi si rimanda alla ricerca stessa ([www.cepis.org/professionalecompetence](http://www.cepis.org/professionalecompetence)).



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### **Il Web: competenze e figure professionali**

È quasi superfluo evidenziare quanto il Web, con la sua carica innovativa e la continua spinta al rinnovamento, abbia influenzato lo sviluppo del mondo ICT nell'ultimo decennio e quanto prometta di fare altrettanto nei prossimi anni.

Bisogna però focalizzare la nostra attenzione sulle sue innegabili singolarità rispetto al resto del settore ICT, che hanno pesato - nel bene e nel male - sull'attuale percezione del Web come professione.

#### **Il Web e le regole**

Uno sviluppatore ben conosce il concetto di errore, strettamente legato a quello di linguaggio di programmazione adottato ed alle relative specifiche. Il programmatore "tradizionale" sa bene che se un linguaggio prevede delle regole, queste devono essere rispettate in maniera rigida, poiché ne va del funzionamento del programma o dell'applicazione che si sta creando. Esiste una sintassi da rispettare, e le specifiche di un linguaggio non sono una serie di "consigli", bensì una strada sulla quale bisogna imparare a camminare, inevitabilmente, altrimenti l'applicazione che si sta creando non funziona.

Questo assunto, apparentemente banale, non vale per il Web: il Web perdona gli errori! Per il Web esistono standard, regole, raccomandazioni e specifiche per tutti i linguaggi coinvolti, ma non tutte queste regole sono tassative. Basta pensare all'X-HTML o ad HTML 5 per accorgersi subito della "stranezza" che lo accompagna: se lo sviluppatore di turno non ne rispetta alla lettera le specifiche (non a caso il [W3C](http://www.w3.org)<sup>2</sup> - [www.w3.org](http://www.w3.org) - le chiama raccomandazioni) non succede niente, o meglio, i browser sono costruiti per "ignorare" o addirittura "cercare di porre rimedio" agli errori commessi da chi ha creato la pagina in questione.

Che c'entra tutto questo con le professioni del Web? Creare una pagina Web è abbastanza facile, non serve essere un professionista, visto che anche in presenza di errori la pagina verrà generalmente visualizzata con le eventuali anomalie del caso.

Certo, il lavoro di un buon professionista è ben diverso da quello del dilettante, ma bisogna considerare che è anche grazie a questa peculiarità che il Web ha avuto la diffusione esplosiva che lo ha accompagnato in tutti i campi sin dalla sua nascita; probabilmente se l'HTML avesse avuto delle regole rigide, e soprattutto se i browser le avessero fatte rispettare in maniera intransigente, come tutti gli altri interpreti e compilatori fanno con gli altri linguaggi, il Web sarebbe rimasto chiuso nei laboratori e nelle università, preda esclusiva di nerds e geeks.

In questo caso, certamente il Web sarebbe assai diverso da come noi lo conosciamo, forse niente Web 2.0, o niente social network, perchè la stragrande maggioranza dei siti e delle applicazioni Web oggi esistenti non rispetta le specifiche "raccomandate" dal W3C, basta provare ad usare il validatore apposito per rendersene conto.

Ma quindi a che servono gli standard del Web se nessuno obbliga a rispettarli, e se in pochissimi li adottano come riferimento?

In generale, gli standard ed i riferimenti sono le fondamenta per creare prodotti o a erogare servizi di qualità, ma servono anche a confrontare, a rendersi conto delle differenze tra chi li adotta e chi non, e ad intraprendere strade e processi dalla riconosciuta validità invece che lanciarsi alla ventura.

<sup>2</sup> W3C - Consorzio internazionale, presieduto da Tim Berners Lee, i cui membri lavorano insieme allo sviluppo degli standard del Web, con l'obiettivo di portare il Web al suo massimo potenziale.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Gli standard sul Web servono ancora di più, proprio a causa della generalizzata mancanza di punti di riferimento stringenti o quantomeno largamente condivisi; gli standard ed i riferimenti (W3C, ISO...) servono enormemente in un mercato - come quello di chi opera sul Web - nel quale tutti i suoi addetti fino a poco fa si chiamavano allo stesso modo (Webmaster o Webdesigner...) pur eseguendo mansioni e compiti molto diversificati tra loro, nel quale è sempre stato difficile comparare conoscenze e competenze tra diversi professionisti, e nel quale fino a pochi anni fa non esistevano profili professionali aggiornati e attendibili, come gli IWA Italy Web Skills Profiles<sup>3</sup>, pubblicati nel luglio del 2010. (IWA CWP - <http://www.iwanet.org/en/certification>).

### IWA Web Skills Profiles - 2010

La tabella qui sotto (Tavola 6) riporta il dettaglio delle abilità (core, qualifying ed enhancement) dei 17 profili professionali presenti nella prima release del 2010.

Tavola 6 - Dettaglio abilità 17 profili IWA

	Profile (areas)	Core abilities	Qualifying abilities 1	Qualifying abilities 2	Enhancement abilities
01	<b>Web Project Manager</b> (Idea-Design)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Management</li> <li>- Problem Solving</li> <li>- HR Management</li> <li>- Team Building</li> <li>- Copyright issues on the Web</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet Technology</li> <li>- Customer care</li> <li>- Presentation Skill</li> <li>- Team Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Communication</li> <li>- Business Writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Web Usability</li> <li>- Budgeting</li> </ul>
02	<b>Account</b> (Idea - Design - Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Requirements Analysis</li> <li>- Awareness of services/products offered by employers</li> <li>- Budgeting</li> <li>- Commercial offer formulation</li> <li>- Customer management</li> <li>- Customer portfolio</li> <li>- Business Writing</li> <li>- Digital marketing</li> <li>- Copyright issues on the Web</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication and relational skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysys skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination skills</li> <li>- Complexity handling</li> </ul>
03	<b>Market Research Analyst</b> (Idea-Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Surfing</li> <li>- Business Writing</li> <li>- Marketing</li> <li>- Presentation Skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market research</li> <li>- User research</li> </ul>		
04	<b>User Experience Designer</b> (Design-Marketing-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Design</li> <li>- Accessible Design</li> <li>- Usability Engineering</li> <li>- HTML</li> <li>- CSS</li> <li>- Javascript</li> <li>- Technical Writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Web Graphics</li> <li>- User Experience</li> <li>- Internet Marketing</li> <li>- Knowledge Management</li> <li>- User Research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Analytics</li> <li>- Human Factor Analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OWL</li> <li>- RDFS</li> </ul>

<sup>3</sup> Release 1.0 dei profili professionali del Web di IWA Italy - Anno 2010 -



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

	Profile (areas)	Core abilities	Qualifying abilities 1	Qualifying abilities 2	Enhancement abilities
05	<b>Functional Analyst</b> (Design)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Working</li> <li>- Functional Analysis Techniques</li> <li>- Problem Setting</li> <li>- Business Communication</li> <li>- Software Business Analysis</li> <li>- Technical Writing</li> <li>- Copyright issues on the Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet Technology</li> <li>- Project Development Techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Use of specific flow schemes management tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UML</li> <li>- Foreign Languages</li> </ul>
06	<b>DB Administrator</b> (Design-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SQL</li> <li>- RDBMS</li> <li>- Web Application Security</li> <li>- Internet Security</li> <li>- Internet Technologies</li> <li>- XML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MySql server administration, configuration and optimization</li> <li>- MS SQL server administration, configuration and optimization</li> <li>- PostgreSQL server administration, configuration and optimization</li> <li>- Server administration, configuration and optimization</li> <li>- Oracle server administration, configuration and optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TSQL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triple Store</li> <li>- SPARQL</li> <li>- RDF</li> <li>- XML Databases</li> <li>- VLDB e Data Warehouse</li> </ul>
07	<b>Search Engine Optimizator - SEO</b> (Design-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- XHTML</li> <li>- XML</li> <li>- Web robots protocols</li> <li>- Internet Technology</li> <li>- Web Analytics</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSS</li> <li>- RDFa</li> <li>- Ecmascript</li> <li>- ASP</li> <li>- PHP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apache server administration, configuration and optimization</li> <li>- IIS server administration, configuration and optimization</li> </ul>	
08	<b>Search Engine Marketer - SEM</b> (Design-Marketing-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing People</li> <li>- Team Working</li> <li>- Project Management</li> <li>- XHTML</li> <li>- XML</li> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Web Writing</li> <li>- Link Building</li> <li>- Online Promotion</li> <li>- Non Conventional Mktg</li> <li>- Keyword research</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public Relations</li> <li>- Offline Web Promotion</li> <li>- Event Planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foreign Languages</li> </ul>	
09	<b>Community Manager</b> (Marketing-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing People</li> <li>- Team Working</li> <li>- XHTML</li> <li>- Non Conventional Mktg</li> <li>- Business Writing</li> <li>- Web Writing</li> <li>- Copyright issues on the Web</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public Relations</li> <li>- Offline Web Promotion</li> <li>- Event Planning</li> </ul>		

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

	Profile (areas)	Core abilities	Qualifying abilities 1	Qualifying abilities 2	Enhancement abilities
10	<b>Advertising Manager</b> (Design-Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Analytics</li> <li>- Advertising</li> <li>- Pay Per Performance</li> <li>- Pay Per Click</li> <li>- English</li> <li>- Non Conventional Mktg</li> <li>- Keyword research</li> <li>- ROI Analysis</li> <li>- KPI Analysis</li> <li>- Copyright issues on the Web</li> <li>- Fluency in native language (spoken and written)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offline Web Promotion</li> <li>- Media Buying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Project Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitor Analysis</li> <li>- Competitive Intelligence</li> </ul>
11	<b>Front-End Web Developer</b> (Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Usability Engineering</li> <li>- Web Application Security</li> <li>- XHTML</li> <li>- XML</li> <li>- CSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ECMAscript</li> <li>- Actionscript</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DOM</li> <li>- Proprietary specific language</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RDFa</li> <li>- Graphics applications</li> </ul>
12	<b>Server Side Web Developer</b> (Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Web Application Security</li> <li>- XHTML</li> <li>- XML</li> <li>- SQL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASP</li> <li>- PHP</li> <li>- .NET</li> <li>- RoR</li> <li>- Python</li> <li>- Java</li> <li>- XSLT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CGI</li> <li>- SOAP</li> <li>- WSDL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RDFa</li> <li>- Triple Store</li> <li>- SPARQL</li> <li>- RDF</li> </ul>
13	<b>Web Content Manager</b> (Marketing-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XHTML</li> <li>- CSS</li> <li>- XML</li> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- Business Writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Writing</li> <li>- Internet Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managing People</li> </ul>	
14	<b>Web Content Editor</b> (Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Content Accessibility</li> <li>- XHTML</li> <li>- CSS</li> <li>- XML</li> <li>- Business Writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Writing</li> <li>- Editing and Publishing</li> <li>- Techniques for Multimedia</li> <li>- Learning Object Writing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graphics editing applications</li> <li>- Multimedia Postproduction</li> <li>- E-Learning tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RDFa</li> </ul>
15	<b>Web Server Administrator</b> (Design-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Networking Fundamentals</li> <li>- Web Application Security</li> <li>- Internet Security</li> <li>- Internet Technology</li> <li>- Network Design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linux server administration, configuration and optimization</li> <li>- Windows server administration, configuration and optimization</li> <li>- Sun server administration, configuration and optimization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IIS server administration, configuration and optimization</li> <li>- Apache server administration, configuration and optimization</li> <li>- Tomcat server administration, configuration and optimization</li> </ul>	
16	<b>Creative Information Architect</b> (Design-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- History of art, of visual communication and photography</li> <li>- Gestaltism, perception and colours theory</li> <li>- Typographic and layout techniques</li> <li>- Information Architecture</li> <li>- Interface design</li> <li>- XHTML and CSS (basics)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graphic elaboration software</li> <li>- Actionscript</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- XHTML e CSS (advanced)</li> <li>- Javascript</li> <li>- 3D Software</li> <li>- Motion video</li> <li>- Audio software</li> </ul>	

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

	Profile (areas)	Core abilities	Qualifying abilities 1	Qualifying abilities 2	Enhancement abilities
17	<b>Digital Strategic Planner</b> (Idea-Design-Marketing-Production)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategic vision</li> <li>- Marketing</li> <li>- Communication</li> <li>- Problem Solving</li> <li>- Internet Technology</li> <li>- Web tools and trends awareness</li> <li>- Information Architecture</li> <li>- Team Working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web Usability</li> <li>- Web Content Accessibility</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitor Analysis</li> <li>- Competitive Intelligence</li> </ul>

I profili del 2010 sono incentrati sull'identificazione delle abilità indispensabili a svolgere specifiche mansioni e compiti all'interno di una qualsiasi organizzazione, ed hanno il merito di provare a fare ordine - per la prima volta - nel panorama dei professionisti del Web, seguendo un approccio basato sul consenso degli oltre 200 membri del gruppo di lavoro (Gruppo Web Skills Profiles <http://www.skillprofiles.eu/>) appositamente creato da IWA Italy nel 2006.

Le attività di IWA Italy volte al pieno riconoscimento a livello europeo e mondiale dei suoi Web Skills Profiles, sono in essere ben da prima della release del documento stabile, e sono tuttora in costante evoluzione, lungo le seguenti direttrici:

- IWA/HWG ha immediatamente recepito i profili professionali che adesso già rappresentano un punto di riferimento stabile ed obiettivo per tutti gli oltre 300.000 membri della comunità;
- IWA Italy è membro CEN, e fa parte dell'ICT/SKILLS Workshop (IT profiles and curricula), che ha inserito gli IWA Web Skill Profiles nel documento "European ICT Professional Profiles" (CWA 16458:2012, European ICT Professional Profiles, Maggio 2012 - <ftp://ftp.cen.eu/CEN/Sectors/List/ICT/CWAs/CWA%2016458.pdf>), affiancandoli agli altri framework esistenti, come si evince dalla seguente tabella (Tavola 7).

*Tavola 7 - Corrispondenza tra ICT Profiles e Profili IWA*

European ICT Professional Profiles (Generation 2)	IWA Professional Profiles for the Web (Generation 3)
Project Manager	Web Project Manager
Account Manager	Account
Digital Media Specialist	User Experience Designer
Digital Media Specialist	Search Engine Optimizer
Digital Media Specialist and/ or Developer	Front-End Web Developer
Digital Media Specialist	Web Content Manager
Database Administrator	DB Administrator
Systems Administrator	Web Server Administrator

- IWA Italy è membro ISO e UNI, e fa parte del Comitato Tecnico "Attività professionali non regolamentate", gruppo di lavoro "Figure professionali operanti nel settore ICT", con lo scopo di addivenire in tempi ragionevoli al riconoscimento normativo delle professioni identificate.

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

- Evoluzione dei profili per il Web pubblicati nel 2010, partendo dai 23 profili europei ICT, allo scopo di realizzare i profili di Generation 3, maggiormente aderenti al settore del Web, basati sulle competenze e sull'European E-competence Framework - e-CF2 ([http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6059\\_EUeCF2.0CWAPartIIT.pdf](http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6059_EUeCF2.0CWAPartIIT.pdf)).

### G3 Web Skills Profiles - Generation 3 European ICT Professional Profiles

La naturale evoluzione di un framework già assai innovativo nel 2010, non poteva che aderire in toto all'European e-Competence Framework 2, anche e soprattutto perché lo stesso CEN, nei suoi documenti, invita le organizzazioni a creare i cosiddetti "profili di terza generazione", in maniera da permettere ai profili stessi una maggiore aderenza alla realtà, e rendere ancora più tangibile l'utilità di una profilazione avanzata delle competenze.

Il gruppo di lavoro Web Skills Profiles ha ripreso la sua opera, ed il 13 settembre 2012 ha pubblicato il documento G3 Web Skills Profiles - Generation 3 European ICT Professional Profiles (<http://www.skillprofiles.eu/wp-content/uploads/2012/09/G3-web-skills-profiles.pdf>), che contiene anche il primo profilo dedicato alla figura del Community Manager (<http://www.skillprofiles.eu/g3-web-skills-profiles/community-manager/>), che riportiamo qui sotto:

Tavola 8 - Profilo del Community Manager IWA, costruito secondo lo schema e-CF

Titolo del Profilo		COMMUNITY MANAGER		
<b>Definizione sintetica</b>	Figura professionale rientrante nel settore Marketing & Comunicazione digitale che si occupa di gestire comunità virtuali.			
<b>Missione</b>	<p>Il Community Manager crea e contribuisce a potenziare le relazioni tra i membri di una comunità virtuale e tra questa e l'organizzazione committente, con una comunicazione efficace all'interno del gruppo; in particolare promuove, controlla, analizza e valuta le conversazioni che si svolgono sulle varie risorse Web (siti Web, blog, social network).</p> <p>Inoltre costruisce e gestisce la relazione con gli stakeholders online. Può lavorare come free-lance, per agenzie specializzate di Web marketing o all'interno di un'organizzazione. In quest'ultimo caso, nel linguaggio anglosassone, viene spesso utilizzato anche il termine <i>Internal Community Manager</i>.</p>			
<b>Deliverable</b>	<b>Accountable (A)</b>	<b>Responsible (R)</b>	<b>Contributor (C)</b>	
	Definisce il piano strategico di gestione delle comunità	Analizza degli argomenti di tendenza, con relative criticità e opportunità	Realizza il report delle attività prodotte e risultati ottenuti	
<b>Principali task</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controllare, valutare e gestire le conversazioni online, intervenendo sempre con linguaggio appropriato e adeguato al media utilizzato</li> <li>• Promuovere nuovi argomenti di conversazione/relazione</li> <li>• Stimolare il produttivo coinvolgimento di utenti e stakeholders</li> <li>• Assumere un ruolo di rappresentanza istituzionale all'interno della community</li> <li>• Mantenersi aggiornato sugli strumenti di social media emergenti, sulle best-practice e su come le organizzazioni li utilizzano</li> <li>• Valutare il sentiment online</li> <li>• Realizzare report periodici</li> </ul>			
<b>Competenze e-CF assegnate</b>	B.1 Progettazione e sviluppo: Livelli e-2, e-3 C.1 Supporto dell'utente: Livelli e-2, e-3 E.4 Gestione delle relazioni: Livello e-2			

## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

Titolo del Profilo	COMMUNITY MANAGER
<b>Capacità e conoscenze</b>	<p><b>Tecniche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing non convenzionale</li> <li>• Organizzazione di eventi on-line (es. Chat, Webcast...)</li> <li>• Scrittura tecnica/Reporting</li> <li>• Gestione del diritto d'autore in Rete</li> <li>• Accessibilità Web</li> <li>• Marketing</li> <li>• Web analytics</li> <li>• Comunicazione efficace, mediazione</li> </ul> <p><b>Informatiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markup e Fogli di stile (es. XHTML, HTML e CSS)</li> <li>• Strumenti di pubblicazione per il Web (es. CMS, Blog, Editor)</li> <li>• Utilizzo dei principali Social Network</li> </ul> <p><b>Di potenziamento</b> (rafforzano il profilo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni pubbliche</li> <li>• Promozione off-line per il Web</li> <li>• Organizzazione di eventi off-line (es. Raduni, Camp...)</li> </ul>
<b>Area di applicazione dei KPI</b>	<p>Coinvolgimento degli utenti (audience engagement)            Misurazione dell'impatto dei sostenitori (advocacy impact)            Misurazione della soddisfazione degli utenti (satisfaction score)            Misurazione degli argomenti di tendenza (topic trends)</p>
<b>Qualificazioni / Certificazioni</b>	<p><i>Sono le qualifiche e le certificazioni consigliate, non necessarie per lo svolgimento delle attività correlate al profilo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Master/Corsi di formazione specifici sulle caratteristiche della comunicazione nel Web e/o la gestione di comunità online</li> <li>• Diploma di Laurea in: Scienze e tecnologie della Comunicazione, Comunicazione pubblica e d'impresa, Giornalismo</li> </ul>
<b>Attitudini (non ICT)</b>	<p><b>Relazionali e Organizzative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione di gruppi virtuali</li> <li>• Ascolto attivo ed empatia</li> <li>• Gestione delle situazioni conflittuali/Autocontrollo e gestione dello stress</li> <li>• Orientamento all'utente/cliente</li> <li>• Problem solving</li> </ul> <p><b>Linguistiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buona conoscenza della lingua inglese parlata e scritta - livello minimo B2 QCER</li> </ul>
<b>Relazioni / linea di riporto</b>	<p>Interagisce con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web Project Manager</li> <li>• Web Account Manager</li> <li>• Market Research Analyst</li> <li>• Search Engine Marketer</li> <li>• Advertising Manager</li> <li>• Web Content Specialist</li> <li>• Web Accessibility Expert</li> <li>• Web Security Manager</li> <li>• Data Architect</li> <li>• Mobile Application Developer</li> <li>• E-commerce Specialist</li> <li>• Online Store Manager</li> </ul> <p>Riporta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital Strategic Planner</li> </ul>

**Box 3 - Prime applicazioni in Italia****I profili professionali del Web e l'Istruzione Tecnica e Professionale Superiore**

IWA Italy da sempre ritiene prioritario orientare e formare le giovani generazioni, affinché queste, già tanto vicine al mondo del Web possano:

- Acquisire la giusta consapevolezza nell'utilizzo di uno strumento tanto dirompente ed innovativo, quanto sconosciuto nelle reali dinamiche che ne regolano il funzionamento;
- Avvicinarsi ai nuovi modelli di business che la rete giorno per giorno propone e reinventa;
- Apprendere ed appassionarsi a un mestiere già oggi molto richiesto e che assicura anche negli anni a venire una piena e matura realizzazione personale e professionale;
- Competere nel mercato globale con un bagaglio solido ed affidabile di conoscenze, abilità e competenze allineate ai migliori standard qualitativi europei;
- Avviare da subito un processo di tangibile miglioramento del Web e delle sue applicazioni, nonché dei contenuti da esso diffusi.

**L'ISIS Europa ed IWA Italy: un esempio virtuoso**

Una testimonianza delle immediate applicazioni e della concreta spendibilità dei nuovi profili professionali per il Web, è rappresentata dal corso di studi professionali "Servizi Commerciali per le Community Online" che l'ISIS Europa di Pomigliano d'Arco ([www.isiseuropa.gov.it](http://www.isiseuropa.gov.it)) ha attivato e che ha preso il via a partire da settembre 2012 con quattro classi prime.

L'ISIS Europa, la sua Dirigente Scolastica e l'intero collegio dei docenti hanno preso atto della necessità di educare i giovani al cambiamento e fornire le competenze necessarie ad affrontare le nuove sfide. Sfide che oggi passano tutte attraverso l'utilizzo del Web, che viene sovente utilizzato solo per comunicare, ma può realisticamente divenire una grande opportunità di lavoro, anche per superare i confini geografici.

La constatazione di quanto oggi i giovani siano troppo spesso costretti ad "emigrare", a causa delle scarse possibilità occupazionali presenti in tutto il Sud Italia, e la necessità di motivare sempre di più una platea scolastica troppo afflitta da fenomeni di dispersione scolastica, hanno rappresentato le leve fondamentali per avviare il cambiamento. Lavorare in rete significa invece poter operare per qualsiasi azienda posta in qualsiasi parte del mondo senza spostarsi da casa, e consente quindi l'apertura di nuovi, insperati scenari, nei quali il concetto di "territorio di riferimento" risulta totalmente destrutturato.

Queste riflessioni hanno condotto alla radicale modifica dei piani di studio - grazie alla flessibilità ed all'autonomia previste dall'Ordinamento Scolastico - e alla stipula di protocolli di intesa con enti certificatori (Cisco) e con IWA Italy per l'introduzione delle nuove competenze digitali legate al profilo professionale "Community manager" (<http://www.isiseuropa.gov.it/indirizzi-2012-2013/servizi-commerciali-per-le-community-online/>).

L'innovazione si è tradotta nella realizzazione di una progettazione didattica per competenze finalizzata alla attivazione negli alunni di competenze specifiche da valutare con prove esperte; le competenze previste dal curriculum sono state integrate con quelle indicate dal profilo community manager di IWA Italy, e i contenuti delle discipline sono stati rimodulati, sulla base delle novità presenti nel profilo.

Al termine del nuovo percorso di studi gli alunni, oltre a conseguire la qualifica regionale (III anno) e il diploma (V anno), conseguiranno le certificazioni (Cisco e IWA) che attesteranno le competenze informatiche raggiunte.

Si tratta indubbiamente di un modello da seguire, nel quale la progettazione per competenze (avviata dall'Istituto Europa da diversi anni sulla scorta delle raccomandazioni europee) e l'adozione dei nuovi profili professionali per il Web si sposano alla perfezione, alla continua ricerca di modelli formativi aderenti alle esigenze di giovani generazioni e mondo del lavoro, e di concreti sbocchi professionali per i propri alunni.





## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### **IWA Italy, Delivery Unit ed USR Campania**

Un'ulteriore segno di quanto un serio framework di profili professionali, condiviso e riconosciuto, possa significare per l'intero mondo del lavoro e dell'Istruzione, è rappresentato dal concreto interesse che gli Web Skills Profiles di IWA Italy stanno suscitando nelle Istituzioni (USR Campania, Indire) con particolare riferimento alla Delivery Unit della regione Campania, che ha coinvolto IWA Italy nelle sue attività, allo scopo di allargare l'impatto delle nuove professioni per il Web e di permettere ad altri Istituti Tecnici e Professionali - dopo il felice incontro con l'ISIS Europa - di beneficiare di nuove idee, per la realizzazione pratica e concreta di nuovi interventi orientativi e percorsi formativi.

### **I profili per il Web di IWA Italy e Città della Scienza di Napoli**

La Fondazione Idis-Città della Scienza e l'Associazione IWA Italy International Webmasters Associations, hanno lanciato il primo corso specialistico su standard europei per formare la figura protagonista della realtà dei Social Media: il Community Manager.

Individuato tra le nuove professioni emergenti a livello europeo, il Community Manager richiede un mix di competenze tecniche e abilità socio-comunicative: esperto di comunicazione online, e al tempo stesso profondo conoscitore dei linguaggi standard del World Wide Web, promuove attività attraverso i social network, organizzando e gestendo in prima persona virtual community, blog e forum.

Il corso - previsto per il mese di settembre 2012 - è stato il primo in Italia che recepisce i risultati del Gruppo di lavoro IWA Italy Web Skills Profiles, che mira a definire gli standard sui profili professionali del Web.



## I FRAMEWORK PER RICONOSCERE E SVILUPPARE LE COMPETENZE NELL'ICT

### Conclusioni

L'excursus tra i vari framework dei profili e delle competenze ICT, da un lato, conferma la grande ricchezza delle prospettive che offre questo settore, fattore di innovazione nel business, nella società, nella cultura, nell'educazione, ed esso stesso oggetto di innovazione continua; dall'altro, mostra proprio la fondamentale importanza di tali quadri di riferimento, se ci si vuole orientare nella varietà dei punti di vista, parlare un linguaggio comune, intendersi reciprocamente, ancorché muovendo, magari, da contesti o esperienze molto differenti fra loro.

L'excursus ha allo stesso tempo evidenziato la crescente tendenza verso nuove aree e domini come quello del WEB o la crescente necessità di sviluppare vere e proprie competenze, che esprimano comportamenti complessi, e che rispondano alle esigenze di una realtà sempre più articolata e composita. Conoscenze verticali e capacità fortemente tecniche lasciano sempre più spazio a capacità multiformi non solo tecniche ma anche gestionali e comportamentali che si integrano, allo scopo di "concepire", "pianificare", "progettare", "guidare", e anche "anticipare", "offrire servizi", "costruire partnership", "collaborare", etc., nell'ambito dell'ICT.

Lo European e-Competence Framework (e-CF) nasce proprio per rispondere a queste esigenze, ossia: diventare la base di un linguaggio comune e rappresentare i nuovi indirizzi e la complessità delle competenze che esprimono la sempre maggiore rilevanza della dimensione gestionale e manageriale dei professionisti e delle aziende operanti nel mercato dell'ICT.

L'e-CF è un quadro dinamico, voluto anche dalle stesse aziende, in continuo aggiornamento, e destinato a evolversi nel tempo per fornire un "cruscotto manageriale" permanente, su un orizzonte di medio periodo, a tutti gli attori di riferimento: aziende, scuole, istituti di formazione e università, individui.

Le PMI guardano all'e-CF con particolare interesse in quanto strumento per il self-assessment, non solo verso gli individui ma anche verso la stessa azienda, intesa come organizzazione che cresce e si innova.

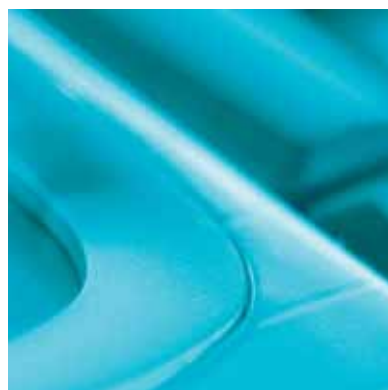
L'e-CF costituisce un linguaggio comune che mette in relazione interlocutori diversi, in particolare clienti e fornitori.

L'e-CF si pone, anche, come quadro di riferimento europeo delle competenze ICT per facilitare la costruzione di una identità europea nei confronti dei paesi terzi. Esso fornisce una vision concreta sui trend e i percorsi di crescita delle persone e delle aziende, ingredienti, questi, da sempre interpretati come fattori critici di successo. Dunque l'e-CF può diventare uno strumento decisionale per lo sviluppo delle competenze ICT, anche nell'ambito delle relazioni commerciali internazionali. Così si inquadrano altri progetti in ambito CEN sull'e-CF, che coinvolgono, per esempio, i paesi del mediterraneo.

Prossima sfida, ora, la sua "Governance".

# INDAGINE RETRIBUTIVA

# 3



## Retribuzioni e politica retributiva

### Le retribuzioni in Italia

Quanto emerge dal “**XIII Rapporto sulle Retribuzioni in Italia 2012**”<sup>1</sup>, a cura di OD&M Consulting, è espressione dell’attuale situazione economica: il periodo di bassa crescita si riflette infatti sulla politica retributiva adottata dalle aziende e in valore assoluto sulle retribuzioni dei lavoratori italiani. In sintesi, il 2011 registra ancora una stagnazione retributiva indipendentemente dalla categoria d’inquadramento e spesso anche da settore: gli incrementi retributivi di Dirigenti e Operai stazionano intorno al 2%, mentre il calo retributivo di Quadri e Impiegati si mantiene sotto l’1% (Tabella 1).

Tabella 1 - RTA media generale - TREND 2011-2010

CATEGORIA D'INQUADRAMENTO	2010	2011	TREND 2011-2010
DIRIGENTI	€ 103.908	€ 105.621	+ 1,6%
QUADRI	€ 53.418	€ 53.303	- 0,2%
IMPIEGATI	€ 27.092	€ 26.920	- 0,6%
OPERAI	€ 21.529	€ 22.006	+ 2,2%

Fonte: elaborazione dati a cura di OD&M Consulting

Se si passa all’analisi dei dati in termini di valori assoluti, siamo di fronte più a conferme che a novità. Le retribuzioni più elevate si confermano infatti:

- nella Grande Azienda;
- nelle aziende del Nord Ovest;
- nel Credito per i Dirigenti e Quadri e nell’Industria per gli Impiegati;
- per gli uomini, sebbene il gap di genere si sia molto ridotto nel caso dei Dirigenti e dei Quadri.

I dati appena illustrati fanno riferimento alla Retribuzione Totale Annuale comprensiva pertanto della parte variabile della retribuzione. Per un’analisi più puntuale, è pertanto doveroso valutare quale componente della retribuzione ha influito maggiormente sugli incrementi registrati, ovvero se quella fissa o quella variabile. Analizzando nel dettaglio l’andamento delle componenti monetarie dell’ultimo anno (Tabella 2):

- per i **Dirigenti** si è manifestato un *calo della parte variabile*<sup>2</sup> pari al 0,4%, che in termini assoluti significa rimanere sullo stesso livello del 2010; al contrario la componente fissa della retribuzione è cresciuta dell’1,9%;
- per i **Quadri** *la componente variabile ha registrato un calo più significativo* in termini percentuali, (-5,3%, riduzione pari a circa 200 €), in contrapposizione alla crescita, seppur lieve, registrata nei due anni precedenti; la parte fissa è invece rimasta sui medesimi livelli del 2010 (-0,1%);
- la retribuzione variabile percepita dagli **Impiegati** percentualmente *cala del 14,1%*, che in termini monetari si traduce in 100 € lordi annui in meno; la stessa dinamica si riscontra per la parte fissa, in calo dello 0,3%.

<sup>1</sup> Per informazioni sul Rapporto sulle Retribuzioni in Italia collegarsi al sito <http://www.odmconsulting.com/odm/store/rapporto-sulle-retribuzioni.html>

<sup>2</sup> Per Variabile si intende la Retribuzione Variabile effettivamente percepita nell’ultimo anno.

## INDAGINE RETRIBUTIVA

Tabella 2 - Analisi componenti della retribuzione

2011	ANALISI COMPONENTI DELLA RETRIBUZIONE (RETRIBUZIONE FISSA E VARIABILE)				
	RBA (in €)	VARIABILE (in €)	VARIABILE (%)	TREND RBA 2011-2010	TREND VARIABILE 2011-2010
DIRIGENTI	94.809	10.812	11,4%	1,9%	-0,4%
QUADRI	49.989	3.314	6,6%	0,1%	-5,3%
IMPIEGATI	26.310	609	2,3%	-0,3%	-14,1%

Fonte: elaborazione dati a cura di OD&M Consulting

È importante precisare come la componente variabile appena analizzata è da intendersi come la parte percepita dal lavoratore, diversa quindi dalla parte variabile potenzialmente erogabile dall'azienda. Il risultato appena descritto rappresenta la ripartizione della parte monetaria complessivamente percepita dai lavoratori, ed è influenzato da una serie di elementi che caratterizzano le politiche adottate dalle aziende, ossia la popolazione che è coinvolta in un sistema di incentivazione, il peso del variabile erogato agli effettivi percettori e il target potenzialmente raggiungibile nei sistemi di erogazione del premio variabile.

In primo luogo non tutte le aziende utilizzano sistemi di incentivazione o regole generali per l'erogazione del variabile, ma soprattutto non tutti i lavoratori raggiungono gli obiettivi stabiliti per percepire il premio: ciò ha un'influenza sul numero effettivo di percettori del variabile, che va dal 60% dei Dirigenti al 20% degli Operai.

La quota variabile percepita da questi lavoratori ha un'incidenza ben maggiore rispetto a quella indicata in precedenza, in quanto "depurata" da coloro che, per mancato raggiungimento degli obiettivi o per mancata inclusione in sistemi di incentivazione, non hanno percepito un variabile nel 2011. L'incidenza del variabile per i soli percettori supera il 19% sul fisso per i Dirigenti e il 13% per i Quadri, mentre per gli Impiegati staziona poco sotto il 9% e per gli Operai poco sotto il 7%.

È quindi la performance ottenuta dai lavoratori che determina il peso effettivo del pacchetto retributivo percepito. Va infine sottolineato come il target, ossia la quota erogabile a fronte del raggiungimento del 100% degli obiettivi stabiliti nel sistema di incentivazione, presenti percentuali che variano in base alla tipologia di sistema adottato e al montepremi complessivo che l'azienda decide di mettere a disposizione per la popolazione inclusa nel sistema di incentivazione.

### Le retribuzioni nel settore ICT

Le tabelle che seguono illustrano l'andamento delle retribuzioni rispetto alle società che producono software e forniscono servizi di consulenza IT (Consulenza e Servizi ICT) e rispetto alle società di progettazione di computer e altri apparati (informatica, elettronica). I dati sono aggregati per categoria di inquadramento e fanno riferimento al periodo 2011-2008<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Per le retribuzioni delle figure professionali si rimanda alla sezione dedicata alle schede.

## INDAGINE RETRIBUTIVA

Tabella 3 - RTA Media Dirigenti - TREND 2011-2008

RTA MEDIA DIRIGENTI	2008	2009	2010	2011	TREND 2011-2008	TREND 2011-2010
Consulenza e servizi ICT	€ 96.104	€ 94.915	€ 101.211	€ 99.647	3,7%	- 1,5%
Informatica, elettronica	€ 96.782	€ 101.766	€ 103.751	€ 104.178	7,6%	0,4%
<b>Media Generale</b>	<b>€ 103.424</b>	<b>€ 104.342</b>	<b>€ 103.908</b>	<b>€ 105.621</b>	<b>2,1%</b>	<b>1,6%</b>
Differenza Cons vs Gen	- 7,1%	- 9,0%	- 2,6%	- 5,7%		
Differenza Inf vs Gen	- 6,4%	- 2,5%	- 0,2%	- 1,4%		

Tabella 4 - RTA Media Quadri - TREND 2011-2008

RTA MEDIA QUADRI	2008	2009	2010	2011	TREND 2011-2008	TREND 2011-2010
Consulenza e servizi ICT	€ 47.667	€ 48.658	€ 49.504	€ 50.165	5,2%	1,3%
Informatica, elettronica	€ 50.022	€ 52.587	€ 53.448	€ 53.412	6,8%	- 0,1%
<b>Media Generale</b>	<b>€ 51.018</b>	<b>€ 51.804</b>	<b>€ 53.418</b>	<b>€ 53.303</b>	<b>4,5%</b>	<b>- 0,2%</b>
Differenza Cons vs Gen	- 6,6%	- 6,1%	- 7,3%	- 5,9%		
Differenza Inf vs Gen	- 2,0%	1,5%	0,1%	0,2%		

Tabella 5 - RTA Media Impiegati - TREND 2011-2008

RTA MEDIA IMPIEGATI	2008	2009	2010	2011	TREND 2011-2008	TREND 2011-2010
Consulenza e servizi ICT	€ 25.914	€ 25.954	€ 28.034	€ 27.820	7,4%	- 0,8%
Informatica, elettronica	€ 27.158	€ 27.523	€ 28.902	€ 28.213	3,9%	- 2,4%
<b>Media Generale</b>	<b>€ 25.679</b>	<b>€ 26.151</b>	<b>€ 27.092</b>	<b>€ 26.920</b>	<b>4,8%</b>	<b>- 0,6%</b>
Differenza Cons vs Gen	0,9%	- 0,8%	3,5%	3,3%		
Differenza Inf vs Gen	5,8%	5,2%	6,7%	4,8%		

Quello che emerge dall'analisi di questi dati non è molto differente da quanto evidenziato per le retribuzioni generali: anche il settore ICT evidenzia una situazione retributiva stagnante indipendentemente dal livello di inquadramento e dal comparto di riferimento.

I Dirigenti registrano una situazione positiva nel comparto dell'Informatica/elettronica sebbene si tratti di percentuali irrisorie (+0,4%) ad indicare una situazione sostanzialmente stabile; per i Quadri la situazione sembra migliore per coloro che lavorano nella Consulenza e Servizi ICT mentre gli Impiegati non registrano situazioni positive in nessuno dei due comparti.

Passando ad un confronto con la media generale delle retribuzioni, solo gli Impiegati di entrambi i comparti sembrano guadagnare meglio rispetto alla media generale, mentre per le altre categorie di inquadramento si registrano retribuzioni inferiori, in particolar modo nel comparto della Consulenza e Servizi ICT.



### Considerazioni in tema di politica retributiva

Il 2011 si è rivelato un **anno di sofferenza** sotto l'aspetto retributivo. La stagnazione in atto dal 2007 si è riproposta anche nell'ultimo anno, con il risultato di una perdita di potere d'acquisto che ha impattato in maniera diffusa sulle famiglie professionali che fanno parte del mercato del lavoro.

Gli andamenti positivi registrati nel 2010 per Quadri e Impiegati si sono dimostrati un episodio isolato in un periodo in cui le retribuzioni faticano a crescere. Questo fenomeno, collegato ad una forte ripresa della crescita dei prezzi al consumo nel 2011 (+2,8% rispetto al 2010), ha determinato uno **squilibrio fra la dinamica di crescita delle retribuzioni dei lavoratori e la dinamica inflattiva**, riducendo di fatto la capacità di spesa delle famiglie italiane.

Il contesto sopra descritto potrebbe far pensare che non ci siano molte "speranze" quando parliamo di livelli retributivi, ma in realtà non è così. Innanzitutto il mercato fornisce alle aziende molte informazioni che possono essere utilizzate per migliorare la propria competitività in termini retributivi. **Molti elementi "esterni" concorrono alla determinazione del livello retributivo**: il contesto in cui l'azienda opera, la tipologia di attività e i prodotti/servizi offerti al mercato, la collocazione territoriale sono caratteristiche che l'impresa deve considerare per mantenere la propria competitività con il mercato, soprattutto in riferimento alle figure aziendali maggiormente rilevanti.

In secondo luogo la retribuzione variabile, che è una leva ancora poco utilizzata, può far crescere la competitività delle retribuzioni, a tutti i livelli e per tutte le tipologie di ruolo. Non va tuttavia dimenticato che, per essere efficace, il variabile dovrebbe essere agganciato ad un **sistema di obiettivi** che ha nel risultato complessivo dell'azienda il punto di riferimento principale. Solo se l'azienda raggiunge i risultati prefissati ha infatti la possibilità di pagare il variabile e quindi di sostenersi nel tempo. Il richiamo agli obiettivi aziendali aiuta molto a creare la consapevolezza che qualsiasi ruolo si ricopra nell'organizzazione è rilevante per il risultato finale.

I **benefit** rappresentano un'ulteriore opportunità per aumentare la competitività dei livelli retributivi. Sarebbe però necessario abbinare alla logica degli inquadramenti contrattuali (logica tradizionalmente adottata dalle aziende per attribuire benefit) anche logiche che tengano in considerazione le **caratteristiche delle persone facenti parte dell'organizzazione**. Uomini e donne, figure in ingresso e figure già integrate nel mercato del lavoro, giovani e adulti, sono popolazioni con bisogni e aspettative completamente differenti, e tali differenze possono essere tradotte in un'offerta di benefit che non sposti necessariamente l'esigenza del singolo, ma quantomeno l'esigenza del target di appartenenza.

Anche l'investimento che le aziende realizzano in termini di **formazione e sviluppo** è un elemento di reward. In questo caso le attività di addestramento e formazione hanno un alto valore aggiunto quando sono veramente mirate ad accrescere le competenze delle persone, perché aiutano l'azienda a raggiungere più velocemente i propri risultati e contribuiscono a garantire l'occupabilità delle persone stesse nel tempo.

Le imprese hanno quindi la possibilità di coniugare parecchi elementi organizzativi e non per poter costruire una **politica retributiva efficace e meno tradizionale**; in questo tutti gli attori del mercato del lavoro (aziende, lavoratori, organizzazioni sindacali) possono dare il loro contributo alla ricerca di risposte lavorative in grado di **massimizzare il valore percepito da parte delle persone che lavorano** ed ottimizzare gli investimenti aziendali.

## L'Indagine Retributiva 2012

L'Indagine Retributiva di quest'anno presenta alcune novità sostanziali rispetto a quelle degli anni passati, pur continuando a fornire un benchmark retributivo approfondito per ogni singola figura professionale che opera sia all'interno dei settori ICT, sia nelle aree funzionali dell'IT delle aziende appartenenti a tutti gli altri settori merceologici<sup>4</sup>.

Le novità dell'edizione 2012 sono frutto di una razionalizzazione del database OD&M:

- il numero dei profili passa da 27 a 22
- alcune posizioni sono state assorbite da altre perché ritenute assimilabili:
  - il Capo Centro EDP e l'EDP Manager confluiscono nella figura del Responsabile Sistemi Informativi
  - l'Analista Programmatore Senior e il Responsabile Analisi/programmazione confluiscono nella figura dell'Analista Programmatore
  - lo Specialista in Network Design è confluito nel Network Engineer
  - l'Addetto al Supporto Tecnico all'utenza e l'Operatore CED sono confluiti nell'Addetto Help Desk
- il Sistemista Gestionale ha cambiato nome in Tecnico ERP
- è stato inserito un nuovo profilo professionale, il Software Tester.

Non vi sono novità invece rispetto ai cluster delle schede illustrati nella nota metodologica (pag. 104).

I profili professionali sono stati poi confrontati con la classificazione e-CF, EUCIP e IWA.

Nella tabella seguente sono indicati i 22 profili professionali alle quali è stato associato il corrispondente riferimento rispetto alle 3 classificazioni sopracitate ove disponibile:

PROFILI OD&M / ASSINTEL		ALTRE CLASSIFICAZIONI (e-CF; EUCIP; IWA)
1	Direttore Sistemi Informativi	<i>Chief Information Officer (e-CF)</i> <i>IS Manager (EUCIP)</i>
2	Responsabile Sistemi Informativi	<i>ICT Operation Manager (e-CF)</i> <i>IS Manager (EUCIP)</i> <i>Web Project Manager (IWA)</i>
3	Responsabile Sviluppo SW	<i>Project Manager (e-CF)</i> <i>IS Project Manager (EUCIP)</i>
4	Project Leader IT	<i>Project Manager (e-CF)</i> <i>IS Project Manager (EUCIP)</i> <i>Web Project Manager (IWA)</i>
5	Key Account Manager	<i>Account Manager (e-CF)</i> <i>Client Manager (EUCIP)</i> <i>Account (IWA)</i>
6	Responsabile Commerciale	<i>Account Manager (e-CF)</i> <i>Client Manager (EUCIP)</i> <i>Account (IWA)</i>
7	Analista Coordinatore	<i>System Analyst (e-CF)</i> <i>IS Analyst o Business Analyst (EUCIP)</i>
8	Database Administrator	<i>Database Administrator (e-CF)</i> <i>Database Manager (EUCIP)</i> <i>Database Administrator (IWA)</i>

<sup>4</sup> Le retribuzioni dei profili professionali Key Account Manager, Responsabile Commerciale e Tecnico Commerciale fanno riferimento al solo settore ICT.

PROFILI OD&M / ASSINTEL		ALTRE CLASSIFICAZIONI (e-CF; EUCIP; IWA)
9	Architect Engineer	<i>Enterprise Architect (e-CF)</i> <i>IT Systems Architect (EUCIP)</i> <i>Creative Information Architect (IWA)</i>
10	System Engineer	<i>Enterprise Architect (e-CF)</i> <i>IT Systems Architect (EUCIP)</i>
11	Analista Sistemista	<i>Enterprise Architect (e-CF)</i> <i>IT Systems Architect (EUCIP)</i>
12	Analista Programmatore	<i>Developer (e-CF)</i> <i>Software Developer o Systems Integration and Testing Engineer (EUCIP)</i>
13	Sistemista	<i>Technical Specialist (e-CF)</i> <i>X-Systems Engineer (EUCIP)</i>
14	Tecnico ERP	<i>System Analyst (e-CF)</i> <i>Enterprise Solutions Consultant o Logistics &amp; Automation Consultant (EUCIP)</i>
15	Security Engineer	<i>ICT Security Specialist (e-CF)</i> <i>Security Advisor (EUCIP)</i>
16	Network Engineer	<i>Network Specialist (e-CF)</i> <i>Network Manager (EUCIP)</i>
17	Responsabile Help Desk	<i>Service Desk Agent (e-CF)</i> <i>Help Desk supervisor (EUCIP)</i> <i>Community Manager (IWA)</i>
18	Addetto Help Desk	<i>Service Desk Agent (e-CF)</i> <i>IT Administrator (EUCIP)</i>
19	Lan/wan Administrator	<i>Service Desk Agent (e-CF)</i> <i>IT Administrator (EUCIP)</i>
20	Tecnico Commerciale	<i>ICT Consultant (e-CF)</i> <i>Sales and Application Consultant (EUCIP)</i>
21	Web Developer	<i>Digital Media Specialist (e-CF)</i> <i>Web &amp; Multimedia Master (EUCIP)</i> <i>Front-End Web Developer/ Server Side Web Developer (IWA)</i>
22	Software Tester	<i>Test Specialist (e-CF)</i> <i>Systems Integration and Testing Engineer (EUCIP)</i>

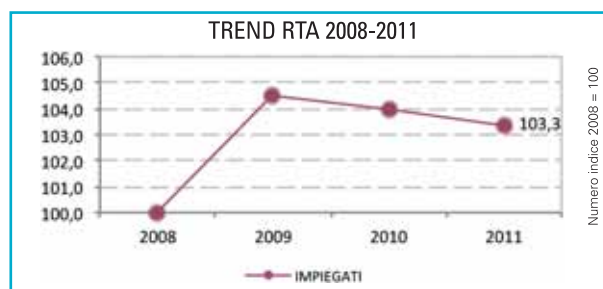
## Direttore Sistemi Informativi

Garantisce la pianificazione e lo sviluppo del sistema ICT aziendale in base agli obiettivi di lungo termine, monitorando costantemente gli sviluppi nelle tecnologie ICT per proporre innovazioni nell'organizzazione a favore della competitività aziendale. È responsabile dell'analisi dei fabbisogni, dell'implementazione delle procedure informatiche e del supporto alle varie unità aziendali. Propone e definisce gli obiettivi per lo sviluppo e per l'aggiornamento dei sistemi informativi aziendali e, dopo la loro approvazione, ne assicura la realizzazione. Contribuisce allo sviluppo di particolari procedure aziendali fornendo supporto specialistico. Assicura la gestione e lo sviluppo professionale del personale dell'area; definisce, realizza e controlla il budget.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	DIRIGENTI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 101.458	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 91.296	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA
	61,0%	18,8%

BENEFIT	
	DIRIGENTI
Autovettura	60,0%
Mensa/buoni pasto	35,0%
Previdenza integrativa	30,0%
Cellulare	90,0%
Computer portatile	85,0%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE	
	DIRIGENTI
Nord Est	€ 99.458
Nord Ovest	€ 102.897
Centro	€ 101.685
Sud e Isole	€ 91.602

ETÀ ANAGRAFICA	
	DIRIGENTI
< 24 anni	--
24 - 30 anni	--
31 - 40 anni	€ 93.175
41 - 50 anni	€ 100.620
> 50 anni	€ 109.232

DIMENSIONE AZIENDALE	
	DIRIGENTI
Microimpresa	--
Piccola Azienda	€ 92.617
Media Azienda	€ 96.303
Grande Azienda	€ 111.143

ANZIANITÀ PROFESSIONALE	
	DIRIGENTI
1 - 2 anni	€ 92.904
3 - 5 anni	€ 101.974
> 5 anni	€ 104.082

SETTORE MERCEOLOGICO	
	DIRIGENTI
ICT	€ 93.442
NO ICT	€ 104.059

GENERE	
	DIRIGENTI
Uomini	€ 101.471
Donne	€ 100.252

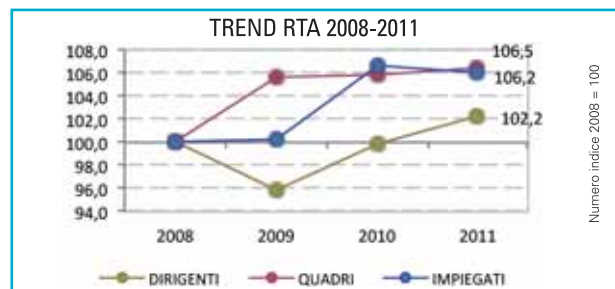
## Responsabile Sistemi Informativi

È responsabile dell'analisi e progettazione dei sistemi informativi, della progettazione software e della gestione operativa. È responsabile del buon funzionamento del sistema ICT aziendale; pianifica lo sviluppo del sistema ICT, stabilendo le priorità, in accordo con la direzione d'impresa, coerentemente con le risorse, i budget assegnati e gli obiettivi strategici aziendali. Contribuisce alla predisposizione di piani economici di investimento per l'adeguamento degli strumenti informativi aziendali. Collabora con i responsabili delle funzioni utenti nella definizione degli interventi organizzativi connessi con l'automazione dei sistemi informativi di settore. Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzione tecnologica.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	DIRIGENTI		QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 89.672	▲	€ 55.031	■	€ 33.575	■
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 83.209		€ 52.474		€ 32.891	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 50,6%	% INCIDENZA SULLA RBA 15,6%	% PERCETTORI 40,4%	% INCIDENZA SULLA RBA 12,4%	% PERCETTORI 22,5%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,7%

BENEFIT			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	63,6%	28,9%	12,3%
Mensa/buoni pasto	27,3%	59,1%	54,7%
Previdenza integrativa	36,4%	14,5%	5,4%
Cellulare	100,0%	83,9%	66,3%
Computer portatile	72,7%	69,7%	54,4%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 87.686	€ 54.147	€ 34.074
Nord Ovest	€ 90.718	€ 56.246	€ 34.341
Centro	€ 89.649	€ 53.252	€ 32.378
Sud e Isole	€ 80.760	€ 52.131	€ 28.993

ETÀ ANAGRAFICA			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	--	€ 24.219
24 - 30 anni	--	€ 47.296	€ 28.120
31 - 40 anni	€ 82.753	€ 52.217	€ 33.211
41 - 50 anni	€ 89.365	€ 57.214	€ 37.706
> 50 anni	€ 103.446	€ 62.506	€ 38.765

DIMENSIONE AZIENDALE			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	--	€ 30.316
Piccola Azienda	€ 81.128	€ 52.723	€ 32.183
Media Azienda	€ 84.356	€ 55.744	€ 35.318
Grande Azienda	€ 97.355	€ 57.102	€ 35.929

ANZIANITÀ PROFESSIONALE			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 82.685	€ 51.587	€ 29.136
3 - 5 anni	€ 90.758	€ 53.495	€ 32.528
> 5 anni	€ 92.634	€ 57.008	€ 35.965

SETTORE MERCEOLOGICO			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 83.137	€ 53.166	€ 31.970
NO ICT	€ 92.584	€ 55.633	€ 34.196

GENERE			
	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 89.745	€ 55.095	€ 33.624
Donne	€ 88.667	€ 53.673	€ 32.811

## Responsabile Sviluppo SW

Elabora il piano dei programmi da sviluppare e ne assicura la realizzazione nei tempi e costi concordati. È responsabile della pianificazione, dello sviluppo, della realizzazione, del collaudo e della manutenzione dei programmi software aziendali. Distribuisce i programmi fra le aree che gli riferiscono, assicura lo sviluppo del personale dipendente, l'assegnazione delle risorse ed il mantenimento degli standard qualitativi previsti. Pianifica e gestisce l'attività di analisi secondo i tempi e le norme concordate con i clienti interni o esterni; può seguire il post vendita e la customer satisfaction.

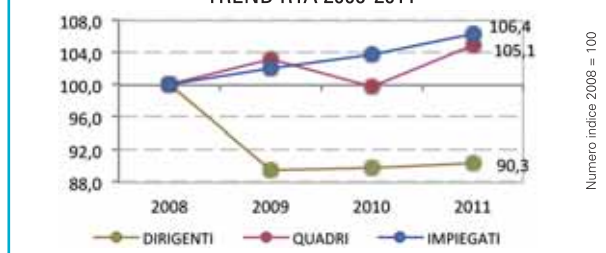
### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	DIRIGENTI		QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 77.253	-	€ 51.073	▲	€ 34.077	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 71.150		€ 48.489		€ 33.297	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 58,1%	% INCIDENZA SULLA RBA 15,5%	% PERCETTORI 53,7%	% INCIDENZA SULLA RBA 12,6%	% PERCETTORI 25,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,5%

### BENEFIT

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	85,7%	28,4%	17,3%
Mensa/buoni pasto	71,4%	64,5%	56,4%
Previdenza integrativa	14,3%	19,9%	4,5%
Cellulare	100,0%	76,6%	57,1%
Computer portatile	100,0%	71,6%	54,9%

### TREND RTA 2008-2011



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

#### AREA TERRITORIALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 75.500	€ 53.032	€ 34.618
Nord Ovest	€ 78.111	€ 55.088	€ 34.889
Centro	€ 77.191	€ 52.155	€ 32.895
Sud e Isole	€ 69.537	€ 51.058	€ 29.456

#### ETÀ ANAGRAFICA

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	--	€ 25.035
24 - 30 anni	--	€ 46.358	€ 29.067
31 - 40 anni	€ 73.600	€ 51.181	€ 34.330
41 - 50 anni	€ 79.481	€ 56.079	€ 38.976
> 50 anni	€ 85.563	€ 61.264	€ 40.071

#### DIMENSIONE AZIENDALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	--	€ 31.445
Piccola Azienda	€ 70.463	€ 51.235	€ 32.303
Media Azienda	€ 73.267	€ 54.170	€ 35.449
Grande Azienda	€ 84.558	€ 55.490	€ 36.062

#### ANZIANITÀ PROFESSIONALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 71.164	€ 50.763	€ 30.561
3 - 5 anni	€ 78.112	€ 52.641	€ 34.119
> 5 anni	€ 79.727	€ 56.097	€ 37.724

#### SETTORE MERCEOLOGICO

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 75.759	€ 52.982	€ 33.350
NO ICT	€ 84.367	€ 55.441	€ 35.672

#### GENERE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 77.413	€ 53.907	€ 34.152
Donne	€ 76.482	€ 52.516	€ 33.325



## Project Leader IT

È responsabile della realizzazione dei progetti IT affidati nei tempi e nei costi concordati coordinando le funzioni e le risorse aziendali coinvolte nei progetti. Partecipa alla definizione del progetto con il cliente interno / esterno e pianifica le sue fasi di realizzazione. Favorisce l'integrazione e lo scambio di informazioni delle funzioni coinvolte nella realizzazione del progetto. Verifica il rispetto dei tempi e dei costi delle singole fasi di realizzazione, individua le cause degli scostamenti e interviene direttamente o negoziando con i direttori delle funzioni coinvolte per raggiungere gli obiettivi prefissati. Individua nel piano di progetto le aree di rischio e propone soluzioni tecniche ed organizzative per il loro monitoraggio e la loro gestione.

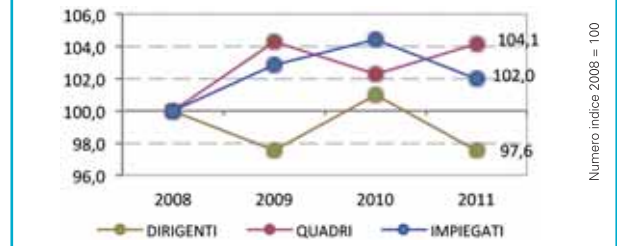
## VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	DIRIGENTI		QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 75.437	▼	€ 51.177	▲	€ 35.386	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 70.473		€ 48.314		€ 33.947	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 53,1%	% INCIDENZA SULLA RBA 13,2%	% PERCETTORI 52,3%	% INCIDENZA SULLA RBA 11,5%	% PERCETTORI 41,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,3%

## BENEFIT

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	83,3%	36,1%	18,1%
Mensa/buoni pasto	33,3%	71,4%	65,8%
Previdenza integrativa	25,0%	18,3%	9,1%
Cellulare	83,3%	86,1%	70,6%
Computer portatile	83,3%	77,5%	65,2%

## TREND RTA 2008-2011



## ANALISI DEI CLUSTER (Media)

## AREA TERRITORIALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 73.528	€ 50.283	€ 36.033
Nord Ovest	€ 76.071	€ 52.232	€ 36.316
Centro	€ 75.175	€ 49.452	€ 34.240
Sud e Isole	€ 67.721	€ 48.411	€ 30.660

## ETÀ ANAGRAFICA

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	--	€ 25.886
24 - 30 anni	--	€ 44.392	€ 30.055
31 - 40 anni	€ 71.995	€ 49.010	€ 35.497
41 - 50 anni	€ 77.748	€ 53.700	€ 40.301
> 50 anni	€ 89.998	€ 58.666	€ 41.433

## DIMENSIONE AZIENDALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	--	€ 30.769
Piccola Azienda	€ 68.100	€ 48.722	€ 33.344
Media Azienda	€ 70.810	€ 51.513	€ 36.592
Grande Azienda	€ 81.722	€ 52.768	€ 37.225

## ANZIANITÀ PROFESSIONALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 69.959	€ 48.307	€ 31.994
3 - 5 anni	€ 76.789	€ 50.094	€ 35.719
> 5 anni	€ 78.376	€ 53.383	€ 39.493

## SETTORE MERCEOLOGICO

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 73.621	€ 50.466	€ 34.981
NO ICT	€ 81.986	€ 52.808	€ 37.416

## GENERE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 75.506	€ 51.342	€ 35.468
Donne	€ 74.599	€ 50.017	€ 34.610

## Key Account Manager

Ha la responsabilità di gestire uno o più clienti ritenuti strategici per l'azienda; assicura il raggiungimento del budget assegnatogli ed intraprende iniziative per conseguire gli obiettivi di vendita. In sintonia con le politiche aziendali, definisce le azioni di vendita più opportune ed appropriate in relazione alle caratteristiche ed esigenze dei singoli clienti. Assicura la pianificazione e la realizzazione delle attività di vendita e promozione presso i propri clienti definendo le politiche commerciali entro il budget assegnato. Verifica periodicamente gli andamenti delle vendite ed individua e mette in atto le azioni correttive più appropriate.

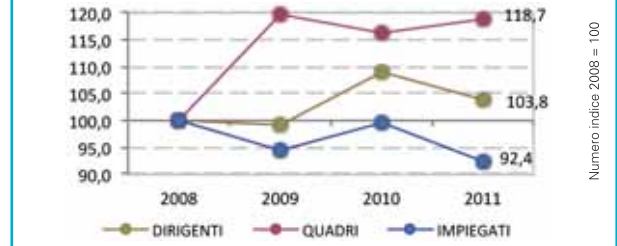
### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	DIRIGENTI		QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 94.027	▼	€ 62.219	▲	€ 34.237	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 73.603		€ 50.708		€ 32.301	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA
	88,9%	26,3%	86,4%	26,6%	42,3%	14,1%

### BENEFIT

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	69,2%	85,6%	69,6%
Mensa/buoni pasto	61,5%	58,5%	53,9%
Previdenza integrativa	38,5%	18,3%	6,3%
Cellulare	92,3%	96,9%	90,8%
Computer portatile	61,5%	85,7%	78,9%

### TREND RTA 2008-2011



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

#### AREA TERRITORIALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 93.520	€ 62.980	€ 31.901
Nord Ovest	€ 96.753	€ 61.883	€ 35.342
Centro	€ 95.614	€ 60.218	€ 31.308
Sud e Isole	€ 86.133	--	€ 29.798

#### ETÀ ANAGRAFICA

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	--	--
24 - 30 anni	--	--	€ 28.844
31 - 40 anni	€ 86.404	€ 60.599	€ 35.783
41 - 50 anni	€ 93.309	€ 62.754	€ 37.737
> 50 anni	€ 108.010	€ 70.918	€ 42.126

#### DIMENSIONE AZIENDALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	--	€ 30.007
Piccola Azienda	€ 86.822	€ 58.834	€ 33.447
Media Azienda	€ 90.277	€ 66.461	€ 34.885
Grande Azienda	€ 104.189	€ 64.189	€ 43.428

#### ANZIANITÀ PROFESSIONALE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 85.357	€ 57.571	€ 31.670
3 - 5 anni	€ 93.691	€ 61.800	€ 34.686
> 5 anni	€ 95.627	€ 61.419	€ 37.471

#### SETTORE MERCEOLOGICO

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 94.027	€ 62.219	€ 34.237
NO ICT	--	--	--

#### GENERE

	DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 94.309	€ 62.312	€ 34.606
Donne	€ 93.176	€ 61.092	€ 32.040

## Responsabile Commerciale

Definisce in accordo con le politiche aziendali e/o di gruppo, le strategie commerciali e di marketing di breve - medio e lungo termine per tutti i prodotti aziendali o per quelli della divisione di competenza. Definisce in particolare le politiche di prezzo, di canale distributivo, di promozione e comunicazione esterna. Assicura l'elaborazione degli obiettivi di vendita e del budget commerciale annuale e dei piani pluriennali assicurando il costante monitoraggio del mercato e definendo le azioni e gli strumenti più idonei al raggiungimento degli obiettivi in coerenza con le politiche e con l'immagine dell'azienda. Organizza la struttura commerciale ed individua le azioni opportune per motivare la forza di vendita. Stabilisce gli accordi con eventuali partner sul territorio nazionale e all'estero. Cura direttamente le relazioni con i clienti strategici e partecipa a trattative complesse o importanti. Può essere responsabile delle strategie di assistenza ai clienti. Coordina un gruppo di collaboratori e ne garantisce lo sviluppo.

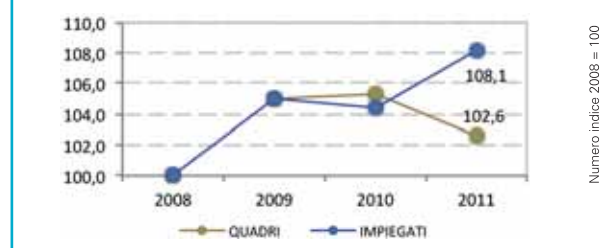
### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 55.636	▼	€ 31.426	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 50.054		€ 29.754	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 53,8%	% INCIDENZA SULLA RBA 22,9%	% PERCETTORI 31,3%	% INCIDENZA SULLA RBA 18,2%

### BENEFIT

	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	74,7%	60,0%
Mensa/buoni pasto	39,6%	37,3%
Previdenza integrativa	7,8%	2,2%
Cellulare	94,2%	85,5%
Computer portatile	70,1%	50,6%

### TREND RTA 2008-2011



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

#### AREA TERRITORIALE

	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 57.152	€ 31.057
Nord Ovest	€ 55.908	€ 34.406
Centro	€ 53.789	€ 30.478
Sud e Isole	€ 47.008	€ 29.009

#### ETÀ ANAGRAFICA

	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	--
24 - 30 anni	--	€ 25.101
31 - 40 anni	€ 53.085	€ 31.140
41 - 50 anni	€ 54.972	€ 32.840
> 50 anni	€ 62.123	€ 36.660

#### DIMENSIONE AZIENDALE

	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 26.194
Piccola Azienda	€ 53.729	€ 31.111
Media Azienda	€ 60.693	€ 32.449
Grande Azienda	€ 61.549	€ 37.163

#### ANZIANITÀ PROFESSIONALE

	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 55.231	€ 28.247
3 - 5 anni	€ 55.638	€ 30.936
> 5 anni	€ 57.506	€ 33.421

#### SETTORE MERCEOLOGICO

	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 55.636	€ 31.426
NO ICT	--	--

#### GENERE

	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 55.646	€ 31.810
Donne	€ 54.557	€ 29.451

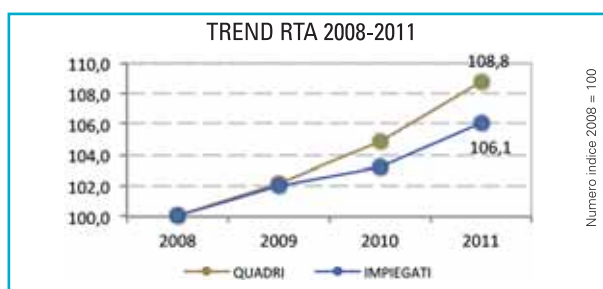
## Analista Coordinatore

È responsabile dell'analisi dettagliata dei requisiti, della definizione delle specifiche funzionali e della metodologia di sviluppo, della progettazione dell'architettura dell'applicazione, del disegno dettagliato dei moduli e/o delle classi e della documentazione tecnica della soluzione. Coordina l'analisi dei requisiti del cliente e la definizione delle specifiche funzionali di un programma applicativo; è responsabile della codifica, del debugging, dei test di applicativi software e della documentazione per l'utilizzo del software. Segue l'intero ciclo di vita del software, dall'analisi iniziale al rilascio delle versioni ed alla manutenzione ordinaria. È affiancato dal project manager nella gestione delle relazioni con il cliente per la parte tecnica del progetto, e dal knowledge manager per la definizione della metodologia di sviluppo. Può coordinare alcuni programmatori o analisti junior.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 48.707	▲	€ 33.027	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 46.960		€ 32.218	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 37,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,0%	% PERCETTORI 28,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,0%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	18,1%	10,0%
Mensa/buoni pasto	71,0%	69,3%
Previdenza integrativa	20,7%	10,6%
Cellulare	74,1%	60,8%
Computer portatile	64,2%	62,9%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 47.751	€ 33.702
Nord Ovest	€ 49.602	€ 33.966
Centro	€ 46.961	€ 32.024
Sud e Isole	€ 45.973	€ 28.676

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 24.265
24 - 30 anni	€ 41.959	€ 28.174
31 - 40 anni	€ 46.325	€ 33.275
41 - 50 anni	€ 50.758	€ 37.778
> 50 anni	€ 55.452	€ 38.839

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 29.104
Piccola Azienda	€ 46.325	€ 31.028
Media Azienda	€ 48.979	€ 34.051
Grande Azienda	€ 50.172	€ 34.640

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 45.948	€ 29.471
3 - 5 anni	€ 47.648	€ 32.903
> 5 anni	€ 50.777	€ 36.379

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 47.660	€ 32.404
NO ICT	€ 49.871	€ 34.660

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 48.948	€ 33.212
Donne	€ 47.685	€ 32.408

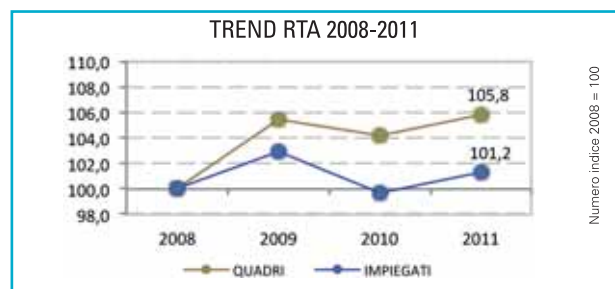
## Database Administrator

Gestisce il flusso delle operazioni sul database, lo monitora in termini di accessi, dimensionamento, sicurezza e gestisce l'operabilità dei diversi task amministrativi. Garantisce le performance attese e la qualità dei dati. Verifica la capacità dei sistemi in funzione dei requisiti attuali e pianifica i fabbisogni futuri. Assicura la progettazione e lo sviluppo dei database e datawarehouse aziendali. Garantisce l'usabilità e l'affidabilità dell'infrastruttura, dello storage dei dati, dei backup e di eventuali restore dei dati.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 50.420	▲	€ 30.777	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 47.997		€ 29.996	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 52,5%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,5%	% PERCETTORI 30,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 8,7%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	11,8%	5,9%
Mensa/buoni pasto	64,7%	68,9%
Previdenza integrativa	20,6%	17,6%
Cellulare	64,7%	42,9%
Computer portatile	76,5%	57,1%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 49.405	€ 31.484
Nord Ovest	€ 51.320	€ 31.730
Centro	€ 48.588	€ 29.917
Sud e Isole	€ 47.566	€ 26.789

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 22.749
24 - 30 anni	€ 42.403	€ 26.413
31 - 40 anni	€ 46.815	€ 31.195
41 - 50 anni	€ 51.295	€ 35.417
> 50 anni	€ 56.038	€ 36.412

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 28.238
Piccola Azienda	€ 47.784	€ 29.181
Media Azienda	€ 50.522	€ 32.023
Grande Azienda	€ 51.752	€ 32.577

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 46.690	€ 26.977
3 - 5 anni	€ 48.417	€ 30.119
> 5 anni	€ 51.596	€ 33.301

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 49.416	€ 30.139
NO ICT	€ 51.710	€ 32.238

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 50.559	€ 30.861
Donne	€ 49.255	€ 30.115

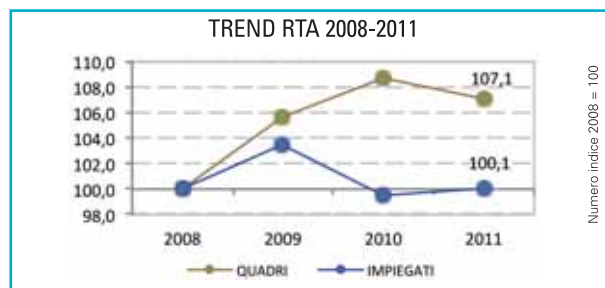
### Architect Engineer

È responsabile dello sviluppo e della progettazione del sistema integrato di rete, dei sistemi e degli applicativi. Cura l'ottimizzazione della rete informatica ed delle interfacce tra applicativi.

#### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 52.353	▼	€ 36.043	—
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 49.715		€ 34.518	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 50,6%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,8%	% PERCETTORI 41,8%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,8%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	24,4%	11,8%
Mensa/buoni pasto	79,5%	76,5%
Previdenza integrativa	29,5%	13,7%
Cellulare	80,8%	56,9%
Computer portatile	74,4%	64,7%



#### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 51.613	€ 36.968
Nord Ovest	€ 53.613	€ 37.258
Centro	€ 50.759	€ 35.128
Sud e Isole	€ 49.691	€ 31.456

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 26.217
24 - 30 anni	€ 45.111	€ 30.440
31 - 40 anni	€ 49.805	€ 35.951
41 - 50 anni	€ 54.571	€ 40.816
> 50 anni	€ 59.617	€ 41.963

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 29.173
Piccola Azienda	€ 49.274	€ 33.332
Media Azienda	€ 52.097	€ 36.578
Grande Azienda	€ 53.366	€ 37.211

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 49.510	€ 32.403
3 - 5 anni	€ 51.342	€ 36.176
> 5 anni	€ 54.713	€ 39.998

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 51.457	€ 35.329
NO ICT	€ 53.845	€ 37.789

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 52.396	€ 36.122
Donne	€ 51.044	€ 35.248



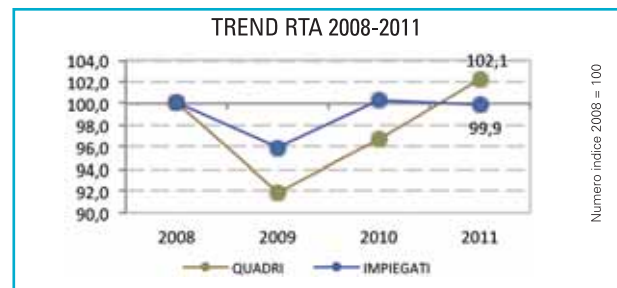
## System Engineer

Analizza le esigenze ed i flussi informativi di ambienti organizzativi complessi e definisce l'architettura di sistema; individua le migliori soluzioni hardware, sistemistiche e applicative per soddisfare le esigenze di utilizzo della rete aziendale, considerando l'impatto economico e la scalabilità. Considera inoltre la messa a rischio del processo produttivo e a tal fine supporta gli acquisti nel determinare la scelta del fornitore, anche per quanto concerne il conto lavoro. Coordina le attività dei sistemisti e dei tecnici HW/SW. Si interfaccia in modo continuo con il cliente e delibera la produzione delle commesse.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 48.272	▲	€ 31.482	■
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 46.179		€ 30.724	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 42,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,7%	% PERCETTORI 27,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,1%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	38,9%	23,4%
Mensa/buoni pasto	63,9%	64,9%
Previdenza integrativa	30,6%	9,0%
Cellulare	86,1%	69,1%
Computer portatile	75,0%	71,3%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 47.566	€ 32.157
Nord Ovest	€ 49.410	€ 32.409
Centro	€ 46.780	€ 30.557
Sud e Isole	€ 45.796	€ 27.362

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 23.334
24 - 30 anni	€ 41.851	€ 27.093
31 - 40 anni	€ 46.205	€ 31.998
41 - 50 anni	€ 50.627	€ 36.328
> 50 anni	€ 55.309	€ 37.349

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 27.797
Piccola Azienda	€ 45.766	€ 29.817
Media Azienda	€ 48.388	€ 32.721
Grande Azienda	€ 49.567	€ 33.287

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 45.630	€ 27.365
3 - 5 anni	€ 47.319	€ 30.551
> 5 anni	€ 50.426	€ 33.779

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 47.825	€ 30.975
NO ICT	€ 50.045	€ 33.131

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 48.326	€ 31.515
Donne	€ 47.079	€ 30.752

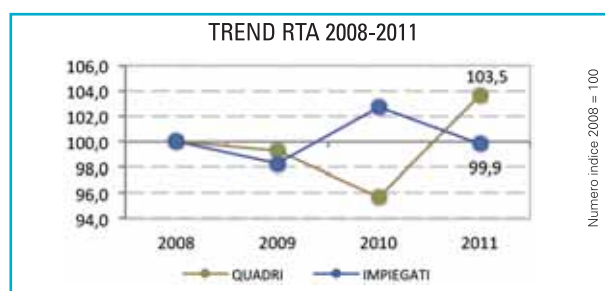
## Analista Sistemista

Studia e coordina le attività connesse alla realizzazione di un progetto di sistema partendo dall'identificazione dei fabbisogni dei clienti e assicurando lo svolgimento conformemente con le scadenze ed i costi previsti. Sulla base delle indicazioni contenute in un progetto, definisce le configurazioni hardware e software. Definisce gli standard per la realizzazione e la gestione del sistema e cura l'organizzazione del gruppo di lavoro. Organizza e predispone la documentazione per il sistema. Provvede ad aggiornarsi sulle novità tecniche sia in ambito hardware che software.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 47.913	▲	€ 28.654	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 45.971		€ 27.995	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 42,0%	% INCIDENZA SULLA RBA 11,0%	% PERCETTORI 25,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,3%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	26,5%	11,1%
Mensa/buoni pasto	64,7%	72,8%
Previdenza integrativa	26,5%	4,9%
Cellulare	55,9%	47,5%
Computer portatile	58,8%	56,2%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 46.941	€ 29.101
Nord Ovest	€ 48.760	€ 29.328
Centro	€ 46.165	€ 27.652
Sud e Isole	€ 45.193	€ 24.761

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 21.394
24 - 30 anni	€ 41.144	€ 24.840
31 - 40 anni	€ 45.425	€ 29.338
41 - 50 anni	€ 49.772	€ 33.308
> 50 anni	€ 54.375	€ 34.243

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 23.398
Piccola Azienda	€ 45.605	€ 27.058
Media Azienda	€ 48.218	€ 29.693
Grande Azienda	€ 49.393	€ 30.207

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 44.950	€ 25.689
3 - 5 anni	€ 46.613	€ 28.680
> 5 anni	€ 49.673	€ 31.710

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 46.815	€ 28.129
NO ICT	€ 48.987	€ 30.088

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 47.989	€ 28.728
Donne	€ 46.750	€ 28.033

## Analista Programmatore

Analizza ed interpreta le esigenze del cliente e si incarica della progettazione, della codifica e del collaudo e della manutenzione dei programmi creati in risposta a tali esigenze. Partecipa alla stesura del disegno logico-applicativo del sistema e alla definizione delle specifiche di programmazione sulla base delle specifiche di analisi e traduce le specifiche di programmazione in coding. Guida la realizzazione dei programmi. Esegui i test di primo livello e partecipa alla stesura di piani e procedure di test/collaudo fino alla messa a punto finale. Partecipa all'installazione del sistema curando anche l'addestramento e l'assistenza degli utenti.

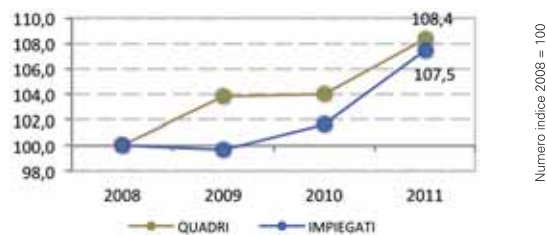
### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 46.489	▲	€ 25.918	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 44.970		€ 25.501	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 28,8%	% INCIDENZA SULLA RBA 11,7%	% PERCETTORI 17,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,3%

### BENEFIT

	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	19,0%	4,4%
Mensa/buoni pasto	69,0%	74,8%
Previdenza integrativa	13,1%	6,4%
Cellulare	63,1%	23,5%
Computer portatile	65,5%	48,9%

### TREND RTA 2008-2011



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

#### AREA TERRITORIALE

	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 45.674	€ 26.537
Nord Ovest	€ 47.444	€ 26.745
Centro	€ 44.919	€ 25.216
Sud e Isole	€ 43.974	€ 22.580

#### ETÀ ANAGRAFICA

	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 19.718
24 - 30 anni	€ 40.807	€ 22.894
31 - 40 anni	€ 45.053	€ 27.039
41 - 50 anni	€ 49.365	€ 30.697
> 50 anni	€ 53.930	€ 31.560

#### DIMENSIONE AZIENDALE

	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 23.701
Piccola Azienda	€ 44.856	€ 24.826
Media Azienda	€ 47.426	€ 27.244
Grande Azienda	€ 48.581	€ 27.716

#### ANZIANITÀ PROFESSIONALE

	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 43.431	€ 22.920
3 - 5 anni	€ 45.038	€ 25.588
> 5 anni	€ 47.995	€ 28.292

#### SETTORE MERCEOLOGICO

	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 46.141	€ 25.635
NO ICT	€ 48.282	€ 27.420

#### GENERE

	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 46.557	€ 25.987
Donne	€ 45.356	€ 25.358

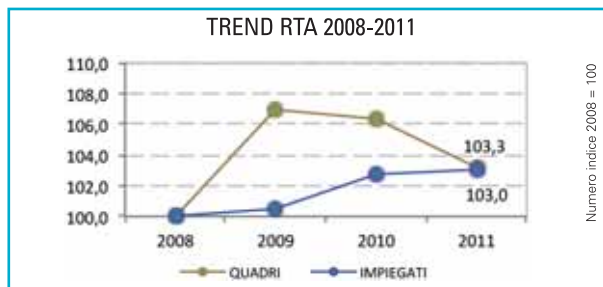
## Sistemista

È responsabile della gestione operativa dei sistemi operativi, server e reti locali; identifica, analizza e risolve i problemi operativi che possono verificarsi. Svolge le operazioni di normale manutenzione dei sistemi e fornisce assistenza agli utenti affiancando i tecnici HW/SW in caso di problemi complessi. Mantiene i contatti con i fornitori e cura il proprio aggiornamento professionale per assicurare la risposta alle esigenze aziendali.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 46.468	▼	€ 27.101	—
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 45.498		€ 26.643	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 25,5%	% INCIDENZA SULLA RBA 8,8%	% PERCETTORI 19,1%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,0%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	21,4%	12,2%
Mensa/buoni pasto	57,1%	63,0%
Previdenza integrativa	19,0%	7,1%
Cellulare	73,8%	55,6%
Computer portatile	76,2%	53,5%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 45.496	€ 27.580
Nord Ovest	€ 47.260	€ 27.796
Centro	€ 44.744	€ 26.207
Sud e Isole	€ 43.803	€ 23.467

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 20.451
24 - 30 anni	€ 39.727	€ 23.746
31 - 40 anni	€ 43.861	€ 28.045
41 - 50 anni	€ 48.058	€ 31.840
> 50 anni	€ 52.502	€ 32.734

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 24.138
Piccola Azienda	€ 44.559	€ 25.963
Media Azienda	€ 47.112	€ 28.491
Grande Azienda	€ 48.259	€ 28.984

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 42.973	€ 23.438
3 - 5 anni	€ 44.563	€ 26.167
> 5 anni	€ 47.488	€ 28.932

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 45.532	€ 26.455
NO ICT	€ 47.646	€ 28.297

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 46.485	€ 27.124
Donne	€ 45.286	€ 26.468

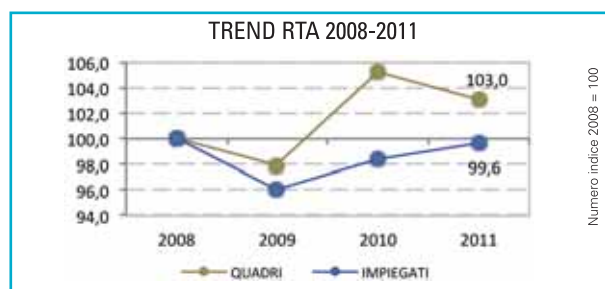
## Tecnico ERP

È in grado di gestire e mantenere il/i modulo/i di propria competenza del sistema applicativo ERP adottato in azienda. Cura la progettazione dell'architettura, l'installazione di software ERP e l'amministrazione dei sistemi ERP; gestisce il tuning e monitora la performance dei sistemi. Funge da key user per i consulenti applicativi esterni.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 50.423	▼	€ 29.709	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 48.885		€ 29.096	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 38,5%	% INCIDENZA SULLA RBA 8,5%	% PERCETTORI 23,8%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,2%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	9,1%	10,8%
Mensa/buoni pasto	81,8%	60,0%
Previdenza integrativa	18,2%	6,2%
Cellulare	90,9%	55,4%
Computer portatile	63,6%	70,8%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 49.144	€ 30.247
Nord Ovest	€ 51.048	€ 30.484
Centro	€ 48.331	€ 28.741
Sud e Isole	€ 47.314	€ 25.737

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 22.094
24 - 30 anni	€ 42.945	€ 25.653
31 - 40 anni	€ 47.413	€ 30.298
41 - 50 anni	€ 51.951	€ 34.397
> 50 anni	€ 56.754	€ 35.364

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 26.593
Piccola Azienda	€ 47.918	€ 28.028
Media Azienda	€ 50.664	€ 30.758
Grande Azienda	€ 51.898	€ 31.291

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 46.860	€ 25.658
3 - 5 anni	€ 48.593	€ 28.646
> 5 anni	€ 51.784	€ 31.672

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 49.627	€ 28.931
NO ICT	€ 51.930	€ 30.945

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 50.386	€ 29.799
Donne	€ 49.086	€ 29.078

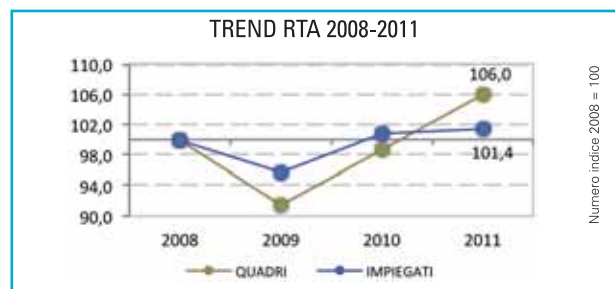
## Security Engineer

Assicura che vengano rispettate le richieste del sistema in termini di sicurezza. Si preoccupa di analizzare e valutare le richieste delle varie funzioni aziendali in termini di sicurezza e di individuare delle soluzioni tecniche ed organizzative compatibili con l'infrastruttura del sistema informatico e con gli investimenti pianificati. Nell'implementazione delle soluzioni per la sicurezza collabora con i network manager.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 54.749	▲	€ 30.635	■
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 51.341		€ 29.965	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 47,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 14,4%	% PERCETTORI 26,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 8,9%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	38,9%	23,4%
Mensa/buoni pasto	63,9%	64,9%
Previdenza integrativa	30,6%	9,0%
Cellulare	86,1%	69,1%
Computer portatile	75,0%	71,3%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 53.618	€ 31.296
Nord Ovest	€ 55.696	€ 31.541
Centro	€ 52.731	€ 29.738
Sud e Isole	€ 51.622	€ 26.629

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 23.589
24 - 30 anni	€ 47.615	€ 27.389
31 - 40 anni	€ 52.569	€ 32.348
41 - 50 anni	€ 57.600	€ 36.725
> 50 anni	€ 62.927	€ 37.757

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 27.358
Piccola Azienda	€ 51.532	€ 28.931
Media Azienda	€ 54.484	€ 31.749
Grande Azienda	€ 55.812	€ 32.298

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 52.029	€ 27.020
3 - 5 anni	€ 53.954	€ 30.166
> 5 anni	€ 57.497	€ 33.353

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 53.688	€ 30.146
NO ICT	€ 56.179	€ 32.245

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 54.806	€ 30.683
Donne	€ 53.391	€ 29.941



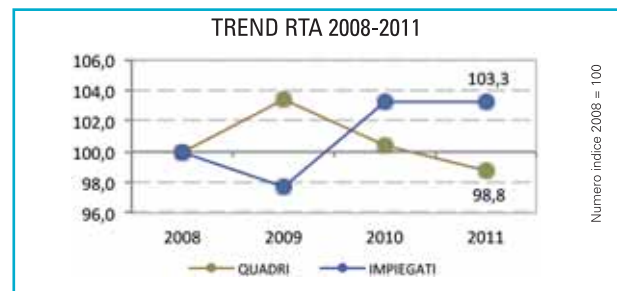
## Network Engineer

Garantisce la progettazione, l'implementazione ed il supporto di soluzioni e servizi di rete, sia per uso aziendale che per eventuali clienti esterni. Cura la gestione e la configurazione degli apparati di rete in ambito LAN/WAN; effettua attività di installazione e assistenza sui sistemi dei Clienti e sulle infrastrutture di rete, monitora le performance dei sistemi e della rete ed effettua interventi di manutenzione. Cura la configurazione e la gestione della rete, compresi i sistemi di sicurezza grazie ad un'approfondita conoscenza dei protocolli di rete e degli applicativi.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 50.005	▼	€ 29.434	—
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 48.131		€ 28.386	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 36,4%	% INCIDENZA SULLA RBA 10,7%	% PERCETTORI 34,2%	% INCIDENZA SULLA RBA 11,0%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	28,6%	10,1%
Mensa/buoni pasto	71,4%	59,7%
Previdenza integrativa	3,6%	5,0%
Cellulare	85,7%	71,4%
Computer portatile	64,3%	72,3%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 48.616	€ 30.310
Nord Ovest	€ 50.500	€ 30.547
Centro	€ 47.812	€ 28.801
Sud e Isole	€ 46.805	€ 25.790

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 22.141
24 - 30 anni	€ 43.889	€ 25.707
31 - 40 anni	€ 48.455	€ 30.361
41 - 50 anni	€ 53.093	€ 34.470
> 50 anni	€ 58.002	€ 35.438

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 25.889
Piccola Azienda	€ 47.749	€ 27.545
Media Azienda	€ 50.485	€ 30.228
Grande Azienda	€ 51.714	€ 30.751

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 47.000	€ 26.149
3 - 5 anni	€ 48.739	€ 29.194
> 5 anni	€ 51.939	€ 32.278

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 49.269	€ 29.055
NO ICT	€ 51.555	€ 31.078

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 49.994	€ 29.463
Donne	€ 48.704	€ 28.750

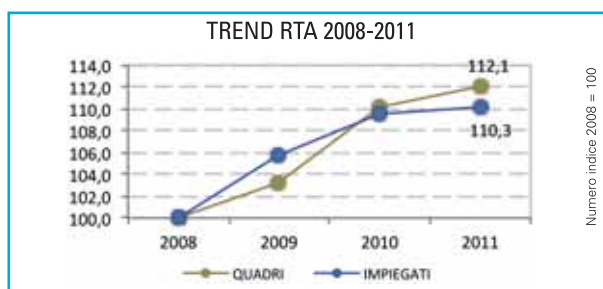
## Responsabile Help Desk

Analizza l'andamento del mercato per assicurarsi i fornitori migliori e le soluzioni più innovative. Sviluppa procedure per identificare e risolvere problematiche relative al sistema informatico aziendale; definisce e coordina gli interventi dei tecnici di assistenza. Coordina le attività di help desk telefonico in merito a problematiche derivanti dall'uso quotidiano di PC, stampanti, pacchetti SW, ecc. Definisce le priorità di intervento per tutte le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria. È responsabile del rispetto del budget e dei tempi.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	QUADRI		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 50.546	▲	€ 28.254	▲
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 48.246		€ 27.469	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI 42,9%	% INCIDENZA SULLA RBA 11,8%	% PERCETTORI 29,8%	% INCIDENZA SULLA RBA 9,6%

BENEFIT		
	QUADRI	IMPIEGATI
Autovettura	25,0%	14,3%
Mensa/buoni pasto	80,0%	58,9%
Previdenza integrativa	40,0%	12,5%
Cellulare	90,0%	69,6%
Computer portatile	70,0%	40,2%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Nord Est	€ 49.625	€ 28.748
Nord Ovest	€ 51.548	€ 28.973
Centro	€ 48.804	€ 27.317
Sud e Isole	€ 47.778	€ 24.462

ETÀ ANAGRAFICA		
	QUADRI	IMPIEGATI
< 24 anni	--	€ 21.146
24 - 30 anni	€ 43.938	€ 24.552
31 - 40 anni	€ 48.510	€ 28.997
41 - 50 anni	€ 53.152	€ 32.921
> 50 anni	€ 58.067	€ 33.846

DIMENSIONE AZIENDALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Microimpresa	--	€ 25.038
Piccola Azienda	€ 47.810	€ 26.773
Media Azienda	€ 50.550	€ 29.381
Grande Azienda	€ 51.781	€ 29.889

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		
	QUADRI	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 47.878	€ 25.242
3 - 5 anni	€ 49.650	€ 28.181
> 5 anni	€ 52.910	€ 31.158

SETTORE MERCEOLOGICO		
	QUADRI	IMPIEGATI
ICT	€ 49.689	€ 27.553
NO ICT	€ 51.995	€ 29.471

GENERE		
	QUADRI	IMPIEGATI
Uomini	€ 50.731	€ 28.361
Donne	€ 49.422	€ 27.675

# 3

## INDAGINE RETRIBUTIVA

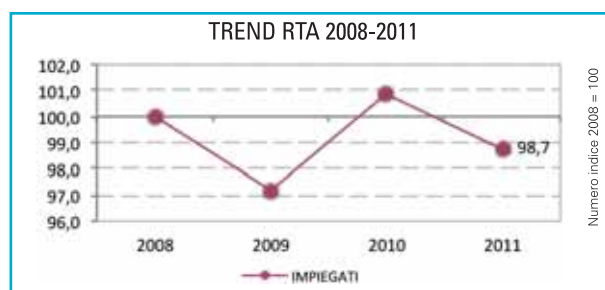
### Addetto Help Desk

Assicura il servizio di supporto tecnico, sia monitorando il livello di servizio che in caso di segnalazione di guasto. Organizza visite regolari presso i clienti, in modo da risolvere problemi relativi all'utilizzo e al funzionamento del prodotto. Supporta anche telefonicamente i clienti riguardo la fruizione dei prodotti o servizi aziendali, individuando soluzioni e garantendo assistenza in caso di problematiche. Partecipa alla customizzazione del prodotto/programma sviluppato dall'azienda in funzione delle esigenze del cliente (modifiche, aggiunte nuove funzioni, ecc...).

#### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 24.492	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 24.135	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA
	17,4%	8,6%

BENEFIT	
	IMPIEGATI
Autovettura	12,4%
Mensa/buoni pasto	65,9%
Previdenza integrativa	7,4%
Cellulare	45,2%
Computer portatile	33,4%



#### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE	
	IMPIEGATI
Nord Est	€ 24.954
Nord Ovest	€ 25.149
Centro	€ 23.712
Sud e Isole	€ 21.233

ETÀ ANAGRAFICA	
	IMPIEGATI
< 24 anni	€ 18.614
24 - 30 anni	€ 21.612
31 - 40 anni	€ 25.525
41 - 50 anni	€ 28.979
> 50 anni	€ 29.793

DIMENSIONE AZIENDALE	
	IMPIEGATI
Microimpresa	€ 22.083
Piccola Azienda	€ 23.346
Media Azienda	€ 25.620
Grande Azienda	€ 26.063

ANZIANITÀ PROFESSIONALE	
	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 21.839
3 - 5 anni	€ 24.382
> 5 anni	€ 26.958

SETTORE MERCEOLOGICO	
	IMPIEGATI
ICT	€ 23.749
NO ICT	€ 25.403

GENERE	
	IMPIEGATI
Uomini	€ 24.573
Donne	€ 23.979

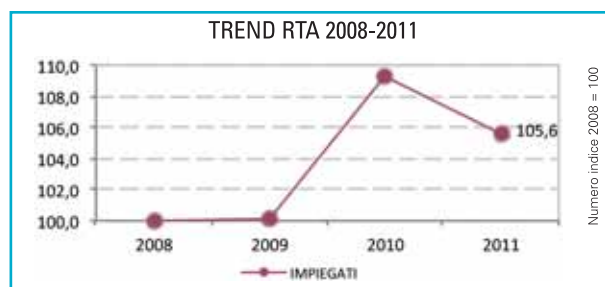
## Lan/Wan Administrator

Assicura la gestione e l'amministrazione della rete aziendale garantendo l'aggiornamento dei server e dei sistemi, la configurazione di servizi (accessi, database, posta elettronica, firewall e proxy) e la soluzione di problemi. Stabilisce gli standard per l'architettura di rete e gestisce l'integrazione del complessivo sistema di rete. Valuta l'hardware ed il software LAN/WAN, prendendo come riferimento i bisogni degli utenti.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 30.237	▼	
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 29.612		
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA	
	23,7%	9,3%	

BENEFIT		IMPIEGATI
Autovettura		7,2%
Mensa/buoni pasto		55,1%
Previdenza integrativa		7,2%
Cellulare		56,5%
Computer portatile		66,7%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		IMPIEGATI
Nord Est		€ 30.321
Nord Ovest		€ 31.219
Centro		€ 28.973
Sud e Isole		€ 26.470

ETÀ ANAGRAFICA		IMPIEGATI
< 24 anni		€ 22.905
24 - 30 anni		€ 26.149
31 - 40 anni		€ 30.770
41 - 50 anni		€ 34.660
> 50 anni		€ 38.271

DIMENSIONE AZIENDALE		IMPIEGATI
Microimpresa		€ 27.094
Piccola Azienda		€ 28.536
Media Azienda		€ 31.557
Grande Azienda		€ 32.319

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		IMPIEGATI
1 - 2 anni		€ 26.302
3 - 5 anni		€ 28.905
> 5 anni		€ 31.848

SETTORE MERCEOLOGICO		IMPIEGATI
ICT		€ 28.663
NO ICT		€ 31.088

GENERE		IMPIEGATI
Uomini		€ 30.230
Donne		€ 29.402

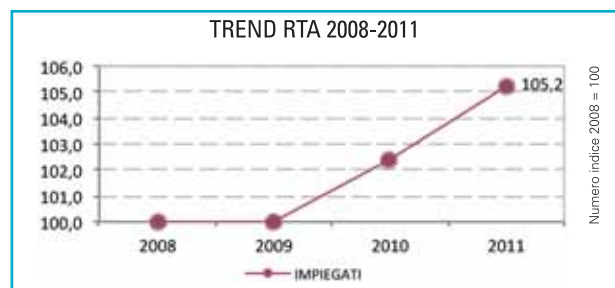
## Web Developer

Progetta e sviluppa le applicazioni software necessarie per l'implementazione delle funzionalità previste progettualmente, integrandole nelle pagine html di base realizzate dai Producer. È specializzato in uno o più linguaggi di programmazione. Realizza pagine e soluzioni web basate su tecnologie HTML, Visual Basic Scripting, ActiveX e ASP.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

		IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 23.987	▲	
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 23.824		
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA	
	9,8%	7,3%	

BENEFIT		IMPIEGATI
Autovettura		0,7%
Mensa/buoni pasto		79,1%
Previdenza integrativa		3,0%
Cellulare		9,0%
Computer portatile		37,3%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE		IMPIEGATI
Nord Est		€ 24.501
Nord Ovest		€ 24.693
Centro		€ 23.282
Sud e Isole		€ 20.848

ETÀ ANAGRAFICA		IMPIEGATI
< 24 anni		€ 19.195
24 - 30 anni		€ 22.287
31 - 40 anni		€ 26.322
41 - 50 anni		€ 29.884
> 50 anni		€ 30.724

DIMENSIONE AZIENDALE		IMPIEGATI
Microimpresa		€ 22.645
Piccola Azienda		€ 23.480
Media Azienda		€ 25.767
Grande Azienda		€ 26.213

ANZIANITÀ PROFESSIONALE		IMPIEGATI
1 - 2 anni		€ 21.458
3 - 5 anni		€ 23.957
> 5 anni		€ 26.488

SETTORE MERCEOLOGICO		IMPIEGATI
ICT		€ 23.663
NO ICT		€ 25.311

GENERE		IMPIEGATI
Uomini		€ 24.022
Donne		€ 23.441

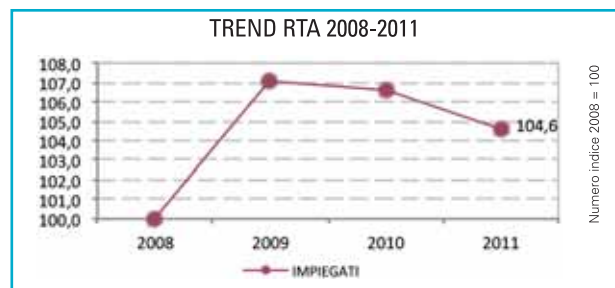
## Tecnico Commerciale

Cura le fasi di pre-vendita e post-vendita dei prodotti a lui affidati, organizzando ed effettuando presentazioni presso i clienti e supportando le vendite nella individuazione della migliore soluzione per il cliente. Segue la fase di adattamento del prodotto per il cliente eseguendo anche attività di formazione presso lo stesso, circa le modalità di funzionamento o di utilizzo. È tra i maggiori esperti all'interno dell'azienda relativamente ai prodotti commercializzati.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 32.132	▼
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 30.365	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPTA)	% PERCETTORI	% INCIDENZA SULLA RBA
	34,5%	10,5%

BENEFIT	
	IMPIEGATI
Autovettura	54,7%
Mensa/buoni pasto	50,5%
Previdenza integrativa	4,4%
Cellulare	77,8%
Computer portatile	56,2%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE	
	IMPIEGATI
Nord Est	€ 30.393
Nord Ovest	€ 33.671
Centro	€ 29.828
Sud e Isole	€ 28.390

ETÀ ANAGRAFICA	
	IMPIEGATI
< 24 anni	--
24 - 30 anni	€ 26.702
31 - 40 anni	€ 33.126
41 - 50 anni	€ 34.935
> 50 anni	€ 38.998

DIMENSIONE AZIENDALE	
	IMPIEGATI
Microimpresa	€ 31.564
Piccola Azienda	€ 31.548
Media Azienda	€ 32.905
Grande Azienda	€ 40.962

ANZIANITÀ PROFESSIONALE	
	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 30.254
3 - 5 anni	€ 33.134
> 5 anni	€ 35.796

SETTORE MERCEOLOGICO	
	IMPIEGATI
ICT	€ 32.132
NO ICT	--


GENERE	
	IMPIEGATI
Uomini	€ 32.554
Donne	€ 30.140



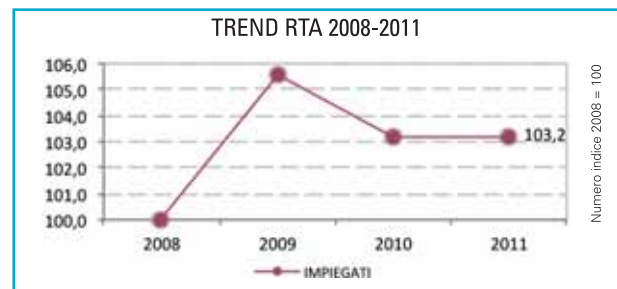
## Software Tester

Svolge tutte le attività di debug necessarie per garantire il corretto funzionamento e la rispondenza alle specifiche del software sviluppato in azienda. Applica la procedura di testing corretta per verificare le performance del sistema e la rispondenza ai requisiti. Configura l'ambiente operativo per realizzare i test necessari, stabilendo eventualmente anche le procedure per realizzare l'analisi dei rischi. Progetta dei test per verificare la qualità del software, ne pianifica la realizzazione e ne specifica un piano di intervento in relazione ai risultati possibili. Segue le procedure per l'analisi dei risultati dei test e realizza il reporting in relazione ai requisiti espressi dall'organizzazione.

### VALORI RETRIBUTIVI (Media)

	IMPIEGATI	
RTA (RETRIBUZIONE TOTALE ANNUA LORDA)	€ 26.278	
RBA (RETRIBUZIONE BASE ANNUA LORDA)	€ 25.739	
RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA (EFFETTIVAMENTE PERCEPITA)	% PERCEPTORI	% INCIDENZA SULLA RBA
	23,2%	9,6%

BENEFIT	
	IMPIEGATI
Autovettura	1,5%
Mensa/buoni pasto	83,1%
Previdenza integrativa	6,2%
Cellulare	23,1%
Computer portatile	47,7%



### ANALISI DEI CLUSTER (Media)

AREA TERRITORIALE	
	IMPIEGATI
Nord Est	€ 26.533
Nord Ovest	€ 26.741
Centro	€ 25.213
Sud e Isole	€ 22.577

ETÀ ANAGRAFICA	
	IMPIEGATI
< 24 anni	€ 19.876
24 - 30 anni	€ 23.078
31 - 40 anni	€ 27.256
41 - 50 anni	€ 30.945
> 50 anni	€ 31.814

DIMENSIONE AZIENDALE	
	IMPIEGATI
Microimpresa	€ 23.582
Piccola Azienda	€ 24.797
Media Azienda	€ 27.213
Grande Azienda	€ 27.684

ANZIANITÀ PROFESSIONALE	
	IMPIEGATI
1 - 2 anni	€ 23.630
3 - 5 anni	€ 26.381
> 5 anni	€ 29.168

SETTORE MERCEOLOGICO	
	IMPIEGATI
ICT	€ 26.054
NO ICT	€ 27.868

GENERE	
	IMPIEGATI
Uomini	€ 26.396
Donne	€ 25.757

**Nota metodologica**

Allo scopo di comprendere il significato dei dati inclusi nell'indagine, di seguito è riportata la spiegazione dettagliata delle informazioni presenti in ciascuna scheda.

**a)** Per le figure professionali oggetto d'analisi viene effettuato un benchmark retributivo rispetto alle seguenti dimensioni:

- Retribuzione Totale Annuale Lorda (RTA)
- Retribuzione Variabile Annuale
- Retribuzione Base Annuale Lorda (RBA)
- % di diffusione dei Benefit

**b)** Relativamente alla RTA (Retribuzione Totale Annuale) e alla RBA (Retribuzione Base Annuale) viene riportato come valore di riferimento la Media; per la Retribuzione Variabile Annuale sono pubblicati l'incidenza percentuale sulla RBA e l'incidenza percentuale dei soli percettori dell'elemento variabile sul totale dei censiti nella posizione.

**c)** A fianco del valore retributivo viene riportato il trend di crescita della RTA, dato dallo scostamento percentuale fra la retribuzione attuale e la medesima retribuzione riferita all'anno precedente:

- ▲ IN CRESCITA: retribuzione cresciuta nell'ultimo anno di oltre l'1%
- ▼ IN CALO: retribuzione calata nell'ultimo anno di oltre l'1%
- ▬ STABILE: retribuzione cresciuta o calata di una percentuale inferiore all'1%

**d)** Per ciascuna posizione analizzata viene riportato un grafico che illustra il trend retributivo (con riferimento alla RTA) del periodo 2008 -2011, utilizzando come numero indice 2008 = 100.

**e)** Per ciascuna posizione analizzata vengono considerate le retribuzioni relative ai seguenti inquadramenti, dove essi sono presenti:

- Dirigente
- Quadro
- Impiegato

**f)** La scheda riporta inoltre i dati di benchmark (il valore medio) rilevati in funzione di alcune variabili di analisi:

- Area territoriale:
  - I Nord Est
  - II Nord Ovest
  - III Centro
  - IV Sud e Isole
- Dimensione aziendale (per i dettagli si faccia riferimento alla Matrice di pag. 105):
  - I Microimpresa: aziende con numero di dipendenti inferiore a 10
  - II Piccola azienda
  - III Media azienda
  - IV Grande azienda
- Età anagrafica:
  - I Meno di 24 anni
  - II Tra i 24 e i 30 anni
  - III Tra i 31 e i 40 anni
  - IV Tra i 41 e i 50 anni
  - V Più di 50 anni
- Anzianità nella professione:
  - I Tra 1 e 2 anni
  - II Tra 3 e 5 anni
  - III Più di 5 anni
- Settore merceologico:
  - I ICT
  - II NO ICT
- Genere:
  - I Uomini
  - II Donne

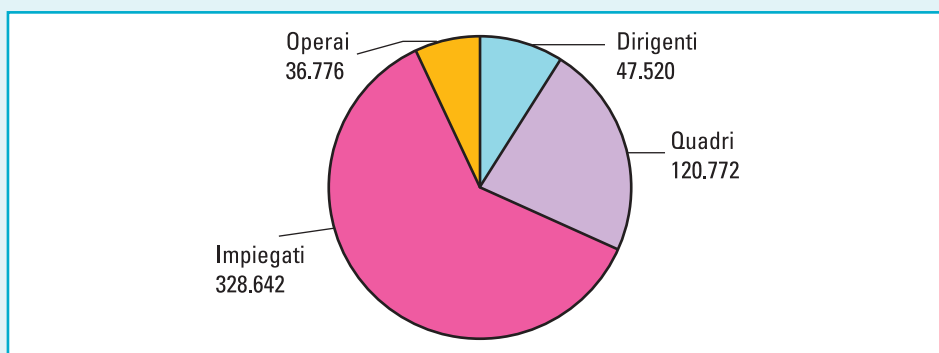
### Il database di OD&M

I dati utilizzati nei benchmark prodotti da OD&M sono raccolti attraverso i servizi sviluppati da OD&M sia online che attraverso singoli progetti di consulenza. Tutti questi servizi mantengono la stessa impostazione di selezione delle informazioni, di gestione e di aggiornamento delle stesse. L'ingresso dei dati nel database generale di OD&M avviene a seguito di una serie di verifiche automatiche e manuali che ne vagliano il grado di affidabilità. Solo i dati considerati maggiormente affidabili entrano nel database di OD&M.

Per l'elaborazione dei dati e l'identificazione di tutti i valori pubblicati, OD&M si avvale di algoritmi di calcolo fondati sul metodo della regressione multipla. I risultati vengono vagliati con un sistema di validazione analitica che valorizza la corrispondenza delle coerenze statistiche rilevate in ogni settore, comparto, area territoriale o altro cluster di analisi.

Il database di OD&M è costituito da **533.710 profili retributivi** raccolti dal 1° Gennaio 2007 al 31 Dicembre 2011. Per "profilo retributivo" s'intende un sistema di informazioni collegate alla retribuzione: settore e comparto di appartenenza, dimensione e fatturato dell'azienda, area territoriale, professione lavorativa, categoria d'inquadramento, età, anzianità professionale e genere.

*Il Database di OD&M 2007 - 2011  
Distribuzione per categoria d'inquadramento*



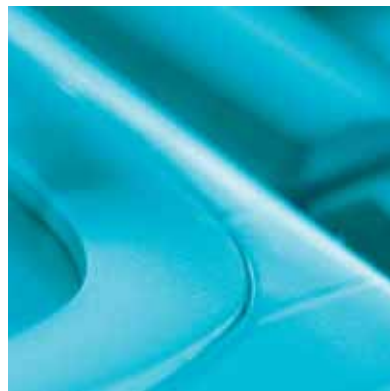
Le informazioni sulle quali si fonda l'"Indagine retributiva OD&M - Assintel" sono costituite da **14.421** profili retributivi raccolti dal 1° Gennaio 2011 al 31 Dicembre 2011, circa il **13%** dell'intero panel di profili retributivi raccolti nel periodo citato (circa 108.000 profili); tali informazioni rappresentano la maggioranza delle 22 posizioni professionali trattate nell'indagine.

### Matrice per la definizione della dimensione aziendale

Fatturato	0 - 500 mila €	0,5 - 5 milioni €	5 - 15 milioni €	15 - 30 milioni €	30 - 50 milioni €	50 - 250 milioni €	250 - 500 milioni €	> 500 milioni €
N° dipendenti								
0 - 10	P*	P*	P*	P*				
10 - 50		P	P	P	M	M		
50 - 100		P	P	P	M	M		
100 - 250			P	P	M	M	M	M
250 - 500					M	M	M	G
500 - 1.000					M	M	M	G
> 1.000						M	G	G

"P" = Piccola "M" = Media "G" = Grande

\* L'analisi considera la dimensione aziendale "Microimpresa", ovvero aziende entro i 10 dipendenti. La dimensione "Microimpresa" è da considerarsi un approfondimento della dimensione "Piccola impresa".



# OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

# 4



## L'andamento delle Tariffe Professionali

Parlare delle tariffe professionali del mondo ICT non può prescindere dal prendere in considerazione il contesto all'interno del quale i professionisti del settore operano e come questo influenza l'andamento delle tariffe con cui si posizionano sul mercato.

Facendo quindi seguito a quanto già detto in precedenza relativamente allo scenario occupazionale del settore ICT in Italia, i fattori che influiscono sull'andamento delle tariffe professionali ICT sono strettamente collegati alla situazione macroeconomica nella quale ci troviamo e alle evoluzioni tecnologiche che all'interno delle aziende italiane da un lato si sono e stanno consolidando, dall'altro stanno emergendo a delineare quelle che saranno i nuovi scenari IT del futuro.

Da un lato la **crisi economica** continua a spingere le aziende verso un continuo e sempre più stringente controllo dei costi che si traduce nella pratica in una costante riduzione anno su anno degli investimenti IT specialmente quelli dedicati all'evoluzione dell'infrastruttura a supporto del business aziendale.

Dall'altro si assiste all'emergere di nuovi fenomeni che hanno cominciato ad investire nel corso degli ultimi anni le aziende italiane e faranno sempre più pesare la loro presenza. Questi sono quelli che IDC definisce i **Four Pillars** che vanno a sorreggere quell'economia intelligente precedentemente descritta:

- Big Data/Analytics
- Cloud Computing
- Mobility
- Social Business

Crisi economica e Four Pillars contribuiscono quindi, anche se con effetti diametralmente opposti, ad influenzare il trend delle tariffe professionali ICT: la prima spingendo i valori ulteriormente verso il basso, i secondi spingendoli all'opposto verso l'alto, senza però riuscire ad annullare completamente gli effetti negativi della prima.

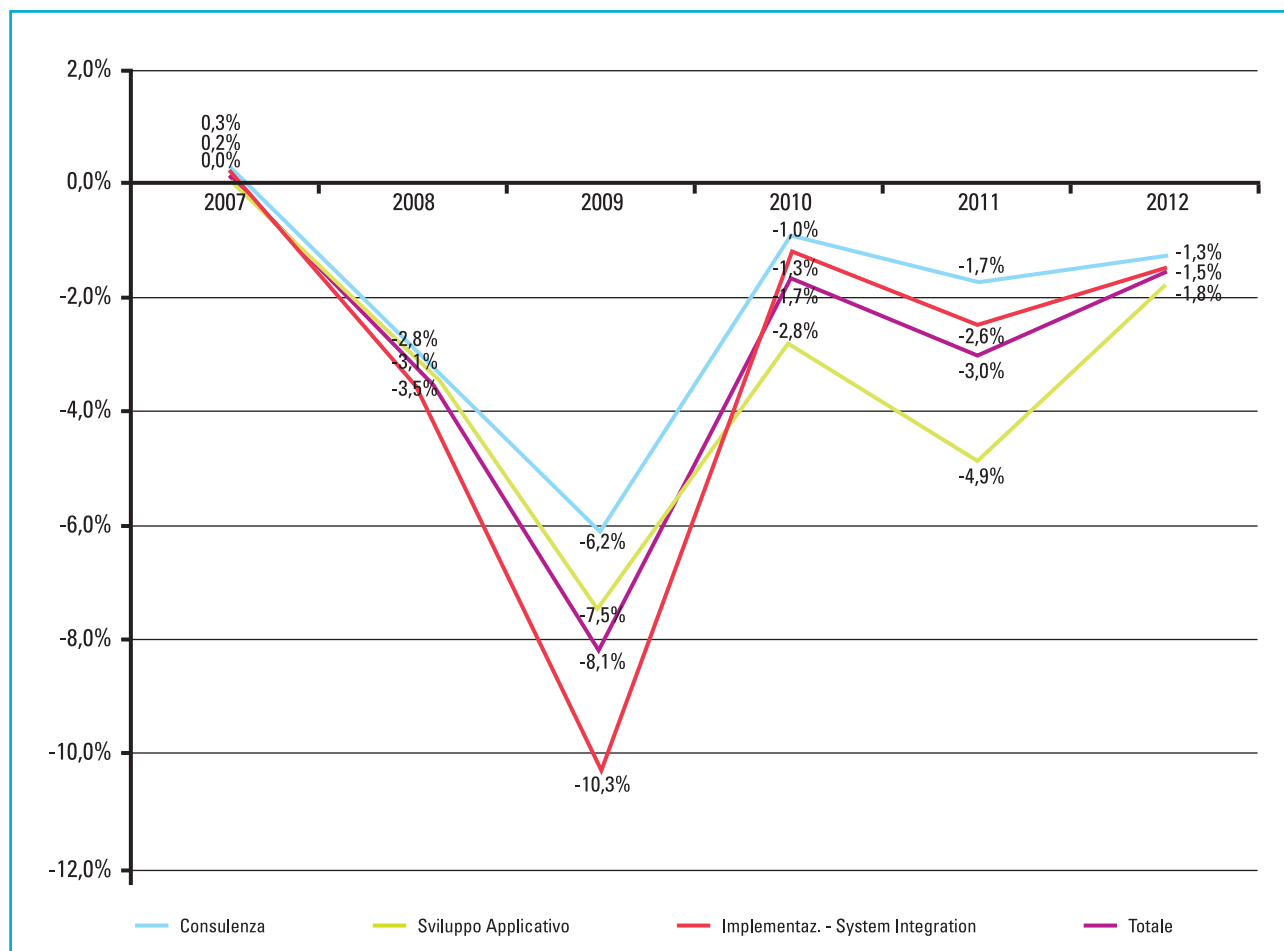
Il risultato complessivo (come ben evidenziato dalla Figura 1) è un'ulteriore decremento delle tariffe professionali che in alcuni casi arriva a livelli che destano preoccupazione, in quanto soluzioni di Big Data/Analytics, Cloud Computing, Mobility e Social Business presentano un livello di diffusione e adozione piuttosto ridotto e quindi il volume complessivo di giornate uomo e progetti che ruotano attorno ad essi non è in grado di influenzare maggiormente quelli che sono invece i trend legati all'impiego di professionisti IT in progetti più tradizionali e consolidati.

Il risultato del 2012 inoltre sconta il clima di profonda incertezza economica che ha caratterizzato l'ultimo trimestre del 2011 e che ha ulteriormente depresso le decisioni di investimenti in Information and Communication Technology. Infatti fino a quella data, l'analisi condotta sulle tariffe professionali aveva cominciato a restituire alcuni seppur minimi segnali se non di ripresa almeno di rallentamento della caduta libera delle tariffe, cominciata già nel 2010.

Tuttavia il mutare ma soprattutto l'incertezza della situazione economica all'interno della quale le aziende italiane si trovano ad operare, ha portato ad un ulteriore ed immediato "giro di vite" sugli investimenti, con una conseguente revisione verso il basso di un trend già negativo.



Figura 1 - Andamento delle tariffe medie per tipologia di servizio offerto nel periodo 2007-2012  
Dati in percentuale



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

Questa situazione infatti ha generato una drastica riduzione degli investimenti in tutti i macro settori IT. Per comprendere meglio l'impatto che essa ha avuto sugli investimenti riportiamo a solo titolo esemplificativo alcuni dati che IDC ha rilevato nell'ultimo trimestre del 2011 rispetto allo stesso trimestre del 2010: il mercato dei PC client notebook e desktop è calato del 26%, il mercato Server ha subito un calo del 12% mentre quello Printer/MFP è calato del 19%. A questi risultati si abbina anche un rallentamento dei segmenti software e servizi come conseguenza di un blocco degli investimenti. Come è logico aspettarsi, questa situazione ha avuto pesanti ripercussioni sul fronte delle tariffe, generando una contrazione complessiva delle medie pari al 3% del 2011 sul 2010.

Tale incertezza ha avuto strascichi anche lungo quasi tutto il primo trimestre del 2012, continuando a far rilevare un segno negativo trasversale a tutti i settori e a tutti le tipologie di servizio analizzate.

A partire però dal secondo trimestre del 2012, con una situazione macroeconomica che andava lentamente a stabilizzarsi e a meglio definirsi, le analisi condotte hanno mostrato un chiaro segnale di rallentamento del trend rilevato negli ultimi mesi, con indicazioni di stabilità anche sul lato tariffe soprattutto se confrontate con quelle registrate nel corso del 2011.

Tuttavia questi segnali nel complesso contribuiscono solo ad attenuare l'entità del calo, ma non riescono a contrastare il trend che ormai da troppi anni sta caratterizzando il mercato delle tariffe professionali ICT.

## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Sono diversi i fattori riscontrati che contribuiscono a segnare questa inversione di tendenza almeno di breve termine sulle tariffe professionali.

A spingere verso un possibile rialzo sono sicuramente motivazioni legate ai trend tecnologici ad oggi in atto nelle aziende italiane.

Come detto, secondo IDC il futuro dell'IT evolverà verso uno scenario delineato dall'economia intelligente, caratterizzato soprattutto da Big Data/Analytics, Cloud Computing, Mobility e Social Business. L'implementazione di queste soluzioni innovative che in alcuni casi andranno a stravolgere quella che fino a pochi anni addietro era la tradizionale fruizione dell'IT da parte di utenti sia Business che Consumer (come ad esempio il Cloud), comporteranno la necessità di fare ricorso a figure maggiormente qualificate e con skill del tutto particolari che contribuiranno a far crescere le quotazioni di quei professionisti IT in grado di soddisfare queste esigenze.

Prendendo in considerazione il fenomeno del Big Data, tali figure professionali non dovranno essere in grado solo di affrontare problemi *ICT-related*, ma dovranno anche dimostrare di essere in grado di cogliere appieno quali siano le reali esigenze del business e quindi sapere gestire e di conseguenza creare soluzioni IT in grado di raggiungere anche questi obiettivi. Una tale caratteristica sta portando e porterà di sicuro anche in futuro ad una crescita sostanziale delle quotazioni di quelle figure professionali in grado di soddisfare queste nuove necessità aziendali.

Accanto ai fenomeni evolutivi sopra descritti ce ne sono anche altri che sempre più vedranno catalizzare l'interesse e gli investimenti delle aziende, come l'*IT consumerization* ed il fenomeno delle *App*, per certi versi riconducibili comunque ai concetti di Mobility e Social Business.

Per quanto riguarda il primo, conosciuto anche con l'acronimo BYOD (Bring Your Own Device), più che comportare una vera innovazione tecnologica comporta la necessità per l'azienda di investire maggiormente nella gestione di infrastrutture e devices per garantire l'interoperabilità tra i sistemi. Da non trascurare in questo caso è anche il concetto di sicurezza, che deve essere garantita in modo da consentire l'accesso solo a quei devices autorizzati, senza però influire negativamente sull'operatività del dipendente. La capacità degli hardware vendor di lanciare sul mercato prodotti sempre nuovi e con frequenze sempre più ravvicinate, impone alle aziende di avere a disposizione personale qualificato e aggiornato in grado non solo di reagire ma anche di anticipare possibili sviluppi. Infatti policy troppo rigide che impediscano all'utente di accedere attraverso un proprio dispositivo, sia esso uno smartphone oppure un tablet, potrebbero avere ripercussioni anche sulla produttività dell'individuo. Il CIO di turno inoltre si trova spesso anche nella situazione di non poter applicare quelle stesse policy qualora sia il CEO, l'Amministratore Delegato o qualunque altro membro del Top Management a pretendere l'accesso alle informazioni aziendali di cui necessita attraverso il proprio device.

Per quanto riguarda il mondo delle App, siamo invece di fronte ad una vera e propria evoluzione, soprattutto per la possibilità da parte delle aziende di rapportarsi in modo veloce, dinamico e concreto con i propri clienti finali.

Proprio su questo aspetto, abbiamo avuto l'opportunità di confrontarci tanto lato domanda quanto lato offerta con diversi interlocutori, i quali oltre a confermarci l'interesse verso il fenomeno delle App, ci hanno anche confidato il timore che figure professionali abbastanza skillate per svolgere questi compiti non sono allo stato attuale facilmente reperibili sul mercato, in quanto a loro avviso si tratta di nuove figure con competenze totalmente diverse e così particolari e specifiche che non sarà sufficiente un semplice aggiornamento da parte delle figure già esistenti.

Anche in questo caso i Service Provider in grado di fornire servizi adeguati a quelle aziende che richiedono lo sviluppo di App, oppure la capacità di gestione del fenomeno dell'IT consumerization, potranno dunque applicare, e in alcuni casi già lo stanno facendo, tariffe medie più elevate in quanto è il

mercato stesso che riconosce a figure dotate di queste competenze un valore superiore rispetto alla media.

Così come è stato per il fenomeno della virtualizzazione in un recente passato, anche il Cloud avrà un impatto sulle attuali figure professionali. Con lo spostamento delle applicazioni su Cloud, progressivamente ed in modo proporzionale alla diffusione che questo fenomeno avrà all'interno dell'Infrastruttura IT, si ridurrà l'utilizzo di figure professionali "di base", essenzialmente impiegate in attività di monitoraggio, installazione e manutenzione del parco hardware. Quindi, quelle figure professionali maggiormente legate alle infrastrutture subiranno un calo nelle tariffe a causa di una minore domanda. Parallelamente avranno una sempre maggiore richiesta quelle figure con competenze più prettamente rivolte allo sviluppo e alla gestione di soluzioni "on the cloud", che vedranno quindi salire le proprie quotazioni. Tanto la domanda quanto l'offerta prevedono comunque che il mix di questi trend comporterà mediamente un aumento del valore medio per professionista IT impiegato in progetti *cloud based*.

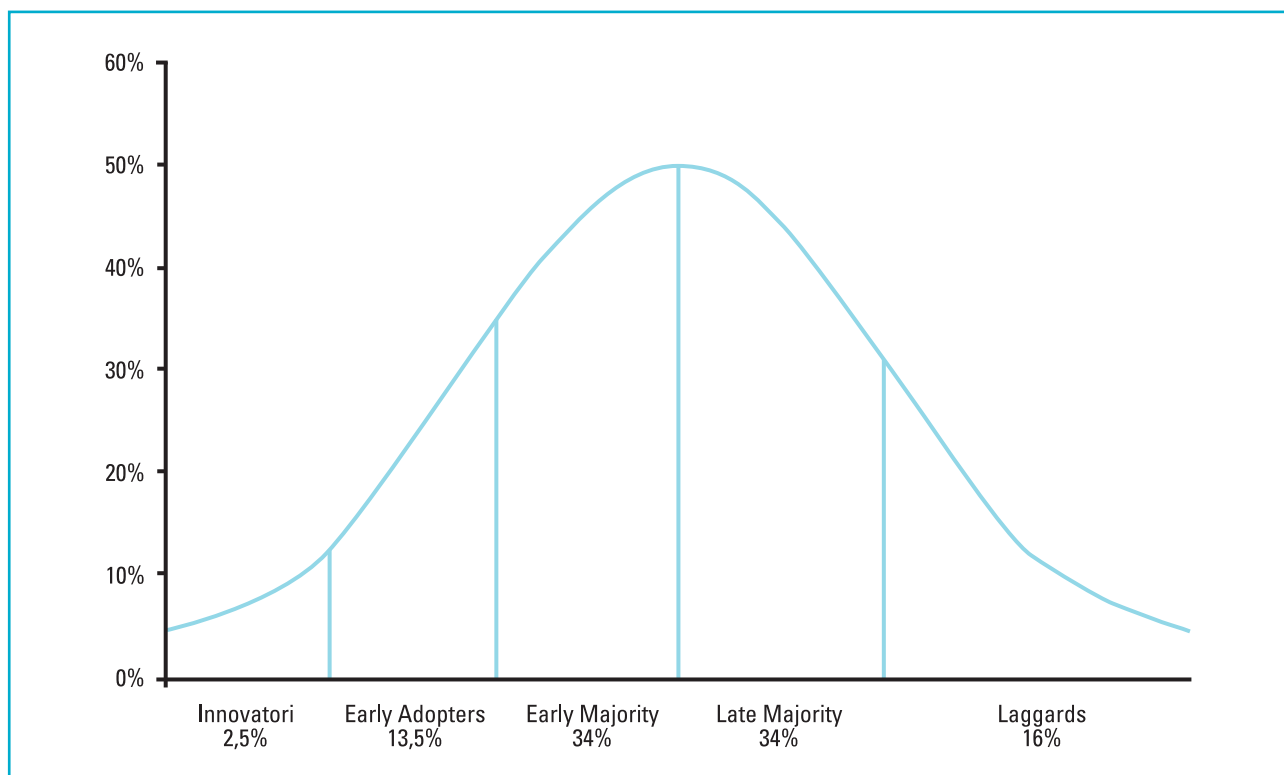
Le ultime analisi condotte hanno portato alla luce un altro trend precedentemente non emerso ma comunque sempre legato al tema dell'innovazione tecnologica, anche se da una prospettiva completamente differente: quello dell'avversione verso l'innovazione e che va ad interessare da vicino un gran numero di aziende italiane ed è legato alla presenza in azienda di sistemi datati, obsoleti e con un livello di customizzazione delle soluzioni molto elevato. Sono numerosi infatti i casi in cui un'azienda si trova a dover mantenere un'infrastruttura IT ormai superata, per carenza di fondi per gli investimenti oppure per scarsa lungimiranza del Top Management, o connotata da una forte personalizzazione del prodotto installato. Nel primo caso, via via che i product vendor lanciano sul mercato nuove soluzioni e nuovi prodotti, i servizi di assistenza, manutenzione e soprattutto di sviluppo di quelli più datati vengono abbandonati e diventa sempre più difficile trovare figure professionali con gli skills adatti per svolgere queste mansioni. Paradossalmente, questo comporta una rivalutazione non indifferente di quelle figure professionali in grado di mantenere una sorta di "memoria storica" di gestione di vecchi linguaggi e vecchi prodotti, che spinge verso l'alto la loro richiesta da parte delle aziende.

Nel caso di un elevato livello di customizzazione è invece la conoscenza storica dell'evoluzione dei sistemi a dare potere contrattuale a chi fornisce i servizi di manutenzione e gestione, permettendo loro di spuntare prezzi più alti e/o contratti più lunghi, mettendoli parzialmente al riparo da fluttuazioni consistenti e repentine delle tariffe medie applicate.

Tutti i fattori finora trattati contribuiscono a spingere verso l'alto le tariffe professionali ICT ma tuttavia vanno ad interessare una percentuale troppo bassa di aziende, e cioè quelle aziende che la curva di adozione dell'innovazione di Rogers definisce da un lato come Innovatori ed Early Adopters, dall'altro come Laggards.

A diminuire ulteriormente gli effetti positivi sulle tariffe derivanti soprattutto dall'implementazione di soluzioni legate ai Four Pillars, contribuisce il fatto che anche all'interno delle aziende maggiormente innovative il numero di progetti è ridotto e limitato solo ad alcune aree ristrette.

Figura 2 - Curva di Adozione dell'Innovazione di Rogers



Fonte: Everet Rogers, Diffusion of Innovation, 1962

Le survey che IDC conduce continuamente sulle aziende italiane confermano come il bilanciamento degli investimenti ICT tra manutenzione ordinaria e progetti evolutivi sia ancora fortemente sbilanciato verso la prima attività, con oltre il 70% delle aziende che spende meno del 20% del proprio budget in progetti innovativi. Questo dato, oltre a comprovare che da questo punto di vista nulla è cambiato negli ultimi anni, aiuta a comprendere il perché la spinta verso l'alto che i quattro pillars applicano alle tariffe professionali non abbiano al momento ancora sortito un effetto positivo sul mercato delle tariffe nel suo complesso.

Questo sbilanciamento degli investimenti tra il mantenimento dell'infrastruttura IT ed una sua possibile evoluzione in linea con le innovazioni tecnologiche comporta un'altra spinta verso il basso o al più al mantenimento del livello tariffario attuale, e cioè, nella maggior parte dei casi, i contratti in essere vengono rinegoziati costantemente verso il ribasso, in quanto il cliente si aspetta uno sconto in alcuni casi anche cospicuo rispetto ai valori stabiliti precedentemente.

Infatti, via via che un progetto si consolida all'interno di un'azienda perdendo le caratteristiche di innovazione che lo hanno caratterizzato in fase iniziale, perde anche la necessità di essere portato avanti da professionisti particolarmente skillati e quindi per questo motivo "venduti" con tariffe più elevate. Inoltre le attività ordinarie di maintenance and support che un progetto di questo genere comporta, non necessitano più di figure particolarmente pregiate ma possono essere svolte da professionisti IT con livelli di esperienza inferiori, e quindi con livelli tariffari decisamente più ridotti e contenuti.

Quanto appena descritto quindi influisce negativamente sull'andamento complessivo delle tariffe professionali, contribuendo insieme alla situazione economica generale del paese ad annullare i possibili effetti positivi legati alla diffusione di Big Data/Analytics, Cloud Computing, Mobility e Social Business e generando un calo complessivo delle tariffe nel 2012 dell'1,5% rispetto a quelle registrate nel 2011.

### La situazione nella Pubblica Amministrazione

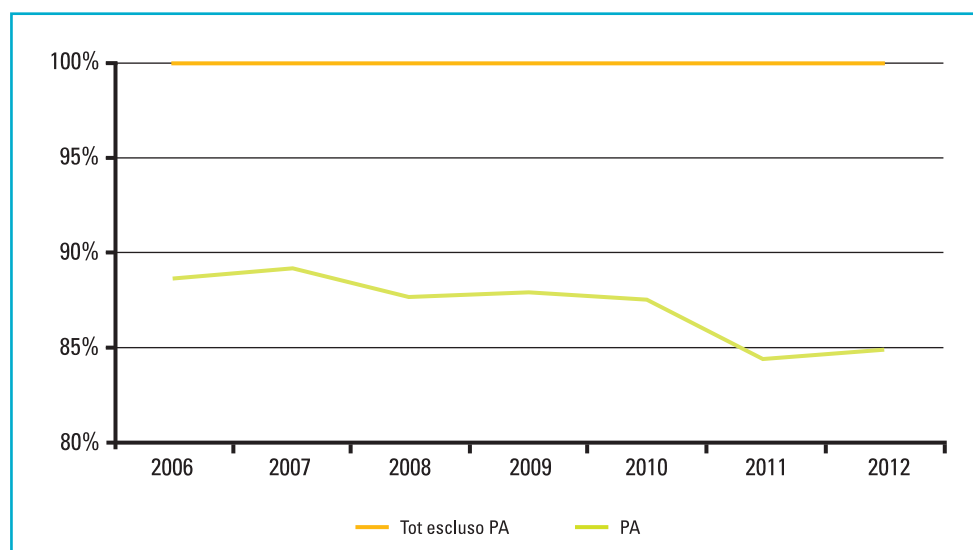
Lo scorso anno avevamo dedicato ampio spazio all'andamento delle tariffe professionali erogate nei confronti della Pubblica Amministrazione Locale e Centrale.

In termini assoluti nel 2011 è continuato quel trend che lo scorso anno abbiamo cominciato a disegnare, caratterizzato da una forbice sempre più ampia tra i valori delle tariffe professionali applicate alla Pubblica Amministrazione e quelle applicate al resto del mercato. Il 2011 infatti si è chiuso con un divario di circa 16 punti percentuali, con il valore delle tariffe applicate al pubblico che erano mediamente pari all'84% delle tariffe venute al settore privato a parità di tipologia di servizio e di figura professionale impiegata.

Non solo nel complesso sulle 15 tariffe in assoluto più basse come valore 12 sono state applicate alla PA e solo 3 ad altri settori, e di queste le 10 in più basse sono comunque in essere in servizi erogati alle amministrazioni pubbliche centrali.

Come però ben evidenzia il grafico di seguito (Figura 3) che, in linea con quanto presentato lo scorso anno, rappresenta la Forbice delle tariffe minime applicate nella PA e nel resto del mercato, stiamo assistendo ad una inversione di tendenza, che va a contrastare un trend di lungo periodo.

*Figura 3 - Forbice delle tariffe minime applicate nella PA e nel resto del mercato*



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

In altre parole nel corso del 2012 stiamo assistendo ad una riduzione del divario tra mondo pubblico e mondo privato, guidato "in primis" una sostanziale crescita delle tariffe più basse.

A seguito degli avvenimenti precedentemente descritti nel 2011, alcune figure professionali operanti per la PA avevano subito un ulteriore calo della loro quotazione fino ad arrivare a valori inferiori ai 70 euro per giornata.

Questa situazione fortunatamente però non ha ingenerato un nuovo trend al ribasso, ma è stata soltanto passeggera, fortemente influenzata dal clima macroeconomico ed ha subito fin dai primi mesi del 2012 un'inversione di tendenza che ha riportato le tariffe minime applicate verso livelli più accettabili, portando in alcuni casi anche a crescita relative piuttosto sostenute anche se in termini assoluti ancora molto ridotte e lontane da quelle applicate al mondo privato. In termini assoluti infatti



## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

l'incremento per queste figure si aggira intorno a valori che non superano mai i 5 euro a giornata per figura professionale.

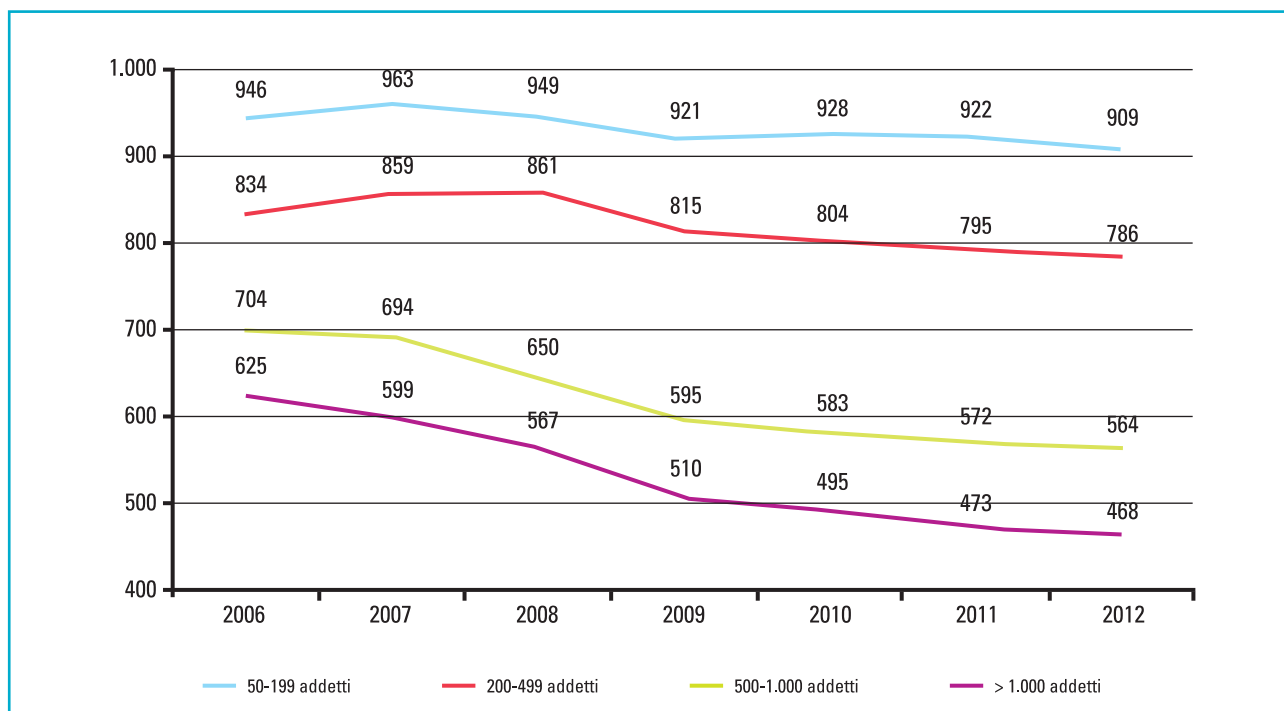
Questo sottolinea come i fenomeni descritti lo scorso anno (quali ad esempio l'accordo Assintel-Assinter ed il rifiuto di contratti che comportano tariffe professionali "sottocosto") non sono state pratiche passeggere e sporadiche ma stanno prendendo lentamente piede consolidandosi nel mercato, e pongono le basi perché questo possa essere un trend di lungo periodo e possa portare a miglioramenti di quei services provider che storicamente svolgono gran parte della propria attività con il settore pubblico. Certo molto deve essere ancora svolto al fine di migliorare la reattività di queste aziende a fenomeni di breve/brevissimo termine, ma la strada imboccata per una rivalutazione della figura del professionista IT nella Pubblica Amministrazione è corretta e non deve essere abbandonata.

### Tariffe professionali ICT: alcuni trend nel dettaglio

A fronte di quanto detto finora, diamo qui evidenza di alcuni trend specifici delle tariffe professionali ICT per area geografica, classe dimensionale e settore merceologico nel periodo 2006-2012, fermo restando il valore aggiunto che la consultazione on-line dell'Osservatorio fornisce attraverso la possibilità di interrogare il data-base in funzione delle variabili di interesse.

Nei seguenti grafici sono evidenziati i trend delle tariffe medie giornaliere in euro ed il confronto tra le evoluzioni per classe dimensionale, settore merceologico, area geografica e tipologia di servizio.

Figura 4 - Tariffa media figure consulenziali, per classi di addetti 2006-2012

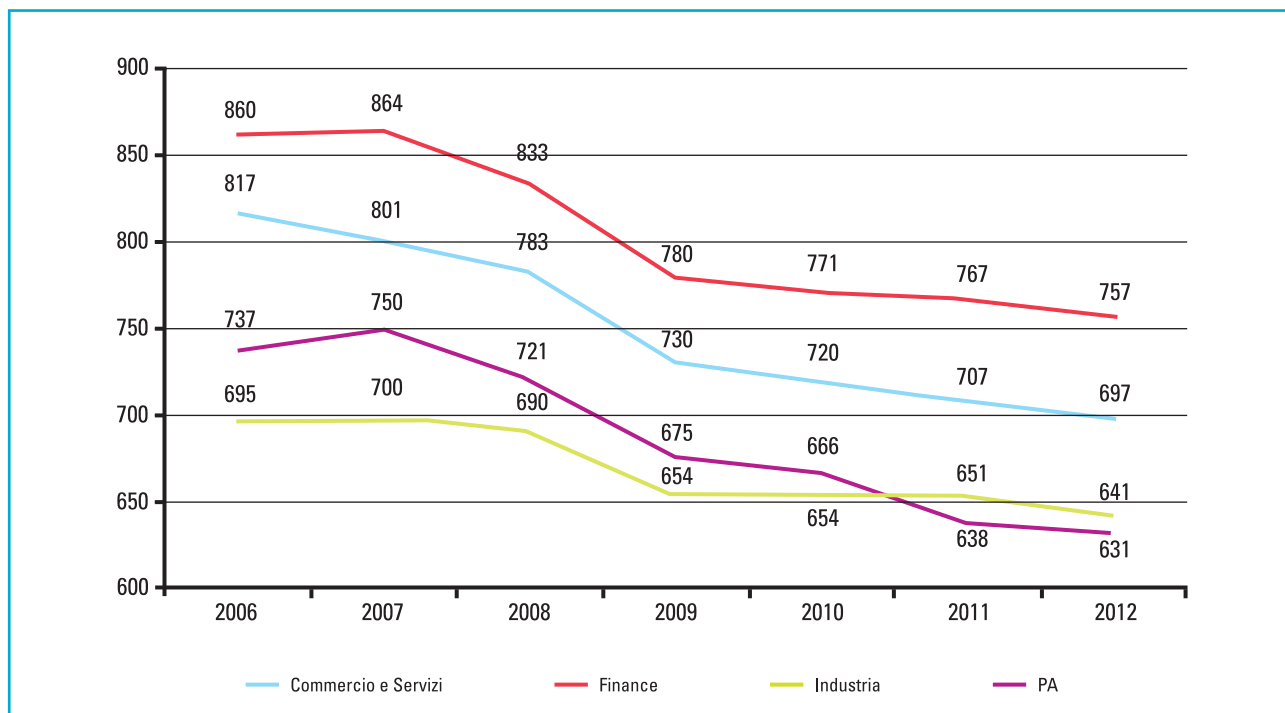


Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012



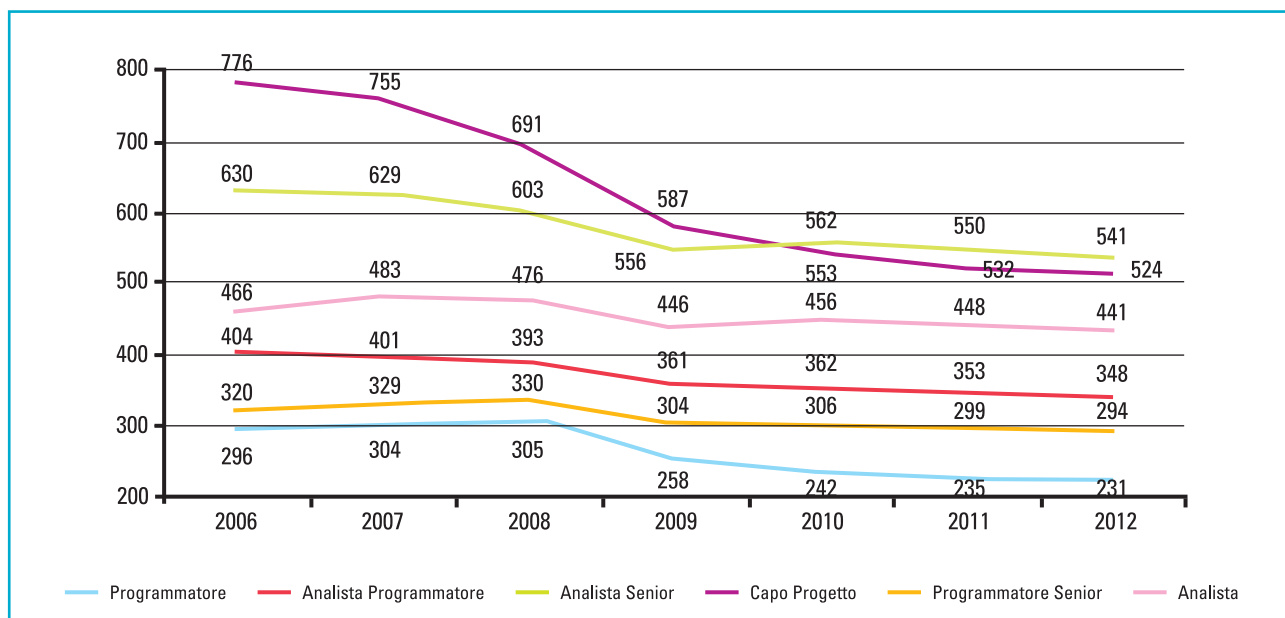
## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Figura 5 - Tariffa media figure consulenziali, per settori di addetti 2006-2012



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

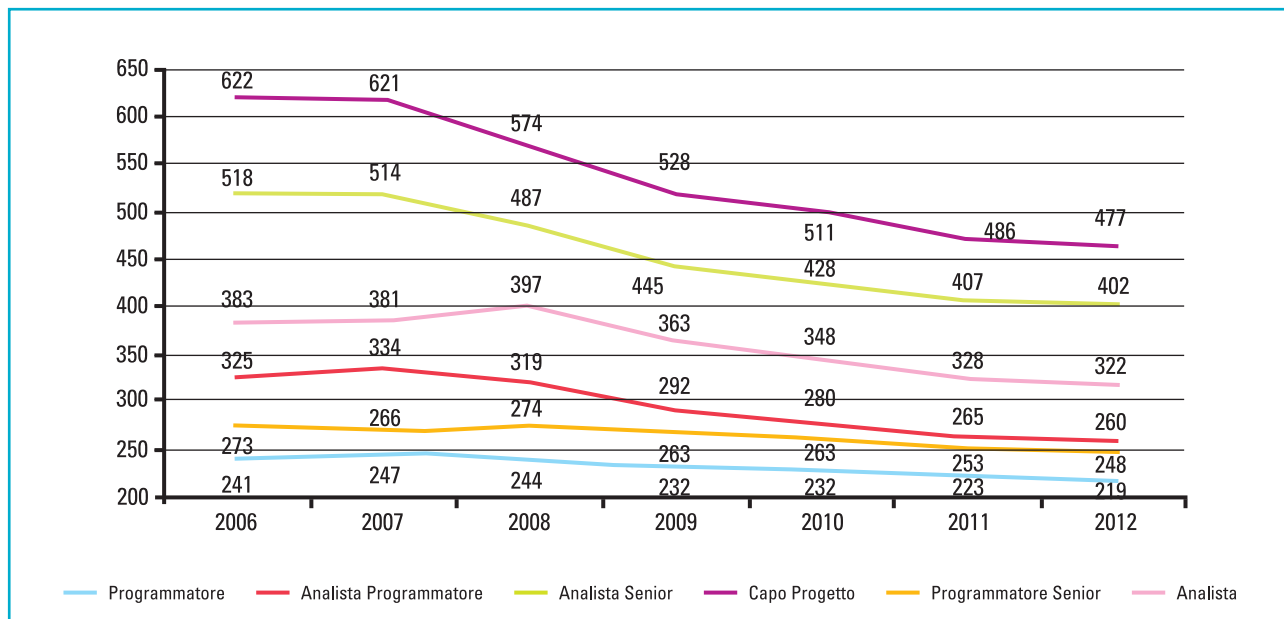
Figura 6 - Tariffa media figure tecniche in progetti di implementazione e system integration, 2006-2012



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

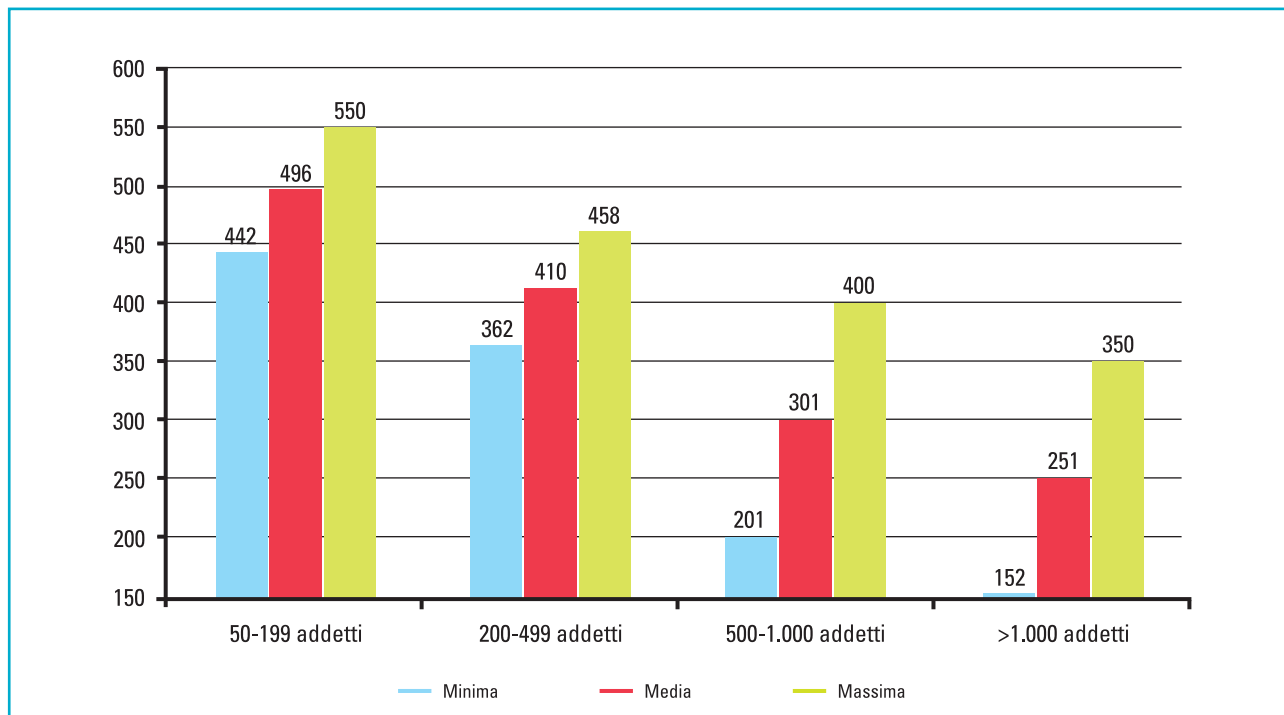
## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Figura 7 - Tariffa media figure tecniche in progetti di sviluppo applicativo, 2006-2012



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

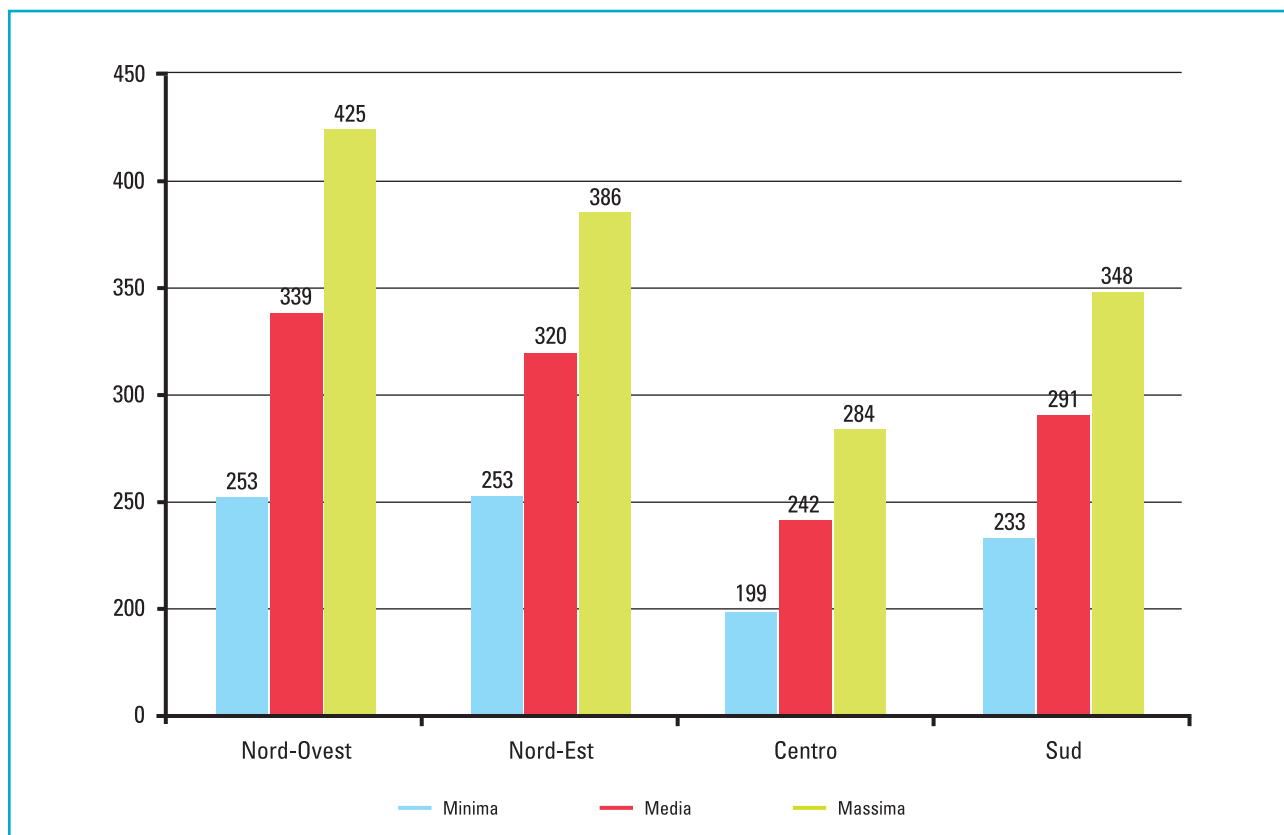
Figura 8 - Confronto tariffe Minima, Media e Massima del 2012, per servizi di implementazione e system integration, nella Pubblica Amministrazione, per classe dimensionale



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Figura 9 - Confronto tariffe Minima, Media e Massima del 2012, per servizi di sviluppo applicativo, nella Pubblica Amministrazione, per area geografica



Fonte: IDC-Assintel, Osservatorio delle tariffe professionali ICT in Italia - Settembre 2012

## Obiettivi, contenuti e metodologia dell'Osservatorio Tariffe

L'Osservatorio delle Tariffe Professionali si propone come strumento strategico:

- Per il sales e/o il resource manager del fornitore di servizi, per avere sotto controllo l'andamento dei "prezzi di mercato" delle proprie risorse in maniera tale da assicurarsi un ottimale posizionamento e da strutturare un bilanciamento ottimale delle stesse. Per i fornitori di servizio è altresì importante monitorare il mercato delle professionalità richieste in chiave di medio/lungo periodo (6-12 mesi), per programmare azioni di (ri)qualificazione e recruiting mirato.
- Per l'IT manager dell'azienda utente, per risparmiare tempo e denaro nelle valutazioni finalizzate all'acquisto di servizi professionali in ambito IT, semplificando il processo di definizione dei fee per figura professionale.
- Per entrambe le parti, per definire il quadro completo ed accurato relativo alla attuale situazione di mercato e rispetto a questo fare un benchmarking del proprio posizionamento (lato fornitore) o delle offerte ricevute (lato utente), così come definire - per le due controparti - elementi concreti a supporto della trattativa.

L'Osservatorio delle Tariffe Professionali dell'Information Technology è il risultato delle attività di ricerca che IDC svolge in Italia nell'ambito delle attività continuative di analisi ICT, volte al dimensionamento dei differenti mercati e alla previsione dei trend dell'innovazione tecnologica. Da oltre un decennio IDC monitora l'andamento delle tariffe professionali in Italia così come dei contratti di servizio ed è lieta di mettere a disposizione di Assintel e delle aziende associate la propria competenza in questo ambito.

Il servizio è accessibile in modalità online dal sito Assintel ([www.assintel.it](http://www.assintel.it)).

L'Osservatorio è un database aggiornato trimestralmente e contenente le Tariffe Medie Giornaliere di una determinata figura professionale espresse come medie intorno ad un valore minimo e ad un valore massimo rilevato.

L'Osservatorio fornisce tre indicatori: la Tariffa Minima, la Tariffa Massima e la Tariffa Media (calcolata come media aritmetica della Tariffa Minima e Tariffa Massima), con un livello di dettaglio relativo a:

- tre Tipologie di Servizio (Consulenza, Implementazione-System Integration e Sviluppo Applicativo);
- nove differenti figure professionali;
- un intervallo temporale che va dal 2006 al 2012;
- quattro macro settori merceologici;
- quattro classi dimensionali;
- quattro Aree Nielsen;
- un Indice di scostamento.

Con Indice di scostamento all'interno dell'Osservatorio si vuole rappresentare in maniera semplice e immediata la distribuzione reale delle tariffe rispetto alla media presentata, in modo tale che emerga se la Tariffa Media è il risultato di un'effettiva concentrazione nell'intorno del valore presentato oppure se sia il risultato dalla polarizzazione delle tariffe intorno al valore minimo e massimo.

La distribuzione delle Tariffe Medie sarà rappresentata fornendo un'indicazione percentuale e, fatta 100 la base dei contratti stipulati, fornendo indicazioni relativamente a quanti di questi siano stati chiusi:

- su valori uguali alla media o poco discostanti (+/- 10%);
- su valori superiori a più del 10% alla media;
- su valori inferiori a più del 10% alla media.

## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Tabella 1 - Indicatori contenuti nell'Osservatorio

Tipologia di servizio	Figura Professionale	Indicatore	Annualità	Dimensione d'azienda utente	Settori economici	Area Nielsen	Indice di scostamento
Implementazione System	Programmatore	Tariffa Minima	2006	50-199 addetti	Commercio e Servizi	Nord-Ovest	-10%
	Programmatore Senior	Tariffa Massima	2007	200-499 addetti	Finanza	Nord-Est	+/- 10%
Integratio n Sviluppo	Analista Programmatore	Tariffa Media	2008	500-999 addetti	Industria	Centro	+10%
	Analista		2009	1.000 + addetti	Pubblica Amministr.	Sud	
Applicativo	Analista senior		2010				
	Capo Progetto		2011				
Consulenza	Consulente Junior		2012				
	Consulente Senior						
	Consulente Master						

Le informazioni relative alle Aree Nielsen e all'Indice di scostamento sono disponibili solo per gli anni a partire dal 2010.

Tutti gli indicatori sopra descritti sono tra loro incrociabili al fine di fornire un livello di "granularità" dell'informazione molto spinto e che possa - almeno parzialmente - trascendere quell'astrazione che ogni esercizio di "modellizzazione" porta inevitabilmente con sé.

Al fine di rendere chiari ed intelligibili i dati riportati all'interno dell'Osservatorio Tariffe è però necessario condividere la descrizione delle attività svolte da ciascuna delle figure professionali citate. Le seguenti tabelle hanno quindi lo scopo di definire sinteticamente ed in modo esaustivo il profilo delle figure analizzate all'interno dell'Osservatorio.

La Tabella 2 definisce il profilo delle figure consulenziali, mentre la Tabella 3 definisce il profilo delle figure tecniche.

Tabella 2 - Profilo delle figure consulenziali

CONSULENZA	
Tipologia di figura	Competenze
Consulente Junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporta le attività di pianificazione e progettuale curando i rapporti con clienti/utenti</li> <li>Laureato con almeno 3/4 anni di esperienza</li> </ul>
Consulente Senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svolge attività di interfaccia con utenti finali. Coordina le attività di pianificazione progettuale curando i rapporti con i clienti/utenti</li> <li>Approfondisce gli argomenti di sua specializzazione/competenza</li> <li>Laureato con 4/10 anni di esperienza</li> </ul>
Consulente Master	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornisce consulenza fortemente specialistica su tematiche IT</li> <li>Esplica attività di consulenza per il Management sulla pianificazione e sulla gestione delle risorse informatiche ed organizzative del cliente</li> <li>Analizza le risorse ed i processi aziendali, al fine di individuarne aree e fattori critici di successo</li> <li>Definisce le linee degli interventi di sensibilizzazione, formazione ed addestramento rivolti al Management, agli specialisti e agli utenti finali</li> <li>Laureato con più di 10 anni di esperienza</li> </ul>

## OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI

Tabella 3 - Profilo delle figure tecniche

FIGURE TECNICHE (Implementazione-System Integration / Sviluppo Applicativo)	
Tipologia di figura	Competenze
Programmatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificazione programmi e produzione documentazione</li> <li>• Testing dei programmi</li> <li>• Assistenza a utenti in fase di avviamento dei programmi</li> <li>• Diplomato con 1 anno di esperienza o neolaureato</li> </ul>
Programmatore Senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificazione programmi e produzione</li> <li>• Testing dei programmi</li> <li>• Assistenza a utenti in fase di avviamento dei programmi</li> <li>• Diplomato con 2-3 anni di esperienza</li> <li>• Laureato con 1-2 anni di esperienza</li> </ul>
Analista Programmatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuisce al disegno e all'analisi del nuovo sistema</li> <li>• Coordina le attività di programmazione</li> <li>• Diplomato con 3-5 anni di esperienza</li> <li>• Laureato con 2-3 anni di esperienza</li> </ul>
Analista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stila specifiche di progetti e disegna parte del nuovo sistema</li> <li>• Coordina le attività di sviluppo</li> <li>• È responsabile delle procedure che gli sono affidate</li> <li>• Diplomato con almeno 5 anni di esperienza</li> <li>• Laureato con almeno 3 anni di esperienza</li> </ul>
Analista Senior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina l'attività di sviluppo di 1 o più progetti</li> <li>• Sovrintende all'attività degli analisti, verificando la coerenza fra i requisiti dell'utente e le indicazioni dello sviluppo tecnico</li> <li>• 7/10 anni di esperienza</li> </ul>
Capo Progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina l'attività di sviluppo dei progetti</li> <li>• Ha la responsabilità degli aspetti tecnici ed economici dei progetti assegnati</li> <li>• Più di 10 anni di esperienza</li> </ul>

Infine la Tabella 4 presenta l'elenco delle regioni che rientrano all'interno delle quattro aree Nielsen.

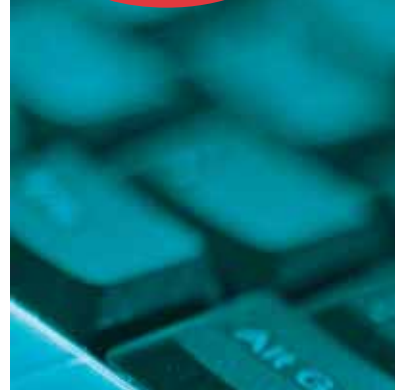
Tabella 4 - Corrispondenza Area Nielsen - Regioni

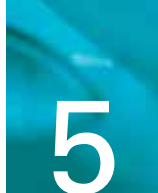
AREA NIELSEN	
Area Nielsen	Regioni
Nord-Ovest	• Val d'Aosta, Liguria, Lombardia, Piemonte
Nord-Est	• Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna
Centro	• Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Sardegna
Sud	• Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria, Sicilia



# COMITATO SCIENTIFICO

# 5





## COMITATO SCIENTIFICO



**Assintel** è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e aderisce a Confcommercio - Imprese per l'Italia.

Rappresenta le imprese associate presso autorità, enti ed istituzioni nazionali ed internazionali, ne tutela gli interessi e si fa portavoce delle loro esigenze.

Assintel **rappresenta l'ICT sull'intero territorio nazionale** attraverso accordi diretti con le associazioni territoriali di Confcommercio, per portare concretamente le iniziative e i servizi alle migliaia di piccole e medie aziende che operano nel settore.

A livello confederale, Assintel fa parte del Consiglio Generale di Confcommercio e ne presiede la **Commissione Innovazione e Servizi**.

L'associazione interpreta, traduce e comunica le esigenze dell'**ecosistema di partnership** composto da operatori globali e locali che operano su tutto il territorio nazionale e nei diversi segmenti del mercato ICT, ed è impegnata a mettere in contatto concretamente domanda e offerta, stimolando un **approccio empatico alle esigenze del mercato** e sollecitando una comunicazione adeguata al target di riferimento.

L'**associato** è al centro della mission di Assintel, l'anima e il motivo stesso di esistere dell'associazione: dall'associato e dalle sue esigenze nascono i programmi e i servizi di Assintel.

Fare parte di una associazione di categoria è strumento fondamentale per consentire all'azienda di **entrare in un network di imprese** con gli stessi obiettivi ed esigenze, di avere una **posizione più forte sul mercato**, di usufruire di **canali privilegiati** di accesso alle risorse e ai finanziamenti, di **far sentire la propria voce** sui tavoli di discussione più importanti del settore.

Cuore dell'offerta di Assintel sono la gamma di **servizi per l'azienda** - attraverso la collaborazione delle strutture territoriali - e soprattutto lo sviluppo di **iniziative strategiche per il mercato ICT**. L'intensa attività eventistica, le ricerche e le analisi di scenario, gli incontri territoriali di networking, la presenza istituzionale a prestigiosi eventi e fiere di settore, i progetti in collaborazione con le Istituzioni, la formazione finanziata, le convenzioni, i gruppi di lavoro settoriali sono solo alcune delle iniziative che Assintel sviluppa per i propri associati.

[www.assintel.it](http://www.assintel.it)



AICA è l'Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico. La sua attività ha accompagnato sin dagli albori lo sviluppo dell'informatica in Italia.

Fondata nel 1961, è una Associazione senza scopo di lucro che ha come fine lo sviluppo delle conoscenze dell'Information & Communication Technology (ICT) in tutti i suoi aspetti scientifici, economici e sociali. È il luogo di incontro più accreditato tra gli attori chiave dell'ICT: l'università e i centri di ricerca, che alimentano il sapere scientifico e metodologico, gli utenti pubblici e privati che dell'informatica si avvalgono, i costruttori e i fornitori di prodotti e servizi.

È la sede del confronto più aperto sui temi forti della società digitale: dai trend tecnologici alle prospettive professionali, dai servizi al cittadino, alla diffusione di massa delle conoscenze ICT.

# 5

## COMITATO SCIENTIFICO

È il riferimento per la diffusione e la certificazione delle competenze informatiche.

È il laboratorio per l'innovazione dei programmi didattici e per la qualificazione delle competenze informatiche dei professionisti che operano nel settore.

Le sue iniziative, il suo radicamento internazionale e la sua indipendenza da interessi di parte ne hanno fatto, nel tempo, la più autorevole associazione dei cultori e di professionisti ICT in Italia. AICA è infatti federata a: CEPIS (Council of European Professional Informatis Societies), IFIP (International Federation of Information Processing), ECLD-F (European Computer Driving Licence Foundation) che promuove le Certificazioni ECDL (European Computer Driving Licence), lo Standard EUCIP (European Certification of Informatics Professionals) e il CEPIS e-competence Programme, e-CF Compliant, IT STAR (Regional ICT Association in Central, Eastern and Southern Europe), FAST (Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche).

I filoni d'attività sono molti; quelli di maggior rilievo riguardano:

- I grandi eventi di confronto sulle sfide e le opportunità dell'Information Society.
- Le ricerche, con progetti di ampio respiro sui trend tecnologici, l'alfabetizzazione informatica, le prospettive occupazionali e professionali.
- La diffusione delle Certificazioni Informatiche Europee per l'attestazione indipendente delle competenze degli utilizzatori e dei professionisti.
- L'orientamento formativo e professionale degli specialisti, con il "Cantiere dei Mestieri ICT".
- Le iniziative per la Scuola e l'Università e per le nuove esperienze didattiche.
- La valorizzazione storica del contributo italiano all'evoluzione dell'ICT.
- La pubblicazione di materiali scientifici e divulgativi.

Per maggiori informazioni: [www.aicanet.it](http://www.aicanet.it)

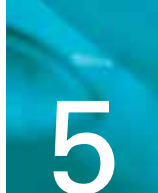


Gi Group è il primo gruppo italiano nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro, attivo nei campi della somministrazione a tempo determinato, nella ricerca e selezione di personale permanent, nella formazione, nell'outplacement, nell'executive search, nell'outsourcing e nei servizi di consulenza alle direzioni HR.

Non solo: Gi Group è anche la più grande agenzia per il lavoro italiana, con una presenza capillare su tutto il territorio nazionale.

A inizio 2007 è iniziato un processo di internazionalizzazione che ha portato il gruppo a essere presente anche in Inghilterra, Germania, Polonia, Francia, Spagna, Romania, Bulgaria, Serbia, Lituania, Russia e Croazia e, fuori dall'Europa, in Cina, Hong Kong, Brasile, Argentina e India.

Come prima agenzia per il lavoro italiana, Gi Group è in grado di soddisfare sia ricerche specialistiche ad alto valore aggiunto, dove è importante il know-how e la consulenza della filiale radicata localmente, sia grandi progetti di somministrazione da sviluppare in ambito nazionale, per i quali Gi Group ha costituito una Business Unit specializzata, Gi Group Corporate, strutturata in 16 divisioni specializzate, tra cui l'ICT.



## COMITATO SCIENTIFICO



La Fondazione, nata nel 2003, è stata voluta dal Politecnico di Milano, da importanti aziende ed enti locali per favorire e rendere sistematiche le collaborazioni fra i dipartimenti dell'università, le imprese e la pubblica amministrazione e per contribuire alla creazione di realtà imprenditoriali innovative che valorizzino i risultati della ricerca.

L'importanza dell'innovazione sostenuta dalla ricerca quale motore per lo sviluppo è divenuta consapevolezza in un momento di difficoltà come quello che stiamo vivendo.

Rinnovando la storia dell'Ateneo, che si è intersecata con lo sviluppo industriale di Milano e della Lombardia, l'obiettivo della Fondazione è di contribuire, attraverso la diffusione dei risultati della ricerca, allo sviluppo e alla crescita del paese, rendendo l'innovazione fruibile.

Questo traguardo è raggiungibile grazie ai molti punti di forza che caratterizzano la ricerca del Politecnico di Milano nei campi più vari dell'ingegneria, dell'architettura e del design. Le attività di diffusione dei risultati scientifici e tecnologici rappresentano inoltre un'opportunità di valorizzazione della ricerca stessa e delle sue applicazioni.

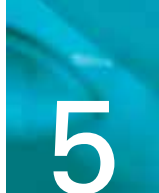
La Fondazione attiva quindi progetti, relazioni e risorse per:

- valorizzare le competenze che possono rispondere ai bisogni di innovazione dei partner imprenditoriali o pubblici;
- costruire network stabili o temporanei tra grandi, medie e piccole imprese, associazioni e strutture di ricerca;
- individuare le opportunità di sostegno all'innovazione offerte dal mercato pubblico e privato, e organizzare le partecipazioni a bandi regionali, nazionali, europei ed internazionali.

Questa attività trova il suo naturale completamento attraverso iniziative di formazione e di aggiornamento delle competenze di lavoratori e professionisti.

Attraverso l'Acceleratore d'Impresa, la Fondazione aiuta i giovani a trasformare le loro idee e i loro progetti in prodotti o servizi, a costruire modelli di business, a trovare finanziamenti per creare imprese innovative ad alto contenuto tecnologico.

Consapevole che in un mondo globale la sfida si vince con l'internazionalizzazione, la Fondazione ha attivato una linea di azione per promuovere all'estero le aziende che innovano e per rafforzare le alleanze internazionali nella ricerca applicata.



## COMITATO SCIENTIFICO



IDC (International Data Corporation) è il primo gruppo mondiale specializzato in **ricerche di mercato**, servizi di **consulenza** e organizzazione di **eventi** nei settori dell'Information Technology, delle telecomunicazioni e della tecnologia consumer.

IDC, sulla base di elementi concreti e analisi di fatto, aiuta i professionisti IT, i dirigenti aziendali e la community degli investitori a prendere decisioni tempestive ed efficaci su acquisti e strategie di business. Oltre **1.000 analisti di IDC** in 110 Paesi del mondo mettono a disposizione a livello globale, regionale e locale la loro esperienza e capacità circa le opportunità e tendenze della tecnologia e dell'industria. Da 48 anni, IDC fornisce analisi strategiche per aiutare i propri clienti a raggiungere i loro **principali obiettivi di business**.

IDC fa parte del gruppo IDG, società leader a livello mondiale nel settore dell'editoria, della ricerca e degli eventi in ambito tecnologico.

[www.idcitalia.com](http://www.idcitalia.com)



itSMF Italia è un'associazione senza fini di lucro, costituita per promuovere lo scambio di esperienze ed informazioni sulla gestione dei Servizi ICT e l'adozione delle migliori pratiche professionali seguendo le indicazioni dell'Information Technology Service Management.

itSMF Italia è membro di itSMF International, organizzazione no-profit presente a livello mondiale in oltre 50 Paesi, con oltre 6.000 membri aziende e 40.000 individui.

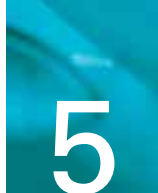
L'Associazione si propone i seguenti scopi:

- creare e mantenere una comunità di Soci;
- favorire la creazione di una base di conoscenze e di risorse che possano assistere le Aziende italiane nel gestire l'erogazione dei Servizi ICT;
- rendere disponibile un Forum indipendente per i professionisti impegnati a erogare Servizi di qualità e che favorisca il contatto tra Utenti, Fornitori e altri attori dei Servizi e prodotti ICT;
- supportare e promuovere, ove possibile anche produrre e pubblicare, standard di "*best practice*" nonché linee guida per la gestione dei Servizi ICT;
- contribuire ad accrescere il livello di professionalità nelle Aziende attraverso:
  - la promozione e lo sviluppo di qualificazioni riconosciute a livello internazionale;
  - la creazione di un Albo di professionisti;
- fornire riconoscimenti e gratificazioni a individui ed organizzazioni che apportino contributi significativi al progresso delle "*best practice*", degli standard e della professionalità nell'area della gestione dei Servizi ICT.

Negli ultimi anni hanno apportato il loro prezioso contributo:

**Istituzioni** come la Banca d'Italia, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, CNIPA (ora DigitPA), Assintel, Assinform.

**Aziende** come RAI, TIM, Telecom Italia, Renault, RFI, TSF, Banca Intesa, BNL, ING Direct, MPS,



## COMITATO SCIENTIFICO

Deutsche Bank, Vodafone, Gucci, Baglioni Hotels, Terna, TNT Express, Autogrill, Aviva, INAIL, Generali, Boehringer Ingelheim.

**Università** come SDA Bocconi di Milano, il MIP (School of Management del Politecnico di Milano), la Scuola di Amministrazione Aziendale dell'Università di Torino, l'Università di Salerno, l'Università di Padova.

Ogni anno vengono organizzati seminari, convegni, giornate di studio e di formazione.

In particolare, le Conferenze Annuali (a Roma e Milano) costituiscono il momento fondamentale di incontro e divulgazione dell'Information Technology Service Management.



IWA Italy è l'unica Associazione italiana di sviluppatori esperti di accessibilità riconosciuta dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, ai sensi della Legge 4/2004 (Legge Stanca). L'Associazione rappresenta, inoltre, gli editori/autori dei siti Web presso il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (MIBAC), ai sensi della Legge 106/2004. Il CEN ha riconosciuto IWA/HWG ed i suoi percorsi formativi, standard di formazione e certificazione per i professionisti del Web.

### **Missione di IWA Italy**

- Fornire programmi formativi di alta qualità.
- Sostenere la rete mondiale delle sedi ufficiali IWA/HWG.
- Fornire agli associati supporto e collaborazione a livello, regionale, nazionale e internazionale, nonché un marchio di affiliazione riconosciuto in tutto il mondo da clienti ed Aziende.
- Promuovere i principi universali di etica e di pratica professionale per tutti i professionisti della Rete.
- Fornire supporto per la definizione e lo studio di normative nei Paesi in cui è presente.

### **Attività di IWA Italy**

IWA Italy è promotrice dell'IWA Italy Web Skills Profiles WG, gruppo di lavoro che ha l'obiettivo di definire i profili professionali del Web. In Italia l'Associazione IWA Italy è riconosciuta dal CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro).

IWA Italy ha curato l'iniziativa per lo sviluppo delle linee guida per la formazione dei professionisti del Web. Dal marzo 2004 IWA Italy è Socio UNI (n. E2395) nonché casa editrice di testi specialistici in materia di Web ed ICT. Dal 2001 IWA/HWG partecipa direttamente allo sviluppo di raccomandazioni e alla definizione delle normative di interesse per i professionisti del Web.





OD&M, società di consulenza direzionale di GI Group, è specializzata nell'*accompagnare le organizzazioni nella gestione e valorizzazione delle loro persone con prodotti e servizi di consulenza HR innovativi e research based*. È leader in Italia, con oltre 1500 clienti, nella realizzazione di indagini retributive e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi di incentivazione e delle politiche retributive.

L'offerta di OD&M si basa su un approccio modulare che permette di supportare le organizzazioni con gradualità nella definizione e implementazione di un modello di gestione delle persone sostenibile. I prodotti e le soluzioni HR offerte sono la concretizzazione delle conoscenze ed esperienze sviluppate in questi anni di lavoro con le aziende ed in modo particolare con le Direzioni Risorse Umane. In particolare, l'approccio si concretizza nelle seguenti aree di contenuto:

- *Reward & Performance*: progettazione, sviluppo e accompagnamento all'implementazione di sistemi di incentivazione, di politica retributiva e di performance.
- *Employee Solution*: progettazione, sviluppo e implementazione di sistemi di valutazione delle prestazioni e/o delle competenze e realizzazione di indagini di clima.
- *Organization Design and Solutions*: analisi, progettazione e implementazione di soluzioni organizzative finalizzate a rendere i processi di lavoro più efficienti, orientati sul business e alla qualità del servizio/prodotto.
- *Studi & Ricerche*: realizzazione di Survey e Ricerche legate alle dinamiche più significative del mercato del lavoro.

Il presente volume viene pubblicato con licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non Commerciale - Non opere derivate Italia 2.5.



Tu sei libero di riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare quest'opera alle seguenti condizioni:

**Attribuzione:** devi attribuire la paternità dell'opera nei modi indicati dall'autore o da chi ti ha dato l'opera in licenza e in modo tale da non suggerire che essi avallino te o il modo in cui tu usi l'opera.

**Non commerciale:** non puoi usare quest'opera per fini commerciali.

**Non opere derivate:** non puoi alterare o trasformare quest'opera, né usarla per crearne un'altra. Ogni volta che usi o distribuisi quest'opera, devi farlo secondo i termini di questa licenza, che va comunicata con chiarezza. In ogni caso, puoi concordare col titolare dei diritti utilizzi di quest'opera non consentiti da questa licenza. Questa licenza lascia impregiudicati i diritti morali.

Le utilizzazioni consentite dalla legge sul diritto d'autore e gli altri diritti non sono in alcun modo limitati da quanto sopra.

Questo è un riassunto in linguaggio accessibile a tutti del Codice Legale (la licenza integrale) è online all'indirizzo Internet

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/legalcode>.

Tutti i marchi depositati e i marchi di fabbrica citati nel presente documento sono dei rispettivi titolari.

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2012.

PUBBLICAZIONE FUORI COMMERCIO.



**ASSINTEL**  
ASSOCIAZIONE NAZIONALE  
IMPRESE ICT

Corso Venezia, 47  
20121 MILANO  
Tel. 02 77.50.231  
Fax 02 77.52.500  
assintel@assintel.it  
www.assintel.it



**Uniti per crescere**  
**Il passintelligente per il tuo business**