



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

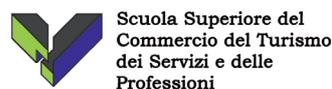
L'OSSERVATORIO DEI PROFILI PROFESSIONALI NELL'IT

Competenze, retribuzioni e tariffe

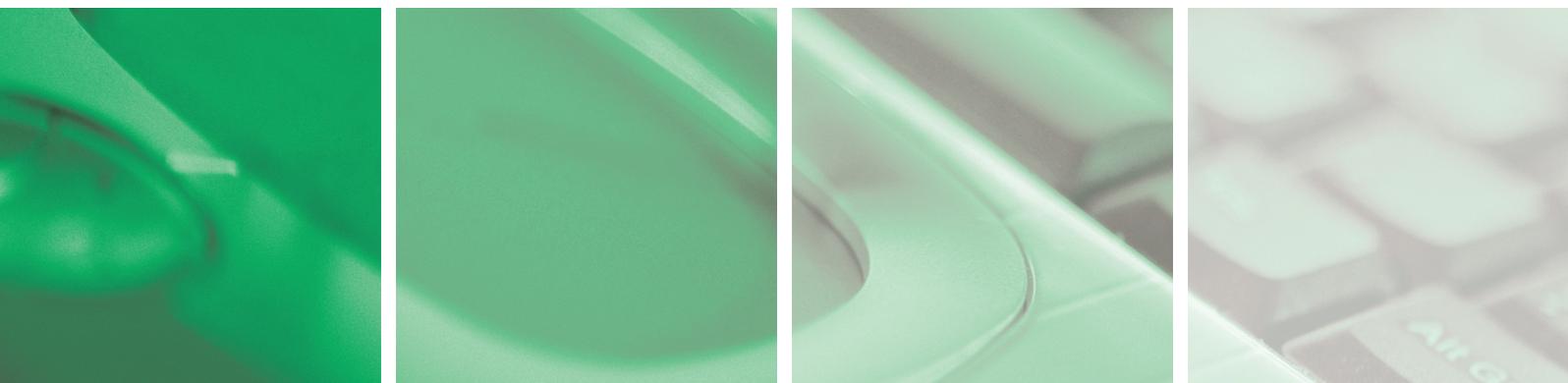
In collaborazione con



Si ringrazia



2
0
1
0



Con il contributo di



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione
al servizio del sistema
produttivo di Milano.*



Premessa

di Giorgio Rapari, Presidente Assintel

La metafora del calzolaio che va in giro con le suole bucate, nella sua semplicità descrive magistralmente una delle caratteristiche più contraddittorie di molta parte del mondo ICT: portatore di ottimizzazione e razionalizzazione dei processi presso le aziende clienti, è spesso dimentico di quanto accade al proprio interno.

La crisi economica, evidenziata lo scorso anno e se possibile accentuatasi nel corso del 2010, ne ha sottolineato alcune dinamiche, che in un periodo di calo diffuso della domanda e del business assumono particolare criticità. L'incessante corsa al ribasso dei prezzi e delle tariffe sta minando infatti alla radice il valore del concetto di qualità, sacrificato in nome del taglio dei costi, degli ordinativi sotto costo, della sopravvivenza.

Un'altra immagine descrive ancora meglio quanto sta succedendo. Penso a quei popoli delle foreste pluviali che incendiano il proprio territorio per far spazio alle povere coltivazioni, salvo poi spostarsi ad ogni nuovo anno perché il suolo è ormai diventato arido e improduttivo. Tutto funziona fintantoché ci sono nuovi spazi da sfruttare, ma se essi fossero scarsi si arriverebbe ad una empassé.

In tempo di carestia occorre coltivare il proprio ecosistema, e non bruciarlo.

Coltivare: dall'agricoltura ai talenti il passo sembra lontano, ma solo all'apparenza.

La produzione di conoscenza innovativa è il valore-asset dell'industry ICT, ed oggi noi stiamo bruciandolo.

Tagliare la formazione, non sviluppare processi strutturati di valutazione del personale, non progettare oculati percorsi di carriera, non puntare sull'evoluzione delle proprie conoscenze, non considerare la propria organizzazione come un processo complesso e migliorabile è come bruciare il proprio territorio, pensando all'oggi senza vedere che c'è un domani.

Ma questa riflessione, che è doveroso venga fatta all'interno delle aziende del nostro settore, è tempo che venga portata ad un livello diverso. La crisi economica ha accentuato anche le disfunzionalità del nostro intero sistema socio-economico e ci sta mostrando che le divisioni e le contrapposizioni non pagano più. Questo è ancor più valido nei rapporti fra mondo imprenditoriale e mondo del lavoro, accentuato dalla crescita della disoccupazione, dall'eccessivo costo del lavoro e dall'insoddisfazione dei collaboratori. Occorre un cambiamento di paradigma, occorre lavorare in ottica sistemica, occorre inaugurare una stagione di coesione, per un nuovo "patto sociale" che sostenga un progetto comune di crescita condivisa.

Questo osservatorio è il frutto del lavoro di più partner, che insieme hanno dato vita ad una fotografia articolata, complessa e completa del mondo del "lavoro" e dell'organizzazione del mercato IT. I nostri ringraziamenti vanno alla Camera di Commercio di Milano, che per la prima volta ci ha sostenuto in questo progetto; ad Aica e itSMF, per il capitolo 1; ad IDC per la ricerca del capitolo 2 e l'Osservatorio tariffe del capitolo 4; a OD&M, GiGroup e Careerbuilder per il capitolo 3.

Buona lettura e buon lavoro.

Giorgio Rapari
Presidente Assintel



Sommario

EXECUTIVE SUMMARY	9
CAPITOLO 1 - I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS	11
L'orientamento ai servizi	12
La catena del valore dei Servizi ICT	13
Come migliorare i Servizi ICT	15
I framework che facilitano il miglioramento	18
I nuovi profili professionali dell'ICT Service Management: esempi	27
Un caso esempio di miglioramento dei Servizi ICT e introduzione di nuovi profili	32
CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT	35
Lo scenario di riferimento: le dinamiche del mercato ICT italiano	36
La gestione delle risorse umane nelle aziende IT	41
Le dinamiche retributive	48
La componente femminile nel settore ICT: forza lavoro, retribuzioni, agevolazioni	56
Iniziative in ambito formazione	59
Strumenti per la valutazione delle performance dei dipendenti	64
APPENDICE: Definizione Aree Funzionali	68
CAPITOLO 3 - INDAGINE RETRIBUTIVA E MERCATO DEL LAVORO IT	69
L'indagine Retributiva 2010	70
ALLEGATO A: Matrice per la definizione della dimensione aziendale	73
I 27 profili professionali OD&M:	
Direttore Sistemi Informativi	74
Responsabile Sistemi Informativi	75
E.D.P. Manager	76
Responsabile Sviluppo Software	77
Project Leader	78
Key Account Manager	79
Responsabile Commerciale	80
Analista Coordinatore/trice	81
Capo centro E.D.P.	82
Database Administrator	83
Architect Engineer	84



System Engineer	85
Analista Sistemista	86
Responsabile Analisi/Programmazione	87
Analista Programmatore	88
Analista Programmatore Senior	89
Sistemista	90
Sistemista Gestionale	91
Security Engineer	92
Network Engineer	93
Responsabile Help Desk	94
Addetto/a al supporto tecnico all'utenza	95
Lan/Wan Administrator	96
Operatore/trice C.E.D.	97
Web Developer	98
Tecnico Commerciale	99
Specialista in Network Design	100
Il mercato del lavoro dei profili professionali ICT in Italia	101
I Trend	104
CAPITOLO 4 - OSSERVATORIO TARIFFE PROFESSIONALI	107
Premessa e obiettivi	108
Contenuti	111
Metodologia e definizioni	114
Alcuni esempi	117
CAPITOLO 5 - PROFILI	121



Executive Summary

Road map

Le specificità dell'Information Technology sono particolarmente evidenti in quello che possiamo chiamare *"il mercato delle professioni IT"*, dove il fattore umano viene freddamente tradotto nei numeri che costituiscono la base delle nostre riflessioni economiche e di business: tariffe professionali, retribuzioni, competenze. E i *talenti*, che sono il vero asset strategico per le aziende, oggi si perdono nella matrice lessicale dei tagli al personale, dei contratti, della corsa al ribasso delle tariffe, le cui dinamiche si sono accentuate nel contesto di crisi economica attuale. Le domande alle quali è interessante dare una risposta sono allora articolate e più che mai attuali: qual è il vero stato dell'arte del mercato delle professioni IT? Quali sono le politiche organizzative, retributive e gestionali nelle aziende IT? Quali dinamiche possono portare ad un nuovo - e più equo - equilibrio fra Domanda e Offerta? Quali approcci possono riportare il nostro bene più prezioso - la risorsa *umana* - al centro di una valorizzazione autentica? A questi spunti risponde il presente Osservatorio su Profili Professionali nell'IT, che si articola nelle seguenti quattro macro aree tematiche:

- Lo scenario di riferimento sulla cosiddetta *"catena del valore dei Servizi ICT"*, entro il quale evidenziare le possibilità di miglioramento organizzativo attraverso framework internazionali consolidati: ITIL v3 e ISO/IEC 20000 per la gestione dei processi, EUCIP per la gestione delle competenze professionali ICT (Cap. 1).
- L'indagine sulla gestione delle risorse umane nelle aziende IT, svolta su un campione di aziende nei mesi di settembre e ottobre 2010, con focus sulle retribuzioni, l'occupazione, la formazione, i percorsi di carriera, il divario di genere (Cap. 2).
- L'indagine retributiva sui 27 profili IT classificati EUCIP e operanti sia nel settore ICT sia all'interno delle aziende utenti, e un *"borsino delle professioni ICT"* che ne valuta lo stato dell'arte relativo all'offerta e alla domanda online (Cap. 3).
- La presentazione dell'Osservatorio permanente delle Tariffe Professionali IT, fruibile online, che monitora l'andamento dei *"prezzi di mercato"* delle risorse, costituendo un utile benchmark tanto per l'Offerta quanto per la Domanda IT (Cap. 4).

Scenario e principali dinamiche

Calo persistente della Domanda, ricerca estrema dell'efficienza e dell'ottimizzazione, crollo delle tariffe professionali IT, ristrutturazione dell'Offerta, riduzione di risorse per l'Innovazione interna: sono solo alcuni degli elementi, legati fra loro da un filo rosso, che caratterizzano questo periodo difficile per l'Information Technology, in cui le peggiori dinamiche innescate dalla crisi si sono consolidate e le sfide più grandi e migliorative stentano a decollare.

Cominciamo con il dato sulla *natalità/mortalità* delle imprese IT: è alta la moria di società di persone e di capitale, mentre crescono le ditte individuali e il *"popolo delle partite IVA"*.

Parallelamente calano gli occupati *"tradizionali"* (sono il 78% del campione analizzato da IDC e segnano un -0,9% rispetto allo scorso anno) mentre crescono quelli atipici (sono il 22%, +1,4% rispetto allo scorso anno), dipingendo un mercato occupazionale poco dinamico, in cui il 71% delle aziende IT è a crescita zero. Chiaramente il dato non rileva tutte quelle aziende che hanno chiuso e che hanno prodotto disoccupazione.



La situazione di stallo si riflette anche nelle *retribuzioni*, che salgono complessivamente meno dell'1,5%, quasi esclusivamente per via degli aumenti programmati dai Contratti Collettivi di Categoria. Su questa base si innesta il confronto con la banca dati di OD&M, che analizza le retribuzioni di oltre 12.000 profili dell'area ICT sia all'interno delle aziende più propriamente ICT, sia nelle aziende utenti. Il dato dello scorso anno trova piena conferma: gli stipendi medi delle figure ICT sono sistematicamente inferiori (dal 5% all'8%) per chi lavora in aziende ICT rispetto a chi lavora in aziende attive in altri settori. Non solo, le retribuzioni seguono anche *divide* geografici e dimensionali: gli Impiegati del Nord hanno stipendi in media superiori del 19% rispetto alle regioni meridionali e insulari, mentre guadagna di più chi lavora in aziende di più grandi dimensioni. A ottenere le cifre più elevate, per Quadri e Impiegati, si riconfermano le figure operanti nell'area commerciale (in particolare la figura di Key Account Manager).

Particolare attenzione merita il *divario di genere*, che tanto OD&M quanto IDC hanno evidenziato con focus specifici: le retribuzioni degli uomini presentano valori in tutti i casi superiori a quelli delle colleghe donne. A livello occupazionale calano più della media i contratti di lavoro dipendente (-1,1%) mentre crescono più della media gli inquadramenti atipici (+3,9%). Le agevolazioni previste per favorire la coniugazione fra lavoro e vita familiare sono totalmente assenti per il 20% delle aziende, mentre sono a livelli molto bassi il part-time (15%) e il telelavoro (2%).

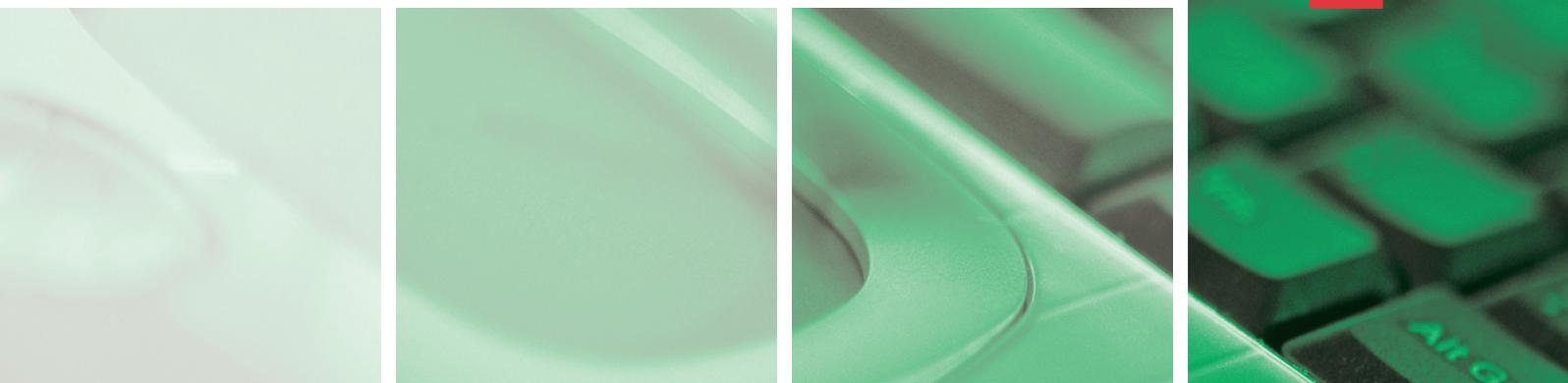
Le dinamiche appena analizzate si riflettono specularmente nell'andamento della **Formazione**, che a noi piace chiamare *valorizzazione dei talenti*, perché nelle aziende IT essi dovrebbero essere il bene più prezioso. Così non è, soprattutto per quelle aziende di più piccola dimensione per le quali non sembra essere percepibile il valore della formazione del personale come investimento per la qualità del proprio business. L'IT training & Education cala nel 2010 del -4,4%, mentre il 77% delle aziende sotto i 20 dipendenti del campione dichiara di non effettuare alcuna iniziativa formativa. Significative le due motivazioni principali: non sono necessarie (40%) e mancanza di tempo (36%). A cascata questo si riflette nell'assenza di processi strutturati di **valutazione del personale** nel 78% del campione.

C'è da chiedersi in che modo è possibile percorrere e pre-correre le novità tecnologiche per poter cavalcare un mercato veloce e in continua evoluzione, in cui le parole d'ordine si chiamano oggi Cloud Computing e convergenza tecnologica (ma forse sono già vecchie), pretendendo di non investire in formazione e innovazione *dentro* la propria azienda.

Questi dati ci confermano un trend che ci preoccupa: l'impatto della crisi economica sull'industry ICT ha sottolineato e portato ad emersione un diffuso deficit di lungimiranza sugli asset strategici su cui investire. Il "knowledge" è un valore embedded per l'azienda tecnologica, senza il quale l'Offerta perde il suo bene più prezioso, la capacità di fare Innovazione.

E se il mercato è in stallo, se le tariffe professionali scendono sotto la soglia critica, se occorre compiere dei "tagli", è opportuna una profonda e limpida riflessione di lungo periodo che sia veramente strategica, e non dettata da semplici logiche contingenti.

I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS





I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

L'orientamento ai servizi

I sistemi economici stanno sempre più adottando soluzioni che mettono a disposizione dei clienti servizi innovativi volti a soddisfare le loro crescenti esigenze così da migliorare il loro grado di soddisfazione e da aumentare, di conseguenza, la competitività delle imprese nei mercati di riferimento. Si stima che nell'ambito dei sistemi economici il valore dei servizi ammonti a circa il 70%. Anche nel settore ICT si assiste ad una maggiore diffusione dei servizi digitali volti a supportare le imprese in questa fase di cambiamento e di contenimento di costi.

Dopo anni di distinzioni fra prodotti materiali e immateriali (servizi) le più recenti elaborazioni mettono in luce che le componenti immateriali dei beni materiali sono diventate sempre più importanti e nel contempo la standardizzazione delle attività di servizio è diventata più facile e meno costosa: questo processo di convergenza fra economia dei beni ed economia dei servizi costituisce (Politecnico di Milano) "un sintomo della evoluzione dei sistemi economici avanzati, che passano da una economia del servizio ad una economia basata su relazioni di servizio".

Seguendo l'approccio integrativo, la fornitura di un servizio è definita come il "simultaneo impiego di componenti tecniche (materiali e immateriali) e di competenze (interne ed esterne all'impresa) utilizzate per soddisfare un bisogno del cliente o del cittadino".

Questa prospettiva stimola ed estende la definizione stessa di servizio a qualunque tipologia di offerta che diviene oggetto di scambio in funzione del livello di "intimità" fra cliente/utente e fornitore che viene raggiunto nel corso della erogazione del servizio. A differenza di quanto avviene nel processo di vendita di un prodotto materiale, si generano quindi fenomeni sia di co-progettazione e co-produzione del servizio che di co-creazione del valore percepito.

L'Economia dei servizi si presenta quindi con alcune caratteristiche molto diverse da quelle della Economia tradizionale: essa è basata sulla conoscenza (Rullani), il cui massimo valore si ottiene dal suo ri-uso con fini di volta in volta diversi e i cui costi sono bassi o trascurabili; inoltre la conoscenza è moltiplicabile, nel senso che il suo uso può essere propagato in bacini di impiego molto ampi e durevoli, ma è anche condivisibile e non divisibile, nel senso che la sua produzione e propagazione non può essere affidata a meccanismi anonimi del mercato ma richiede la costruzione di un sistema di regole socialmente condivise; la conoscenza infine non è soltanto un mezzo, ma è una risorsa auto-generativa, nel senso che la sua produzione e il suo uso cambiano i fini, sviluppano identità, creano legami modificando il mondo in cui si opera.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

La catena del valore dei servizi ICT

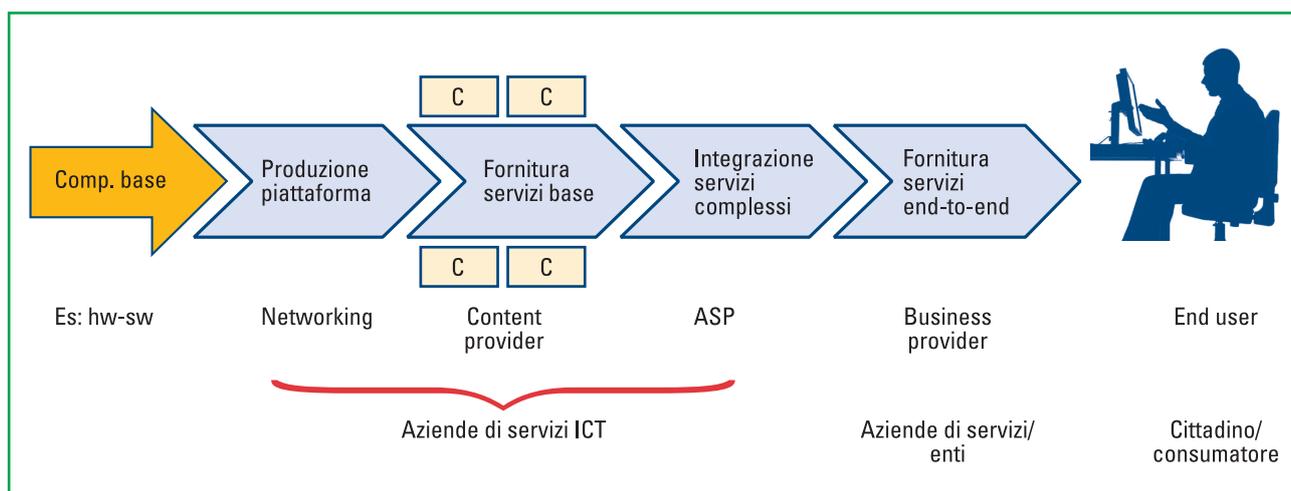
Il settore ICT svolge un ruolo fondamentale nel permettere la fruizione dei servizi a tutti coloro che sono interessati a valorizzare i propri asset per migliorare la propria posizione.

Si assiste quindi alla diffusione delle tecnologie ICT a settori sempre più vasti dell'economia, e anche della popolazione, con applicazioni che hanno caratteristiche pervasive nelle attività correnti, assumendo quindi un ruolo fondamentale nel raggiungimento dei risultati attesi.

Si sta così passando dal concetto di applicazione/prodotto a quello di servizi ICT in grado di consentire il conseguimento di risultati in modo efficiente ed efficace, acquisendo dal mercato solo quanto necessario alle specifiche esigenze. Non a caso la definizione di servizio in ambito ICT Service Management, ITIL v3, è "una modalità di erogare valore ai clienti (interni o esterni rispetto ad una organizzazione) che si esplica facilitando l'ottenimento dei risultati che questi si prefigge con la riduzione dei rischi e/o dei costi rispetto al caso in cui il servizio stesso fosse erogato dal cliente".

In altre parole si sta passando da un modello di industry ICT, basato sulla produzione di prodotti e soluzioni progettate e realizzate su specifiche definite per specifici contesti, ad un modello di servizi ICT che fornisce, oltre al prodotto informatico, anche quanto necessario alla sua gestione e integrazione nel processo di business.

Per comprendere meglio il fenomeno è possibile analizzare la catena del valore dei servizi ICT che evidenzia come la proposizione di servizi di alta qualità richiede che le aziende di servizi, definibili come business service provider, abbiano le opportune competenze per acquisire a loro volta dai fornitori ICT servizi complessi adeguati ai loro obiettivi. Diventano critici i contenuti informativi condivisi "C" che configurano la caratteristica del servizio.



In altre parole, come precedentemente indicato, la logica del servizio non si limita al rapporto con il consumatore finale o il cittadino ma si ripercuote lungo tutta la catena di fornitura, ovvero la filiera ICT.

In questo scenario le aziende, definibili come business provider che detengono le relazioni con i clienti finali, non sono più interessate ad acquisire solo tecnologie e prodotti, ma principalmente ricercano da altri fornitori/partner servizi elementari con cui confezionare e/o completare la loro offerta di valore all'end user mediante la proposizione di servizi complessi in grado di soddisfare specifiche esigenze.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Una caratteristica fondamentale di un buon servizio è infatti la centralità del cliente, non solo per soddisfarne le esigenze primarie, come tradizionalmente fatto, ma per fornirgli una soluzione che lo supporti nel risolvere al meglio i suoi problemi, gli permetta di conseguire i suoi risultati e lo assista nella determinazione dell'evoluzione dei suoi bisogni (creazione di valore autentico senza assunzione dei rischi/costi tradizionali). Si arriva a parlare di co-creazione e co-produzione del servizio: l'utente finale diventa parte attiva nella fase di erogazione del servizio!

Il rispetto di questo principio comporta, ad esempio, che le aspettative del cliente non siano conosciute e trattate solo da chi intrattiene il rapporto diretto col cliente, ma che l'attenzione alle esigenze del cliente sia presente lungo tutto il ciclo di progettazione e gestione del servizio.

L'acquisizione di un servizio ICT ha proprietà ben diverse da quella di un prodotto informatico, che, al di là del valore del bene, è caratterizzato da un contratto di manutenzione per eventuali anomalie e adeguamenti a disposizioni normative.

Nel caso del servizio il tipo di bene fornito è di natura dinamica, cioè variabile nel tempo a causa di diverse contingenze che possono verificarsi durante la sua erogazione.

La tipologia del bene scambiato fa sì che anche le relazioni tra compratore e fornitore del servizio siano di tipo diverso avendo una continuità nel tempo, più forti che nel caso di fornitura di un bene. Si viene infatti a stabilire un rapporto di partnership basato su relazioni di cooperazione stretta.

Dal lato dell'unità operativa dell'azienda che acquisisce il servizio assume maggior rilevanza la piena conoscenza delle proprie esigenze e la capacità di integrazione del servizio nella propria proposta di fornitura così da fornire un reale valore aggiunto all'utente finale. Inoltre per poter disporre di un servizio in linea con le proprie aspettative è necessario fornire ai potenziali fornitori tutti gli elementi informativi sull'utente finale necessari per qualificare nel modo migliore il servizio proposto e facilitarne l'integrazione nella linea di offerta. La novità sta nel fatto che si possono predisporre griglie di rilevazione con cui è possibile catturare dallo stesso utente le informazioni che lo riguardano, fatti salvi i principi della autorizzazione a poterli utilizzare a norma della regolamentazione sulla privacy.

Da parte dell'azienda fornitrice diviene invece rilevante la conoscenza del mercato finale e la flessibilità del servizio fornito per renderlo integrabile in modo agevole nell'offerta dell'azienda acquirente. In generale si tratta quindi di mettere a disposizione una fornitura basata su elevati standard di qualità, che siano riscontrabili in modo diretto dall'azienda acquirente.

In questo scenario l'elemento caratterizzante la fornitura è la determinazione dei livelli di servizio attesi (SLA) mediante i quali si definiscono le metriche del servizio fornito, che sono vincolanti per il fornitore. È quindi fondamentale la loro corretta valutazione e la loro gestione in tutti i loro aspetti, a partire dalla pianificazione al monitoraggio, senza limitarsi alla sola determinazione delle azioni da intraprendere per il ripristino del livello di servizio in caso di non rispetto.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

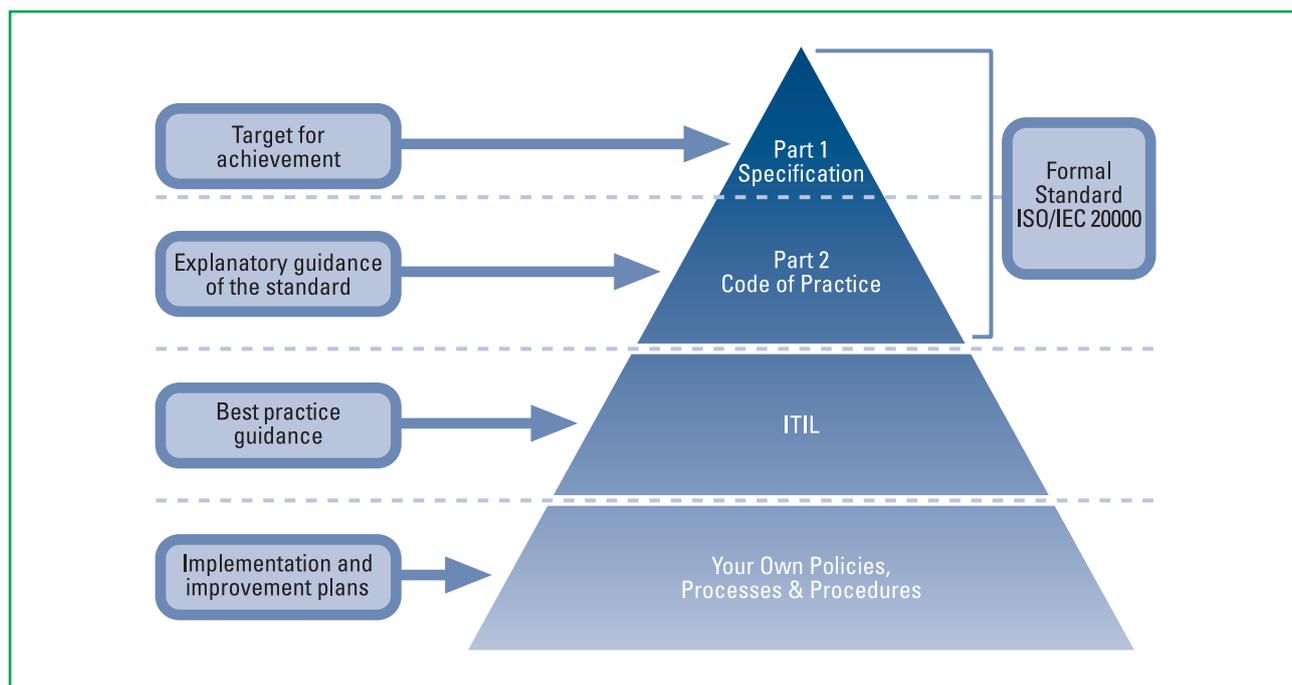
Come migliorare i servizi ICT

Vi ricordate la storiella del calzolaio che va in giro con le suole bucate? Ebbene l'immagine ben si adatta al mondo dell'ICT. L'ICT ha infatti molto spesso assunto il ruolo di chi va a fare ordine presso il business, in termini di organizzazione del lavoro e soprattutto di processi ma, tutto preso da questo intento, si è spesso dimenticato di ottimizzare il proprio funzionamento interno. Si può dire che nella maggioranza dei casi l'approccio all'erogazione dei servizi ICT non è caratterizzato da criteri "industriali", con cui generalmente si intende sottolineare la definizione a priori del risultato (requisiti), la ripetibilità e la qualità (intesa come aderenza ai requisiti) degli output, ma "artigianale".

Già dagli anni settanta l'importanza di un approccio efficiente ed efficace all'erogazione dei servizi ICT è stata sentita come un'esigenza, soprattutto nel mondo anglosassone. Da tale esigenza sono nati prima le best practice ITIL e lo standard UK, BS 15000 (nel 2003,) diventato ISO/IEC 20000 (nel 2005) per la gestione dei servizi ICT. In generale si è sviluppata una disciplina, l'ICT Service Management, tesa ad identificare le miglior pratiche per progettare ed erogare servizi ICT di qualità in grado di generare valore ai clienti cui sono destinati. Tali pratiche si sono affermate a partire dagli anni '90 nel mondo anglosassone e dagli inizi dal 2000 in tutto il mondo dopo l'uscita ed il successo di ITIL v2.

Il miglioramento nella singola organizzazione

Le pratiche e standard di ICT Service Management sono il miglior strumento disponibile per la verifica della propria maturità e per il miglioramento dell'approccio all'erogazione dei servizi ICT. I riferimenti oggi a tal fine maggiormente utilizzati sono la versione 3 di ITIL (disponibile dal 2007) e lo standard ISO/IEC 20000. La relazione tra queste componenti è bene illustrata dalla figura successiva.





I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Partendo dal basso della piramide, troviamo le politiche ed i processi della singola organizzazione. Questi possono grandemente beneficiare dell'adozione di quanto raccomandato da ITIL, il livello superiore della piramide. Quest'ultimo è un insieme di pubblicazioni, meglio descritto nel successivo paragrafo "il miglioramento nella filiera", che aiuta ad intervenire sulle leve organizzazione, processi e strumentazione al fine di migliorare la gestione del ciclo di vita dei servizi ICT. Le indicazioni derivanti da ITIL v3 possono essere adottate anche in parte e devono sempre essere adattate al contesto dell'organizzazione che le adotta. L'approccio raccomandato è quello di sviluppo seguendo una curva di maturazione progressiva.

Le organizzazioni possono utilizzare ITIL in modo tattico, per migliorare specifici processi aziendali, oppure strategico, ovvero per migliorare la gestione del ciclo di vita dei servizi ICT e conseguentemente la loro qualità. In quest'ultimo caso, possono essere interessate a confrontarsi con le raccomandazioni ed eventualmente imposizioni di ISO/IEC 20000, lo standard internazionale per la qualità dei servizi ICT. ISO/IEC 20000 è già molto diffuso al di fuori dei nostri confini nazionali ma comincia a diffondersi significativamente anche presso il nostro paese. La parte 2 dello standard fornisce linee guida ovvero indicazioni di cosa si dovrebbe fare per un insieme di servizi ed è basata su ITIL.

Pertanto le organizzazioni che hanno iniziato a migliorare i propri processi partendo da ITIL si ritrovano agevolate e spesso automaticamente in linea con le linee guida della parte 2 di ISO/IEC 20000. Quando questo allineamento è ben avviato per le organizzazioni è possibile aspirare alla certificazione ISO/IEC 20000, verificando di rispettare tutti gli "shall" della parte 1 dello standard. Questa certificazione può coronare gli sforzi verso l'adozione di un'organizzazione e di processi industriali efficaci/efficienti e testimonia degli sforzi e della maturità raggiunta dall'organizzazione al fine di erogare servizi ICT di qualità.

Riassumendo quindi, le organizzazioni possono utilizzare le migliori pratiche di ICT Service Management (in particolare ITIL) per ottimizzare specifici processi oppure per avviare una strategia di ottimizzazione della gestione del ciclo di vita dei servizi ICT che può culminare con un riconoscimento formale, la certificazione ISO/IEC 20000, degli sforzi compiuti. Indipendentemente dall'ampiezza dell'intervento, ITIL e/o ISO/IEC 20000, possono essere utilizzati per effettuare un assessment della propria situazione di partenza, identificare le aree di miglioramento prioritarie, i risultati ed il livello di maturità target da raggiungere e comprendere come effettuare concretamente il miglioramento (come migliorare la propria organizzazione, processi e livello di automazione).

Il miglioramento nella filiera

Il miglioramento delle singole organizzazioni è di fondamentale importanza ma sempre più il risultato in termini di servizio finale erogato è la conseguenza di come opera la catena del valore dei servizi illustrata precedentemente. In altre parole è sempre più raro che un'organizzazione che eroga servizi ICT non dipenda a sua volta da servizi, sempre di natura ICT, acquistati e/o utilizzati da altre organizzazioni. Evidentemente è necessario che la filiera operi in modo efficace ed efficiente al fine di garantire che ciascun cliente dei servizi della medesima riceva i servizi con le caratteristiche di funzionamento (SLA) concordate.

Di questa problematica si occupa in particolare ISO/IEC 20000 a livello di singola organizzazione nel momento in cui definisce linee guida (parte 2) e imposizioni (parte 1) nella gestione dei fornitori tese ad assicurarne il controllo e a garantire la definizione di livelli di servizio compatibili con quelli concordati con i clienti finali.

Oltre tale livello di ottimizzazione puntuale nella catena (singola organizzazione), esiste però un livello di miglioramento sistemico che ITIL e ISO/IEC 20000 si propongono di favorire. Il primo contributo si ha a livello di linguaggio e quindi di facilità di relazioni. Per troppi anni le organizzazioni ICT hanno



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

“inventato” un proprio vocabolario, ciascuno differente, che ha reso più complessa e fonte di fraintendimenti la comunicazione tra gli attori, inclusi i clienti. ITIL ed ISO/IEC 20000 stabiliscono un linguaggio comune che riduce significativamente i tempi di setup delle relazioni tra i diversi attori della filiera e, nel contempo, i rischi di fraintendimento. Non si tratta di un vantaggio di poco conto e, soprattutto, risulta ormai conclamato.

Un secondo importante contributo riguarda la semplificazione nella definizione delle interfacce tra gli attori della filiera. Le organizzazioni che adottano ITIL e, in particolare, ISO/IEC 20000 si dotano infatti di processi la cui finalità e articolazione è ben nota. Questo rende pertanto molto semplice discutere di come interconnettere i processi delle organizzazioni, ovvero definire le interfacce di processo laddove necessario. In un mondo in cui le relazioni diventano sempre più importanti è evidente come questa capacità rappresenti un grande vantaggio e sia molto più semplice tra organizzazioni certificate ISO/IEC 20000 per le quali il modello di processi interno è ben definito.

Un terzo punto è relativo alle garanzie di affidabilità dei partner. L'adozione di ITIL ed ISO/IEC 20000, in particolare, testimoniano la maturità dei partner e gli sforzi che stanno compiendo per raggiungere il livello necessario (concordato negli accordi) di qualità dei servizi ICT e, possibilmente, andare oltre nella direzione del miglioramento continuo.

Risulta intuitivo quindi come una filiera composta da attori che adottano le migliori pratiche dell'ICT Service Management o, ancor meglio, sono certificate ISO/IEC 20000 ha più elevate probabilità di erogare servizi ICT con la qualità concordata con i clienti, o superiore, rispetto ad una filiera ove gli attori si organizzano autonomamente senza modelli di riferimento comuni.

Per percorrere questa direzione intuitiva il percorso più rapido è sicuramente quello che vede il committente principale dei servizi, spesso l'ultimo anello della filiera, richiedere la certificazione ISO/IEC 20000 ai propri fornitori, provocando in questo modo un moto virtuoso. A livello mondiale questo sta già accadendo ma segnali che vanno in questa direzione si cominciano a raccogliere anche in Italia. Evidentemente movimenti di questo tipo possono essere meglio affrontati anticipandoli, anche perché le tempistiche di una certificazione ISO/IEC 20000 di un'organizzazione non allineata alle migliori pratiche di ICT Service Management o, peggio, non dotata di robusti processi industriali per la gestione dei servizi ICT possono non essere trascurabili (dai 12 ai 36 mesi a seconda della situazione di partenza).



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Per progettare e gestire servizi di successo è necessario che alla base vi sia una modalità di operare dell'azienda incentrata su organizzazione e processi efficienti ed efficaci, questi ultimi intesi non solo, semplicemente come workflow di attività ma come sequenze organizzate di compiti finalizzati ad ottenere un preciso risultato, a fronte di determinate condizioni di attivazione, ed a cui possano essere attribuite specifiche responsabilità ed assegnati in modo appropriato gli asset dell'impresa necessari al loro svolgimento.

Quanto sopra indicato richiama esplicitamente lo standard ISO 9001:2008 relativo alla qualità, che dovrebbe essere adottato anche dall'impresa ICT per l'organizzazione del proprio modo di operare. Da notare che i processi in azienda possono essere adottati a diversi livelli di maturità, da una prima identificazione, che permette di definire l'organizzazione dei processi, fino a quelli di misurazione e miglioramento che permettono di assicurare il continuo allineamento agli obiettivi di business.

Pertanto ogni organizzazione ICT deve stabilire a quale livello di maturità intenda mantenerli per soddisfare al meglio le strategie di impresa. Per quest'ultimo aspetto può essere preso a riferimento lo schema Capability Maturity Model Integration (CMMI) del SEI basato sui livelli di miglioramento dei processi (<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>).

In ogni caso in un intervento di miglioramento delle organizzazioni ICT basato sulla innovazione dei servizi ICT è necessario focalizzarsi sulle persone. Una delle cause principali del fallimento dell'introduzione di processi quali quelli dei framework di riferimento indicati è infatti molto spesso la leva "people", ovvero le persone che devono essere gestite per quanto concerne gli aspetti di competenze (professionali, tecniche), comportamenti (soft skills) e commitment in relazione al ruolo che devono svolgere.

L'individuazione delle competenze secondo una modalità condivisa tra i diversi punti di vista ed eventualmente certificata da enti terzi costituisce sicuramente uno dei fattori determinanti per il successo nell'introduzione di processi e quindi di best practice o standard basati su di essi.

In questo ambito EUCIP rappresenta lo standard per le competenze tecniche predisposto da CEPIS basato su un corpo di circa 3000 unità di conoscenza elementari per la definizione di 22 profili professionali e quindi si presta a correlarsi con l'analisi dei processi (ad esempio: ITIL, ISO27000, COBIT) per l'identificazione dei livelli professionali necessari nelle singole fasi dei principali servizi digitali.

ISO/IEC 20000

Dalle considerazioni sopra riportate si rileva come un'organizzazione che eroga servizi ICT risulti essere un insieme complesso di risorse umane, processi e tecnologie.

ISO/IEC 20000 presenta un approccio integrato alla gestione di questi fattori al fine di assicurare un controllo continuo dei servizi erogati, il raggiungimento di obiettivi di efficienza e la possibilità di cogliere opportunità di miglioramento continuo¹.

ISO/IEC 20000 si basa sull'approccio per processi, come sopra indicato; infatti il concetto fondante è che l'adozione di processi di qualità consenta all'impresa ICT di fornire servizi che rispondano efficacemente ai requisiti del business e/o dei clienti.

¹ DIGIT PA, Manuale di riferimento, Ricognizione di alcune Best Practice applicabili ai contratti ICT - ISO IEC 20000-1:2005. Standard per i Sistemi di Gestione del servizio.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

ISO/IEC 20000 specifica un insieme di documenti. Alcuni attualmente pubblicati e disponibili, quali:

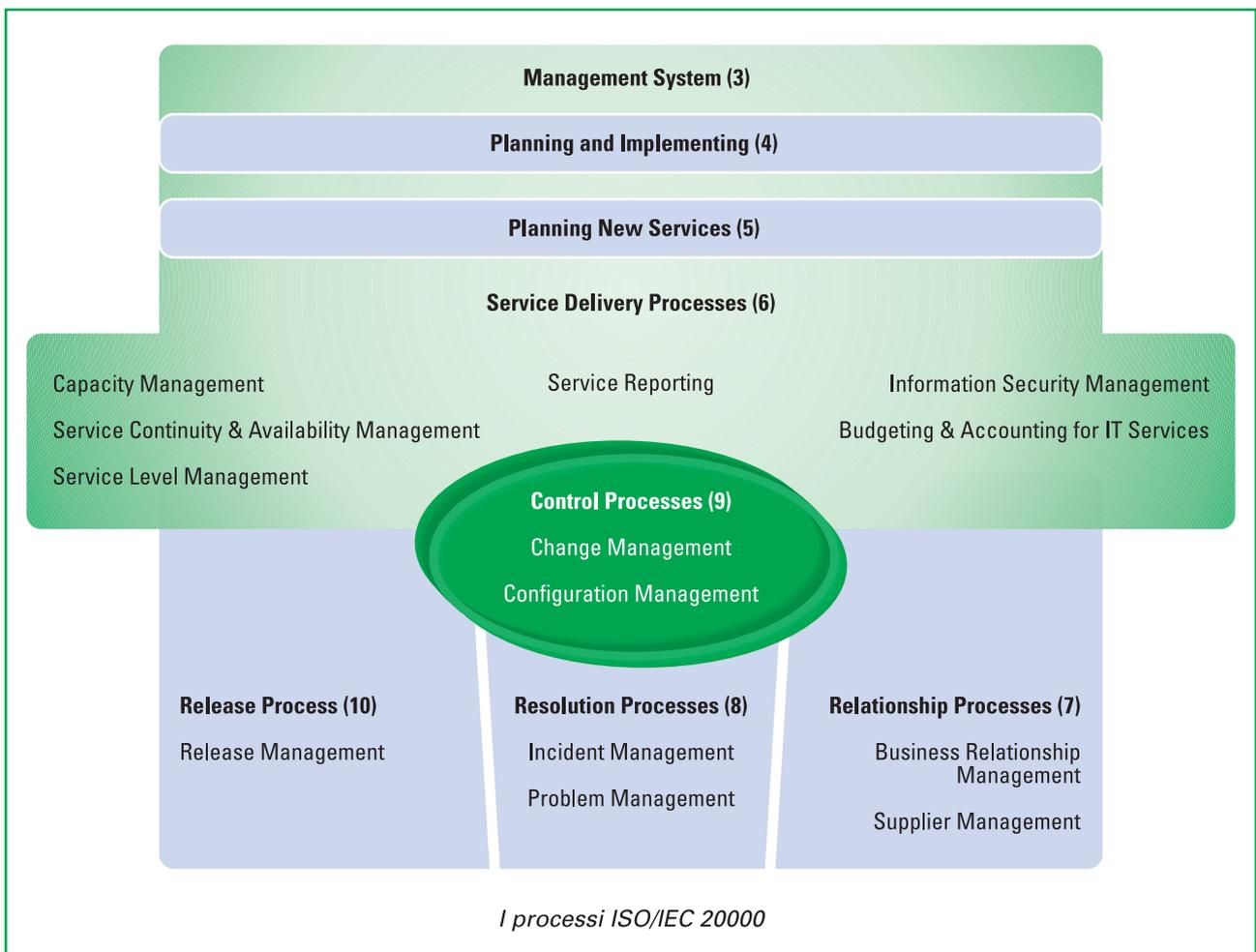
- Una norma (ISO/IEC 20000-1:2005).
- Le linee guida di attuazione (20000-2:2005).
- Un technical report contenente le indicazioni per la definizione dell'ambito e dell'applicabilità della norma (TR 20000-3:2009).

Altri sono in corso di realizzazione:

- ISO/IEC 20000-4, un modello di riferimento di processi.
- ISO/IEC 20000-5 un technical report recante un esempio di implementazione di ISO/IEC 20000-1.

L'uso congiunto della famiglia di norme ISO/IEC 20000 mette l'organizzazione in condizione di concepire e realizzare il miglioramento della qualità del servizio erogato in modo strutturato e proattivo anziché episodico e reattivo.

Naturalmente l'adozione delle indicazioni in essa contenute richiede all'impresa di sviluppare i propri processi in conformità con il modello proposto da ISO/IEC 20000 rispettandone i requisiti espressi e, ove appropriato, i suggerimenti di implementazione.





I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

La norma trova applicazione:

- a)** Da parte di organizzazioni di business che desiderano appaltare la fornitura di servizi ICT (richiedendone l'applicazione e, eventualmente, la certificazione ai fornitori).
- b)** Da parte di organizzazioni di business al fine di assicurare un approccio consistente all'erogazione dei servizi da parte di una molteplicità di fornitori che concorrono alla loro realizzazione in una supply-chain.
- c)** Da parte di fornitori per potersi confrontare con altri (benchmarking) per quanto concerne le proprie capacità di gestione dei servizi ICT.
- d)** Come base per un assessment indipendente.
- e)** Da parte di un'organizzazione con la necessità di dimostrare la propria capacità di erogare servizi in grado di soddisfare i requisiti dei propri clienti.
- f)** Da un'organizzazione con la finalità di migliorare i servizi erogati con processi di monitoraggio e miglioramento della qualità dei servizi.

Per approfondimenti su ISO/IEC 20000, si rimanda al manuale DIGIT PA disponibile online di cui ai riferimenti bibliografici.

ITIL v3.0

ITIL², o Information Technology Infrastructure Library (oggi nella versione 3 dal giugno 2007) descrive il ciclo di vita dei servizi ICT, al fine di migliorare la qualità del servizio stesso nel rispetto degli obiettivi di costo e dei vincoli per esso concordati.

Il ciclo di vita si basa sui seguenti concetti fondamentali: il valore, il servizio, la gestione del servizio (Service Management):

- Il valore si articola in due componenti secondo il punto di vista del cliente:
 - La sua utilità, o utility. L'utilità è quanto il cliente riceve (ad esempio l'accesso ad una applicazione aziendale).
 - La sua disponibilità, o warranty. La garanzia esprime le caratteristiche con cui il servizio è erogato (ad esempio l'orario di disponibilità).
- Il servizio è una modalità di erogare valore ai clienti (interni o esterni rispetto ad una organizzazione) che si esplica facilitando l'ottenimento dei risultati che questi si prefigge con la riduzione dei rischi e/o dei costi rispetto al caso in cui il servizio stesso fosse erogato dal cliente.
- La gestione del servizio, o Service Management, è un insieme di capabilities (abilità di un'organizzazione, persona, processo, applicazione) specializzate che consentono di generare valore per il cliente sotto forma di servizi.

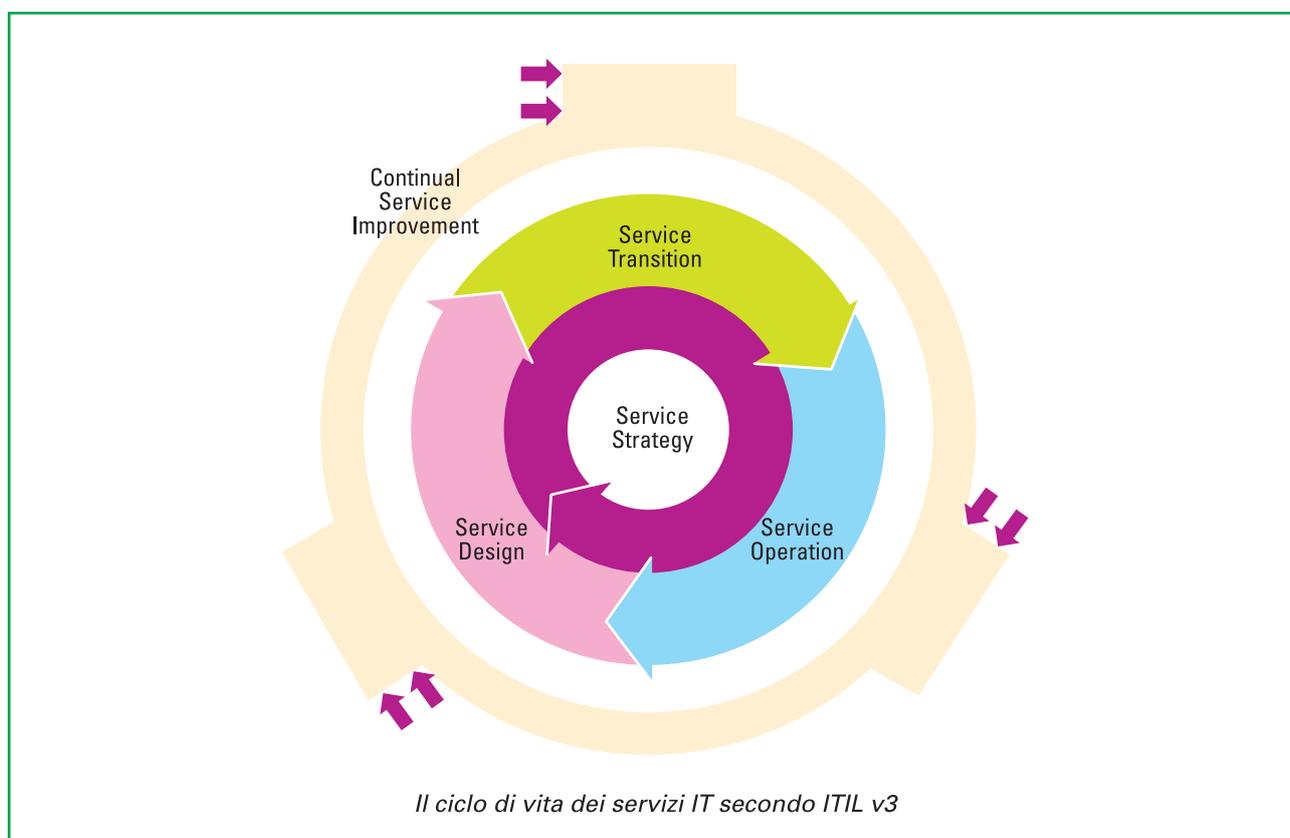
² DIGIT PA, Manuale di riferimento, Ricognizione di alcune Best Practice applicabili ai contratti ICT, ITIL Information Technology Infrastructure Library.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Il ciclo di vita dei servizi, illustrato nella figura seguente descrive e analizza tutte le fasi che caratterizzano la loro gestione, articolandole in:

- Strategia (Service Strategy).
- Progettazione (Service Design).
- Transizione (Service Transition).
- Erogazione (Service Operation).
- Miglioramento continuo (Continual Service Improvement).



L'obiettivo ultimo di ITIL v3 è dunque quello di offrire le migliori pratiche, "best practice", per la gestione dei servizi ICT. Tali pratiche consistono in principi, processi, suggerimenti organizzativi, indicazioni sulle tecnologie da adottare, e sono sviluppate e proposte per tutte le fasi del ciclo di vita dei servizi ICT.

L'ambito di applicazione di ITIL è pertanto molto ampio. Di fatto è idoneo per tutte le organizzazioni che erogano servizi ICT, indipendentemente dal settore di riferimento e dalla natura dei propri clienti (interni o sul mercato). Nel caso della Pubblica Amministrazione risulta interessante sia come modello per la gestione ed il miglioramento dei servizi ICT erogati internamente, sia come modello che, se adottato dai fornitori, è in grado di contribuire alla qualità delle forniture di servizi ICT.

Per approfondimenti su ITIL v3, si rimanda al manuale DIGIT PA disponibile online di cui ai riferimenti bibliografici.

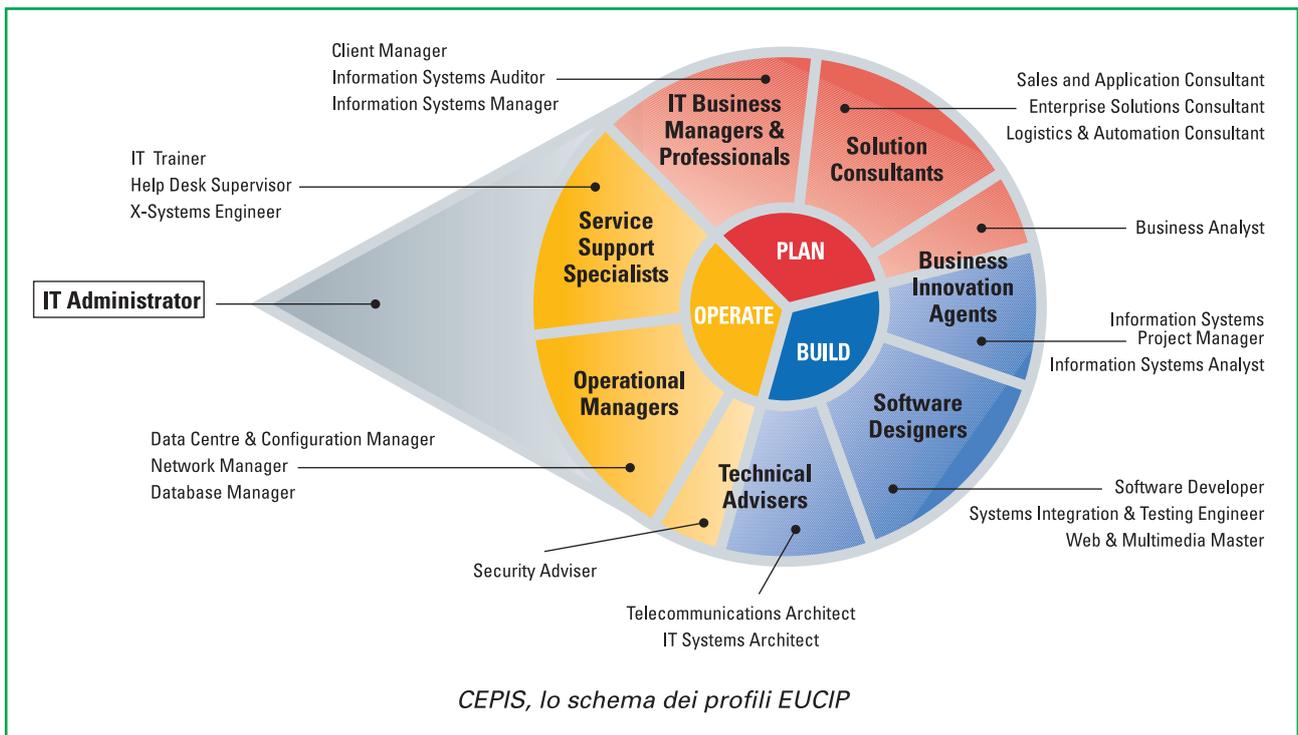


I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

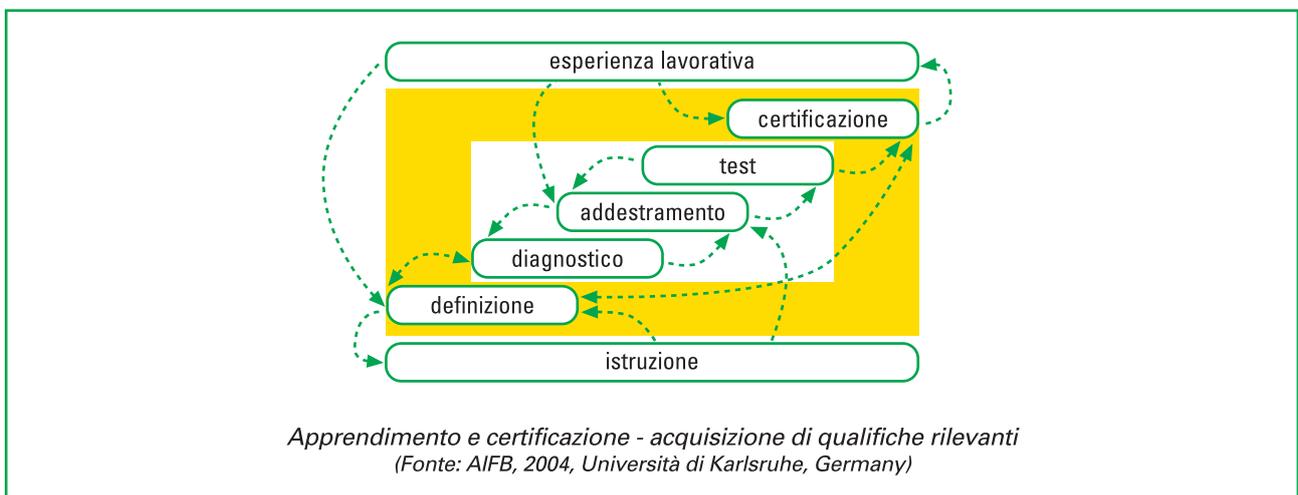
EUCIP

L'obiettivo fondamentale di EUCIP (*European Certification of Informatics Professionals*) è quello di favorire lo sviluppo professionale e la certificazione di specialisti in grado di progettare, realizzare e gestire sistemi ICT per la fornitura di servizi ICT.

EUCIP è un modello di competenze tecniche e di profili professionali informatici ed è promosso e realizzato dalle associazioni professionali informatiche europee raccolte nel CEPIS (*Council of European Professional Informatics Societies*), tra cui AICA per l'Italia.



EUCIP è stato progettato e sviluppato come programma di certificazione, ma la sua struttura ne consente anche l'impiego sotto forma di schema adeguato ed efficace per una classificazione, definizione e misurazione standard più generale delle singole competenze nell'ambito ICT.





I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Come illustrato nella figura precedente, e in particolare nella cornice gialla, la definizione di un programma di certificazione richiede l'identificazione di due elementi principali: i metodi e gli strumenti necessari ad una valutazione oggettiva delle competenze individuali (incluse tutte le misurazioni per l'assicurazione qualità) e la definizione precisa di una norma in termini di requisiti di contenuto (che viene indicato con il termine "syllabus"). Il *syllabus* completo del modello EUCIP è costituito da circa 3.000 unità di conoscenza elementare che comprende, oltre alle conoscenze squisitamente tecniche, anche quelle comportamentali.

Di conseguenza, è possibile definire programmi di formazione basati sui contenuti dei documenti. Inoltre in ciascuno dei profili Elettivi EUCIP è presente una sezione di riferimenti incrociati che fornisce un confronto immediato e diretto con i principali schemi per la definizione delle competenze ICT utilizzati in Europa (AITTS in Germania, SFIA in Inghilterra, CIGREF in Francia, Borsa Lavoro in Italia).

Il sistema di profili professionali, costruito sulla base delle competenze così dettagliate, è articolato in 22 "mestieri" ICT che raggruppano tutte le principali figure professionali del mercato.

PROFILI ELETTIVI EUCIP	
<p>IT Business Managers & Professionals</p> <ol style="list-style-type: none">1. Information Systems Manager2. Information Systems Auditor3. Client Manager	<p>Technical Advisers</p> <ol style="list-style-type: none">13. IT Systems Architect14. Telecommunication Architect15. Security Adviser
<p>Solution Consultant</p> <ol style="list-style-type: none">4. Sales & Application Consultant5. Enterprise Solutions Consultant6. Logistics & Automation Consultant	<p>Operational Managers</p> <ol style="list-style-type: none">16. Database Manager17. Network Manager18. Data Center & Configuration Manager
<p>e-Business & Innovation Agents</p> <ol style="list-style-type: none">7. Business Analyst8. Information Systems Project Manager9. Information Systems Analyst	<p>Service Support Specialists</p> <ol style="list-style-type: none">19. Help Desk Supervisor20. X-Systems Engineer21. IT Trainer
<p>Software Designers</p> <ol style="list-style-type: none">10. Software Developer11. Systems Integration & Testing Engineer12. Web & Multimedia Master	
<p>Il profilo specialistico IT Administrator è perseguibile senza le competenze EUCIP Core</p>	

Partendo dallo standard EUCIP, le aziende e gli individui possono sviluppare la professionalità informatica. In particolare, EUCIP:

- È la base per progettare percorsi di sviluppo professionale e gestire complessivamente il patrimonio di competenze personali e dell'organizzazione.
- Consente di identificare e misurare le aree di debolezza ("skill gap").
- Offre un quadro di riferimento curricolare univoco a studenti, lavoratori e imprese, e anche agli operatori della formazione, che possono così meglio orientare e promuovere la loro offerta.
- Completa il sistema europeo delle certificazioni delle competenze ICT, che da quelle di base si estende a quelle dei professionisti.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

- È riconosciuta dal sistema delle Università italiane (CRUI e CINI), che ha siglato con AICA accordi specifici alla diffusione di EUCIP.
- È riconosciuta dal sistema delle imprese (Confindustria e Confcommercio) e da grandi organizzazioni pubbliche.
- È integrato nelle “Linee guida” del CNIPA per i contratti ICT della Pubblica Amministrazione.
- È la base di riferimento per il settore ICT di Borsa Lavoro, il portale del Ministero del Lavoro e delle Regioni per promuovere l’incontro domanda-offerta di lavoro.
- È oggetto di collaborazione con i principali fornitori ICT per il raccordo con i rispettivi sistemi di certificazione.

I profili professionali EUCIP ambiscono a modellare il mondo ICT nelle sue variegata e molteplici sfaccettature, incluse quella dei servizi, per i quali EUCIP fissa le competenze tecniche richieste dai principali processi (configuration management, change management, incident management, etc.) che, come precedentemente indicato, sono alla base dei servizi stessi.

Inoltre risulta coperto sia il lato dell’offerta, ossia i professionisti che lavorano nelle imprese fornitrici di hardware, di software e di servizi; sia il lato della domanda, ossia tutti coloro che operano nelle funzioni aziendali destinate alla pianificazione, acquisizione e gestione di sistemi ICT; sia il lato della consulenza, cioè quello dei liberi professionisti che operano con un vasto spettro di opzioni possibili. In questo senso EUCIP rappresenta anche un modello di condivisione delle competenze che occorre scambiare tra i diversi attori della filiera dei servizi digitali.

Sebbene non specificatamente orientato al Service Management la struttura dei profili EUCIP considera le competenze necessarie alla gestione dei servizi ICT nell’ambito di diversi profili professionali, tra cui i principali sono:

- **Information Systems Manager:** le sue competenze sono orientate alle capacità di pianificare e di innovare, oltre che alle capacità di risolvere i problemi contingenti con le risorse disponibili.
- **Client Manager:** fra le sue competenze fondamentali rientrano la capacità di negoziare e convincere, come anche quella di controllare la qualità dei prodotti e dei servizi forniti al cliente, tanto per singoli progetti quanto per contratti di servizio continuativi.
- **Business Analyst:** un analista di business deve essere efficace nel cogliere il caso aziendale, definirne i requisiti, modellarne i servizi necessari ed i processi gestionali ed identificarne una tipologia adeguata di soluzioni ICT.
- **Information Systems Analyst:** un analista di sistemi informativi deve possedere le competenze per identificare i requisiti dei servizi e dei processi, per definire le specifiche dei sistemi ICT definendone i modelli di flussi informativi e di oggetti da gestire.
- **Help Desk Supervisor:** un supervisore di un centro di assistenza deve essere efficace nel fornire supporto tecnico; ciò richiede competenza di una tecnologia specifica (legata al contesto, es. servizi in rete), ma anche dimestichezza con contratti SLA, consapevolezza delle priorità operative nell’attività del cliente e delle problematiche tipiche degli utenti, così come un atteggiamento positivo nel reagire ai problemi e nel rapportarsi con il cliente.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

- **Data Centre & Configuration Manager:** un responsabile della configurazione e del centro dati deve avere un approccio strutturato alla progettazione, allestimento e manutenzione di un ambiente di lavoro supportato dall'IT, sia nel caso di un ambiente di sviluppo, sia nel caso di un sistema "in produzione" destinato agli utenti finali; è richiesta una particolare competenza sulle procedure di qualità, su strumenti quali il Configuration Management Data Base e sistemi di gestione procedurale delle attività.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

I nuovi profili professionali dell'ICT Service Management: esempi

Come è stato ampiamente discusso, l'adozione di miglior pratiche per la gestione dei servizi ICT porta molto spesso ad intervenire su tre leve fondamentali: le risorse umane, i processi e le tecnologie. Per quanto concerne le risorse umane non si tratta semplicemente di intervenire sulle loro competenze, aspetto quasi sempre necessario, ma in questo ambito l'ICT Service Management può indurre cambiamenti organizzativi. In particolare non è raro assistere all'introduzione di nuovi ruoli aziendali dedicati e non. Per alcuni di questi la frequenza con cui tale fenomeno si verifica è tale da far riconoscere tali nuovi ruoli come autentiche professioni sul mercato. Questo sicuramente avviene nei paesi che, avendo iniziato prima, hanno raggiunto una maggior maturità per quanto concerne l'ITSM. Parliamo quindi del mondo anglosassone. Tuttavia per alcuni di questi ruoli, si avverte anche nel nostro paese una crescente tendenza alla professionalizzazione ed istituzionalizzazione nel mercato che merita di essere investigata in futuro.

Quali sono questi nuovi ruoli che possono sfociare in vere e proprie professioni? I ruoli introdotti nell'ambito dell'ICT Service Management sono numerosi, generalmente definiti per processo. Ovviamente non sono tutti egualmente riconosciuti, accettati e diffusi. Non tutti sfociano in attività full time, cosa che comunque dipende sempre ovviamente anche dalle dimensioni dell'organizzazione. Non è obiettivo di questa analisi quello di introdurre tutti i nuovi ruoli possibili, cosa che richiederebbe spazi editoriali ben più ampi. Si desidera invece portare alcuni esempi rappresentativi del cambiamento e del contributo in termini di nuovi profili professionali che l'ICT Service Management richiede. Per la limitata maturità del nostro mercato ed i limiti di spazio ci soffermeremo su tre figure che si cominciano a riscontrare spesso presso le organizzazioni ICT anche nel nostro paese: il Service Desk Manager, il Service Manager ed il Change Manager.

Service Desk Manager

In questo caso, si tratta di una figura centrale dell'ICT Service Management molto comune anche nel nostro paese. Il Service Desk Manager (SDM) è il responsabile del Service Desk che fornisce supporto agli utenti in merito ai Servizi ICT erogati. In organizzazioni di dimensioni rilevanti, questo ruolo è generalmente distinto da quello del Service Desk Supervisor (SDS) che ha responsabilità maggiormente operative. In organizzazioni di dimensioni contenute, il Service Desk Manager assume anche le responsabilità tipiche del Service Desk Supervisor. Nella tabella seguente si riassumono le responsabilità specifiche e la loro possibile allocazione sui due ruoli che, come abbiamo detto, in organizzazioni di dimensioni contenute tendono a collapsare in un'unica figura.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

RESPONSABILITÀ	SDM	SDS
Assicurare che le risorse e le competenze presenti siano adeguati durante gli orari di servizio del Service Desk (gestione dei turni)		•
Gestire le risorse umane impegnate nel Service Desk		•
Agire in qualità di riferimento per le escalation in caso di problematiche insorgenti nelle chiamate		•
Produrre statistiche e reporting sul funzionamento del Service Desk		•
Rappresentare il Service Desk durante gli incontri		•
Coordinare le sessioni di training e awareness dello staff		•
Gestire le relazioni con il senior management		•
Gestire le relazioni con il Change Management		•
Comunicare allo staff e gestire i cambiamenti o rilasci che possono impattare i volumi di attività presso il Service Desk		•
Supportare gli analisti del Service Desk nell'erogazione del servizio quando i carichi di lavoro sono elevati oppure è richiesta maggiore esperienza		•
Gestire le attività e risorse del Service Desk incluso quelle dei Supervisor	•	
Agire come ulteriore livello di escalation successivamente a quello del Supervisor	•	
Riportare al management relativamente a qualsiasi problematica che potrebbe impattare il business	•	
Partecipare agli incontri del Change Advisory Board (CAB)	•	
Assumere la responsabilità complessiva della gestione degli incidenti e della gestione delle richieste di servizio	•	

Service Manager

La versione 3 di ITIL distingue tra il ruolo del Service Manager e quello del Service Owner. Il primo gestisce lo sviluppo, la realizzazione, la valutazione ed il miglioramento di un prodotto o servizio ICT. Il focus è incentrato più sugli aspetti di sviluppo che non su quelli di gestione del quotidiano con cui, certamente, comunque si interfaccia. La gestione operativa dei servizi è affidata invece al ruolo del Service Owner che è responsabile di uno o più servizi end-to-end indipendentemente dalle tecnologie che li supportano. Il Service Owner è responsabile dell'erogazione dei servizi (uno o più) che gli sono affidati e la sua azione supera i silos funzionali dell'organizzazione. Si tratta tipicamente di un ruolo a tempo pieno, anche se si può occupare ovviamente di più servizi contemporaneamente.

Nel mercato, tuttavia, la distinzione tra Service Manager e Service Owner non è presente e, anzi, con il ruolo di Service Manager si tende ad individuare quello del Service Owner. È in questa accezione quindi, Service Owner, che interpreteremo il ruolo del Service Manager. Le responsabilità tipiche del Service Manager (in realtà Owner secondo ITIL v3) sono dunque:

- Supportare la definizione degli attributi del servizio (performance, disponibilità, ecc.).
- Rappresentare il servizio nei confronti dell'organizzazione e, in alcuni casi, dei clienti.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

- Comprendere il servizio (ad esempio le sue componenti).
- Agire in qualità di riferimento per le escalation di incidenti di particolare gravità per il servizio.
- Rappresentare il servizio presso il CAB (Change Advisory Board).
- Fornire input per il miglioramento continuo del servizio.
- Coordinare gli incontri finalizzati alla review e miglioramento del servizio.
- Supportare l'identificazione e la prioritizzazione dei miglioramenti.
- Assicurare l'aggiornamento delle informazioni relative al servizio nel catalogo dei servizi.
- Partecipare alla negoziazione degli SLA/OLA che riguardano il servizio.

Il Service Owner funge anche da punto di riferimento per il servizio verso i diversi processi che lo interessano. In particolare:

- Incident Management (ad esempio è coinvolto o coordina la gestione delle crisi).
- Problem Management (è il primo interessato all'identificazione e investigazione dei Problem).
- Release & Deployment Management (è uno degli attori chiave per decider se un rilascio è pronto per andare in produzione).
- Change Management (approva Change di entità minore e rappresenta il servizio presso il CAB per quelli di entità più significativa).
- Asset e Configuration Management (assicura quando non si occupa direttamente dell'aggiornamento per quanto concerne il servizio).
- Service Level Management (partecipa alle decisioni sui livelli di servizio).
- Availability e Capacity Management (rivede le informazioni e la progettazione per assicurare che le necessità del servizio siano soddisfatte).
- ICT Service Continuity Management (comprende ed assicura che tutti gli elementi necessari per il ripristino del servizio siano pronti).
- ICT Financial Management (assiste quando non è responsabile della definizione del budget, dell'analisi dei consuntivi e della predisposizione delle stime a finire per il servizio).

Nel mercato italiano e, in particolare, nelle organizzazioni che vendono servizi ICT sul mercato è comune trovare la figura del Service Manager che assume molte delle responsabilità indicate. È più raro trovare questa figura presso i dipartimenti ICT delle organizzazioni ove non devono essere confusi con le figure di account management dei clienti, che sono più frequenti. Nel momento in cui le organizzazioni desiderano superare il funzionamento per compartimenti stagni ed offrire un punto di riferimento unico ai clienti relativamente al funzionamento dei servizi ICT da questi percepiti, l'introduzione di questo nuovo ruolo diventa forza particolarmente importante.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Change Manager

Per "Change", l'ICT Service Management intende un qualsiasi cambiamento apportato a qualsiasi componente (non esclusivamente HW e SW) che contribuisce all'erogazione di un servizio ICT. Dalla definizione è quindi facile intuire la pervasività ed importanza del processo di Change Management. Il Change Manager è in primo luogo l'"owner" del processo. ITIL raccomanda che per ogni processo sia definito un "owner" con le seguenti responsabilità:

- Definire la strategia per il processo.
- Assistere o gestire in prima persona la progettazione del processo.
- Assicurare la disponibilità di documentazione aggiornata inerente il processo.
- Definire appropriate policy e standard da utilizzare.
- Eseguire audit periodici.
- Rivedere periodicamente la strategia.
- Comunicare i cambiamenti apportati al processo e assicurare le conoscenze necessarie da parte degli attori interessati.
- Procurare le risorse necessarie per l'esecuzione delle attività.
- Assicurare che le risorse coinvolte abbiano le competenze necessarie per svolgere correttamente le attività previste dal processo e comprendano il loro ruolo.
- Indirizzare le problematiche riscontrate nell'esecuzione del processo.
- Fornire input per il miglioramento continuo del processo.

Queste responsabilità sono generalmente assunte dal Change Manager per il processo di Change Management. In aggiunta, ITIL prevede anche responsabilità specifiche definite per il processo di Change Management ed assegnate al Change Manager che, tipicamente, sono da questi delegate a ruoli più operativi anche in base all'ambito dello specifico Change:

- Ricevere, registrare ed allocare la priorità, in collaborazione con il richiedente, a tutte le richieste di Change, respingendo quelle impraticabili.
- Predisporre le informazioni relativamente alle richieste di Change per le riunioni del CAB (Change Advisory Board) in forma utile ai fini decisionali e facendole circolare in anticipo.
- Stabilire quali persone invitare agli incontri previsti nell'ambito del Change Management.
- Convocare i CAB di emergenza (ECAB) per la gestione delle richieste urgenti.
- Presiedere le riunioni di tutti i CAB e ECAB.
- Comunicare la pianificazione dei Change.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

- Coordinarsi con le parti interessate per la gestione della progettazione, realizzazione, test e messa in produzione dei Change.
- Assicurare l'aggiornamento delle registrazioni relative ai Change.
- Effettuare review di tutti i Change verificando che gli obiettivi siano stati raggiunti.
- Analizzare le statistiche e le tendenze al fine di evidenziare problemi relativamente al processo ed attivare le necessarie azioni di miglioramento con le parti interessate.
- Chiudere i Change.
- Produrre regolarmente report accurati relativamente al Change Management.

Si osserva che il Change Manager partecipa al processo decisionale del Change, che lo facilita e coordina senza tuttavia essere l'unica Change Authority, ovvero senza aver delega per autorizzare tutte le tipologie di Change.

Rispetto a Service Desk Manager e Service Manager, il Change Manager è una figura che si può riscontrare presso le organizzazioni ma non è raro che l'insieme di responsabilità attribuitegli in precedenza possa essere molto più frammentato ed allocato su diverse risorse. Ovviamente l'ICT Service Management non fornisce una risposta inequivocabile su quello che dovrebbe essere l'assetto organizzativo ma non di rado si riscontra che:

- In organizzazioni che erogano servizi ICT di dimensioni rilevanti (da qualche centinaia di risorse in su) che optano per un modello di gestione dei Change centralizzato la figura del Change Manager è presente ed assume i connotati ovvero le responsabilità sopra esposte.
- In organizzazioni di dimensioni più contenute il ruolo del Change Manager è spesso articolato su più posizioni ovvero, spesso, i ruoli già responsabili funzionalmente di ambiti tecnologici (es. i responsabili delle aree applicative, i sistemisti, i responsabili della rete, ecc.).

Ecco quindi che è più difficile, in questo caso e rispetto a Service Desk Manager e Service Manager, connotare sistematicamente il Change Manager come una professione a sé stante e non come un ambito di competenze utile ad altre figure professionali. In realtà sono vere entrambe le cose che ovviamente dipendono dallo specifico contesto. È evidente però che, in questo caso, risulta più difficile connotare il Change Manager come una vera e propria professione richiesta dal mercato anche se lo può già essere in determinati contesti ed in particolare nei paesi più maturi per quanto concerne l'ICT Service Management.



I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Un caso esempio di miglioramento dei servizi ICT e introduzione di nuovi profili

Si desidera ora illustrare con maggior concretezza, anche se con estrema sinteticità, come è possibile far leva sull'ICT Service Management per migliorare la qualità dei servizi ICT e l'apporto dei ruoli illustrati in questo contesto. Per fare questo faremo riferimento un caso concreto anche se non renderemo individuabile il protagonista.

Trattasi di un'azienda del settore fashion dotata di un ICT di dimensioni medie (circa 50 risorse interne più servizi esterni) fortemente colpita dalla crisi dei mercati a partire dal 2008. In quell'anno, anche per far fronte alla necessità di erogare servizi ICT ad una rete di distribuzione e vendita sempre più ampia a livello internazionale, l'organizzazione ICT ha deciso di avviare un assessment per verificare la propria maturità nell'erogazione dei servizi ICT rispetto alle miglior pratiche di settore (in particolare ITIL).

Dall'assessment erano emerse in particolare le seguenti necessità di intervento:

- L'introduzione di un catalogo dei servizi ICT e più, in generale, di un approccio maggiormente orientato ai servizi.
- Il miglioramento del processo di Incident.
- Il miglioramento del processo di Change Management.

L'azienda non era ancora dotata di un catalogo dei servizi ICT e ragionava con la clientela in termini di applicazioni senza aver definito livelli di supporto. In questo modo diventava molto difficile individuare cosa non funzionasse ed in quale direzione indirizzare le risorse e gli investimenti. In un momento di stretta economica diventava importante definire con un linguaggio comune (il Catalogo servizi) l'output dell'attività della funzione ICT e condividere con il business i livelli di servizio da raggiungere con le risorse a disposizione. Facendo leva sulle best practice ITIL è stato così creato un Catalogo servizi condiviso con il business ove i servizi ICT non identificavano più le specifiche applicazioni ma aree di supporto ai processi del core business, potendo così interessare contemporaneamente diverse applicazioni, tecnologie e funzioni ICT. Al fine di presidiare il buon funzionamento di tali nuovi servizi e di rappresentare il riferimento unico dell'ICT per essi nei confronti del business sono quindi stati inseriti alcuni Service Manager assegnando loro numerose delle responsabilità illustrate al precedente paragrafo "ITIL v3.0". In primis, i Service Manager hanno quindi iniziato a lavorare per condividere livelli di servizio con il business e raccogliere/prioritizzare le nuove esigenze nelle rispettive aree in linea con i mutati piani di business.

Il processo di Incident Management era sicuramente una delle aree a bassa maturità se confrontata con le miglior pratiche ITIL. Specialmente per problematiche applicative gli incident non erano tracciati, e quindi monitorati, e le risorse a supporto potevano essere contattate direttamente dall'utenza senza che fosse definito uno specifico processo da seguire. In particolare veniva così speso per il supporto tempo di risorse esperte, distogliendole da attività di progetto ed evoluzione applicativa quando tali risposte sarebbero potute essere fornite anche da personale meno esperto. Si decise quindi di rivedere il processo di supporto per quanto concerne le applicazioni costituendo un primo livello di supporto dedicato per tutte le problematiche applicative, definendo processi chiari per la gestione degli Incident ed un adeguato livello di automazione. A presidio del primo livello applicativo è stata quindi inserita la figura di un Service Desk Manager con numerose delle responsabilità descritte in precedenza nel paragrafo "ISO/IEC 20000".

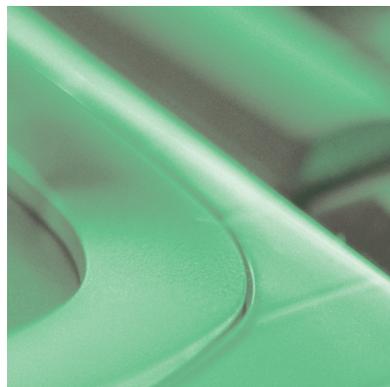
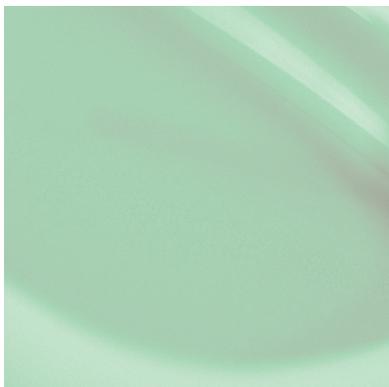


I SERVIZI IT MOTORE DEL BUSINESS

Infine il processo di Change Management. Anch'esso era emerso poco strutturato dall'assessment. I Change non erano tracciati e gestiti con un processo univoco ed anche il processo di autorizzazione non era ben delineato, soprattutto per quelli di piccola entità. Mancava poi una rilevazione puntuale dell'effort effettivo. Anche in questo caso, si è deciso di partire dall'area applicativa strutturando ed automatizzando un nuovo unico processo. In questo caso è stata introdotta una figura di Change Manager con le responsabilità di process owner per il processo di Change Management applicativo (si veda il paragrafo "EUCIP"). Per quanto concerne le responsabilità operative, è stato invece scelto di optare per un approccio decentrato delegando numerose responsabilità ai responsabili delle aree applicative (ad esempio la registrazione di un Change ma anche la sua approvazione al di sotto di determinate soglie).

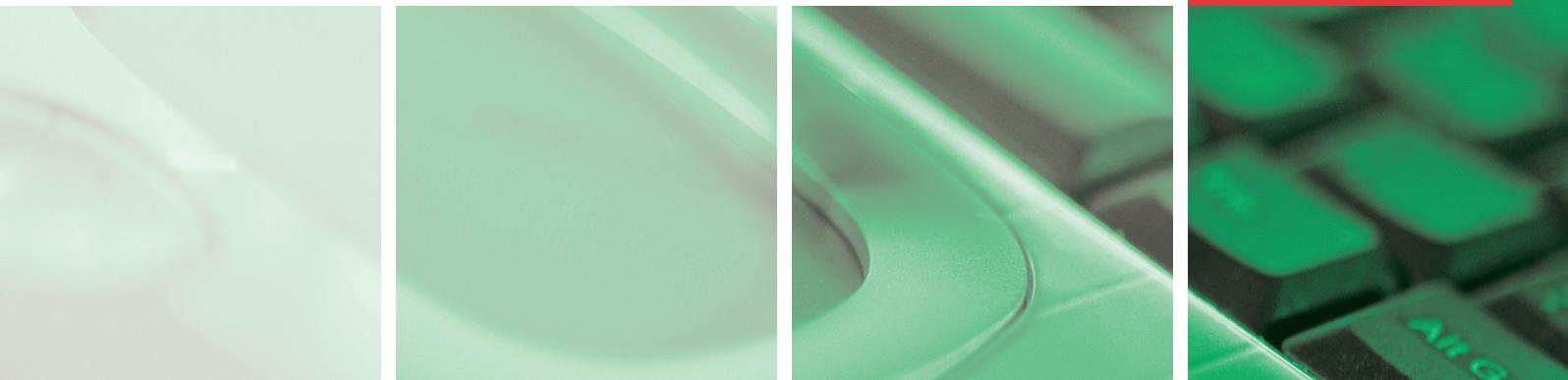
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Cedefop, "In Europa posti di lavoro a maggiore intensità di conoscenze e competenze", marzo 2010.
E. Rullani, "I servizi innovativi e l'economia della conoscenza: la ricerca di nuovi modelli per competere", servizi, la Rivista di Confindustria servizi Innovativi e Tecnologici, nov 2008.
- E. Rullani, "Intelligenza terziaria e sviluppo economico: dalla prima alla seconda modernità", Milano, F. Angeli, 2005.
E. Rullani, "Modernità sostenibile: Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi", Marsilio, 2010 M. E.
- R. Bellini, in "Le professioni di Impresa", a cura di C. Antonelli, F. Angeli, 2009.
- R. Bellini, "Un nuovo modello di professionalità", in Mondo Digitale 2008.
- A. Ordaini, "Progettare: come innovare e sviluppare nuovi servizi" in E. Valdani, Cliente & Service Management, Milano 2009, Egea.
- V. Gervasio, "Position Paper su Standard EUCIP", CNEL, World Computer Congress, Milano, 2008.
- DIGIT PA, Manuale di riferimento, Ricognizione di alcune Best Practice applicabili ai contratti ICT - ISO IEC 20000-1:2005 Standard per i Sistemi di Gestione dei servizi.
- DIGIT PA, Manuale di riferimento, Ricognizione di alcune Best Practice applicabili ai contratti ICT, ITIL Information Technology Infrastructure Library.
- FORUM DELLE COMPETENZE DIGITALI, I processi per la sicurezza ICT e le competenze digitali.
- AICA, Il modello EUCIP - Un approccio standard alla definizione e alla misurazione delle competenze ICT.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

2





Lo scenario di riferimento: le dinamiche del mercato ICT italiano

L'ora dei bilanci è sempre delicata. Tracciare le dinamiche che hanno caratterizzato il settore ICT in Italia negli ultimi 12 mesi significa osservare molteplici variabili, ciascuna delle quali contribuisce al disegno di un mosaico complesso. Al tempo stesso, la disamina dei trend non può prescindere da uno sguardo al futuro che appare, da un lato, incerto come non mai, dall'altro promettente dal punto di vista delle trasformazioni tecnologiche e dei nuovi paradigmi, a patto di coglierne l'essenza in chiave costruttiva.

Ma procediamo per gradi. Volgendo lo sguardo all'indietro si osservano diverse conferme delle trasformazioni individuate un anno fa. Si sono avverate molte delle dinamiche che avevano cominciato a farsi strada nel 2009: oggi il settore appare più polarizzato verso gli estremi; è cresciuta - in alcuni casi quasi esasperatamente - la ricerca dell'efficienza nella gestione dei budget delle imprese, indotta non solo dall'esigenza di riduzione degli sprechi; l'attenzione alla qualità percepita dai clienti è massima; si è ridotto il ricorso alla subfornitura come conseguenza delle trasformazioni del settore.

Tra le urgenze, si segnalava la necessità di aumentare la massa critica per abbandonare la tendenza al "nanismo" della nostra industria, lavorando su tutte le leve del sistema, da quello istituzionale a quello manageriale passando per l'innovazione e la gestione delle risorse.

Sono queste forse le sfide più grandi, per molti versi irrisolte e che vediamo accentuarsi in questo 2010. Assistiamo a una battaglia nella quale le logiche innovative che avrebbero dovuto caratterizzare il 2010 come conseguenza di un mercato "più sano" stanno faticando più del dovuto contro dinamiche conservative, instabilità, tensioni e mancanza di visione comune anche a livello di stakeholder istituzionali.

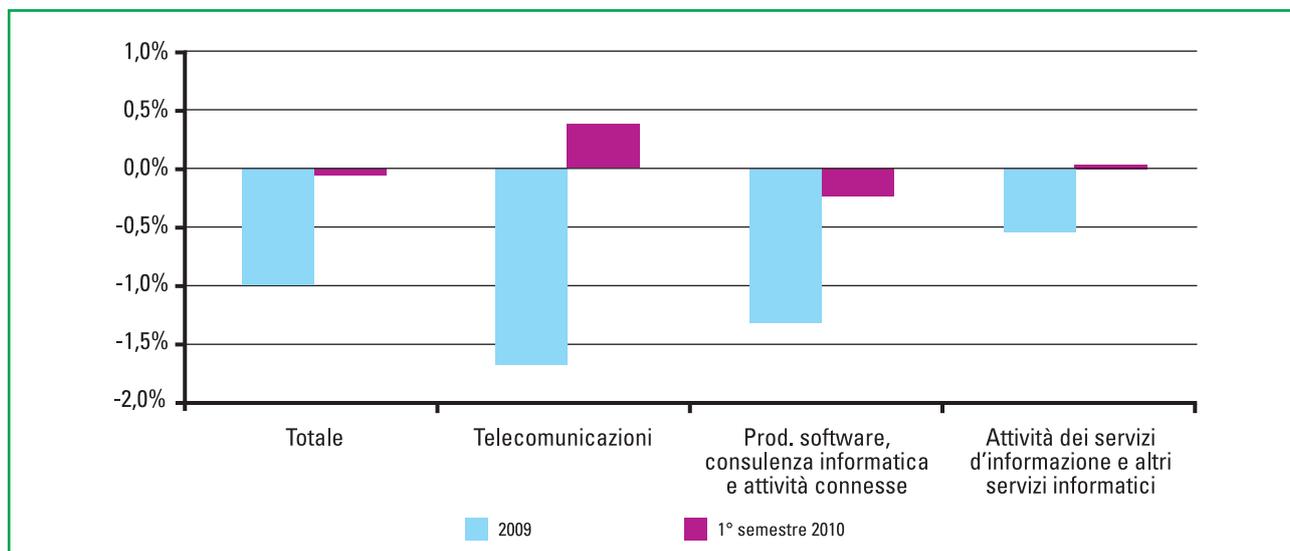
Dinamiche complesse, quindi, a cui tuttavia gli altri Paesi del "blocco occidentale" non sono immuni. Gli impatti delle trasformazioni in atto nel nostro Paese sono differenziati. Le piccole imprese, più esposte alle dinamiche congiunturali, hanno subito il contraccolpo maggiore. Impattate, ma meno pesantemente, sono apparse le medie imprese, che tuttavia ad eccezioni di alcuni segmenti dinamici non hanno ancora compiuto il salto di qualità nei propri sistemi informativi. Sulle grandi imprese preme il contenimento della spesa, non generalizzato ma diffuso, con ricadute sugli operatori del settore da un lato ma anche con opportunità per iniziative di efficientamento e innovazione.

In generale è immediato constatare che una delle sfide più grandi per le imprese, e di conseguenza per l'industria nazionale, è il fatto che gli investimenti sono divenuti (quasi) irrinunciabili nell'era della scarsità di risorse, sia a livello di Sistema-Paese, sia a livello di capacità delle singole organizzazioni di accrescere il peso della spesa in innovazione all'interno del portafoglio di investimenti. Questo contribuisce ad acuire la concorrenza e ad accelerare i cambiamenti del settore, con fenomeni di consolidamento dell'offerta a tutti i livelli (hardware, software, servizi). Gli ultimi 12 mesi stanno premiando i fornitori capaci di intercettare le nuove dinamiche facendo leva sulla propria capacità di adattamento alle mutate esigenze della domanda.

Le trasformazioni del settore sono per molti versi confermate dall'analisi dei trend di natalità e mortalità delle imprese ICT in Italia (si osservino le note a margine delle figure 1 e 2 relativamente al perimetro preso in esame). L'analisi dei dati ufficiali riferita al 2009 e al primo semestre 2010 evidenzia una serie di trend che appaiono coerenti sia con lo scenario di mercato sia con le dinamiche occupazionali rilevate nell'indagine campionaria più avanti presentata.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 1 - Imprese ICT in Italia: tasso di crescita per segmento nel 2009 e nel primo semestre 2010

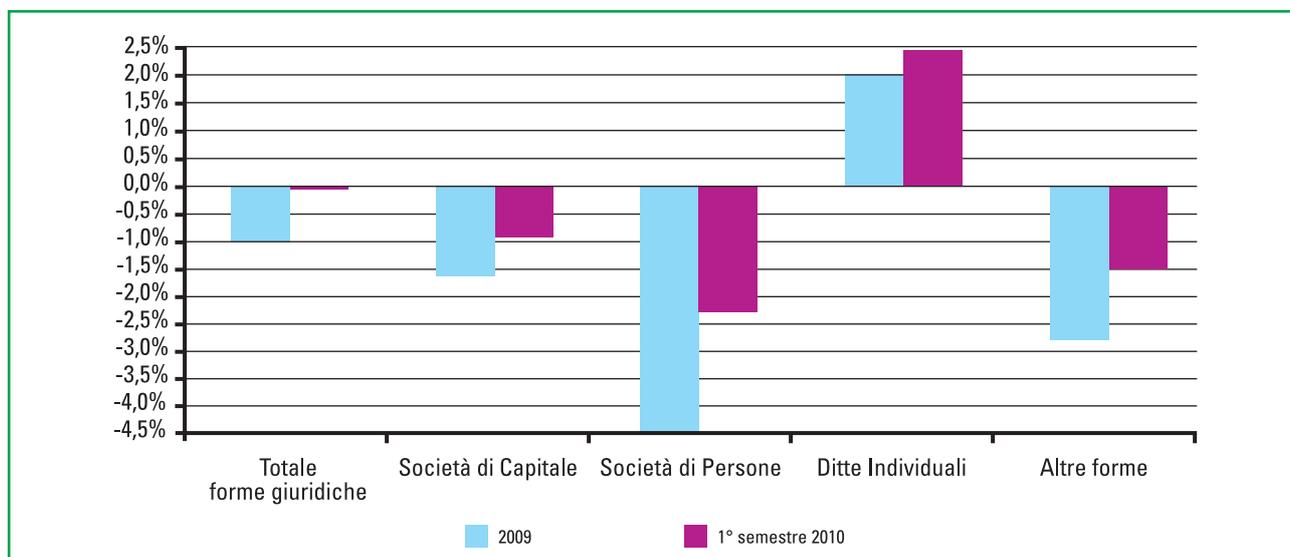


Fonte: Elaborazioni IDC su dati Movimprese. Tasso di crescita ottenuto dal rapporto tra il saldo "iscrizioni-cessazioni" e il numero di "imprese attive" all'inizio del periodo considerato. Ai fini della composizione del settore ICT sono stati presi in esame i codici relativi alle attività economiche riconducibili al settore ICT per i quali è disponibile puntualmente il dato sull'andamento "iscrizioni-cessazioni" (ovvero "J61-Telecomunicazioni", "J62 - Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse" e "J63 - Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici").

Due aspetti principali emergono dall'osservazione dei trend di Figura 1 e 2:

- Il rallentamento della flessione negativa nel confronto tra i dati 2009 e l'andamento del primo semestre 2010 (Figura 1), indice che il 2010 porta con sé i contraccolpi del 2009 ma manifesta al tempo stesso capacità di tenuta e alcuni segnali di ripartenza.
- Un andamento differenziato di queste dinamiche in funzione del profilo giuridico delle imprese, con trend negativi per le società di capitali e soprattutto "di persone", compensate da una crescita delle ditte individuali, tendenza questa ancora più sostenuta nel primo semestre 2010 rispetto all'anno 2009 (Figura 2).

Figura 2 - Imprese ICT in Italia: tasso di crescita per forma giuridica nel 2009 e nel primo semestre 2010



Fonte: Elaborazioni 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 puntualmente il dato sull'andamento "iscrizioni-cessazioni" (ovvero "J61-Telecomunicazioni", "J62 - Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse" e "J63 - Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici").



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Dalle riflessioni presentate discendono una serie di considerazioni che proiettano l'analisi sul terreno dell'occupazione e della trasformazione del tessuto del settore:

- Le dinamiche di consolidamento del settore, già preannunciate, possono essere intraviste nell'andamento negativo del saldo "iscrizioni-cessazioni" tra le società di capitali e di persone (Figura 2).
- L'incremento delle ditte individuali (Figura 2) tende a sua volta ad assorbire dinamiche multiple e per certi versi contrapposte: ovvero fenomeni di nuova imprenditorialità associati a una crescita del cosiddetto "popolo delle partite IVA" che anche nel nostro settore è la conseguenza del consolidamento sopra descritto, degli spin-off, della fuoriuscita di competenze che si ricollocano sul mercato, dell'incremento della componente "collaboratori" all'interno del più ampio insieme della forza lavoro aziendale (trend confermato dall'indagine campionaria presentata nel corso del lavoro).

Questo quadro ci consegna, 12 mesi dopo, un settore in mutamento sia a livello complessivo (analisi iscrizioni rispetto a cessazioni) sia relativamente ai trend che ne caratterizzano la componente "attiva". La fotografia del "mercato attivo" analizzato nell'indagine conferma un comparto dinamico, nel quale si rafforzano alcuni trend già in atto sotto il profilo dell'occupazione, che a loro volta si muovono su un denominatore comune che vede una sostanziale stabilità delle retribuzioni.

Emergono nel complesso alcuni elementi di rilievo tra cui:

- Mobilità di segno negativo per la forza lavoro dipendente, in calo mediamente del -1% (più accentuata per le donne), trend compensato dalla crescita di segno leggermente positivo della voce collaboratori, tendenza in ulteriore rafforzamento, più evidente per la componente femminile.
- Attenzione non adeguata alla formazione come elemento cardine del progresso e del rinnovamento delle competenze.
- Bassa penetrazione di metodologie e processi di valutazione dei percorsi di crescita delle risorse umane.

Si tratta, nel caso della formazione e dei processi di valutazione del personale, di metodi tradizionalmente più appannaggio delle realtà di media e grande dimensione che, siamo consapevoli, non sempre si ritrovano in maniera diffusa e strutturata nel tessuto italiano di medio-piccola dimensione, contesto preso in esame ai fini dell'indagine. Tuttavia, il valore della formazione e il potenziale di crescita delle risorse umane sono fattori critici in qualsiasi modello di impresa e i risultati che emergono impongono una seria riflessione sul ruolo e il significato della gestione delle persone in questo momento storico.

Secondo le stime IDC, la spesa in formazione (IT Training & Education), dopo essere crollata in Italia del -25% nel 2009, è prevista in ulteriore flessione del -4,4% nel 2010. Il suo peso all'interno della spesa IT complessiva del nostro Paese è passata dal 2,4% del 2007 all'1,9% del 2010. Dinamiche, queste, che riguardano anche i principali contesti europei. Se non un vero e proprio segnale d'allarme, rappresentano quantomeno un fattore di attenzione che impone una presa di coscienza.

La sensazione è che l'uscita dalla crisi a partire dalla seconda metà del 2009 sia avvenuta "a singhiozzo" all'interno di uno scenario domanda-offerta radicalmente cambiato rispetto al passato. L'estremizzazione della competizione, il "gioco al ribasso" che sta caratterizzando molti contesti di questo settore rischia di falsare le leggi naturali del mercato portando a situazioni di insostenibilità nel medio-lungo periodo. Le tariffe professionali si sono contratte oltre la soglia critica, creando in alcuni casi precedenti storici allarmanti. La scarsità di risorse nel sistema impone estrema attenzione agli aspetti economici



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

ma il rischio che abbiamo davanti è la perdita di valore del concetto di qualità, messa a rischio dall'incessante martellamento sui costi.

È una situazione che non piace agli addetti ai lavori, ma che pervade ogni contesto essendo diventata ormai sistemica. In questo quadro:

- Le grandi imprese internazionali di servizi cercano di ottimizzare i propri modelli di service delivery all'interno di network globali, facendosi carico al tempo stesso di spingere i nuovi concetti e paradigmi tecnologici sul mercato.
- Le società di prodotto si interrogano sui nuovi modelli di fruizione bilanciando i modelli tradizionali e massimizzando l'apporto del canale indiretto.
- Le grandi società italiane, avendo completato un ciclo storico di crescita per linee interne ma soprattutto tramite acquisizioni, cercano di affacciarsi sul mercato internazionale per rilanciare il proprio sviluppo o per delocalizzare attività di back-office.
- Le medie aziende hanno davanti l'opportunità di crescita ma faticano a rendere organico il proprio sviluppo.
- Le piccole imprese del settore portano avanti la propria vocazione di collante tra il territorio - portatore di istanze in bilico tra rinnovamento e approccio conservativo - e le strategie dei medio-grandi operatori del settore.

In uno scenario di questo tipo la tendenza alla visione di breve rischia di prendere il sopravvento sulla doverosa, necessaria ricerca di una ricetta alternativa che inneschi un'inversione di tendenza nelle dinamiche tracciate. I punti di eccellenza non mancano, ma all'opportunità di contagio si contrappone il rischio isolamento delle esperienze positive.

Per tutte le imprese del settore il fattore occupazione e, più in generale, il tema della gestione delle risorse tende a farsi critico lungo tutto lo spettro di analisi: dai meccanismi di ingresso nel mondo del lavoro ai percorsi di uscita, dai meccanismi di incentivazione ai percorsi di crescita, dalla composizione delle strutture di delivery alle competenze.

La sfida è grande ma una serie di trasformazioni sono alle porte e il settore ha le potenzialità per cogliere nuove opportunità. C'è grande interesse e fermento, ad esempio, attorno ai fenomeni di convergenza tecnologica (es: hardware appliance con software embedded e capacità di integrazione/networking) e ai nuovi paradigmi quali il Cloud Computing e le sue innumerevoli derivazioni (Software as a service, Infrastructure as a service etc.).

In questa fase, il comportamento del mercato di fronte ai nuovi paradigmi è di interesse crescente, accompagnato da approccio "misurato" all'adozione. Le prospettive del Cloud Computing stanno ridisegnando la mappa delle opportunità per tutta l'industria ICT. La maggior parte dei Vendor sta affiancando alla propria offerta nuove proposition per l'accesso a risorse e funzionalità, agevolati anche da accordi di partnership e nuove alleanze. Al di là della scelta dei "modelli" (ad esempio Cloud privato verso Cloud pubblico) e delle soluzioni (Collaboration, Applicazioni di business, Storage on the cloud etc.), è evidente che la trasformazione in atto a livello di offerta e soprattutto le logiche di go-to-market saranno caratterizzate da modelli ibridi e situazioni di coesistenza di modelli tradizionali e innovativi.

A fronte di timori e minacce, si ritiene (e le prime dinamiche lo confermano) che le prospettive Cloud aprano anche a opportunità nuove per gli attori italiani, in particolare per i cosiddetti partner di canale:



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

- I partner hanno la conoscenza del mercato finale e rappresentano l'interfaccia primaria delle imprese sul territorio, pertanto sono in grado di supportare i Vendor nelle attività di pre- e soprattutto post-vendita.
- Le soluzioni Cloud sono mediamente standardizzate ma nel tempo potrebbero affacciarsi concrete esigenze di integrazione e "verticalizzazione" che solo i partner sono in grado di indirizzare.
- Ancora più significativo, quindi, è che queste prospettive rappresentano una grande occasione per i partner per agganciare "on top" servizi a valore aggiunto che possono garantire maggiore marginalità rispetto al modello di rivendita dei prodotti.

Rimangono da valutare il tema delle competenze e degli skills necessari per questo "salto di qualità", senza i quali la disamina degli sviluppi possibili e delle prospettive appare parziale. Torna quindi nuovamente in primo piano il ruolo delle scelte e dei modelli di gestione delle risorse, dei profili, delle competenze IT. Le risposte e le soluzioni più adeguate saranno valutate di volta in volta in funzione di una serie di fattori:

- In uno scenario di crescente variabilizzazione e flessibilità dei rapporti di collaborazione, le imprese del settore devono interrogarsi su quale sia il perimetro del proprio ecosistema di competenze, che si sta estendendo ben oltre l'ambito tradizionale dei dipendenti.
- Una seria riflessione va posta relativamente alla riduzione della "vita media utile" delle competenze. Da un lato, complessità dei mercati, assetto del mercato del lavoro, aspetti demografici e socioeconomici stanno determinando l'allungamento della curva di esperienza letta sotto il profilo dei tempi necessari per l'ingresso a pieno titolo nel mondo delle competenze IT; dall'altro, si abbassa la soglia critica dal punto di vista anagrafico per i profili attivi sul mercato, su cui premono sia scelte organizzative aziendali, sia difficoltà di aggiornamento e adeguamento delle competenze ai mutati contesti. In un settore che brucia letteralmente le tappe è fisiologico osservare situazioni di "senescenza" ma la sfida più grande sarà evitare il rischio di una sindrome di "invecchiamento precoce".

Nuovi interrogativi si affacciano all'orizzonte e richiedono risposte di ampio respiro, in cui il ruolo degli attori sul mercato rimane primario ma il contributo di tutti gli stakeholder interessati non è secondario.

Emerge complessivamente qualche segnale d'allarme, fisiologico dato il momento, la complessità e i ritmi di trasformazione che abbiamo di fronte. Il settore esce apparentemente ridimensionato da questi ultimi 12 mesi che, pur avendo estremizzato alcuni aspetti, non hanno comunque intaccato le caratteristiche e i punti di eccellenza che ne devono costituire le basi del rilancio. Servono scelte responsabili a livello di singoli ma anche a livello di sistema, necessari per non perdere il treno delle trasformazioni e delle nuove opportunità tecnologiche e per fare rientrare velocemente in agenda temi quali formazione, competenze, qualità, fattori su cui si gioca la competitività e l'attrattività del Paese.



La gestione delle risorse umane nelle aziende IT

Il quadro descritto nel capitolo precedente fa da scenario generale alle tendenze emerse nell'ambito dell'indagine, che riflettono un settore ICT piuttosto statico nella gestione delle risorse umane, staticità che si contrappone all'accelerazione delle trasformazioni tecnologiche e alle nuove opportunità che sono alle porte (ad esempio legate al Cloud Computing e alle sue derivazioni).

Dal punto di vista della composizione della forza lavoro, in linea con l'aumento delle ditte individuali evidenziato sopra, si nota anche un peso crescente della componente dei contratti di collaborazione (contratti a progetto, atipici, consulenti "a partita IVA"), che rappresentano il 22% della forza totale del campione. Come anticipato, tale tendenza è ancor più evidente per la componente femminile (27% di contratti di collaborazione). Anche le dinamiche occupazionali delle imprese attive evidenziano un trend negativo per la componente dipendenti, consolidando ulteriormente tale andamento.

Dal punto di vista delle retribuzioni, i dati evidenziano una situazione di sostanziale immobilismo/crescita moderata, che riflettono in larga parte il perdurare e per certi versi l'accentuarsi dell'atteggiamento conservativo delle aziende di fronte alla crisi del 2008/2009. Gli aumenti contrattuali stabiliti dai contratti collettivi nazionali sono stati spesso assorbiti all'interno dei salari, senza forti disparità tra impiegati, quadri e dirigenti. Il quadro che ne consegue è quello di un aumento delle RAL contenuto tra l'1 e l'1,5%. Il terziario si mostra leggermente più dinamico del metalmeccanico, a fronte di livelli retributivi medi di partenza leggermente superiori. Nei casi (rari) di aumenti retributivi le variazioni sono generalmente contenute sotto al 5% nel settore metalmeccanico e della comunicazione, mentre nel terziario sia i dirigenti sia gli impiegati registrano aumenti prevalentemente superiori al 5%. Nel 90% del campione i valori medi delle retribuzioni risultano invece invariati.

Oltre alle dinamiche retributive, l'analisi di quest'anno ha offerto una spaccato interessante su alcuni aspetti qualitativi della forza lavoro, prendendo in considerazione il tema della formazione delle risorse umane e la presenza di processi di valutazione delle prestazioni dei dipendenti. È stata inoltre dedicata una maggiore attenzione alla presenza e alle specializzazioni della componente femminile: dall'indagine è emersa la scarsa presenza di incentivi per conciliare la vita lavorativa con la vita familiare, mentre la concentrazione delle donne su funzioni "meno IT" quali Assistenza, HR, Marketing e Vendite confermano la maggiore propensione e attitudine verso i cosiddetti "soft-skills".

Emerge inoltre tra le aziende intervistate una forte polarizzazione sulla maturità nell'utilizzo di strumenti per il miglioramento delle performance delle risorse umane: solo il 27% effettua iniziative di formazione e il 20% utilizza qualche procedura per la valutazione dei dipendenti, mentre il resto del campione è in forte ritardo sotto questo profilo. Interessante è la capacità di questo gruppo di aziende più mature di cogliere i benefici dell'utilizzo di strumenti formativi e di valutazione, quali la definizione dei percorsi di carriera e gli adeguamenti retributivi, creando un circolo positivo in cui la motivazione dei dipendenti rappresenta un elemento alla base della capacità competitiva dell'azienda. Queste imprese sembrano aver colto il valore dell'introduzione di piani di formazione mirati e di meccanismi strutturati di valutazione delle performance, che consentono di andare al di là dell'accrescimento delle competenze puramente tecnologiche. Le aziende più arretrate sul fronte della formazione spesso non sono nemmeno in grado di cogliere il fabbisogno di un accrescimento delle competenze delle proprie risorse, ritenendo "non necessario" un cambiamento di passo in tal senso (nel 40% dei casi). Significativa è anche la "mancanza di tempo" che viene presentata in molti casi come un ostacolo per lo sviluppo di iniziative di crescita e valorizzazione delle risorse umane.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Obiettivi, criteri di analisi e percorso metodologico

Come abbiamo evidenziato nella premessa, quest'anno l'Indagine Retributiva nasce con finalità e criteri di analisi più ampi rispetto alla pura analisi delle dinamiche retributive nell'ICT e si pone sempre più l'obiettivo di andare a esaminare dinamiche legate alla "qualità" e alle competenze delle forza lavoro, con un'attenzione particolare per le seguenti tematiche:

- **Mercato del lavoro per le donne nell'ICT:** presenza di agevolazioni per favorire la compatibilità tra vita lavorativa e vita familiare, analisi delle dinamiche retributive e di carriera, presenza della componente femminile nel settore e aree di specializzazione.
- **Formazione:** analisi della presenza di iniziative strutturate (piano di formazione), tipologia e modalità di erogazione dei corsi e valutazione delle tematiche (formazione tecnica/tecnologica e formazione delle soft skills), target delle iniziative e percentuale di ore erogate.
- **Metodologie di valutazione delle performance:** presenza di strumenti e processi strutturati di valutazione della performance dei dipendenti, analisi degli impatti organizzativi e retributivi di tali metodologie.

L'introduzione di queste nuove tematiche si accompagna anche quest'anno all'analisi delle dinamiche relative alla forza lavoro, introducendo una particolare attenzione ai differenti andamenti delle diverse tipologie contrattuali (dipendenti, atipici/co.pro, contratti a partita IVA) e allo spaccato sulle retribuzioni, focalizzato soprattutto sulle variazioni intercorse rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda le dinamiche relative alla forza lavoro, sono state rilevate sia le assunzioni e le cessazioni, per fotografare l'andamento della mobilità in senso stretto, sia i rinnovi/mancati rinnovi dei contratti atipici/co.pro, dei consulenti e degli stagisti, per inquadrare l'andamento più generale delle forza lavoro. Per avere una fotografia più dettagliata di quanto sta accadendo nel mercato del lavoro ICT, sono stati analizzati anche i casi in cui le aziende hanno fatto ricorso alla CIG (Cassa Integrazione Guadagni).

Per quanto riguarda le dinamiche retributive, in linea con l'edizione precedente si è scelto di inquadrare i trend intervenuti nel corso dell'ultimo anno, fornendo sia la visibilità sui valori assoluti medi retributivi al 2010, sia le variazioni percentuali intercorse negli ultimi 12 mesi disponibili. I dati delle retribuzioni sono riferiti alla R.A.L. media intesa come retribuzione lorda fissa annua con esclusione dell'eventuale quota variabile.

Dal punto di vista del campione target dell'indagine, in continuità con le precedenti edizioni, si analizzano le dinamiche retributive all'interno del settore ICT in Italia, comprendente gli attori che realizzano prodotti Hardware e Software, gli operatori focalizzati sull'offerta di servizi IT, nonché le imprese coinvolte nei processi distributivi (cosiddetto "canale ICT").

Per inquadrare meglio i dati retributivi è importante contestualizzare il periodo a cui si riferiscono: nella maggior parte dei casi le aziende hanno fornito i dati retributivi aggiornati al 31 dicembre 2009, solo un terzo circa del campione è stato in grado di fornire i dati aggiornati al 30 giugno 2010. I valori retributivi fanno pertanto riferimento a un periodo storico in cui il settore ha risentito di un importante cambiamento degli assetti competitivi - i cui segnali erano già evidenti nell'edizione precedente dell'indagine - che ha impattato anche sull'andamento delle retribuzioni, la cui dinamicità, come vedremo, è molto ridotta.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

In linea con le precedenti edizioni, i dati retributivi (retribuzioni annue medie) sono stati analizzati secondo tre criteri guida:

- **I livelli di inquadramento della forza lavoro** (dirigenti, quadri, impiegati). Per scelta metodologica i dati relativi ai lavoratori part-time, agli stagisti e ai consulenti cosiddetti "a partita IVA" (rilevati comunque all'interno della forza lavoro complessiva) non sono stati considerati ai fini dell'analisi delle retribuzioni dei lavoratori atipici.
- **Le aree funzionali**, distinte tra aree a carattere tecnico/tecnologico (ad esempio "Ricerca&Sviluppo", "Assistenza/Help Desk") e aree di business quali Amministrazione/Finanza, piuttosto che Personale/HR (si veda sezione "definizioni" per approfondimenti). Tale distinzione ha permesso di confrontare aree organizzative diverse, a cui afferiscono anche figure diverse. Dal punto di vista metodologico, nei casi in cui una persona svolga la propria attività in diverse aree, per esempio in realtà aziendali di piccole dimensioni, il criterio che è stato indicato ai rispondenti per l'attribuzione del personale alle aree funzionali è quello della "attività prevalente".
- **La tipologia di contratto nazionale di riferimento** applicato dalle aziende ICT, ovvero "commercio/terziario" piuttosto che "metalmecanico" o "comunicazione". Dal punto di vista dell'analisi e della rappresentazione, il percorso metodologico ha portato all'aggregazione delle casistiche contrattuali "metalmecanico" con quelle "comunicazione", mantenendo separate le aziende con contratto "commercio/terziario". Accanto all'analisi a totale campione, laddove possibile i dati vengono scomposti anche per i due segmenti.

Entrando più nello specifico nel fenomeno indagato, per quanto riguarda le retribuzioni, l'indagine ha fotografato le variazioni delle RAL (Retribuzioni Annue Lorde) Medie Pro-capite all'interno del campione di riferimento negli ultimi 12 mesi disponibili.

Come si è osservato nelle precedenti edizioni, gli aumenti dei minimi tabellari previsti periodicamente dagli accordi collettivi nazionali influiscono solo in minima parte sulle dinamiche retributive. Si sottolinea inoltre anche quest'anno come le variazioni percentuali presentate nello studio con riguardo alle dinamiche 2010 rispetto al 2009 sono da intendersi come "nominali", al lordo pertanto dei fattori correttivi (tipicamente il tasso di inflazione) che mostrano la prospettiva "reale" di un determinato fenomeno.

Già dall'edizione 2009 l'Indagine Retributiva ha iniziato a focalizzarsi sulle variazioni delle retribuzioni rispetto ai 12 mesi precedenti, ponendosi l'obiettivo non solo di inserire una dimensione storica, ma soprattutto di indagare le principali motivazioni sottostanti i cambiamenti intervenuti. Per questo le aziende sono state invitate a fornire un contributo qualitativo, per una migliore e più chiara comprensione dei trend storici e delle variazioni associate ai fenomeni indagati. L'edizione 2010 si pone l'obiettivo di continuare il percorso intrapreso, ampliando ulteriormente l'analisi di connotati qualitativi che arricchiscono lo studio e forniscono una visione più dettagliata della complessa materia della "gestione delle risorse umane" nelle aziende ICT.

Tutti i dati raccolti sono stati sottoposti ad un accurato processo di validazione e verifica di consistenza rispetto al modello di base, propedeutici alle procedure di stima.

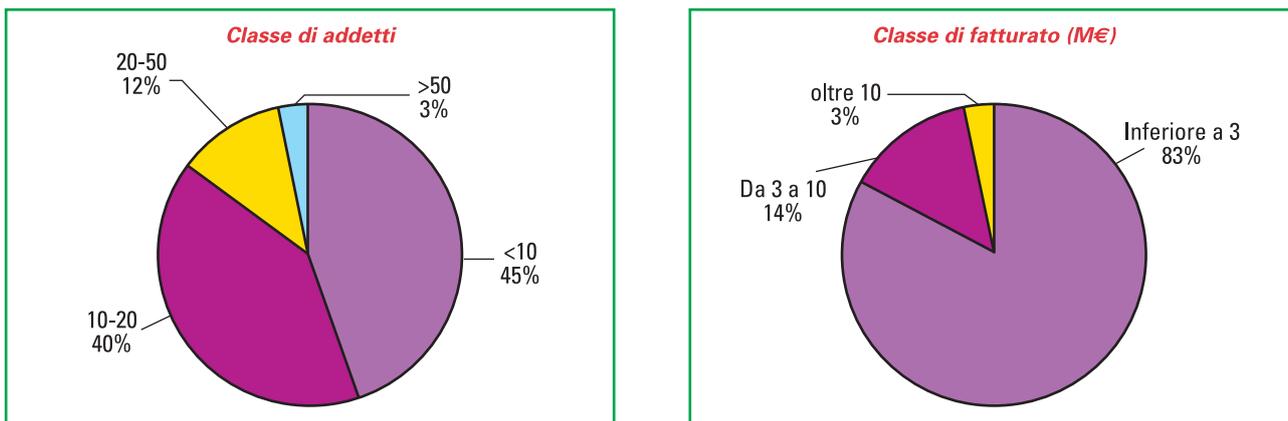
Per quanto riguarda il metodo di rilevazione, nell'Indagine 2010 si è scelto di passare da una metodologia che abbinava compilazione via web e telefonica (CATI-CAWI) a una modalità completamente CATI (solo rilevazione telefonica), in modo da garantire una maggiore omogeneità, completezza e consistenza dei dati raccolti.

All'analisi, realizzata nei mesi di settembre-ottobre 2010, hanno contribuito sia aziende associate Assintel sia aziende non socie.

Caratteristiche del campione e composizione della forza lavoro

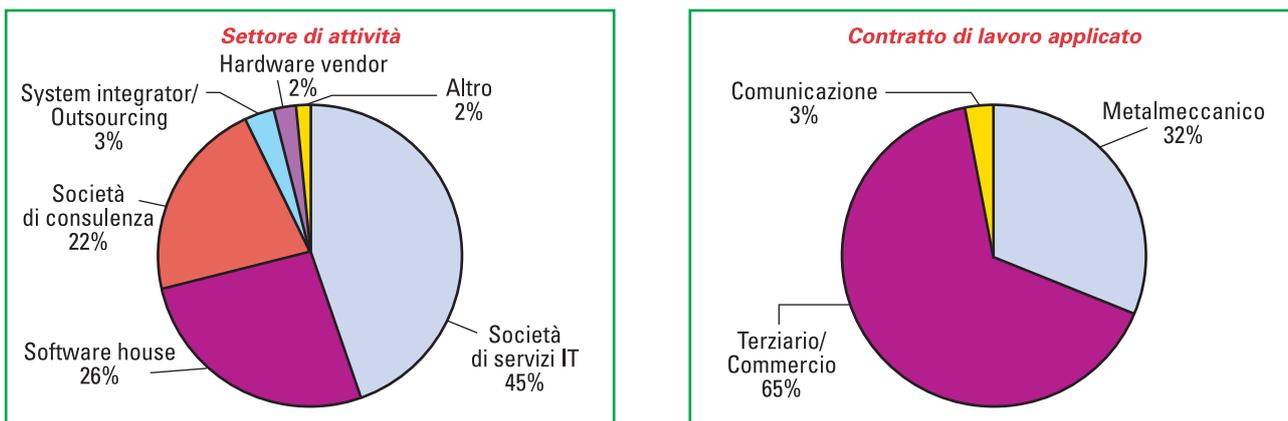
Hanno contribuito all'Indagine 2010 181 aziende ICT; la composizione del campione è sbilanciata sulle realtà di dimensioni medio-piccole (Figura 3), che riflettono le caratteristiche dell'universo delle imprese ICT in Italia. All'interno del campione la maggior parte delle aziende sono realtà indipendenti (90%), il 6% appartiene a un gruppo nazionale e solo il 4% a un gruppo multinazionale estero.

Figura 3 - Composizione del campione per classe di addetti e fatturato



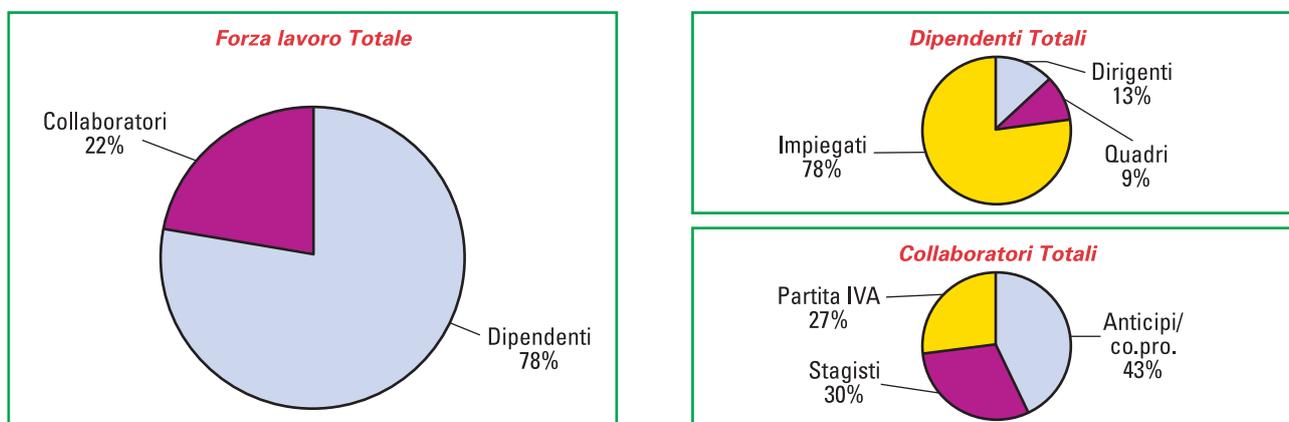
Per quanto riguarda la composizione del campione per tipologia di attività, si osserva una prevalenza di aziende di servizi (45% società di servizi IT, 22% società di consulenza), con una buona presenza (26%) di software house e ISVs (Independent Software Vendors) (Figura 4). Il 65% delle aziende intervistate applica il contratto del commercio, il 32% quello dei metalmeccanici e il 3% quello della comunicazione.

Figura 4 - Composizione del campione per settore di attività e tipologia di contratto applicato



Analizzando la composizione della forza lavoro del campione, si nota in generale quest'anno un aumento del peso della componente "Collaboratori" (22% sul totale, mentre nel campione dell'anno scorso tale componente rappresentava il 14%). Tra i dipendenti, il 13% ricopre ruoli dirigenziali, il 9% sono quadri e il 78% impiegati (Figura 5); tale composizione è in linea con le caratteristiche delle piccole imprese ICT italiane. Tra i contratti di collaborazione, i più utilizzati sono quelli a progetto/atipici (43%).

Figura 5 - Composizione della forza lavoro

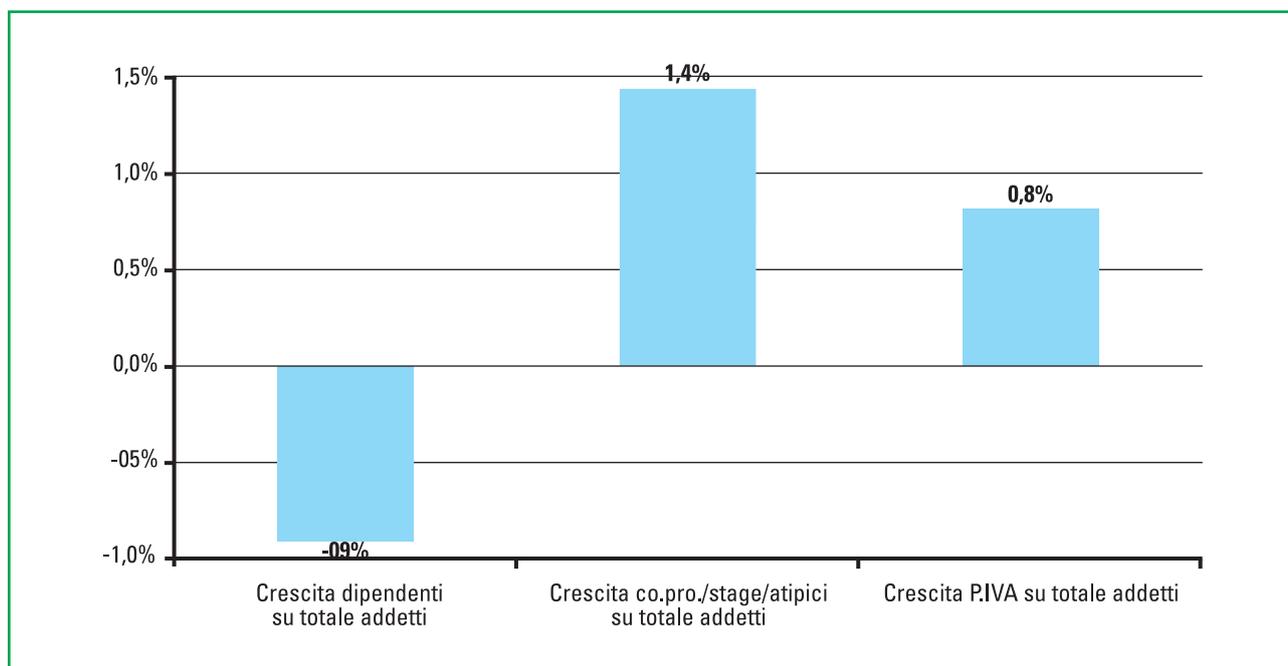


Mobilità della forza lavoro

Nel campione di aziende che hanno partecipato all'Indagine Retributiva 2010 sono stati analizzati i trend relativi alla mobilità della forza lavoro, distinguendo tra collaboratori (co.pro, stage, contratti a partita IVA) e dipendenti. Il campione fa riferimento a una forza lavoro di oltre 2.500 addetti e fotografa un quadro relativo alle imprese attive; è importante sottolineare che i trend relativi alla mobilità del campione non riflettono le cessazioni. Inoltre due delle aziende intervistate hanno fatto ricorso alla cassa integrazione, anche se per un numero limitato di dipendenti.

Quello che emerge dai dati è un trend negativo per la componente dipendenti e un trend positivo per le collaborazioni (sia per i contratti a progetto e di stage, sia per i contratti a partita IVA), a indicare che anche nel settore ICT sta avvenendo uno spostamento sempre più evidente verso l'utilizzo di forme contrattuali più flessibili, in linea con quanto accade in molti altri settori economici. Nella Figura 6 sono rappresentati i trend relativi alla mobilità dei dipendenti (assunzioni meno cessazioni), ai contratti a progetto/di stage o atipici e ai contratti a partita IVA. I dati, che si riferiscono alle variazioni nette rapportate al totale della forza lavoro, evidenziano in modo chiaro questa tendenza, con un tasso di crescita negativo per quanto riguarda i contratti dipendenti e un tasso positivo per le altre forme contrattuali.

Figura 6 - Mobilità della forza lavoro per tipologie contrattuali negli ultimi 12 mesi*



* Percentuali ottenute dal rapporto tra variazioni nette negli ultimi 12 mesi e forza lavoro.

Tali dati sono il risultato di un quadro variegato, che comprende realtà aziendali più o meno dinamiche. Questo scenario è delineato nella Figura 7, che permette di distinguere situazioni diverse. Rispetto ai trend occupazionali complessivi (a prescindere dalla forma contrattuale), si può evidenziare un mercato meno dinamico rispetto all'anno scorso:

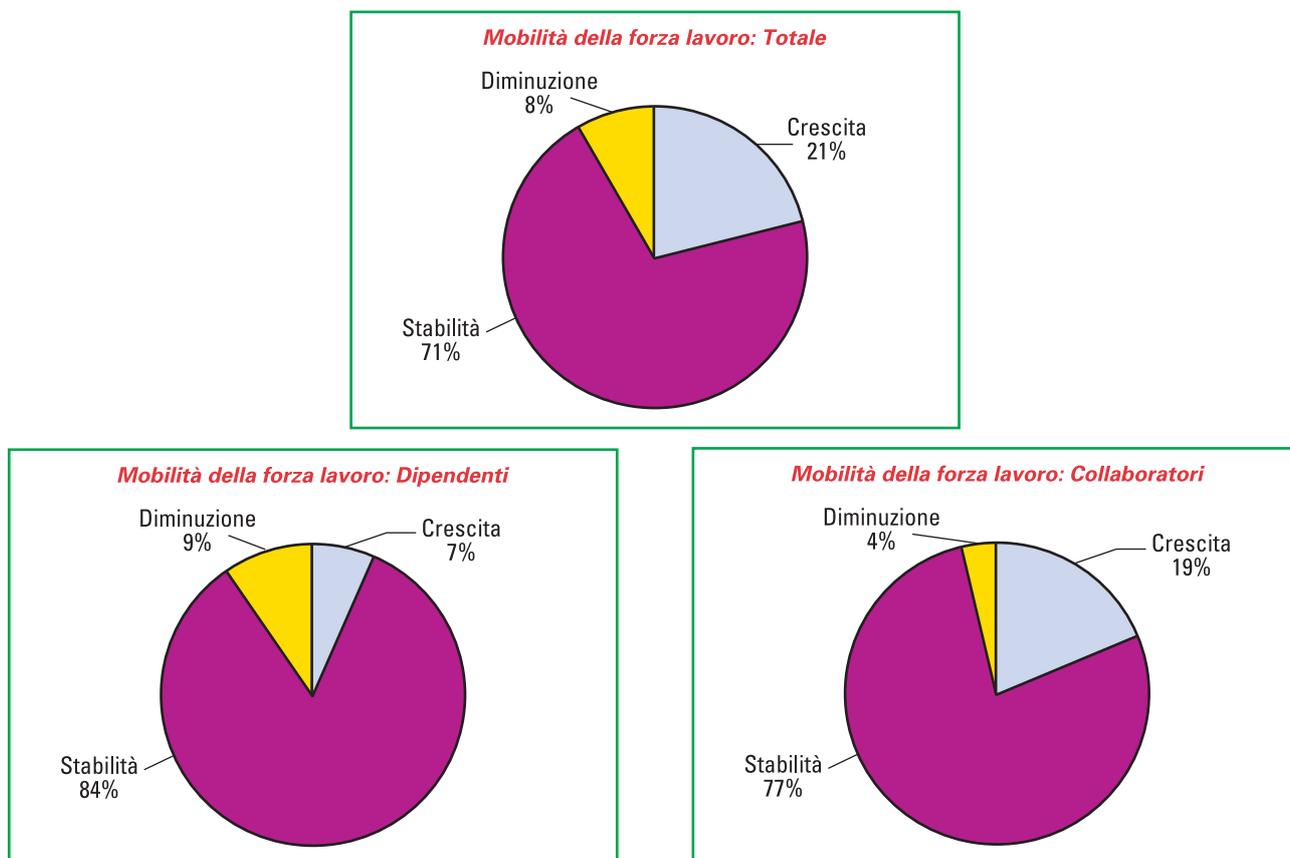
- Aziende a crescita zero, pari al 71% del campione (l'anno scorso tale quota era il 43%, valore nettamente inferiore).
- Aziende che hanno registrato un turnover negativo (8%, mentre l'anno scorso erano il 19%).
- Aziende in crescita (21%, mentre l'anno scorso erano il 38%).

Tuttavia i dati assumono un maggiore significato se associati all'analisi per tipologia contrattuale:

- Le aziende "a crescita zero" sono una quota ancora maggiore se i dati sono riferiti ai contratti dipendenti (84%).
- La crescita è molto più diffusa nelle forme contrattuali atipiche (in questo caso sono stati considerati insieme i co.pro, stagisti, collaboratori a partita IVA), con il 19% di aziende che dichiara un incremento della forza lavoro.
- Si sottolinea che a fronte di saldi netti positivi, all'interno della stessa azienda si manifestano in alcuni casi trend contrapposti riguardo alla componente dipendenti e collaboratori.

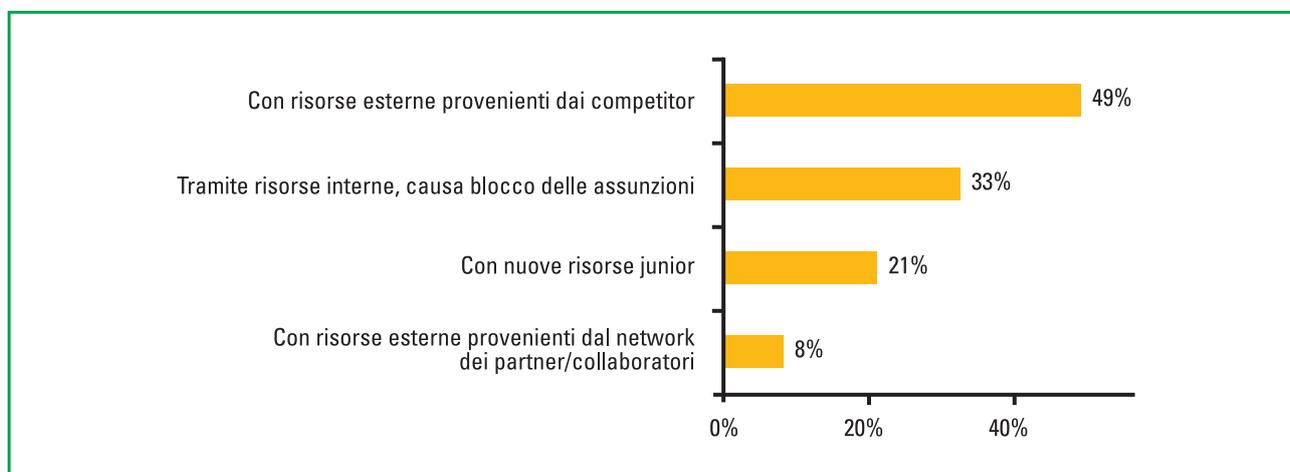
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 7 - Mobilità della forza lavoro: aziende con turnover positivo, negativo o invariato



Per contestualizzare meglio le dinamiche legate alle assunzioni, può essere interessante infine osservare come vengono coperte in prevalenza le nuove posizioni che si aprono all'interno dell'organizzazione (Figura 8). Come si nota, pur essendo prevalente l'utilizzo di risorse esterne/provenienti dai competitor, sono molto frequenti (1/3 del campione) i casi in cui le aziende non fanno ricorso al mercato e utilizzano le proprie risorse interne anche per ricoprire nuove eventuali mansioni.

Figura 8 - Modalità di copertura delle posizioni aperte all'interno dell'azienda

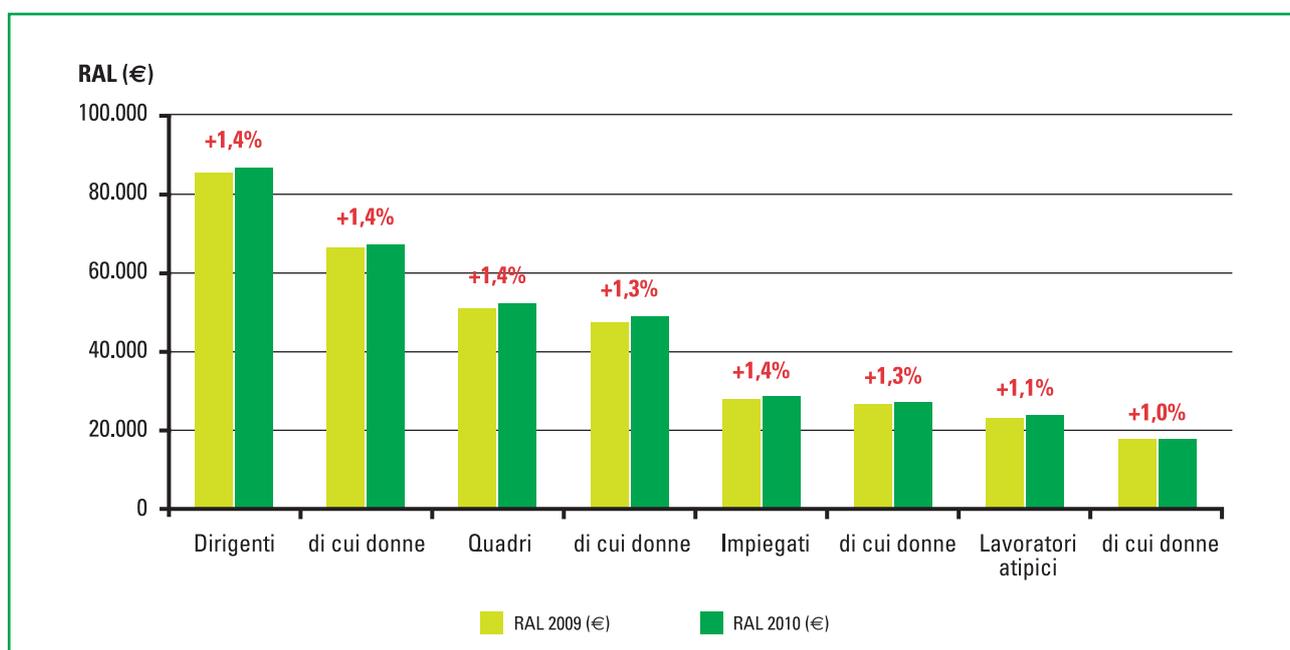


Le dinamiche retributive

I livelli retributivi: variazioni delle RAL medie nel 2010

L'andamento delle RAL medie rispetto al 2009 mostra una dinamica sostanzialmente piatta, con crescite molto contenute e sempre inferiori a 1,5%. Non si notano differenze tra i diversi inquadramenti, fanno tuttavia eccezione i lavoratori atipici che nel 2010 registrano un incremento retributivo inferiore e pari a solo 1,1%. Gli andamenti medi delle RAL appaiono molto simili anche per quanto riguarda il confronto tra il totale della forza lavoro e il sottoinsieme delle donne. In Figura 9 sono riportate in dettaglio le variazioni per ogni inquadramento contrattuale.

Figura 9 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010 - Totale Campione



È possibile analizzare più nel dettaglio le RAL medie sulla base delle due diverse tipologie di contratto applicate: Terziario e Metalmeccanico e Comunicazione. In generale si nota che nel primo caso (Figura 10) le crescite medie non mostrano molte differenze rispetto al secondo (Figura 11): solamente nel caso dei dirigenti pare esserci una crescita superiore nel caso del contratto Terziario, e ciò si riflette anche sui livelli delle RAL stesse. Per quanto riguarda la componente femminile si può osservare che le crescite medie non sono mai superiori a quelle riscontrate nel caso degli uomini: fa eccezione solamente la situazione dei dirigenti con contratto di tipo Metalmeccanico e Comunicazione. Nelle figure seguenti è possibile verificare le crescite delle RAL medie nel dettaglio.

Figura 10 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010 - Contratto Terziario

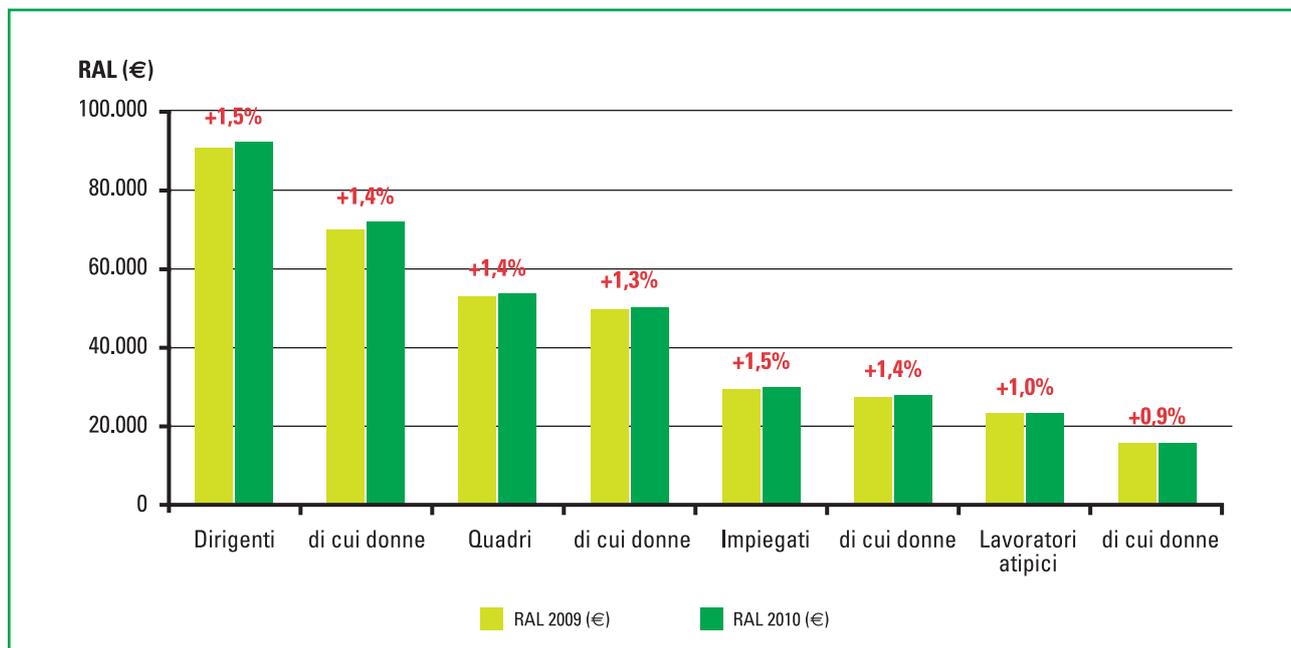
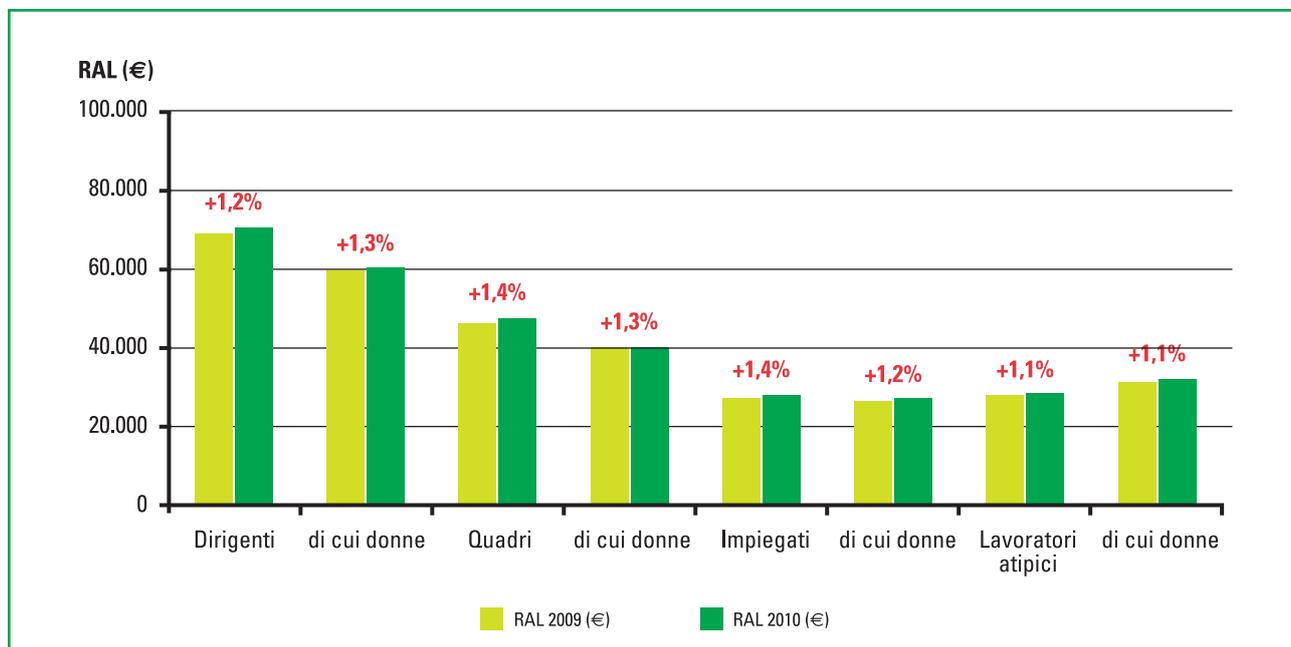


Figura 11 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010 - Contratto Metalmeccanico e Comunicazione



È possibile infine approfondire l'analisi sugli impiegati osservando l'andamento dei singoli livelli contrattuali. In generale i livelli appartenenti al contratto Terziario (Figura 12) hanno crescite superiori a quelli appartenenti al contratto Metalmeccanico e Comunicazione (Figura 13), confermando così il trend generale. Gli andamenti delle RAL non sembrano tuttavia essere legati in modo univoco ai diversi livelli contrattuali: si osserva infatti che tra i livelli che hanno avuto gli incrementi maggiori figurano in entrambi anche i casi quelli più bassi (V per Terziario e III per Metalmeccanico e Comunicazione); occorre tuttavia tenere presente il fatto che in un contesto di crescita sostanzialmente piatta questi valori hanno tra loro differenze minime. Nelle figure seguenti è possibile verificare gli andamenti medi per ogni livello impiegatizio.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 12 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010 - Dettaglio impiegati - Contratto Terziario

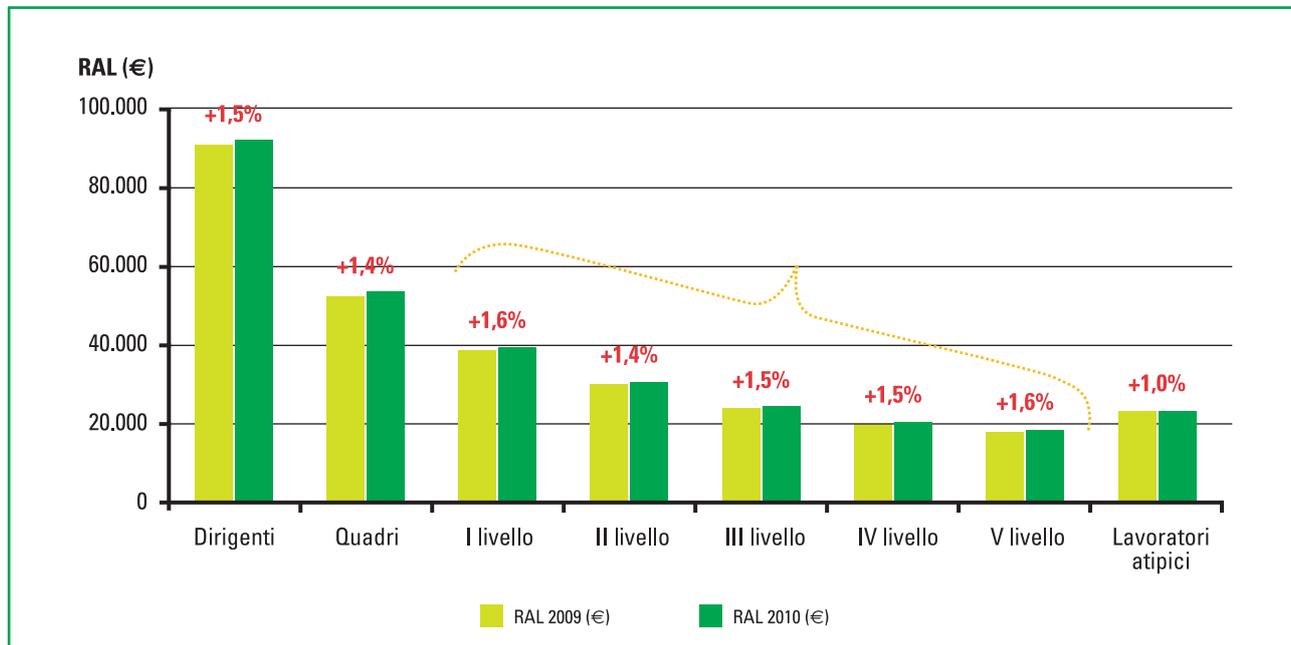
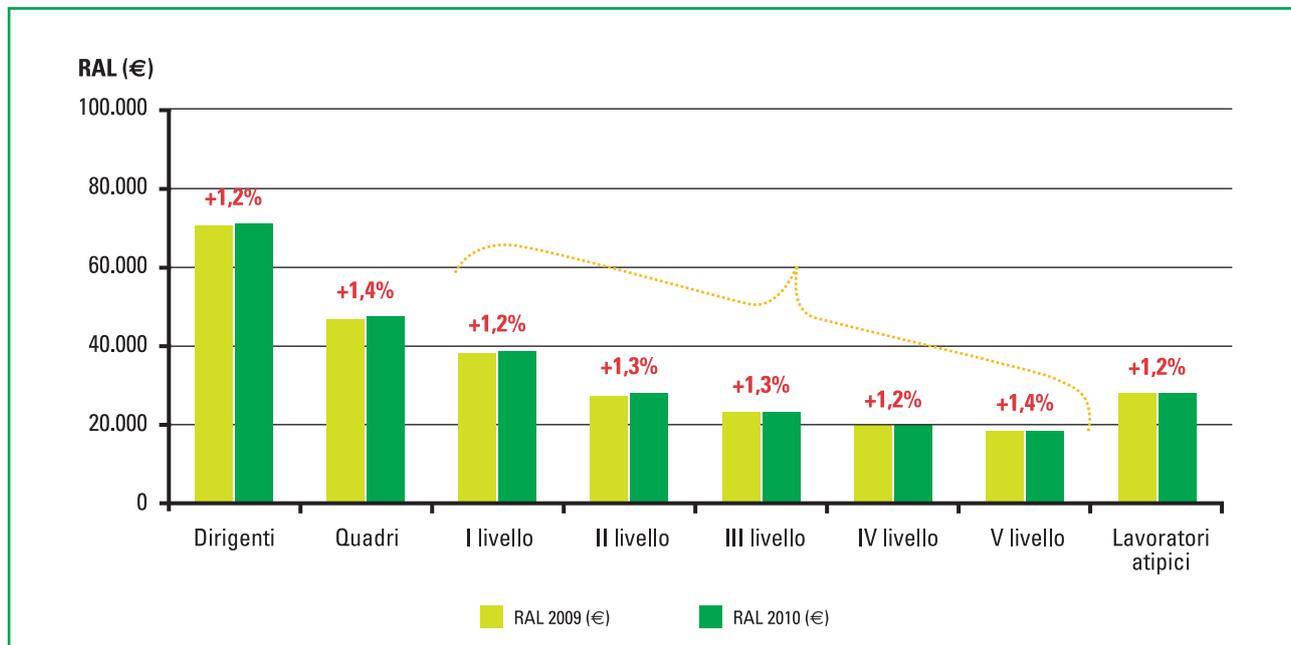


Figura 13 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010
Dettaglio impiegati - Contratto Metalmeccanico e Comunicazione



L'Indagine Retributiva fornisce come nelle scorse edizioni anche una panoramica relativa alle diverse aree funzionali aziendali (Figura 14). Vengono distinte otto aree: quattro maggiormente legate alle funzioni organizzative e di business (Marketing / Comunicazione, Commerciale / Vendite, Amministrazione / Finanza, Personale / HR), e quattro più legate agli aspetti IT (Dipartimento IT interno, Area Ricerca e Sviluppo, Gestione progetto / Erogazione Servizio, Assistenza / Help Desk)¹.

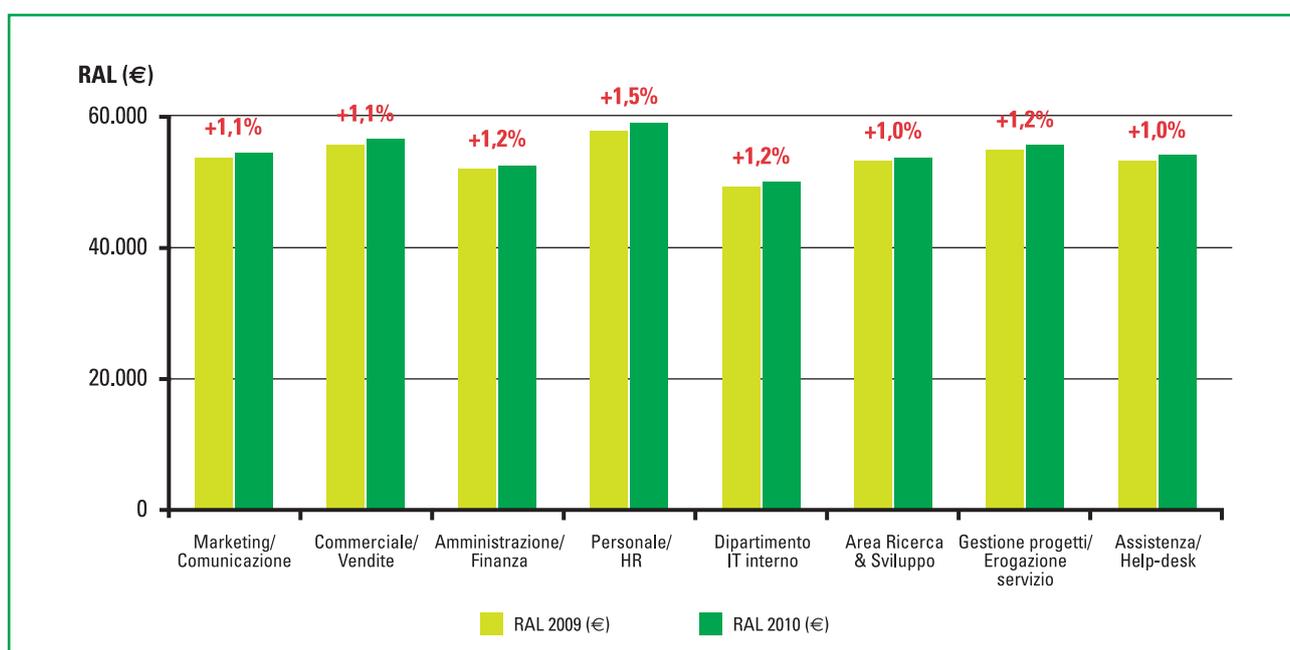
¹ Per le definizioni delle aree funzionali si veda l'Appendice.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Per poter calcolare queste variazioni è stato chiesto ad ogni azienda intervistata di indicare in modo specifico la crescita della RAL registrata in ogni singola area.

In generale si nota che, come già osservato precedentemente nei dati a totale campione, l'andamento delle retribuzioni appare piuttosto piatto rispetto all'anno precedente. Tra le diverse aree spicca la funzione Personale / HR, che ha avuto una crescita di 1,5% rispetto al 2009; si tratta di un dato superiore a tutte le altre aree e si può notare inoltre che questa funzione è quella con la RAL più elevata tra quelle considerate. Le altre sette aree mostrano crescite comprese tra 1% e 1,2%, e in questi casi non è possibile individuare una correlazione tra livello retributivo e relativo aumento: come già osservato in precedenza, ciò può sicuramente essere dovuto al contesto di crescita sostanzialmente piatta che ha riguardato le aziende intervistate.

Figura 14 - Crescite dei valori medi delle RAL, 2009-2010, per aree funzionali - Totale Campione



Analisi delle variazioni: i comportamenti delle aziende e le motivazioni

Per completare l'analisi delle variazioni delle RAL nel corso degli ultimi 12 mesi è possibile osservare come le aziende intervistate si distribuiscono rispetto ai valori medi: in questo modo è possibile suddividere le aziende in due cluster composti dalle aziende che hanno variato le RAL e da quelle che invece hanno mantenuto le retribuzioni invariate (Figura 15). Come già visto nelle pagine precedenti, quest'anno le RAL hanno registrato in generale un andamento piuttosto piatto; ciò viene confermato dalle dimensioni del cluster delle aziende che non hanno variato le retribuzioni nell'ultimo anno, che come si può osservare racchiude circa il 90% del totale degli intervistati. Le aziende restanti hanno registrato una crescita, che per la maggior parte è stata comunque inferiore al 5%. Spostando l'attenzione sulle diverse figure contrattuali, si osserva che:

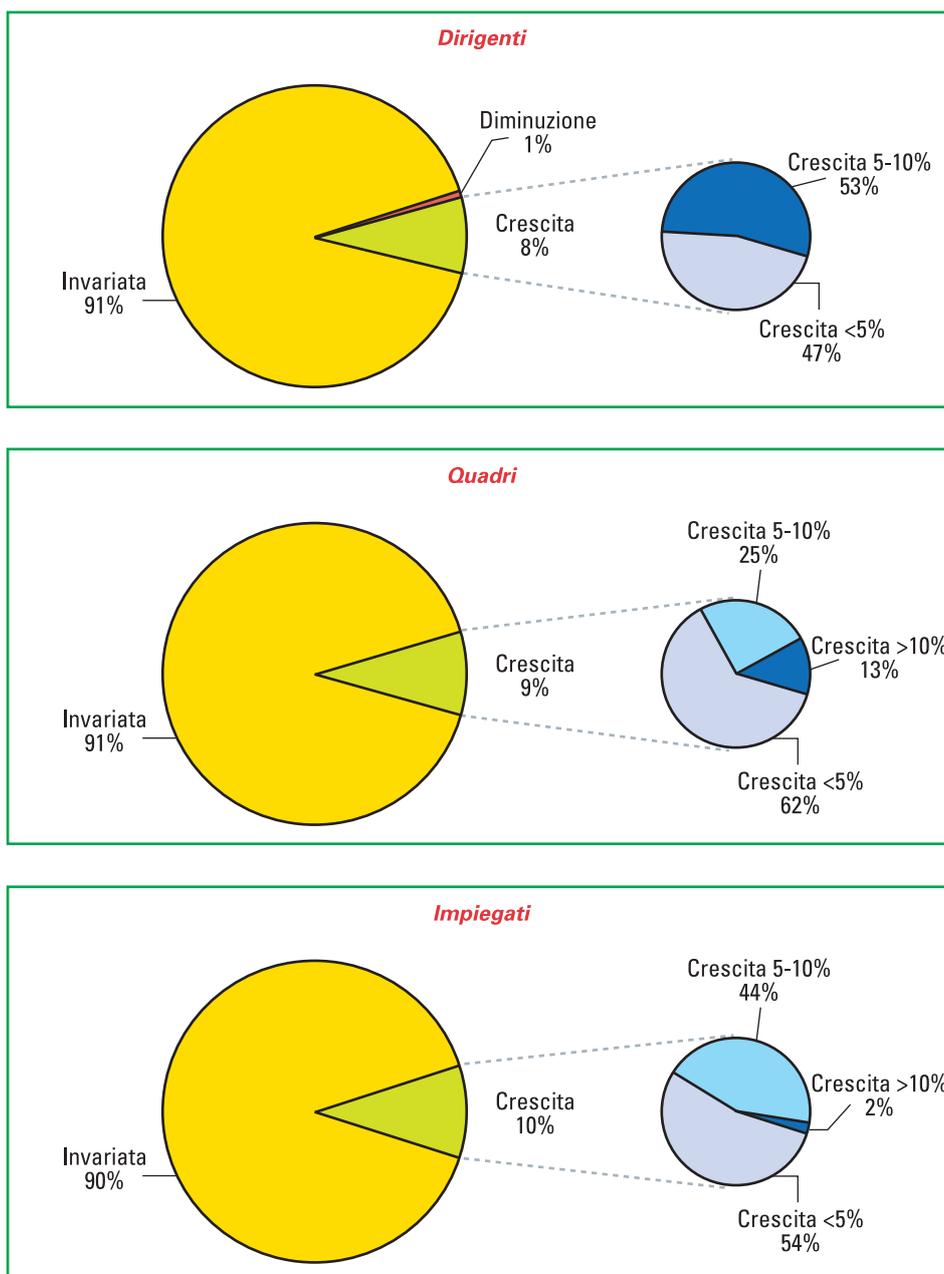
- I dirigenti hanno registrato una crescita nelle proprie RAL solo nell'8% dei casi, che si suddividono equamente tra aumenti inferiori al 5% e aumenti compresi tra 5% e 10%.
- Prendendo in considerazione i quadri c'è invece stata una crescita nel 9% dei casi, tuttavia nella maggioranza delle aziende l'aumento è rimasto contenuto al di sotto del 5%: occorre sottolineare comunque che a volte le variazioni hanno superato il 10%.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

- Per quanto riguarda infine gli impiegati si può osservare un aumento delle RAL nel 10% delle aziende intervistate: come per i quadri si tratta comunque di aumenti contenuti, che nella maggioranza delle aziende sono rimasti al di sotto del 5%.

Nelle figure seguenti è possibile osservare le distribuzioni dei comportamenti delle aziende intervistate in relazione alle variazioni delle RAL.

Figura 15 - Variazioni RAL negli ultimi 12 mesi: valori medi a Totale Campione

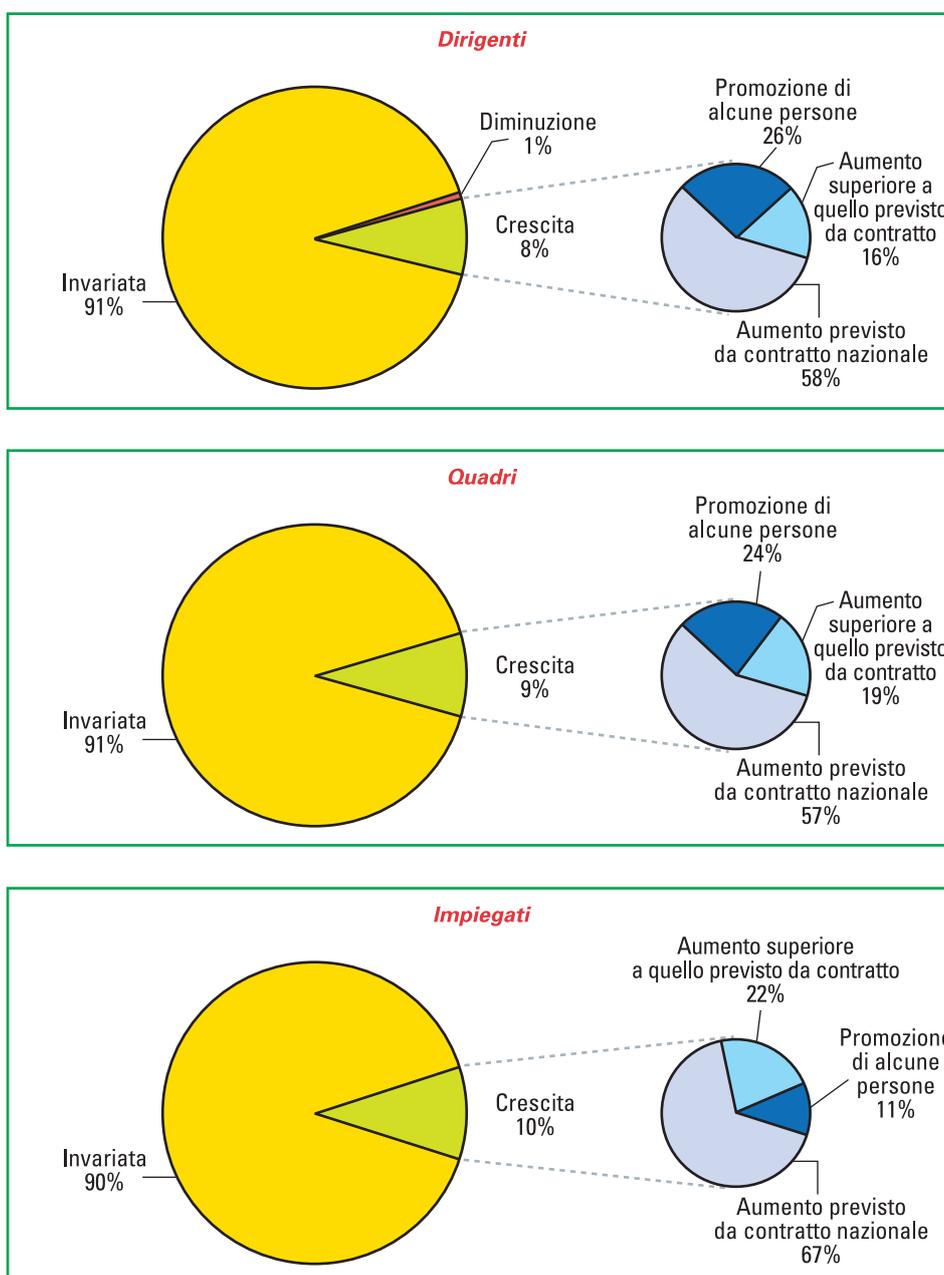


Utilizzando gli stessi cluster creati sopra è possibile esaminare le principali motivazioni che hanno portato le aziende ad aumentare le retribuzioni della propria forza lavoro. Pur osservando separatamente l'andamento relativo ai tre livelli dirigenti, quadri e impiegati, si può osservare che le motivazioni non variano (Figura 16). Gli aumenti delle RAL sembrano infatti essere sempre una conseguenza degli

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

aumenti previsti dai contratti nazionali, degli aumenti non previsti sui contratti stessi e infine dell'effetto della promozione di alcune persone ad un livello superiore e quindi maggiormente retribuito. Analizzando più in profondità il peso che questi fattori hanno avuto all'interno delle aziende intervistate è possibile comunque individuare alcune tendenze particolari; prendendo in considerazione l'aumento previsto da contratto nazionale, si nota infatti che per tutti i tre livelli ha riguardato oltre la metà delle aziende che hanno aumentato le RAL dei propri dipendenti. Per quanto riguarda invece l'effetto delle promozioni è possibile osservare che questo fattore ha contribuito all'aumento delle retribuzioni in modo particolare per quanto riguarda i dirigenti e i quadri (circa un quarto degli intervistati), mentre ha influito solo per l'11% dei casi per quanto riguarda gli impiegati. Nelle figure seguenti è possibile osservare le distribuzioni dei comportamenti delle aziende intervistate in relazione alle variazioni delle RAL.

Figura 16 - Fattori della crescita delle RAL: principali risposte Totale Campione



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Si può osservare infine il comportamento dei due cluster di aziende sulla base della loro distinzione per tipologia contrattuale. Pur essendo i valori estremamente simili tra i due gruppi, in generale si nota che le aziende che applicano il contratto Terziario (Figura 17) sono rimaste maggiormente stabili rispetto a quelle che applicano il contratto Metalmeccanico e Comunicazione (Figura 18); tuttavia, nei casi in cui le prime hanno aumentato le retribuzioni, lo hanno fatto in maniera più elevata rispetto alle seconde. In entrambi i casi si osserva che i dirigenti hanno avuto aumenti superiori rispetto a quadri e impiegati: ciò si spiega evidentemente con il grado più elevato della posizione stessa. All'interno delle aziende che applicano il contratto Terziario si nota tuttavia che quadri e impiegati hanno registrato picchi di crescita superiori al 10%, che in queste aziende non sono stati raggiunti invece dai dirigenti. Nelle figure seguenti è possibile verificare gli andamenti medi per ogni livello impiegatizio.

Figura 17 - Variazioni RAL negli ultimi 12 mesi: valori medi Contratto Terziario

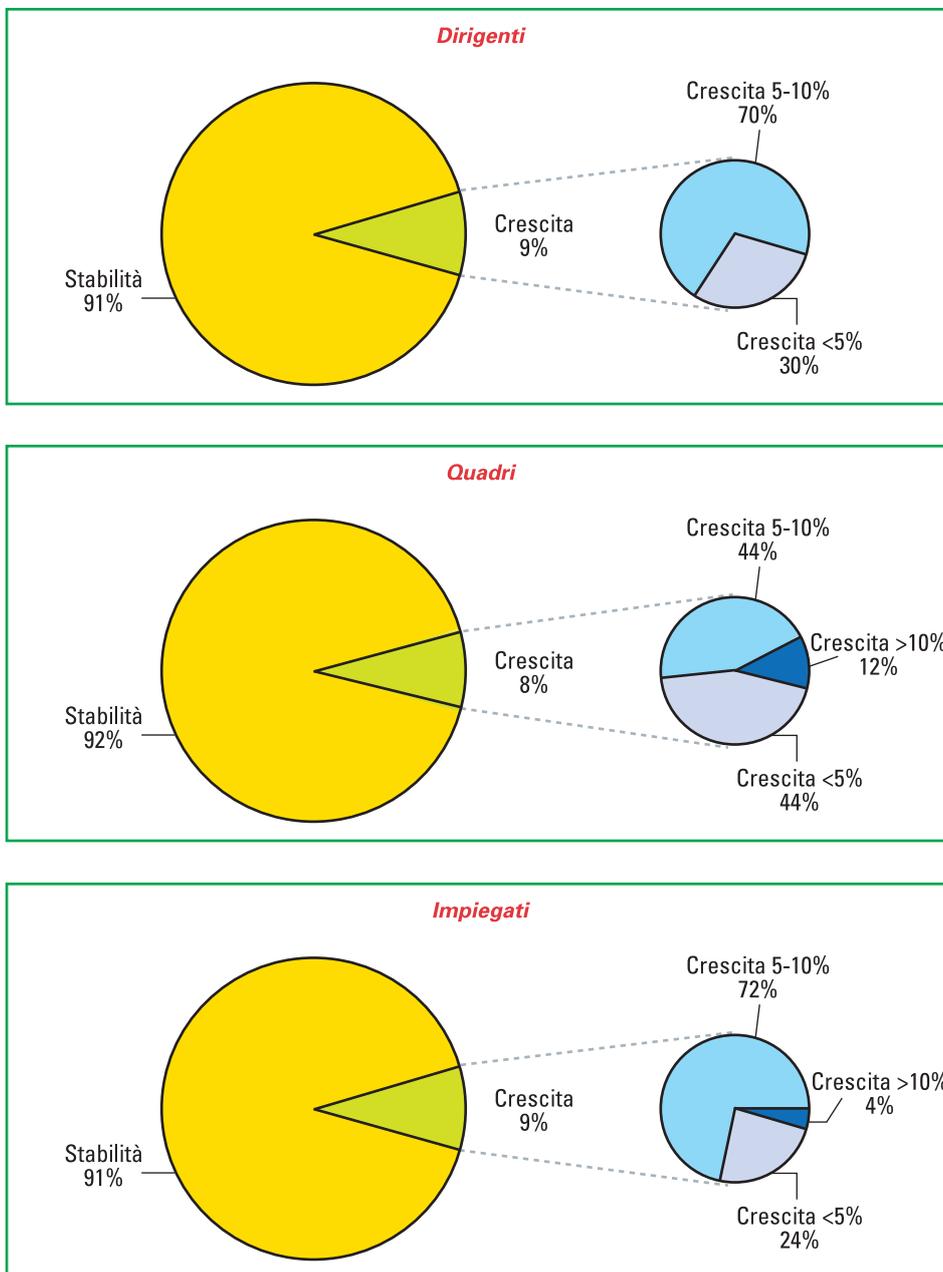
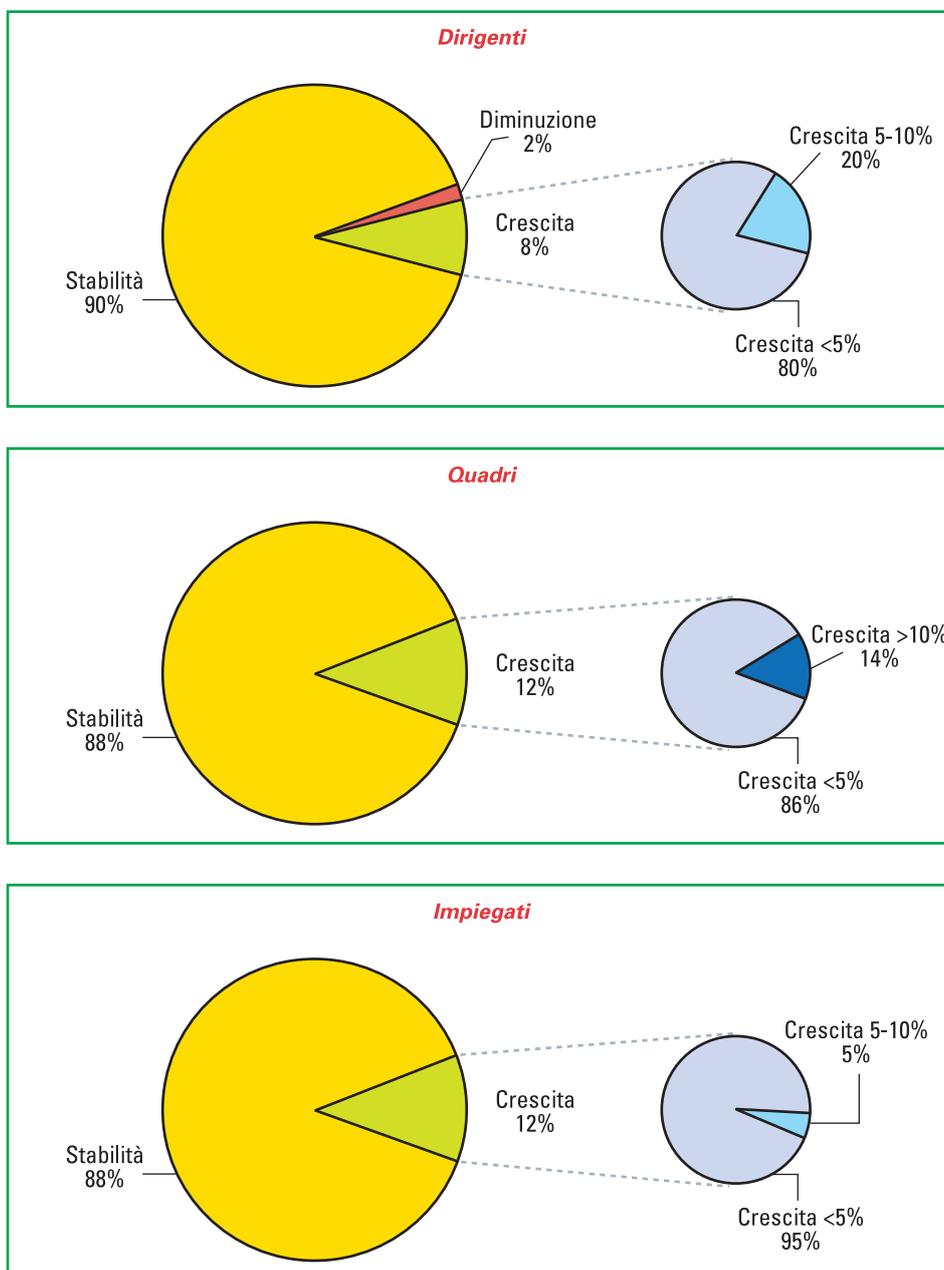


Figura 18 - Variazioni RAL negli ultimi 12 mesi: valori medi Contratto Metalmeccanico e Comunicazione



Retribuzione variabile

In linea con le precedenti edizioni dell'Indagine, anche quest'anno è stata presa in esame la componente variabile delle retribuzioni, con l'obiettivo non solo di "quantificare" l'incidenza sulla retribuzione totale e la percentuale di dipendenti che percepisce tale quota per ciascun livello, ma anche di approfondire maggiormente le dinamiche qualitative che stanno dietro a tali dati, come i fattori a cui la quota variabile è legata, l'avvenuto pagamento delle retribuzioni e gli eventuali fattori che ne condizionano l'erogazione. Coniugando l'analisi dei dati con alcune considerazioni qualitative emerse nel corso delle interviste, il quadro che si delinea è il seguente:

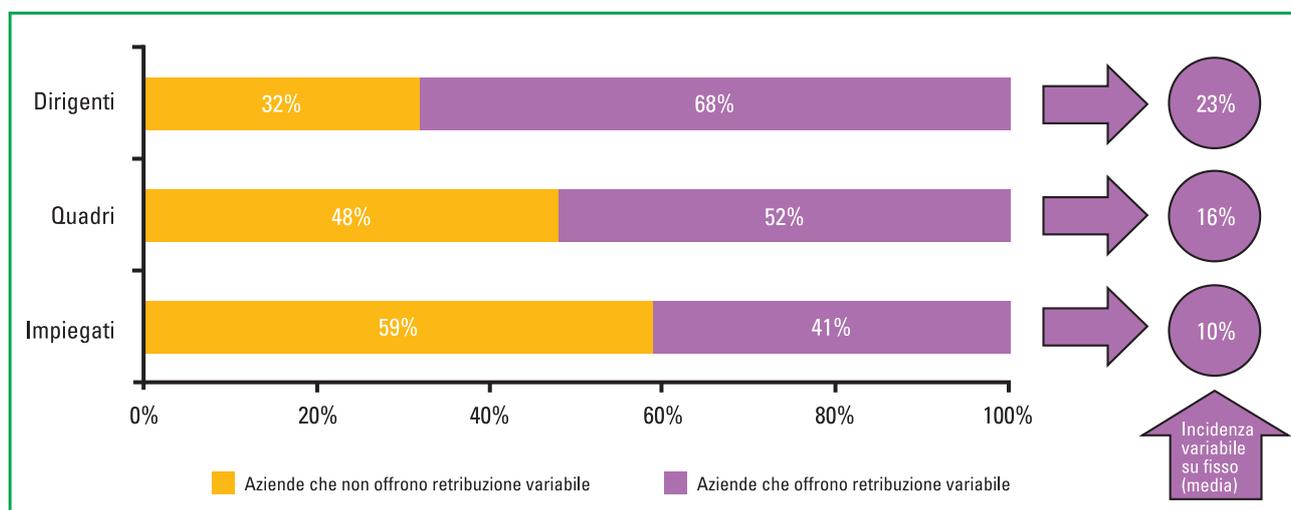
- Il 68% delle aziende offre ai dirigenti una retribuzione variabile, la cui incidenza sul totale della

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

retribuzione è mediamente del 23%; il 52% prevede una retribuzione variabile per i quadri, la cui incidenza sul totale della retribuzione è mediamente del 16%; infine la quota di aziende che offrono il variabile ai propri impiegati scende al 41%, con un'incidenza del variabile del 10% (Figura 19).

- L'incidenza del variabile sulla retribuzione totale in molti casi non corrisponde a quanto viene effettivamente erogato, poiché nel corso del 2009 molto spesso le retribuzioni variabili, se pure previste, non sono state erogate a causa dei risultati aziendali poco performanti e delle difficoltà nelle vendite.
- La retribuzione variabile riguarda spesso la componente della forza lavoro appartenente all'area vendite ed è legata ai risultati personali, in questi casi l'erogazione del variabile dipende dalla quota delle vendite effettuate.

Figura 19 - Percentuale di aziende che offrono una retribuzione variabile e relativa quota percentuale sulla retribuzione totale



La componente femminile nel settore ICT: forza lavoro, retribuzioni, agevolazioni

Il focus sulla componente femminile indaga, oltre ad eventuali differenze nelle dinamiche retributive, la presenza di agevolazioni per favorire la compatibilità tra il lavoro e la vita familiare o la specializzazione/maggiore presenza delle donne in determinate aree funzionali (risorse umane, marketing, ecc.).

Partendo da un'analisi della composizione della forza lavoro (Figura 20), si evidenzia subito un peso significativo dei contratti di collaborazione, includendo sia i co.pro e atipici, sia le stagiste e partite IVA (complessivamente pesano il 27%, mentre rappresentano una quota del 22% nel totale campione). Complessivamente, le donne pesano circa il 30% sul totale della forza lavoro. Analizzando quindi l'andamento della mobilità (assunzioni meno cessazioni) riferita alle donne (Figura 21), si notano trend differenziati per le diverse componenti:

- Le dipendenti hanno registrato un trend negativo dell'1,1% sul totale della forza lavoro femminile, con un calo più accentuato rispetto al totale campione.
- Le donne con contratto atipico/a progetto sono cresciute del 3,9%, oltre il doppio rispetto al trend del totale campione.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

- Le consulenti a partita IVA hanno un saldo positivo dello 0,5%, leggermente inferiore rispetto al totale campione.

Figura 20 - Composizione della forza lavoro femminile

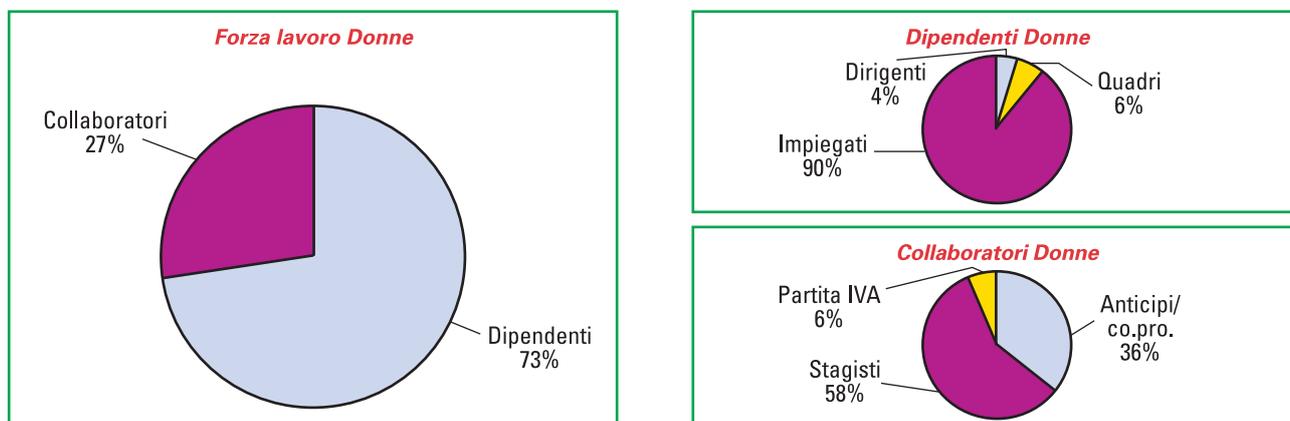
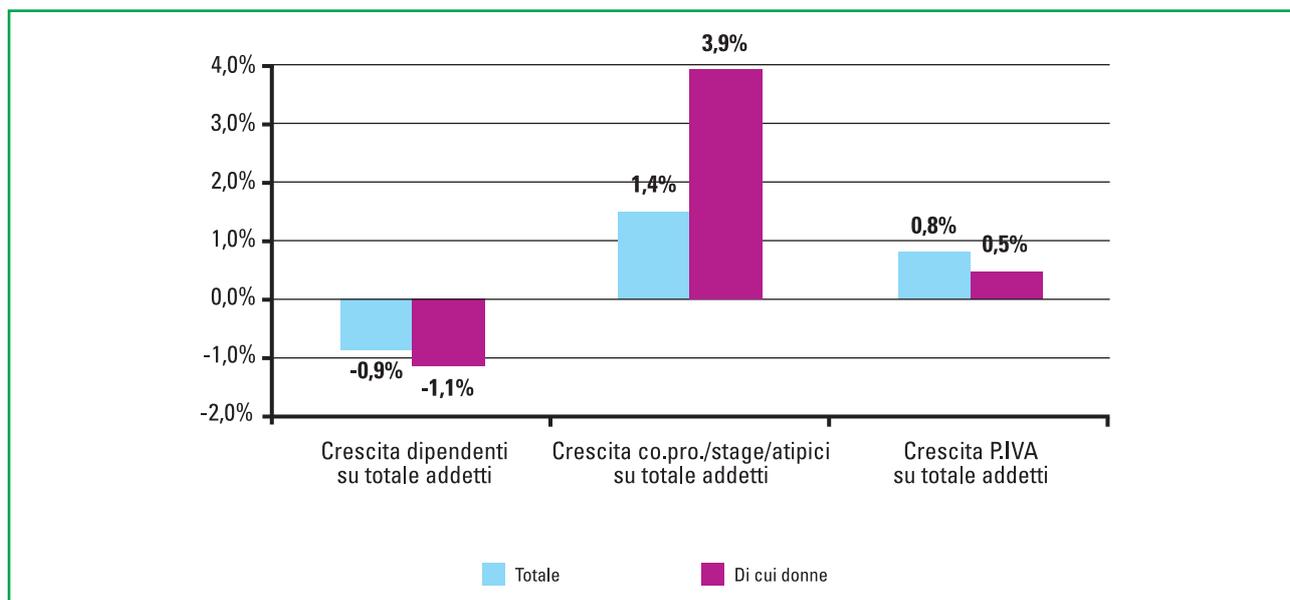


Figura 21 - Mobilità della forza lavoro femminile a confronto con il totale campione per tipologie contrattuali, negli ultimi 12 mesi*



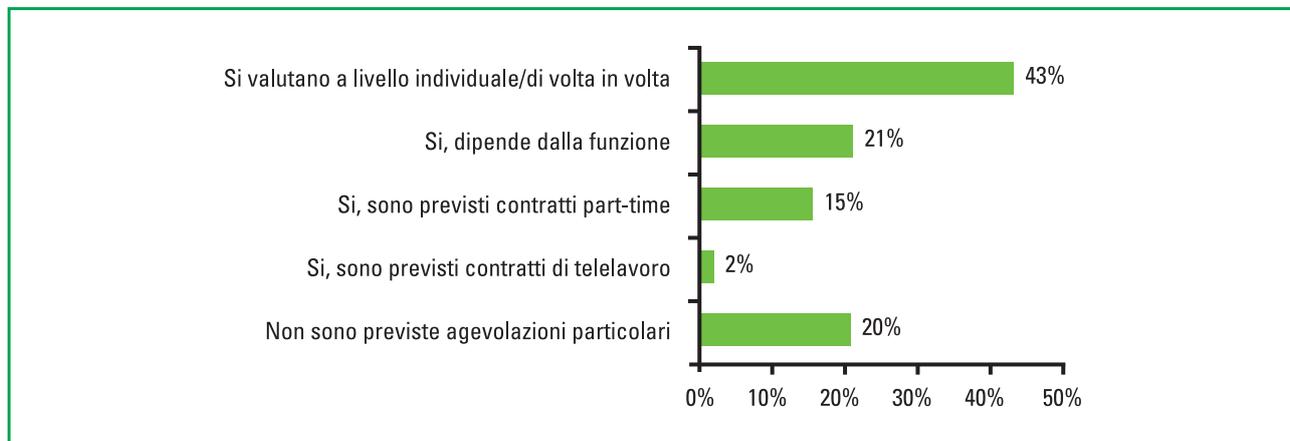
* Percentuali ottenute dal rapporto tra variazioni nette negli ultimi 12 mesi e forza lavoro.

Nell'Indagine 2010 è stata analizzata anche la presenza di iniziative per favorire la compatibilità tra il lavoro e la vita familiare (Figura 22); nella maggior parte delle aziende intervistate le situazioni si valutano di volta in volta, anche in relazione alla specifica funzione aziendale. Il 15% del campione ha consentito alle proprie dipendenti di optare per un contratto part-time, il 2% prevede l'utilizzo di contratti di telelavoro.

2

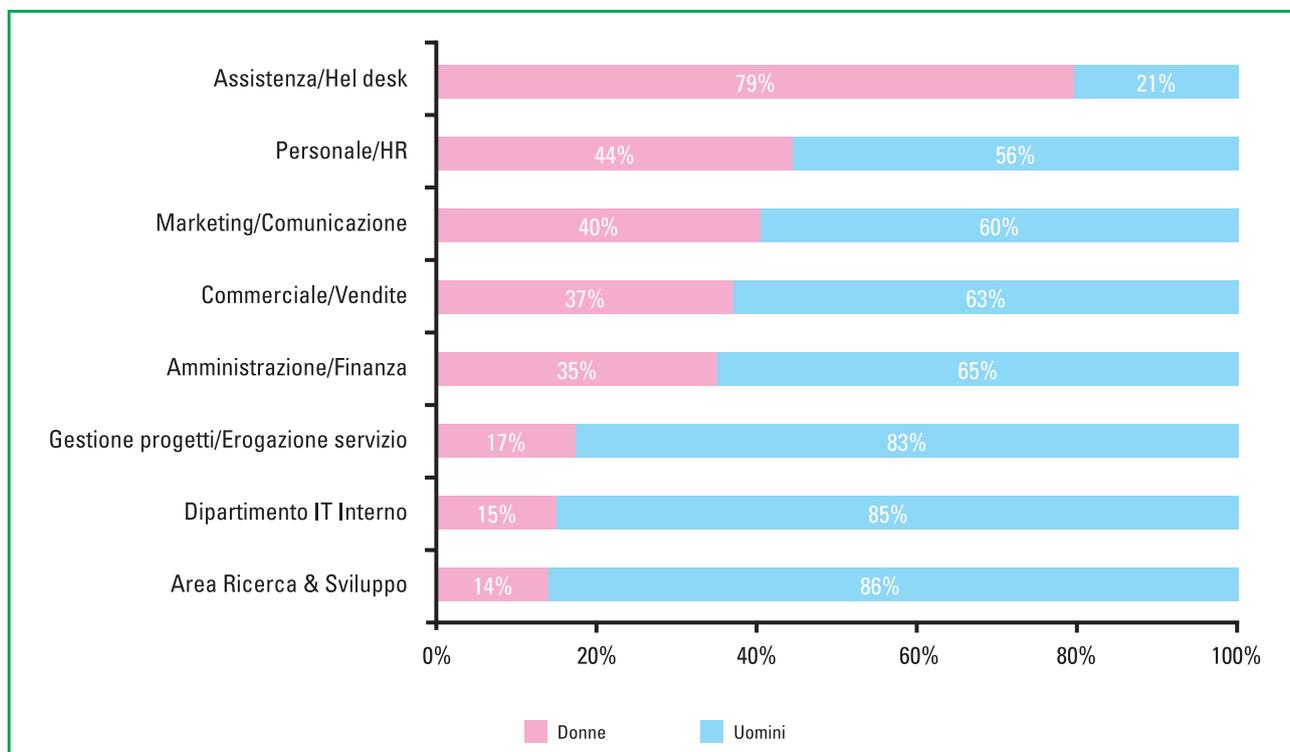
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 22 - Agevolazioni per favorire la compatibilità tra lavoro e vita familiare (risposte multiple)



Infine, è stata analizzata la presenza di eventuali specializzazioni per la componente femminile. Tutte le aziende nel corso della survey hanno fornito i dati relativi alle persone occupate in ciascuna area funzionale (marketing, vendite, HR, ecc.) specificando il genere: dall'elaborazione dei dati emerge che la presenza femminile nel campione di aziende intervistato è molto forte nell'area assistenza/help desk. Come quota percentuale le donne sono maggiormente rappresentate inoltre nella funzione HR, seguita dal marketing, dalle vendite e dall'area amministrazione e finanza (Figura 23).

Figura 23 - Presenza femminile per aree funzionali all'interno del campione



Inoltre alle persone intervistate è stato chiesto di indicare se secondo la loro opinione ci sono delle aree aziendali in cui le donne sono in grado di apportare un maggior valore, specificando eventualmente quali. Solo il 9% del campione ritiene che ci siano delle aree di specializzazione in cui le donne apportano un maggior valore (Figura 24). Tra queste, la maggior parte ritiene che le donne siano più

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

adatte per la funzione commerciale/ di vendita (63%), seguita dalla gestione del personale (56%) e dall'amministrazione (56%) (Figura 25).

Figura 24 - Presenza di funzioni aziendali in cui la componente femminile è in grado di apportare un maggior valore

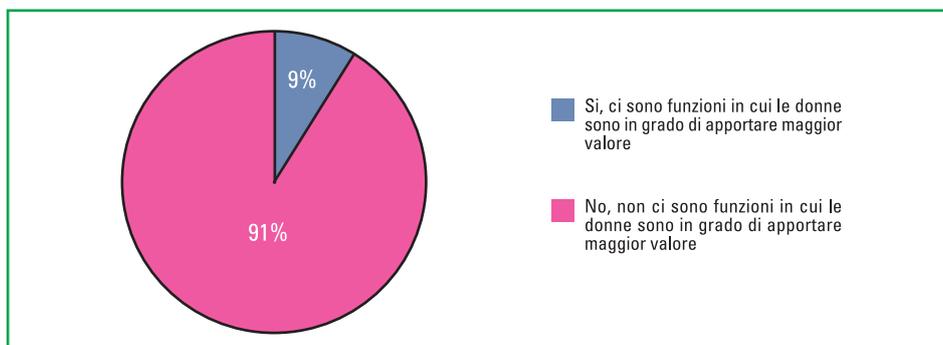
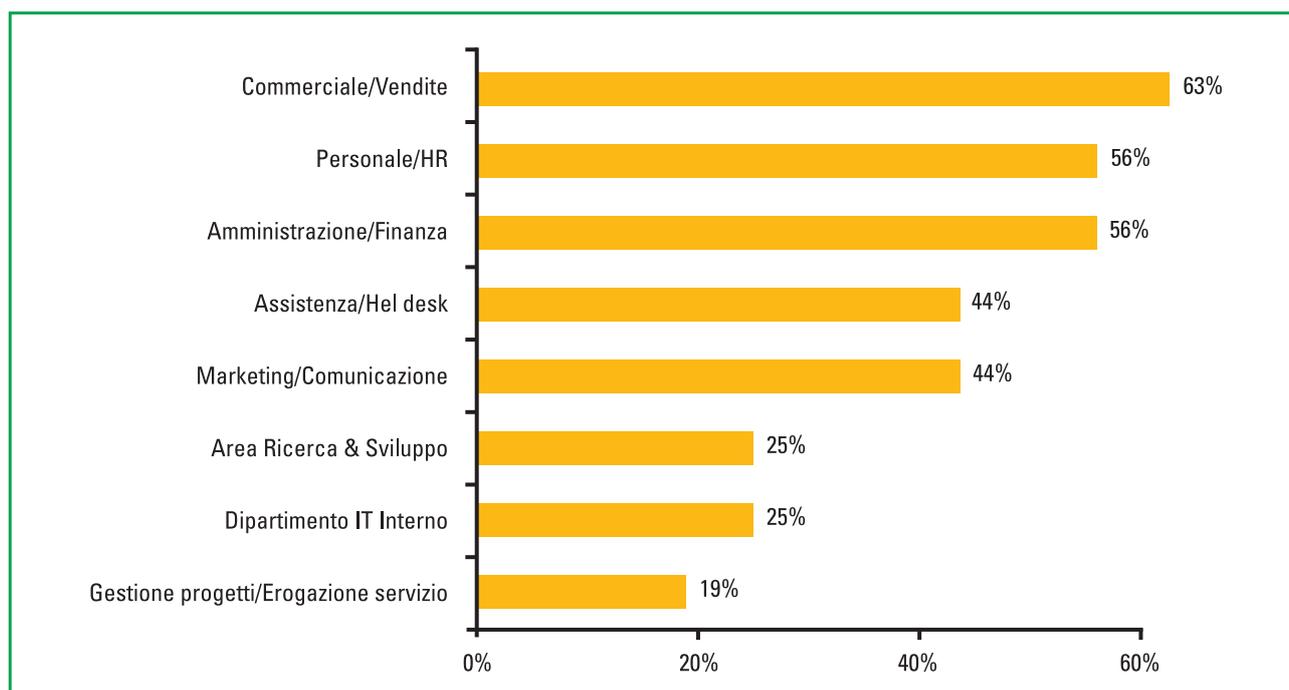


Figura 25 - Aree in cui la componente femminile può apportare un maggior valore (risposte multiple)



Base = 16 (rispondenti che ritengono che la componente femminile sia in grado di apportare maggior valore in determinate aree).

Iniziative in ambito formazione

In generale il termine "formazione" fa riferimento all'insieme di attività pianificate in una organizzazione per facilitare l'apprendimento da parte dei dipendenti delle competenze di ruolo, ossia le conoscenze, le capacità e i comportamenti richiesti per operare con successo nella propria mansione (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, "Gestione delle risorse umane", 2006). L'obiettivo dei programmi di formazione è di sostenere le persone nello sviluppo di tali competenze, aiutandole a metterle in pratica nelle attività quotidiane.

2

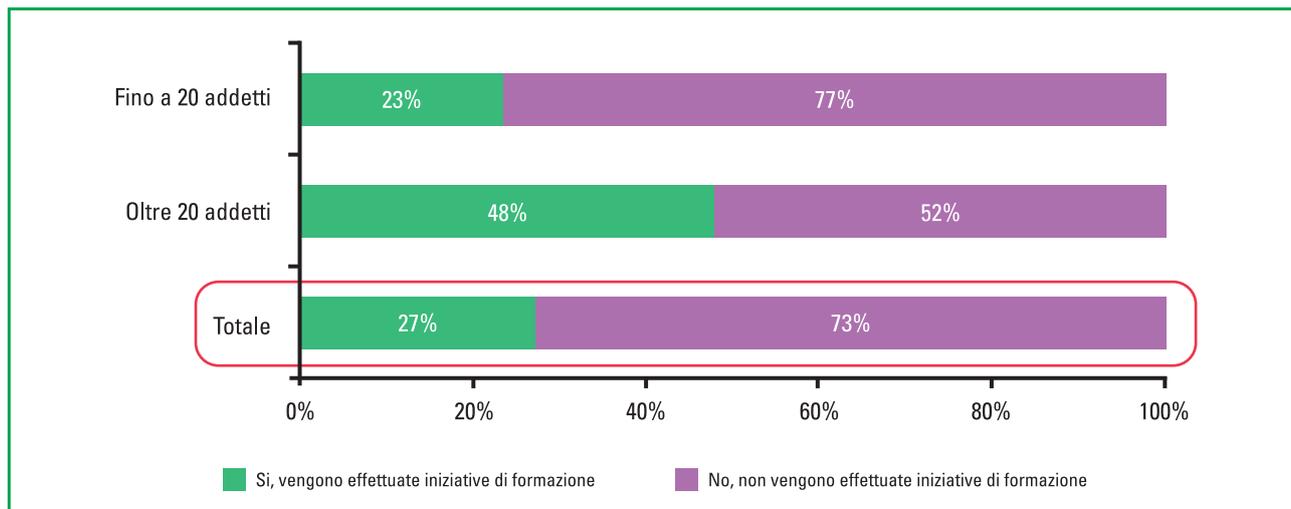
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

La formazione è una componente importante non solo per lo sviluppo delle risorse umane ma per la stessa strategia aziendale: essa aiuta infatti i dipendenti a sviluppare le competenze necessarie per svolgere le loro mansioni, fatto che influisce direttamente sulle prestazioni organizzative. Inoltre, offrendo ai dipendenti opportunità di apprendimento e di sviluppo si viene a creare un clima positivo nell'ambiente di lavoro, e tutto ciò sostiene indirettamente la strategia aziendale attraverso la motivazione di chi già opera nell'organizzazione e l'attrazione esercitata su nuovi talenti.

Non è semplice fotografare attraverso un'indagine campionaria le complesse dinamiche sottostanti al mondo della formazione nel settore ICT, anche perché il fattore dimensionale è spesso una variabile che influisce molto sulla tipologia e sulla maturità di iniziative avviate. La premessa opportuna alla lettura di questo capitolo è quindi un invito a contestualizzare i risultati al campione di riferimento, costituito da piccole e medie aziende ICT, prevalentemente operanti nel settore servizi e consulenza, molto spesso a forte impronta padronale, che tuttavia esprimono uno spaccato della realtà italiana.

Iniziando a entrare nel merito dei risultati della survey, notiamo innanzitutto che il tema formazione è preso in considerazione da meno di un terzo del campione. Come evidenziato nella Figura 26, il fattore dimensionale ha un peso nel determinare l'avvio di iniziative di formazione da parte delle aziende.

Figura 26 - Diffusione iniziative di formazione del personale



Le aziende intervistate si mostrano in una condizione di arretratezza rispetto al tema della formazione, e la situazione è ancor più allarmante se si osserva che tra le aziende che fanno formazione, quasi la metà non ha un piano strutturato (Figura 27). I dati sono certamente da leggere in relazione alla dimensione del campione, tuttavia la dimensione aziendale non giustifica la totale assenza di un piano, assenza che penalizza le capacità competitive oltre che la crescita delle risorse umane di queste realtà.

Altro fattore che desta preoccupazione, è che le motivazioni per cui molte realtà non effettuano iniziative (Figura 28) sono riconducibili a scarsa consapevolezza dell'importanza strategica della formazione (il 40% risponde che non interessa/non è necessario). Anche la mancanza di tempo rappresenta spesso un ostacolo all'avvio delle iniziative, specie in un segmento come quello delle medie e piccole aziende ICT, dove la definizione delle priorità lascia poco spazio per andare oltre alla pura gestione dell'attività di delivery al cliente.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 27 - Esistenza di un piano di formazione strutturato

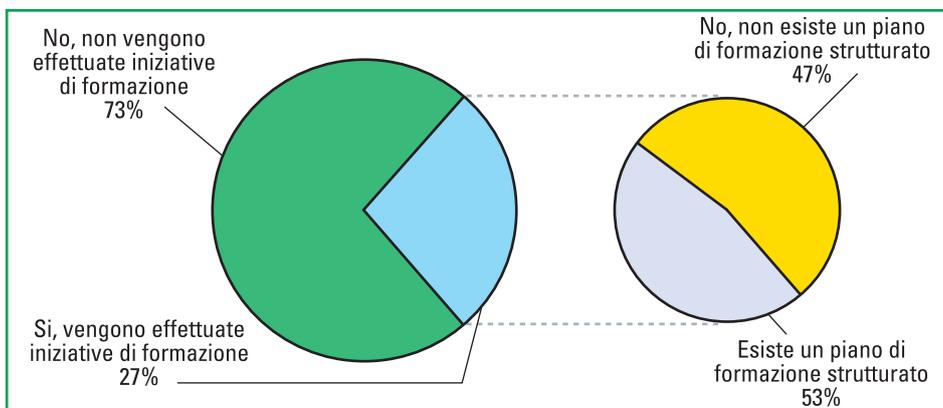
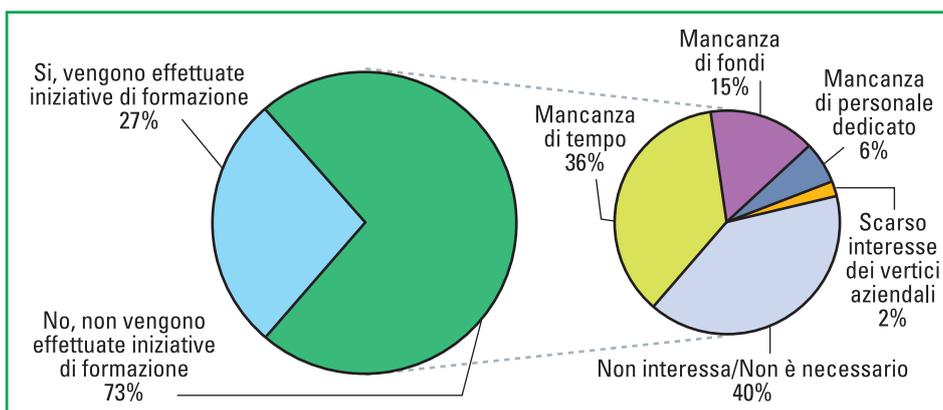


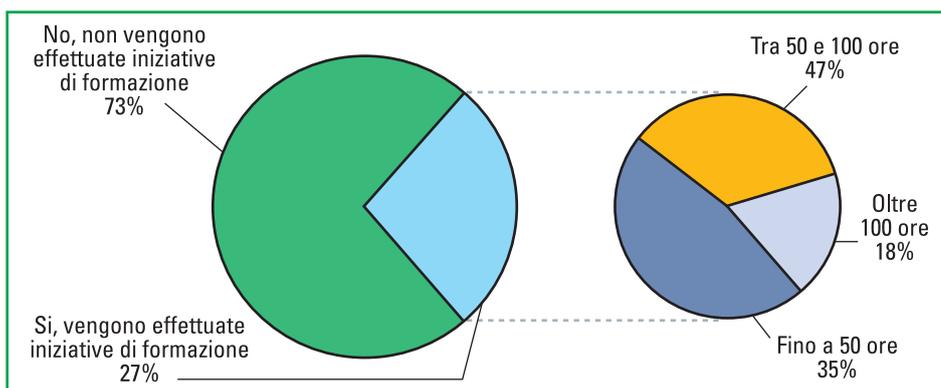
Figura 28 - Motivazioni per cui non vengono effettuate iniziative di formazione



Analizzando più nello specifico il cluster di aziende che effettua iniziative di formazione, emergono i seguenti elementi:

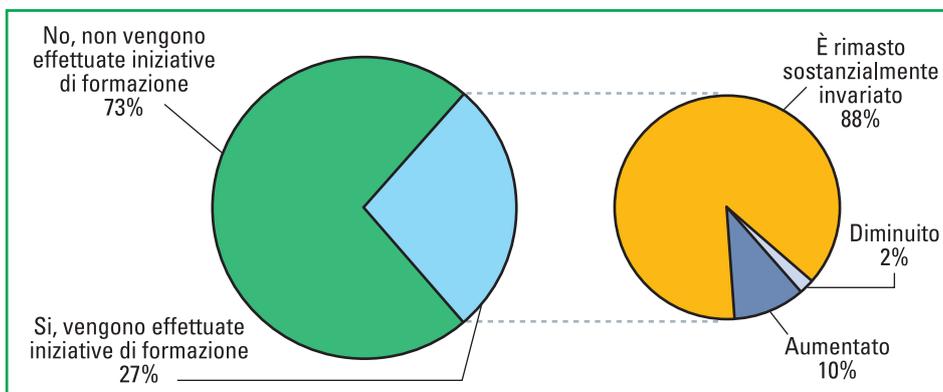
- Il numero annuo di ore complessive è nella maggior parte dei casi inferiore a 100 ore (Figura 29).
- Il numero di ore di formazione nel 2010 rispetto al 2009 è sostanzialmente rimasto invariato nella stragrande maggioranza dei casi (Figura 30).

Figura 29 - Numero annuo di ore complessive dedicato alla formazione



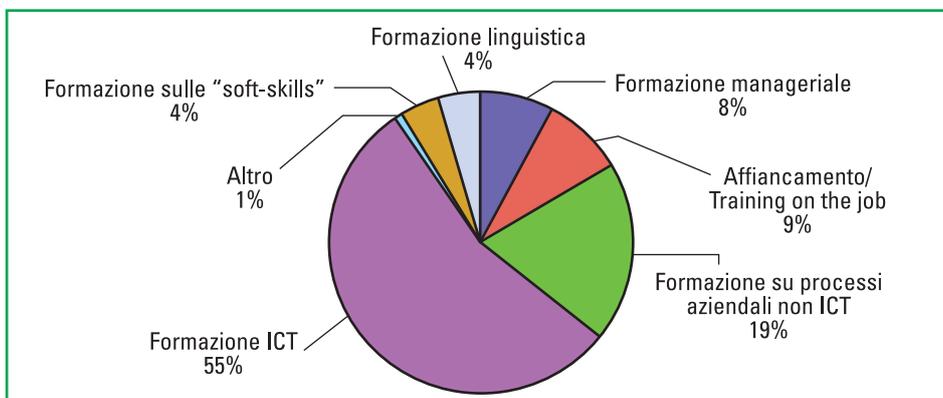
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 30 - Numero di ore di formazione nel 2010 rispetto al 2009



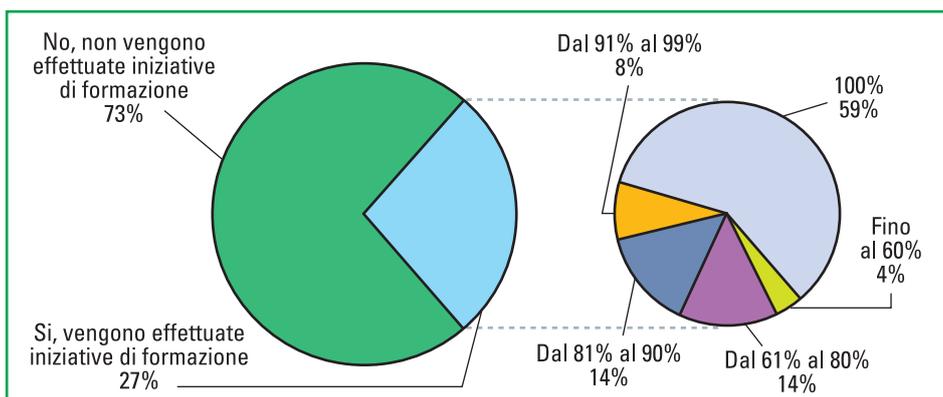
- Oltre la metà delle ore di formazione erogate sono relative a tematiche ICT (certificazioni, prodotti, tecnologie, ecc.), il 19% riguarda processi aziendali non ICT (contabilità, marketing, vendite, ecc.), mentre è minore la quota di ore dedicata all'affiancamento (mentoring/coaching/training on the job), alla formazione manageriale (project management, gestione delle persone, ecc.) e al potenziamento delle cosiddette "soft skills" (comunicazione, team working, public speaking, ecc.) (Figura 31).
- In alcuni casi non è stato possibile erogare il numero totale di ore previste (Figura 32), soprattutto a causa della mancanza di tempo (Figura 33).

Figura 31 - Ripartizione percentuale del totale delle ore di formazione per ambiti



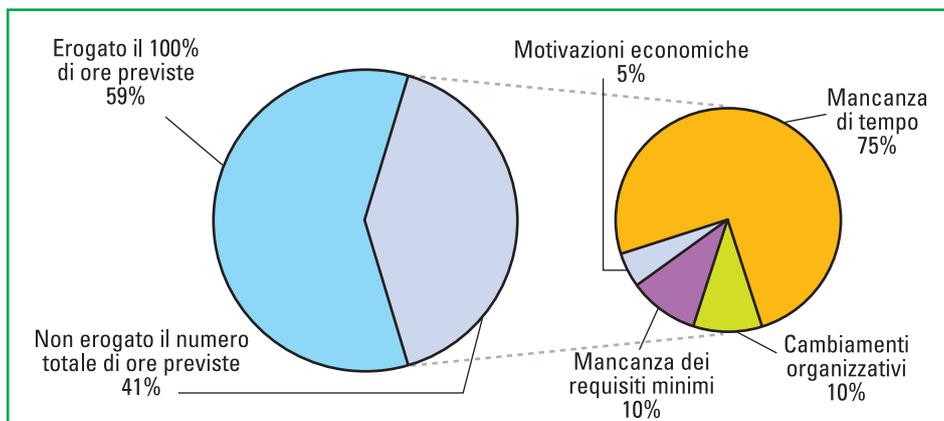
Base = 49 (aziende in cui vengono effettuate iniziative di formazione).

Figura 32 - Percentuale di ore di formazione erogate rispetto alle ore previste



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 33 - Motivi per cui non è stato possibile erogare il totale di ore previste



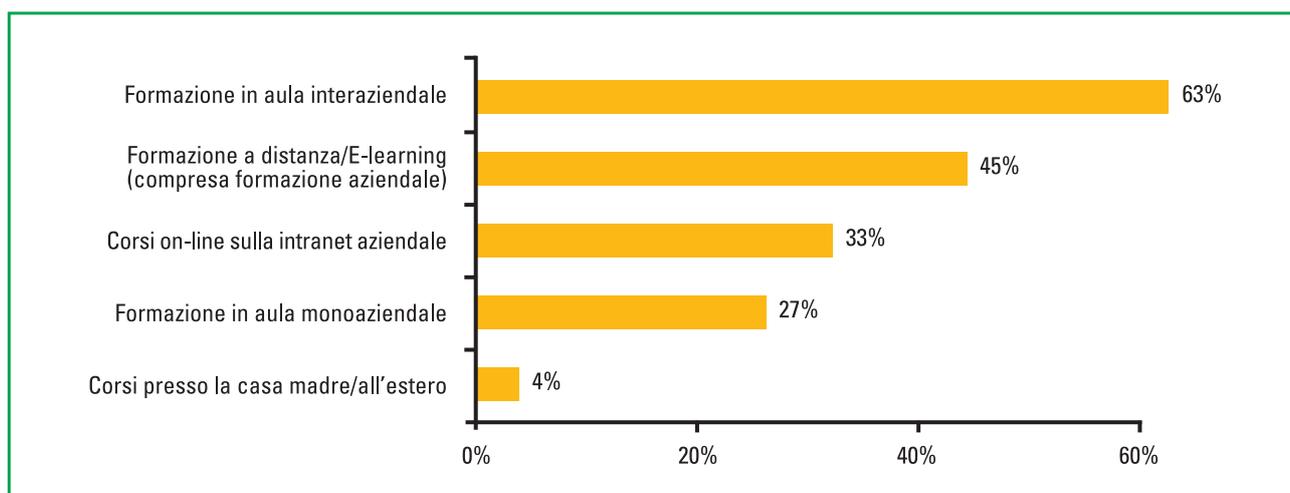
Base = 49 (aziende in cui vengono effettuate iniziative di formazione).

Infine una particolare attenzione meritano le modalità di erogazione dei corsi e le risorse con cui le iniziative vengono finanziate.

In linea con le caratteristiche del campione, si nota una prevalenza della formazione in aula interaziendale (Figura 34), ovvero corsi tradizionali tenuti da un docente e dedicati a più aziende, rispetto alla formazione monoaziendale (riservata a una sola azienda). Seguono la cosiddetta FAD (formazione a distanza) e l'e-learning, centrati su metodi di insegnamento che vanno oltre i metodi tradizionali e consentono anche ai singoli partecipanti di verificare ciò che apprendono e la velocità di avanzamento, di interagire tra di loro o con esperti e di trovare collegamenti con altre risorse di apprendimento (siti web e altri materiali formativi).

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento (Figura 35), per alcune tipologie di corsi le aziende utilizzano risorse proprie, ma una buona percentuale fa uso anche di risorse pubbliche, stanziare dalla provincia o dalla regione. Anche i fondi interprofessionali giocano un ruolo importante per diverse realtà.

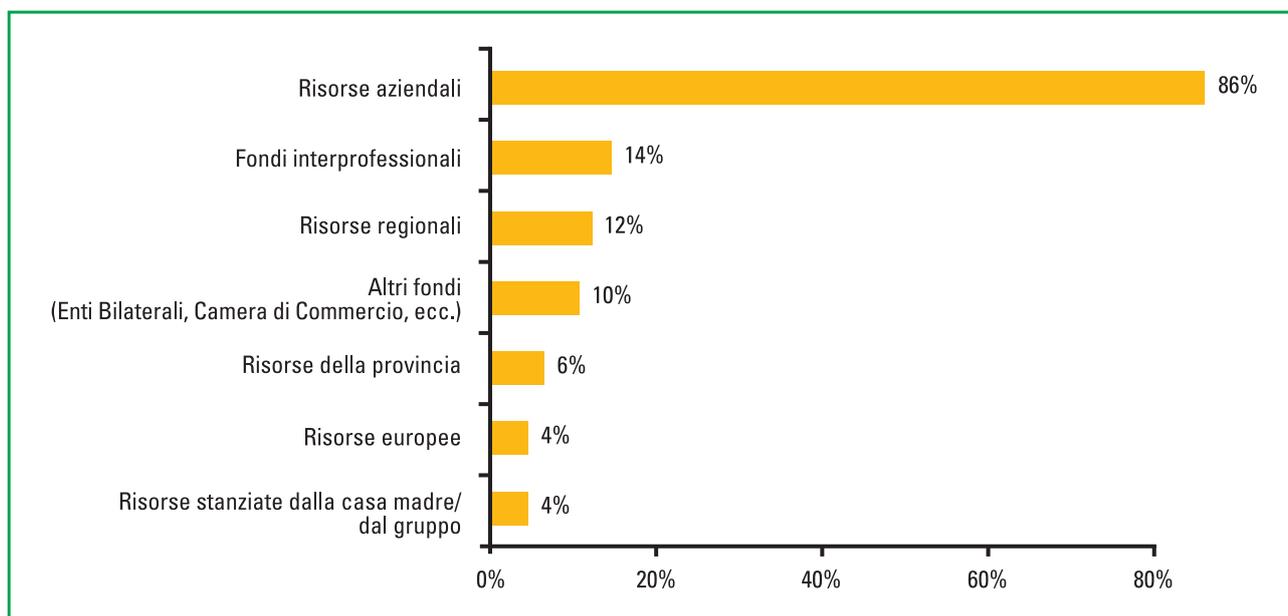
Figura 34 - Modalità di erogazione dei corsi (risposte multiple)



Base = 49 (aziende in cui vengono effettuate iniziative di formazione).

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 35 - Risorse con cui viene finanziata la formazione (risposte multiple)



Base = 49 (aziende in cui vengono effettuate iniziative di formazione).

In conclusione ai dati riportati, si sottolinea come questo quadro sia un punto di partenza per analizzare la complessità dei fattori in gioco nella valutazione della maturità delle aziende ICT sul tema della formazione. Occorre tener conto inoltre che alcune realtà investono risorse significative senza preoccuparsi troppo della qualità dei progetti, soltanto perché la formazione è considerata una buona prassi gestionale. Oggi la formazione viene valutata non solo in base al numero di programmi offerti o dei partecipanti, ma in relazione al modo in cui soddisfa le esigenze aziendali di apprendimento, cambiamento comportamentale e miglioramento delle prestazioni dei dipendenti al fine di raggiungere con successo gli obiettivi aziendali. Si tratta molto spesso di un insieme di fattori tangibili e intangibili difficili da misurare, ma che un responsabile delle risorse umane deve tenere in considerazione, per far sì che la formazione diventi uno strumento reale a supporto del business e degli obiettivi aziendali.

Strumenti per la valutazione della performance dei dipendenti

Le organizzazioni che intendono costruire il proprio vantaggio competitivo sulle persone devono saper gestire i contributi (comportamenti e risultati) di tutti i dipendenti. Una delle sfide più difficili è far sì che i manager distinguano tra i diversi livelli di prestazioni. Un sistema formalizzato di valutazione è lo strumento primario per gestire le prestazioni, ma spesso esso viene inteso come un dovere amministrativo della funzione risorse umane che viene trasferito ai manager. Perché lo strumento abbia però una reale valenza è necessario porre attenzione alle modalità di sviluppo e di impiego del sistema.

Con l'espressione gestione della prestazione (performance management) si designa il processo attraverso il quale i manager verificano che le attività e i risultati dei loro collaboratori siano in linea con gli obiettivi aziendali. Questo processo è indispensabile perché si possa conseguire un vantaggio competitivo.

Il sistema di gestione della prestazione prevede tre fasi: la definizione delle attese, la misurazione dei contributi e il feedback.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

- In primo luogo, un sistema efficace richiede di specificare gli aspetti della prestazione rilevanti per l'organizzazione, soprattutto in base all'analisi della posizione.
- La seconda fase consiste nella misurazione di questi aspetti attraverso la valutazione della prestazione (performance appraisal), che può essere strutturata o non strutturata e può essere supportata dall'utilizzo di strumenti informatici.
- Infine, un buon sistema di gestione della prestazione deve offrire un feedback ai collaboratori affinché essi possano adattare il proprio comportamento alle esigenze organizzative. Il feedback dovrebbe prevedere anche un collegamento delle ricompense alle prestazioni attraverso il sistema retributivo (per esempio, con promozioni, aumenti del variabile o premi).

Dopo questa premessa, assume un maggior significato l'analisi della diffusione di procedure di valutazione strutturata (procedura di appraisal) dei dipendenti nel campione di aziende intervistate (Figura 36). Le procedure di appraisal sono diffuse soltanto in una minima parte del campione (6%) e il 2% prevede di introdurle (di fatto si tratta delle realtà di maggiori dimensioni e appartenenti a gruppi), una parte di aziende (14%) utilizza un processo non strutturato, mentre la grande maggioranza afferma che non esiste e non è in previsione alcun tipo di procedura.

Analizzando più nel dettaglio il cluster delle aziende che adotta o ha in previsione di adottare procedure strutturate di performance appraisal, nella maggior parte dei casi la valutazione è annuale (Figura 37).

Figura 36 - Diffusione delle procedure di performance appraisal

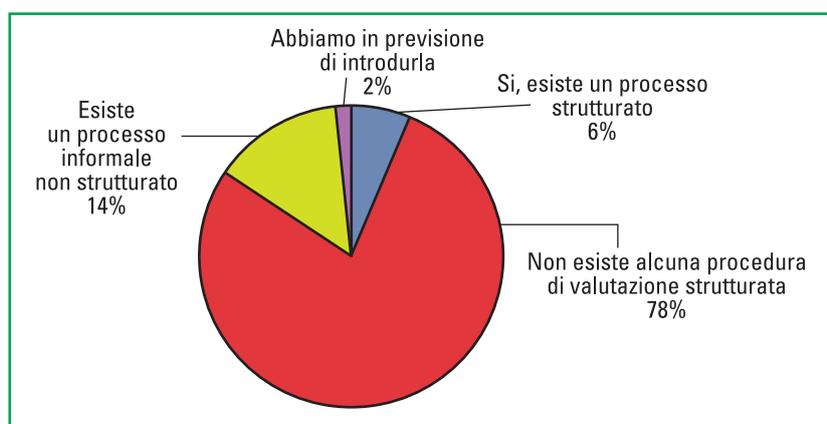
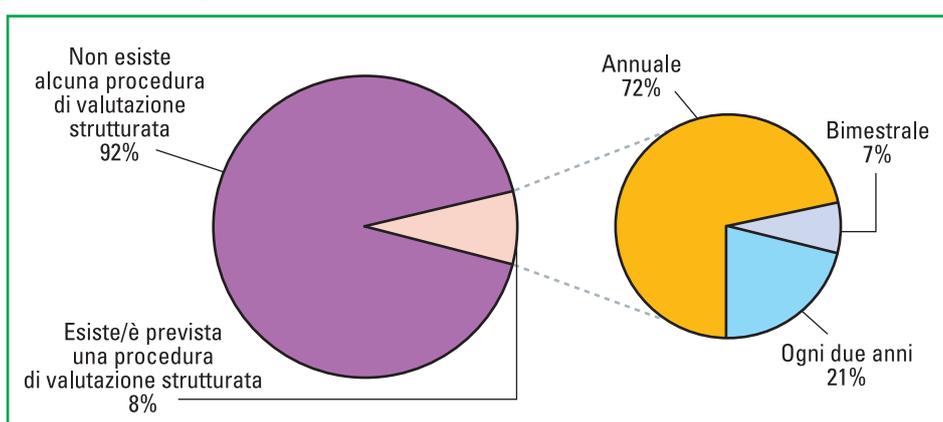


Figura 37 - Frequenza con cui avviene l'appraisal

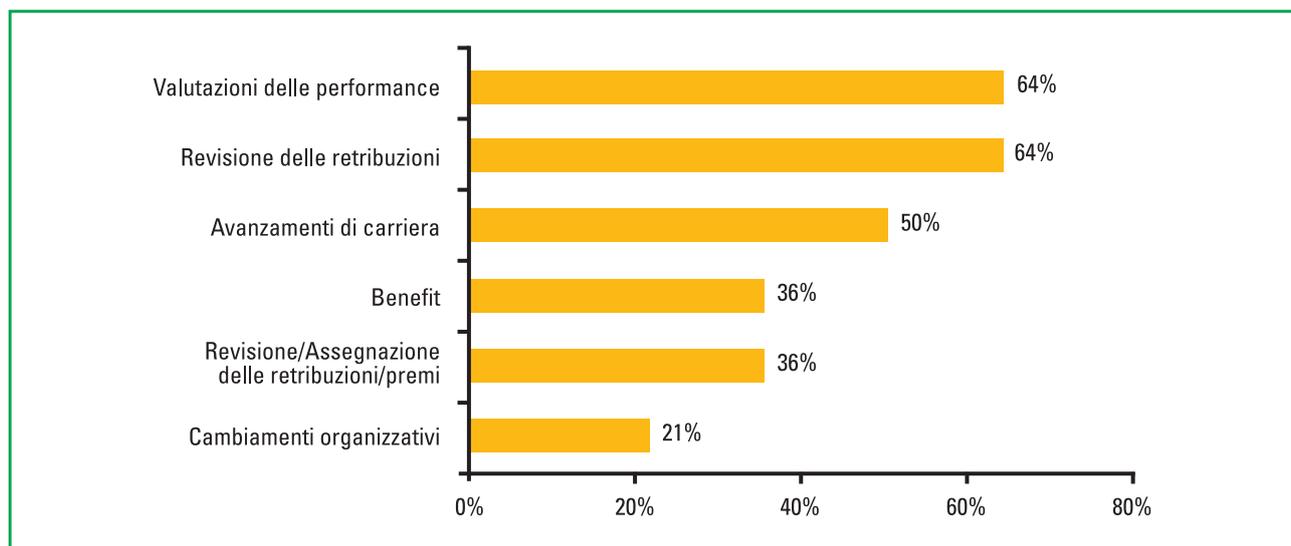




LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

I processi di appraisal ove presenti sono in genere legati alla revisione delle retribuzioni fisse, in un minor numero di casi sono collegati al variabile (Figura 38). Essi giocano anche un ruolo nella definizione dei percorsi di carriera.

Figura 38 - Obiettivi aziendali dei processi di performance appraisal dei dipendenti (risposte multiple)



Base = 14 (aziende che adottano procedure strutturate di performance appraisal).

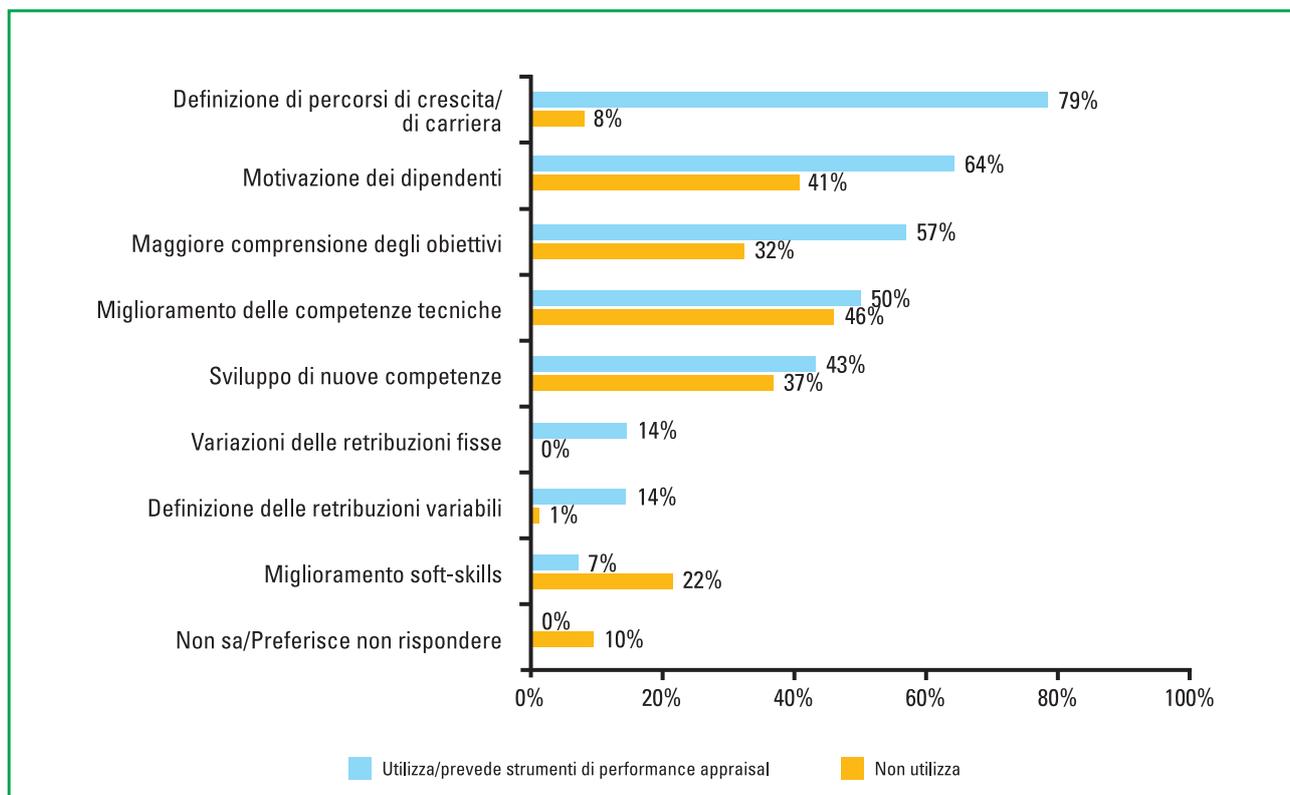
A tutte le aziende intervistate è stato chiesto di indicare quali ritengono che siano i benefici di una procedura formalizzata di performance appraisal dei dipendenti (Figura 39). Si evidenzia una sostanziale differenza tra:

- Le aziende che hanno già introdotto/prevedono di introdurre tali metodologie, che ne sottolineano il valore in termini di definizione dei percorsi di carriera, di motivazione dei dipendenti, di maggiore comprensione degli obiettivi e di definizione delle retribuzioni.
- Le aziende che non utilizzano tali strumenti, le quali ritengono che i benefici siano prevalentemente associati al miglioramento delle competenze, tecniche e non.



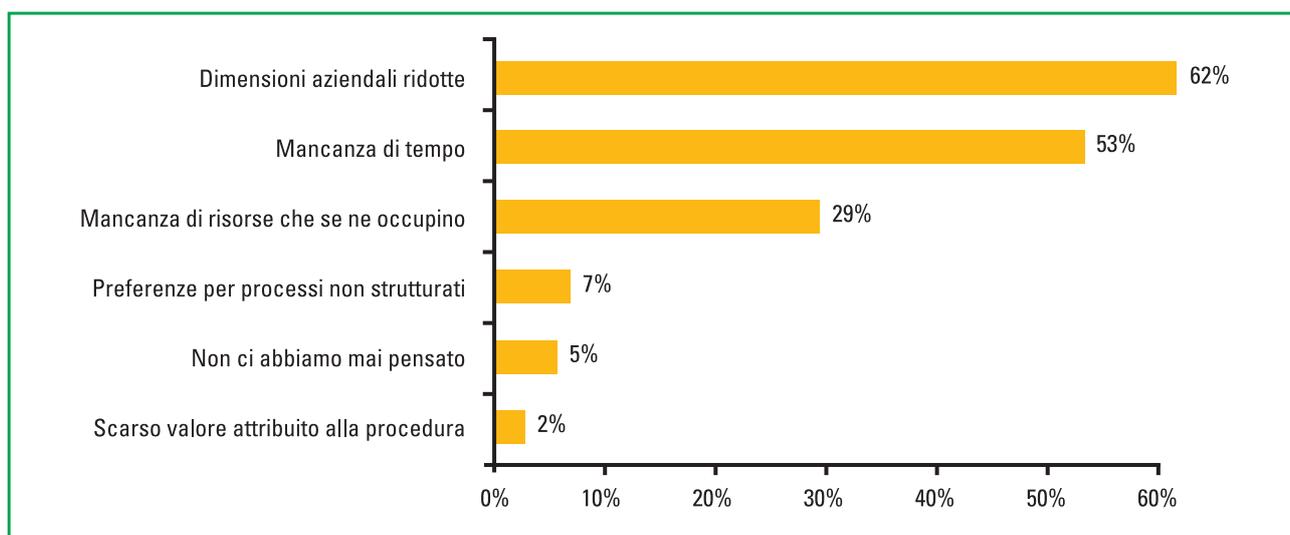
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE AZIENDE IT

Figura 39 - Benefici di una procedura strutturata di performance appraisal dei dipendenti (risposte multiple)



Le aziende che non hanno adottato procedure strutturate di appraisal della performance dei dipendenti citano tra le principali motivazioni le dimensioni aziendali ridotte e la mancanza di tempo (Figura 40).

Figura 40 - Motivi per cui le aziende non utilizzano una procedura strutturata di performance appraisal dei dipendenti (risposte multiple)



Base = 167 (aziende che non utilizzano una procedura strutturata di performance appraisal).



APPENDICE: Definizione Aree Funzionali

- L'area **"Marketing/Comunicazione"** include le figure che dedicano prevalentemente la loro attività al marketing e alla comunicazione aziendale, dall'analisi del comportamento della concorrenza e della clientela, alla definizione delle strategie di vendita, delle politiche di pricing e di promozione del prodotto, alla predisposizione del materiale promozionale, organizzazione eventi, relazioni esterne ecc.
- L'area **"Commerciale/Vendite"** include le figure che dedicano prevalentemente la loro attività alle vendite, dal primo contatto, all'individuazione dei prodotti/servizi rispondenti alle esigenze del cliente, allo svolgimento delle trattative, all'acquisizione dell'ordine, all'archivio clienti. Sono incluse anche le professionalità tecniche che dedicano la loro attività prevalente al supporto al cliente nella fase pre-vendita e chi si occupa di fornire supporto interno ai venditori, mantenendo la documentazione del progetto ed il collegamento con il settore sviluppo.
- L'area **"Amministrazione/Finanza"** include le professionalità dedicate in modo prevalente alle attività di gestione del sistema contabile aziendale, all'analisi dei dati significativi della gestione d'impresa per l'elaborazione di previsioni e monitoraggi dell'andamento economico-finanziario, al presidio dei rapporti con il sistema creditizio, dell'articolazione e della gestione degli strumenti bancari.
- L'area **"Personale/HR"** include le figure dedicate alla gestione del personale in senso lato, dal processo di selezione, alle attività legate alla definizione del contratto lavorativo (e quindi delle varie mansioni da svolgere) e al suo rispetto, alla definizione delle policy interne, al career conceling.
- Nell'area **"Dipartimento IT interno"** sono da considerare incluse le professionalità dedicate in modo prevalente alle attività di sviluppo/gestione del sistema informativo aziendale e della rete interna e alla definizione delle relative policy (sicurezza, protezione dei dati, ecc.). NON sono da includere in quest'area le persone che dedicano invece la loro attività prevalente allo sviluppo dei prodotti (si veda Area "Ricerca e Sviluppo") piuttosto che all'erogazione del servizio al cliente finale (si veda Area "Gestione progetti/Erogazione servizio"). (Ad esempio: se l'azienda realizza/sviluppa software, i dati relativi alle figure preposte in prevalenza a questa attività sono da inserire nell'area "Ricerca e Sviluppo", mentre i consulenti dedicati prevalentemente al deployment/integrazione di soluzioni per il cliente finale sono da assegnare nell'area "Gestione progetti/Erogazione servizio").
- Nell'area **"Ricerca e Sviluppo"** sono da includere le figure che dedicano prevalentemente la loro attività allo studio di innovazioni tecnologiche da utilizzare per migliorare i propri prodotti o servizi, crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione (ad esempio il personale dedicato ai servizi di progettazione, manutenzione e sviluppo di software).
- Nell'area **"Gestione progetti/Erogazione servizio"** sono da includere tutte le persone che dedicano la loro attività prevalente all'erogazione del prodotto/servizio al cliente, ad esempio i consulenti, il project manager e il team coinvolto nei progetti per i clienti (consulenti, ecc.).
- Nell'area **"Assistenza/Help Desk"** sono da includere le figure che dedicano la loro attività prevalente all'assistenza alla clientela circa l'impiego dei prodotti o servizi, rilevando gli eventuali reclami e fornendo un supporto per la risoluzione dei problemi (ad esempio area call center/contact center).