



Osservatorio delle Competenze Digitali 2014



Osservatorio delle Competenze Digitali 2014



Si ringrazia

Giancarlo Capitani
Simonetta Cavasin
Clementina Marinoni
Franco Patini

Si ringrazia anche

Andrea Ardizzone
Roberto Azzano
Silvia Barbieri
Rosamaria Barrese
Antonello Busetto
Rino Cannizzaro
Mario Cesaroni
Chiara Mainolfi
Fabio Massimo
Marilisa Mele
Pietro Monaco
Luca Rigoni
Andreas Schwalm
Andrea Violetti

Premessa

Il Paese ha bisogno di una forte spinta all'innovazione e al rilancio della competitività. Le pur numerose aree di eccellenza, specialmente negli scambi con l'estero, non possono distrarre dalle diffuse aree economiche (pubbliche e private, fino alla PA Centrale e Locale) dove prodotti processi e servizi stentano ad avvalersi dell'efficacia e dell'efficienza introdotta dall'innovazione tecnologica, in particolar modo dalle tecnologie digitali.

Non è più rinviabile, per tutti – dalle piccole e grandi imprese, a PA e servizi, ma in definitiva per tutta la collettività dei cittadini – il confronto con le tecnologie emergenti, dal Cloud ai Big Data, dal Mobile ai Social Network. E confronto significa sì investimenti, ma anche – e forse prima – cultura e competenze.

Dunque linee d'azione, programmi, iniziative concrete ed efficaci per valorizzare cultura e competenze digitali, a tutti i livelli, dai cittadini ai professionisti ICT, passando per la cultura e le competenze digitali essenziali per il lavoro di oggi e di domani.

Siamo tutti coinvolti.

Dalla Scuola alle Università, dalle imprese e le loro associazioni alle parti sociali, dalle Amministrazioni, locali e centrali a chi si occupa di formazione continua. E la politica per leggi e indirizzi che facilitino il processo del cambiamento.

Ma qualsiasi azione ha bisogno della sua misura. Solo il monitoraggio degli effetti di decisioni, programmi e azioni può verificarne l'efficacia e adattare ai risultati migliori.

Per questo un Osservatorio sulle Competenze Digitali.

L'Agenzia per l'Italia Digitale crede, insieme alle principali Associazioni Datoriali del settore ICT, nell'utilità - anzi nella necessità - di un nuovo strumento che classifichi e misuri le competenze digitali ad ampio spettro dando al Paese una visibilità sullo stato della "salute digitale" e di come stiamo operando per metterci nelle condizioni di competere al meglio, raggiungendo posizioni che sicuramente meritiamo.

*Agostino Ragosa,
Direttore Generale Agenzia per l'Italia Digitale*

L'Italia se vuole riprendere a crescere ed essere competitiva sui mercati internazionali deve investire nel futuro e per farlo ha bisogno di sviluppare nuova conoscenza per i cittadini, per le imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni. È per questo che apprezziamo e sosteniamo l'iniziativa dell'Agenzia per l'Italia Digitale sulle competenze che costituiscono un fattore abilitante fondamentale.

Agostino Santoni, Presidente Assinform

Lavorare uniti per un obiettivo comune: ecco l'idea forte di questo nuovo progetto. La sua anima sono i talenti, uno degli storici cavalli di battaglia di Assintel, perché crediamo che non ci può essere crescita senza visione strategica delle risorse umane. Questo è ancor più vero se riferito alle migliaia di micro, piccole e medie imprese tipiche del mondo digitale, che possono fare da ponte per l'evoluzione innovativa di tutto il sistema imprenditoriale nazionale.

Giorgio Rapari, Presidente Assintel

L'adesione all'Osservatorio Competenze Digitali si inquadra nell'impegno di Assinter per la valorizzazione delle società regionali come 'cerniera' tra domanda pubblica di innovazione e offerta nel settore ICT: solo la collaborazione tra gli attori del comparto può consentire il raggiungimento del comune obiettivo di rilancio del Sistema Paese.

Clara Fresca Fantoni, Presidente Assinter Italia

1

- • La gestione del capitale umano: cosa succede nelle imprese ICT

Gestire il Capitale Umano in un mondo in continua evoluzione: l'approccio In-Between-Out

LO SCENARIO E LE NUOVE SFIDE

In questi ultimi anni, le aziende italiane si sono trovate di fronte a importanti cambiamenti e grandi sfide, che – per la loro dimensione generale – stanno interessando a diversi livelli tanto le aziende ICT e digitali quanto quelle degli altri settori. Da un lato, i cambiamenti sono influenzati da trends¹ che hanno coinvolto l'economia contemporanea e dei quali qualsiasi organizzazione deve tener conto:

- **Globalizzazione:** la libera circolazione di idee, di pratiche e tecnologie e soprattutto delle persone influenza inevitabilmente il modo attraverso cui le persone (inter)dipendono e si influenzano le une con le altre
- **Innovazione Tecnologica:** la crescita in termini di potenza, velocità di elaborazione e di storage dei dati rende possibile a livello globale la collaborazione in tempo reale. È possibile imparare, condividere e lavorare in qualsiasi parte del mondo
- **Mobilità:** la forza lavoro è oggi più libera di spostarsi e di lavorare senza essere costretta in confini spaziali. Le organizzazioni si aspettano un maggiore apporto produttivo dalle persone anche se sono in movimento e questo comporta nuove competenze nella gestione delle priorità
- **Social Enterprise:** le persone possono connettersi, condividere informazioni e costruire comunità onli-

ne. Le organizzazioni tradizionali si trovano a dover transitare verso reti umane dinamiche, utilizzando i Social Media non solo per innovare il brand ma anche per raggiungere persone che utilizzano un ventaglio di mezzi di connessione molto diversificati

- **Istruzione:** si assiste ad una crescente innovazione nella quale i sistemi tradizionali delle università vengono sostituiti. Basti pensare ai MOOCs (Massive Open Online Courses): corsi di alta qualità, tenuti da professori leader a livello mondiale, disponibili a decine di migliaia di studenti di tutto il mondo
- **Analisi dei dati:** le organizzazioni possono ora utilizzare l'analisi dei dati sia per fini predittivi che prescrittivi, grazie ai big data e software molto avanzati

Dall'altro lato, le sfide sono riconducibili all'attuale contesto politico-economico italiano, caratterizzato da un mercato del lavoro che fatica a decollare (il livello di disoccupazione è ormai al 13%²), da retribuzioni tra le più basse dei Paesi Ocse (siamo al 22esimo posto sui 34 paesi dell'Ocse³), dal costo del lavoro tra i più alti (in questo caso siamo al 17esimo posto³) e da produttività in costante calo (-20% dal 2007⁴).

Per sopravvivere in questo contesto, le aziende italiane devono recuperare produttività e competitività, attuando processi innovativi e stando al passo con i cambiamenti.

¹ Rapporto Deloitte "The open talent economy - People and work in a borderless workplace" - novembre 2013

² Fonte: dato ISTAT febbraio 2014

³ Fonte: rapporto della Commissione Europea sull'Occupazione - marzo 2013

⁴ Fonte: rapporto della Commissione Europea sulla Competitività - settembre 2013

Valorizzare le Persone

Ed è proprio in questa delicata fase che diviene necessario puntare sempre più sulla **valorizzazione delle risorse umane**: è un refrain che da tempo sottolineiamo, oggi ancor più valido perchè è proprio all'interno di un contesto economico difficile che essa è ancor più strategica per la creazione di futuri vantaggi competitivi. Se infatti la disponibilità di capitale finanziario può rappresentare una barriera all'espansione del business di un'azienda, la mancata accessibilità a "persone giuste al posto giusto"

e alle competenze individuali che il capitale umano è in grado di fornire rischia di minare fortemente il successo dell'azienda.

Nel futuro, il capitale che rivestirà una reale importanza non sarà più rappresentato dal prodotto, oramai sempre più omogeneo e pertanto interscambiabile, ma dalle persone che possiedono competenze sempre più specifiche e divengono il vero elemento di distinzione.

Il ruolo dei gestori del personale

In questo scenario, il **ruolo delle Direzioni Risorse Umane** o comunque di coloro che gestiscono persone diventa sempre più strategico.

A queste è richiesto di evolvere da una gestione statica ad una più dinamica tesa a trovare un giusto equilibrio tra le esigenze del business e i bisogni delle persone; di trasformarsi sempre più in ruolo di guida, di essere reattivi affrontando tematiche legate a nuovi modelli organizzativi che valorizzino al meglio il capitale umano garantendo adeguati livelli di produttività.

In un ambiente incerto e dinamico, il governo della motivazione e del comportamento organizzativo di persone e gruppi diventa il terreno sul quale le aziende si trovano a dover competere e di conseguenza investire: le persone, con le proprie motivazioni, le conoscenze e le competenze sia individuali che di team diventano il motore del cambiamento e la chiave del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La sfida non è banale se si tiene conto dei fattori economici, tecnologici e demografici nei quali le aziende e in particolar modo le Direzioni Risorse Umane si trovano a dover operare.

Basti pensare alla coesistenza in azienda di generazioni molto distanti tra loro (da quella dei nativi digitali a quella dei baby boomers), alla rivoluzione tecnologica dei Social Media, alla crisi economica che impone una forte attenzione ai costi (il personale è tra le voci di spesa più alte), a crescenti bisogni sociali che il Welfare pubblico non riesce a soddisfare, ad una legislazione del lavoro (riforma

ma Fornero) che fatica nel promuovere occupabilità e nel ridurre il costo del lavoro senza introdurre competitività nel sistema⁵.

La sfida consiste nel trovare soluzioni facilmente adattabili a esigenze di business in continuo mutamento, nel dotarsi di processi HR (dalla selezione, alla valutazione delle performance, alla formazione e sviluppo) agili, a basso costo e uniformi, nell'essere garanti dell'ottimizzazione dei costi del personale e della sua produttività.

Occorre essere in grado di presidiare puntualmente i processi ma anche di anticipare le esigenze future del business, essere tutori e "guardiani" del capitale intellettuale e custodi dei valori dell'organizzazione, saper gestire le diversità e alimentare continuamente l'Engagement e la fiducia delle persone, in particolar modo di quelle chiave.

Quali sono quindi i nuovi trend nella gestione del Capitale Umano affinché le direzioni Risorse Umane svolgano un ruolo centrale nello sviluppo delle strategie di business? Come deve evolvere la funzione HR nello scenario globale? Le aziende italiane sono al passo con i tempi? E le aziende dell'ICT, caratterizzate tendenzialmente da un mercato di micro e piccole imprese, come si stanno comportando?

In questo capitolo cercheremo di rispondere a tali interrogativi, illustrando le best practices HR in essere rispetto al ciclo di vita del lavoratore, dalla sua fase di inserimento in azienda (IN), alla fase di gestione e sviluppo (BETWEEN), all'uscita (OUT).

⁵Fonte: GI Group, OD&M Consulting "Osservatorio Permanente sulla Riforma del Mercato del Lavoro" - marzo 2013

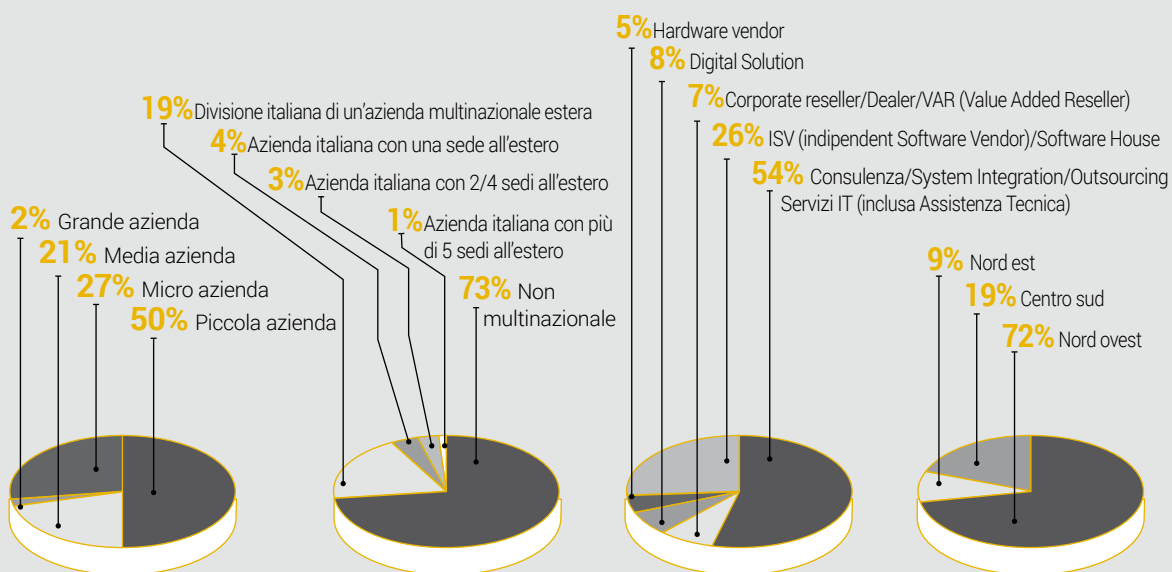
Box 1. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

Le caratteristiche dei rispondenti

Nei mesi di novembre e dicembre 2013, Assintel con la collaborazione tecnica di OD&M ha realizzato una Survey on-line sulla gestione del capitale umano nelle Imprese ICT. In particolare la Survey è stata indirizzata a quanti in azienda si occupano di gestione delle persone: Direzioni HR, Amministratore Delegato/Direttore Generale, Imprenditori. Obiettivo: far emergere le prassi e i trend di gestione delle Risorse Umane rispetto a tutto il “ciclo di vita” delle persone in azienda, ovvero nella fase di inserimento

(In), nella fase di gestione e sviluppo (Between) e nella fase di uscita (Out). La Survey ha inoltre analizzato gli effetti della Legge Fornero sulle imprese ICT, per poter fare un primo bilancio nel settore e portarne in luce i risultati a livello mediatico e istituzionale (i risultati sono inseriti nella sezione dedicata allo scenario occupazionale).

I risultati, presentati nel capitolo, sono frutto dell'elaborazione delle evidenze emerse su un panel di 106 aziende ICT, con le seguenti caratteristiche:



Dimensione*: più del 70% delle aziende rispondenti appartiene alla Micro/Piccola impresa, il 21% alla Media impresa, il 2% alla grande. Tale classificazione dei rispondenti si può ritenere sufficientemente rappresentativa del settore ICT, caratterizzato da Micro/Piccole imprese nel 98% dei casi.

Tipologia di azienda: circa il 73% dei rispondenti lavora in aziende non multinazionali, mentre il 19% in divisioni italiane di aziende multinazionali estere.

Attività prevalente: più del 53% delle aziende rispondenti si occupa di Consulenza/System Integration/Outsourcing/Servizi IT (inclusa Assistenza Tecnica), mentre il 26% di ISV (Independent Software Vendor)/Software House.

Area geografica: i rispondenti nel 72% dei casi appartengono ad aziende del Nord Ovest, mentre il 19% al Centro Sud e il 9% a quelle del Nord Est.

* L'attribuzione della classe dimensionale è frutto della combinazione tra fatturato e numero di dipendenti, secondo lo schema riportato nella tavola che segue:

Fatturato	0 – 200 mila €	200 – 500 mila €	0,5 – 5 milioni €	5 – 15 milioni €	15 – 30 milioni €	30 – 50 milioni €	50 – 250 milioni €	250 – 500 milioni €	> 500 milioni €
N° dipendenti									
01 – 05	Micro	Micro	Micro	Micro					
6 – 10	Micro	Micro	Micro	Micro	Micro				
11 – 50	Piccola	Piccola	Piccola	Piccola	Piccola	Media	Media		
51 – 100		Piccola	Piccola	Piccola	Piccola	Media	Media		
101 – 250				Piccola	Piccola	Media	Media	Media	Media
251 – 500						Media	Media	Media	Grande
501 – 1000						Media	Media	Media	Grande
> 1000							Media	Grande	Grande

I TREND NELLA FASE DI INSERIMENTO IN AZIENDA: STRATEGIC WORKFORCE PLANNING, RECRUITING AND SELECTION 2.0, EMPLOYER BRANDING

Il processo di acquisizione delle Risorse Umane costituisce una delle principali leve per lo sviluppo organizzativo aziendale. L'attuale scenario economico esige nuovi profili professionali e competenze sempre più complesse e diversificate. Questo aspetto diviene ancor più evidente quando si parla di **aziende dell'ICT** che operano in un settore turbolento, soggetto a forti cambiamenti in periodi di tempo anche brevissimi, caratterizzato da profili ad alto contenuto tecnico e spesso di difficile reperibilità.

Attrarre e acquisire persone competenti e motivate al ruolo è da considerarsi per le organizzazioni un'attività a valore aggiunto. È vero però che l'attuale congiuntura economico-sociale pone le aziende di fronte a situazioni contraddittorie:

da un lato si richiede l'attenzione ai costi che spesso si traduce in riduzione del personale, dall'altro si corre il rischio di perdere competenze distintive necessarie a sostenere l'innovazione e il cambiamento per sopravvivere.

L'analisi dei trend globali sull'evoluzione della domanda e dell'offerta di forza lavoro evidenzia inoltre ulteriori criticità. Le economie avanzate nel 2020 avranno bisogno da 16 a 18 milioni di lavoratori con titoli di studio avanzato più di quelli che il mercato sarà in grado di fornire. Nello stesso tempo, tali economie avranno un eccesso di offerta di lavoratori con livelli bassi o medi di scolarità⁶.

Tutte queste sfide impongono alle aziende interventi efficaci nel processo di acquisizione della forza lavoro.

Definire lo Strategic Workforce Planning

È in quest'ottica che occorre focalizzarsi su aspetti strategici: prima ancora di procedere al recruiting e selezione risulta infatti fondamentale aver chiare la quantità, la qualità e la collocazione della forza lavoro.

A tal proposito viene in soccorso lo **Strategic Workforce Planning**, da non confondere con la tradizionale pianificazione degli organici. Si tratta infatti di un processo sistematico di riflessione strategica che permette all'organizzazione di identificare offerta e domanda di ruoli e skills, sia attuali che futuri, e di determinare la soluzione ottimale che consenta di coprire i gap in termini di qualità, quantità, timing e location della forza lavoro⁷.

Lo SWP serve ad esempio ad evitare la perdita di know how aziendale in caso di turnover e/o pensionamento, a indirizzare la ricerca delle opportune figure per i piani di espansione,

ad evidenziare le carenze di skills più critiche.

Se la presenza di progetti di SWP è attività in parte consolidata nelle aziende multinazionali, non sembra essere invece prassi corrente nella maggior parte delle imprese sia estere che italiane: da una ricerca di The Boston Consulting Group⁸ emerge infatti che ben il 52% delle imprese non sono in possesso di una classificazione della Workforce in job families e ben il 68% non sono dotate di modelli di analisi di bisogni di Workforce nel medio periodo e l'85% nel lungo periodo.

Questa quindi rimane una sfida aperta per le Direzioni HR che vogliono accreditarsi al tavolo delle decisioni strategiche e per le organizzazioni in generale che vogliono essere pronte a far fronte alle continue turbolenze che dovranno affrontare.

⁶ Fonte: Sviluppo e Organizzazione, Valerio Salone, "Strategic Workforce Planning: costruire la forza lavoro del futuro" – giugno/luglio 2013

⁷ Per un approfondimento della metodologia e del processo di SWP si rimanda all'articolo di Salone

⁸ The Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations, "Creating People Advantage" – 2012

Progettare l'Employer branding e il Recruiting 2.0

Definite le risorse necessarie, quali canali di recruiting utilizzare? Quali leve utilizzare per attrarle?

In questi ultimi anni, l'attività di recruiting è fortemente collegata al concetto di **employer branding strategy**, ovvero all'insieme di attività finalizzate a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa intesa quale employer (luogo di lavoro), attraverso la quale attrarre e fidelizzare le persone giuste per quell'organizzazione.

L'obiettivo è rendere identificabile ed unica un'organizzazione, evidenziando la sua cultura e come potrà essere l'esperienza lavorativa al suo interno. Si parla quindi di Employer Value Proposition.

Dovendo attirare target di candidati differenti, la strategia dovrà valutare strumenti di comunicazione diversi che possono spaziare dal sito aziendale, ai siti di e-recruiting, alla presentazione a eventi e fiere del settore, ai Social Network, alla sponsorizzazione della brand image.

Perfetti quindi i siti web ricchi di informazioni, ma devono essere facili da navigare e devono far capire velocemente attività e valori aziendali che l'utente digitale può ritrovare anche sui Social Network.

Passando alle attività di reclutamento e selezione, nell'era del digitale non possono che diffondersi approcci multimediali e multicanale.

Accanto ai canali di reclutamento tradizionali (società di ricerca e selezione, autocandidature, scuole/università ecc.) si assiste sempre più all'**utilizzo di Social Network professionali** che da un lato permettono di ridurre i tempi di acquisizione di informazioni sui potenziali candidati e accrescere la qualità della selezione, dall'altro permettono di raggiungere i cosiddetti "candidati passivi" ovvero coloro che non sono alla ricerca di un lavoro ma potrebbero ricoprire la posizione aperta.

Per le organizzazioni che hanno bisogno di assumere del personale locale che operi nelle diverse sedi, il primo contatto con la persona può avvenire online utilizzando tool di "Unified Communication": una prima parte della selezione viene infatti svolta in **web-conference** con il responsabile funzionale del candidato che si trova generalmente nell'headquarter della società, mentre in loco è presente un referente locale dell'azienda.

Questo approccio permette di limitare gli spostamenti da parte dei selezionatori, con conseguenti risparmi sia in termini di tempo che di costo e permette di restringere la rosa dei candidati proseguendo poi con un percorso di selezione di impronta più tradizionale.

Quanto il recruiting 2.0 è prassi nelle aziende italiane e in particolare in quelle dell'ICT? Quali sono i profili a maggiore impatto e di difficile reperibilità? Quali sono gli ostacoli al reclutamento delle figure professionali?

L'utilizzo del recruiting 2.0 è in generale ancora limitato, si preferisce il ricorso a canali tradizionali ad impronta "Made in Italy": il network professionale/personale sembra essere ancora quello privilegiato per la scelta di Manager e Professional⁹. Stringendo il focus sulle aziende ICT, emerge un approccio più articolato, in cui fa capolino anche l'uso degli strumenti digitali (box 2).

Per i Manager si confermano ai primi posti i canali tradizionali ovvero il network professionale/personale (43,4%) e l'Executive Search (34%) ma l'utilizzo dei Social Media è immediatamente al terzo posto (29,2%).

Per i Professional, al primo posto troviamo il network professionale/personale (49,1%) ma immediatamente dopo i Social Network (45,3%).

Nel caso dei Neo, i canali di reclutamento preferenziali rimangono le scuole/università (53,8%) e il sito aziendale (51,8%).

Se si passa ad un'analisi ancora più approfondita, l'utilizzo dei Social Network risulta essere prassi consolidata nelle Digital Companies e nella Grande azienda.

Nel primo caso, rappresentano il canale prevalente per il reclutamento di Neo e Professional mentre per i Manager vengono utilizzati a pari livello del network professionale/personale. Nel secondo caso, risultano essere tra i primi posti per la ricerca di Neo e Professional.

Passando alle figure professionali di maggior impatto e di difficile reperibilità, il ruolo dell'Account Manager è indicato ai primi posti in entrambe i casi (box 2).

Rispetto all'impatto sul business, accanto a coloro che si occupano dello sviluppo del business emergono coloro che gestiscono progetti e/o propongono soluzioni: i Project Manager, segnalati dalla metà delle aziende, e gli ICT Consultant, indicati da poco più un terzo delle imprese.

Passando alle principali difficoltà legate al reclutamento delle professionalità ICT:

- per Manager e Professional sembrano essere attribuite in primis alla mancanza delle stesse sul mercato e in secondo luogo alla difficoltà nel trovare canali di reclutamento adeguati
- per i Neo in primo luogo viene indicata l'assenza di corsi di formazione adeguati alle esigenze aziendali, e al secondo posto la mancanza di professionalità sul mercato

⁹ Fonte: "Osservatorio Manageriale 2013. I manager visti dalle aziende" a cura di Manageritalia e OD&M Consulting

Box 2. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

La fase di inserimento in azienda: canali di reclutamento e figure professionali ICT di maggior impatto e difficile reperibilità.

Tra i canali di reclutamento, emerge il ricorso a canali tradizionali (network professionale/personale) sia per le figure con maggior seniority, sia per i Neo (Scuole Professionali/Università). I Social Media sono invece il canale utilizzato

prevalentemente per la selezione di Neo (59,6%) e Professional (88,9%) da parte delle imprese digitali e che lo utilizzano a pari livello del network professionale/personale (33,3%) per i Manager.

Canali di reclutamento utilizzati per reperire le figure professionali ICT	Manager	Professional	Neo
Network professionale/personale	43,4%	49,1%	18,9%
Executive Search/Società di Ricerca & Selezione	34,0%	27,4%	9,4%
Competitors/Clienti/Fornitori	14,2%	23,6%	10,4%
Agenzie per il lavoro	2,8%	11,3%	25,5%
Annunci su stampa/on line	18,9%	31,1%	27,4%
Scuole professionali/Università	3,8%	15,1%	53,8%
Linkedin/Social Media	29,2%	45,3%	20,8%
Sito Aziendale	19,8%	43,4%	51,9%
Job Posting	8,5%	19,8%	17,9%
Autocandidature	17,0%	36,8%	35,8%
Outplacement	5,7%	3,8%	1,9%

Le difficoltà maggiori nel reclutare le professionalità ICT, sono rappresentate dalla mancanza delle stesse sul mercato soprattutto per le figure con una certa seniority.

Per i giovani, si assiste invece ad uno scollamento tra l'offerta formativa e le professionalità richieste dalle aziende del settore.

Maggiori difficoltà nel reclutare le figure professionali ICT	Manager	Professional	Neo
Mancanza sul mercato delle professionalità richieste dall'azienda	55,7%	64,2%	32,1%
Eccesso di domanda da parte delle aziende rispetto all'offerta	9,4%	13,2%	17,9%
Difficoltà nell'individuazione dei canali attraverso i quali contattare le persone che possiedono le competenze richieste dall'azienda	37,7%	32,1%	18,9%
Assenza di corsi di formazione mirati/distanza tra i bisogni delle aziende e le professionalità formate dalle scuole e dalle istituzioni	7,5%	26,4%	48,1%
Altro	10,4%	7,5%	9,4%

Dall'indagine, emerge come i ruoli strategici e quindi di maggior impatto sul business siano quelli legati all'acquisizione del cliente (Account Manager) e alla gestione e realizzazione di progetti/definizione di soluzioni (Project

Manager e ICT Consultant). Rispetto alla reperibilità, l'Account Manager sembra essere un ruolo di difficile reperibilità, mentre seguono professionalità come il Software Developer, il Project Manager e il Business Analyst.

Ruoli di Maggior Impatto: top 5		Ruoli di Difficile Reperibilità: top 5	
Account Manager	55,7%	Account Manager	35,8%
Project Manager	50,0%	Software Developer	22,6%
ICT Consultant	34,0%	Business Analyst	21,7%
Business Analyst	29,2%	Project Manager	21,7%
Software Developer	28,3%	Enterprise Architect	18,9%

L'analisi di ciò che accade nei vari settori interni all'ICT riconferma tra i ruoli di maggior impatto quello dell'Account Manager, ad eccezione delle ISV/Software House dove a pari livello risulta il Project Manager e il Software Developer.

Ci sono invece delle differenze in relazione ai profili di difficile reperibilità: negli Hardware Vendor il profilo maggiormente difficile da reperire risulta il Mobile Application Developer; nell'area Digital Solutions è invece l'ICT Security Manager.

Corporate reseller/Dealer/VAR (Value Added Reseller)

Maggiore impatto		Difficile reperibilità	
Account Manager	100,0%	Account Manager	57,1%
Project Manager	42,9%	Project Manager	28,6%
Business Analyst	28,6%	Technical Specialist	28,6%
Business Information Manager	14,3%	Business Analyst	14,3%
ICT Consultant	14,3%	Business Information Manager	14,3%

Hardware vendor

Maggiore impatto		Difficile reperibilità	
Account Manager	80,0%	Mobile Application Developer	60,0%
Project Manager	60,0%	Digital Media Specialist	20,0%
ICT Consultant	40,0%	Enterprise Architect	20,0%
Mobile Application Developer	40,0%	ICT Security Analyst	20,0%
Technical Specialist	40,0%	ICT Security Manager	20,0%

ISV (Independent Software Vendor)/Software House

Maggiore impatto		Difficile reperibilità	
Project Manager	50,0%	Account Manager	28,6%
Software Developer	50,0%	Business Analyst	28,6%
Account Manager	35,7%	Software Developer	28,6%
Business Analyst	32,1%	Enterprise Architect	21,4%
Enterprise Architect	28,6%	Mobile Application Developer	21,4%

Consulenza/System Integration/Outsourcing/Servizi IT (inclusa Assistenza Tecnica)

Maggiore impatto		Difficile reperibilità	
Account Manager	57,9%	Account Manager	40,4%
Project Manager	49,1%	Database Administrator	22,8%
ICT Consultant	42,1%	Project Manager	22,8%
Business Analyst	28,1%	Software Developer	22,8%
Enterprise Architect	26,3%	Business Analyst	21,1%

Digital Solution

Maggiore impatto		Difficile reperibilità	
Account Manager	55,6%	ICT Security Manager	44,4%
Mobile Application Developer	55,6%	Account Manager	33,3%
Project Manager	55,6%	Business Information Manager	33,3%
Web Content Specialist	55,6%	Fronted Web Developer	33,3%
User Experience Designer	44,4%	ICT Security Specialist	33,3%

Le leve per attrarre i candidati

Per attrarre potenziali candidati, l'approccio del Total Reward¹⁰ sembra essere ormai prassi consolidata nella maggioranza delle aziende. Tale approccio permette infatti di combinare l'utilizzo di leve diversificate e personalizzate a seconda della popolazione target. Le complessità indotte dalle nuove composizioni professionali dei mercati del lavoro insieme alla pluralizzazione dei significati del lavoro spingono le imprese a ricercare nuovi trade-off nelle relazioni con le persone che portano ad integrare tutti i sistemi operativi di people management, dal compensation, al welfare, alla formazione e sviluppo e all'ambiente di lavoro.

Mentre in passato il compensation e l'immagine aziendale erano le principali leve per attrarre le persone, oggi prevale l'utilizzo del mix: accanto a quelle tradizionali si aggiungono altre leve come l'ambiente di lavoro (spesso associato al posto sicuro), la formazione e lo sviluppo (legato al concetto di employability) e il Welfare aziendale. Esse divengono importanti soprattutto nel contesto odierno che vede molte aziende, soprattutto di piccole e medie dimensioni, limitate nell'utilizzo del compensation.

I risultati dell'indagine rivolta alle aziende ICT confermano che anche nel settore è utilizzata la combinazione di leve per attrarre le professionalità ICT (box 3 a pagina seguente). Ai primi 3 posti troviamo quelle tendenzialmente legate ai quadranti "ambiente di lavoro" e "sviluppo e formazione". In particolare:

- per attrarre i Manager, la maggior parte delle imprese si concentra su due aspetti: l'autonomia e il livello di delega nelle decisioni (31,1%) e gli obiettivi di lavoro sfidanti (29,2%). Tutte le altre leve sono indicate da meno di 2 aziende su 10. Non emergono forti differenze per i diversi cluster analizzati, si differenziano solo le imprese Hardware Vendor che inseriscono al primo posto la solidità dell'azienda e la sua cultura e quelle di grandi dimensioni che utilizzano come principali leve di at-

trazione la retribuzione fissa e l'immagine dell'azienda

- nel caso dei Professional, oltre un terzo delle imprese utilizza il contenuto del lavoro come leva attrattiva. Le altre leve sono indicate con percentuali simili tra loro: si va dal 24,5% di aziende che indicano l'autonomia e gli obiettivi di lavoro sfidanti, al 22,6% che indicano retribuzione fissa e opportunità di formazione e sviluppo, al 21,7% che indicano l'ambiente di lavoro e la solidità e la cultura dell'azienda, fino al 19,8% che indicano la flessibilità nell'orario di lavoro
- il contenuto del lavoro è la leva utilizzata dalla maggior parte delle imprese (39,6%) anche per attrarre le figure Neo. Seguono, indicate dal 32,1% dei rispondenti, le opportunità di formazione e sviluppo, l'ambiente di lavoro (23,6%) e la retribuzione fissa (21,7%). Le altre leve sono indicate da meno di 2 aziende su 10

Rispetto all'utilizzo della leva del compensation per attrarre, i risultati risentono da un lato delle caratteristiche dei rispondenti (aziende di piccole e medie dimensioni) dall'altro del contesto economico: tali leve non risultano infatti ai primi posti di quelle utilizzate per attrarre e, se utilizzate, sono riferite principalmente a figure in fase di sviluppo professionale come i Professional (retribuzione fissa) e/o fortemente orientati al raggiungimento di obiettivi tramite la gestione di persone e/o progetti come i Manager (retribuzione variabile di breve e medio lungo periodo e benefit).

L'analisi infatti evidenzia differenze tra Piccole e Grandi aziende. Per queste ultime, il compensation (retribuzione fissa) è ai primi posti per attrarre i Manager insieme alla solidità dell'azienda, mentre per i Professional esso è utilizzato tanto quanto le altre leve indicate sopra. Non risulta invece essere presa in considerazione per attrarre i Neo, preferendo invece puntare sull'offerta di un'esperienza in un contesto rilevante e quindi ben spendibile per uno sviluppo professionale.

Pianificare l'inserimento

La fase di acquisizione delle risorse umane si può considerare conclusa con l'inserimento positivo in azienda del candidato. Affinché questo avvenga, occorre progettare e gestire in modo adeguato la fase di inserimento del nuovo assunto soprattutto se giovane affinché si senta partecipe e coinvolto nella vita aziendale e possa velocemente apportare un valore aggiunto.

Anche rispetto a tale fase, l'evoluzione tecnologica dell'organizzazione porta all'utilizzo di nuovi strumenti che abilitano dinamiche sociali alla base della creazione di senso di appartenenza all'azienda. Alcuni esempi rilevanti riguardano l'utilizzo di ambienti di

videosharing per presentare l'azienda e le sue caratteristiche in modo innovativo utilizzando interviste fatte ai dipendenti o video istituzionali, **corporate blog** gestiti dalla Direzione Risorse Umane o **community** dedicate ai neoassunti in cui loro possono condividere eventuali problemi e trovare risposta interagendo con i referenti della Direzione. I principali benefici riscontrati in quest'ambito riguardano la riduzione dei tempi e dei costi di inserimento, grazie a interazioni online sempre più ricche che permettono di riconoscere e gestire eventuali problemi, con un impatto positivo sul clima aziendale e sulla retention dei dipendenti utile a rafforzare l'employer branding.

¹⁰ Con Total Reward si intende il sistema di ricompensa attraverso il quale è regolato lo scambio, economico e non, tra la persona e l'organizzazione in cui essa opera. Tra le leve del Total Reward ricordiamo ricompense transazionali tangibili (Compensation, Welfare) e ricompense relazionali intangibili (Sviluppo e Formazione, Ambiente di Lavoro)

Box 3. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”**La fase di inserimento in azienda: leve per attrarre**

Tra le leve per attrarre si assiste ad un utilizzo di tutti e quattro i quadranti del Total Reward, con particolare attenzione a quelli legati all'ambiente di lavoro e alla formazio-

ne e sviluppo. La leva del compensation è maggiormente utilizzata dalle imprese di grandi dimensioni per attrarre Manager e/o Professional.

Leve per attrarre	Manager	Professional	Neo
La retribuzione fissa	17,0%	22,6%	21,7%
La retribuzione variabile di breve periodo	9,4%	9,4%	3,8%
La retribuzione variabile di medio lungo periodo	15,1%	4,7%	0,9%
I benefit	15,1%	13,2%	4,7%
La flessibilità nell'orario di lavoro	13,2%	19,8%	17,9%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	31,1%	24,5%	12,3%
Il carico di lavoro adeguato	2,8%	4,7%	8,5%
La possibilità di viaggiare	0,0%	0,0%	3,8%
Il contenuto del lavoro	18,9%	35,8%	39,6%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	29,2%	24,5%	17,0%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	10,4%	4,7%	0,0%
Le opportunità di formazione e sviluppo	10,4%	22,6%	32,1%
Le opportunità di carriera	3,8%	7,5%	3,8%
L'ambiente di lavoro	13,2%	21,7%	23,6%
Carriera internazionale	5,7%	4,7%	0,9%
L'employability garantita dal ruolo e dall'azienda	1,9%	2,8%	4,7%
La solidità dell'azienda e la sua cultura	17,9%	21,7%	17,0%
La reputazione/immagine dell'azienda	13,2%	10,4%	9,4%

I TREND NELLA FASE DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE: L'APPROCCIO DEL TOTAL REWARD

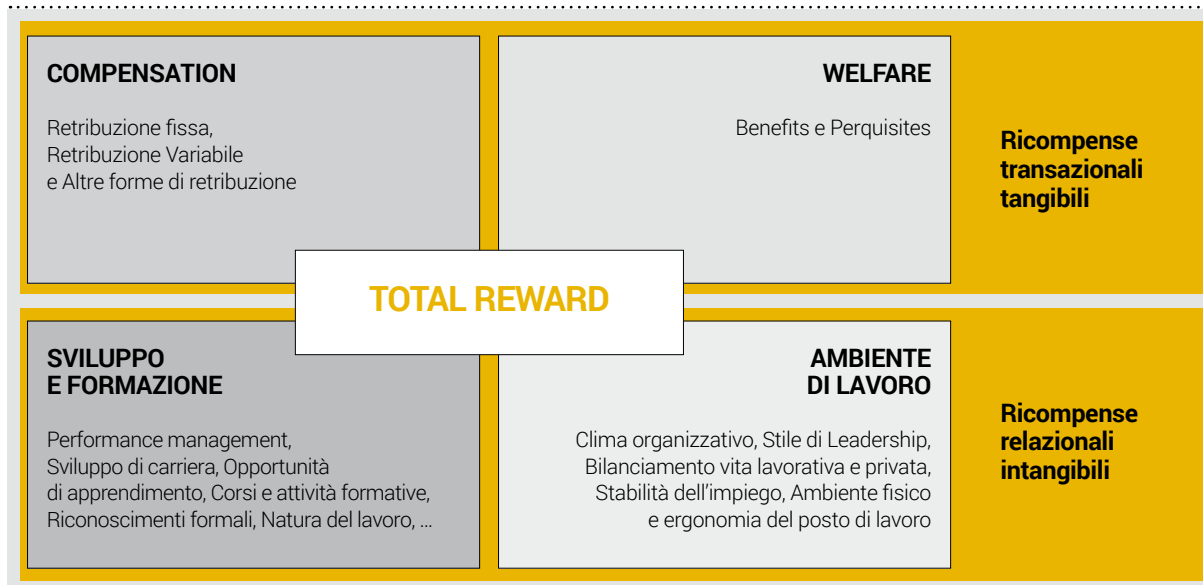
La caratteristica distintiva della Gestione delle Risorse Umane di quest'epoca è da individuarsi nell'approccio del Total Reward (Figura 1). Leader e manager sono consapevoli che per gestire con successo il business occorre procurarsi vantaggi competitivi e quindi concentrarsi nel valorizzare le risorse chiave come le persone. Clima e fiducia, impegno ed Engagement, competenze e conoscenza divengono i temi chiave per una gestione del capitale umano efficace. La motivazione intrinseca diviene la leva significativa per gestire e incentivare il contributo dei collaboratori. Riuscire a trattenere le persone chiave in questo particolare momento economico diviene di importanza vitale, tanto che da una ricerca condotta da Michael Page su un campione di 4348 Human Resource Leaders (di cui 500 italiani), provenienti da ogni parte del mondo, il 93% delle aziende partecipanti afferma di avere una

strategia rivolta ad aumentare la soddisfazione dei propri dipendenti¹¹.

Il Total Reward, nella sua "sapienza" originaria (Gabrielli, 2013), guida il "patto di scambio" alla base del rapporto di lavoro e ri-orienta radicalmente la gestione delle persone: da un approccio transazionale - basato sullo scambio di prestazioni - a uno relazionale, fondato sulla conoscenza delle aspirazioni professionali e personali di gruppi e individui. Ci si interroga sulle aspettative e preferenze degli individui, su progetti e caratteristiche personali, sottolineando dimensioni prima trascurate (Chen, Hsieh, 2006). Le parole chiave divengono differenziazione e personalizzazione: occorre infatti tener conto di diverse variabili, dall'età dei lavoratori, al genere, al ciclo di vita del lavoratore, ecc.

Analizziamo di seguito i trend in essere nella gestione di tali leve.

Figura 1. Le leve del Total Reward



Compensation: ritorno alla meritocrazia, equità ed eticità

Gli elementi del compensation fanno riferimento alle forme di retribuzione che l'azienda può utilizzare per remunerare il lavoratore (retribuzione fissa, variabile di breve o lungo termine, altre forme retributive).

In questi ultimi anni, il difficile contesto economico italiano ha impattato fortemente sull'incremento di tali elementi con conseguente ristagno delle retribuzioni sia nella forma fissa che variabile. Nello stesso tempo, si assiste ancora ad una preferenza della retribuzione fissa rispetto a quella variabile, con un compensation mix che sembra non essere significativamente mutato negli ultimi 10 anni. E i dati del 2013 sembrano confermare la stessa tendenza: all'interno della retribuzione totale complessivamente

erogata a Dirigenti, Quadri e Impiegati in Italia, la parte fissa della retribuzione mediamente pesa dal 90% in su¹².

Ed è in queste turbolenze che permane – anzi, si rafforza – l'esigenza di gestire il sistema retributivo per salvaguardare la competitività e il successo dell'azienda.

Questo vuol dire identificare la Strategia di Reward aziendale allineandola, da un lato, alla Mission, ai valori e agli obiettivi di business che l'azienda si pone e, dall'altro, alle caratteristiche delle persone che la compongono.

Tale allineamento è basilare giacché garantisce la correlazione tra azioni di gestione retributiva adottate, livello di motivazione/performance delle persone e successo aziendale, che è, appunto, dato dalla capacità dell'azien-

¹¹ Fonte: Michael Page "Global Human Resource Barometer 2013"

¹² Fonte: "16° Rapporto sulle Retribuzioni in Italia" a cura di OD&M Consulting. Per un'analisi dei trend retributivi si rimanda all'appendice.

da di raggiungere gli obiettivi definiti nella strategia di business e di rispecchiare la Mission e i valori aziendali. Occorre però ricordare che il contesto specifico aziendale è fattore fondamentale per l'assunzione delle corrette decisioni applicative in tema di Reward.

La semplice reiterazione di prassi adottate da altre aziende, seppur "best practices", senza una valida disamina dei problemi riguardanti l'organizzazione in questione, comporta un forte rischio d'inefficacia del sistema di Reward stesso. Dall'altro lato esiste una robusta relazione tra il risultato aziendale e le politiche retributive che l'azienda adotta.

Se l'impatto sul costo del lavoro risulta immediatamente evidente, è altresì sostenibile un effetto sui risultati

La componente fissa

Si possono segnalare tre prevalenti approcci alla gestione della retribuzione fissa e delle sue variazioni nel tempo:

1. Il valore del ruolo ricoperto dalla persona. La componente fissa, in questo approccio, è indirizzata da criteri di valorizzazione dell'importanza e criticità dei ruoli ed è attenta ad aspetti di equità interna. Al fine di verificare l'equità interna, un sistema di pesatura dei ruoli diviene infatti fondamentale, anche se è usato ancora da poche aziende. A conferma di ciò, una recentissima indagine condotta da GSO e AIDP¹³ su un panel di 60 aziende ha evidenziato che solo nella metà di esse lo strumento risultava presente, principalmente finalizzato all'impostazione della politica retributiva (in particolare quella fissa), dei benefit e all'attribuzione dei livelli di inquadramento

2. Il livello di criticità delle competenze e delle skills possedute e "dimostrate" sul mercato interno ed esterno. Considerare solo il ruolo ricoperto potrebbe non catturare dimensioni di valore di cui le organizzazioni necessitano. Secondo questa prospettiva si vuole dunque premiare in modo differenziato anche il livello di competenze posseduto (dall'individuo e di gruppo) secondo una valutazione

La componente variabile di breve periodo

La retribuzione è finalizzata ad orientare i comportamenti. L'attribuzione di una parte variabile della retribuzione è oramai prassi consolidata in molte aziende indipendentemente dalla dimensione aziendale e dal settore. In questi ultimi anni, si assiste ad una estensione della stessa anche a ruoli non manageriali con l'obiettivo di diffondere la cultura del risultato a tutti i livelli e di ingaggiare le persone.

Nell'indagine rivolta alle aziende ICT, il variabile sembra essere prassi consolidata per le figure Manageriali e Professional, meno per i Neo (box 5). Unica eccezione sembra essere rappresentata dalle aziende Hardware Vendor che invece l'attribuiscono in più casi ai Neo. Tendenzialmente il variabile risulta ancorato a risultati e/o obiettivi definiti (ovvero alla declinazione di obiet-

finziari dell'azienda prodotto da una corretta gestione retributiva in quanto "avere in atto un corretto sistema di remunerazione aiuta le persone a fare le giuste scelte per assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali" (Michael Porter).

Parole come equità, meritocrazia ed eticità diventano linee guida imprescindibili nella definizione delle politiche retributive. In periodi di risorse scarse, non è più possibile concedere aumenti indiscriminati a pioggia.

Le organizzazioni monitorano sempre più i tre elementi della struttura retributiva ("three parts model"):

- la componente fissa
- la componente variabile di breve periodo
- la componente variabile di medio - lungo periodo

di criticità strategica del know-how. Si tratta del cosiddetto "skill-based pay", in alcuni casi controverso per la difficoltà che la misurazione della competenza può comportare

3. Il valore complessivo e potenziale della persona. In questo caso il criterio ispiratore è quello che vuol tenere nella dovuta attenzione, nel momento in cui si assegnano incrementi retributivi, oltre che la valutazione positiva delle prestazioni individuali e delle competenze, anche un altrettanto positivo apprezzamento del potenziale della persona e quindi delle sue concrete possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione

In ogni caso, ciò che accomuna gli approcci sopra richiamati è certamente la centralità che assume in tutti una positiva valutazione della performance dell'individuo.

Sempre più, gli incrementi retributivi su base fissa sono ancorati al merito, ovvero al raggiungimento di obiettivi e/o a un sistema di valutazione della prestazione (ad esempio tramite la matrice di merito).

Tale evidenza si riscontra anche nell'indagine rivolta alle aziende ICT dove emerge in modo prevalente l'ancoraggio dell'incremento del fisso ai risultati raggiunti (box 4).

tivi che possono essere di diversa natura), individuali e formalizzati. Tale prassi risulta consolidata anche nelle aziende del settore ICT (box 5).

Gli obiettivi possono essere di varia natura, ma il trend sembra orientarsi sempre più verso obiettivi sia di tipo quantitativo che qualitativo e/o comportamentali, dove accanto al cosa, diviene importante valutare anche il come.

L'indagine condotta da GSO e AIDP evidenzia come l'MBO sia presente in circa l'83% delle organizzazioni e come l'84% delle aziende del campione attribuisca oltre a obiettivi quantitativi anche obiettivi qualitativi mentre poco più della metà ha introdotto obiettivi di miglioramento dei comportamenti.

¹³ Carlo des Dorides, Paolo Iacchi "I sistemi di valutazione del personale", Guerini e Associati (2013)

Box 4. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

Incremento della retribuzione fissa

Nella maggior parte delle aziende l'incremento retributivo della RBA (Retribuzione Base Annuale lorda) viene deciso in base ai risultati raggiunti per tutte le figure professionali anche se la percentuale di aziende che utilizza questo criterio diminuisce al diminuire del livello professionale (Manager 75,5%, Professional 64,2%, Neo 55,7%). Gli altri criteri sono meno utilizzati, ma si evidenzia come il passaggio

di ruolo sia maggiormente utilizzato per Professional (21,7%) e Neo (19,8%) rispetto ai Manager (11,3%), lo stesso avviene per l'esperienza lavorativa (Manager 13,2%, Professional 20,8%, Neo 24,5%). Non sono emerse differenze per i diversi cluster, solo le imprese Corporate Reseller, nel caso dei Neo, danno maggiore importanza all'esperienza lavorativa, rispetto ai risultati raggiunti.

Criteri per incremento retributivo su RBA	Manager	Professional	Neo
Risultati raggiunti	75,5%	64,2%	55,7%
Esperienza lavorativa	13,2%	20,8%	24,5%
Responsabilità attribuite nello stesso ruolo	11,3%	18,9%	12,3%
Sistema formale di valutazione delle prestazioni	17,9%	21,7%	17,9%
Appartenenza a un cluster (talento, persona chiave, persona in ruolo chiave)	16,0%	19,8%	9,4%
Disponibilità a trasferimento/mobilità	2,8%	2,8%	4,7%
Passaggio di ruolo	11,3%	21,7%	19,8%

Box 5. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

La retribuzione variabile

La maggior parte delle imprese prevede una retribuzione variabile per i Manager (83%) e per i Professional (73,6%), mentre poco meno della metà la prevede per i Neo (47,2%). Dove è prevista nella maggior parte dei casi è legata a risultati/obiettivi definiti, mentre solo in

pochi casi è legata ai risultati aziendali. Non emergono particolari differenze per cluster, anche se le imprese che utilizzano la retribuzione variabile, e in particolare quella legata ai risultati/obiettivi definiti, aumentano al crescere della dimensione aziendale.

È prevista una Retribuzione Variabile	Manager	Professional	Neo
Sì, ma legata ai risultati aziendali	10,4%	9,4%	6,6%
Sì, ma legata ai risultati/obiettivi definiti	72,6%	64,2%	40,6%
No	17,0%	26,4%	52,8%

Il variabile è collegato al raggiungimento di obiettivi individuali formalizzati. È interessante notare percentuali elevate nella erogazione di bonus/gratifiche

a discrezione della direzione aziendale e/o della proprietà, prassi utilizzata nelle Piccole/Medie aziende e totalmente assente nelle Grandi:

(Se Sì) con quali forme viene erogata?	Manager	Professional	Neo
Bonus/gratifica a discrezione della direzione aziendale o della proprietà	36,4%	35,9%	38,0%
Premi collettivi con contratto aziendale (es. premio di risultato/partecipazione)	2,8%	6,4%	10,0%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi individuali formalizzati	49,1%	56,4%	46,0%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi di team/gruppo formalizzati	6,6%	15,4%	14,0%
Variabile collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali formalizzati	25,5%	28,2%	22,0%
Variabile collegato ai risultati di team interfunzionali/ per progetto	2,8%	7,7%	6,0%
Incentivi di lungo termine	6,6%	5,1%	6,0%

La componente variabile di medio - lungo periodo

In questo caso, questo tipo di retribuzione si rivolge a Manager e Top Manager o Vertici Aziendali e si propone di orientare i comportamenti su risultati e obiettivi strategici pluriennali, oltre che fidelizzarli.

I piani LTI sono una componente importante del pacchetto remunerativo dei Vertici aziendali. In una ricerca svolta sulle Società Quotate¹⁴, ad esempio, il 61% di esse dispone di piani LTI per il proprio Vertice.

I Piani sono prevalentemente diffusi tra Top Management (A.D., Direttore Generale e Direttori con responsabilità strategiche). A volte sono estesi anche ai Key People (anche Quadri) e ai talenti che hanno il potenziale per contribuire alla crescita di valore nel medio-lungo periodo.

Si registrano in forte crescita i piani monetari, sia LTI Cash puri che Deferred Bonus.

I piani LTI Cash puri prevedono un orizzonte temporale triennale, in cui il triennio di riferimento è quello del piano strategico industriale.

In rari casi è stato rilevato un orizzonte temporale più ampio. Circa il 70% dei piani analizzati sono piani chiusi (di 3 anni), mentre gli altri sono "rolling" (ogni anno parte un nuovo ciclo).

Circa il 34% delle aziende dichiara di avere un Deferred Bonus:

- prevalentemente il differimento è di 2/3 anni rispetto alla maturazione del premio
- la parte differita oscilla tra il 25% e il 75% di quanto maturato
- a volte viene adottata una logica di co-investimento: in questi casi il beneficiario ha la possibilità di scegliere se e quanto differire. Se il meccanismo prevede una partecipazione al rischio è infatti possibile che venga decurtata la parte del bonus già maturata (malus) oppure che venga incrementata in modo significativo (bonus)

I Piani equity senza condizione di performance sono quasi scomparsi. L'8% delle aziende ha adottato sia piani cash che equity based. All'interno dei piani equity based continua ad essere prevalente la stock option anche se nell'ultimo anno sono diminuite significativamente le nuove assegnazioni di piani, con spostamento verso i piani stock grants/performance shares. Il 22% delle aziende che hanno dichiarato un piano LTI «equity based» prevede clausole di lock up, ovvero il mantenimento, in tutto o in parte, degli strumenti finanziari acquisiti, per un determinato numero di anni. L'erogazione è sempre collegata al raggiungimento dei target (KPI) previsti dai piani pluriennali.

Welfare aziendale¹⁵: oltre il concetto di benefit

Il tema del Welfare sta assumendo un ruolo centrale tra le questioni sociali e politiche, in ragione di fenomeni di transizione intervenuti nei processi produttivi e nella cultura del lavoro, ponendo in evidenza i temi legati all'incertezza.

Le progressive richieste di flessibilità che provengono dal mercato e dall'esigenza delle organizzazioni produttive di reggere l'urto della competizione stanno provocando cambiamenti molto profondi con conseguenze rilevanti non soltanto sui tipici fenomeni più quantitativi del mondo del lavoro, quali l'occupazione e la composizione del mercato del lavoro, ma anche sugli aspetti più qualitativi della vita lavorativa, di quella personale e familiare.

In quest'ambito l'offerta di Welfare aziendale può assumere valore di necessità individuale e sociale, prima ancora che un'opportunità per una più equilibrata gestione della remunerazione.

In tale ottica, le organizzazioni cercano di offrire ai propri collaboratori pacchetti di Welfare tali da rispondere alla duplice esigenza di soddisfare in ma-

niera adeguata i bisogni e i desideri dei dipendenti e di rendere attrattiva l'impresa agli occhi del mercato del lavoro.

Dall'altro lato, questa forma di remunerazione presenta un vantaggio tanto per le aziende che per il lavoratore in quanto, a parità di costo, si possono offrire migliori livelli di ricompensa.

In particolare, i vantaggi dei sistemi di Welfare sono caratterizzati da due elementi: diverse tipologie di servizi offerti al dipendente e diversi livelli di contribuzione da parte della società. Gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (T.U.I.R.) identificano le aree di defiscalizzazione per le aziende.

In particolare, sempre più aziende si stanno muovendo verso i cosiddetti **flexible benefits** ovvero verso forme di retribuzione non monetaria che permettono ai dipendenti di scegliere quelli più allineati alle proprie esigenze. I vantaggi risiedono nella riduzione del costo del lavoro, nel miglioramento del clima aziendale, nell'incremento della motivazione e della fidelizzazione all'azienda, nell'aumento del potere di acquisto dei dipendenti.

¹⁴ Rapporto "Executive Compensation. La remunerazione dei vertici aziendali delle società quotate" Edizione 2012 a cura di OD&M Consulting. L'universo di riferimento per l'indagine è costituito da 249 aziende quotate alla Borsa di Milano nei seguenti listini FTSE MIB, FTSE Italia Micro Cap, FTSE Italia Small Cap, FTSE Italia Mid Cap, FTSE Italia All share.

¹⁵ Quando si parla di Welfare si fa riferimento a quelle forme di remunerazione erogate in termini di compensi "in natura" (quindi di carattere tangibile ma non monetario) che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti (e dei loro familiari) in aggiunta alla retribuzione monetaria e si distinguono in Benefit, ossia strumenti essenzialmente con finalità previdenziali e assistenziali, finalizzati alla protezione del futuro tenore di vita o del patrimonio della famiglia, e Perquisite, beni o servizi di immediato utilizzo.

All'interno del pacchetto si assiste alla presenza di interventi molto diversi per natura e finalità: da interventi di Welfare in senso stretto (da quelli in tema di previdenza e assistenza integrativa, a quelli rivolti a sostenere l'educazione e la cura dei figli e della famiglia) a interventi di conciliazione vita professionale e vita privata, fino a interventi di vero e proprio sostegno al reddito (tipo "carrelli spesa", sconti per l'acquisto di beni e servizi, ecc.) o di promozione del benessere psico-fisico delle persone.

Al di là della soluzione offerta, è importante però che dietro ci sia una strategia e politica di Welfare con visione strategica di lungo termine evitando di "seguire le mode".

Le parole chiave nel definire la politica di benefit sono: differenziazione, investimenti mirati e flessibilità. Perché la politica funzioni, occorre fare una corretta analisi della popolazione aziendale di riferimento e delle relative caratteristiche socio-demografiche, indagare e tener conto delle preferenze e delle aspettative dei collaboratori (ad esempio attraverso il ricorso a specifiche indagini interne), avere chiara la proiezione di costi/benefici e la sostenibilità di medio-lungo periodo, fare una verifica dello scambio contrattuale tra benefit e produttività.

Strettamente correlato a questi aspetti di progettazione e gestione di piani di benefici è il tema sempre più attuale della comunicazione, sia perché può accadere che i dipendenti non conoscano l'esistenza di piani

aziendali di Welfare, sia perché, laddove siano pure noti, spesso non se ne conosce il valore reale e l'impatto che la loro presenza ha sul valore complessivo del pacchetto di Compensation.

È importante l'informazione a tutti gli stakeholders e il coinvolgimento dei dipendenti in tutte le fasi dell'attività: dal disegno, alla scelta sul mix di misure più adeguate alle strategie aziendali e ai bisogni della popolazione.

Questo per non incorrere nel rischio che ciò che i dipendenti ritengono importante sia diverso dal pacchetto di benefit offerto dall'azienda, come invece evidenzia una recente indagine¹⁶.

Nelle aziende ICT della nostra survey si conferma il trend di attribuzione di un pacchetto di benefit oltre a quello definito dal CCNL (box 6 a pagina seguente): questa è consuetudine in particolare nei confronti di Manager (71%) e Professional (61%), meno nel caso di Neo (43%).

Tra i benefit attribuiti, prevalgono quelli legati alla mobilità indipendentemente dal livello di seniority, seguiti dai servizi di ristorazione e da quelli legati alla previdenza.

Le aree di benefit più "innovative" e legate al work life balance sembrano essere utilizzate ancora da un'esigua minoranza di imprese. Non emergono differenze rilevanti per i cluster, anche se le imprese Medio/Grandi tendono ad elargire più benefit appartenenti ad aree diverse.

Formazione e Sviluppo: alla ricerca di strumenti innovativi

Gli strumenti che fanno riferimento a quest'area sono molteplici: si va da tutte le forme di apprendimento, ai sistemi di gestione delle prestazioni, allo sviluppo di carriera.

È importante evidenziare l'eccezionale capacità di questi strumenti di ricompensa intangibili o relazionali nel trattenere e motivare le persone, in quanto in grado di soddisfare bisogni di ordine superiore connessi alla stima e all'autorealizzazione.

Tra le leve di sostegno allo sviluppo, è possibile evidenziare come le aziende si stiano sempre più orientando verso l'utilizzo di strumenti diversificati a seconda della

popolazione aziendale di riferimento: si va dall'utilizzo del coaching e/o counseling principalmente per le figure manageriali, a percorsi di formazione interni e/o esterni, alla partecipazione a gruppi di lavoro interaziendali, interfunzionali, internazionali. Evidenza tra l'altro riscontrata anche dall'indagine rivolta alle aziende ICT (box 7 a pagina seguente).

Tra le leve sembra emergere una generale preferenza per i percorsi formativi interni rivolti tanto a Manager quanto a Professional e Neo per poi passare ad una diversificazione degli strumenti (per Manager e Professional prevalgono percorsi formativi esterni e coaching, per i Neo training on the job e percorsi formativi esterni).

¹⁶ Survey "Benefit 2011" a cura di OD&M Consulting

Box 6. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

I benefit

Anche nelle aziende ICT è prassi consolidata attribuire un pacchetto benefit, oltre a quanto previsto dal CCNL, ed è direttamente legata al ruolo professionale: il 71% delle imprese ICT lo prevede per i Manager, il

61,3% per i Professional e solo il 43,4% per i Neo. La quantità di aziende che hanno un pacchetto benefit inoltre tende ad aumentare, soprattutto per i Manager, al crescere della dimensione aziendale.

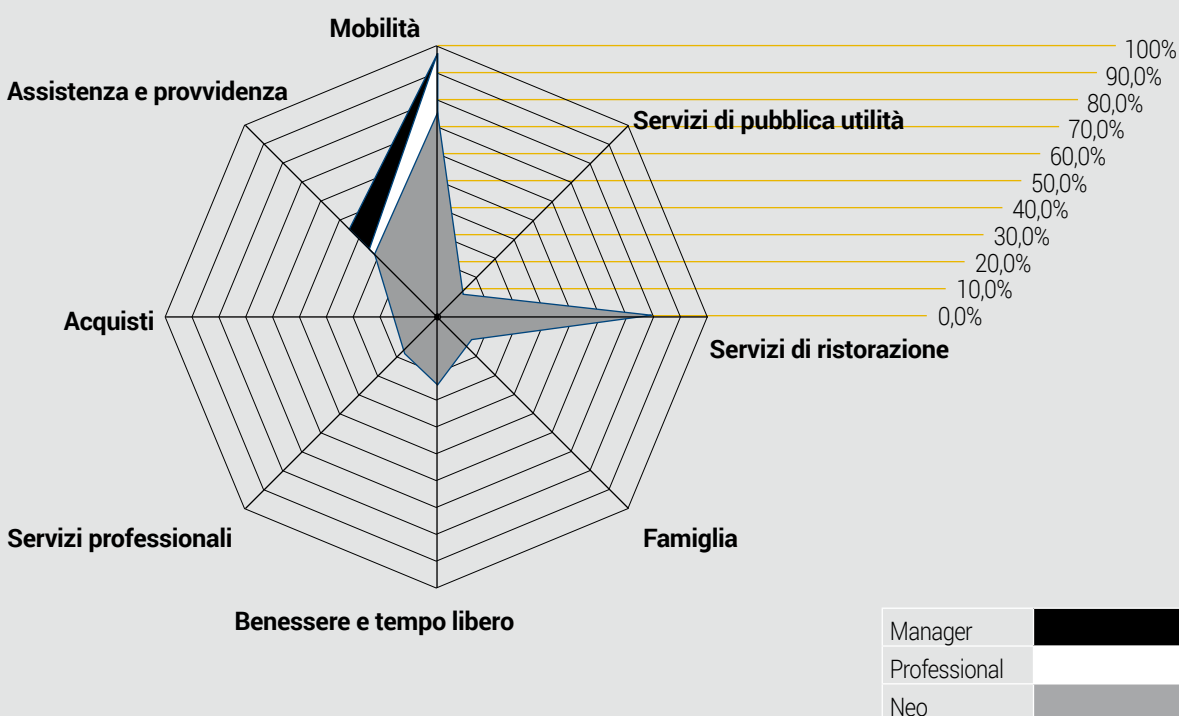
È previsto un pacchetto benefit oltre a quanto definito dal CCNL?	Manager	Professional	Neo
SI	70,8%	61,3%	43,4%
No	29,2%	38,7%	56,6%

Tra i benefit attribuiti prevalgono quelli legati alla mobilità, ovvero strumenti o servizi diretti a sostenere il lavoratore nello svolgimento del proprio lavoro quotidiano (dai più essenziali a quelli meno essenziali e più innovativi: PC portatile, cellulare, autovettura aziendale, carta di credito, smartphone, mobile internet key) e/o diretti a

ridurre le spese a proprio carico che derivano dallo svolgimento del lavoro (ad esempio rimborso carburante casa-lavoro).

Seguono i servizi di ristorazione (buoni pasto/ticket restaurant) e quelli legati all'assistenza e previdenza (polizza infortuni, copertura spese mediche, ecc).

Se SI, selezionare dalla lista seguente i benefit in uso	Manager	Professional	Neo
Mobilità	98,7%	98,5%	80,4%
Assistenza e previdenza	50,7%	44,6%	43,5%
Acquisti	13,3%	12,3%	17,4%
Servizi professionali	10,7%	12,3%	15,2%
Benessere e tempo libero	18,7%	20,0%	23,9%
Famiglia	13,3%	12,3%	15,2%
Servizi di ristorazione	61,3%	70,8%	78,3%
Servizi di pubblica utilità	5,3%	6,2%	8,7%



Box 7. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

Leve per lo sviluppo professionale

Tra le azioni di sostegno allo sviluppo professionale, le aziende ICT si caratterizzano per la preferenza di percorsi formativi interni e/o esterni all'azienda, con percentuali che risentono del livello di seniority.

È interessante notare l'utilizzo di percorsi di coaching tanto per i manager come per i giovani. Mentre risulta un certo utilizzo della partecipazioni a gruppi interaziendali, interfunzionali e internazionali non sembra essere particolarmente utilizzata la modalità social (ovvero la parte-

cipazione a web community). Più del 10% dei rispondenti afferma invece di non aver previsto nessuna azione di sostegno organica e formalizzata per i propri Manager.

Una possibile spiegazione può essere attribuita al periodo di crisi economica che vede ridurre notevolmente i budget destinati alla formazione portando ad uno sforzo di focalizzazione degli stessi per le figure che ne necessitano maggiormente come ad esempio i giovani neoassunti.

Azioni per sostenere lo sviluppo professionale	Manager	Professional	Neo
Percorsi formativi interni all'azienda	54,7%	62,3%	66,0%
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	27,4%	28,3%	23,6%
Coaching	21,7%	21,7%	18,9%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionale	16,0%	20,8%	17,9%
Possibilità di partecipare a gruppi di approfondimento e iniziative divulgative	10,4%	7,5%	5,7%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro internazionali	12,3%	10,4%	9,4%
Percorsi di carriera ad hoc	11,3%	7,5%	4,7%
Training on the job	9,4%	20,8%	36,8%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	8,5%	9,4%	3,8%
Mentoring	7,5%	10,4%	13,2%
Esperienze manageriali all'estero	4,7%	2,8%	0,9%
Possibilità di partecipare a web community	4,7%	8,5%	3,8%
Counseling	3,8%	2,8%	3,8%
Job rotation	1,9%	5,7%	9,4%
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	13,2%	5,7%	5,7%

Verso l'apprendimento social

Se il capitale umano rappresenterà sempre più la forza competitiva dell'azienda, è evidente che occorre avere persone con un bagaglio di conoscenze e competenze adeguate ad affrontare le sfide durante tutto l'arco della vita lavorativa. La formazione continua degli adulti (lifelong learning) diviene quindi uno degli obiettivi strategici da perseguire per le aziende che vogliono gestire le trasformazioni, spesso in tempi brevi, e non subirle.

Purtroppo la crisi economica di questi ultimi anni ha portato molte aziende ad operare una contrazione, e in alcuni casi ad un congelamento, della progettazione e realizzazione di percorsi formativi. Tale dato trova conferma anche nel Rapporto Asfor 2013: l'analisi che vede coinvolte scuole, istituzioni di formazione e alcune Corporate University e Academy evidenzia infatti una variazione negativa del fatturato: nel triennio 2009 - 2011 vedeva coinvolti il 27% dei soci, nel 2011 - 2012 la quota era in crescita al 46%¹⁷.

Tale trend sembra coinvolgere anche le **aziende dell'ICT** (box 8) che indicano nella disponibilità di budget l'ostacolo principale nella realizzazione dei percorsi formativi. Il budget dedicato tra l'altro rappresenta il principale strumento di finanziamento di tali percorsi in particolare per quelli dedicati a Manager e Neo, mentre nel caso dei Professional, prevale l'utilizzo di fondi interprofessionali sebbene con percentuale di scostamento rispetto al budget dedicato veramente irrisoria (box 8).

Le imprese Medio/Grandi risultano essere maggiormente propense all'utilizzo di fondi interprofessionali. Parlando di metodologie di formazione, l'avvento della generazione di nativi digitali, ormai superata dai mobile-born¹⁸, e la crescita dei Social Media stanno introducendo dei cambiamenti al modo di fare formazione in azienda. La rete diviene così il luogo dell'informal learning ponendosi in alcuni casi come alternativa alle tradizionali metodologie formative.

Si sente parlare quindi di community virtuali che, in affiancamento alle metodologie tradizionali (lezioni in aula), permettono di creare un'esperienza formativa continua tra i partecipanti, mettendo a disposizione strumenti quali forum on line, blog e social networking services che supportano l'apprendimento informale e la creazione di network di conoscenza. Iniziano inoltre a diffondersi strumenti di video sharing e webconference per gestire attività di formazione a distanza con l'obiettivo di abbattere costi e

tempi per le trasferte.

Se questa sarà la tendenza futura, ad oggi la metodologia didattica utilizzata vede una sostanziale continuità con il passato, dove l'aula, sempre secondo il rapporto Asfor, è utilizzata nel 70% dei casi, mentre il ricorso a forme di online learning appare alquanto limitato. Tra le barriere indicate risulta in primis la scarsa efficacia percepita da parte dei partecipanti rispetto alle metodologie tradizionali e seguita dall'assenza di domanda.

È importante evidenziare come l'informal learning richieda, oltre naturalmente alla presenza di appositi strumenti tecnologici che permettono un accesso veloce e semplice, una cultura aziendale che incoraggi e supporti la collaborazione e condivisione, un approccio a favore del Byod per coloro che preferiscono utilizzare dispositivi personali, un apprendimento On Demand, una consapevolezza che la formazione tradizionale spesso è insufficiente e/o inadeguata per i nativi digitali. D'altro canto però bisogna stare attenti a non correre il rischio di utilizzare tecnologie social solo perché di moda o perché considerate vicine alle aspettative dei discenti. Il focus delle attività formative deve essere sui risultati da ottenere e non sulle metodologie in sé.

In quest'ottica la progettazione dei percorsi formativi diviene ancora più importante.

Per le aziende ICT (box 8), la principale difficoltà nella progettazione dei percorsi formativi è rappresentata dalla definizione del percorso e dei contenuti, in particolare per i Professional (36,3%) e per i Neo (35,5%), mentre è indicata da meno aziende per i Manager (28,8%), pur rimanendo la più indicata insieme all'assessment delle competenze. Circa 2 aziende su 10 indicano inoltre la definizione dell'ambito e degli obiettivi formativi per i Manager e per i Professional e l'analisi del gap per i Manager.

Per le aziende di grandi dimensioni sembra prevalere l'assessment delle competenze e l'analisi del gap indipendentemente dal livello di seniority delle professionalità ICT.

Nel caso degli ostacoli nella progettazione dei percorsi formativi dei Manager emergono delle differenze a seconda dell'attività principale dell'azienda. Le imprese che si occupano di corporate reseller e di hardware indicano maggiormente la definizione del percorso e dei contenuti, le software house e le imprese di consulenza IT segnalano come primo ostacolo l'assessment delle competenze, mentre le imprese di digital solution indicano l'analisi del gap.

¹⁷Fonte: Rapporto Asfor 2013

¹⁸Si tratta dei bambini di questi anni che imparano a interagire con smartphone e tablet dai primissimi mesi di vita.

Box 8. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

Ostacoli alla formazione e fonti di finanziamento

La disponibilità di budget rappresenta il maggior ostacolo nella realizzazione dei percorsi formativi.

Segue la difficoltà nel trovare corsi in linea con le esigenze aziendali indicato da circa 3 aziende su 10.

Ostacoli alla realizzazione dei percorsi formativi	Manager	Professional	Neo
Disponibilità di budget	68,5%	63,8%	56,6%
Difficile reperibilità dei fondi pubblici	15,1%	18,8%	23,7%
Difficoltà nel trovare corsi in linea con le esigenze aziendali	31,5%	32,5%	27,6%
Mancanza di tempo	2,7%	5,0%	3,9%

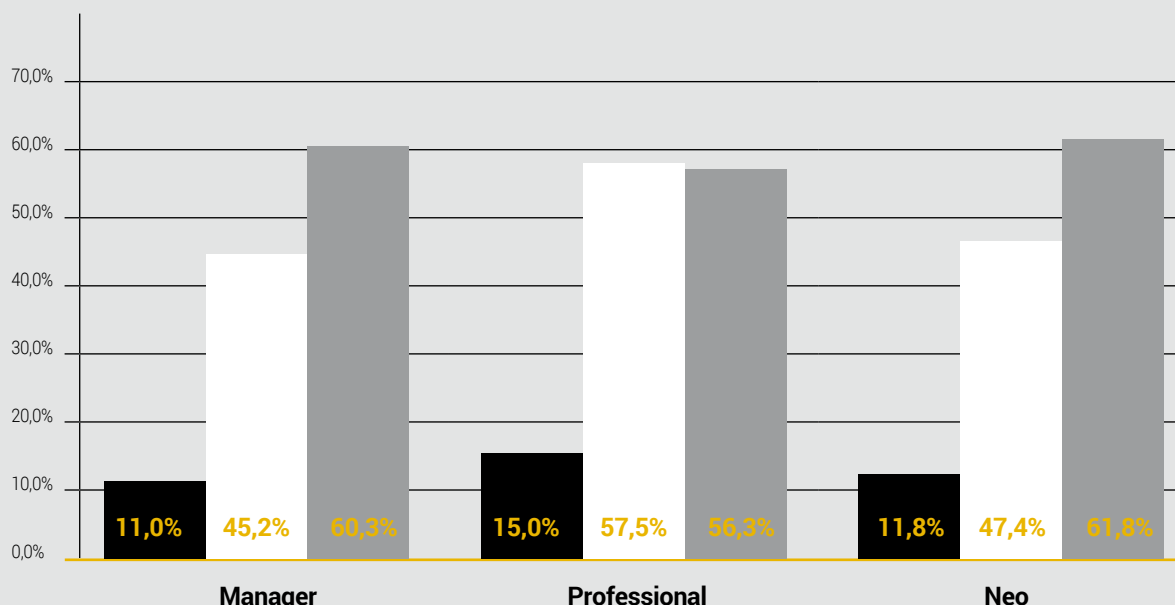
Per la fase di progettazione, l'ostacolo principale è rappresentato dalla definizione del percorso e dei contenuti sia

per Manager, Professional e Neo mentre per i Manager a questo si affianca all'assessment delle competenze.

Ostacoli alla progettazione dei percorsi formativi	Manager	Professional	Neo
Assessment delle competenze	28,8%	26,3%	22,4%
Analisi del GAP	21,9%	17,5%	14,5%
Definizione dell'ambito e degli obiettivi formativi	21,9%	22,5%	18,4%
Definizione del percorso e dei contenuti	28,8%	36,3%	35,5%
Mancanza di tempo	4,1%	3,8%	3,9%

Tra le fonti di finanziamento dei percorsi formativi prevale l'utilizzo di un budget dedicato, sebbene per i Professional sembra esserci anche un maggior ri-

corso ai fondi interprofessionali. Non sembra essere prassi l'utilizzo di bandi pubblici quale fonte di finanziamento.



Percorsi totalmente finanziati con bandi pubblici	
Percorsi finanziati con fondi interprofessionali	
Budget aziendale dedicato	

Valutare la Prestazione

Tra gli strumenti di sviluppo, la valutazione della prestazione permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento di una persona. Ed è proprio da queste ultime che possono nascere interventi di sviluppo per ridurre le criticità emerse. Il suo utilizzo può essere focalizzato tanto a fini retributivi quanto a fini di sviluppo.

Sicuramente indipendentemente dalle finalità, lo strumento è consolidato in quelle aziende dove la gestione del personale risulta essere un'attività a valore aggiunto e la cultura dello sviluppo e performance è diffusa.

Dal 75% all'81% delle aziende italiane utilizza sistemi formalizzati di valutazione delle prestazioni per le figure manageriali¹⁹.

Andando nel dettaglio delle **aziende ICT** il dato è invece sensibilmente inferiore: solo poco più del 50% afferma di avere una valutazione delle prestazioni formalizzata per le professionalità ICT indipendentemente dalla seniority (box 9).

Tale percentuale risente però della composizione del campione, che riflette la frammentazione del settore in una costellazione di micro e piccole aziende poco strutturate a fianco di poche Medie e Grandi aziende. Infatti, se si analizza la dimensione aziendale, sale a oltre l'85% nel caso della Media azienda e al 100% nel caso della Grande. In ogni caso è interessante notare come circa una microazienda su 3 affermi di avere tale sistema, mentre per le piccole si parla di più della metà evidenziando una diffusione dello strumento anche nel caso di aziende di dimensioni ridotte.

Rispetto agli elementi di valutazione, si va sempre più verso forme miste dove, accanto agli obiettivi, si

valutano le competenze (trasversali e/o specifiche di ruolo). La tendenza è confermata anche nelle aziende ICT (box 9), dove si registrano percentuali elevate tanto nella valutazione degli obiettivi quanto in quella delle competenze/comportamenti agiti.

Le competenze/comportamenti oggetto di valutazione naturalmente variano al variare del livello di seniority professionale. La maggior parte delle imprese valuta i Manager in base alle competenze trasversali e gestionali (57,5%) seguite da quelle che valutano i comportamenti agiti (27,5%). Nel caso dei Professional la maggior parte delle aziende valuta competenze specialistiche (56,5%), aspetto invece poco considerato per i Manager (15%), e le competenze trasversali/gestionali (34,8%).

La quasi totalità delle imprese valuta i Neo in base alle competenze specialistiche (81,1%) mentre gli altri aspetti sono pressoché nulli.

La valutazione è tendenzialmente ancora di tipo top down (capo diretto e/o direzione), sebbene si assiste sempre più alla richiesta di autovalutazione da parte del valutato, attribuendo quindi importanza ad una delle fasi più delicate del processo: il feedback.

Nel caso delle aziende ICT, la maggior parte delle imprese utilizza il Capo diretto per la valutazione dei Professional (72,1%) e dei Neo (76,8%). Rispetto ai Manager le imprese si dividono fra quelle che utilizzano il Capo diretto (51,7%) e quelle che utilizzano la Direzione (50%). Quest'ultima è utilizzata, seppur in misura minore, anche per la valutazione dei Professional (37,7%) e dei Neo (30,4%).

Da notare come circa il 21% delle imprese utilizzi l'autovalutazione per tutte le diverse figure professionali.

¹⁹ Dati dell'Osservatorio Manageriale 2012 "I Manager visti dalle aziende" a cura di Manageritalia e OD&M Consulting

Box 9. Survey “La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT”

La valutazione della prestazione

La valutazione formale della prestazione risulta essere prassi consolidata in poco più del 50% delle aziende rispondenti sebbene diffusa a tutta la popolazione aziendale. Sicuramente tale percentuale

risente della caratteristica dei rispondenti, rappresentati in circa il 98% dei casi da piccole e medie imprese, dove il processo di valutazione è inesistente e/o non formalizzato.

Esiste una valutazione formale della prestazione	Manager	Professional	Neo
Si	54,7%	57,5%	52,8%
No	45,3%	42,5%	47,2%



Esistenza di una valutazione formale della prestazione	Micro azienda	Piccola azienda	Media azienda	Grande azienda
Manager	27,6%	54,7%	86,4%	100,0%
Professional	37,9%	54,7%	86,4%	100,0%
Neo	41,4%	47,2%	77,3%	100,0%

La valutazione è di tipo misto: accanto agli obiettivi definiti si assiste alla valutazione di competenze/comportanti. Queste ultime fanno riferimento a competenze trasversa-

li/gestionali per i manager evidenziando l'importanza del ruolo nella gestione di persone e competenze specialistiche relative al ruolo per i Professional e i Neo.

Se SI, in base a quali criteri	Manager	Professional	Neo
In base agli obiettivi definiti	82,8%	73,8%	62,5%
In base alle competenze/comportamenti indicati	69,0%	75,4%	66,1%
In base al tempo e all'impegno che è stato dedicato al lavoro	13,8%	19,7%	21,4%

Principali competenze valutate	Manager	Professional	Neo
Competenze specialistiche relative al ruolo ricoperto	15,0%	56,5%	81,1%
Competenze trasversali/gestionali	57,5%	34,8%	5,4%
Comportamenti agiti	27,5%	8,7%	13,5%

In oltre la metà delle aziende, la valutazione delle prestazione definisce lo sviluppo professionale dei Professional (51,9%) e dei Neo (53,8%). Nel caso dei Manager le imprese si dividono fra quelle che la utilizzano ai fini di sviluppo (37,7%) e quelle la utilizzano a fini retributivi, determinando una variazione della RVA (34,9%).

Circa un terzo delle imprese inoltre la utilizzano per definire gli avanzamenti di carriera.

La valutazione non ha nessun impatto per il 19,8% delle imprese nel caso dei Manager, il 12,3% per i Professional e il 17,9% per i Neo.

Nelle imprese di grandi dimensioni la valutazione, sia formale che informale, dei manager e dei Professional impatta su più aspetti contemporaneamente, oltre a definire lo sviluppo professionale determina la variazione della RBA e della RVA e definisce gli avanzamenti di carriera.

Impatto della valutazione sia formale che informale	Manager	Professional	Neo
Determina una variazione della RBA	14,2%	14,2%	11,3%
Determina una variazione della RVA	34,9%	27,4%	13,2%
Definisce lo sviluppo professionale	37,7%	51,9%	53,8%
Definisce gli avanzamenti di carriera	26,4%	36,8%	33,0%

Ambiente di lavoro: le nuove frontiere del benessere organizzativo

Parlare di ambiente di lavoro vuol dire fare riferimento al WorkLife Balance, all'ambiente fisico e all'ergonomia del posto di lavoro, al clima organizzativo, allo stile di leadership, al sistema di comunicazione interna, ai valori. Porre attenzione a tali aspetti vuol dire creare le condizioni affinché le persone possano lavorare esprimendo al meglio le proprie conoscenze, capacità, attitudini e potenzialità mantenendo ad esempio un equilibrio con carichi lavoro e impegni extra-lavoro.

Si tratta di aspetti che hanno una forte valenza nell'attrarre, trattenere e motivare le persone e sono in grado di rispondere a bisogni di sicurezza, socialità, stima e di auto-realizzazione.

È interessante notare come nelle **aziende ICT** l'ambiente di lavoro risulti essere tra le leve maggiormente utilizzate per trattenere le professionalità ICT (box 10), sebbene combinata con altre leve del Total Reward.

Box 10. Survey "La gestione del Capitale Umano nelle imprese ICT"

Leve per trattenere

L'ambiente di lavoro è considerato dalla maggior parte delle imprese una leva importante per trattenere le diverse figure professionali, si colloca al primo posto sia per i Manager (22,6%), sia per i Professional (26,4%), sia per i Neo (28,3%).

A queste leve le aziende affiancano però anche altre leve che si diversificano per il livello di seniority, consapevoli dell'importanza della personalizzazione e differenziazione in un'ottica di reale attrattiva per le persone.

Per i Manager quindi risultano importanti leve come l'autonomia e il livello di delega nelle decisioni e la solidità dell'azienda e cultura in un periodo dove i cambi di scena sono costantemente all'orizzonte.

Per i Professional, le aziende sembrano puntare anche sul contenuto del lavoro, su flessibilità dell'orario di lavoro e su retribuzione fissa. Per i Neo, il contenuto del lavoro risulta a pari livello dell'ambiente di lavoro mentre seguono le opportunità di sviluppo e formazione.

Leve per trattenere	Manager	Professional	Neo
L'ambiente di lavoro	22,6%	26,4%	28,3%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	19,8%	20,8%	8,5%
La solidità dell'azienda e la sua cultura	18,9%	17,9%	16,0%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	17,9%	7,5%	2,8%
La retribuzione fissa	17,0%	21,7%	24,5%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	16,0%	13,2%	9,4%
Il contenuto del lavoro	15,1%	25,5%	28,3%
La retribuzione variabile di medio lungo periodo	14,2%	5,7%	1,9%
La flessibilità nell'orario di lavoro	11,3%	21,7%	17,9%
Le opportunità di carriera	10,4%	12,3%	13,2%
Le opportunità di formazione e sviluppo	9,4%	15,1%	25,5%
La retribuzione variabile di breve periodo	9,4%	6,6%	2,8%
Carriera internazionale	8,5%	1,9%	1,9%
La reputazione/immagine dell'azienda	8,5%	5,7%	7,5%
L'employability garantita dal ruolo e dall'azienda	3,8%	3,8%	3,8%
I benefit	1,9%	17,0%	8,5%
Il carico di lavoro adeguato	0,9%	1,9%	6,6%
La possibilità di viaggiare	0,9%	1,9%	2,8%

Verso forme di Smart Working

Parlando di WorkLife Balance, tra i trend emergenti si assiste alla nascita dello Smart Working, ovvero di modelli di lavoro flessibili che offrono al lavoratore autonomia nella scelta di spazi, tempi e strumenti.

A modelli di lavoro basati su orari fissi e postazioni stabili in ufficio, subentrano nuove forme di gestione della propria attività.

Nonostante l'adozione di tali modelli abbia eviden-

ziato vantaggi in termini di aumento di produttività, diminuzione del livello di assenteismo, incremento della soddisfazione del lavoratore, che riesce meglio a gestire l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, in Italia, da un recente ricerca del Politecnico²⁰, emergono ancora delle barriere legate soprattutto ad una cultura aziendale ancora acerba e timorosa nel tradurre i principi in fatti.

In particolare, rispetto al telelavoro, alla flessibilità e ai dispositivi mobili, il nostro Paese risulta in ritardo nei confronti dell'Europa (siamo al 25° posto su 27 Paesi europei), nonostante timidi segnali positivi: i telelavoratori sono aumentati dell'8%, con un'azienda su tre che entro il 2015 consentirà ai dipendenti di utilizzare smartphone, tablet e notebook a scopo lavorativo.

Il ritardo si registra in particolare nelle PMI: dall'Osservatorio del Politecnico emerge come la flessibilità nell'orario di lavoro sia presente nel 25% delle imprese, ma venga offerta a tutti i dipendenti solo nel 10% dei casi; il telelavoro sia presente nel 20% delle imprese, ma sia concesso a tutti i dipendenti in meno del 2% dei casi.

Nelle Grandi aziende italiane, invece, rileva ancora la ricerca, la situazione è diversa: la diffusione della flessibilità nell'orario di lavoro è circa il triplo delle PMI, quella del telelavoro doppia.

Alla base del gap italiano rispetto agli altri Paesi europei nella diffusione del telelavoro, vi è una "normativa pesante e restrittiva, una visione miope e rigida nelle relazioni industriali e una cultura del lavoro pesantemente gerarchica", secondo Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano.

Oltre ad avere policy organizzative mediamente più flessibili, le Grandi aziende si distinguono per una maggior attenzione all'innovazione del layout fisico degli spazi di lavoro: circa un'impresa di grandi dimensioni su due ha in atto iniziative di riprogettazione degli edifici con la creazione di ambienti maggiormente aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone (aree destinate alla col-

laborazione, open space, postazioni non riservate alle singole persone o riconfigurabili, aree di relax). Gli ostacoli ai cambiamenti in questo ambito sono attribuibili all'inadeguatezza delle attuali strutture aziendali e alla necessità di ingenti investimenti in ristrutturazione.

D'altro canto, sono poche le aziende (5%) che concedono contemporaneamente al lavoratore la libertà di scegliere dove lavorare, quando lavorare e con quali device.

Si assiste così alla nascita di tre tipologie di lavoratori "non tradizionali" più che Smart Worker:

- **I Distant o Mobile Worker:** ovvero flessibili nella scelta degli spazi di lavoro
- **I Flexible Worker:** autonomi nel personalizzare l'orario di lavoro in base alle proprie esigenze
- **Gli Adaptive Worker:** scelgono i device con cui lavorare

Le tecnologie che supportano lo Smart Working fanno riferimento tendenzialmente a quattro tipologie:

- **Collaboration:** sistemi di conferencing, instant messaging, Voip, condivisione e co-editing di slide e documenti ecc.
- **Mobile Workplace:** palmari, tablet, smartphone ecc
- **Cloud Computing:** per la fruizione di applicazioni e Risorse infrastrutturali in modalità as a service
- **Social Network & Community:** forum, blog, Social Network, idea management

Tra gli strumenti indicati, solo il primo trova ampia diffusione nelle aziende, mentre gli altri non raggiungono il 46% e spesso si tratta di strumenti concessi solo ad una parte della popolazione aziendale.

Ancora una volta, le barriere sono essenzialmente di carattere culturale: timori legati alla difficoltà di coordinamento, alla perdita di controllo da parte del management o alla possibilità di portare le persone all'isolamento.

Per le PMI, i limiti culturali possono essere superati con la volontà comune di fare sistema a livello di distretti, settori di business e comparti produttivi.

Obiettivo Engagement

Parlare di Engagement vuol dire fare riferimento alle componenti intrinseche della motivazione che trovano alimento e soddisfazione nel processo lavorativo stesso e non nel conseguimento di una meta esterna. Le persone engaged esprimono il proprio potenziale sul posto di lavoro provocando dei benefici di lungo periodo sia per se stessi che per l'organizzazione. Non si tratta di semplice soddisfazione sul lavoro ma di creazione di significato (**sensemaking**), di assunzione di responsabilità verso se stessi e gli altri (etica), di condivisione di valori (convivialità), di una scelta autonoma e creativa.

Le aziende con elevati livelli di Engagement registrano una produttività più elevata, meno conflitti, meno incidenti sul lavoro, minor turnover e assenteismo, creazione di nuove idee che possono tradursi nuove opportunità di guadagno, in strategie di riduzione dei costi, consigli per il miglioramento della produttività, miglioramenti nello sviluppo dei prodotti, ecc.

Le organizzazioni engaged racchiudono spesso caratteristiche quali valori autentici e forti, una chiara evidenza di giustizia ed equità, relazioni di rispetto reciproco, dove promesse e impegni vengono com-

²⁰ Osservatorio "Smart Working Survey" realizzato da School of Management del Politecnico di Milano, 2013

presi e rispettati sia dai dipendenti che dall'azienda. Conoscere il livello di Engagement della propria organizzazione diviene quindi fondamentale per implementare l'Engagement Strategy, ovvero il processo che consente di capire a che livello intervenire per poter perseguire l'eccellenza performativa ed economico-finanziaria dell'azienda.

Trattandosi di un processo, questo deve essere studiato, deve prevedere azioni di comunicazione, di intervento e di monitoraggio, altrimenti rischia di minare uno degli aspetti fondamentali dell'Engagement ovvero la creazione di un clima di fiducia.

Alcune analisi svolte recentemente²¹ evidenziano una limitata frequenza di adozione di strumenti di

misura dell'Engagement da parte delle aziende. Tra coloro che lo adottano, lo sponsor e committente del progetto è nel 76% il Top Management. Viene tendenzialmente coinvolta tutta la popolazione aziendale e nel 95% dei casi viene fornito un feedback dei risultati emersi. Tali evidenze trovano riscontro anche nelle indagini sul clima²²: realizzate solitamente in aziende di medie/grandi dimensioni, si rileva come l'Engagement sia gestito nei suoi aspetti operativi dalla Direzione Risorse Umane, ma il commitment è del Top Management. In tali casi l'indice di partecipazione medio è alto, intorno al 75%: le persone hanno infatti "voglia" di confrontarsi su tale tema con l'azienda. D'altro canto l'indice di partecipazione aumenta al ripetersi dell'indagine solo se sono state incrementare azioni di miglioramento riconosciute da tutti.

I TREND NELLA FASE DI USCITA DALL'AZIENDA: EMPLOYABILITY INTERNA ED ESTERNA

Come anticipato, il mercato del lavoro negli ultimi anni è molto cambiato. È evidente come in Italia sempre meno spesso si riuscirà ad avere cicli di lavoro lunghi una vita ma l'impiego sarà sempre più costituito da cicli brevi, soprattutto per le nuove generazioni. Nello stesso tempo, a seguito del mutato contesto previdenziale che vede l'innalzamento dei requisiti per il diritto alla pensione, le aziende si trovano a dover gestire la permanenza in azienda di collaboratori anziani, spesso demotivati per dover rimanere più a lungo del previsto in azienda.

Questo implica per ogni azienda la gestione di una popolazione "critica" che potrebbe essere a rischio di uscita in un arco temporale di 3 anni. Basti pensare agli over 55, alle persone che rientrano in azienda (maternità o periodi passati all'estero), alle persone non più aderenti al proprio ruolo perché non al passo con i cambiamenti ecc.

Le best practices evidenziano come tali situazioni richiedano degli interventi al fine di evitare la permanenza di persone non più motivate che potrebbero generare impatti negativi sul clima aziendale e quindi sulla performance generale, nonché rappresentare un puro costo per l'azienda. In particolare si parla di interventi focalizzati a garantire tanto l'employability interna quanto quella esterna.

Nel primo caso, la popolazione critica viene accompagnata, attraverso l'analisi dei gap, in percorsi di riqualificazione aziendale che permettono di risparmiare costi e tempi di inserimento di una nuova persona, contribuiscono al mantenimento di un clima aziendale positivo e lavorano nella direzione della pre-

venzione all'uscita. Nel secondo caso, l'employability esterna può essere garantita assicurando alla persona un supporto alla sua ricollocazione attraverso la consulenza di società specializzate in outplacement.

Tale strumento sembra però essere ancora poco utilizzato dalle aziende italiane, ad esclusione delle grandi multinazionali o delle Grandi aziende italiane.

I dati AISO (Associazione Italiana di Outplacement) indicano che negli ultimi 3 anni sono state supportate alla ricollocazione meno di 25.000 persone, una cifra davvero irrisoria se si pensa al numero di lavoratori licenziati. Il tessuto imprenditoriale italiano caratterizzato da piccole e medie imprese non agevola l'utilizzo dello strumento perché o poco conosciuto, o non se ne comprendono i reali vantaggi o perché si pensa possa rappresentare un costo in più per le aziende costrette ad operare in contesto di fortissima crisi.

Chi si occupa di Capitale Umano, trovandosi sempre più spesso di fronte alla difficile necessità di ridurre il personale in esubero, è chiamato a confrontarsi con una dimensione di "responsabilità sociale" nei confronti del lavoratore e dell'intera società, per cui sarebbe buona prassi che venisse valutato l'utilizzo del supporto alla ricollocazione.

Per coloro che assumono, invece, potrebbe rappresentare un utile canale di reclutamento, tra l'altro a costo zero. Ma anche in questo caso si assiste ad uno scarso utilizzo dello stesso da parte delle aziende italiane, evidenza emersa anche da parte delle aziende ICT (vedi box 2).

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Dall'analisi fin qui svolta emerge come la gestione del Capitale Umano oltre ad essere ampia sia in continua evoluzione, una sorta di work in progress, un cantiere aperto dove i "lavori" non possono considerarsi mai fini-

ti e definitivi soprattutto in un mondo in continuazione evoluzione e in tempi spesso molto rapidi.

Da un lato, le sfide imposte dal sistema economico, dai cambiamenti demografici e sociali e dall'altro l'avvento

²¹ Carlo des Dorides, Paolo Iacchi, "I sistemi di valutazione del personale", Guerini e Associati, 2013

²² Osservatorio OD&M

della cosiddetta Social Organization²³ obbligano le imprese ad una continua riflessione su come valorizzare al meglio le persone affinché divengano effettivamente il motore del cambiamento e del successo dell'organizzazione.

In particolare, il patto tra dipendenti e azienda si sta modificando e il rapporto di lavoro sarà sempre più basato su una reciprocità di aspettative. Si assiste ad un'evoluzione del modello gerarchico in uno collaborativo dove tutti sono responsabili del raggiungimento di un unico obiettivo condiviso e dove gli strumenti social e l'innovazione tecnologica in generale divengono sempre più protagonisti delle strategie legate alle persone. In questa evoluzione, il cambiamento diviene responsabilità condivisa di tutti coloro che si occupano di persone, non solo quindi dei Responsabili HR ma dei manager in senso lato, ai quali viene chiesto di modificare/ adeguare lo stile di leadership verso aspetti quali condivisione, centralità della relazione, trasparenza, meritocrazia, eticità ma anche, autonomia e flessibilità. Tali fattori diventano sempre più importanti per il successo del rapporto di collaborazione tra persona e azienda.

Coloro che si occupano di persone devono pertanto dotarsi di tutti gli strumenti necessari per ricercare e sviluppare le competenze distintive in un'ottica di medio lungo periodo, consapevoli che non esistono ricette preconfezionate e identiche per ogni organizzazione.

La conoscenza e utilizzo delle leve del Total Reward rappresenta una possibile bussola di riferimento, in un'ottica di personalizzazione e differenziazione sia rispetto alla propria organizzazione, alla popolazione aziendale di riferimento e al ciclo di vita dell'azienda. Occorre pertanto confezionare una Reward Strategy personalizzata che supporti la costruzione di ambienti produttivi che rendano l'esperienza del lavoro in sé un premio, attraverso approcci più attenti a valorizzare accanto alle componenti estrinseche quelle intrinseche della motivazione.

La sfida in particolare per le Direzione Risorse Umane è di pensare a nuovi processi di gestione e sviluppo delle risorse umane supportati dalle nuove tecnologie che possono e devono essere sfruttate per ridisegnare tali processi nella loro funzione di mezzo e non un fine. Se questo è il nuovo scenario, come stanno rispondendo le aziende dell'ICT?

Dai risultati dell'indagine emerge come il settore nel suo complesso risulti essere tendenzialmente allineato ai trend di gestione del Capitale Umano. Da un lato sembra esserci un maggior utilizzo degli strumenti 2.0 (ad esempio per il reclutamento), grazie alle caratteristiche stesse del settore che oltre a studiare e proporre tali strumenti risulta essere maggiormente propenso ad utilizzarli, dall'altro la combinazione di leve del Total Reward, sia per attrarre che per trattenere, risulta essere prassi adottata anche nelle Micro/Piccole aziende, sebbene per queste ultime la leva del compensation risulti meno utilizzata non potendo spesso competere con le Grandi aziende.

Le principali differenze tra Micro/Piccole aziende e

quelle Medie/Grandi fanno riferimento ai sistemi di valutazione e ai criteri di attribuzione del variabile. Nel primo caso, l'esistenza di un sistema di valutazione della prestazione formalizzato è prassi consolidata nelle aziende di medie e grandi dimensioni, mentre è meno diffuso nelle Piccole. Nel secondo caso, nelle Micro/Piccole e Medie aziende rispondenti si registrano percentuali elevate di attribuzione di bonus/gratifiche a discrezione della direzione, conseguenza spesso della mancanza di un sistema di valutazione della performance formalizzato.

Rispetto alla difficoltà nel reperire le figure professionali ICT, la percentuale delle aziende Micro/Piccole/Medie che evidenzia la difficoltà nel trovare i canali attraverso i quali contattare le persone che possiedono le competenze richieste è molto elevata, evidenziando uno scarso presidio della fase di inserimento che, se non gestita, può trasformarsi in un ostacolo che mina il successo e la sopravvivenza dell'azienda.

Come possono quindi le piccole imprese dell'ICT far fronte ai cambiamenti richiesti ed essere al passo con i tempi, per affrontare un mercato finale la cui domanda cresce nella sua complessità a tassi esponenziali?

Una possibile risposta può essere trovata nella creazione di aggregazioni d'impresa. Fare networking e partnership è fondamentale per le aziende, per creare sinergie, contatti, collaborazioni utili in un contesto sempre più competitivo. La messa a fattor comune di know-how e opportunità diventa dunque una delle strade privilegiate per incrementare la capacità d'offerta.

D'altro canto l'organizzazione delle risorse all'interno di aggregazioni di aziende si dimostra un aspetto molto importante e molto delicato, che spesso le PMI aderenti hanno difficoltà a gestire. L'aspetto si amplifica se parliamo di Reti d'impresa intese nel loro preciso significato giuridico, in cui la gestione delle Risorse Umane deve necessariamente essere progettata e governata a monte.

Nella Rete si crea infatti una sorta di "mercato interno del lavoro" dalle grandi potenzialità: da un lato le attività possono essere moltiplicate e dall'altro si hanno i vantaggi della flessibilità. Il personale può essere impiegato nelle aziende aderenti a seconda delle necessità ed allo stesso tempo ha più opportunità di crescita e di formazione.

Il Decreto Lavoro n.76/2013 (convertito in Legge n. 99/2013) ha introdotto tra l'altro importanti novità in tal senso andando ad individuare per le Reti d'impresa nuovi strumenti, quali il distacco e la co-datorialità, che - insieme ad istituti già esistenti in materia di lavoro - forniscono oggi un ampio ventaglio per una moderna e flessibile gestione delle Risorse Umane all'interno della Rete, che speriamo venga confermato e amplificato nei provvedimenti legislativi che il nuovo orizzonte politico elaborerà. Formare, gestire e valorizzare i propri collaboratori, accrescendo le loro competenze trasversali in un'ottica di rete, può rappresentare un'occasione per rafforzare il patrimonio intangibile della singola impresa, aumentando le possibilità di successo dell'intero network nei mercati.

²³ Marco Minghetti, "L'intelligenza collaborativa", Egea 2013

Lo scenario occupazionale del settore ICT in Italia

I TREND QUANTITATIVI

Nel generale contesto di crisi, il settore ICT nel suo complesso sembra dimostrare una maggiore resilienza alle difficoltà.

Dai dati Movimprese, mentre il numero complessivo di imprese attive in Italia al terzo trimestre 2013 è diminuito dello -0,7% rispetto al 2012, il settore dell'ICT tiene e registra un saldo positivo (+0,7%). Certo, l'incremento è da anni in costante decrescita e manifesta luci ed ombre: ad esempio la nuova impresa digitale cresce, mentre le aziende dell'hardware sono in saldo negativo (-4,2%).

Andiamo più nel dettaglio. Il tasso di crescita del numero di imprese ICT iscritte al terzo trimestre 2013, rispetto a quelle cessate, è negativo (-0,1%)¹. Tale sofferenza diventa evidente se confrontata con il dato generale delle imprese in Italia nel medesimo periodo: quelle registrate (76.942) infatti superano quelle ces-

sate (74.308) di 2.634 unità con un tasso di crescita positivo (+0,1%).

Anche rispetto alle dinamiche occupazionali² il settore ICT sembra aver retto meglio dell'intero sistema Paese. Se infatti nel 2013 il saldo previsto fra entrate e uscite da parte di tutte le imprese private industriali e dei servizi (con almeno un dipendente) è negativo (-2,2%), il settore ICT riesce a contenere il saldo per il 2013 al -0,3%, pari a una perdita di circa 1400 dipendenti. Solo il 17% delle imprese del settore dichiara di procedere a nuove assunzioni, percentuale che sale notevolmente per le imprese medie e grandi che però rappresentano una minima parte del settore. Si registrano comunque alcuni lievi segnali di ripresa: un terzo delle aziende ICT che nel 2013 ha dichiarato intenzioni di assumere ha motivato la scelta con una crescita o ripresa della domanda.

Imprese attive e addetti del settore ICT

Sono 122.608³ le imprese attive nel settore ICT. Il 95% di esse non supera i 9 addetti, il 4% è fra i 10 e i 49 addetti

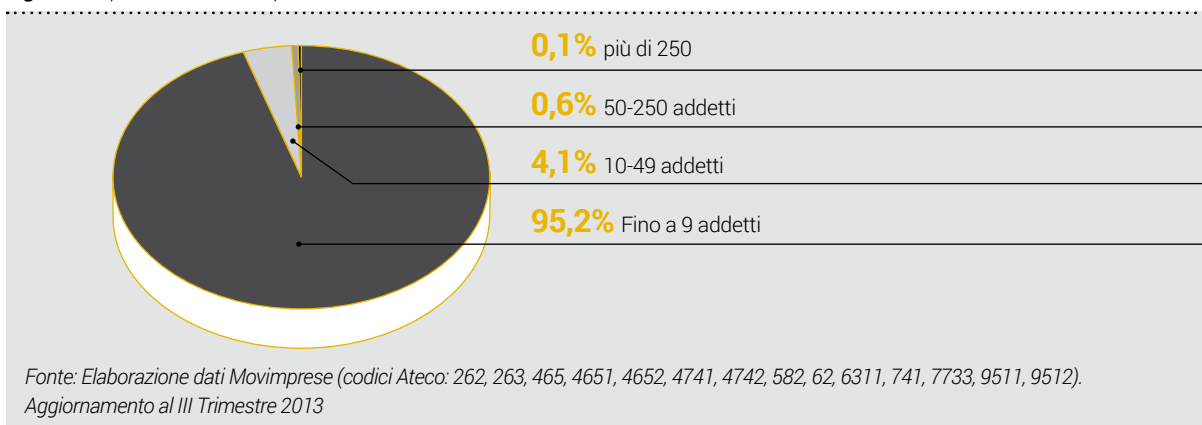
e meno dell'1% ha più di 50 addetti: il settore si conferma composto da micro e piccole aziende.

¹ Il tasso di crescita è dato dal saldo delle imprese iscritte e cessate sul totale delle imprese attive nel periodo (iscritte-cessate)/totale attive.

² Sistema informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi per il 2013. Settore ICT.

³ Dati Movimprese aggiornati al Terzo Trimestre 2013. Non sono disponibili i dati relativi alle "Attività dei disegnatori grafici di pagine web" che sono compresi nella macrocategoria "Attività di design specializzate". Pertanto tale categoria non è stata inserita nel computo delle imprese ICT.

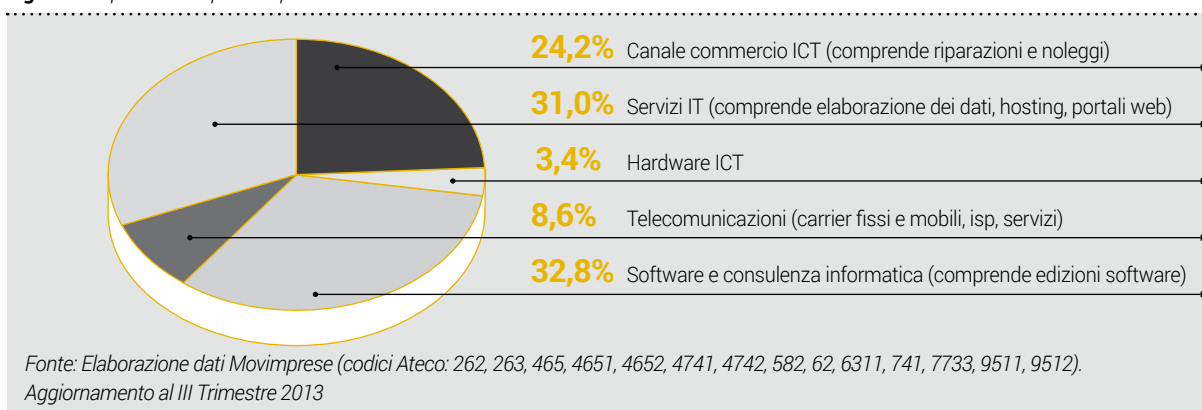
Figura 1. Imprese attive in Italia per numero di addetti



La preponderanza di Micro/Piccole imprese si registra in tutti i comparti, con un lieve scostamento nell'area Hardware, che vede aumentata la presenza di realtà con dimensioni maggiori (2,5% contro lo 0,7% dell'intero settore). Quasi i due terzi del mercato⁴ sono rappresentati da

aziende di software e consulenza informatica e da aziende che forniscono servizi IT. Seguono le imprese che si occupano del canale commerciale ICT e che rappresentano quasi un quarto del totale, le imprese legate alle telecomunicazioni (l'8,6%) ed infine quelle che si occupano di hardware (3,4% del totale).

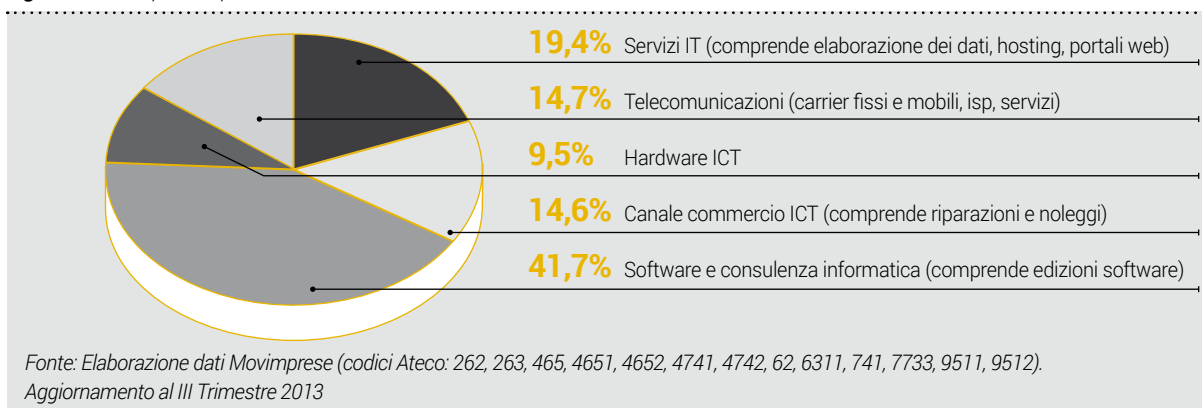
Figura 2. Imprese attive per comparto



Gli addetti rilevati sono 539.483, in aumento rispetto al 2012 di circa il 3,6% (520.722). Di questi, la maggior parte trova impiego nel settore software e consulenza informatica (41,7%), seguono

quelli che lavorano nei servizi IT (19,4%), nelle telecomunicazioni (14,7%) e nel canale ICT (14,6%), all'ultimo posto si trovano gli addetti delle imprese di hardware (9,5%).

Figura 3. Addetti per comparto



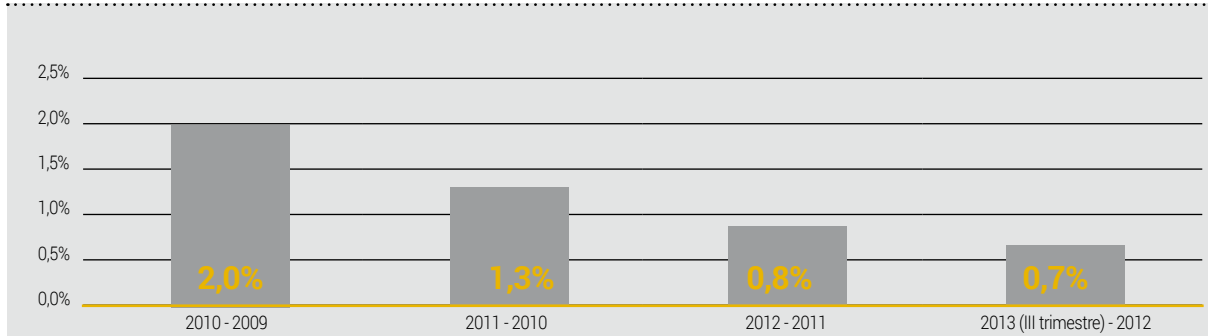
⁴Nel totale non sono comprese le "attività dei disegnatori grafici e di pagine web", in quanto comprese nella voce generica "attività di design specializzate"

Trend imprese attive e numero di addetti

Sebbene il numero di imprese ICT storicamente sia in continua crescita dal 2009 ad oggi, i numeri nel 2013 si stanno assottigliando, indice di una crisi che morde

anche questo settore. Nel terzo trimestre 2013 c'è stato un aumento pari a solo +0,7% rispetto al 2012, lontano da quello del 2010 sul 2009 che era stato del +2,0%.

Figura 4. Trend imprese attive⁵

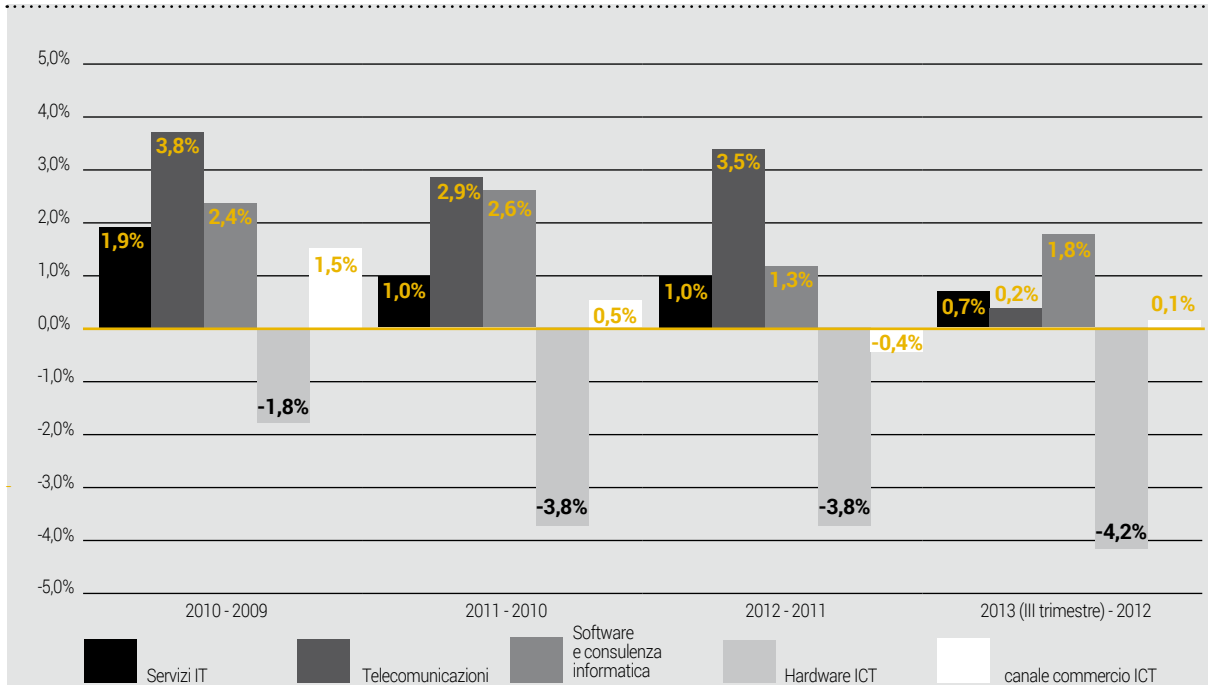


Fonte: Elaborazione dati Movimprese. (codici Ateco: 262, 263, 465, 4651, 4652, 4741, 4742, 62, 6311, 741, 7733, 9511, 9512).
Aggiornamento al III Trimestre 2013

L'analisi per comparto evidenzia come, negli ultimi tre anni, l'hardware sia stato quello che ha sofferto maggiormente, registrando a partire dal 2009 una costante riduzione del numero di imprese attive, fino ad arrivare al dato 2013 del -4,2%. Nei restanti settori si registra invece una stagnazio-

ne, con livelli di crescita minimi e inferiori all'1%. L'unico settore ad avere avuto un incremento superiore è quello del software e della consulenza informatica (+1,8%), che è cresciuto maggiormente rispetto al 2012, ma comunque di meno rispetto agli anni precedenti.

Figura 5. Trend imprese attive per comparto



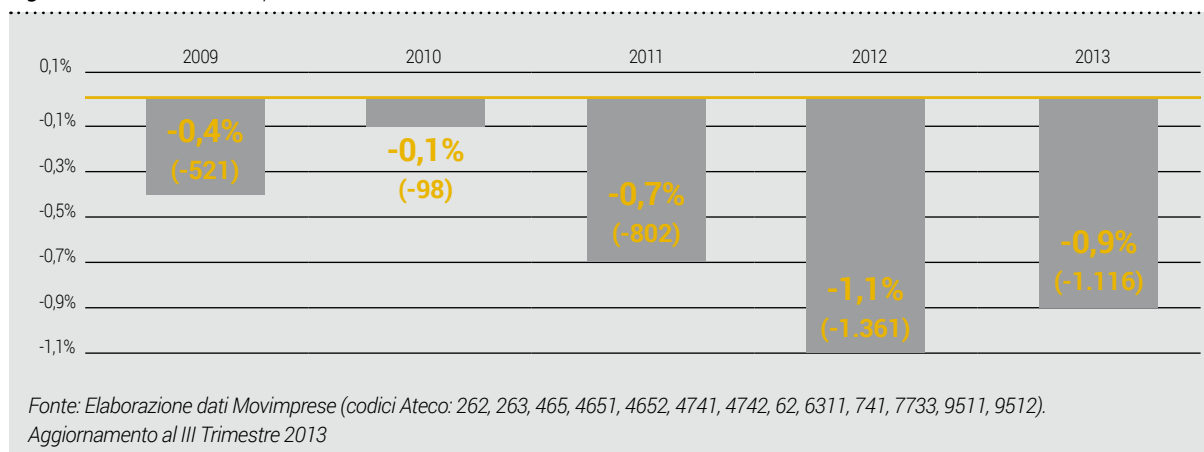
Fonte: Elaborazione dati Movimprese. (codici Ateco: 262, 263, 465, 4651, 4652, 4741, 4742, 62, 6311, 741, 7733, 9511, 9512). Aggiornamento al III Trimestre 2013

Confrontando le imprese iscritte e quelle cancellate il saldo è negativo già dal 2009, ma è a partire dal 2011 che lo scarto registra valori a due cifre in costante crescita. Nel 2011 le imprese iscritte sono state 802 in meno rispet-

to a quelle chiuse e nel 2012 sono state 1.361 in meno, infine nel 2013 le imprese iscritte sono state 5.526 e quelle cancellate 6.642 per un saldo negativo pari a 1.116 imprese in meno, come illustrato nella figura 6.

⁵ Il trend delle imprese attive è dato dal rapporto fra il saldo delle imprese attive in un anno e quelle attive nell'anno precedente, e le imprese attive nell'anno precedente. Es. $(attive_{2013} - attive_{2012}) / attive_{2012}$.

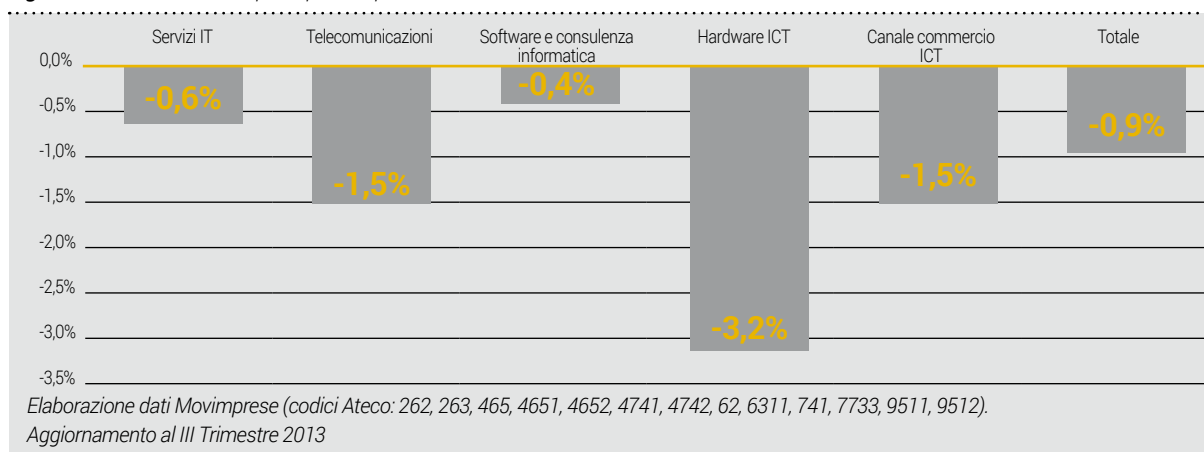
Figura 6. Tasso di crescita⁶ imprese



La situazione registrata fino al III trimestre 2013 per i diversi comparti mostra una situazione negativa soprattutto nel caso del settore hardware, dove per 59 nuove imprese 191 hanno chiuso.

Una forte differenza si è avuta anche nel commercio ICT con 1.224 nuove imprese contro 1.667 imprese che hanno chiuso e nelle telecomunicazioni, con 580 aziende iscritte e 735 cancellate.

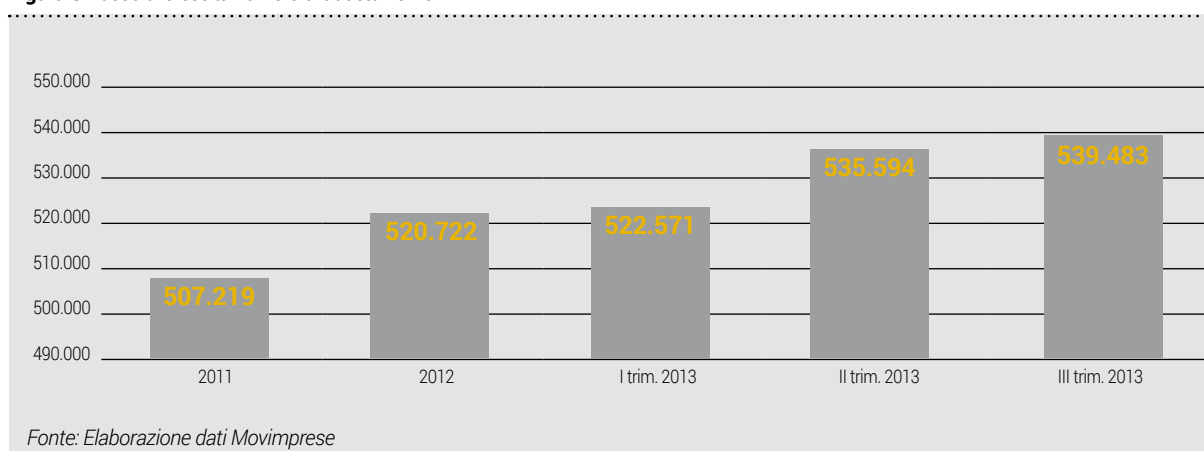
Figura 7. Tasso di crescita imprese per comparto



Per quanto riguarda l'andamento del numero di addetti nei diversi comparti ICT si riscontrano alcune dinamiche

specifiche, in particolare un aumento significativo a partire dal secondo trimestre 2013.

Figura 8. Tasso di crescita numero di addetti nell'ICT

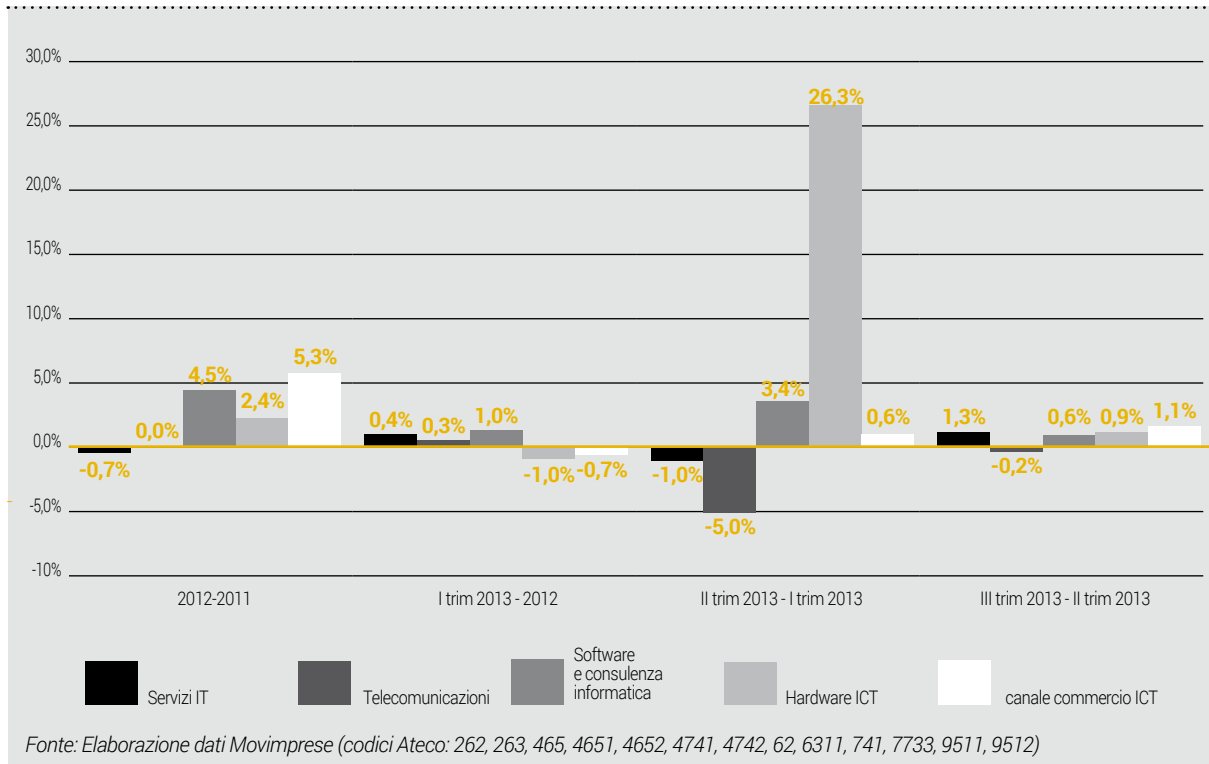


Nel secondo trimestre 2013 si registra, infatti, un forte incremento degli addetti nel settore hardware che sono cresciuti di oltre 10mila unità (+26,3%), mentre si è veri-

ficata una riduzione nel settore delle telecomunicazioni di oltre 4.000 addetti (-5%).

⁶ Il tasso di crescita è dato dal saldo delle imprese iscritte e cessate sul totale delle imprese attive nel periodo (iscritte - cessate)/totale attive.

Figura 9. Tasso di crescita numero di addetti divisi per comparto

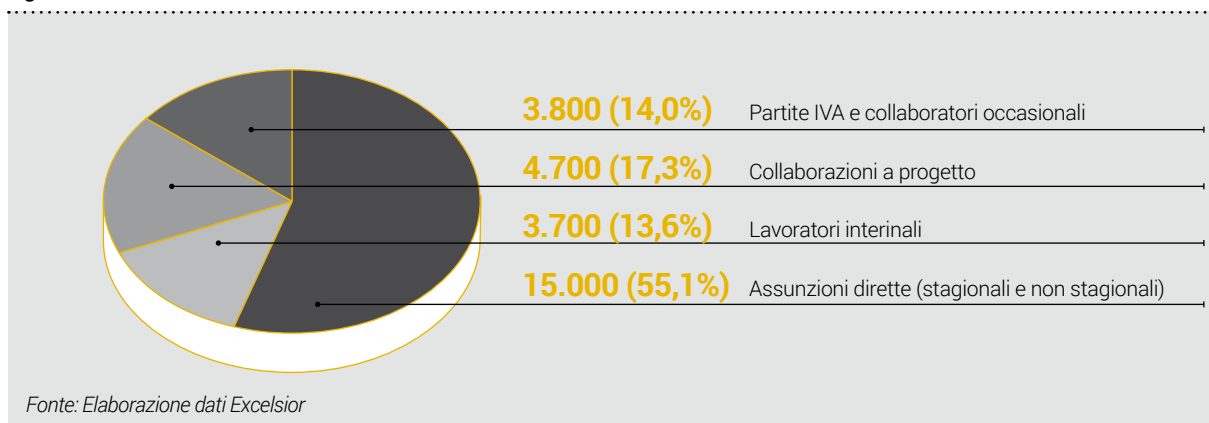


Dinamiche occupazionali nell'ICT

A fine 2013 si stima⁷ che i nuovi contratti di lavoro (totale settori) abbiano raggiunto quota 27.200 unità⁸, in aumento del +4,1% rispetto all'anno precedente. Il 55% di essi sono lavoratori assunti dall'azienda, il 14% lavoratori

interinali, il 17% collaborazioni a progetto e il 14% partite IVA e altri contratti (per un totale di lavoratori indipendenti pari al 31%). A questi vanno aggiunti 2.370 lavoratori inseriti con tirocini o stage retribuiti.

Figura 10. Domanda totale di lavoro 2013



Per quanto riguarda le imprese ICT, il 2013 chiude in diminuzione del -0,3%: quasi 15.000 assunzioni (stagionali e non) a fronte di circa 16.300 uscite, con un saldo negativo pari a 1.400 unità.

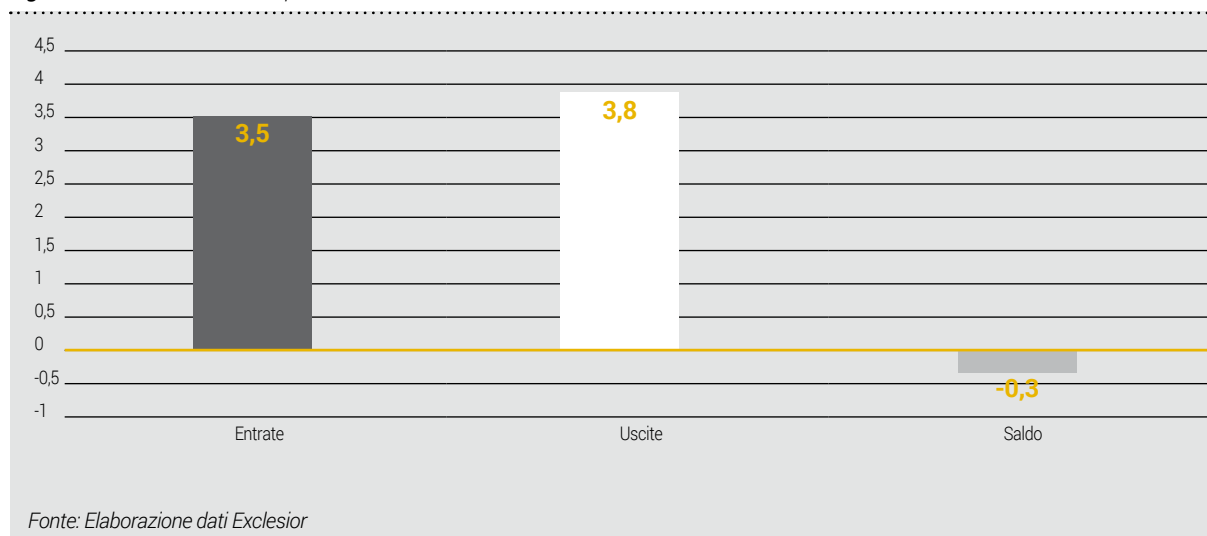
La dimensione aziendale incide in modo minimo: il saldo si attesta, infatti, a -0,7% tra le imprese con meno di 10 dipendenti, migliora a -0,3% tra quelle con una di-

mensione compresa fra 10 e 49 dipendenti e tra quelle di maggiori dimensioni (250 dipendenti e oltre); raggiunge un valore leggermente positivo (0,1%) solo tra le imprese con un numero di dipendenti compreso fra 50 e 249 che, in questo caso, sembrano presentare una maggiore capacità nell'affrontare l'attuale crisi economica.

⁷ Sistema informativo Excelsior: i fabbisogni professionali e formativi per il 2013. Per il Settore ICT, i dati fanno riferimento a 37.400 imprese suddivise in due comparti fabbricazione di hardware (6%) e aziende fornitrici di servizi per telecomunicazioni, software, consulenza informatica e attività connesse, elaborazione dei dati, hosting e attività connesse e portal web (93%).

⁸ Il dato complessivo è una stima, fatta prima della chiusura dell'anno, dei flussi totali in entrata, costituiti dalle assunzioni complessive effettuate "direttamente" dalle imprese (stagionali e non) e dai lavoratori "atipici" il cui contratto verrà attivato nell'anno.

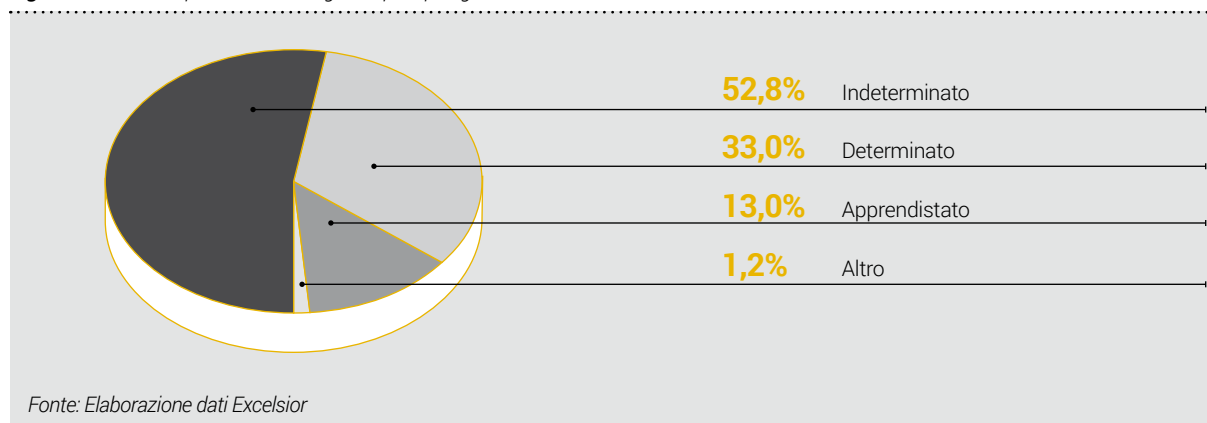
Figura 11. Tassi entrata e uscita previsti



Su un totale di 15.000 assunzioni dirette da parte dell'azienda si rileva una netta prevalenza di quelle a carattere non stagionale, che rappresentano il 90% del totale (circa 13.500 unità): oltre la metà dei nuovi assunti

dipendenti sarà inserito con contratto a tempo indeterminato e un terzo con contratto a tempo determinato, mentre poco più di 1 su 10 con contratto di apprendistato.

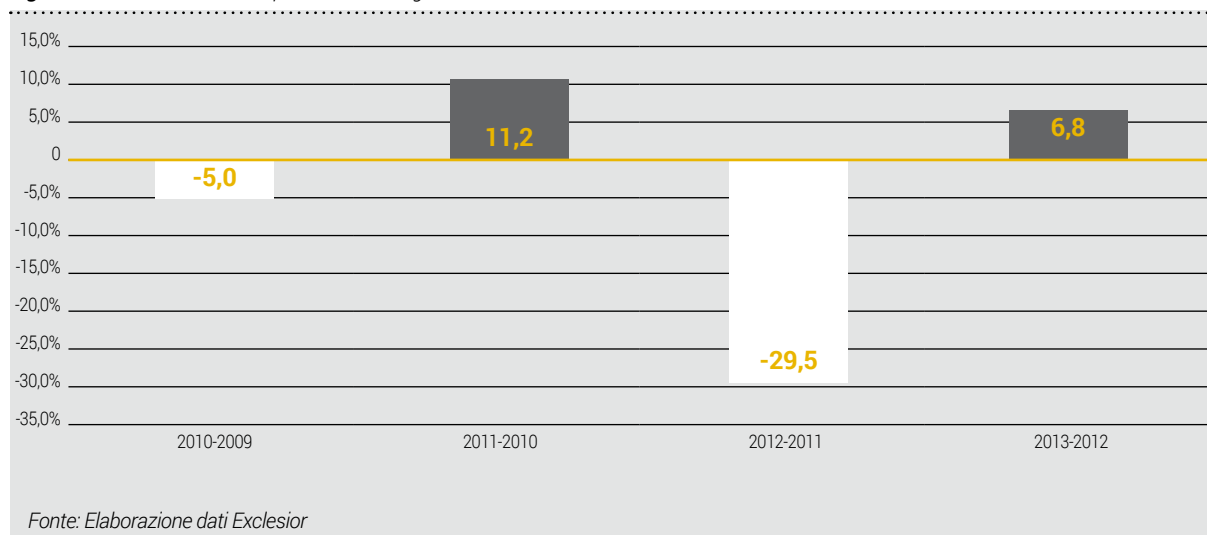
Figura 12. Assunti dipendenti non stagionali per tipologia di contratto



Si tratta di un lento ma positivo recupero dei "non stagionali" dopo il forte calo avvenuto nel 2012 (-29,5%): +6,8% a

fine 2013, che si traduce in 13.500 unità, tuttavia ancora lontano dal livello massimo raggiunto nel 2011 (17.920).

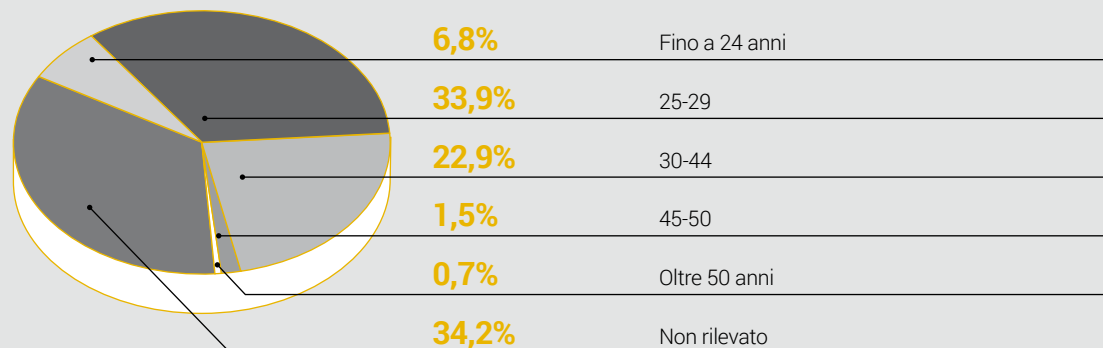
Figura 13. Trend inserimento dipendenti non stagionali



Le assunzioni riguardano prevalentemente giovani, con un'età compresa fra i 25 e i 29 anni, seguiti da coloro che hanno

un'età compresa fra i 45 e i 50 anni. Nel 34% delle assunzioni l'età non sembra essere una variabile rilevante (Figura 14).

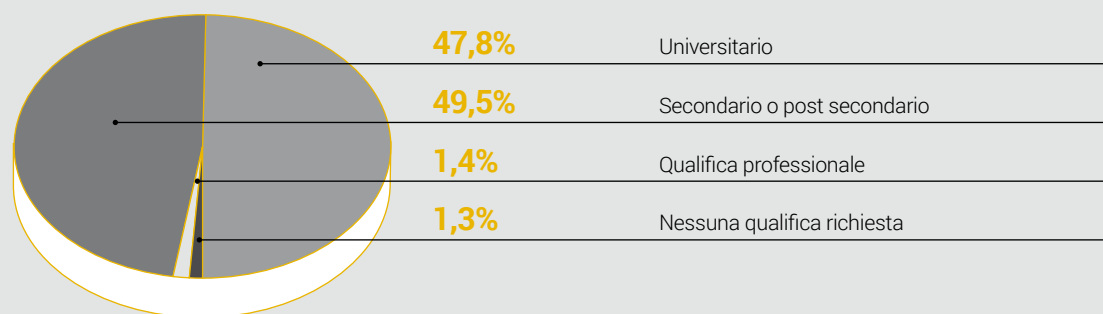
Figura 14. Assunti dipendenti non stagionali per età



Fonte: Elaborazione dati Excelsior

Il 49,5% dei dipendenti non stagionali assunti hanno un diploma e il 47,8% una laurea (Figura 15).

Figura 15. Assunti dipendenti non stagionali per titolo di studio

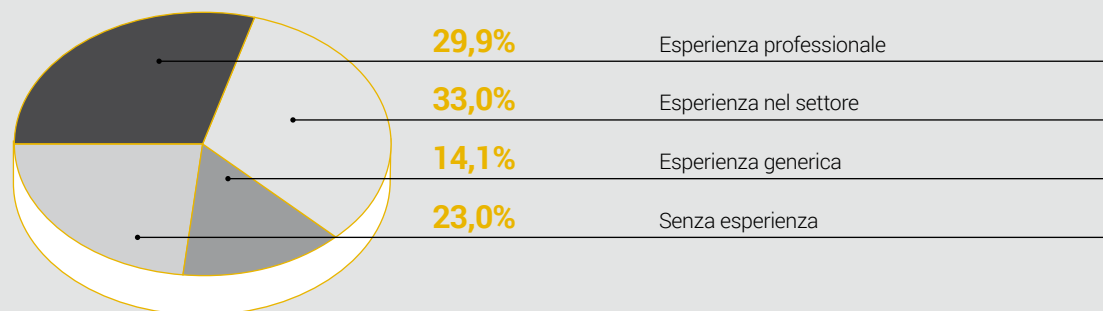


Fonte: Elaborazione dati Excelsior

Considerando i laureati assunti nel 2013, il 71% ha una laurea in Ingegneria, seguono i laureati con un indirizzo economico (16%) e quelli con indirizzo scientifico/matematico/fisico (11%). La ricerca è rivolta principal-

mente a professionalità con esperienza: il 63% delle assunzioni riguarda persone con esperienza specifica, professionale o nello stesso settore e il 14% con almeno una precedente esperienza di lavoro generica.

Figura 16. Assunti dipendenti non stagionali per livello di esperienza

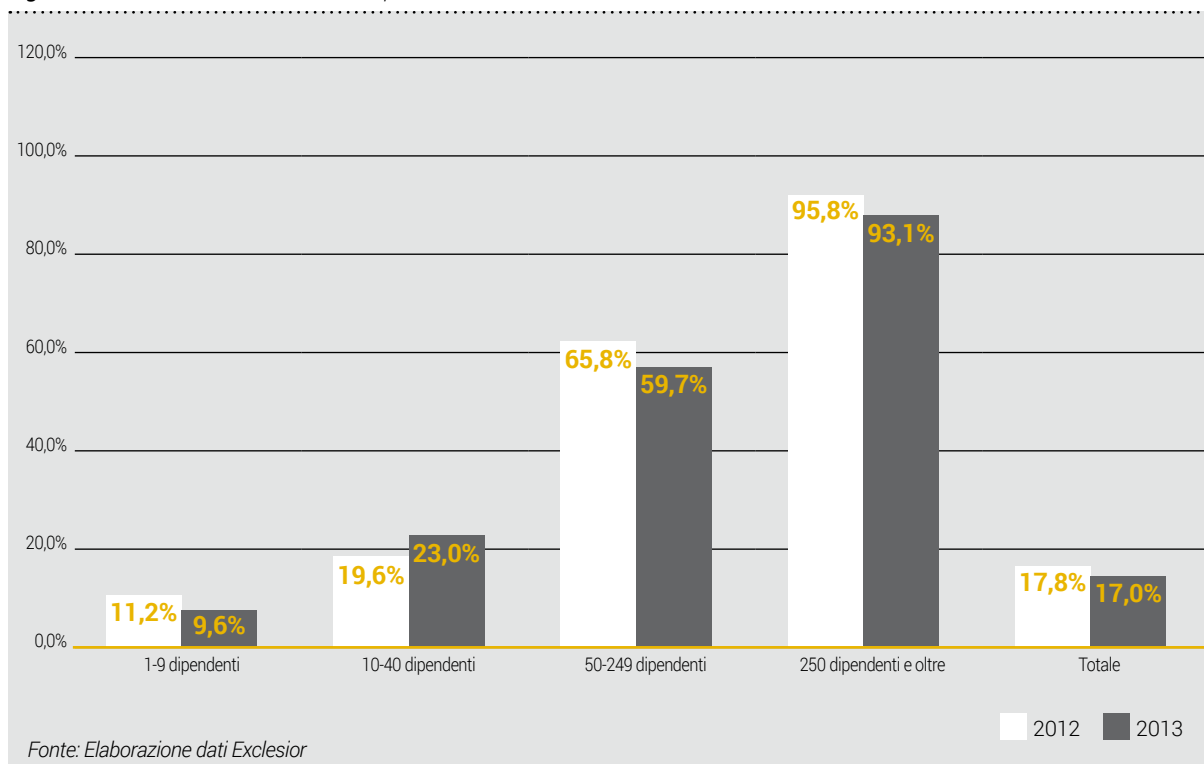


Fonte: Elaborazione dati Excelsior

Il 17% delle imprese ha dichiarato intenzione di assumere nel 2013, in leggero calo rispetto al 2012: le assunzioni sono tendenzialmente concentrate nelle aziende sopra i 50 dipendenti e soprattutto sopra i 250.

Tra le aziende che non prevedono di fare nuove assunzioni, nella maggior parte dei casi la motivazione è dovuta alle adeguate dimensioni dell'organico (77%), seguita nel 14% dei casi da problemi economici dovuti al calo della domanda.

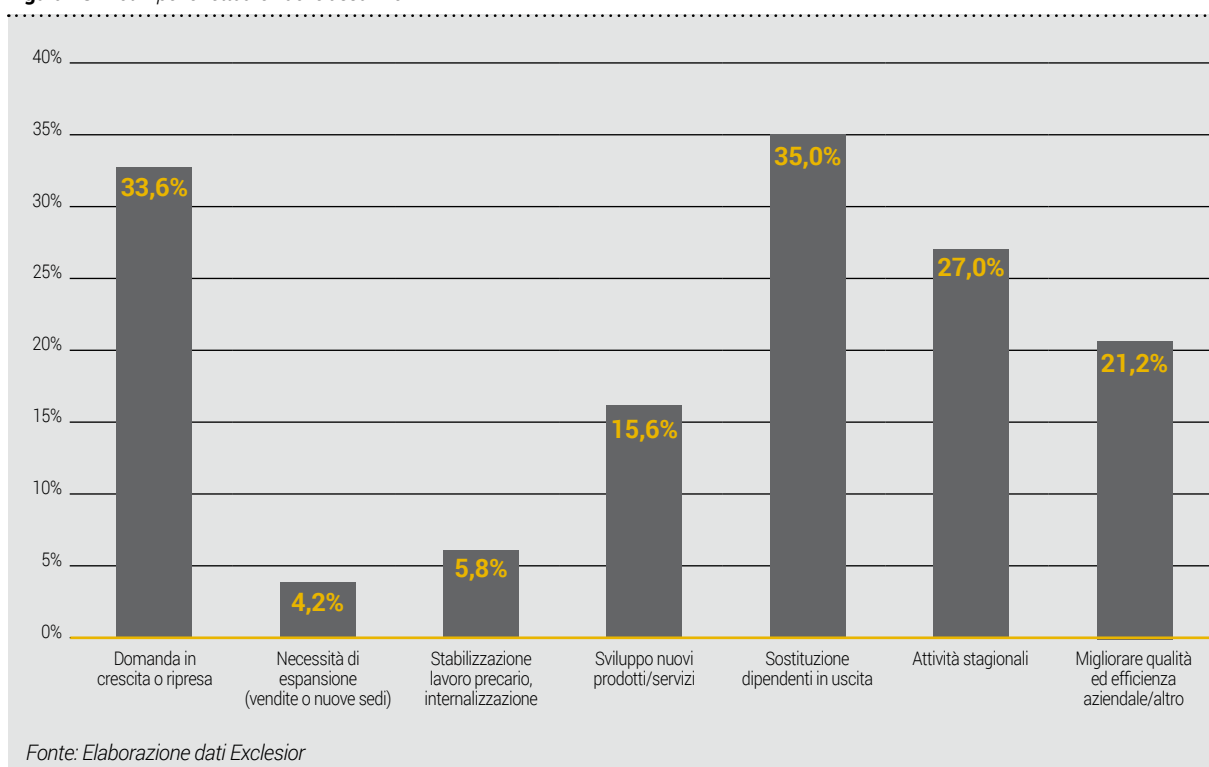
Figura 17. Aziende che intendono assumere per dimensione



Le motivazioni all'assunzione sono legate per il 35% alla sostituzioni di dipendenti in uscita e per un terzo alla ripresa della

domanda. Il 27% intende fare nuove assunzioni per attività stagionali.

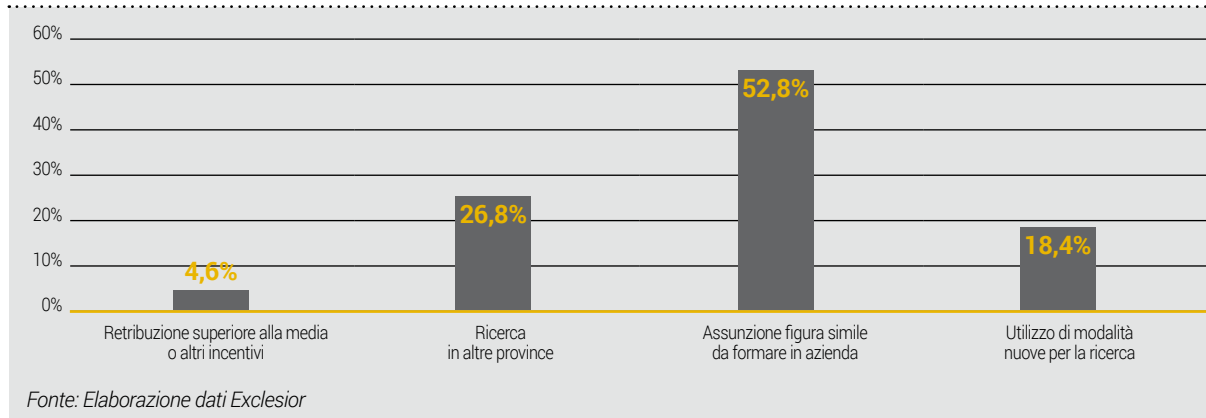
Figura 18. Motivi per effettuare nuove assunzioni



Il gap di competenze digitali disponibili sul mercato emerge molto chiaramente: il 22% delle assunzioni risultano di difficile reperimento per ridotto numero di candidati (12,8%), a causa di una domanda superiore all'offerta (52,5%) e di una loro inadeguatezza (9,5%). Il tempo medio per reclutare una professionalità di difficile re-

peribilità è di circa 4 mesi. In oltre la metà dei casi, le imprese hanno assunto una figura simile da formare in azienda, nel 27% hanno cercato in altre province e nel 18% hanno utilizzato nuove modalità di ricerca. Solo nel 4,6% dei casi hanno offerto una retribuzione media superiore a quella del mercato per cercare di attrarre tali professionalità.

Figura 19. Modalità di reperimento delle figure considerate di difficile reperibilità



OCCUPAZIONE E RIFORMA FORNERO: IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE ICT PARTECIPANTI ALLA SURVEY

Assunzioni e licenziamenti

Il primo dato rilevante emerso dalla survey riguarda la presenza di contratti di lavoro dipendente nelle aziende ICT: è superiore al 50% e cresce al crescere della dimensione aziendale. Circa il 20% delle imprese dichiara di non aver previsto nessun nuovo ingresso nel 2013,

mentre tra quelle che prevedono ingressi la percentuale non supera mai il 10% del totale dei lavoratori (43,3%). Il 41,4% delle micro imprese non prevede di inserire nuovi lavoratori, mentre circa il 59% delle stesse prevede degli inserimenti.

Figura 20. Percentuale di ingressi sul totale dei lavoratori nel 2013

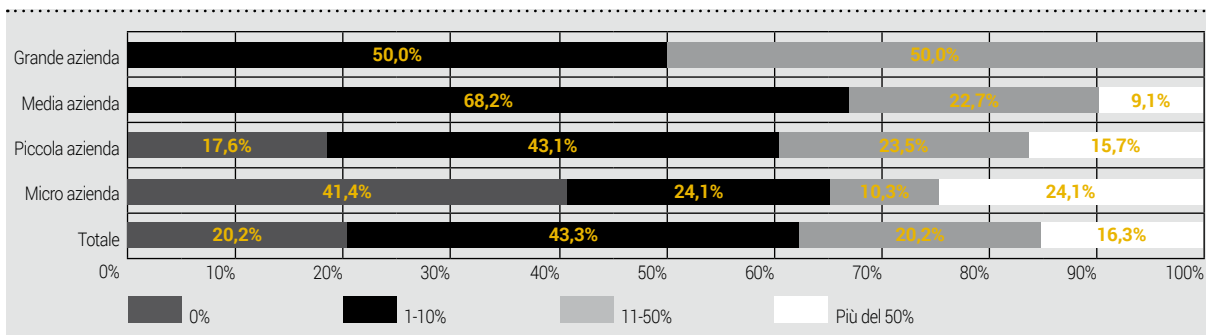
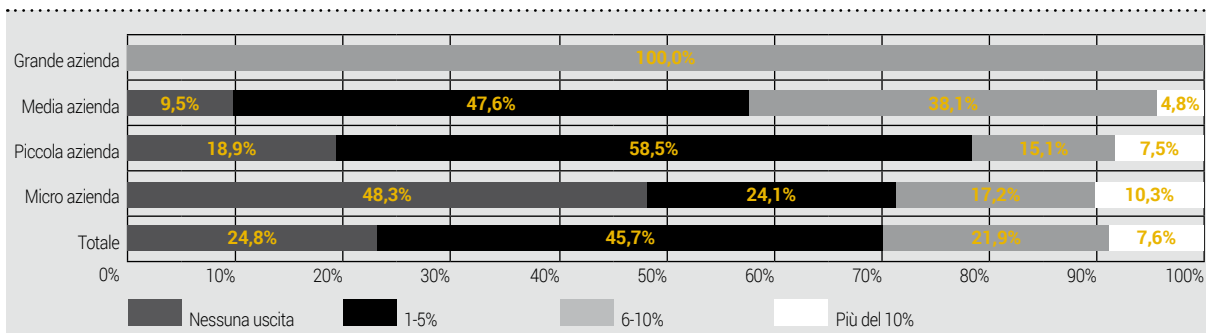
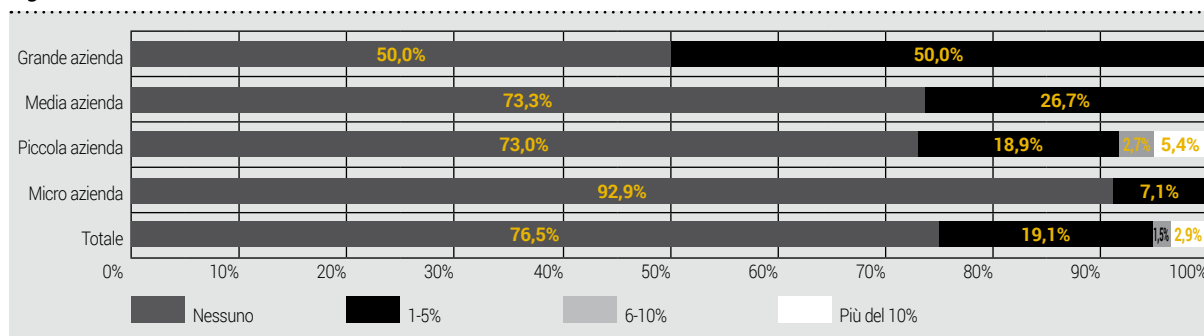


Figura 21. Percentuale di uscite sul totale dei lavoratori nel 2013



Fra chi è stato licenziato, la maggioranza è rimasta in Italia (76,5%).

Figura 22. Percentuale di lavoratori trasferiti all'estero sul totale delle uscite

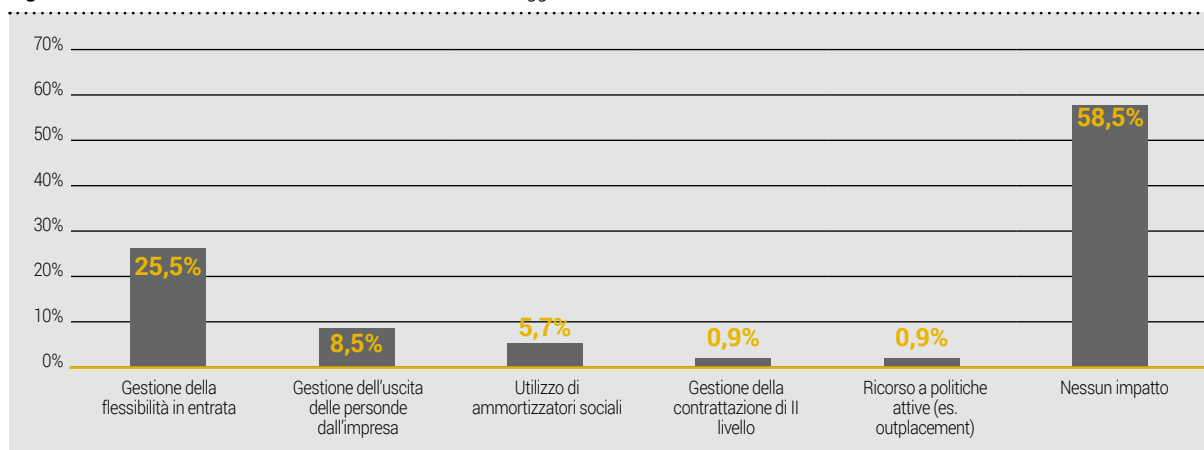


Riforma Fornero: un primo bilancio per l'ICT

Per quanto riguarda la percezione degli effetti della riforma Fornero sul mercato del lavoro, le risposte evidenziano che non sembra avere influenzato i comportamenti delle imprese. Infatti, per la maggior parte dei rispondenti l'impatto

è stato pressoché nullo. Per un quarto di esse, soprattutto le Grandi imprese, ha impattato soprattutto sulla gestione della flessibilità in entrata, ed infine solo per una su dieci ha influenzato la gestione dell'uscita delle persone.

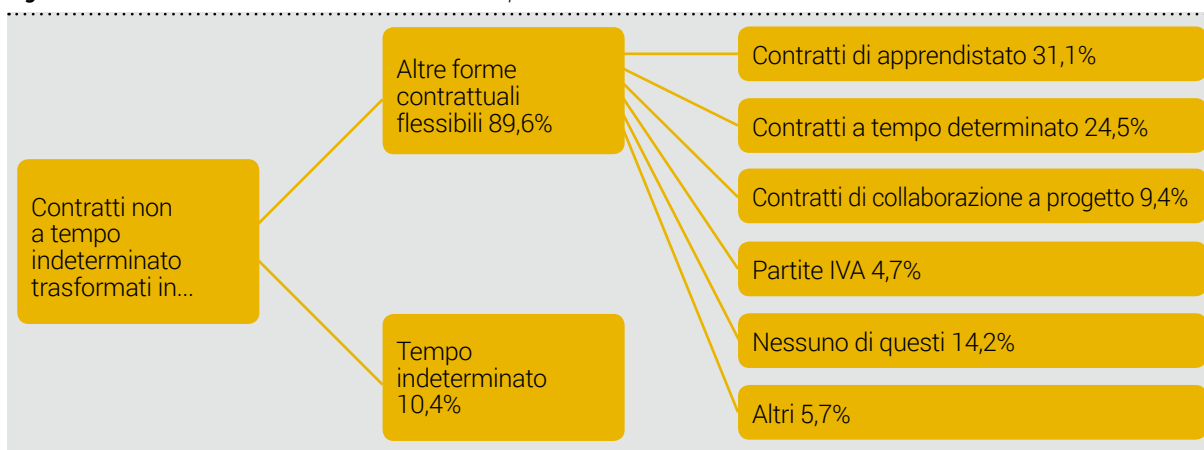
Figura 23. Ambito in cui la riforma ha esercitato l'influenza maggiore



Se consideriamo le imprese ICT che hanno ritenuto che la riforma abbia avuto un impatto, prevalgono quelle che ritengono che il suo effetto sia stato negativo: gli aspetti su cui la riforma ha esercitato maggiore influenza sono stati i contratti di apprendistato (35%), i contratti a tempo determinato (35%) e le collaborazioni a progetto (30%). Uno degli obiettivi della riforma era ridurre l'utilizzo

improprio dei contratti flessibili. Gli effetti concreti, per lo meno fra le aziende ICT che hanno risposto alla survey, non sono però allineati: solo 1 impresa su 10 ha trasformato i contratti non a tempo indeterminato in contratti a tempo indeterminato, mentre la quasi totalità delle imprese ha mantenuto una forma di contratto flessibile, soprattutto apprendistato (31,1%) e a tempo determinato (24,5%).

Figura 24. Come sono stati trasformati i contratti non a tempo indeterminato





2

• • L'e-CF in azione

e-CF: lo standard europeo delle competenze ICT

CHE COS'È L'e-CF: CARATTERISTICHE E GRUPPI TARGET

L'e-CF è il quadro europeo delle competenze richieste a chi opera nel settore dell'ICT – professionisti, lavoratori, aziende, enti di formazione e certificazione – secondo quanto emerge dal lavoro congiunto con esperti del mercato, Grandi e Piccole imprese rappresentative della domanda e dell'offerta ICT, grandi vendor dell'industria ICT, università e centri di formazione professionale, operanti in Europa e a livello internazionale.

L'e-CF esprime **competenze**, ossia conoscenze e capacità, **non** processi, attività o prestazioni. Un individuo può perciò possedere ed esercitare più capacità e competenze integrate fra loro nell'ambito di una stessa attività o lungo un processo di lavoro.

L'e-CF raccoglie competenze, non profili.

Un profilo può essere costruito integrando più competenze, anche a diversi livelli di professionalità e-CF.

Dall'insieme delle 40 competenze elencate nell'e-CF (in Figura 1, l'ultima versione 3.0), gli operatori possono attingere per orientarsi nell'ambito dei trend del mercato del lavoro ICT, tanto nazionali quanto e soprattutto transnazionali, anche nell'ottica di partnership multi-stakeholder e nei processi di internazionalizzazione. Ogni azienda può selezionare le competenze e-CF di riferimento e costruire profili specifici combinando competenze, coerentemente ai propri obiettivi di business e al proprio modello organizzativo. In generale, l'e-CF si rivolge tanto alle Grandi imprese della domanda quanto a quelle dell'offerta ICT. Le imprese della domanda che hanno al proprio interno un ufficio ICT possono intendere l'e-CF come un supporto per la gestione e lo sviluppo del personale ICT interno; le aziende dell'offerta possono identificare le competenze e-CF utili per offrire prodotti/servizi ICT ai propri clienti.

Come usare le quattro dimensioni e-CF

L'e-CF ha quattro dimensioni:

- La **dimensione 1** rappresenta le aree di competenza; l'e-CF ne individua 5: A. Plan, B. Build, C. Run, D. Enable, E. Manage. Le due aree di competenza che perlopiù esprimono capacità e conoscenze tecnologiche sono l'area BUILD e l'area RUN e, in parte, l'area PLAN. Le aree ENABLE e MANAGE raccolgono competenze prevalentemente di supporto e gestionali e, insieme a qualche competenza dell'area PLAN (come per esempio AT) esprimono alcune delle capacità chiave richieste nell'e-Leadership, intesa come, semplificando, l'abilità di introdurre innovazioni di business sfruttando le potenzialità dell'ICT
- La **dimensione 2** esprime il contenuto delle cinque aree di competenza, cioè raccoglie e descrive le 40 competenze così come vengono genericamente espresse dalle aziende
- La **dimensione 3** descrive quelle stesse competenze a diversi livelli di professionalità. I livelli e-CF sono infatti 5, dall'entry level (livello 1) al livello 5, il più alto. Sono livelli professionali, non livelli di apprendimento. Pertanto una competenza non sarà mai sviluppata su tutti e cinque i livelli e-CF, raramente si svilupperà su quattro livelli e-CF. In questi casi, infatti, si tratterebbe più verosimilmente di due competenze diverse. Il livello professionale è quello che l'azienda identifica come coerente per quella competenza (dunque, a livelli più alti o più bassi quella stessa competenza non avrebbe senso, non sarebbe "riconoscibile"); il livello professionale è anche quello che una persona, lavoratore o professionista, è in grado di dimostrare
- La **dimensione 4** fornisce esempi di conoscenze e capacità collegate a ciascuna delle competenze descritte nelle dimensioni 2 e 3

Figura 1. Le 40 competenze dell'e-CF 3.0 - CWA 16234:2013

Dimensione 1 5 aree e-CF	Dimensione 2 40 e-Competences identificate	Dimensione 3 Livelli di Capacità- livelli da e-1 a e-5, collegati ai livelli EQF 3-8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A. PLAN						
	A.1. Allineamento Strategie IS e di Business					
	A.2. Gestione dei Livelli di Servizio					
	A.3. Sviluppo del Business					
	A.4. Pianificazione di Prodotto o di Servizio					
	A.5. Progettazione delle Architetture					
	A.6. Progettazione delle Applicazioni					
	A.7. Monitoraggio dei trend tecnologici					
	A.8. Sviluppo Sostenibile					
	A.9. Innovazione					
B. BUILD						
	B.1. Sviluppo delle Applicazioni					
	B.2. Integrazione dei Componenti					
	B.3. Testing					
	B.4. Rilascio (deployment) della Soluzione					
	B.5. Produzione della Documentazione					
	B.6. Ingegneria dei Sistemi					
C. RUN						
	C.1. Assistenza					
	C.2. Supporto alle modifiche/evoluzioni del sistema					
	C.3. Erogazione del Servizio					
	C.4. Gestione del Problema					
D. ENABLE						
	D.1. Sviluppo della Strategia per la Sicurezza informatica					
	D.2. Sviluppo della Strategia della Qualità ICT					
	D.3. Fornitura dei servizi di Formazione					
	D.4. Acquisti					
	D.5. Sviluppo dell'Offerta					
	D.6. Gestione del Canale di Vendita					
	D.7. Gestione delle Vendite					
	D.8. Gestione del Contratto					
	D.9. Sviluppo del Personale					
	D.10. Gestione dell'Informazione e della Conoscenza					
	D.11. Identificazione dei Fabbisogni					
	D.12. Marketing Digitale					
E. MANAGE						
	E.1. Formulazione delle Previsioni					
	E.2. Gestione del Progetto e del Portfolio					
	E.3. Gestione del Rischio					
	E.4. Gestione delle Relazioni					
	E.5. Miglioramento del Processo					
	E.6. Gestione della Qualità ICT					
	E.7. Gestione del Cambiamento del Business					
	E.8. Gestione della Sicurezza Informatica					
	E.9. Governance dei Sistemi Informativi					

Fonte: CWA 16234:2013

Figura 2. Le Dimensioni delle competenze nell'e-CF: un esempio

Dimensione 1 e-Comp. area	A. PIANIFICARE (PLAN)				
Dimensione 2 e-Competence: Titolo + descrizione generale	A.5. Progettazione di Architetture (Architecture Design) Specifica, affina, aggiorna e mette a disposizione un'impostazione formale all'implementazione delle soluzioni, necessaria per sviluppare e gestire un'architettura IS. Identifica le richieste di cambiamento e i relativi componenti: hardware, software, applicazioni, processi, piattaforme. Assicura l'interoperabilità, la scalabilità, l'usabilità e la sicurezza. Mantiene l'allineamento tra l'evoluzione del business e gli sviluppi tecnologici.				
Dimensione 3 Livelli di capacità Livelli e-1 a e-5, collegati ai livelli EQF da 3 a 8	Livello 1 -	Livello 2 -	Livello 3 Sfrutta la conoscenza specialistica per definire le tecnologie ICT rilevanti e le specifiche da utilizzare nella costruzione di progetti ICT multipli, nelle applicazioni o nei miglioramenti da apportare all'infrastruttura.	Livello 4 Opera con un ampio spettro di delega nel definire una strategia d'implementazione della tecnologia ICT conforme alle necessità del business. Tiene conto della piattaforma tecnologica corrente, dell'obsolescenza delle apparecchiature e delle ultime innovazioni tecnologiche.	Livello 5 Esercita la leadership strategica ICT (e-Leadership) per implementare la strategia dell'impresa. Applica il pensiero strategico per scoprire e riconoscere nuovi modelli in grandi insiemi di dati e nuovi sistemi ICT, per ottenere economie di business.
Dimensione 4 Esempi di conoscenze Conosce/È informato su/ Ha familiarità con;	K1 framework architetture, metodologie e strumenti per la progettazione dei sistemi K2 requisiti dell'architettura dei sistemi: prestazioni, manutenibilità, estendibilità, scalabilità, disponibilità, sicurezza e accessibilità K3 i costi, benefici e rischi di un'architettura di sistema K4 l'architettura complessiva dell'impresa e gli standard interni K5 le nuove tecnologie emergenti (es. sistemi distribuiti, modelli di virtualizzazione, sistemi di mobilità, data sets)				
Esempi di skill È capace di	S1 fornisce la competenza per aiutare nella risoluzione di problemi tecnici complessi e assicura che vengano implementate le migliori soluzioni architetture S2 usa la conoscenza nelle varie aree tecnologiche per costruire e mettere in esercizio l'architettura d'impresa S3 comprende gli obiettivi/i driver del business che impattano sui componenti dell'architettura (dati, applicazioni, sicurezza, sviluppo ecc.). S4 dà assistenza nella comunicazione dell'architettura d'impresa e degli standard, dei principi guida e degli obiettivi ai team applicativi. S5 sviluppa modelli e pattern per assistere gli analisti di sistema nella progettazione di applicazioni robuste				

Fonte: CWA 16234:2013, qui tradotto dall'inglese.

Ciascuna dimensione è collegata in modo coerente e consistente alle altre ed è espressa utilizzando il medesimo linguaggio che tecnicamente viene definito "operazionale"; ossia, ciascuna descrizione di competenza (dimensione 2), di livello di competenza (dimensione 3), di capacità e conoscenza (dimensione 4), contiene tutti gli elementi misurabili/osservabili, affinché possa essere verificata in modo oggettivo.

Questo approccio ha lo scopo di garantire un linguaggio comune e una comunicazione condivisa, basata sulla reciproca comprensione.

Con queste premesse, l'e-CF diventa un quadro di riferimento per le aziende, per i lavoratori/professionisti, ma anche per le scuole, la stessa università e gli enti di for-

mazione.

Tutti questi soggetti possono utilizzare l'e-CF, ciascuno focalizzandosi su una dimensione privilegiata, ma restando tutti univocamente collegati all'intero sistema di riferimento.

In particolare, lavoratori e professionisti saranno prioritariamente interessati alla dimensione 3 e alla dimensione 4; le scuole saranno prioritariamente interessate alla dimensione 4 e alla dimensione 3; le aziende saranno interessate prioritariamente alle dimensioni 1 e 2.

Per lo skill inventory occorrerà focalizzarsi sulla dimensione 4 mentre per la profilazione delle competenze dell'organizzazione il riferimento saranno la dimensione 2 e la dimensione 3, e così via.

Ambiti di applicazione dell'e-CF: alcuni esempi

L'e-CF è utile per identificare e valutare le competenze che servono in relazione ai propri obiettivi di business e al modello organizzativo della propria azienda, per monitorare gli spazi di miglioramento e di crescita dell'azienda e delle persone, per facilitare il match tra domanda e offerta di professionisti e/o formazione, per costruire partnership di progetto e definire i reciproci ruoli nella realizzazione di una attività.

L'e-CF è stato validato anche dalle Piccole e Medie Im-

prese italiane e degli altri paesi europei (Regno Unito, Francia, Germania, Spagna, Estonia, Olanda, Polonia, etc.), come strumento per il self-assessment delle persone e delle stesse aziende, e per la comunicazione con i propri clienti.

In Figura 3 l'elenco dei casi d'uso che descrivono i principali ambiti di utilizzo dell'e-CF, come pubblicato nel CWA 16234-4:2013.

Figura 3. Elenco di casi d'uso dell'e-CF – www.ecompetences.eu

Case study	Titolo	Focus principale
A	e-CF in large ICT demand organizations (<i>l'e-CF nelle Grandi imprese della domanda</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Job profile creation • Internal ICT staff development • Cross company and cross border common language
B	e-CF in a corporate/ICT supplier environment (<i>l'e-CF nel contesto dei grandi vendor dell'ICT</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • e-CF for consultants • Identifying training needs • Training development • Competence gap identification
C	e-CF for SME's – competence need analysis and managerial dashboard (<i>l'e-CF per l'analisi dei fabbisogni delle PMI e "cruscotto gestionale"</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Application in a micro enterprise environment • e-CF as a marketing aid • e-CF as a business development tool • Competence need analysis • Linking business strategy and competence development • Develop or buy new competences • e-CF for SME consultants
D	SME competence assessment and business card creation based upon the e-CF (<i>l'assessment delle competenze delle PMI e la costruzione del biglietto da visita e-CF</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • SME competence self-assessment • Business card creation • Business capability • e-CF for SME consultants
E	e-CF to build SME job descriptions (<i>l'e-CF per costruire job description nelle PMI</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Job description development • Intercompany communication • Recruitment aid
F	e-CF for qualification providers (<i>l'e-CF per i fornitori di formazione</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Matching education supply to market needs • The difference between competence development and traditional learning • Student motivation from a competence approach • EQF and e-CF compliance
G	e-CF in a certification environment (<i>l'e-CF nel contesto delle certificazioni</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Matching certification supply to market needs • Increasing transparency in the European e-Skills landscape
H	e-CF for ICT professional self-assessment (<i>l'e-CF per il self-assestment dei professionisti ICT</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Self-assessment • CV/Self promotion
I	e-CF for linking e-curricula supply and demand (<i>l'e-CF per collegare la domanda e l'offerta di giovani diplomati e laureati</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Competence connected to learning outcomes • e-CF and EQF compliance • Personal career development • Competence based e-curriculum
K	e-CF for ICT professional associations (<i>l'e-CF nelle associazioni professionali</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment • Benchmark criteria • Community building
L	e-CF for ICT training quality improvement (<i>l'e-CF per migliorare la qualità della formazione ICT</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Specialised competences • Specialist role development • Matching education supply and demand
M	e-CF for assessment and career tools (<i>l'e-CF come strumento di assessment e di carriera</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Assessing an ICT professional's capability • Recognition of formal and informal learning
N	e-CF for National and EU policy makers (<i>l'e-CF per i policy maker</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Ensuring qualified ICT workforce in a long-term • Communication between policy makers and ICT business • e-Curricula building • Cross-European common language
O	e-CF to relate or integrate to other frameworks (<i>l'e-CF come strumento per collegare o integrare altri quadri di riferimento</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • e-CF use in an established structure • Relating the e-CF to other frameworks • Relating workplace and qualification perspective by EQF and e-CF
P	e-CF for European ICT professional Profiles creation (<i>l'e-CF per la creazione di profili professionali</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Including competence into a job Profile • Communication between HR, management and ICT professionals • Building and linking local profiles to a recognised European structure

Fonte: CWA 16234:2013, qui tradotto dall'inglese.

L'e-CF 3.0

Il 10 Dicembre 2013, con il CWA 16234:2013, il Workshop CEN sulle skill ICT ha approvato ufficialmente la versione 3.0 del Framework Europeo delle Competenze ICT (vedi Figura 1, pag. 47).

Cosa cambia rispetto all'e-CF 2.0

La versione 3 dello European e-Competence Framework identifica 40 competenze di riferimento per chi opera nel contesto dell'ICT, quattro in più rispetto alla versione precedente.

Nella nuova versione si è ritenuto opportuno rendere più esplicita la distinzione fra competenze, capacità e conoscenze di progettazione (delle architetture, A5 e delle applicazioni, A6), e competenze, capacità e conoscenze di sviluppo (B1, B2, B6). In questo modo, si è potuto caratterizzare più nettamente l'insieme delle capacità e delle conoscenze, connettendole alle seguenti dimensioni:

- In B1: fra lo Sviluppo delle Applicazioni e la Programmazione SW
- In B2: fra l'Integrazione dei componenti e l'integrazione HW e SW
- In B6: fra l'Ingegneria dei sistemi e la costruzione di sistemi "embedded" e interfacce, nonché la simulazione dei loro comportamenti.

Si è inoltre inserita la competenza A9 "Innovazione", re-cepando gli stimoli propri di questo settore in continua e rapida evoluzione, tanto nelle sue soluzioni tecnologiche quanto nelle possibili applicazioni all'interno della società.

La competenza A7, che nella versione 2.0 dell'e-CF era "Technology Watching", ora diventa "Monitoraggio dei trend tecnologici", enfatizzandone così il carattere attivo e predittivo.

Infine, le competenze D11 e D12 rispondono alle specifiche richieste dal mondo delle Piccole e Medie Imprese dell'offerta ICT, che hanno l'esigenza di ritrovare nell'e-CF sia competenze di marketing digitale (D12), che includono

La nuova versione è scaricabile dal sito www.ecompetences.eu in inglese e in italiano, o dal link del CEN: <http://www.cen.eu/cen/Sectors/Sectors/ISSS/CWAdownload/Pages/ICT-Skills.aspx>

conoscenze su web analytics, Apps e capacità di marketing strategico; sia competenze di tipo consulenziale (D11), dove sono fattori cruciali le capacità di analizzare e formalizzare requisiti ed esigenze del cliente, nonché indirizzare soluzioni di business efficaci ed efficienti.

La versione 3.0 dell'e-CF vede un arricchimento anche della sua Dimensione 4, relativa alle conoscenze e capacità suggerite per ciascuna delle 40 competenze elencate. Quantunque, infatti, la Dimensione 4 debba ancora essere intesa come un insieme di esempi non esaustivi, è stata tuttavia ampliata, introducendo conoscenze e abilità collegate alla dematerializzazione, alla sicurezza informatica, al cloud, ai big data, agli open data, che si inseriscono trasversalmente e coerentemente in tutte e cinque le aree di competenza, Plan, Build, Run, Enable e Manage. Nuove capacità collegate ai Big Data che coniugano data mining, statistica, conoscenza del contesto, etc. sono state enfatizzate nella competenza D10 (Gestione dell'informazione e della conoscenza). Capacità legate alla "lean organization" e ai metodi "agile" sono state inserite in diverse competenze nelle aree Plan, Build, Enable e Manage.

Tuttavia, anche in questa versione, si è preferito non dare indicazioni puntuali e troppo specifiche su metodi, tecnologie, indirizzi; la Dimensione 4, pertanto, resta volutamente una dimensione esemplificativa ma non esaustiva. Soprattutto, pur cercando di raggiungere un maggior livello di dettaglio e una maggiore granularità descrittiva rispetto alla versione 2.0, si è preferito rimanere ad un livello di genericità tale da consentirne l'applicabilità nel maggior numero di contesti possibili, non essendo l'e-CF un quadro di riferimento "verticale".

COSA STA SUCCEDENDO IN EUROPA

La "Grand Coalition for Digital Jobs"

L'Agenda Digitale Europea (DAE) è stata lanciata nel maggio 2010 come parte della strategia per l'Europa 2020, allo scopo di sostenere e facilitare la diffusione delle tecnologie digitali.

Nella versione aggiornata del dicembre 2012 identifica le nuove priorità per il 2013-2014, introdotte con la Digital "to-do" list nella Strategia 2020 per i Digital Job (European Commission – IP/12/1389 18/12/2012).

Esse sono riassunte in sette aree prioritarie:

- 1 Creare un quadro normativo nuovo e stabile per la banda larga
- 2 Creare infrastrutture per nuovi servizi pubblici digitali, attraverso il meccanismo di prestito, per collegare l'Europa (Connecting Europe Facility)

- 3 Lanciare la Grand Coalition per Digital Skills and Jobs
- 4 Proporre una strategia e direttive per la cyber-security europea
- 5 Aggiornare il quadro del diritto d'autore
- 6 Accelerare il cloud computing attraverso il potere d'acquisto del settore pubblico
- 7 Lanciare la nuova strategia industriale dell'elettronica – "Airus of Chips"

Il tema di e-CF e delle competenze digitali emerge nell'ambito del punto 3. La Commissione, rappresentata dalle quattro DG Connect, Enterprise, Employment, Education&Culture, sta guidando una partnership "multi-stakeholder" per affrontare il problema della mancanza di competenze ICT nel mercato del lavoro europeo, e riconosce come una delle priorità

chiave da realizzare nel breve periodo il “Migliorare il riconoscimento delle qualifiche tra paesi stimolando l’adozione di schemi europei di certificazione per le skill dei professionisti ICT, basati sull’attuale e-Competence Framework”¹.

Lungo il 2013, perciò, la Grand Coalition ha invitato soggetti che operano nel business dell’ICT a livello paese, in Europa e nel mondo, includendo imprese, enti formativi, istituzioni politiche, a costituire alleanze e partecipare alla realizzazione delle priorità per migliorare l’occupazione e l’occupabilità nel settore dell’ICT. Sono stati così sottoscritti numerosi “pledge”, ossia “dichiarazioni di impegno”, da parte di coalizioni di soggetti pubblici e privati, in cui sono indicate le azioni pianificate da queste partnership per i prossimi anni, con chiare deadline e budget di spesa.

I pledge giunti attualmente alla Commissione riguardano principalmente iniziative di formazione transnazionali, che, con principale riferimento all’e-CF, favoriscono lo sviluppo di competenze ICT e la mobilità tra paesi.

Altri pledge, come quello inviato dalla Rete Competenze per l’Economia Digitale, sostengono azioni finalizzate a sviluppare la consapevolezza e la cultura del digitale nella società e nelle imprese e a diffondere l’e-CF come strumento di comunicazione, di crescita

e facilitazione all’internazionalizzazione.

Le partnership sono costituite principalmente da aziende multinazionali, con le loro strutture di formazione, università e centri di formazione professionale, associazioni di impresa europee e locali².

È chiaro che i pledge stanno diventando lo strumento prioritario di comunicazione con la Commissione e il canale privilegiato per la proposta di nuovi progetti e la richiesta di finanziamenti.

Le alleanze che sostengono i “pledge” diventeranno, sul breve-medio periodo, le alleanze riconosciute dalla Grand Coalition e dalla Commissione, per la partecipazione a bandi europei.

Analogamente, l’e-CF è un punto di riferimento importante e chi propone pledge riguardanti iniziative locali o transnazionali basate sull’e-CF riceve, in questo momento, un’attenzione particolare da parte della Commissione.

Le Piccole e Medie Imprese sono particolarmente invitate a sperimentare l’e-CF e valutarne la sua portata come strumento per sviluppare le competenze dell’impresa, gestire la crescita dei lavoratori ICT, dialogare con i propri clienti e fornitori, allo scopo di migliorare e innovare prodotti e servizi ICT con professionisti qualificati.

La Governance dell’e-CF

L’e-CF, viste le sue potenzialità come strumento di comunicazione e di crescita nell’ambito dell’ICT, diventerà presto, con ogni probabilità, norma CEN, ossia standard europeo.

Contemporaneamente, emerge sempre più chiara-

mente la necessità di identificare meccanismi e modalità che garantiscano la qualità del suo utilizzo così come del suo continuo aggiornamento, che deve essere partecipato ma anche regolato dalle procedure del CEN.

Il processo di standardizzazione a livello europeo

Nel settembre 2013 è stato istituito dal CEN il nuovo Comitato finalizzato alla normazione dell’e-CF a livello europeo. Più precisamente, è stato creato il CEN/TC 428 “e-competences and ICT Professionalism”. L’e-CF era nato in Europa, nell’ambito del Workshop CEN sulle ICT skills (CEN ICT Skills Workshop), con la sua prima versione rilasciata nel 2008, la seconda nel 2010 e l’ultima, l’e-CF3.0, alla fine del 2013.

In generale, i Workshop CEN sono aperti a tutti i soggetti interessati ai temi trattati; i risultati prodotti sono chiamati CWA, ossia “CEN Workshop Agreements”, e considerati “pre-standard” europei.

L’evoluzione naturale di un CWA consiste nel passaggio a norma, standard europeo. Altrimenti, ogni tre anni se ne valuta la validità, e nel caso di obsolescenza non è raro che venga ritirato.

Fino ad ora, dunque, l’e-CF, nelle sue tre versioni, è stato un CWA, ossia un CEN Workshop Agreement, ancora pre-standard in Europa. La decisione di aprire un Comitato CEN per la normazione dell’e-CF esprime chiaramente la volontà di trasformare l’e-CF in

uno standard riconosciuto ufficialmente a livello europeo.

L’Italia ha giocato un ruolo decisivo durante la creazione del Comitato europeo.

L’UNI, l’Ente di Unificazione italiano, in qualità di membro del CEN in rappresentanza dell’Italia, ha avanzato per primo la proposta di trasformare l’e-CF da CWA a standard, accolta con favore da circa due terzi dei membri istituzionali del CEN e approvata alla fine dell’agosto 2013.

L’Italia è stata in grado di presentare una proposta di normazione dell’e-CF credibile a livello europeo e in anticipo rispetto agli altri paesi poiché aveva già acquisito esperienza con la normazione dell’e-CF a livello italiano (norma quadro UNI per le Figure professionali operanti nel settore ICT, 11506:2013).

In questo modo l’Italia si è anche guadagnata la presidenza del Comitato CEN per la standardizzazione dell’e-CF (CEN/TC 428 “e-Competences and ICT Pro-

¹ <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/grand-coalition-digital-jobs-0>

² Informazioni sulla presentazione di pledge si trovano alla pagina <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/pledges-1>

fessionalism³). Dal momento in cui l'e-CF diventerà norma CEN in avanti, questo framework dovrà sottostare alle regole della normazione europea che vede, per esempio, un aggiornamento della norma ogni cinque anni e un utilizzo della norma a livello paese regolata secondo le specifiche procedure nazionali.

Emergono così due aspetti di non poco conto, legati alla governance dell'e-CF. Da un lato, quali dimensioni e parametri considerare come indicatori di qualità/conformità, a garanzia del fatto che l'e-CF sia effettivamente

applicato nel rispetto delle sue caratteristiche peculiari (che tipo di procedure di verifica "di conformità e-CF" gli enti di certificazione dovranno adottare; quali criteri occorrerà adottare per il loro accreditamento); dall'altro, quali meccanismi di manutenzione e aggiornamento occorre siano istituiti, affinché l'e-CF mantenga nel tempo la sua principale caratteristica di strumento "partecipato", ossia costruito sulla base degli input provenienti dagli attori che operano direttamente sul campo, posto che ogni cinque anni la norma dovrà, comunque, essere rivista dal Comitato Tecnico CEN.

Sostenibilità dell'e-CF: il Quality label, la manutenzione e l'aggiornamento

In Europa, attorno al tema dell'e-CF e della sua sostenibilità nel tempo, si è costituito in modo per ora informale un gruppo composto dai principali stakeholder che operano a livello internazionale, enti di certificazione come EXIN e Cepis, grandi vendor come IBM, associazioni di grandi vendor, come Comptia, o associazioni europee di secondo livello che raggruppano associazioni nazionali di imprese ICT, come Digital Europe o PIN-SME.

Lo scopo di questo gruppo è capire la portata dell'e-CF, la sua effettiva spendibilità e le tipologie di servizi che potrebbero nascere.

La principale domanda che si stanno ponendo è l'individuazione del soggetto che a livello europeo può assumere un ruolo di coordinamento/riferimento, anche a garanzia di un uso dell'e-CF appropriato e in linea con il suo impianto metodologico e il suo contenuto.

Il Quality label, ossia il "marchio di qualità", è il tema critico, su cui si sta discutendo e che diventerà quanto mai urgente nel momento in cui l'e-CF sarà norma CEN.

Per quanto riguarda l'aggiornamento dell'e-CF, invece, sarà opportuno valutare come impostare la revisione prevista dal CEN ogni cinque anni.

Un'ipotesi è che la revisione si basi su input preparati precedentemente e opportunamente dai singoli paesi partecipanti, sulla base degli input e dei feedback che a loro volta tali paesi raccolgono attraverso osservatori.

Occorre dunque predisporre questi strumenti, valutando quali caratteristiche debbano avere affinché possano davvero monitorare in tempo reale, sul campo, l'effettiva evoluzione delle competenze, e quindi cogliere gli elementi di innovazione da fotografare nell'e-CF.

COSA STA SUCCEDENDO IN ITALIA

La Rete Competenze per l'Economia Digitale

Nel Luglio 2012 nasce la **Rete Competenze per l'Economia Digitale**, costituita dalle associazioni datoriali Assintel, Assinter Italia, CNA Comunicazione, Confindustria Digitale, Unimatica-Confapi, e da Fondazione Politecnico di Milano in qualità di referente scientifico.

La Rete nasce dall'idea comune che le aziende ICT italiane necessitano di un supporto fattivo per la crescita delle loro competenze, spinte dai nuovi scenari legati al digitale e all'Agenda Digitale: occorre quindi che esse si attrezzino in termini di conoscenze (knowledge) e capacità (skill), per imparare a leggere e cogliere sempre più efficacemente le nuove opportunità, e fronteggiare così le sfide continue.

L'e-CF sembrava un valido strumento per supportare la crescita delle imprese: voluto dalle stesse imprese operanti a livello internazionale, supportato originariamente dalla DG Enterprise, sviluppato nel contesto

CEN, verificato dalle Piccole e Medie Imprese di alcuni dei principali paesi europei tra cui l'Italia, strumento di riferimento nell'Agenda Digitale Europea, è espressione culturale di una comunità e di un settore di business, nonché della stessa Europa, verso i paesi extraeuropei.

La Rete, perciò, ha deciso di costituirsi attorno all'e-CF, in quanto strumento che aiuta l'impresa ad acquisire consapevolezza sulle proprie capacità e sulle possibili direttrici di crescita delle competenze.

Lo scopo della Rete è prioritariamente quello di studiare l'e-CF nelle sue possibili applicazioni ed evoluzioni, approfondirlo, diffonderlo, intendendo operare ad un livello precompetitivo, assumendo un ruolo principalmente di indirizzo, tanto a livello locale, quanto a livello europeo. In questo quadro, la Rete ha lanciato una serie di iniziative per le imprese italiane, allo scopo di comunicare l'e-CF e raccogliere stimoli. Ed è diventata

³ "Il Comitato europeo di normazione dell'e-CF (CEN/TC 428 "e-Competences and ICT Professionalism"), in quanto organismo ufficiale che rappresenta i membri del CEN (ossia gli enti nazionali di normazione dei 28 stati membri della Unione Europea), sarà composto da un numero predefinito di soggetti, nominati direttamente dagli enti di normazione dei diversi paesi partecipanti, e solo da quei soggetti; dunque, non sarà organizzato su base "spontanea" come lo sono i workshop; inoltre, d'ora in avanti, sarà il Comitato a gestire lo sviluppo dell'e-CF ed a valutare e decidere eventuali attività progettuali a corollario o di supporto; così, le attività dell'ICT Skills workshop relative all'e-CF dovranno obbligatoriamente interrompersi. A livello paese, invece, da ogni ente di normazione nazionale sarà aperto un tavolo tecnico "mirror", a specchio, a cui parteciperanno i propri membri. Ogni tavolo nazionale lavorerà parallelamente al Comitato di standardizzazione europeo, preparando via via i contributi da fornire al Comitato e recependo via via i contributi rilasciati dal Comitato stesso".

il punto di riferimento nazionale sull'e-CF verso l'Europa, avendo anche aderito all'iniziativa europea lanciata dalla Grand Coalition for Digital Jobs con il suo "Pledge" sulla diffusione dell'e-CF in Italia.

Il valore intrinseco della Rete risiede nel fatto che essa

è formata da associazioni datoriali, le quali, insieme, rappresentano l'intero settore ICT in Italia. Inoltre, per lo stesso motivo, la Rete assume anche un valore storico: è la prima volta che associazioni datoriali tradizionalmente di diverse matrici si alleano attorno a un obiettivo comune, l'e-CF.

Norme e competenze nell'ICT: l'e-CF è diventato una norma UNI

Negli ultimi cinquant'anni la cosiddetta informatica, ora chiamata ICT, si è sviluppata e si è espansa con ritmi vertiginosi sino a divenire il sistema nervoso essenziale a tutto il contesto produttivo ed economico mondiale.

In questi stessi anni in Italia il "sistema Paese" si è orientato essenzialmente sul manifatturiero, per altro con ottimi risultati, trascurando tuttavia di cogliere in modo strategico i segnali di evoluzione del digitale, come ben dimostra l'esempio emblematico della parabola industriale di Adriano Olivetti.

La politica, le leggi, le strutture normative e le infrastrutture hanno faticato e faticano a tenere il passo con l'evoluzione veloce e vorticoso dell'ICT, generando spesso situazioni di vuoti o inadeguatezze.

Dal punto di vista normativo l'Italia non ha prestato attenzione al cambiamento dell'ICT e la nascente industria tecnologica è stata inquadrata nell'ambito dei filoni tradizionali.

Esempio paradigmatico di ciò è l'assenza di un contratto di lavoro per i dipendenti del settore, inquadrati di volta in volta nei contratti di altri settori (per lo più quello "metalmecanico" o "terziario-commercio"), perdendo l'opportunità di riuscire ad interpretare le esigenze e le necessità sia delle aziende sia dei lavoratori ICT.

Nello stesso tempo, i governi degli altri paesi occidentali e del Giappone hanno invece seguito e spesso stimolato l'evoluzione dell'ICT, hanno costruito le infrastrutture tecnologiche e normative, e hanno valorizzato la formazione delle professionalità necessarie, anche attraverso la definizione, qualificazione e riconoscimento delle capacità acquisite durante le attività lavorative.

Naturalmente, con lo strutturarsi sempre più complesso dell'Unione Europea, anche i diversi sistemi di normazione e regolazione degli stati nazionali hanno dovuto confrontarsi, e dalla constatazione delle loro differenze è nata la necessità di una armonizzazione che ha prodotto la creazione del Framework delle Competenze Digitali.

Ma a fronte di questo quadro, il settore ICT in Italia si è trovato fuori dall'evoluzione tendenziale europea e, contemporaneamente, privo di un vero riconoscimento politico nazionale.

È per far fronte a questa situazione che le associazioni industriali di settore (Confcommercio/Assintel, Confindustria Digitale, CNA ICT), consapevoli

dell'arretratezza normativa e della scarsa sensibilità al problema da parte della Politica, hanno reagito promuovendo e sostenendo la creazione di un comitato tecnico in UNI che colmasse il gap tramite la creazione di una Norma Nazionale nel settore delle Competenze Informatiche.

La norma prodotta, UNI 11506, si propone al mercato sia dei produttori sia degli utilizzatori di prodotti ICT come un linguaggio per coadiuvare gli scambi commerciali, lo sviluppo di prodotti, la contrattualistica.

La norma è anche il riferimento unico per la Pubblica Amministrazione, nell'ottica di standardizzare gli appalti di forniture di servizi ICT; per il sistema delle Regioni, che può uniformare le proprie certificazioni delle competenze; per i gestori delle risorse umane, consentendo loro di analizzare, armonizzare e valorizzare le necessità interne; ed infine per le singole aziende, in quanto consente di stabilire contratti di fornitura o promuovere le proprie competenze in modo uniforme e compatibile con l'Europa.

Non solo. Il sistema formativo, gli istituti di secondo grado, i corsi universitari o i master, hanno ora la possibilità di definire i propri programmi e l'offerta formativa in modo uniforme, confrontabile e standardizzato.

Il sistema sindacale ha a disposizione uno strumento di riferimento al quale agganciare la definizione dei profili professionali e, volendo, il sistema delle relazioni contrattuali.

Sul versante della normazione, i portatori d'interessi settoriali (per esempio Web, sicurezza, etc) potranno sviluppare il proprio settore proponendone la standardizzazione; nel contempo, le società di certificazione potranno sviluppare e portare sul mercato l'offerta di certificazioni che ritengono rispondere alle richieste, dando vita a certificazioni generali accanto a quelle proprietarie, che non avranno più come riferimento un prodotto specifico od una specifica azienda.

L'ambito d'operatività è, quindi, molto ampio, e proietta in modo naturale il mercato ICT italiano nel contesto europeo.

L'Italia, almeno per una volta, non è la Cenerentola di turno, ma anzi il capofila di questa trasformazione: il CEN ha deciso di aprire un Project Committee, il 428, con lo scopo di trasformare l'e-CF in norma Europea, e il nostro Paese (che già lo ha adottato) potrà presentarsi come una buona pratica per gli altri paesi dell'Unione.

La riorganizzazione delle società ICT in house regionali e l'evoluzione dei sistemi professionali interni: l'e-CF come "strumento-opportunità"

La Pubblica Amministrazione è al centro, ormai da alcuni anni, di fortissime pressioni al cambiamento e all'innovazione, in un'ottica di incremento dell'efficienza della sua azione e, conseguentemente, dei livelli qualitativi dei servizi per i cittadini. In questo quadro, il ruolo chiave dell'attore pubblico regionale è indispensabile: nello stimolo agli investimenti ICT, nella realizzazione delle reti, nella modernizzazione e reingegnerizzazione dell'Amministrazione Pubblica.

La maggior parte delle Regioni, utilizzando come partner fondamentale le società ICT in house⁴, ha avviato da tempo strategie di sviluppo facendo leva sulle tecnologie ICT come strumenti fondamentali per l'innovazione ed il miglioramento della efficienza e della efficacia dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese. Le loro attività coprono un ampio spettro che spazia da obiettivi prettamente tecnologici, ad obiettivi di servizio ed impatto sul territorio, ad esempio: la sanità digitale (FSE), la banda larga, la riduzione del digital divide, la cooperazione applicativa, la dematerializzazione, l'alfabetizzazione informatica, le piattaforme applicative, la Carta Regionale dei Servizi.

L'evoluzione della domanda di modernizzazione della Pubblica Amministrazione Regionale e Locale si riverbera sull'organizzazione e sui modelli gestionali delle società ICT in house⁵, attraverso una profonda rimodulazione dei profili organizzativi interni per garantire il miglior supporto alle strategie di innovazione di tali società. Parlare oggi delle Società ICT in house regionali non significa riferirsi a fabbriche pubbliche, ma ad organizzazioni fortemente inquadrato sul lato della domanda pubblica di innovazione, che svolgono un ruolo cruciale di catalizzatori organizzativi e di vettori dell'incremento della produttività interna all'amministrazione locale, nonché fattori propulsivi per l'economia locale.

A livello organizzativo, infatti, esse si stanno evolvendo verso un sostanziale snellimento del Nucleo Operativo interno, che

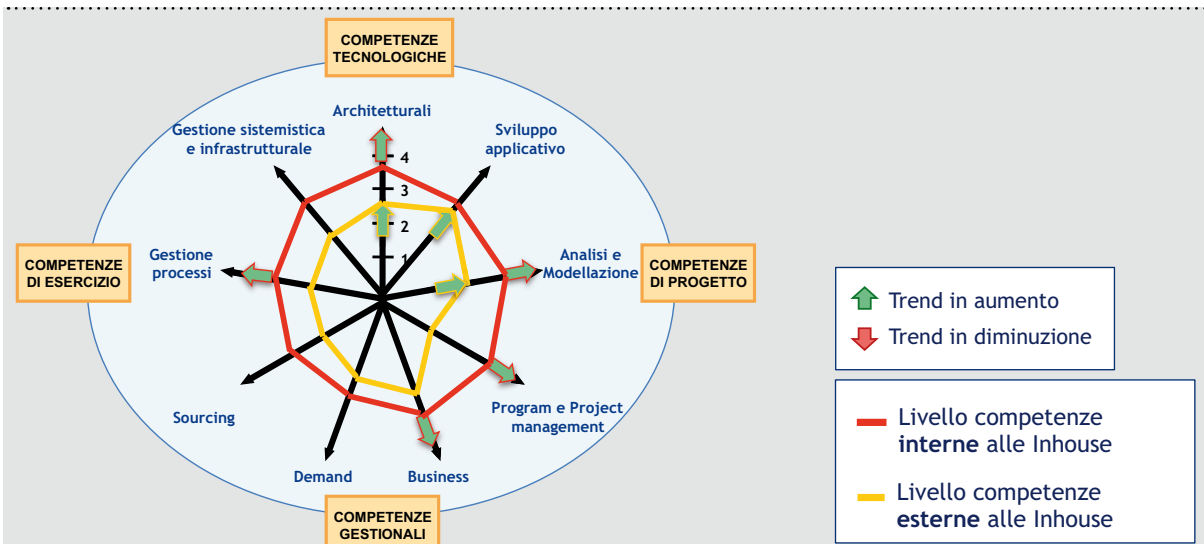
contiene i ruoli operativi di sviluppo e gestione delle applicazioni e dei sistemi (sistemisti, operatori, analisti, programmatori, tecnici di assistenza). Questo comporta un incremento delle attività affidate in outsourcing e di un parallelo rafforzamento delle professionalità richiedenti skills meno tecniche ma un'approfondita conoscenza della Pubblica Amministrazione, del mercato (fornitori) e capacità relazionali e di gestione delle progettualità. Il Demand Management, ovvero le figure di interfaccia con il Business (Account e Client Manager), è una delle funzioni che sta vivendo momenti di maggiore strutturazione e rafforzamento, affiancando la Line of Business per suggerire opportunità di innovazione ed aiutando ad anticipare eventuali vincoli tecnologici ai progetti di trasformazione. Lo sviluppo del Demand Management segnala l'importanza attribuita al mantenimento dell'allineamento con il cliente e alla gestione della relazione.

Ulteriori figure professionali rafforzate nella totalità delle società ICT in house sono quelle afferenti alla Linea intermedia, ovvero al Middle Management, in particolare cresce il numero dei Project Manager, ad evidenza della sempre maggiore rilevanza e complessità del presidio delle attività progettuali interne ed esterne.

Riguardo le competenze delle risorse ICT, le società in house prestano un'approfondita attenzione ai livelli di competenza presenti sia al loro interno che affidate in outsourcing. Analizzando il grafico in Figura 4, emerge come le società ICT in house posseggano elevati livelli di competenza interna soprattutto riguardo i processi di business dell'Amministrazione, Gestione sistemistica ed infrastrutturale, Program e Project management, Project Management, Analisi e Modellazione.

Al contrario, le società in house si rivolgono a fornitori esterni, coerentemente con l'alto grado di ricorso al mercato per professionalità connesse al Nucleo operativo, soprattutto per le competenze di Sviluppo applicativo.

Figura 4. Livelli delle competenze delle risorse ICT



Fonte: Politecnico di Milano, SDA Bocconi (a cura di), Ricerca sui modelli organizzativi e di Governance delle Società Pubbliche Regionali ICT (Rapporto Assinter 2012).

⁴ Le esperienze qui riportate fanno riferimento ad Assinter Italia, l'Associazione delle Società per l'Innovazione Tecnologica nelle Regioni, nata a Roma nel 2008. Riunisce le aziende regionali a capitale pubblico che operano nel settore dell'informatica per la Pubblica Amministrazione secondo il modello "in house providing". Attualmente, sono soci di Assinter: Consorzio Arsenà.IT; CSI Piemonte; CUP 2000 S.p.A.; Datasiel S.p.A.; Informatica Alto Adige S.p.A.; Informatica Trentina S.p.A.; Innova Puglia S.p.A.; Insiel S.p.A.; INVA S.p.A.; LAit S.p.A.; Lepida S.p.A.; Lombardia Informatica S.p.A.; Sardegna IT S.r.l.; Trentino Network S.r.l.; Webred S.p.A.

⁵ Politecnico di Milano, SDA Bocconi (a cura di), Ricerca sui modelli organizzativi e di Governance delle Società Pubbliche Regionali ICT (Rapporto Assinter 2012)

La particolare attenzione alle evoluzioni delle tipologie e dei livelli delle competenze delle società ICT in house è comprovata anche dal fatto che tutte le società adottano delle metodologie di analisi periodica dei gap di competenze. Queste analisi periodiche generano nella quasi totalità di queste aziende degli specifici piani di formazione e di ri-orientamento del personale. Questi piani tengono conto dell'elevato livello di competenze detenute internamente dalle in house, soprattutto a livello architettonico, di progetto e di conoscenza delle esigenze degli azionisti di riferimento.

In questi movimenti evolutivi che interessano le competenze delle società ICT in house, il framework europeo di definizione degli standard di inquadramento delle competenze ICT costituisce un'opportunità di primo piano per queste società e per tutto il comparto a livello nazionale. Il framework e-CF nasce infatti dall'esigenza espressa da Grandi aziende e dagli utenti ICT di riferirsi ad un panorama comune, condiviso e neutrale degli skills professionali presenti ed attesi sul mercato del lavoro.

L'azione europea in questo ambito nasce dalla consapevolezza che l'Information Communication Technology rappresenta oggi un settore strategico per superare l'attuale difficile congiuntura storico-economica, e che le competenze necessarie al suo sviluppo non possano prescindere dalla promozione di una cultura digitale e da azioni innovative anche in tema di formazione e qualificazione del personale.

L'e-CF, identificando figure e profili specialistici dialoganti

tra loro perché riferibili al medesimo quadro tassonomico definitorio, può portare importanti ritorni economici ed occupazionali, soprattutto per quanto riguarda la facilitazione dell'incontro tra la domanda e l'offerta di mercato. In questa prospettiva, il framework può costituire un punto di partenza nei processi di riorganizzazione e riorientamento del personale delle società ICT in house poiché queste, come illustrato in precedenza, si stanno inquadrandosi sempre più sul lato della domanda pubblica di innovazione. L'e-CF può quindi divenire uno strumento utile al dialogo tra la domanda (P.A.) e l'offerta (mercato).

L'impegno già internamente e quotidianamente svolto dalle società ICT di Regioni e Province Autonome nella riorganizzazione dei propri sistemi professionali, è stato nell'ultimo anno rafforzato dall'azione comune con gli altri enti e associazioni aderenti alla Rete delle Competenze per l'Economia Digitale. Di recente costituzione, la Rete rappresenta il soggetto della governance dell'e-CF in Italia, con il compito di diffondere localmente e far conoscere tale strumento, affinché possa diventare, nel breve-medio termine, un mezzo realmente condiviso, anche nella Pubblica Amministrazione. Le società ICT di Regioni e Province Autonome, quali soggetti sempre più operanti sul lato della domanda pubblica di innovazione, hanno così preso in carico, in stretta collaborazione con i rappresentanti del mercato ICT privato, l'obiettivo comune della creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo delle professionalità informatiche, favorendone la crescita delle competenze, la valorizzazione delle carriere, la mobilità in Italia e in Europa e la certificazione dei profili professionali.

L'e-CF IN PRATICA

Job matching: l'esperienza di jobict.it

Jobict.it è il primo sito web italiano dedicato all'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro nel settore ICT basato sul modello e-CF. Anche il modo in cui è stato ideato ricalca la sua duplice natura: ha infatti come genitori le parti sociali, in particolare Sindacato Networkers (piattaforma sindacale online della UILTuCS dedicata ai professionisti e ai lavoratori dell'ICT) e Assintel (lato aziende) rafforzato dal contributo della Fondazione Politecnico di Milano e IWA Italy.

Il portale ha almeno tre principali punti di forza:

- Consente di avere un sistema di incontro domanda-offerta innovativo nel nostro Paese, attraverso un incrocio automatico delle domande ed offerte di lavoro, supportato da un sistema di alert che mette rapidamente in contatto lavoratore ed azienda
- È utile ai candidati, in quanto permette loro di costruire un CV standardizzato secondo le direttive europee, dunque "leggibile" sia in Italia sia all'estero.
- Delinea in modo chiaro e completo sia i profili dell'ICT sia

quelli della rete, utilizzando il linguaggio comune dello standard e-CF. In proposito, infatti, il sistema integra i 21 Profili del Web⁶ elaborati da IWA Italy.

È proprio grazie all'e-CF che il portale è percepito come strumento neutro, condiviso, capace di aggregare stakeholder rappresentanti di tutte le parti del mercato (aziende, sindacato, scuole). Come è emerso dall'ultimo incontro dell'European e-Skills Conference 2013 svoltosi a Bruxelles lo scorso dicembre, l'importanza di una partnership tra diversi portatori d'interesse è fondamentale per lo sviluppo e la creazione di nuove opportunità lavorative nel settore ICT. Basti pensare ad alcuni esempi provenienti da Paesi come il Regno Unito con il progetto "e-skill UK" (www.e-skills.com), la Francia con l'associazione Pasc@line (www.assopascaline.fr), il Belgio e la piattaforma Evoliris (www.evoliris.be) o la Svezia con l'iniziativa Womentor che pone come obiettivo un maggiore coinvolgimento delle donne nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi ICT.

⁶ A seguito del CWA 16458 (European ICT Professional Profiles), basato sull'e-CF, dall'ottobre 2012 IWA Italy (www.iwa.it) ha pubblicato una serie di release sui Profili del WEB (G3 Web Skills Profiles, Generation 3 European ICT Professional Profiles), basate sullo schema proposto nel suddetto progetto nell'ambito del CEN Workshop ICT Skills. Lo schema approvato dal CEN fornisce una guida per costruire profili professionali basati sulle competenze e-CF. Ciascun soggetto, cioè, può costruire i propri profili professionali, in virtù dei propri obiettivi di business e del proprio modello organizzativo, adottando un approccio cosiddetto "modulare"; utilizzando uno schema standard, condiviso ed approvato dal contesto ICT europeo, e attingendo all'insieme delle 40 competenze e-CF, ogni profilo professionale sarà così "confrontabile" e "trasparente" in termini di metodo e di linguaggio adottato. In questo spirito, IWA ha revisionato i suoi attuali 21 profili secondo lo schema e le competenze e-CF, così da risultare in linea con la nomenclatura condivisa a livello europeo. Per approfondimenti sui 21 profili del web: www.skillprofiles.eu

Lo strumento di self-assessment per i professionisti ICT

Anche sul fronte dei professionisti dell'ICT, e-CF è diventato lo standard che garantisce un linguaggio comune in merito alle competenze, tanto che l'associazione AIP⁷ l'ha incluso nel proprio strumento di self assessment utilizzato sia per accettare nuovi associati, sia per attestare la loro formazione continua.

Prima di accettare un nuovo associato, infatti, questi deve dimostrare la propria competenza attraverso un'autovalutazione basata su e-CF che fornisce, attraverso una misurazione, il livello di soddisfacimento degli skills richiesti per una data competenza: tale livello dovrà essere mantenuto nel tempo attraverso l'inserimento nel proprio CV delle attività formative e delle nuove esperienze professionali.

A questo scopo è stata sviluppata un'applicazione, fruibile esclusivamente su web in modalità cloud, che permette un

Case study: e-CF come biglietto da visita dell'impresa

Una delle aziende italiane che ha deciso di adottare e-CF come biglietto da visita è Smartcom, business integrator di servizi ICT.

L'impresa ha effettuato al proprio interno un self assessment per definire le competenze tecniche delle singole persone e dei rispettivi dipartimenti: questo ha consentito di ottenere una chiara e definita valutazione delle competenze sia del proprio team, sia dell'intera esperienza aziendale.

In questo modo, il proprio know how - "tradotto" in un linguaggio standardizzato - è diventato facilitatore di relazioni e collaborazioni con l'estero.

L'azienda ha dedicato una pagina del proprio portale web (www.smart-com.it) all'e-CF, pubblicando i risultati ottenuti dal proprio self assessment così da essere facilmente identificabile da qualsiasi impresa europea che voglia collaborare o cercare un eventuale partner in Italia.

Per le PMI Italiane, infatti, l'utilizzo dell' e-CF può facilitare la partecipazione a bandi o concorsi a livello europeo, in cui entrano in gioco competenze tecnologiche di più aziende.

In Figura 5 l'assessment delle competenze risultante dalla combinazione delle competenze di ogni dipartimento.

L'e-CF orientato al Service Management

L'IT Service Management (ITSM) è un approccio per progettare, erogare e gestire l'IT con un orientamento al servizio.

In quest'ambito, caratterizzato operativamente da framework organizzativi come ITIL, le conoscenze manageriali relative all'IT sono un'importante risorsa che consente all'azienda di concepire ed utilizzare specifiche

self-assessment e validazione dei propri skills rispetto a quelli richiesti per l'ingresso in associazione; il tool consente poi una gestione nel tempo delle proprie competenze in conformità ai requisiti dalla recente Legge 4 del 14 Gennaio 2013.

L'importanza di questa esperienza sta nel fatto che l'associazione rappresenta, nel settore ICT, il "capitale umano" dal punto di vista dei singoli professionisti, e non dal versante aziendale o istituzionale.

Per consolidare le trasformazioni tecnologiche, così impetuose da configurarsi come una nuova rivoluzione industriale, occorre innanzitutto che siano adottate e "digerite" da coloro che ci lavorano e che le utilizzano per creare prodotti e servizi, da lì per osmosi potranno diffondersi come buone prassi fra gli Stakeholder.

Figura 5. Il risultato "corporate" dell'assessment delle competenze dei dipendenti Smartcom

European e-Competence Framework 2.0 visione d'insieme						
Dimensione I Dimensione II		Dimensione III - Livelli di Capacità				
3 aree e-CF 36 e-Competences Identificate		Livelli da e-1 a e-5, collegati ai livelli ECF 2.0 e-1 a e-5				
A. PLAN (PIANIFICARE)		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A.1. Allineamento Strategia SI e di Business						
A.2. Gestione dei Livelli di Servizio						
A.3. Sviluppo del Business Plan						
A.4. Pianificazione di Prodotto o di Progetto						
A.5. Progettazione di Architetture						
A.6. Progettazione di Applicazioni						
A.7. Osservatorio Tecnologico						
A.8. Sviluppo Sostenibile						
B. REALIZZARE (REALIZARE)						
B.1. Progettazione e Sviluppo						
B.2. Integrazione dei sistemi						
B.3. Testing						
B.4. Diffusione della soluzione						
B.5. Produzione della documentazione						
C. ESSERE (FARE)						
C.1. Supporto dell'utente						
C.2. Supporto al cambiamento						
C.3. Erogazione del servizio						
C.4. Gestione del problema						
D. ABILITARE (ENABLER)						
D.1. Sviluppo della Strategia della Sicurezza Informatica						
D.2. Sviluppo della Strategia della Qualità ICT						
D.3. Istruzione e Formazione						
D.4. Acquisti						
D.5. Sviluppo dell'Offerta						
D.6. Gestione del Canale di Vendita						
D.7. Gestione della Vendita						
D.8. Gestione del Contratto						
D.9. Sviluppo del Personale						
D.10. Gestione dell'Informazione e della Conoscenza						
E. GESTIRE (MANAGE)						
E.1. Formulazione delle Prestazioni						
E.2. Gestione del Progetto e del Portafoglio						
E.3. Gestione del Rischio						
E.4. Gestione della Relazione						
E.5. Miglioramento del Processo						
E.6. Gestione della Qualità ICT						
E.7. Gestione del Cambiamento del Business						
E.8. Gestione della Sicurezza dell'Informazione						
E.9. IT Governance						

Fonte: CWA 16234:2010, <http://www.smart-com.it/lazienda-2/le-ns-competenze/>

strategie di business che migliorano le prestazioni dell'impresa stessa.

Per raggiungere elevati livelli di efficacia e di integrazione del business con l'IT è necessario sviluppare fiducia ed una visione condivisa sui progetti: gli utenti sono parte del sistema in sé, pertanto è necessario che le loro capacità crescano assieme al sistema.

⁷ AIP - Associazione Informatici Professionisti è l'associazione professionale nazionale degli informatici. Fondata nel 1991, è membro di CEPIS e con esso ha collaborato per lo sviluppo delle certificazioni ECDL ed EUCIP - www.aipnet.it

È compito del CIO predisporre il reparto alla creazione di queste capacità, le quali possano far fronte a brusche variazioni di attività.

Da qui l'attenzione necessaria all'utilizzo delle risorse umane, in riferimento alle quali il grado di innovazione è riscontrabile attraverso un progressivo passaggio dalla rigidità alla flessibilità, dalla omogeneità alla differenziazione delle figure professionali, dal centralismo all'auto-

nomia nella gestione delle risorse umane. Per questo motivo, anche itSMF Italia ha ritenuto coerente allinearsi a e-CF, soprattutto nella sua nuova versione 3.0, che integra i temi manageriali con un approccio basato al ciclo di vita (ad esempio l'allineamento strategico dell'ICT al business, la progettazione, la gestione dei livelli di servizio, l'innovazione). C'è ancora del lavoro da fare, naturalmente: ecco nella comunità itSMF le aree che andrebbero ulteriormente sviluppate:

A. PLAN
Ax. Gestione Finanziaria (Budgeting & Controlling)
Ax. Progettazione della continuità di business
Ax. Progettazione della continuità IT
Ax. Pianificazione dei fabbisogni
Ax Progettazione dei Livelli di Servizio (si ritiene che la dimensione A2 – Gestione dei Livelli di Servizio venga spostata in C.RUN)
B. BUILD
Bx. Pianificazione della transizione
Bx. Gestione degli asset e delle configurazioni
C. RUN
Cx. Gestione degli eventi
Cx. Gestione degli accessi e delle richieste di servizio
D. ENABLE
E. MANAGE
Ex. Gestione del catalogo dei servizi
Ex. Governance dei fornitori ICT

Quando la leadership diventa e-Leadership

Poiché l'ICT e il digitale stanno diventando sempre più parte integrante di ogni realtà, giocando un ruolo decisivo nell'innovazione in senso ampio, dai processi ai prodotti ai modelli di business e, più in generale, ai modelli culturali e sociali, l'Europa sta ponendo particolare attenzione a un nuovo set di capacità che va a caratterizzare i **facilitatori dell'innovazione digitale**.

E-Leader sono considerati coloro che, al di là delle specifiche conoscenze tecniche, più o meno approfondite, capi-

scono il valore del digitale per fare innovazione in qualsiasi contesto, sono capaci di introdurlo, usarlo e diffonderlo, e guidano il cambiamento.

Nell'ambito delle iniziative che gravitano attorno alla Grand Coalition for Digital Jobs si collocano alcune indagini e studi per definire quali capacità deve possedere un e-Leader e intercettare azioni distintive eventualmente attivate dagli stati membri dell'Unione Europea per formare competenze di e-Leadership⁸.

E-Leadership, ovvero “come si fa innovazione”

Il contesto

Solo da poco si parla di e-Leadership e di un nuovo modo di fare innovazione digitale.

Probabilmente questa cultura è già in parte diffusa, certamente laddove la realtà ha saputo evolvere come i tempi impongono, forse in modo confuso e spontaneo, ma probabilmente tempestivo.

Riteniamo sia necessario sviluppare la cultura dell'e-Leadership e diffonderla in spazi sempre più ampi, sconfinando certamente dai settori economici più avanzati agli altri, fino a toccare l'enclave della PA Centrale e Locale e arrivando al limite fin nelle case del consumatore, nel suo uso quotidiano e privato delle tecnologie digitali.

Ma per fare questo dobbiamo raccogliere una sfida: dobbiamo fare lo sforzo di andare oltre la spontaneità, a volte geniale, e di sistematizzare, offrendo questa nuova “cultura” al maggior numero possibile di soggetti, a scuola e nel lavoro.

Da qui germineranno certamente nuove offerte lavo-

native per chi saprà intuire la combinazione digitale/cambiamento: nuovi mestieri, nuove opportunità, nuovi spazi.

Il lavoro da fare è molto, e siamo agli inizi. Prima da parte della politica, poi da parte dei cosiddetti stakeholders, ed in particolare da parte delle Istituzioni Formative; ed infine toccherà alle aziende e all'economia tutta capire che prima di investire in tecnologia è più saggio investire nel capitale umano, che quelle tecnologie sa immaginarle, contestualizzarle e utilizzarle all'interno del cambiamento creativo.

“Ha senso continuare ad affermare che le imprese italiane fanno poca innovazione, investono poco, sono poco aggressive sui mercati esteri? Guardando agli ultimi dati del Trade Performance Index dell'Unctad-Wto si direbbe proprio di no. L'Italia, infatti, è seconda solo alla Germania per numero di migliori piazzamenti nelle 14 classifiche 2012 di competitività relative ad altrettanti settori del commercio mondiale. E in Europa, Germania e Italia fanno letteralmente

⁸ Empirica, e-Leadership Skills for Competitiveness and Innovation, EC, Marzo 2013

te il vuoto dietro di loro. Il terzo Paese europeo più competitivo, l'Olanda, può vantare solo tre secondi posti, un terzo e un quarto posto, per quanto riguarda i piazzamenti di vertice, contro tre primi posti, tre secondi posti, un terzo posto e un sesto posto dell'Italia⁹.

Dunque almeno in alcuni settori industriali, tra quelli misurati nel commercio mondiale, è ragionevole pensare che, visto che siamo un paese competitivo, probabilmente l'attitudine al cambiamento ed all'utilizzo delle tecnologie di rete e digitali è consolidato e radicato.

E se così è, è altrettanto ragionevole pensare che in quelle imprese la e-Leadership esiste, ed anche con brillanti risultati.

Ma se invece, in generale, l'economia del paese soffre, il mercato interno è seduto (a dir poco), la PA in larga parte non dà servizi adeguati e la collettività fa un uso

Per arrivare alle competenze dell'e-Leader

Il gruppo, costituito dall'Agenzia per l'Italia Digitale, cui è stato affidato il tema della e-Leadership - dopo aver dibattuto ed avvalendosi di un sottogruppo scientifico, espresso al proprio interno - ha elaborato delle ipotesi di partenza in merito alle competenze dell'e-Leader.

Si parla di ipotesi di partenza perché il tema di cosa debba far parte del bagaglio di competenze di un professionista perché possa essere qualificato e-Leader è relativamente nuovo, e dunque solo altro e più articolato dibattito, e soprattutto esperienze, potranno indirizzare sempre meglio il profilo di competenze necessarie a quella figura, al fine di individuare le azioni per promuoverle.

Intanto l'obiettivo generale che ci si pone è di promuovere l'attitudine di soggetti economici di mercato, Pubbliche Amministrazioni, fino a tutti i soggetti sottoposti alle dinamiche del mondo digitale, a reagire (o meglio a progredire) al cambiamento che il digitale impone, come

L'e-Leader

Nella sua più completa espressione l'e-Leader è una figura di vertice, un manager in una grande organizzazione, un dirigente in una Pubblica Amministrazione, l'imprenditore o una figura a lui vicina in una piccola o media impresa.

La sua professionalità è il risultato di un'integrazione continua di competenze:

- 1 apprese nella scuola e nell'università (formali)
- 2 acquisite nel percorso lavorativo grazie all'esperienza accumulata sul lavoro stesso (non formali)
- 3 e grazie ad attività di formazione strutturata on-the-job (informali)

A tutto ciò si unisce un'attitudine vocazionale specifica, difficilmente formabile. In definitiva l'e-Leader è il risultato di un complesso percorso formativo e di una forte attitudine personale: **ha una marcia in più**.

Questa figura così preziosa e così difficile richiede un

sicuramente insufficiente delle nuove opportunità offerte dal digitale, questo forse vuol dire che la cultura dell'e-Leadership non è diffusa, non è sistematica, non ci si investe abbastanza.

Fin qui si era pensato che fosse sufficiente il dialogo tra portatori di esigenze da strumentare con le tecnologie digitali e tecnici specialistici che sapevano sviluppare i sistemi necessari a quel bisogno.

Oggi si fa largo a una nuova cultura, un nuovo importante spazio lavorativo che si inserisce in quel dialogo, facendolo diventare creativo e, realmente, innovativo.

E di questa nuova cultura parliamo nei paragrafi che seguono, cercando di avviare un percorso virtuoso che porti a diffondere quella attitudine all'eccellenza che il nostro paese, almeno per l'International Trade Centre UNCTAD/WTO, ha certamente.

minaccia, ma anche offre, come opportunità.

Per perseguire l'obiettivo appena delineato si assumono alcune considerazioni giudicate ampiamente condivise:

- Si identifica nell'e-Leader la figura (in senso ampio) che concepisce e promuove il cambiamento grazie al digitale e che in questo cambiamento intravede nuovi mercati e nuove opportunità, generando anche, a volte, nuovi mestieri (se vogliamo essere suggestivi: "il visionario")
- Si crede che in quelle organizzazioni, aziende, amministrazioni dove il cambiamento è in atto, ed in modo efficace, l'e-Leader ci sia (e magari non sanno di averlo)
- Infine, non essendo nelle condizioni di disporre di una "scuola di e-Leadership" (se mai potrà esistere, anche se qualcuno ci sta già pensando¹⁰), si deve fare di tutto perché queste figure si sviluppino in qualità e quantità.

Ciò premesso, una buona partenza per il profilo dell'e-Leader può essere questa.

bagaglio culturale completo e complesso, che va dalle conoscenze fondamentali del mondo digitale alla cultura della leadership. Conoscenze e cultura che vanno proposte al più ampio numero di candidati, fin dalla scuola secondaria, ma da sole non bastano a fare un e-Leader. Egli deve avere una particolare, caratterizzante, attitudine a "vedere" il cambiamento, contestualizzato nell'organizzazione in cui lavora e ai processi aziendali ed alle risorse umane su cui può contare.

Tutto ciò lascia intendere come la "costruzione" di quella professionalità sia un percorso lungo, complesso e, in assenza di specifico talento, dal successo NON garantito.

Esiste altresì la possibilità che tale attitudine venga maturata anche in età relativamente giovane, se durante il percorso formativo alcune conoscenze, competenze siano comunque state oggetto di apprendimento e messe a "patrimonio" del futuro e-Leader. In altre parole,

⁹ Marco Fortis, 17 febbraio 2014, da *ILSole24ore*, Italia e Mondo del 26 marzo 2014: *Il made in Italy sul podio mondiale*

¹⁰ "European Guidelines and Quality Labels for new Curricula Fostering e-Leadership Skills", *Empirica*

pur non essendo sicuri del successo nella formazione di un e-Leader, alcuni fondamenti di cultura, conoscenze e competenze devono comunque essere oggetto del suo percorso formativo, con la speranza che esperienza di lavoro e buona vocazione possano fare di lui un e-Leader.

Premesse queste riflessioni, si può provare a fare un'ipotesi di linea strategica per creare le condizioni favorevoli, se non ottimali, perché nascano figure di e-Leader in quantità e soprattutto qualità necessarie alla sfida digitale in un'economia avanzata come quella italiana.

Le linee d'azione possono essere - in prima ipotesi, da verificare puntualizzare e migliorare con l'esperienza - fondamentalmente due:

- La prima linea definisce, con un work-in-progress, i "mattoni" o meglio i "gradini" di cui è composta la scala che porta all'e-Leadership. Si ipotizzano cinque gradini: cultura e conoscenze fondamentali di IT, soft skills (lavoro di gruppo, comunicazione), capacità di

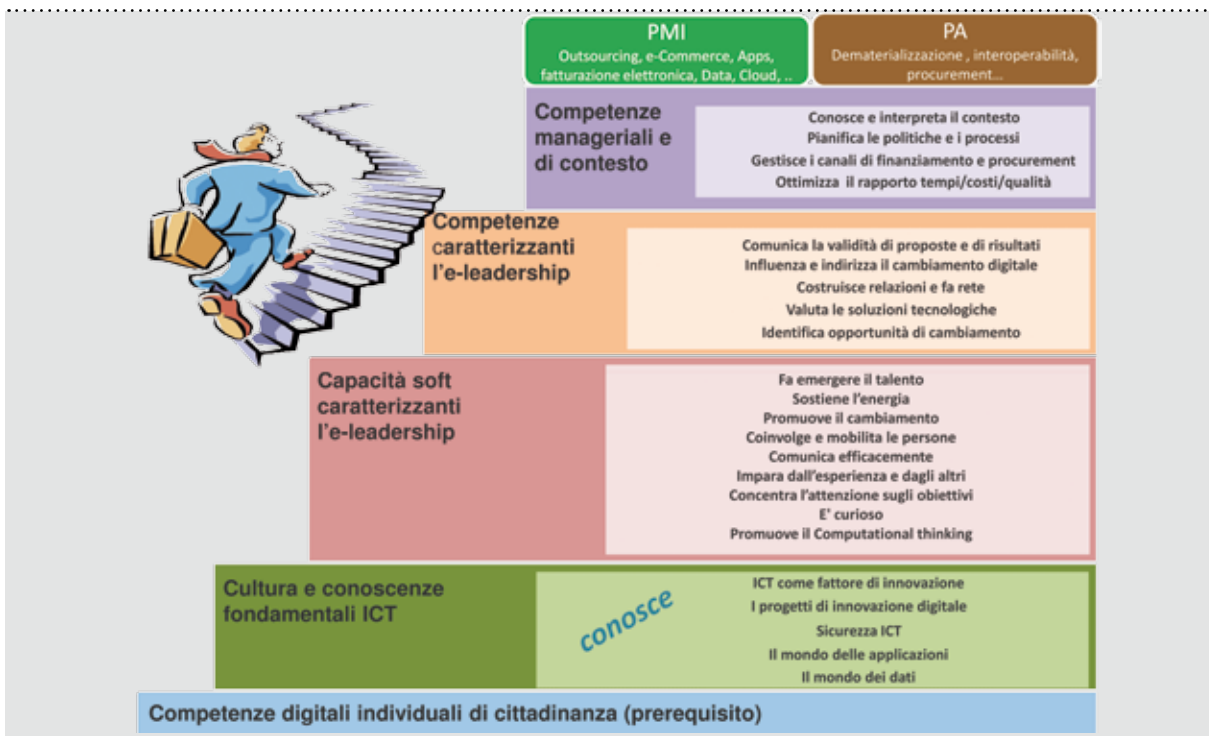
leadership (comunicazione, capacità di motivazione), competenze caratterizzanti la e-Leadership (immaginare e contestualizzare il cambiamento), ed infine le conoscenze profonde del contesto in cui l'e-Leader opera

- La seconda linea d'azione ne promuove concretamente la diffusione, contribuendo a definire dove ed in quale percorso di studio, anche on-the-job, offrire le competenze di ciascun "gradino" della scala verso l'e-Leadership, con la consapevolezza che ogni gradino ha valore nel bagaglio formativo dello studente o del lavoratore, a prescindere che diventi un e-Leader

Le conoscenze fondamentali IT e le soft skills gli saranno senz'altro utili, potremmo dire ormai necessarie; le conoscenze e competenze di leadership valorizzeranno la sua progressione professionale e, se ne avrà il talento, avrà tutte le basi per la e-Leadership.

Dunque, salendo la scala, più si riesce ad offrire contenuti formativi di qualità e al momento giusto, più avremo migliorato la qualità del lavoro e buone opportunità perché nascano e-Leader.

E-Leadership



Dettaglio descrittivo delle aree di cultura e competenza

Aree di conoscenza	Cultura e conoscenze fondamentali ICT
ICT come fattore d'Innovazione Esempi di conoscenze alla DIMENSIONE 4 e-CF: A1, A3, A5, A6, A7, A9, E5, E7, D11	È consapevole delle potenzialità dell'ICT come fattore abilitante per l'innovazione dei processi (di business/ amministrativi/ sociali/politici/...) e dei prodotti/servizi. Comprende quali sono i principali fattori che influenzano lo sviluppo e la diffusione dell'innovazione digitale nelle specifiche aree di applicazione.
Progetti di innovazione digitale Esempi di conoscenze alla DIMENSIONE 4 e-CF: A3, A4, E2, E3	Conosce quali sono i principali processi, metodologie e strumenti che caratterizzano lo sviluppo e la gestione dei progetti di innovazione digitale, le possibili fonti di finanziamento.
Sicurezza ICT Esempi di conoscenze alla DIMENSIONE 4 e-CF: D1, E8	È consapevole della rilevanza della sicurezza nelle organizzazioni e dei rischi associati. Conosce quali sono i principali strumenti organizzativi e tecnologici per la gestione della sicurezza.
Il mondo delle applicazioni Esempi di conoscenze alla DIMENSIONE 4 e-CF: A6, B1, B6	Conosce quali sono le tipologie di applicazioni e di servizi applicativi sia di tipo tradizionale sia basate sulla rete ed i dispositivi mobili, orientate alle organizzazioni ed alle reti sociali.
Il mondo dei dati Esempi di conoscenze alla DIMENSIONE 4 e-CF: D10, D11	È consapevole del valore dei dati, delle informazioni e delle conoscenze nelle organizzazioni. Conosce quali sono le principali tecnologie per la loro gestione.

Soft skill*	Capacità soft caratterizzanti l'e-Leadership
Fa emergere il talento Competenza e-CF: D9	Riesce a creare team nonostante possibili differenze culturali e geografiche agendo in prima persona da "network connector". Attraverso l'uso di canali dinamici e personalizzati mette in relazione le risorse di talento ovunque esse si trovino. Ciò accresce nelle persone il senso di appartenenza alla squadra.
Comunica efficacemente Esempi di skill alla DIMENSIONE 4 e-CF: A4, A5, A6, B4, C2, C4, D8, D11, E4, E9	Verso gli altri executive dell'azienda. Trasmette messaggi, con un linguaggio non tecnico, che consentono di ottenere (per esempio) il supporto del vertice per gestire cambiamenti (di processi o strumenti) caratterizzati da un importante impatto aziendale, o il finanziamento di un importante progetto i cui benefici potrebbero essere in parte intangibili. Adotta uno stile comunicazionale «multimediale che favoriscano la collaborazione e l'integrazione. Utilizza modalità di scambio e feedback dirette e immediate.
Promuove il cambiamento Esempi di skill alla DIMENSIONE 4 e-CF: A9, D1, D11, E1, E7	Crea una mentalità globale e multiculturale, che predispone le persone a comprendere la necessità del cambiamento e ad accogliere positivamente le evoluzioni che ne derivano. Mantiene alto il livello di entusiasmo incoraggiando all'azione e infondendo sicurezza.
Impara dalle esperienze e dagli altri	Riflette sulle proprie esperienze (successi e insuccessi) per apprendere e promuove nuove forme di condivisione. Favorisce il knowledge sharing e l'apprendimento organizzativo; dimostra curiosità per ambiti anche lontani dai suoi.

* Queste Soft Skills dovrebbero essere sottese, in modo trasversale, a tutte le 40 competenze espresse nell'e-CF

Soft skill*	Capacità soft caratterizzanti l'e-Leadership
Sostiene l'energia	Favorisce la sinergia tra la performance individuale e quella del team, per ottenere risultati di eccellenza che si riflettano sull'intera organizzazione. Affronta con determinazione barriere e ostacoli, concentrando le risorse sulle questioni prioritarie; si dimostra attento a festeggiare i successi.
Coinvolge e mobilita le persone	Trasmette una visione capace di ispirare le persone, fornendo al team ragioni per lavorare insieme in un'ottica di autonomia e collaborazione. Aiuta la squadra a comprendere il contesto aziendale e di mercato, ricercando il continuo allineamento tra i valori, le aspirazioni delle persone e le esigenze dell'organizzazione. Ciò accresce il senso di responsabilità nelle persone, spingendole a fornire contributi di valore.
Concentra l'attenzione	Esprime l'intelligenza emotiva, organizzativa e strategica. Impara a concentrare la propria attenzione verso se stesso, verso gli altri e verso il mondo esterno; indirizza l'attenzione delle proprie persone verso la strategia e l'innovazione.
È curioso	Mostra curiosità verso il nuovo, la rafforza potenziando costantemente la rete di contatti che costruisce per cogliere le opportunità di innovazione tecnologica che il mondo della Ricerca, quello Accademico, gli incubatori di start-up, gli analisti, veicolano verso il mercato. Mantiene vivo e alimenta il flusso di idee potenziali che può trasformarsi in occasioni di reale implementazione di azioni e progetti di innovazione, in contesti evoluti.
Computational thinking	Formula problemi in modo da facilitare l'uso del computer e di altri strumenti per risolverli. Organizza e analizza i dati in modo logico. Rappresenta i dati usando l'astrazione come la modellazione e la simulazione. Automatizza le soluzioni attraverso un approccio algoritmico (attraverso serie di passi). Identifica, analizza e implementa soluzioni possibili con l'obiettivo di ottenere la combinazione di passi e risorse più efficace ed efficiente. Generalizza e sa applicare questi approcci alla risoluzione dei problemi in molti contesti diversi. Sa gestire la complessità ed è capace di trattare problemi aperti/"semi decidibili", si cimenta con problemi difficili e non teme l'ambiguità; sa lavorare e comunicare con gli altri per ottenere una soluzione o un risultato comuni.

* Queste Soft Skills dovrebbero essere sottese, in modo trasversale, a tutte le 40 competenze espresse nell'e-CF

Aree di competenza	Competenze caratterizzanti l'e-Leadership
Influenza e indirizza il cambiamento digitale, comunica la bontà del risultato Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A1, A3, A4, A5, A6, A7, A9, E5, E7, D11	Comunica in modo incisivo, mostra il ruolo decisivo del digitale, tiene conto del valore degli approcci "user centered" e di "learnability" per facilitare l'emergere della motivazione in chi dovrà usare le tecnologie. Diffonde una cultura della sicurezza basata sul rispetto delle procedure e volta al progressivo aumento della fiducia degli utenti.
Costruisce e fa rete Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): D11, E4	Stabilisce relazioni di business con gli stakeholder, instaura comunicazioni regolari con clienti, partner, fornitori, è attento ai bisogni grazie all'empatia che instaura con il contesto, investe in nuove relazioni e nel loro mantenimento.
Valuta le soluzioni tecnologiche Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A1, A5, A6, A7, A9	Valuta le soluzioni tecnologiche migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intende ottenere, ottimizzando il rapporto tra efficacia (qualità del risultato) ed efficienza (tempi e costi); elabora un piano del ROI sostenibile.
Identifica opportunità di cambiamento Competenze e-CF Livello e4-e5 (DIMENSIONE 3): A7, A9, D10, D11, E5, E7	Identifica opportunità di cambiamento /innovazione sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative, dalla gestione dei dati (es. big data/open data) e della conoscenza.

3

- • Lo scenario di trasformazione dell'ICT e la domanda di nuove competenze

DALL'ICT AL DIGITALE: LO SCENARIO GENERALE

Negli ultimi mesi si è rafforzata nelle aziende di tutto il mondo la sensazione di un miglioramento del contesto economico, pur permanendo le difficoltà legate ad una ripresa disomogenea nelle varie aree geografiche ed ai processi di consolidamento e acquisizioni in atto.

È però ormai chiaro che la ripresa dalla crisi economica non sarà come le precedenti, con un veloce ritorno al PIL precedente il 2008.

Inoltre si profila una crescita jobless, nella quale la lenta salita del PIL vedrà una risalita dell'occupazione ancora più lenta. Poiché la filiera digitale offre maggiori possibilità, la Commissione europea spinge in questa direzione.

Per tutte le aziende, tra gli elementi fondanti la competitività di un intero Sistema Paese vengono non a caso segnalati da una parte maggiori competenze necessarie alle proprie risorse umane; dall'altro, il ruolo della tecnologia anche per la creazione di nuovi prodotti e nuovi servizi.

Negli ultimi due anni si è assistito inoltre ad una presa di consapevolezza che il Business deve diventare Digitale: la sua realizzazione non è immediata ma è ineluttabile. Il mercato unico digitale è per l'Europa uno dei principali fattori di rilancio per tutti gli stati: come è ormai diffuso affermare, il digitale è "il motore a vapore" di questo secolo.

L'economia digitale non è un settore separato ma un nuovo paradigma, che ha un impatto diretto e indiretto su moltissimi degli elementi di innovazione e riorganizzazione del sistema economico e sociale della nostra società: dal settore editoriale all'industria dello spettacolo, al settore turistico e del terziario, passando per il commercio, per le grandi trasformazioni del settore manifatturiero, delle fonti energetiche e della mobilità sostenibile.

Sono attesi cambiamenti nei modelli di business, nascite di nuove aggregazioni e filiere, nuovi modelli organizzativo-funzionali e di relazione all'interno delle imprese e tra queste ed i loro ecosistemi. Le imprese, i consumatori, le amministrazioni pubbliche saranno sempre più intrecciate, integrate con il resto degli interlocutori: il ruolo cruciale sarà rappresentato sia dalla velocità (di adattamento, di cambiamento, di reazione) sia dalle competenze che i Sistemi Paese e le imprese saranno in grado di produrre.

Lo conferma anche la discussione avvenuta nell'ultima riunione del World Economic Forum a Davos, dove 500 CEO di aziende appartenenti a più settori economici presso paesi emergenti e sviluppati hanno affermato che ad influenzare le loro strategie nei prossimi 5 anni non sarà più solamente la dinamica macro economica ma anche alcuni cambiamenti strutturali. Al primo posto tra questi cambiamenti è emersa la capacità della tecnologia e dell'innovazione di modificare le regole e i confini del proprio settore di appartenenza. Sfruttare le tecnologie per trasformare il modo di fare

mercato e impresa vuol dire:

- ascoltare e anticipare i bisogni del mercato, offrendo servizi personalizzati
- utilizzare la conoscenza dei dati (informazioni) come elemento competitivo
- riallineare le organizzazioni pubbliche e private velocemente, in coerenza ai cambiamenti esterni; lavorare sulle competenze e i modelli organizzativo-funzionali di tipo collaborativo; sviluppare capacità e competenze cross-industry; puntare all'eccellenza nell'execution e nell'innovazione
- organizzare opportunamente gli ecosistemi (economici, urbani/cittadini, amministrativi etc.) focalizzandosi sui processi di servizio e di business
- la tecnologia digitale può abilitare i cosiddetti "processi intelligenti", in grado cioè di creare una serie di miglioramenti alimentati da feedback continui

Il Business diventa Digitale perché il consumatore è ormai digitale, sempre connesso, sempre più social e interattivo con le aziende che apprezza, fino ad arrivare alla co-produzione di prodotti e servizi. Un consumatore che si pensa sempre più individuale ed unico, che ricerca nuove esperienze digitali, che ama circondarsi di oggetti digitali, che acquista su mercati digitali e che sceglie i device digitali più opportuni a seconda del momento.

Ne è espressione il trend dell'utilizzo di Internet in Italia, che continua a registrare risultati in positivo anche se molte lunghezze ci separano ancora dai principali paesi europei. Secondo i dati pubblicati da Audiweb, a gennaio 2014 27,4 milioni di utenti si sono collegati da un computer a Internet; in particolare l'audience online da PC nel giorno è rappresentata da 13,2 milioni di utenti in media, per un tempo di navigazione medio di 1 ora e 19 minuti.

Tali dati denotano un costante incremento nell'utilizzo e nell'accesso ad Internet da parte del consumatore, a riprova della pervasività della Rete.

Se l'innovazione digitale fatica ancora a giocare un ruolo propulsivo per l'attesa ripresa nel nostro Paese, è il Digital Divide culturale delle imprese italiane, soprattutto quelle di medie e piccole dimensioni, che determina un basso livello di investimento nell'innovazione digitale.

Recenti ricerche hanno messo in evidenza come l'88% dei manager delle aziende europee di piccole e medie dimensioni è convinto che la digitalizzazione delle informazioni e dei documenti migliorerebbe i processi decisionali e consentirebbe di pianificare meglio le strategie aziendali. Ma il potenziale delle nuove tecnologie rimane inesplorato, dal momento che la maggior parte delle PMI è ancora impegnata nella digitalizzazione delle informazioni. Accelerare l'adozione delle tecnologie in questo segmento di mercato è fondamentale non solo per la sopravvivenza di queste aziende, ma anche per la competitività del Sistema Paese e di tutta l'Europa.

La ripresa economica in Europa ed in Italia dipende dallo "stato" di salute di oltre 20 milioni di PMI che rappresentano il 99% di tutte le aziende e sono la chiave per la crescita, l'innovazione, l'occupazione e l'integrazione sociale.

Protagonisti dell'innovazione non sono solo le aziende che si occupano di tecnologie digitali e la nuova generazione di imprenditori, ma anche la Pubblica Amministrazione e l'organizzazione e governo delle realtà urbane in cui viviamo.

Quanto detto vale infatti ancora di più per la Pubblica Amministrazione dove le trasformazioni non possono consistere nella pura digitalizzazione dell'esistente, che tende a conservare le logiche di potere e di processo presenti pena "riperpetuare" in forma moderna la burocrazia esistente. In questo senso, le misure già adottate e da adotta-

re possono aiutare ad un rinnovamento sostanziale, perché obbligano ad un passaggio radicale verso la dimensione del digitale che marcherebbe una discontinuità nella ristrutturazione delle forme organizzative, mettendo in campo tutte le risorse disponibili per tentare di superare una crisi che mette a repentaglio la tenuta e lo sviluppo della nostra società.

Le tecnologie digitali, nei progetti Smart City, sono importanti (più di quanto non sembri) e rappresentano un mezzo per tentare di dare risposte efficaci a problemi di qualità della vita e di servizi ai cittadini che si trascinano da molto, troppo, tempo.

Esse tendono ad incorporarsi in soluzioni infrastrutturali secondo filoni nei quali il baricentro si sposta sulle funzionalità e sulle potenzialità di utilizzo che devono essere pensate in funzione dei diversi target di utenza presenti nelle realtà urbane.

I pilastri della trasformazione digitale

Ormai molte sono le declinazioni di trend quando si affiancano al termine "tecnologia", data l'estensione della portata di questo termine. Le principali evoluzioni delineate sono le seguenti:

Gestione dei dispositivi mobili

Un forte trend che sta avendo un sempre maggiore impatto sulle attività svolte quotidianamente, sia da parte degli utenti sia da parte delle aziende, è sicuramente quello del continuo diffondersi dei terminali mobili intelligenti, quali smartphone e tablet.

Questa particolare tipologia di device, infatti, abilita l'accesso a una serie di prodotti/applicazioni che hanno modificato completamente il modo di fruire e di offrire i servizi da parte sia delle aziende private sia delle Pubbliche Amministrazioni.

Anche in Italia il fenomeno della forte diffusione di smartphone e tablet è in continua crescita registrando una crescita progressiva delle connessioni da device mobili: nel 2013 l'accesso a Internet da qualsiasi luogo e strumento ha raggiunto l'82% della popolazione italiana tra gli 11 e i 74 anni, e l'accesso dai nuovi device mobili connessi ha registrato un tasso di penetrazione rilevante in particolar modo tra i possessori di cellulari e Smartphone. Il 47% degli italiani tra gli 11 e i 74 anni ha dichiarato di accedere alla Rete dal proprio Smartphone, mentre l'accesso da Tablet è disponibile ad oggi solo per il 15%.

Se con Internet si è assistito nel tempo ad un importante mutamento nelle abitudini quotidiane del consumatore, la possibilità di fruire di connettività sempre e ovunque da Smartphone e Tablet ne ha ulteriormente modificato i comportamenti. L'utente consumer si dimostra sempre più interessato ad una tecnologia "in mobilità" che gli consente di accedere a contenuti digitali attraverso l'utilizzo di "app" e di una connessione Wi-Fi.

L'utilizzo di Internet da mobile riguarda sia attività tradizionali di consultazione della posta elettronica, sia attività rappresentative di un consumatore digitale sempre più "always on" ed informato: dalla ricerca di informazioni geolocalizzate, all'accesso ai Social Net-

work per condividere in tempo reale esperienze e opinioni, alla consultazione di informazioni su prodotti e servizi specifici.

I device mobili connessi assumono un ruolo sempre più preminente nella vita del consumatore, che adotta nuovi comportamenti nelle fasi di selezione e acquisto di prodotti all'interno del negozio, e conseguentemente, rendono necessari nuovi approcci di vendita da parte delle aziende. Le aziende si trovano così ad implementare strategie all'insegna dell'interattività e della semplificazione di ogni fase del processo di acquisto, al fine di coinvolgere il consumatore e favorire esperienze d'acquisto veloci e gratificanti, proprio in virtù dei device mobili connessi.

Inoltre al loro interno le aziende private e le Pubbliche Amministrazioni stanno abilitando nuovi modi di interagire con dipendenti, partner e fornitori, accelerando le relazioni grazie all'immediatezza del contatto che viene assicurata dalle nuove soluzioni di mobility. Il crescente utilizzo, poi, di terminali mobili in azienda da parte dei dipendenti sta abilitando il fenomeno del BYOD – Bring Your Own Device, ossia l'utilizzo di device personali anche per l'accesso a informazioni, dati e documenti aziendali. Questo fenomeno porta nei contesti aziendali logiche consumer ma anche una serie di problematiche inaspettate - dalla gestione delle policy alla sicurezza - che richiedono specifiche azioni di governance.

Cloud computing

Il mercato italiano è oggi ancora concentrato sulle realtà di medio/grandi dimensioni dove i budget allocati sono molto più elevati rispetto agli altri segmenti. Per quanto riguarda le PMI si conferma il loro livello di arretratezza nell'adozione, anche se è plausibile pensare che con la maturità dell'offerta vi sarà anche presso di loro una maggiore propensione a esternalizzare completamente l'infrastruttura e anche buona parte della componente applicativa per concentrarsi sul core business.

Il mercato evidenzia un trend in crescita del 32% tipico di un settore ancora nella fase dello sviluppo e con

una sostanziale distribuzione paritetica tra private e public cloud. Anche il ruolo di IaaS e PaaS è paritetico ed assieme coprono i tre quarti dell'investimento relativo cui si somma una quota residua di servizi di Cloud Enabling.

Dal punto di vista infrastrutturale, le grandi aziende hanno approfittato di una fase di discontinuità/refresh tecnologico per spingere su una forte automazione e provisioning di nuove infrastrutture pensando in logica cloud, in altri casi invece i progetti sono stati effettuati "a isole".

Ambiti Cloud crescenti sulle Medie Imprese sono relativi allo storage, al back up e allo IaaS virtual private nonché, lato SaaS, a soluzioni di produttività individuale, SFA, CRM, siti e portali. In Italia le tematiche più vicine allo specifico business aziendale, quali gli applicativi verticali o quelli orizzontali ma strategici, non sono ancora oggetto di ampia adozione da parte delle aziende, né è prevista per il futuro, al contrario di ciò che emerge a livello globale, una particolare spinta all'adozione.

L'Internet delle Cose

L'Internet of Things è il punto di contatto tra mondo fisico e mondo digitale, reso possibile attraverso l'utilizzo dell'internet technology: un'infrastruttura globale con capacità autoconfiguranti, basata su standard e protocolli interoperabili dove gli oggetti, sia fisici che virtuali, acquisiscono attributi, identità e personalità, comunicano tra di loro e sono in grado di modificare il proprio comportamento in base all'evoluzione dell'intero ecosistema.

Se il concetto non è una novità, diverso tempo è trascorso per creare le basi necessarie a sviluppare l'ecosistema adatto al proliferare di queste soluzioni. Un ruolo abilitante lo ha avuto l'evoluzione tecnologica che ha coinvolto il mondo fisico dei sensori, componenti che sino a poco tempo fa erano, oltre che costosi, anche poco flessibili, e che sempre di più risultano invece trasversali ai più svariati ambiti applicativi (rilevazione temperature, velocità, monitoraggio ambientale, controllo infrastrutture).

Anche lo sviluppo di nuove modalità di comunicazione, non più basate esclusivamente su rete cellulare ma, ad esempio, su tecnologie short range o power line sta iniziando ad abilitare una serie di servizi più ampi abbattendo i costi di tecnologia e integrazione. Altro elemento che permetterà la crescita del mondo Internet of Things è rappresentato da piattaforme applicative pervasive in grado di integrare il mondo fisico di oggetti, sensori, tag, device, di gestirlo raccogliendo dati ed inviando indicazioni di comportamento ed aggregando le informazioni secondo le necessità del cliente, oggi prevalentemente B2B ma un domani, probabilmente, anche un consumatore finale. Le piattaforme saranno sempre più abilitate dal Cloud Computing e beneficeranno di motori potenti per l'analisi dei Big Data.

Alla luce di queste evoluzioni già in parte concretizzate, l'Internet of Things risulta ancora in uno stadio di sviluppo embrionale, ben distante da quel paradigma del "tutto interconnesso" che vedrà 50 miliardi di device comunicanti tra loro nel 2020.

A livello mondiale, gli ambiti applicativi prevalenti dell'Internet of Things sono l'automotive (con servizi sullo stato dell'auto, del traffico e soprattutto di tipo assicurativo), il transportation e la logistica, la security e lo smart grid elettrico, mentre tra qualche anno dovrebbero essere abilitate vere e proprie soluzioni di smart cities e anche l'health, oltre all'internet industrial (elettrodomestici bianchi soprattutto).

Open Data e Big Data

I due termini non sono sinonimi, né identificano applicazioni che sono uno l'evoluzione dell'altro. Sono riunibili perché appartengono alla Supply Chain dei Dati, per mettere in circolazione ed utilizzare (anche con scopi diversi) le informazioni presenti all'interno di un'azienda o di un ente pubblico.

Quando si parla di Open Data si fa riferimento alla disponibilità del patrimonio di dati pubblici (non personali) disponibili presso le diverse Pubbliche Amministrazioni. La filiera degli Open data evidenzia tre livelli di operatività e competenze:

- 1 dai dati nativi (grezzi) ai dati digitali, cioè la raccolta, pulizia, sistematizzazione, standardizzazione ed aggiornamento dei dati affinché ne sia possibile la loro fruizione (inclusa gestione dei formati e delle licenze d'uso)
- 2 pubblicazione dei Dataset sugli appositi portali gestendo l'accesso, l'interrogazione e la conservazione nonché la loro possibile interazione (Linked open data) il possibile arricchimento (georeferenziazione, aggregazione etc.)
- 3 lo sviluppo e la commercializzazione di servizi a valore aggiunto (ad esempio tramite app su dispositivi mobili) nei quali i dataset sono arricchiti da altre informazioni utili per l'utente finale

Com'è ormai noto, quando si parla di "Big Data" si fa comunemente riferimento all'esplosione di dati e informazioni che la rivoluzione digitale ha portato negli ultimi anni: grandi volumi di dati, varietà di fonti e formati, alta velocità di raccolta, di analisi e distribuzione. È significativo evidenziare come circa il 90% dei dati mondiali sia stato creato negli ultimi due anni e che, nel 2020, la quantità di dati memorizzati potrebbe essere 50 volte maggiore rispetto a quella del 2010¹. I driver che hanno alimentato questa crescita esponenziale di dati e di informazioni sono:

- la crescente diffusione di dispositivi mobili, Smartphone e Tablet, sia in ambito Consumer che in ambito Enterprise
- l'esplosione del web e Social Media, che mettono a disposizione una quantità enorme di informazioni sui profili, le abitudini e i comportamenti degli utenti
- la crescita dell'e-Commerce, che genera miliardi di transazioni online al giorno
- il fenomeno dell'Internet of Things, con la crescente proliferazione di oggetti e dispositivi connessi tramite sensori e sistemi Machine-to-machine

La realtà dimostra come i dati all'interno delle aziende/enti sono largamente sottoutilizzati, anche perché

¹ Fonte: McKinsey

gli ecosistemi di dati sono complessi e spesso strutturati a silos non comunicanti.

In questo scenario, giocheranno un ruolo sempre più competitivo i sistemi di Business Analytics, mirati ad analisi predittive e what if dei dati. L'utilizzo di soluzioni di Business Analytics nelle aziende italiane è ancora in fase iniziale e attualmente rintracciabile esclusivamente in alcuni settori che producono e gestiscono grandi volumi di dati e presentano una maggiore focalizzazione su scenari evolutivi e predittivi, come il Finance, le Telecomunicazioni, le Utilities e le aziende Web native (ad esempio gli e-Commerce).

Social Media

Il fenomeno dei Social Media è in costante espansione ed è diventato ormai parte integrante della vita quotidiana di utenti internet, consumatori e aziende. In Italia, secondo gli ultimi dati Global Web Index di dicembre 2013, il 42% della popolazione accede ai Social Network (circa 26 milioni di persone, che corrispondono al 74% degli utenti Internet). Rispetto alla media europea, l'Italia mostra una penetrazione dell'utilizzo maggiore (la media UE sugli utenti Internet è del 58%), oltre a contraddistinguersi per l'elevata quantità di tempo che gli utenti trascorrono su queste piattaforme. Lo scenario dei Social Media in Italia è oggi caratterizzato da tre tendenze principali:

- è in costante aumento l'accesso ai Social Media da dispositivi mobili. Circa il 77% degli utenti di Social Media vi accede da mobile, di cui il 27% da Tablet
- cresce il numero di nuovi Social Media: accanto ai Social Network più popolari come Facebook (26 milioni di utenti registrati in Italia), Google+ (11 milioni di utenti registrati), Twitter (9,5 milioni di utenti registrati) e LinkedIn (4,6 milioni di utenti), si stanno affermando nuovi Social Media basati sulla condivisione di immagini come Instagram e Pinterest, ma anche piattaforme di social blogging come Tumblr
- l'incremento della presenza sui Social Media da parte delle aziende, che adottano questo nuovo canale come strumento di marketing per coinvolgere i consumatori che utilizzano i Social Network sempre più come luogo di interazione e relazione con i brand

L'adozione di logiche e piattaforme Social nel contesto Business non è limitato al loro utilizzo da parte delle funzioni Marketing per coinvolgere ed entrare in relazione con clienti e prospect, ma assume un'accezione molto più ampia quando parliamo di Social Enterprise. Il suo perimetro di analisi ha due confini:

- uno interno, in cui l'azienda sviluppa e gestisce degli spazi di condivisione/partecipazione interni (community, social intranet a livello Corporate o community specifiche per funzioni aziendali/progetti). In questo caso il target è il dipendente e l'obiettivo dell'azienda è il coinvolgimento e l'empowerment delle proprie risorse
- uno esterno, in cui l'azienda apre un canale di comunicazione con i propri clienti, canale che può essere privato nel caso di brand community create e gestite dall'azienda stessa, o pubblico nel caso dell'utilizzo di piattaforme social che l'azienda deve ascoltare, monitorare e, di conseguenza, in cui deve gestire le conversazioni tra gli utenti

È possibile identificare più livelli di applicazione, in cui ciascuna area funzionale dell'azienda può utilizzare le tecnologie Social per obiettivi specifici legati alla propria attività. Alcuni esempi:

- l'R&D può migliorare l'efficacia e l'efficienza nello sviluppo dei prodotti creando community aperte non solo ai propri ricercatori, ma a tutti coloro che hanno competenza ed esperienza sul tema (anche consumatori)
- le Operations, sulla base delle informazioni condivise sui Social Network da parte dei clienti o del personale della rete di distribuzione, sono in grado di rispondere a esigenze di variazione della domanda in tempi rapidi
- il Marketing e le Vendite possono utilizzare le tecnologie Social per raccogliere le opinioni dei clienti sul brand, sui prodotti, sui concorrenti
- il Customer Service può utilizzare i Social Media come canale dedicato per il servizio clienti, identificando eventuali problematiche e intervenire
- le Risorse Umane possono utilizzare le tecnologie Social per migliorare le performance organizzative e la gestione dei dipendenti, oltre che nei processi di recruiting, di gestione dei talenti e di valutazione delle performance

Per quanto riguarda il settore pubblico emerge un quadro ancora acerbo di una Pubblica Amministrazione che, pur con qualche caso d'eccellenza, non riesce ancora a sfruttare appieno tutte le opportunità offerte dai Social Network per dialogare e relazionarsi con i cittadini. Il quadro che emerge oggi è quello di una PA ancora con una scarsa presenza sui Social Media: i Comuni Capoluogo e le Regioni hanno una maggiore presenza di account ufficiali su Facebook e Twitter, rispetto agli Enti Centrali.

In merito alle finalità di utilizzo degli account sui Social Media da parte delle amministrazioni, ad oggi prevalgono due modalità distinte:

- l'utilizzo in modalità di servizio, con la pubblicazione di informazioni istituzionali, di pubblica utilità e la possibilità per i cittadini di fare richieste e segnalazioni, come una sorta di URP virtuale
- l'utilizzo in modalità display, con la pubblicazione di contenuti per lo più visivi con l'unico obiettivo di creare engagement

Ad oggi però il coinvolgimento dei cittadini è ancora molto limitato e le comunicazioni degli enti pubblici sui Social Media risultano essere per lo più unidirezionali, evidenziando quindi ampi margini di miglioramento della Pubblica Amministrazione nell'utilizzo di queste piattaforme innovative.

E-commerce

Per le aziende l'e-Commerce rappresenta una sfida: affermare che l'online rappresenti solo l'apertura di un "nuovo" canale per la vendita di prodotti è limitante; le aziende che intraprendono un progetto di e-Commerce sono costrette a ridefinire la propria strategia di vendita, gestendo i tradizionali canali di vendita evitando cannibalizzazioni e abilitando nuove interazioni con i clienti. Definire e realizzare una soluzione di

e-Commerce, dal punto di vista sia tecnologico che operativo, significa quindi indirizzare diversi aspetti complementari:

- back-end efficace per gestire l'acquisizione della merce (Planning e Procurement), la logistica (in ingresso e in uscita), il magazzino, l'attività amministrativa e la gestione dei pagamenti
- front-end in grado di fornire una user experience ottimale, un workflow di acquisto semplice e lineare e un'integrazione con i diversi media
- sistema di CRM, a supporto del marketing, delle vendite e del customer care
- sistemi di analytics, integrati tra i canali (negozi, sito internet, Smartphone) per una visione completa e integrata delle informazioni su clienti e prospect, l'ottimizzazione delle attività di digital marketing sui diversi canali e la definizione di offerte profilate

Tra tutti gli aspetti evidenziati, quello che spesso risulta essere maggiore oggetto di criticità da parte delle aziende è la gestione della logistica, processo strategico che si inserisce in un contesto dinamico e complesso. Soprattutto nella fase iniziale di un'attività di e-Commerce, le aziende scelgono di affidare la logistica in outsourcing per sgravarsi da una serie di complessità (gestione delle spedizioni, gestione magazzino, stock), senza penalizzare la qualità del servizio.

Lo sviluppo dell'e-Commerce va di pari passo con la maggiore confidenza da parte dei consumatori verso la Rete e una maggiore fiducia negli strumenti di pagamento on line. Tutte le ricerche hanno rilevato che il comportamento del consumatore italiano risulta ancora "frenato" nel concludere gli acquisti online proprio per timori legati alla sicurezza percepita verso gli strumenti di pagamento. Ciò nonostante, il ruolo sempre più centrale che ha assunto lo Smartphone nei processi di acquisto e l'offerta in continua evoluzione di nuovi mezzi di pagamento stanno progressivamente modificando la propensione dei consumatori ad utilizzare i pagamenti online.

Security e Cyber Security

Negli ultimi anni, il numero di attacchi contro i sistemi informativi è aumentato costantemente e drammaticamente in Europa come nel resto del mondo;

su scala mondiale si stimano perdite per centinaia di miliardi di dollari, derivanti dal cosiddetto cybercrime ai danni di individui, aziende, istituti finanziari ed Enti pubblici.

Il "Datagate" ha messo ancora più in luce la necessità, almeno in ambito europeo, di una riforma comunitaria delle normative che porti gli Stati membri ad adottare un codice unico di sicurezza volto a proteggere cittadini, aziende ed Enti. Alla luce di questo scenario l'Unione Europea ha intrapreso, nel corso dell'ultimo biennio, una serie di iniziative volte a rivedere e rafforzare da un lato l'impianto normativo relativo alla gestione dei dati e delle informazioni digitali, dall'altro, tramite la creazione di appositi istituti, la lotta al cybercrime.

Oggi, come non mai in passato, aziende private ed Enti pubblici si trovano ad operare in un contesto in cui il perimetro aziendale e, di conseguenza, quello dei sistemi informativi, si sta ampliando, ponendo le organizzazioni di fronte alla necessità di ripensare la propria strategia in materia di sicurezza e controllo degli accessi al fine di garantire protezione e tracciabilità di dati e informazioni.

Il panorama della sicurezza informatica è caratterizzato da una serie di minacce ampia e variegata, su cui le aziende devono agire a 360°, al fine di contrastare:

- frodi informatiche
- perdita di dati ed informazioni aziendali
- furto di personalità/identità
- furto di dati ed informazioni aziendali

I fenomeni da contrastare non sono più, come in passato, volti solo a danneggiare le aziende bloccandone l'operatività, ma sempre più i reati informatici vedono l'utilizzo di strumenti volti a sottrarre quanto di più prezioso le aziende hanno, cioè dati e informazioni.

Nonostante la maggior parte delle aziende, in particolare quelle di medie e grandi dimensioni, siano oggi consapevoli dei pericoli derivanti da una non corretta gestione della sicurezza informatica, l'evoluzione e la trasformazione verso un ambiente informatico "sicuro" è ostacolata da vari fattori che frenano l'adozione delle corrette misure di difesa. Le difficoltà non sono solo legate ai budget (in ogni caso limitati) ma soprattutto alla maggiore complessità che i Responsabili della Sicurezza si trovano a gestire.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E COMPETENZE

La cultura dell'innovazione è un aspetto sempre più strategico per i sistemi produttivi di tutto il mondo; di fatto, per essere vincenti nel processo innovativo è necessario operare con una visione a 360° creando nuovi prodotti in grado di soddisfare i bisogni del mercato in maniera sempre più rapida e frequente anche coinvolgendo il consumatore nella generazione del prodotto stesso.

Appare dimostrato che per costruire strutture veloci a rispondere alle sfide e ai mutamenti, è necessaria la valorizzazione continua e crescente delle professionalità basate sulla conoscenza e sulla interazione come fino ad oggi fatto a vantaggio dei lavori di "produzione" e "di

transazione".

È però un dato di fatto che l'Italia resta un "Innovatore moderato" all'interno di una UE che, nel complesso, rimane ancora lontana da USA e Giappone in termini di innovazione.

In base ai dati emersi nel Quadro di valutazione "L'Unione dell'innovazione" 2014 della Commissione europea, l'Italia si colloca al 15esimo posto UE e rimane nel gruppo dei paesi le cui performance sono inferiori alla media, insieme a Croazia, Repubblica Ceca, Grecia, Ungheria, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Slovacchia e Spagna.

Restano leader in termini di innovazione la Danimarca,

la Finlandia, la Germania e la Svezia, la cui resa innovativa è ben al di sopra della media dell'unione, grazie anche a investimenti di gran lunga superiori alla media in ricerca e innovazione. Austria, Belgio, Cipro, Estonia, Francia, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Slovenia e Regno Unito sono "Paesi che tengono il passo" con una resa innovativa superiore o vicina alla media UE.

Secondo il Rapporto, il rendimento innovativo dell'Italia "è cresciuto costantemente fino al 2012, registrando un calo nel 2013 e presentando risultati inferiori alla media per la maggior parte degli indicatori".

I punti deboli relativi risiedono nei Dottorandi extraeuropei (che crescono ma restano un punto debole in termini relativi) e nelle PMI innovative che collaborano con altre. I punti di forza relativi si osservano nelle pubblicazioni scientifiche internazionali e nei Disegni/modelli Ue.

Si registra un rallentamento della crescita negli investimenti di venture capital, nelle spese per l'innovazione diverse da quelle per attività di R&S, nei Disegni e modelli dell'UE e nell'occupazione in attività a elevata intensità di conoscenze. Nel complesso i risultati indicano che il rendimento innovativo tra gli Stati Membri registra una convergenza, ma che il processo di convergenza ha subito un rallentamento. Di conseguenza il livello di convergenza sul piano della resa innovativa è ritornato al livello del 2009.

Ciò nonostante, è indubbio che anche in Italia le attività delle imprese sono continuamente orientate alla ricerca dell'innovazione, in quanto la possibilità di avere successo e di creare vantaggi competitivi sostenibili è, e sarà sempre, più condizionata da questo aspetto. Anche in Italia, nel corso degli ultimi anni, stiamo osservando casi di successo di imprese che hanno trasformato alcuni dei propri processi produttivi o che hanno saputo innovare la loro *value proposition* in maniera efficace.

Nelle aziende Medio-Grandi si sta infatti verificando, in misura sempre maggiore, un'integrazione dell'IT nelle singole divisioni, che sviluppano in autonomia – rispetto dalla divisione IT centrale - applicazioni e soluzioni per supportare le proprie esigenze: questo fenomeno (definito anche *shadow IT*), nonostante sia accompagnato da alcune critiche, sta contribuendo in misura crescente a portare l'innovazione all'interno dell'azienda.

Più in concreto, nelle PMI la spinta all'innovazione, in genere, è data dalla parte commerciale che relazionandosi con i clienti ne percepisce le richieste, sia in modo esplicito che in modo latente. L'altra dimensione nel processo di innovazione è la capacità di assorbimento.

Trasformazione digitale e occupazione

Nel corso del 2013 il mercato mondiale dei prodotti e servizi digitali e connessi ha raggiunto un valore pari a 4.379 miliardi di dollari, registrando una crescita del 3,8% rispetto all'anno precedente, quando aveva di poco supe-

critica è la figura dell'imprenditore, che assume il ruolo di accentratore dell'innovazione e che può riuscire con i suoi messaggi e i suoi comportamenti a diffondere una cultura del cambiamento.

La rivoluzione informatica del nuovo millennio sembra aver messo in soffitta il vecchio paradigma fordista degli investimenti in macchinari per incrementare la produttività ma in Italia si è investito troppo nel capitale sbagliato (apparecchiature invece di risorse 'intangibili' come competenze, istruzione ecc) con un contributo altissimo, rispetto agli altri paesi, al capitale non ICT e al fattore lavoro, ma deficitario in termini di innovazione alla produttività.

Nel processo di innovazione c'è una convergenza sulle due dimensioni che lo contraddistinguono: da un lato le relazioni, più o meno intense ed estese, con gli attori esterni all'azienda, e dall'altro la capacità di assorbire che ha l'azienda con il capitale umano che essa dispone. Non è sempre il territorio circostante quello dove ricercare collaboratori; occorre trovarli dove vi sono le competenze necessarie per progredire.

Ma per rendere disponibili nuove professionalità occorre promuovere la diffusione di e-Skills, competenze digitali, nelle scuole e università italiane e sviluppare attività imprenditoriali basate sul digitale mettendo a fattor comune anche le iniziative del settore privato già in essere.

A questo riguardo e consapevole di tutto ciò la Commissione Europea ha lanciato due grandi progetti "e-Skills for jobs 2014" e "Fostering Digital Entrepreneurship", nel quadro della Grand Coalition for Digital Jobs. Il primo progetto, "E-skills for Jobs 2014", consiste in una campagna di comunicazione rivolta ai giovani, in particolare a quelli delle scuole superiori. L'obiettivo è sensibilizzarli sulla possibilità di trovare lavoro, un domani, in ambito tecnologico, visto che, secondo alcune ricerche nel 2015 saranno 500 mila le posizioni vacanti in campo tecnologico a livello UE, che lieviteranno ulteriormente nel 2020.

Al fine di veicolare positivamente tali progetti anche in Italia, è auspicabile che il dimensionamento puntuale dello skill shortage nel nostro paese sia oggetto di una valutazione approfondita.

Il secondo progetto in rampa di lancio, "Fostering Digital Entrepreneurship", si pone l'obiettivo di promuovere la nuova imprenditoria digitale, coinvolgendo gli opinion leader del mercato che svolgeranno così un ruolo di testimonial del digitale.

In Europa, infatti, solo l'1,7% delle imprese con meno di dieci dipendenti è al passo con l'uso delle tecnologie (Big Data, Cloud, mobile e social solutions).

rato i 4,2 miliardi complessivi con una crescita del 5,2%².

Nel medesimo periodo, quello stesso mercato ha raggiunto in Europa un valore pari a poco meno di 1.100

² Fonte: Rapporto Assinform 2013

miliardi di dollari per effetto di un trend leggermente negativo (-0,9%). Nonostante la contrazione complessiva, gli andamenti dei vari segmenti che compongono il mercato mostrano una buona dinamica degli ambiti tecnologici che si pongono maggiormente a supporto delle iniziative di digitalizzazione messe in atto sia dalle aziende sia dagli utenti finali. Infatti, in un contesto di graduale uscita dell'area Europea da un quadro recessivo, gli utenti hanno preservato gli investimenti proprio in ambito Software e soluzioni ICT e e-Content che per le aziende rappresentano la chiave per portare il business a crescere nuovamente e a renderlo più efficace.

In Italia nel corso del 2013, il giro d'affari relativo è stato pari a 65,2 miliardi di euro, in calo dell'4,4% rispetto all'anno precedente essendo trascinato verso il basso dalle componenti tradizionali dell'ICT. Se si considerano le sole componenti innovative rispetto alla visione tradizionale del mercato ICT, la dinamica è in crescita del 7,5%.

Meno brillante ma sempre positivo il trend del segmento del software e delle soluzioni ICT, che risulta in crescita del 2,7%, trainato dalle componenti innovative nell'area dell'Internet degli oggetti oltre che dalle piattaforme di gestione per servizi erogati via web, dall'e-Commerce alle piattaforme Social.

In continuità con il passato recente la quota più rilevante del mercato digitale è risultata concentrata sul segmento consumer (45,1%) e sulle aziende con più di 250 addetti (31%).

Guardando alle dinamiche, il calo del mercato digitale appare determinato in massima parte dai segmenti delle piccole e medie imprese che, a fine 2013, hanno registrato una riduzione della spesa pari rispettivamente al 6,8% e al 4,4%.

Se nel corso del 2013 la crisi ha colpito pesantemente anche il mercato digitale italiano, questo è un segnale di quanto abbiano pesato i ritardi accumulati e l'assenza di misure tese a favorire la ripresa degli investimenti in innovazione e a risolvere aspetti molto penalizzanti per le imprese.

Passare inoltre da una visione di mercato ad una di realtà produttiva significa prendere atto di un pericoloso arretramento delle imprese italiane dell'offerta in troppi settori.

Per reagire a ciò occorre uscire da una logica tradizionale (e ormai perdente) di settore ICT per abbracciare un più vasto ecosistema di innovazioni fatto di tecnologie wireless, sistemi embedded, fotonica e architetture di sistemi informativi applicate a settori quali energia ed ambiente, trasporti, e-Health e Internet del futuro.

In Italia le imprese con prodotti e soluzioni digitali sono oltre 40.000 di cui almeno 300 di medio/grandi dimensioni con alcuni posizionamenti di leadership nei mercati più emergenti, mentre la gran parte ha scarse capacità di crescita, con la tendenza a autoconfinarsi sul solo mercato nazionale e operare negli ecosistemi dei maggiori operatori.

Molti ritengono che da troppo tempo manchi un'analisi puntuale sulla presenza delle digital factory sul suolo nazionale in grado di ricostruirne il perimetro ed i punti di forza. Non stupisce che anche a seguito di tale assenza per i Governi che si sono via via succeduti sia stato pro-

blematico mettere a punto una strategie di sviluppo e sostegno nei suoi confronti.

Nel 2011 gli occupati nel settore dell'ICT in Europa avevano raggiunto i 6,7 milioni, ossia il 3,1% del totale complessivo UE. Dal 2000 al 2010 tale forza lavoro è cresciuta a un ritmo annuo medio del 4,3%.

Dalle valutazioni della situazione corrente e dalle proiezioni future, affidate dalla Commissione ai ricercatori di Empirica, è emerso come in Europa il settore ICT presenti ad oggi un'elevata offerta di lavoro, che sembra destinata ad aumentare sensibilmente nei prossimi anni: se oggi infatti vi sono 274mila opportunità di lavoro vacanti nel settore, queste sono previste superare la soglia delle 500mila entro il 2015.

Nei differenti scenari immaginati, questo numero potrebbe essere ancora più elevato, per l'emergere di nuove figure lavorative createsi grazie all'avanzamento della tecnologia applicata nel settore e quindi delle competenze richieste.

Se, anche in questo momento di crisi generale del mercato, il settore continua ad essere in crescita, questo è un segnale della sua importanza e della necessità di investire nelle competenze digitali al fine di colmare questo divario tra domanda ed offerta di lavoro.

I governi europei stanno aumentando in modo significativo i loro sforzi per affrontare la carenza di competenze attraverso politiche dedicate, iniziative e partnership. La sfida maggiore non è solo quella di favorire l'occupabilità, ma anche e soprattutto quella di creare un pool di talenti per assicurare la forza lavoro europea del futuro.

Il semplice riferimento ai laureati in discipline attinenti all'ICT non permette però di interpretare e leggere i mutamenti in corso nel binomio occupazione-professionalità soprattutto in ambito PMI.

Nel continuo processo di digitalizzazione delle imprese, un ruolo molto importante è stato infatti svolto dall'insieme degli addetti aziendali, che nel corso degli ultimi anni hanno contribuito in maniera decisiva nel portare all'interno delle attività aziendali diverse innovazioni grazie al trend della "consumerizzazione": dall'utilizzo di strumenti di Community e Social Media, all'utilizzo di terminali mobili per le diverse attività aziendali, così come avviene nella vita personale.

Uno dei processi fondamentali, quindi, nell'impresa digitale consiste nella corretta valorizzazione delle competenze individuali, da considerare un patrimonio, e l'utilizzo di nuovi strumenti e canali per la gestione del personale stesso.

Il processo di recruitment in uno scenario sempre più digitale, dovrà necessariamente fare leva su una serie di canali non più limitati solo a Università, scuole, agenzie di lavoro e altri canali "tradizionali", ma anche a portali Web, di offerte di lavoro, di social/mobile recruitment e Social Network in generale. In secondo luogo, non vanno trascurate nuove modalità lavorative che possano consentire di valorizzare le risorse umane e il loro contributo

alla disseminazione dell'innovazione in azienda, come ad esempio l'introduzione di team multidisciplinari/multifunzionali e meccanismi di job rotation per favorire lo scambio di idee potenziandone l'apporto innovativo.

Diventa inoltre necessario individuare e trattenere i talenti in azienda e le risorse a maggior potenziale. Sempre in merito alla gestione interna delle risorse umane, le imprese si stanno dotando di portali e Community che operativamente consentono ai dipendenti di mettere in atto meccanismi di comunicazione interna e collaboration, con l'obiettivo di migliorare alcuni aspetti delle attività aziendali, con il coinvolgimento di tutte le risorse dell'organizzazione, indipendentemente dalla funzione aziendale di appartenenza. Dalla lettura di queste intera-

zioni si possono costruire anche "cluster di competenze" e individuare gli "Innovation Leaders" e i ruoli chiave.

Un altro importante aspetto su cui le aziende esprimono una domanda crescente è il ricorso a risorse con competenze più trasversali, sia di business sia in ambito tecnologico/digitale: da anni anche nel nostro Paese sono nate le figure di Digital Marketing Manager, Digital Media Integration Manager, Professional Blogger, Chief Content Officer, Community Manager, SEO Specialist, Hybrid Cloud Manager, Web editor, Web Designer, etc. Si stanno sempre più affacciando sul mercato del lavoro profili ibridi, a cavallo tra le scienze, l'ingegneria e l'informatica, come ad esempio il Data Scientist, figura che di fatto richiede una forte integrazione di competenze differenti.

L'INDAGINE AgID SULL'IMPORTANZA DELLE COMPETENZE DIGITALI NELLE AZIENDE

Quali sono le competenze digitali maggiormente critiche per le aziende ICT? E come fare a svilupparle e a renderle disponibili sul mercato? Sono questi gli obiettivi con i quali AgID ha avviato un percorso di ascolto, tuttora in atto, finalizzato a dare corpo e orientamento al Programma nazionale *Cultura, Formazione e Competenze Digitali*.

Ma facciamo un passo indietro, per capire da dove nasce e quali sono gli attori in gioco.

Il programma nasce con l'ambizione di allineare l'Italia agli standard digitali europei in tutti gli ambiti in cui essa è sviluppata, dalla Pubblica Amministrazione alle imprese, passando per il sistema formativo e l'alfabetizzazione digitale diffusa sul territorio.

Assinform, Assintel, Assinter Italia, CNA ICT e Unimatica Confapi, che sono le maggiori associazioni imprenditoriali dell'ICT, si sono unite per dare al programma il loro contributo, suggellato il 10 aprile con la firma di un accordo quadro con l'Agenzia per l'Italia Digitale.

Per restringere il focus sulle competenze, la collaborazione è anche finalizzata all'individuazione degli skill professionali più adeguati all'evoluzione dell'Information Technology, alla migliore definizione e attuazione dei programmi di divulgazione, nonché alla formazione e all'aggiornamento per le pubbliche amministrazioni, per la scuola e per le imprese.

Nel mese di settembre 2013 è stato costituito un tavolo che, in prima istanza, ha coordinato i lavori di predisposizione delle Linee Guida del Programma e, successivamente, governerà l'attuazione del Programma stesso. In questo ambito, AgID ha promosso un'indagine qualitativa fra le aziende ICT³ sulla valutazione della criticità delle competenze digitali classificate secondo il modello e-CF. L'ascolto è tuttora in atto, ci sembra interessante portare qui le prime evidenze finora raccolte.

Le aziende per ora intervistate sono 21, di cui 9 provenienti dall'area Confcommercio, 4 da Confindustria, 7 sono società in-house e 1 è una PA. In Figura 1 sono evidenziati i criteri di rilevazione e di costruzione della base dati.

Figura 1. Criteri di rilevazione e di costruzione della base dati

N.	Criterio	Descrizione	Note
1	Area tecnologica	Indicare un'area tecnologica che si ritiene emergente o che avrà uno sviluppo tale per cui possono risultare critiche alte competenze specialistiche	
2	Macro-competenza	Tra le 40 competenze dell'e-CF vanno individuate le macro-competenze distintive dell'area tecnologica descritta	Non vanno indicate quelle presumibilmente comuni a tutte le aree
3	Codice macro-competenza e-CF	Indicare il codice della macro-competenza secondo la tabella e-CF	
4	Coefficiente di criticità	Coefficiente di criticità stimato per il reperimento della macro-competenza, 1 bassa criticità, 5 massima	
5	Qualità relativa	Fatta 100 la rilevanza totale delle macro-competenze, indicare quanto pesa percentualmente ciascuna	Valutazione qualitativa
6	Impegno relativo	Fatta 100 l'impegno totale delle macro-competenze, quanto pesa percentualmente ciascuna	Valutazione quantitativa
7	Peso relativo di mercato	Ipotizzando che tutte le aree tecnologiche indicate costituiscano insieme "un mercato", valutare il peso relativo di ciascuna area su questo mercato convenzionale	In percentuale

³ Indagine AgID sulle imprese associate Assinform, Assintel, Assinter Italia, CNA ICT e Unimatica Confapi svolta a partire da inizio 2014

Per la costruzione della base dati, allo scopo di omogeneizzare le risposte, sono stati seguiti i seguenti criteri, la cui esplicitazione è in Figura 2:

- 1 le risposte sono state tutte opportunamente de-normalizzate, per poter aggregare i dati a piacimento
- 2 ad ogni risposta è stato associato il codice

dell'azienda di provenienza, con la sua qualificazione (confcommercio, confindustria, etc)

- 3 le competenze e-CF dichiarate sono state mantenute, ma normalizzate secondo la codifica ufficiale
- 4 le aree tecnologiche dichiarate sono state mantenute, ma sono state associate a una codifica normalizzata

Figura 2. Criteri per omogeneizzare le risposte

Macro Area tecnologica normalizzata	Area tecnologica dichiarata
Analisi Semantica	Analisi Semantica
Big data	Big data In-memory large DB
Business Intelligence	Business Analytics Business Intelligence su grandi moli di dati noSQL Data Analytics Integration
Cloud	Architetture ibride (Cloud/On-Premises) Cloud Cloud Computing Clouding, mobile computing and big data processing Piattaforme di interoperabilità (cloud, automazione processi, integrazione di sistemi) Servizi SaaS su piattaforme di Cloud Computing
Data Center Infrastructure Management	Data Center Infrastructure Management
Digital Divide	Digital Divide
Document Processing	Firma Grafometrica nella Gestione Documentale
Domotica	Internet of Things (Domotica)
E-learning	E-learning nelle Scuole e Università
ERP	ERP
Fund Raising	Fund Raising
GIST	Sistemi Gist
Identification	Proximity Identification Technologies
Information Security	Sicurezza integrata delle informazioni
Innovation	Futuro Digitale (Economia, Sanità, Scuola, Pubblica Amministrazione...) Gestione del cambiamento Individuazione Leading/Sustainable practices Supporto al business nell'introduzione di nuove tecnologie
Mobile	Applicazioni di mobile computing di interesse aziendale Mobile Mobile Payments Sviluppo di soluzioni mobile
Multimedia	Multimedia User Experience su multidevice
Open Data	Open Data
Realtà aumentata	Augmented reality Realtà aumentata
Security	Digital Identity Management & Security Fiducia e Sicurezza On Line Security Security and Biometrics
Social networking	Piattaforme di Social Collaboration e Cloud Office Social Media Social networking and platform
System Integration	Interoperabilità tra dispositivi medici, devices e Sistemi Informativi Sensoristica e applicazioni real time System integration, integrazione di processi di front and back office
Testing & Tools	Testing & Tools

In Figura 3 si riporta la distribuzione complessiva delle competenze e-CF. Osserviamo che, considerando le prime dieci aree e-CF dichiarate, esse coprono circa il 50%

delle citazioni. In esse l'area maggiormente frequente è la A (5 citazioni), seguono la B (3 citazioni) la D e la E (1 citazione). Nessuna citazione per l'area C.

Figura 3. Distribuzione complessiva delle macro competenze

Cod E-cf	Area	Macro Competenza normalizzata	Frequenza	Cumulato	Pareto	Numero
A.5	A	Progettazione delle Architetture	37	37	6%	1
A.6	A	Progettazione delle Applicazioni	32	69	12%	2
B.2	B	Integrazione di Componenti	32	101	17%	3
A.9	A	Innovazione	29	130	22%	4
A.7	A	Monitoraggio delle Tendenze Tecniche	28	158	27%	5
E.8	E	Gestione della Sicurezza dell'Informazione	26	184	32%	6
B.1	B	Sviluppo Applicazioni	23	207	35%	7
D.11	D	Identificazioni dei Bisogni	23	230	39%	8
A.4	A	Identificazione del Prodotto o del Servizio	22	252	43%	9
B.6	B	Ingegneria dei sistemi	20	272	47%	10
B.3	B	Testing	19	291	50%	11
B.4	B	Rilascio delle soluzioni	18	309	53%	12
C.1	C	Supporto Utenti	18	327	56%	13
D.12	D	Marketing digitale	18	345	59%	14
C.3	C	Erogazione del Servizio	17	362	62%	15
D.1	D	Sviluppo della strategia di Sicurezza delle informazioni	17	379	65%	16
D.10	D	Gestione della conoscenza e delle informazioni	17	396	68%	17
A.1	A	Allineamento Business e IT	16	412	71%	18
E.3	E	Gestione del Rischio	16	428	73%	19
C.4	C	Gestione del Problema	14	442	76%	20
A.3	A	Sviluppo del Business Plan	13	455	78%	21
B.5	B	Produzione Documentazione	13	468	80%	22
A.2	A	Gestione Livelli di servizio	11	479	82%	23
E.7	E	Gestione delle modifiche di Business	11	490	84%	24
C.2	C	Supporto del cambiamento	10	500	86%	25
D.2	D	Sviluppo della Strategia della Qualità ICT	10	510	87%	26
D.8	D	Gestione dei Contratti	9	519	89%	27
E.1	E	Sviluppo delle previsioni	9	528	90%	28
E.6	E	Gestione della qualità ICT	9	537	92%	29
E.5	E	Miglioramento dei Processi	8	545	93%	30
E.4	E	Gestione delle Relazioni	7	552	95%	31
E.9	E	Governo dei Sistemi Informativi	7	559	96%	32
E.2	E	Gestione Project e Portfolio	6	565	97%	33
D.5	D	Sviluppo dell'Offerta	5	570	98%	34
D.6	D	Gestione del canale di vendita	4	574	98%	35
D.3	D	Addestramento e Formazione	3	577	99%	36
D.9	D	Sviluppo delle persone	3	580	99%	37
D.7	D	Gestione delle Vendite	2	582	100%	38
A.8	A	Sviluppo sostenibile	1	583	100%	39
D.4	D	Acquisti	1	584	100%	40

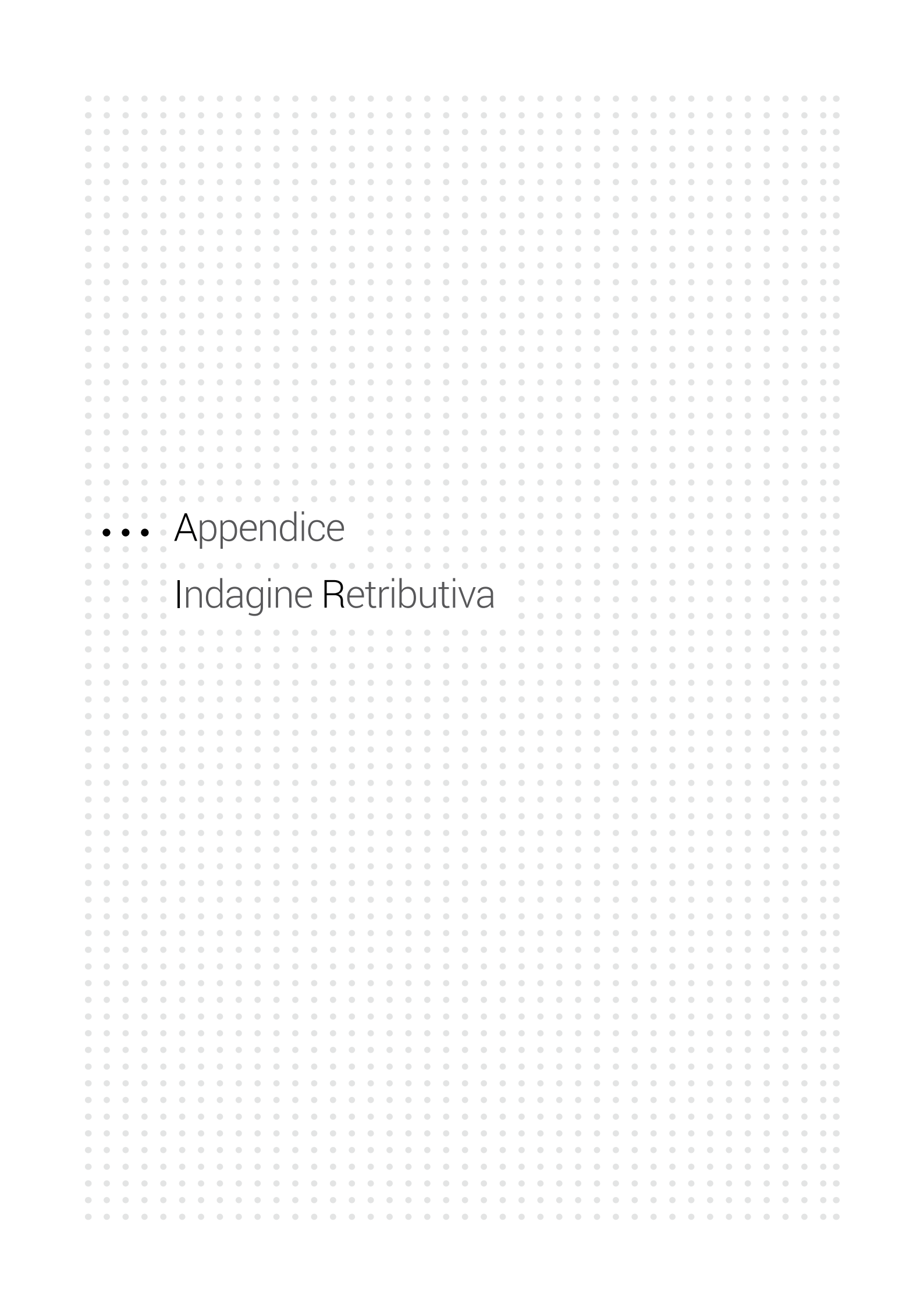
Invece, per quanto riguarda le aree tecnologiche, quelle più citate dalle aziende sono:

Figura 4. Aree tecnologiche

Macro Area tecnologica normalizzata	Numero aziende	% aziende
Cloud	15	71%
Mobile	9	43%
Security	7	33%
Big data	4	19%
Business Intelligence	3	14%
Innovation	3	14%
Open Data	3	14%
Realtà aumentata	3	14%
Social networking	3	14%
System Integration	3	14%
ERP	2	10%
Multimedia	2	10%
Analisi Semantica	1	5%
Data Center Infrastructure Management	1	5%
Digital Divide	1	5%
Document Processing	1	5%
Domotica	1	5%
E-learning	1	5%
Fund Raising	1	5%
GIST	1	5%
Identification	1	5%
Information Security	1	5%
Testing & Tools	1	5%

Nel corso dell'anno, l'attività di ascolto proseguirà in modo tale da poterne dare un'evidenza, insieme ad

un'analisi completa, all'interno del prossimo Osservatorio 2015.



- • • Appendice
- • • Indagine Retributiva

RETRIBUZIONI E POLITICA RETRIBUTIVA

Le retribuzioni in Italia

Il 17° *Rapporto sulle Retribuzioni in Italia 2014*¹ evidenzia una crescita delle retribuzioni medie italiane che coinvolge tutte le qualifiche analizzate, seppur con trend differenti.

Tale andamento è particolarmente significativo per Impiegati e Operai, con retribuzioni che crescono ri-

spettivamente del 2,5% e del 4,0%, confermando il trend di crescita iniziato nel 2012.

Gli incrementi retributivi dei Dirigenti e Quadri si rivelano invece più contenuti: +1,0% per i Dirigenti, +0,3% per i Quadri, fermandosi quindi ai livelli del 2012 (Tabella 1).

Tabella 1. RTA media generale - TREND 2013-2012

CATEGORIA D'INQUADRAMENTO	2012	2013	TREND 2013-2012
DIRIGENTI	€ 109.737	€ 110.875	1,0%
QUADRI	€ 54.023	€ 54.179	0,3%
IMPIEGATI	€ 27.855	€ 28.562	2,5%
OPERAI	€ 22.600	€ 23.493	4,0%

Fonte: OD&M Consulting

Se si passa all'analisi dei dati di dettaglio, si può rilevare come non vi siano significative modificazioni rispetto agli anni precedenti. In particolare, le retribuzioni più elevate si confermano:

- nella Grande azienda
- nelle aziende del Nord Ovest
- nel Credito per i Dirigenti e nell'Industria per i Quadri e gli Impiegati
- per gli uomini

I dati appena illustrati fanno riferimento alla Retribuzione Totale Annuale, che comprende sia la parte fissa che quella variabile della retribuzione. Un'analisi più puntuale evidenzia una crescita retributiva della parte variabile, sebbene non modifichi il peso che essa ha nel Compensation Mix, totalmente sbilanciato a favore della quota fissa. Analizzando nel

dettaglio l'andamento delle componenti monetarie dell'ultimo anno (Tabella 2):

- per i **Dirigenti** si è manifestato un aumento della parte variabile² pari al 6,2%, che in termini assoluti significa quasi 900€ in più rispetto al 2012; la componente fissa della retribuzione è invece cresciuta del 3,4%
- per i **Quadri** la componente variabile ha registrato un aumento non significativo in termini assoluti (+3,0%, aumento di circa 100€), mentre la parte fissa, cresce dell'1,4% (oltre 600€ lordi annui in più rispetto al 2012)
- la retribuzione variabile percepita dagli **Impiegati** percentualmente aumenta del 14,1%, ma in termini monetari tale aumento è pressoché identico a quello degli Operai; la parte fissa al contrario cresce del 3,2% (circa 800 € lordi annui in più).

Tabella 2. Analisi componenti della retribuzione (Retribuzione Fissa e Variabile)

2013	RBA (in €)	VARIABILE (in €)	VARIABILE (%)	TREND RBA 2013 - 2012	TREND VARIABILE 2013 - 2012
DIRIGENTI	98.469	12.406	12,6%	0,4%	6,2%
QUADRI	50.734	3.445	6,8%	0,2%	0,9%
IMPIEGATI	27.801	761	2,7%	2,4%	9,3%

Fonte: OD&M Consulting

È importante precisare che la componente variabile appena analizzata è da intendersi come la parte percepita dal lavoratore, diversa quindi dalla parte variabile potenzialmente erogabile dall'azienda. Il risultato appena descritto rappresenta la ripartizione della parte monetaria complessivamente percepita dai lavoratori ed è influenzato da una serie di elementi che caratterizzano le politiche adottate

dalle aziende, ossia la popolazione che è coinvolta in un sistema di incentivazione, il peso del variabile erogato agli effettivi percettori e il target potenzialmente raggiungibile nei sistemi di erogazione del premio variabile. In primo luogo non tutte le aziende utilizzano sistemi di incentivazione o regole generali per l'erogazione del variabile, ma soprattutto non tutti i lavoratori raggiungono gli

¹ Rapporto a cura di OD&M Consulting. Per informazioni sul Rapporto sulle Retribuzioni in Italia collegarsi al sito <http://www.odmconsulting.com/odm/store/rapporto-sulle-retribuzioni.html>.

² Per Retribuzione Variabile si intende la Retribuzione Variabile effettivamente percepita nell'ultimo anno.

obiettivi stabiliti per percepire il premio: ciò ha un'influenza sul numero effettivo di percettori del variabile che va dal 66% dei Dirigenti al 30% degli Impiegati e degli Operai.

La quota variabile percepita da questi lavoratori ha un'incidenza ben maggiore rispetto a quella indicata in precedenza, in quanto "depurata" da coloro che, per mancato raggiungimento degli obiettivi o per mancata inclusione in sistemi di incentivazione, non hanno percepito un variabile nel 2013.

L'incidenza del variabile per i soli percettori arriva al 19% del fisso per i Dirigenti e quasi al 13% per i Quadri, mentre

per gli Impiegati staziona poco sotto il 9% e per gli Operai poco sopra il 5%. È quindi la performance ottenuta dai lavoratori che determina il peso effettivo del pacchetto retributivo percepito.

Va infine sottolineato come il target, ossia la quota erogabile a fronte del raggiungimento del 100% degli obiettivi stabiliti nel sistema di incentivazione, presenti percentuali che variano in base alla tipologia di sistema adottato e al montepremi complessivo che l'azienda decide di mettere a disposizione per la popolazione inclusa nel sistema di incentivazione.

Le retribuzioni nel settore ICT

Le tabelle che seguono illustrano l'andamento delle retribuzioni di Dirigenti, Quadri e Impiegati che operano nel settore ICT, suddivisi tra coloro che operano nelle aziende che producono software e forniscono servizi (Consu-

lenza e Servizi ICT) e coloro che operano nelle società di progettazione di computer e altri apparati (Informatica, elettronica).

I dati fanno riferimento al periodo 2013-2009.

Tabella 3. RTA Media Dirigenti - TREND 2013-2009

RTA MEDIA DIRIGENTI	2009	2010	2011	2012	2013	TREND 2013-2009	TREND 2013-2012
Consulenza e servizi ICT	€ 94.915	€ 101.211	€ 99.647	€ 99.492	€ 103.897	9,5%	4,4%
Informatica, elettronica	€ 101.766	€ 103.751	€ 104.178	€ 109.709	€ 111.130	9,2%	1,3%
Media Generale	€ 104.342	€ 103.908	€ 105.621	€ 109.737	€ 110.875	6,3%	1,0%
Differenza Cons vs Gen	-9,0%	-2,6%	-5,7%	-9,3%	-6,3%		
Differenza Inf vs Gen	-2,5%	-0,2%	-1,4%	0,0%	0,2%		

Fonte: OD&M Consulting

Tabella 4. RTA Media Quadri - TREND 2013-2009

RTA MEDIA QUADRI	2009	2010	2011	2012	2013	TREND 2013-2009	TREND 2013-2012
Consulenza e servizi ICT	€ 48.658	€ 49.504	€ 50.165	€ 51.482	€ 51.596	6,0%	0,2%
Informatica, elettronica	€ 52.587	€ 53.448	€ 53.412	€ 53.327	€ 54.255	3,2%	1,7%
Media Generale	€ 51.804	€ 53.418	€ 53.303	€ 54.023	€ 54.179	4,6%	0,3%
Differenza Cons vs Gen	-6,1%	-7,3%	-5,9%	-4,7%	-4,8%		
Differenza Inf vs Gen	1,5%	0,1%	0,2%	-1,3%	0,1%		

Fonte: OD&M Consulting

Tabella 5. RTA Media Impiegati - TREND 2013-2009

RTA MEDIA IMPIEGATI	2009	2010	2011	2012	2013	TREND 2013-2009	TREND 2013-2012
Consulenza e servizi ICT	€ 25.954	€ 28.034	€ 27.820	€ 27.501	€ 27.996	7,9%	1,8%
Informatica, elettronica	€ 27.523	€ 28.902	€ 28.213	€ 28.843	€ 29.300	6,5%	1,6%
Media Generale	€ 26.151	€ 27.092	€ 26.920	€ 27.855	€ 28.562	9,2%	2,5%
Differenza Cons vs Gen	-0,8%	3,5%	3,3%	-1,3%	-2,0%		
Differenza Inf vs Gen	5,2%	6,7%	4,8%	3,5%	2,6%		

Fonte: OD&M Consulting

Dall'analisi emerge una crescita retributiva che tocca solo alcune categorie professionali.

Nelle aziende di informatica ed elettronica crescono con il medesimo ordine di grandezza le retribuzioni dei Dirigenti (+1,3%), dei Quadri (+1,7%) e degli Impiegati (+1,6%).

Nelle aziende di consulenza e servizi ICT crescono in maniera significativa le retribuzioni dei Dirigenti (+4,4%) mentre le retribuzioni dei Quadri rimangono stabili (+0,2%). Per gli Impiegati la crescita è simile a alle azien-

de di informatica ed elettronica (+1,8%).

Passando ad un confronto con la media generale delle retribuzioni, gli Impiegati di Informatica ed elettronica guadagnano di più rispetto alla media generale, mentre i livelli retributivi di Dirigenti e Quadri sono in linea con il dato nazionale.

Il comparto della Consulenza e Servizi ICT risulta al contrario meno remunerato rispetto al comparto ICT industriale, in tutte le categorie d'inquadramento analizzate.

Considerazioni in tema di politica retributiva

Nel 2013 si conferma la dinamica del 2012 di crescita delle retribuzioni, in particolare per le famiglie professionali i cui stipendi sono più contenuti, ossia gli Impiegati e soprattutto gli Operai.

Il mercato retributivo ha quindi intrapreso la strada che porta a una crescita attesa che, se continuativa nel tempo, permetterà nei prossimi anni di incrementare il potere d'acquisto dei lavoratori dipendenti italiani, a maggior ragione se l'inflazione rimane sui livelli contenuti rilevati nel 2013 in particolare.

Tale andamento ha quindi parzialmente recuperato lo squilibrio fra la dinamica di crescita delle retribuzioni dei lavoratori e la dinamica inflattiva, invertendo una tendenza negativa che nel periodo 2007-2011 aveva affossato la capacità di spesa dei lavoratori dipendenti italiani.

Segnali positivi arrivano quindi dal mercato retributivo, ma se da un lato le retribuzioni crescono, dall'altro non si rilevano modificazioni nel mix di leve utilizzate. La retribuzione fissa rafforza ulteriormente il suo peso nel Compensation Mix a discapito della retribuzione variabile, che continua a crescere in maniera rilevante solamente per i Dirigenti, né i benefit sembrano incrementare la loro presenza sul mercato, la cui diffusione è massiccia solamente quando si tratta di strumenti necessari per svolgere il proprio lavoro, come il cellulare/smartphone, il PC portatile/tablet, la Company Car.

Tuttavia le aziende hanno la possibilità di utilizzare tutta una serie di leve utili a ricompensare i propri dipendenti, e in maniera collaterale a generare un risultato per l'azienda.

- La retribuzione variabile può far crescere la competitività delle retribuzioni, a tutti i livelli e per tutte le tipologie di ruolo, ma solo quando è agganciata a un sistema di obiettivi che ha nel risultato complessivo dell'azienda il punto di riferimento principale. Solo se l'azienda raggiunge i risultati prefissati ha infatti la possibilità di pagare il variabile e quindi di sostenersi nel tempo
- I benefit rappresentano un'ulteriore opportunità per aumentare la competitività dei livelli retributivi. Anche in questo caso abbinare alla logica tradizionale degli inquadramenti contrattuali anche logiche che tengano in considerazione le singole caratteristiche delle persone facenti parte dell'organizzazione, rappresenta un fattore generatore di soddisfazione per i dipendenti

- Formazione e sviluppo sono elementi di Reward ad alto valore aggiunto, quando sono veramente orientate all'ampliamento delle competenze delle persone, perché aiutano l'azienda a raggiungere più velocemente i propri risultati e contribuiscono a garantire l'occupabilità delle persone stesse nel tempo

In relazione alla leva dei benefit, uno dei temi attualmente più "caldi" nelle riflessioni sul mercato del lavoro e sulle politiche retributive è il Welfare aziendale, ossia l'insieme di iniziative e servizi che le aziende realizzano, sia per autonoma decisione che per accordo con le rappresentanze sindacali, per venire incontro alle esigenze dei lavoratori e dei loro famigliari nei campi più vari, da servizi di ristorazione convenzionati ad agevolazioni legate a spostamenti casa lavoro, dall'assistenza sanitaria alla necessità di cura dei figli, dall'accesso al credito al tempo libero.

Ciò che rende il tema molto appetibile dalle funzioni HR delle aziende è la possibilità di usufruire di agevolazioni fiscali. Il T.U.I.R. (Testo Unico delle Imposte dei Redditi) identifica infatti alcuni servizi per i quali è consentita la defiscalizzazione, fornendo in questo modo alle aziende l'opportunità di combinare da un lato un miglioramento dell'offerta ai propri dipendenti, dall'altro un recupero di efficienza fiscale.

L'utilizzo di questa e altre leve deve essere orientato al continuo coinvolgimento e stimolo per la ricerca del risultato e all'accrescimento del know how aziendale, tutto ciò per garantire il successo dell'azienda. Adottare, o quanto meno tenere in considerazione, le "best practices" rilevate nel contesto in cui l'azienda si colloca può in questo senso essere una mossa vincente.

Il richiamo agli obiettivi aziendali è un'altra azione che aiuta molto a creare la consapevolezza che qualsiasi ruolo si ricopra nell'organizzazione è rilevante per il risultato finale, e che il raggiungimento di tale risultato è un beneficio non solo per l'azienda, ma anche per il dipendente stesso.

Le imprese hanno nelle proprie mani strumenti, metodologie e prassi consolidate da poter considerare e sfruttare per la creazione di una propria politica retributiva, e costruire quindi, a partire dalle proprie strategie di business, un sistema di Reward in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali, creando soddisfazione nei propri dipendenti e assicurando una gestione corretta del monte salari in funzione dei risultati raggiunti.

SCHEDE RETRIBUTIVE DEI PROFILI ICT

L'Indagine Retributiva fornisce un benchmark retributivo approfondito per le figure professionali che operano sia all'interno dei settori ICT, sia nelle aree funzionali dell'ICT delle aziende appartenenti a tutti gli altri settori merceologici³ (si veda a pagina 102 la nota metodologica per i dettagli della scheda).

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

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

	PROFILI	e-CF	ALTRE CLASSIFICAZIONI (EUCIP; IWA)
1	Direttore Sistemi Informativi	Chief Information Officer	IS Manager (EUCIP)
2	Responsabile Sistemi Informativi	ICT Operation Manager	IS Manager (EUCIP) – Web Project Manager (IWA)
3	Responsabile Sviluppo SW	Project Manager	IS Project Manager (EUCIP)
4	Project Leader IT	Project Manager	IS Project Manager (EUCIP) Web Project Manager (IWA)
5	Key Account Manager	Account Manager	Client Manager (EUCIP) – Account (IWA)
6	Responsabile Commerciale	Account Manager	Client Manager (EUCIP) – Account (IWA)
7	Analista Coordinatore	System Analyst	IS Analyst o Business Analyst (EUCIP)
8	Database Administrator	Database Administrator	Database Manager (EUCIP) Database Administrator (IWA)
9	Architect Engineer	Enterprise Architect	IT Systems Architect (EUCIP) Creative Information Architect (IWA)
10	System Engineer	Enterprise Architect	IT Systems Architect (EUCIP)
11	Analista Sistemista	Enterprise Architect	IT Systems Architect (EUCIP)
12	Analista Programmatore	Developer	Software Developer o Systems Integration and Testing Engineer (EUCIP)
13	Sistemista	Technical Specialist	X-Systems Engineer (EUCIP)
14	Tecnico ERP	System Analyst	Enterprise Solutions Consultant o Logistics & Automation Consultant (EUCIP)
15	Security Engineer	ICT Security Specialist	Security Advisor (EUCIP)
16	Network Engineer	Network Specialist	Network Manager (EUCIP)
17	Responsabile Help Desk	Service Desk Agent	Help Desk supervisor (EUCIP) Community Manager (IWA)
18	Addetto Help Desk	Service Desk Agent	IT Administrator (EUCIP)
19	Lan/wan Administrator	Service Desk Agent	IT Administrator (EUCIP)
20	Tecnico Commerciale	ICT Consultant	Sales and Application Consultant (EUCIP)
21	Web Developer	Digital Media Specialist	Web & Multimedia Master (EUCIP) Front-End Web Developer/Server Side Web Developer (IWA)
22	Software Tester	Test Specialist	Systems Integration and Testing Engineer (EUCIP)

³Le retribuzioni dei profili professionali Key Account Manager, Responsabile Commerciale e Tecnico Commerciale fanno riferimento al solo settore ICT

Direttore Sistemi Informativi

Garantisce la pianificazione e lo sviluppo del sistema ICT aziendale in base agli obiettivi di lungo termine, monitorando costantemente gli sviluppi nelle tecnologie ICT per proporre innovazioni nell'organizzazione a favore della competitività aziendale. È responsabile dell'analisi dei fabbisogni, dell'implementazione delle procedure informatiche e del supporto alle varie unità aziendali. Propo-

ne e definisce gli obiettivi per lo sviluppo e per l'aggiornamento dei sistemi informativi aziendali e, dopo la loro approvazione, ne assicura la realizzazione. Contribuisce allo sviluppo di particolari procedure aziendali fornendo supporto specialistico. Assicura la gestione e lo sviluppo professionale del personale dell'area; definisce, realizza e controlla il budget.

Valori Retributivi (Media)

		Dirigenti	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 103.107	▲	
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 91.932		
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 65,7%	% Incidenza sulla RBA 18,7%	

Benefit		Trend RTA 2009-2013	Dirigenti
	Dirigenti	<p>Numero indice 2009 = 100</p>	
Autovettura	81,6%		
Mensa/buoni pasto	63,2%		
Previdenza integrativa	36,8%		
Cellulare	100,0%		
Computer portatile	73,7%		

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Dirigenti		Dirigenti
Nord Est	€ 102.867	< 24 anni	--
Nord Ovest	€ 103.597	24 - 30 anni	--
Centro	€ 105.000	31 - 40 anni	€ 94.624
Sud e Isole	€ 90.295	41 - 50 anni	€ 102.274
		> 50 anni	€ 111.035

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Dirigenti		Dirigenti
Microimpresa	€ 83.574	1 - 2 anni	€ 99.941
Piccola azienda	€ 91.974	3 - 5 anni	€ 100.005
Media azienda	€ 99.912	> 5 anni	€ 105.423
Grande azienda	€ 108.454		

Settore merceologico		Genere	
	Dirigenti		Dirigenti
ICT	€ 98.113	Uomini	€ 104.138
NO ICT	€ 104.104	Donne	€ 101.045

Responsabile Sistemi Informativi

È responsabile dell'analisi e progettazione dei sistemi informativi, della progettazione software e della gestione operativa. È responsabile del buon funzionamento del sistema ICT aziendale; pianifica lo sviluppo del sistema ICT, stabilendo le priorità, in accordo con la direzione d'impresa, coerentemente con le risorse, i budget assegnati e gli obiettivi strategici aziendali.

Contribuisce alla predisposizione di piani economici di investimento per l'adeguamento degli strumenti informativi aziendali. Collabora con i responsabili delle funzioni utenti nella definizione degli interventi organizzativi connessi con l'automazione dei sistemi informativi di settore. Si mantiene costantemente aggiornato sull'evoluzione tecnologica.

Valori Retributivi (Media)

	Dirigenti		Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuo Lorda)	€ 93.730	=	€ 56.237	^	€ 34.821	^
RBA (Retribuzione Base Annuo Lorda)	€ 85.618		€ 53.517		€ 34.129	
Retribuzione Variabile Annuo Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	65,1%	15,0%	45,4%	11,6%	24,4%	8,3%

Benefit	Trend RTA 2009-2013		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Autovettura	85,7%	24,4%	6,8%
Mensa/buoni pasto	57,1%	51,9%	37,3%
Previdenza integrativa	57,1%	10,9%	1,7%
Cellulare	92,9%	76,9%	61,0%
Computer portatile	92,9%	73,1%	54,2%

Anno	Dirigenti	Quadri	Impiegati
2009	100,0	100,0	100,0
2010	104,0	106,0	100,0
2011	106,0	106,0	101,0
2012	111,0	104,0	101,0
2013	111,5	109,8	103,0

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 93.563	€ 55.100	€ 34.973
Nord Ovest	€ 94.227	€ 57.924	€ 35.947
Centro	€ 95.503	€ 55.038	€ 33.732
Sud e Isole	€ 82.128	€ 50.927	€ 31.014

Dimensione aziendale	Anzianità professionale		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 77.440	€ 51.468	€ 30.245
Piccola azienda	€ 83.644	€ 51.726	€ 33.269
Media azienda	€ 90.863	€ 56.783	€ 36.969
Grande azienda	€ 98.632	€ 59.926	€ 37.871

Settore merceologico	Genere		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
ICT	€ 89.985	€ 53.420	€ 32.505
NO ICT	€ 95.480	€ 56.788	€ 35.307

Età anagrafica	Anzianità professionale		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	--	€ 25.863
24 - 30 anni	--	€ 49.085	€ 29.272
31 - 40 anni	€ 86.518	€ 52.657	€ 34.167
41 - 50 anni	€ 93.512	€ 57.789	€ 39.164
> 50 anni	€ 101.524	€ 61.955	€ 41.682

Anzianità professionale	Genere		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 91.066	€ 53.299	€ 31.423
3 - 5 anni	€ 91.124	€ 54.654	€ 33.402
> 5 anni	€ 96.061	€ 57.897	€ 37.232

Genere	Settore merceologico		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 94.667	€ 56.271	€ 34.849
Donne	€ 91.855	€ 55.456	€ 34.233

Responsabile Sviluppo SW

Elabora il piano dei programmi da sviluppare e ne assicura la realizzazione nei tempi e costi concordati. È responsabile della pianificazione, dello sviluppo, della realizzazione, del collaudo e della manutenzione dei programmi software aziendali. Distribuisce i programmi fra le aree che gli riferiscono, assicura lo svi-

luppo del personale dipendente, l'assegnazione delle risorse ed il mantenimento degli standard qualitativi previsti. Pianifica e gestisce l'attività di analisi secondo i tempi e le norme concordate con i clienti interni o esterni; può seguire il post vendita e la customer satisfaction.

Valori Retributivi (Media)

	Dirigenti		Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 85.473	▲	€ 55.086	▲	€ 35.126	▲
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 80.581		€ 51.635		€ 34.141	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	42,9%	14,6%	57,0%	12,1%	30,4%	9,7%

Benefit	Trend RTA 2009-2013		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Autovettura	50,0%	30,0%	12,8%
Mensa/buoni pasto	50,0%	62,5%	61,5%
Previdenza integrativa	n.d.	7,5%	n.d.
Cellulare	50,0%	80,0%	53,8%
Computer portatile	100,0%	75,0%	61,5%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 85.284	€ 53.576	€ 35.066
Nord Ovest	€ 85.889	€ 56.322	€ 36.043
Centro	€ 87.052	€ 53.516	€ 33.822
Sud e Isole	€ 74.861	€ 49.518	€ 31.097

Dimensione aziendale	Anzianità professionale		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 75.560	€ 49.275	€ 31.162
Piccola azienda	€ 76.529	€ 50.819	€ 33.197
Media azienda	€ 83.134	€ 55.788	€ 36.890
Grande azienda	€ 90.242	€ 58.876	€ 37.790

Settore merceologico	Genere		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
ICT	€ 84.714	€ 53.555	€ 34.318
NO ICT	€ 89.888	€ 56.931	€ 37.277

	Dirigenti	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	--	€ 26.431
24 - 30 anni	--	€ 48.589	€ 29.915
31 - 40 anni	€ 80.448	€ 52.125	€ 34.917
41 - 50 anni	€ 86.951	€ 57.204	€ 40.025
> 50 anni	€ 94.401	€ 61.329	€ 42.598

	Dirigenti	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 83.394	€ 52.275	€ 32.328
3 - 5 anni	€ 83.448	€ 53.604	€ 34.364
> 5 anni	€ 87.968	€ 56.784	€ 38.304

	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 86.328	€ 55.126	€ 35.167
Donne	€ 83.764	€ 54.328	€ 34.545

Project Leader IT

È responsabile della realizzazione dei progetti IT affidati nei tempi e nei costi concordati coordinando le funzioni e le risorse aziendali coinvolte nei progetti. Partecipa alla definizione del progetto con il cliente interno/esterno e pianifica le sue fasi di realizzazione. Favorisce l'integrazione e lo scambio di informazioni delle funzioni coinvolte nella realizzazione del progetto. Verifica il ri-

spetto dei tempi e dei costi delle singole fasi di realizzazione, individua le cause degli scostamenti e interviene direttamente o negoziando con i direttori delle funzioni coinvolte per raggiungere gli obiettivi prefissati. Individua nel piano di progetto le aree di rischio e propone soluzioni tecniche ed organizzative per il loro monitoraggio e la loro gestione.

Valori Retributivi (Media)

	Dirigenti		Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuia Lorda)	€ 82.080	=	€ 51.375	V	€ 35.397	V
RBA (Retribuzione Base Annuia Lorda)	€ 74.813	=	€ 48.653	V	€ 34.039	V
Retribuzione Variabile Annuia Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	62,3%	15,8%	49,1%	11,6%	36,3%	11,4%

Benefit	Trend RTA 2009-2013		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Autovettura	70,0%	34,8%	13,5%
Mensa/buoni pasto	70,0%	71,4%	70,2%
Previdenza integrativa	30,0%	17,9%	1,0%
Cellulare	90,0%	86,6%	71,2%
Computer portatile	80,0%	70,5%	58,7%

Anno	Dirigenti	Quadri	Impiegati
2009	100,0	100,0	100,0
2010	104,0	98,0	101,0
2011	100,0	100,0	100,0
2012	108,0	102,0	100,0
2013	108,9	100,3	99,3

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 81.853	€ 49.839	€ 35.262
Nord Ovest	€ 82.434	€ 52.393	€ 36.245
Centro	€ 83.550	€ 49.783	€ 34.011
Sud e Isole	€ 71.849	€ 46.064	€ 31.271

Dimensione aziendale	Anzianità professionale		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 72.344	€ 46.336	€ 30.456
Piccola azienda	€ 73.551	€ 47.104	€ 33.091
Media azienda	€ 79.899	€ 51.710	€ 36.771
Grande azienda	€ 86.730	€ 54.572	€ 37.669

Settore merceologico	Genere		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
ICT	€ 79.624	€ 49.913	€ 34.200
NO ICT	€ 84.487	€ 53.060	€ 37.148

Età anagrafica	Anzianità professionale		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	--	€ 26.877
24 - 30 anni	--	€ 45.627	€ 30.419
31 - 40 anni	€ 77.193	€ 48.947	€ 35.506
41 - 50 anni	€ 83.434	€ 53.717	€ 40.699
> 50 anni	€ 90.582	€ 57.590	€ 43.315

Anzianità professionale	Genere		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 79.563	€ 49.123	€ 32.985
3 - 5 anni	€ 79.614	€ 50.372	€ 35.063
> 5 anni	€ 83.927	€ 53.361	€ 39.084

Genere	Settore merceologico		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 82.901	€ 51.466	€ 35.477
Donne	€ 80.438	€ 50.721	€ 34.850

Key Account Manager

Ha la responsabilità di gestire uno o più clienti ritenuti strategici per l'azienda; assicura il raggiungimento del budget assegnatogli ed intraprende iniziative per conseguire gli obiettivi di vendita. In sintonia con le politiche aziendali, definisce le azioni di vendita più opportune ed appropriate in relazione alle caratteristiche ed esigenze

dei singoli clienti. Assicura la pianificazione e la realizzazione delle attività di vendita e promozione presso i propri clienti definendo le politiche commerciali entro il budget assegnato. Verifica periodicamente gli andamenti delle vendite ed individua e mette in atto le azioni correttive più appropriate.

Valori Retributivi (Media)

	Dirigenti		Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annua Lorda)	€ 98.257	=	€ 61.010	^	€ 39.105	^
RBA (Retribuzione Base Annua Lorda)	€ 82.199		€ 51.020		€ 34.845	
Retribuzione Variabile Annua Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	77,3%	25,8%	83,1%	24,0%	67,3%	18,7%

Benefit				Trend RTA 2009-2013		
	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Dirigenti	Quadri	Impiegati
Autovettura	86,7%	79,4%	71,1%			
Mensa/buoni pasto	53,3%	59,9%	56,0%			
Previdenza integrativa	33,3%	15,4%	7,0%			
Cellulare	100,0%	96,7%	89,4%			
Computer portatile	80,0%	81,4%	75,6%			

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale				Età anagrafica			
	Dirigenti	Quadri	Impiegati		Dirigenti	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 97.436	€ 62.923	€ 38.953	< 24 anni	--	--	--
Nord Ovest	€ 98.128	€ 61.002	€ 40.429	24 - 30 anni	--	--	€ 30.979
Centro	€ 99.456	€ 60.677	€ 37.382	31 - 40 anni	€ 89.441	€ 59.198	€ 39.087
Sud e Isole	€ 85.528	€ 51.333	€ 34.588	41 - 50 anni	€ 96.672	€ 59.442	€ 45.216
				> 50 anni	€ 104.954	€ 65.973	€ 50.676

Dimensione aziendale				Anzianità professionale			
	Dirigenti	Quadri	Impiegati		Dirigenti	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 84.829	€ 51.079	€ 32.708	1 - 2 anni	€ 96.001	€ 58.147	€ 36.635
Piccola azienda	€ 88.074	€ 54.471	€ 35.725	3 - 5 anni	€ 96.063	€ 61.008	€ 37.052
Media azienda	€ 98.425	€ 61.774	€ 41.752	> 5 anni	€ 101.266	€ 61.537	€ 42.273
Grande azienda	€ 103.855	€ 64.898	€ 42.443				

Settore merceologico				Genere			
	Dirigenti	Quadri	Impiegati		Dirigenti	Quadri	Impiegati
ICT	€ 98.257	€ 61.010	€ 39.105	Uomini	€ 99.240	€ 61.446	€ 39.466
NO ICT	--	--	--	Donne	€ 96.292	€ 51.550	€ 36.745

Responsabile Commerciale

Definisce in accordo con le politiche aziendali e/o di gruppo, le strategie commerciali e di marketing di breve - medio e lungo termine per tutti i prodotti aziendali o per quelli della divisione di competenza. Definisce in particolare le politiche di prezzo, di canale distributivo, di promozione e comunicazione esterna. Assicura l'elaborazione degli obiettivi di vendita e del budget commerciale annuale e dei piani pluriennali assicurando il costante monitoraggio del mercato e definendo le azioni e gli strumenti più

idei al raggiungimento degli obiettivi in coerenza con le politiche e con l'immagine dell'azienda. Organizza la struttura commerciale ed individua le azioni opportune per motivare la forza di vendita. Stabilisce gli accordi con eventuali partner sul territorio nazionale e all'estero. Cura direttamente le relazioni con i clienti strategici e partecipa a trattative complesse o importanti. Può essere responsabile delle strategie di assistenza ai clienti. Coordina un gruppo di collaboratori e ne garantisce lo sviluppo.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 60.889	▲	€ 33.485	▲
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 51.495		€ 31.513	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 73,9%	% Incidenza sulla RBA 25,8%	% Percettori 33,3%	% Incidenza sulla RBA 19,4%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	77,3%	54,6%
Mensa/buoni pasto	45,4%	34,5%
Previdenza integrativa	7,3%	5,3%
Cellulare	94,3%	89,4%
Computer portatile	73,3%	54,2%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 62.799	€ 33.355
Nord Ovest	€ 60.881	€ 34.619
Centro	€ 60.557	€ 32.010
Sud e Isole	€ 51.231	€ 29.617

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 50.978	€ 25.767
Piccola azienda	€ 59.672	€ 32.815
Media azienda	€ 64.543	€ 34.489
Grande azienda	€ 68.196	€ 39.177

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 60.889	€ 33.485
NO ICT	--	--

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	--
24 - 30 anni	--	€ 19.895
31 - 40 anni	€ 62.035	€ 32.131
41 - 50 anni	€ 61.198	€ 56.937
> 50 anni	€ 63.311	€ 38.842

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 58.032	€ 31.370
3 - 5 anni	€ 60.887	€ 31.727
> 5 anni	€ 61.415	€ 36.198

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 61.324	€ 33.794
Donne	€ 51.448	€ 31.464

Analista Coordinatore

È responsabile dell'analisi dettagliata dei requisiti, della definizione delle specifiche funzionali e della metodologia di sviluppo, della progettazione dell'architettura dell'applicazione, del disegno dettagliato dei moduli e/o delle classi e della documentazione tecnica della soluzione. Coordina l'analisi dei requisiti del cliente e la definizione delle specifiche funzionali di un programma applicativo; è responsabile della codifica, del debugging, dei

test di applicativi software e della documentazione per l'utilizzo del software. Segue l'intero ciclo di vita del software, dall'analisi iniziale al rilascio delle versioni ed alla manutenzione ordinaria. È affiancato dal project manager nella gestione delle relazioni con il cliente per la parte tecnica del progetto, e dal knowledge manager per la definizione della metodologia di sviluppo. Può coordinare alcuni programmatori o analisti junior.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 49.988	V	€ 34.064	^
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 47.069		€ 33.102	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	55,3%	11,3%	31,1%	9,6%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	26,7%	41,4%
Mensa/buoni pasto	80,0%	88,1%
Previdenza integrativa	26,7%	9,5%
Cellulare	86,7%	40,5%
Computer portatile	60,0%	57,1%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 48.645	€ 33.894
Nord Ovest	€ 51.137	€ 34.839
Centro	€ 48.590	€ 32.692
Sud e Isole	€ 44.960	€ 30.058

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 42.405	€ 29.869
Piccola azienda	€ 45.327	€ 31.399
Media azienda	€ 49.759	€ 34.892
Grande azienda	€ 52.514	€ 35.743

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 48.426	€ 33.183
NO ICT	€ 51.479	€ 36.044

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 25.631
24 - 30 anni	€ 44.220	€ 29.009
31 - 40 anni	€ 47.438	€ 33.860
41 - 50 anni	€ 52.061	€ 38.813
> 50 anni	€ 55.815	€ 41.308

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 47.508	€ 31.242
3 - 5 anni	€ 48.716	€ 33.210
> 5 anni	€ 51.606	€ 37.018

Genere	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 50.102	€ 34.235
Donne	€ 49.377	€ 33.630

Database Administrator

Gestisce il flusso delle operazioni sul database, lo monitora in termini di accessi, dimensionamento, sicurezza e gestisce l'operabilità dei diversi task amministrativi. Garantisce le performance attese e la qualità dei dati. Verifica la capacità dei sistemi in fun-

zione dei requisiti attuali e pianifica i fabbisogni futuri. Assicura la progettazione e lo sviluppo dei database e datawarehouse aziendali. Garantisce l'usabilità e l'affidabilità dell'infrastruttura, dello storage dei dati, dei backup e di eventuali restore dei dati.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 51.935	V	€ 32.985	^
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 49.492		€ 32.234	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Perceutori	% Incidenza sulla RBA	% Perceutori	% Incidenza sulla RBA
	55,6%	9,3%	27,2%	8,9%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	n.d.	5,6%
Mensa/buoni pasto	60,0%	77,8%
Previdenza integrativa	40,0%	5,6%
Cellulare	80,0%	38,9%
Computer portatile	60,0%	55,6%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 50.682	€ 32.725
Nord Ovest	€ 53.279	€ 33.637
Centro	€ 50.625	€ 31.564
Sud e Isole	€ 46.842	€ 29.021

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 44.775	€ 28.405
Piccola azienda	€ 47.937	€ 30.924
Media azienda	€ 52.624	€ 34.363
Grande azienda	€ 55.536	€ 35.202

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 50.493	€ 31.981
NO ICT	€ 53.677	€ 34.738

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 24.793
24 - 30 anni	€ 45.749	€ 28.061
31 - 40 anni	€ 49.079	€ 32.754
41 - 50 anni	€ 53.861	€ 37.545
> 50 anni	€ 57.745	€ 39.958

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 49.082	€ 29.658
3 - 5 anni	€ 50.330	€ 31.526
> 5 anni	€ 53.316	€ 35.141

Genere	Settore merceologico	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 51.947	€ 33.034
Donne	€ 51.196	€ 32.451

Architect Engineer

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

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annu Lorda)	€ 55.255	▲	€ 36.083	=
RBA (Retribuzione Base Annu Lorda)	€ 52.225		€ 34.756	
Retribuzione Variabile Annu Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	57,1%	10,2%	44,0%	8,7%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	50,0%	18,8%
Mensa/buoni pasto	83,3%	68,8%
Previdenza integrativa	50,0%	n.d.
Cellulare	83,3%	68,8%
Computer portatile	66,7%	75,0%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 53.683	€ 36.071
Nord Ovest	€ 56.434	€ 37.077
Centro	€ 53.623	€ 34.792
Sud e Isole	€ 49.617	€ 31.989

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 49.946	€ 30.908
Piccola azienda	€ 49.771	€ 33.046
Media azienda	€ 54.637	€ 36.722
Grande azienda	€ 57.661	€ 37.618

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 53.934	€ 34.992
NO ICT	€ 57.334	€ 38.009

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 27.325
24 - 30 anni	€ 48.582	€ 30.926
31 - 40 anni	€ 52.117	€ 36.098
41 - 50 anni	€ 57.196	€ 41.378
> 50 anni	€ 61.320	€ 44.038

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 53.078	€ 33.398
3 - 5 anni	€ 54.427	€ 35.502
> 5 anni	€ 57.657	€ 39.573

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 55.299	€ 36.109
Donne	€ 54.498	€ 35.471

System Engineer

Analizza le esigenze ed i flussi informativi di ambienti organizzativi complessi e definisce l'architettura di sistema; individua le migliori soluzioni hardware, sistemiche e applicative per soddisfare le esigenze di utilizzo della rete aziendale, considerando l'impatto economico e la scalabilità. Considera inoltre la messa

a rischio del processo produttivo e a tal fine supporta gli acquisti nel determinare la scelta del fornitore, anche per quanto concerne il conto lavoro. Coordina le attività dei sistemisti e dei tecnici HW/SW. Si interfaccia in modo continuo con il cliente e delibera la produzione delle commesse.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 48.833	▲	€ 32.701	▲
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 47.545		€ 31.901	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	35,7%	7,5%	24,2%	10,8%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
	Quadri	Impiegati
Autovettura	50,0%	9,5%
Mensa/buoni pasto	100,0%	71,4%
Previdenza integrativa	50,0%	n.d.
Cellulare	50,0%	52,4%
Computer portatile	50,0%	61,9%

Anno	Quadri	Impiegati
2009	100,0	100,0
2010	104,0	104,0
2011	110,0	103,0
2012	107,0	101,0
2013	112,4	108,2

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 47.554	€ 32.807
Nord Ovest	€ 49.991	€ 33.721
Centro	€ 47.501	€ 31.643
Sud e Isole	€ 43.952	€ 29.094

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 24.828
24 - 30 anni	€ 42.209	€ 28.100
31 - 40 anni	€ 45.281	€ 32.800
41 - 50 anni	€ 49.693	€ 37.597
> 50 anni	€ 53.276	€ 40.014

Settore merceologico	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 48.707	€ 29.792
Piccola azienda	€ 44.160	€ 30.776
Media azienda	€ 48.478	€ 34.200
Grande azienda	€ 51.161	€ 35.034

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 46.929	€ 31.883
NO ICT	€ 49.888	€ 34.631

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 46.196	€ 29.523
3 - 5 anni	€ 47.370	€ 31.382
> 5 anni	€ 50.181	€ 34.981

Genere	Settore merceologico	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 48.790	€ 32.712
Donne	€ 48.084	€ 32.134

Analista Sistemista

Studia e coordina le attività connesse alla realizzazione di un progetto di sistema partendo dall'identificazione dei fabbisogni dei clienti e assicurando lo svolgimento conformemente con le scadenze ed i costi previsti. Sulla base delle indicazioni contenute in un progetto, definisce le configurazioni hardware

e software. Definisce gli standard per la realizzazione e la gestione del sistema e cura l'organizzazione del gruppo di lavoro. Organizza e predispone la documentazione per il sistema. Provvede ad aggiornarsi sulle novità tecniche sia in ambito hardware che software.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annu Lorda)	€ 49.645	▲	€ 30.461	▲
RBA (Retribuzione Base Annu Lorda)	€ 46.438		€ 30.038	
Retribuzione Variabile Annu Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	58,3%	12,5%	19,9%	7,1%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	n.d.	n.d.
Mensa/buoni pasto	100,0%	53,6%
Previdenza integrativa	50,0%	7,1%
Cellulare	100,0%	42,9%
Computer portatile	75,0%	67,9%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 48.229	€ 30.453
Nord Ovest	€ 50.701	€ 31.302
Centro	€ 48.175	€ 29.373
Sud e Isole	€ 44.576	€ 27.006

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 43.509	€ 27.137
Piccola azienda	€ 45.541	€ 28.229
Media azienda	€ 49.994	€ 31.369
Grande azienda	€ 52.761	€ 32.135

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 48.086	€ 29.620
NO ICT	€ 51.117	€ 32.173

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 23.337
24 - 30 anni	€ 44.455	€ 26.412
31 - 40 anni	€ 47.690	€ 30.829
41 - 50 anni	€ 52.337	€ 35.339
> 50 anni	€ 56.111	€ 37.610

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 47.178	€ 27.923
3 - 5 anni	€ 48.377	€ 29.682
> 5 anni	€ 51.248	€ 33.086

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 49.768	€ 30.524
Donne	€ 49.048	€ 29.984

Analista Programmatore

Analizza ed interpreta le esigenze del cliente e si incarica della progettazione, della codifica e del collaudo e della manutenzione dei programmi creati in risposta a tali esigenze. Partecipa alla stesura del disegno logico-applicativo del sistema e alla definizione delle specifiche di programmazione sulla base delle specifiche di analisi e traduce le specifiche di

programmazione in coding. Guida la realizzazione dei programmi.

Esegue i test di primo livello e partecipa alla stesura di piani e procedure di test/collaudo fino alla messa a punto finale. Partecipa all'installazione del sistema curando anche l'addestramento e l'assistenza degli utenti.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuo Lorda)	€ 46.097	=	€ 28.595	▲
RBA (Retribuzione Base Annuo Lorda)	€ 44.576		€ 28.097	
Retribuzione Variabile Annuo Lorda (effettivamente percepita)	% Perceutori 34,7%	% Incidenza sulla RBA 10,3%	% Perceutori 20,4%	% Incidenza sulla RBA 8,9%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	15,4%	1,4%
Mensa/buoni pasto	76,9%	76,4%
Previdenza integrativa	7,7%	4,6%
Cellulare	92,3%	24,1%
Computer portatile	84,6%	50,0%

Anno	Quadri	Impiegati
2009	100,0	100,0
2010	103,0	100,0
2011	108,0	104,0
2012	116,0	103,5
2013	118,9	103,5

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 44.555	€ 28.675
Nord Ovest	€ 46.839	€ 29.474
Centro	€ 44.505	€ 27.657
Sud e Isole	€ 41.181	€ 25.429

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 22.149
24 - 30 anni	€ 40.810	€ 25.068
31 - 40 anni	€ 43.780	€ 29.261
41 - 50 anni	€ 48.046	€ 33.541
> 50 anni	€ 51.511	€ 35.696

Settore merceologico	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 39.837	€ 25.451
Piccola azienda	€ 43.171	€ 27.181
Media azienda	€ 47.392	€ 30.204
Grande azienda	€ 50.015	€ 30.941

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 45.065	€ 28.136
NO ICT	€ 47.906	€ 30.562

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 43.373	€ 25.845
3 - 5 anni	€ 44.476	€ 27.473
> 5 anni	€ 47.115	€ 30.624

Genere	Settore merceologico	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 46.147	€ 28.645
Donne	€ 45.479	€ 28.139

Sistemista

È responsabile della gestione operativa dei sistemi operativi, server e reti locali; identifica, analizza e risolve i problemi operativi che possono verificarsi. Svolge le operazioni di normale manutenzione dei sistemi e forn

sce assistenza agli utenti affiancando i tecnici HW/SW in caso di problemi complessi. Mantiene i contatti con i fornitori e cura il proprio aggiornamento professionale per assicurare la risposta alle esigenze aziendali.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annu Lorda)	€ 50.691	▲	€ 28.606	▲
RBA (Retribuzione Base Annu Lorda)	€ 48.282		€ 28.125	
Retribuzione Variabile Annu Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	46,2%	11,3%	19,7%	8,9%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	n.d.	4,8%
Mensa/buoni pasto	25,0%	68,3%
Previdenza integrativa	25,0%	7,9%
Cellulare	100,0%	58,7%
Computer portatile	75,0%	46,0%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 48.925	€ 28.582
Nord Ovest	€ 51.432	€ 29.379
Centro	€ 48.870	€ 27.568
Sud e Isole	€ 45.219	€ 25.347

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 46.685	€ 25.528
Piccola azienda	€ 45.631	€ 27.012
Media azienda	€ 50.093	€ 30.017
Grande azienda	€ 52.866	€ 30.749

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 48.727	€ 27.835
NO ICT	€ 51.799	€ 30.234

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 22.149
24 - 30 anni	€ 44.041	€ 25.068
31 - 40 anni	€ 47.246	€ 29.260
41 - 50 anni	€ 51.850	€ 33.540
> 50 anni	€ 55.589	€ 35.696

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 48.146	€ 25.350
3 - 5 anni	€ 49.370	€ 26.946
> 5 anni	€ 52.300	€ 30.036

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 50.653	€ 28.621
Donne	€ 49.920	€ 28.116

Tecnico ERP

È in grado di gestire e mantenere il/i modulo/i di propria competenza del sistema applicativo ERP adottato in azienda.
Cura la progettazione dell'architettura, l'installazione

di software ERP e l'amministrazione dei sistemi ERP; gestisce il tuning e monitora la performance dei sistemi. Funge da key user per i consulenti applicativi esterni.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 51.617	▲	€ 32.395	▲
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 48.471		€ 31.646	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	78,3%	8,3%	28,6%	8,4%

Benefit			Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati	Quadri	Impiegati
Autovettura	50,0%	12,5%		
Mensa/buoni pasto	66,7%	75,0%		
Previdenza integrativa	16,7%	6,3%		
Cellulare	100,0%	43,8%		
Computer portatile	66,7%	75,0%		

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale			Età anagrafica		
	Quadri	Impiegati		Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 51.057	€ 32.405	< 24 anni	--	€ 24.676
Nord Ovest	€ 53.674	€ 33.308	24 - 30 anni	€ 45.961	€ 27.929
Centro	€ 51.000	€ 31.255	31 - 40 anni	€ 49.305	€ 32.599
Sud e Isole	€ 47.190	€ 28.737	41 - 50 anni	€ 54.110	€ 37.368
			> 50 anni	€ 58.011	€ 39.769

Dimensione aziendale			Anzianità professionale		
	Quadri	Impiegati		Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 43.462	€ 27.935	1 - 2 anni	€ 48.469	€ 29.356
Piccola azienda	€ 46.306	€ 29.766	3 - 5 anni	€ 49.701	€ 31.205
Media azienda	€ 50.833	€ 33.076	> 5 anni	€ 52.650	€ 34.784
Grande azienda	€ 53.647	€ 33.884			

Settore merceologico			Genere		
	Quadri	Impiegati		Quadri	Impiegati
ICT	€ 49.976	€ 31.224	Uomini	€ 51.700	€ 32.451
NO ICT	€ 53.127	€ 33.915	Donne	€ 50.952	€ 31.877

Security Engineer

Assicura che vengano rispettate le richieste del sistema in termini di sicurezza. Si preoccupa di analizzare e valutare le richieste delle varie funzioni aziendali in termini di sicurezza e di individuare delle soluzioni techni-

che ed organizzative compatibili con l'infrastruttura del sistema informatico e con gli investimenti pianificati. Nell'implementazione delle soluzioni per la sicurezza collabora con i network manager.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annu Lorda)	€ 52.258	V	€ 32.614	^
RBA (Retribuzione Base Annu Lorda)	€ 50.535		€ 31.543	
Retribuzione Variabile Annu Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	40,9%	9,1%	37,0%	9,4%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	20,0%	n.d.
Mensa/buoni pasto	80,0%	81,8%
Previdenza integrativa	60,0%	18,2%
Cellulare	100,0%	81,8%
Computer portatile	60,0%	81,8%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 51.085	€ 32.813
Nord Ovest	€ 53.703	€ 33.728
Centro	€ 51.028	€ 31.649
Sud e Isole	€ 47.216	€ 29.099

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 46.362	€ 28.706
Piccola azienda	€ 46.649	€ 30.573
Media azienda	€ 51.211	€ 33.973
Grande azienda	€ 54.045	€ 34.802

Settore merceologico	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 50.707	€ 31.819
NO ICT	€ 53.904	€ 34.562

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 24.976
24 - 30 anni	€ 45.020	€ 28.268
31 - 40 anni	€ 48.296	€ 32.996
41 - 50 anni	€ 53.003	€ 37.822
> 50 anni	€ 56.824	€ 40.253

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 49.850	€ 29.823
3 - 5 anni	€ 51.117	€ 31.701
> 5 anni	€ 54.150	€ 35.337

Genere	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 52.351	€ 32.673
Donne	€ 51.593	€ 32.095

Network Engineer

Garantisce la progettazione, l'implementazione ed il supporto di soluzioni e servizi di rete, sia per uso aziendale che per eventuali clienti esterni. Cura la gestione e la configurazione degli apparati di rete in ambito LAN/WAN; effettua attività di installazione e assistenza sui sistemi dei

Clienti e sulle infrastrutture di rete, monitora le performance dei sistemi e della rete ed effettua interventi di manutenzione. Cura la configurazione e la gestione della rete, compresi i sistemi di sicurezza grazie ad un'approfondita conoscenza dei protocolli di rete e degli applicativi.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annua Lorda)	€ 51.313	V	€ 30.294	^
RBA (Retribuzione Base Annua Lorda)	€ 48.387		€ 29.522	
Retribuzione Variabile Annua Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	66,7%	10,2%	21,9%	12,6%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	n.d.	n.d.
Mensa/buoni pasto	n.d.	50,0%
Previdenza integrativa	n.d.	7,1%
Cellulare	n.d.	78,6%
Computer portatile	n.d.	64,3%

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 49.831	€ 30.290
Nord Ovest	€ 52.384	€ 31.134
Centro	€ 49.775	€ 29.215
Sud e Isole	€ 46.056	€ 26.861

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 49.624	€ 25.849
Piccola azienda	€ 44.700	€ 28.291
Media azienda	€ 49.070	€ 31.438
Grande azienda	€ 51.786	€ 32.205

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 49.506	€ 29.848
NO ICT	€ 52.626	€ 32.421

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 23.824
24 - 30 anni	€ 45.622	€ 26.964
31 - 40 anni	€ 48.943	€ 31.474
41 - 50 anni	€ 53.712	€ 36.077
> 50 anni	€ 57.585	€ 38.396

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 49.099	€ 27.950
3 - 5 anni	€ 50.346	€ 29.711
> 5 anni	€ 53.334	€ 33.118

Genere	Settore merceologico	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 51.238	€ 30.304
Donne	€ 50.496	€ 29.769

Responsabile Help Desk

Analizza l'andamento del mercato per assicurarsi i fornitori migliori e le soluzioni più innovative. Sviluppa procedure per identificare e risolvere problematiche relative al sistema informatico aziendale; definisce e coordina gli interventi dei tecnici di assistenza. Coordi-

na le attività di help desk telefonico in merito a problematiche derivanti dall'uso quotidiano di PC, stampanti, pacchetti SW, ecc. Definisce le priorità di intervento per tutte le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria. È responsabile del rispetto del budget e dei tempi.

Valori Retributivi (Media)

	Quadri		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 51.624	▲	€ 28.954	▲
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 48.435		€ 28.120	
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori	% Incidenza sulla RBA	% Percettori	% Incidenza sulla RBA
	42,9%	15,3%	29,6%	10,0%

Benefit	Trend RTA 2009-2013	
	Quadri	Impiegati
Autovettura	60,0%	n.d.
Mensa/buoni pasto	80,0%	80,0%
Previdenza integrativa	60,0%	n.d.
Cellulare	100,0%	60,0%
Computer portatile	60,0%	40,0%

Numero indice 2009 = 100

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale	Età anagrafica	
	Quadri	Impiegati
Nord Est	€ 50.097	€ 28.706
Nord Ovest	€ 52.664	€ 29.506
Centro	€ 50.040	€ 27.688
Sud e Isole	€ 46.302	€ 25.457

Dimensione aziendale	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Microimpresa	€ 45.553	€ 25.008
Piccola azienda	€ 46.453	€ 26.926
Media azienda	€ 50.995	€ 29.921
Grande azienda	€ 53.817	€ 30.651

Settore merceologico	Genere	
	Quadri	Impiegati
ICT	€ 50.359	€ 27.732
NO ICT	€ 53.534	€ 30.122

Età anagrafica	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
< 24 anni	--	€ 22.350
24 - 30 anni	€ 45.179	€ 25.296
31 - 40 anni	€ 48.467	€ 29.526
41 - 50 anni	€ 53.190	€ 33.845
> 50 anni	€ 57.025	€ 36.020

Anzianità professionale	Genere	
	Quadri	Impiegati
1 - 2 anni	€ 49.231	€ 26.956
3 - 5 anni	€ 50.483	€ 28.654
> 5 anni	€ 53.478	€ 31.940

Genere	Anzianità professionale	
	Quadri	Impiegati
Uomini	€ 51.723	€ 29.008
Donne	€ 50.974	€ 28.496

Addetto Help Desk

Assicura il servizio di supporto tecnico, sia monitorando il livello di servizio che in caso di segnalazione di guasto. Organizza visite regolari presso i clienti, in modo da risolvere problemi relativi all'utilizzo e al funzionamento del prodotto. Supporta anche telefonicamente i clienti riguardo la

fruizione dei prodotti o servizi aziendali, individuando soluzioni e garantendo assistenza in caso di problematiche. Partecipa alla customizzazione del prodotto/programma sviluppato dall'azienda in funzione delle esigenze del cliente (modifiche, aggiunte nuove funzioni, ecc.).

Valori Retributivi (Media)

		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annua Lorda)	€ 25.183	▲	
RBA (Retribuzione Base Annua Lorda)	€ 24.804		
Retribuzione Variabile Annua Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 21,7%	% Incidenza sulla RBA 7,1%	

Benefit		Impiegati
Autovettura		10,3%
Mensa/buoni pasto		58,6%
Previdenza integrativa		6,9%
Cellulare		51,7%
Computer portatile		41,4%

Trend RTA 2009-2013	Impiegati
Numero indice 2009 = 100	

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Impiegati		Impiegati
Nord Est	€ 25.117	< 24 anni	€ 19.832
Nord Ovest	€ 25.817	24 - 30 anni	€ 22.446
Centro	€ 24.226	31 - 40 anni	€ 26.199
Sud e Isole	€ 22.275	41 - 50 anni	€ 30.032
		> 50 anni	€ 31.962

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Impiegati		Impiegati
Microimpresa	€ 22.147	1 - 2 anni	€ 22.961
Piccola azienda	€ 23.495	3 - 5 anni	€ 24.407
Media azienda	€ 26.109	> 5 anni	€ 27.206
Grande azienda	€ 26.746		

Settore merceologico		Genere	
	Impiegati		Impiegati
ICT	€ 24.098	Uomini	€ 25.220
NO ICT	€ 26.175	Donne	€ 24.775

LAN/WAN Administrator

Assicura la gestione e l'amministrazione della rete aziendale garantendo l'aggiornamento dei server e dei sistemi, la configurazione di servizi (accessi, database, posta elettronica, firewall e proxy) e la soluzione

di problemi. Stabilisce gli standard per l'architettura di rete e gestisce l'integrazione del complessivo sistema di rete. Valuta l'hardware ed il software LAN/WAN, prendendo come riferimento i bisogni degli utenti.

Valori Retributivi (Media)

		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 30.071	▲	
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 29.690		
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percezioni 17,5%	% Incidenza sulla RBA 7,6%	

Benefit		Impiegati
Autovettura		n.d.
Mensa/buoni pasto		70,6%
Previdenza integrativa		5,9%
Cellulare		82,4%
Computer portatile		52,9%

Trend RTA 2009-2013	Impiegati
Numero indice 2009 = 100	

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Impiegati		Impiegati
Nord Est	€ 30.082	< 24 anni	€ 22.941
Nord Ovest	€ 30.921	24 - 30 anni	€ 25.964
Centro	€ 29.015	31 - 40 anni	€ 30.307
Sud e Isole	€ 26.677	41 - 50 anni	€ 34.740
		> 50 anni	€ 36.973

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Impiegati		Impiegati
Microimpresa	€ 24.477	1 - 2 anni	€ 26.289
Piccola azienda	€ 28.098	3 - 5 anni	€ 27.945
Media azienda	€ 31.224	> 5 anni	€ 31.150
Grande azienda	€ 31.986		

Settore merceologico		Genere	
	Impiegati		Impiegati
ICT	€ 28.544	Uomini	€ 30.063
NO ICT	€ 31.005	Donne	€ 29.532

Web Developer

Progetta e sviluppa le applicazioni software necessarie per l'implementazione delle funzionalità previste progettualmente, integrandole nelle pagine html di base realizzate dai Producer.

È specializzato in uno o più linguaggi di programmazione. Realizza pagine e soluzioni web basate su tecnologie HTML, Visual Basic Scripting, ActiveX e ASP.

Valori Retributivi (Media)

		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annua Lorda)	€ 24.384	=	
RBA (Retribuzione Base Annua Lorda)	€ 24.183		
Retribuzione Variabile Annua Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 10,9%	% Incidenza sulla RBA 8,0%	

Benefit		Impiegati
Autovettura		n.d.
Mensa/buoni pasto		60,0%
Previdenza integrativa		4,0%
Cellulare		44,0%
Computer portatile		56,0%

Trend RTA 2009-2013	Impiegati
Numero indice 2009 = 100	

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Impiegati		Impiegati
Nord Est	€ 24.359	< 24 anni	€ 20.003
Nord Ovest	€ 25.037	24 - 30 anni	€ 22.639
Centro	€ 23.494	31 - 40 anni	€ 26.426
Sud e Isole	€ 21.602	41 - 50 anni	€ 30.291
		> 50 anni	€ 32.238

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Impiegati		Impiegati
Microimpresa	€ 21.719	1 - 2 anni	€ 22.647
Piccola azienda	€ 23.678	3 - 5 anni	€ 24.073
Media azienda	€ 26.311	> 5 anni	€ 26.834
Grande azienda	€ 26.954		

Settore merceologico		Genere	
	Impiegati		Impiegati
ICT	€ 23.988	Uomini	€ 24.432
NO ICT	€ 26.055	Donne	€ 24.000

Tecnico Commerciale

Cura le fasi di pre-vendita e post-vendita dei prodotti a lui affidati, organizzando ed effettuando presentazioni presso i clienti e supportando le vendite nella individuazione della migliore soluzione per il cliente.

Segue la fase di adattamento del prodotto per il cliente

eseguendo anche attività di formazione presso lo stesso, circa le modalità di funzionamento o di utilizzo. È tra i maggiori esperti all'interno dell'azienda relativamente ai prodotti commercializzati.

Valori Retributivi (Media)

		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annu Lorda)	€ 35.090	▲	
RBA (Retribuzione Base Annu Lorda)	€ 33.134		
Retribuzione Variabile Annu Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 40,4%	% Incidenza sulla RBA 16,1%	

Benefit		Impiegati
Autovettura		54,4%
Mensa/buoni pasto		51,2%
Previdenza integrativa		3,9%
Cellulare		79,0%
Computer portatile		60,9%

Trend RTA 2009-2013	Impiegati
Numero indice 2009 = 100	

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Impiegati		Impiegati
Nord Est	€ 34.678	< 24 anni	€ 24.819
Nord Ovest	€ 35.993	24 - 30 anni	€ 28.692
Centro	€ 33.280	31 - 40 anni	€ 36.201
Sud e Isole	€ 30.792	41 - 50 anni	€ 41.056
		> 50 anni	€ 46.934

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Impiegati		Impiegati
Microimpresa	€ 28.167	1 - 2 anni	€ 32.559
Piccola azienda	€ 32.299	3 - 5 anni	€ 32.931
Media azienda	€ 37.748	> 5 anni	€ 37.570
Grande azienda	€ 38.372		

Settore merceologico		Genere	
	Impiegati		Impiegati
ICT	€ 35.090	Uomini	€ 35.156
NO ICT	--	Donne	€ 32.732

Software Tester

Svolge tutte le attività di debug necessarie per garantire il corretto funzionamento e la rispondenza alle specifiche del software sviluppato in azienda. Applica la procedura di testing corretta per verificare le performance del sistema e la rispondenza ai requisiti. Configura l'ambiente operativo per realizzare i test necessari, stabilendo eventualmente anche le

procedure per realizzare l'analisi dei rischi. Progetta dei test per verificare la qualità del software, ne pianifica la realizzazione e ne specifica un piano di intervento in relazione ai risultati possibili. Segue le procedure per l'analisi dei risultati dei test e realizza il reporting in relazione ai requisiti espressi dall'organizzazione.

Valori Retributivi (Media)

		Impiegati	
RTA (Retribuzione Totale Annuale Lorda)	€ 28.093	▲	
RBA (Retribuzione Base Annuale Lorda)	€ 27.737		
Retribuzione Variabile Annuale Lorda (effettivamente percepita)	% Percettori 16,0%	% Incidenza sulla RBA 9,7%	

Benefit		Impiegati	Trend RTA 2009-2013	Impiegati
Autovettura	8,3%	8,3%	<p>Numero indice 2009 = 100</p>	104,5
Mensa/buoni pasto	100,0%	100,0%		
Previdenza integrativa	8,3%	8,3%		
Cellulare	8,3%	8,3%		
Computer portatile	33,3%	33,3%		

Analisi dei Cluster (Media)

Area territoriale		Età anagrafica	
	Impiegati		Impiegati
Nord Est	€ 27.993	< 24 anni	€ 21.120
Nord Ovest	€ 28.773	24 - 30 anni	€ 23.904
Centro	€ 27.000	31 - 40 anni	€ 27.901
Sud e Isole	€ 24.824	41 - 50 anni	€ 31.982
		> 50 anni	€ 34.038

Dimensione aziendale		Anzianità professionale	
	Impiegati		Impiegati
Microimpresa	€ 25.490	1 - 2 anni	€ 26.063
Piccola azienda	€ 26.291	3 - 5 anni	€ 27.705
Media azienda	€ 29.216	> 5 anni	€ 30.882
Grande azienda	€ 29.929		

Settore merceologico		Genere	
	Impiegati		Impiegati
ICT	€ 27.749	Uomini	€ 28.137
NO ICT	€ 30.141	Donne	€ 27.640

Nota Metodologica

Allo scopo di comprendere il significato dei dati inclusi nell'indagine, di seguito è riportata la spiegazione




dettagliata delle informazioni presenti in ciascuna scheda.

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

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

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

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

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

d) Per ciascuna posizione analizzata viene riportato un grafico che illustra il trend retributivo (con riferimento alla RTA) del periodo 2009 -2013, utilizzando come numero indice 2009 = 100.

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

- Dirigente
- Quadro
- Impiegato

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

- Area territoriale:
 - I. Nord Est
 - II. Nord Ovest
 - III. Centro
 - IV. Sud e Isole
- Dimensione aziendale (per i dettagli si faccia riferimento alla tavola di pag 12)
 - I. Microimpresa: aziende con numero di dipendenti inferiore a 10;
 - II. Piccola azienda
 - III. Media azienda
 - IV. Grande azienda
- Età anagrafica:
 - I. Meno di 24 anni
 - II. Tra i 24 e i 30 anni
 - III. Tra i 31 e i 40 anni
 - IV. Tra i 41 e i 50 anni
 - V. Più di 50 anni
- Anzianità nella professione:
 - I. Tra 1 e 2 anni
 - II. Tra 3 e 5 anni
 - III. Più di 5 anni
- Settore merceologico:
 - I. ICT
 - II. NO ICT
- Genere:
 - I. Uomini
 - II. Donne

Il database di OD&M

I dati utilizzati nei benchmark sono raccolti attraverso i servizi sviluppati da OD&M sia online che attraverso singoli progetti di consulenza. Tutti questi servizi mantengono la stessa impostazione di selezione delle informazioni, di gestione e di aggiornamento delle stesse.

L'ingresso dei dati nel database generale avviene a seguito di una serie di verifiche automatiche e manuali che ne vagliano il grado di affidabilità. Solo i dati considerati maggiormente affidabili entrano nel database.

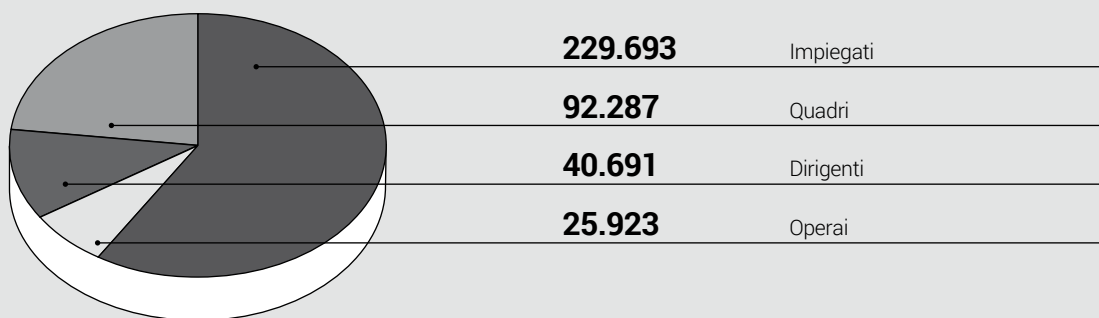
Per l'elaborazione dei dati e l'identificazione di tutti i valori pubblicati, OD&M si avvale di algoritmi di calcolo fondati sul metodo della regressione multipla.

I risultati vengono vagliati con un sistema di validazione analitica che valorizza la corrispondenza delle coerenze statistiche rilevate in ogni settore, comparto, area territoriale o altro cluster di analisi.

Il database è costituito da **388.594 profili retributivi** raccolti dal 1° Gennaio 2009 al 31 Dicembre 2013.

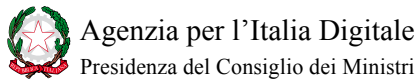
Per "profilo retributivo" s'intende un sistema di informazioni collegate alla retribuzione: settore e comparto di appartenenza, dimensione e fatturato dell'azienda, area territoriale, professione lavorativa, categoria d'inquadramento, età, anzianità professionale e genere.

Il database di OD&M 2009-2013. Distribuzione per categoria di inquadramento



Le informazioni sulle quali si fonda l'indagine retributiva sono costituite da **4.826** profili retributivi raccolti dal 1° Gennaio 2013 al 31 Dicembre 2013, circa il **14%** dell'intero panel di profili retri-

butivi raccolti nel periodo citato (circa 34.000 profili); tali informazioni rappresentano la maggioranza delle 22 posizioni professionali trattate nell'indagine.



L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), istituita con decreto legge n. 83, convertito nella legge n. 134/2012, coordina le azioni in materia di innovazione per promuovere le tecnologie ICT a supporto della pubblica amministrazione, garantendo la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda digitale italiana in coerenza con l'Agenda digitale europea.

Svolge attività di progettazione e coordinamento delle iniziative strategiche per la più efficace erogazione di servizi in rete della pubblica amministrazione a cittadini e imprese.

Elabora indirizzi, regole tecniche e linee guida per la piena interoperabilità e cooperazione applicativa tra i sistemi informatici della pubblica amministrazione, assicura l'uniformità tecnica dei sistemi informativi pubblici destinati a erogare servizi ai cittadini e alle imprese, garantendo la piena integrazione a livello europeo. È impegnata nell'avvio del Programma nazionale per la cultura, la formazione e le competenze digitali.

www.agid.gov.it



Assintel è l'associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT e digitali e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia, la più grande confederazione imprenditoriale del Terziario italiano. Rappresenta le imprese presso autorità ed istituzioni, ne tutela gli interessi, progetta iniziative e servizi a loro concreto supporto, ed è in prima linea per favorire lo sviluppo di una cultura dell'innovazione tecnologica nel Sistema-Paese.

Fare rete, percorrere nuovi canali di visibilità, sviluppare progettualità di filiera, sostenere il business e rispondere alle domande concrete delle aziende socie: questa è l'azione di Assintel su tutto il territorio nazionale.

Con la verticalizzazione AssintelDigitale dà voce e identità alle nuove imprese digitali della vasta area Web, Digital e Social Marketing & Communication, Automotive, Mobile.

www.assintel.it



Assinform è l'Associazione nazionale delle maggiori aziende di Information Technology operanti in Italia. Con una consistente base associativa rappresenta un settore vitale per il nostro sistema Paese: 155 soci effettivi, 300 soci aggregati tramite le associazioni di Ancona, Genova, Torino, Trento e Venezia e oltre 1.000 soci tramite il Patto Globale di Confindustria.

L'Associazione rappresenta l'offerta italiana di informatica e si pone come interlocutore di riferimento, nei confronti del mercato e delle forze politico-istituzionali, relativamente alle problematiche che attengono allo sviluppo tecnologico in Italia.

Assinform aderisce direttamente a Confindustria ed è socio fondatore di Confindustria Digitale, la Federazione di rappresentanza industriale con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo dell'economia digitale, a beneficio dell'innovazione e della crescita del Paese.

www.assinform.it



Assinter Italia è l'Associazione delle Società per l'Innovazione Tecnologica nelle Regioni nata nel 2008. Riunisce le aziende pubbliche regionali che operano nel settore dell'informatica per la Pubblica Amministrazione secondo il modello 'in house providing'.

L'Associazione si propone come polo tecnico-organizzativo per contribuire a realizzare l'Agenda Digitale e promuovere lo sviluppo del Sistema Paese.

Assinter Italia opera nella convinzione che il supporto alla cooperazione interregionale ed il riuso siano cruciali nel cambiamento dei processi organizzativi della PA e nella diffusione dell'innovazione sul territorio nazionale.

In questo senso, la creazione di una rete attiva di collaborazione e di scambio tra le Società ICT in house regionali permette di rendere disponibili le migliori soluzioni realizzate.

www.assinteritalia.it

