



# PROFESSIONE ICT

## Competenze e professionalità per l'innovazione digitale

### Rubrica a cura di

**Roberto Bellini, Federico Butera, Alfonso Fuggetta**

Il tema dell'innovazione e della competitività del sistema Italia è all'ordine del giorno della discussione economica e di quella sulle politiche industriali; sono promosse iniziative istituzionali a supporto dell'innovazione e si auspica un maggiore contributo della ricerca a livello universitario e privato. Anche l'Unione Europea spinge sul tema dell'innovazione, in particolare sul ruolo che le tecnologie ICT possono svolgere sia nei sistemi industriali che nei sistemi di governo e sull'importanza che può avere la definizione di un *framework* comune delle competenze ICT, compatibile con quanto previsto dall'EQF - *European Qualification Framework* - recentemente approvato dall'Unione Europea (2006).

Mondo Digitale vuole sostenere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le competenze e le professionalità relative alle tecnologie digitali possono fornire in termini di innovazione dei servizi e del business dell'Impresa e di servizi per la cittadinanza erogati dagli enti della Pubblica Amministrazione. Questa nuova rubrica è dedicata appunto all'approfondimento sistematico di tutti gli aspetti che riguardano i progetti di analisi e di miglioramento delle competenze per l'innovazione digitale, il monitoraggio dei bisogni di competenza richiesti dal mercato e la valutazione delle offerte di qualificazione e aggiornamento delle competenze proposte dalle istituzioni educative di base e dagli operatori della formazione professionale e permanente.

La rubrica analizzerà l'andamento del mercato del lavoro delle professionalità ICT, i casi di successo nella crescita di competenze del personale dei fornitori di tecnologie e servizi e degli specialisti ICT, sia delle imprese manifatturiere e di servizio che degli enti della Pubblica Amministrazione, nonché l'andamento delle retribuzioni a livello nazionale e internazionale, usando come riferimento i profili e le competenze dello Standard EUCIP che AICA promuove in Italia.

## Caso Vittoria Assicurazioni

**Enzo Vighi**

### 1. INTRODUZIONE

**V**ittoria Assicurazioni è una compagnia indipendente che opera in tutti i settori danni e vita sull'intero territorio nazionale attraverso una rete di circa 240 agenzie, 350 sub-agenzie e 240 sportelli bancari convenzionati.

La Divisione Sistemi Informativi della compagnia ha deciso di investire nella qualificazione del proprio personale specialistico, attraverso un piano di addestramento del personale ICT finalizzato al miglioramento delle competenze tecniche e professionali, utilizzando come riferimento lo standard EUCIP applicato in accordo con le seguenti linee guida:

□ coinvolgere il personale specialistico facen-

do leva sulla motivazione individuale a migliorare la propria professionalità;

□ mettere a disposizione una proposta formativa mirata a soddisfare il bisogno di miglioramento, fortemente ancorata ad una metodologia che applica in modo trasparente una metrica condivisibile da tutto il personale interessato.

### 2. L'ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

Il progetto si è svolto in **dieci fasi**, descritte dettagliatamente di seguito, che sono state condotte con il supporto di Overnet, società specializzata in formazione e centro di competenza EUCIP, e con l'utilizzo di servizi basati su EUCIP.

## 2.1. Condivisione degli obiettivi di progetto

Gli obiettivi sono stati indicati dal responsabile della Divisione Sistemi Informativi della compagnia, committente del progetto e condivisi con il Project Manager interno e il consulente Overnet. In sintesi, per ogni risorsa IT si trattava di:

- rilevare le competenze possedute;
- definire lo scostamento fra le proprie competenze ed il profilo standard EUCIP;
- individuare il profilo EUCIP obiettivo;
- determinare il percorso di formazione in grado di colmare le carenze rilevate rispetto al profilo obiettivo;

- identificare gli adempimenti necessari per conseguire eventualmente la certificazione EUCIP.

Il committente ha richiesto che tutto il progetto fosse proposto ai dipendenti IT in forma facoltativa, cioè come un'offerta a cui ciascuno poteva aderire o meno, in base ad una propria libera valutazione.

## 2.2. Presentazione del progetto

Il progetto è stato presentato a tutti i dipendenti interessati durante un'incontro in cui il responsabile della Divisione Sistemi Informativi ha illustrato gli obiettivi e le caratteristiche dell'iniziativa, con il supporto di consulenti di Overnet Education e di AICA. Il seminario è stato l'occasione per spiegare che la compagnia offriva ai propri specialisti IT una possibilità di valorizzazione personale e professionale di grande rilevanza per il mercato del lavoro, attraverso una certificazione di respiro internazionale.

Il responsabile della Divisione Sistemi informativi ha altresì illustrato la metodologia di erogazione del servizio di consulenza, impostato come un rapporto di vera e propria "consulenza personale" rivolta ai singoli dipendenti, con la garanzia di riservatezza sui dati individuali. Di questo è dimostrazione il fatto che tutte le comunicazioni e le indicazioni di orientamento sono trasferite in modo riservato dal consulente al dipendente senza alcuna visibilità da parte dell'azienda.

Il seminario ha riscontrato successo, infatti nei giorni successivi alla presentazione del progetto sono giunte richieste di adesione da parte del 93% dei destinatari.

## 2.3. Raccolta dati e informazioni

Sulla base delle adesioni ottenute, il consulente EUCIP e il Project Manager interno hanno messo a fuoco due tipi di informazioni:

- il contesto specifico in cui i dipendenti della compagnia operano, soprattutto con riferimento al sistema tecnologico installato, alle evoluzioni tecnologiche previste, ai principali progetti applicativi in corso di sviluppo e alle corrispondenti competenze richieste;

- i percorsi professionali dei singoli dipendenti che hanno aderito alla proposta, in termini di curriculum professionali, inquadramento organizzativo e cambiamenti di ruolo.

## 2.4. Illustrazione del questionario e criteri di formulazione delle risposte (brief)

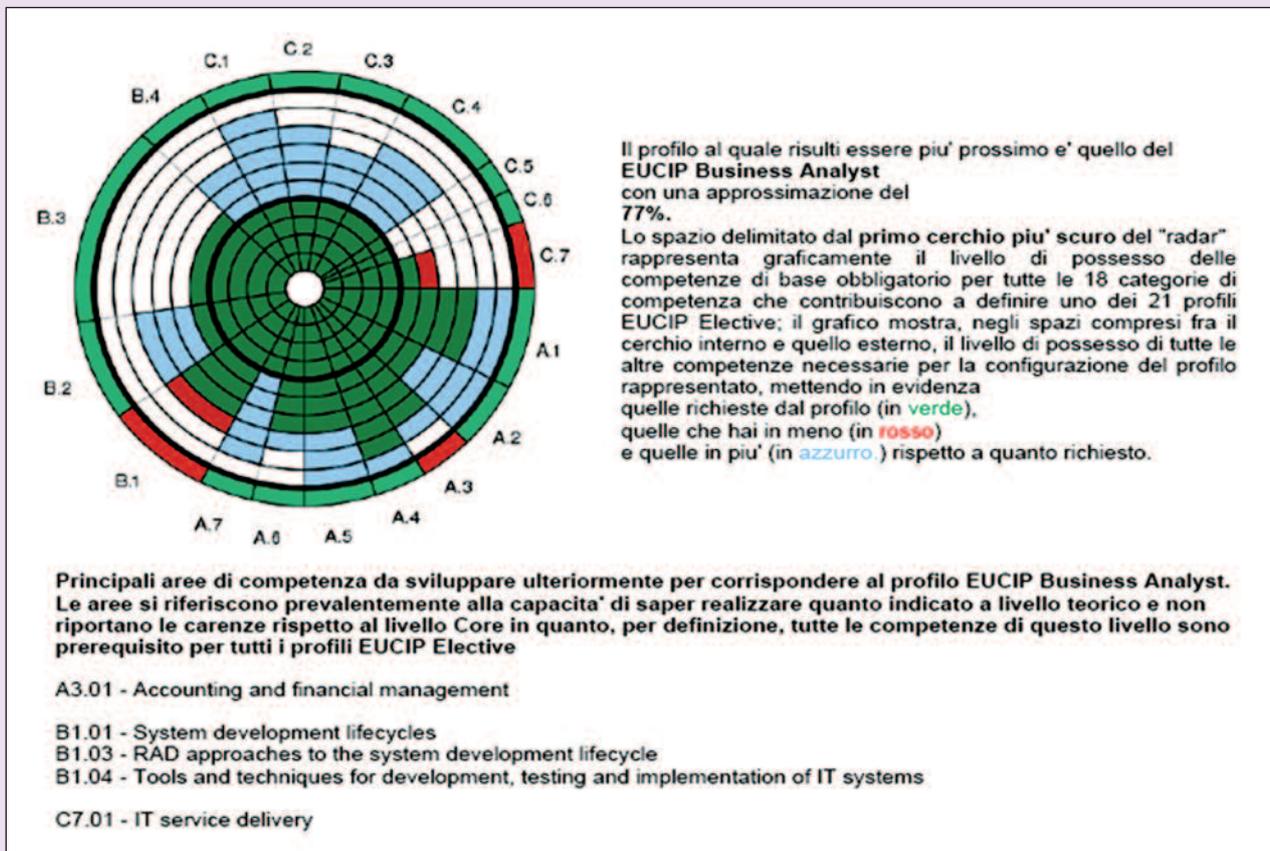
Il questionario per la rilevazione delle competenze individuali è lo strumento utilizzato per definire le capacità e le conoscenze possedute da ogni dipendente, al momento in cui esso viene effettuato. Le risposte alle 155 domande del questionario EUCIP sul livello di competenza posseduto (solo sapere o anche saper fare) permettono di dare un responso al quesito che ogni specialista si dovrebbe porre: "io, fra i vari mestieri del settore ICT, quale so fare?". Lo standard EUCIP indica infatti il valore di prossimità a ciascuno dei 21 profili professionali definiti, e precisa le competenze individuate per ciascun profilo.

## 2.5. Sessione di autovalutazione e periodo di riflessione

Terminato il *brief*, ogni dipendente ha iniziato la sessione di autovalutazione il cui obiettivo era quello di individuare, rispondendo alle domande del questionario, le competenze effettivamente possedute. L'analisi prevedeva che ciascun dipendente potesse riaggiustare la propria valutazione mediante raffinamenti successivi, andando di volta in volta a verificare come si modificava il suo Rapporto Personale. Questi "aggiustamenti" potevano essere effettuati fino a quando il dipendente riteneva di essere riuscito a rappresentare in modo soddisfacente il profilo a lui più prossimo. Il tempo dedicato a questa fase di autovalutazione è stato pari ad alcune ore per approfondire eventuali domande con il consulente, seguito da un periodo di alcuni giorni durante il quale ogni dipendente ha potuto apportare modifiche alle proprie risposte.

## 2.6. Preparazione del colloquio

Alla chiusura della sessione di autovalutazione, il consulente EUCIP ha analizzato le risposte fornite da ciascun dipendente (Figura 1) e in ba-



**FIGURA 1**

Output della sessione di autovalutazione: esempio di risultato individuale (Radar)

se alle informazioni rilevate dal curriculum ha preparato il colloquio di verifica.

## 2.7. Colloquio di verifica e di orientamento sul miglioramento del percorso professionale

Entro una settimana dalla fine della sessione di autovalutazione, il consulente EUCIP ha incontrato singolarmente ogni partecipante, dopo averne analizzato le risposte.

Il colloquio individuale ha uno scopo fondamentale sia per l'azienda che per il partecipante all'iniziativa: garantire, attraverso la verifica di una terza parte indipendente (il consulente EUCIP) che quanto indicato dal partecipante in sede di autovalutazione potesse costituire una base condivisa di competenze riconosciute, su cui costruire ipotesi di miglioramento professionale. Gli obiettivi del colloquio individuale sono stati di tre tipi:

□ accertare la comprensione delle competenze e delle modalità di determinazione della risposta e quindi modificare, laddove necessa-

rio, e/o confermare la valutazione emergente;

□ individuare e concordare, fra consulente e partecipante, quali fossero effettivamente

- il profilo EUCIP di prossimità : quello che il partecipante riconosce come più prossimo rispetto alla sua esperienza di lavoro e alle conoscenze acquisite da eventuali corsi;
- il profilo obiettivo personale: cioè quello a cui avrebbe voluto avvicinarsi come aspirazione di sviluppo della sua carriera professionale;
- il profilo obiettivo aziendale: quello che l'azienda gli chiede di ricoprire.

In funzione del profilo obiettivo scelto, il partecipante si trova a percorrere sentieri di carriera professionale e di formazione diversi;

□ approfondire la conoscenza della figura professionale, attraverso la compilazione di una scheda contenente ulteriori elementi caratterizzanti sia il profilo attuale che le aspirazioni professionali del partecipante; le informazioni raccolte durante il colloquio individuale hanno compreso:

- la verifica delle competenze gestionali (*plan, build e operate*) da migliorare;

- la verifica delle competenze relative agli ambienti e alle piattaforme tecnologiche aziendali in uso e/o previste.

Al termine del colloquio, della durata di un'ora, si è ritenuta conclusa la fase di *assessment*.

## 2.8. Determinazione e analisi dei risultati a livello personale

Sulla base dei dati raccolti, il consulente EUCIP è stato in grado di produrre un'analisi della posizione del partecipante rispetto al profilo a cui si trovava più prossimo e di delineare un prospetto dei percorsi di sviluppo professionale necessari per raggiungere il profilo obiettivo scelto.

In particolare il consulente ha definito:

- il profilo più prossimo in cui il partecipante si riconosceva e il profilo obiettivo scelto, che in questo caso poteva tenere conto o no delle richieste dell'azienda;
- il percorso formativo e di lavoro raccomandato per perseguire nel modo più efficace la copertura delle competenze mancanti rispetto al profilo obiettivo;
- l'eventuale percorso di certificazione per un profilo elettivo scelto.

Al termine di tutti i colloqui il consulente EUCIP ha completato il progetto producendo tanti Rapporti Individuali Personalizzati quanti sono stati i dipendenti con cui ha fatto il colloquio e un Rapporto di Sintesi finale per il committente, secondo lo schema indicato nella figura 2.

## 2.9. Rapporto Individuale Personalizzato

Per ogni dipendente, il consulente EUCIP ha predisposto una lettera riservata e personale, contenente:

- il profilo attuale più prossimo al partecipan-

te, in cui sono stati evidenziati sia il radar che le competenze da migliorare per il profilo obiettivo (analisi del *gap* di competenza);

- il percorso professionale consigliato, articolato su tre direttrici:

- il percorso formativo, con l'indicazione puntuale delle giornate dei corsi accreditati EUCIP da frequentare per coprire i *gap* di competenza riscontrati in fase di colloquio;
- il percorso di esperienza di lavoro, in termini di progetti, su cui cercare un coinvolgimento, che possono contribuire a coprire sia *gap* di competenza che le componenti di professionalità non tecnica;
- l'eventuale percorso di certificazione delle competenze possedute rispetto al profilo obiettivo scelto - nel caso di punteggi emergenti dalla valutazione che indichino una buona probabilità di successo nel superare il punteggio previsto per accedere all'esame finale di Certificazione EUCIP;

- libri e/o altra documentazione consigliata.

Le lettere personali sono state consegnate in busta chiusa ai singoli partecipanti.

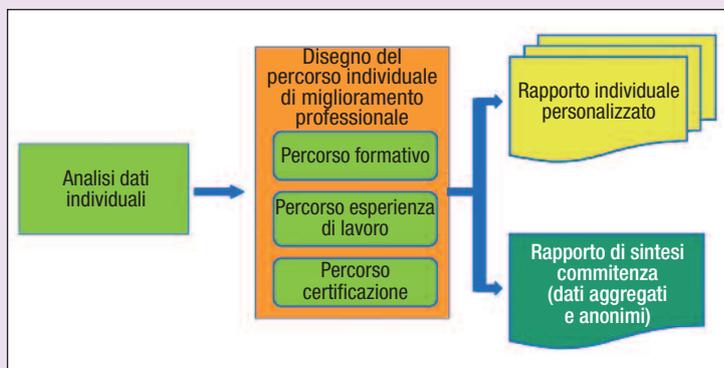
## 2.10. Rapporto di Sintesi al committente

Il progetto si è concluso con un Rapporto di Sintesi per il committente, completo delle seguenti indicazioni, tutte anonime in conformità al mandato ricevuto:

- la lista complessiva dei moduli formativi e corsi accreditati, congruenti col modello EUCIP, con il relativo punteggio;
- le giornate di addestramento per ogni specialista e in totale;
- gli specialisti per ogni modulo formativo e in totale;

- gli eventuali corsi ed esami necessari per conseguire un punteggio minimo per l'ammissione all'esame di certificazione di interesse del singolo specialista; per questo obiettivo è stato tenuto conto anche delle carenze di tipo *core* (*plan, build, operate*).

Per la maggior parte degli specialisti analizzati è stato individuato un percorso completo, in grado di colmare tutte le carenze conoscitive rispetto ai livelli di competenza richiesti dallo standard EUCIP; sono state inoltre identificate le attività lavorative grazie alle quali ciascun soggetto potrà completare con l'esperienza le competenze già possedute. Lo Standard EUCIP infatti assegna crediti per la certificazione an-



**FIGURA 2**

Articolazione dei risultati del progetto Vittoria Assicurazioni, coerenti con il mandato del committente

che per le esperienze di lavoro congruenti con il Profilo Elettivo scelto come obiettivo dallo specialista.

### 3. CONSIDERAZIONI FINALI

Al termine del progetto sono state effettuate le seguenti considerazioni, condivise fra committenza e centro di competenza a cui era stato affidato il progetto:

□ la quasi totalità degli specialisti a cui è stata indirizzata la proposta ha risposto con parteci-

pazione impegnata e ottimo apprezzamento del servizio di consulenza ricevuto;

□ la committenza ha potuto ottenere come sottoprodotto del progetto lo *screening* completo delle competenze e dei profili disponibili;

□ hanno ricevuto un ritorno positivo in termini di gradimento i percorsi formativi personalizzati, di pari passo ad una maggiore efficacia del corrispondente investimento aziendale;

□ è stato ottenuto infine un miglioramento della qualità della relazione tra dipendente e azienda (*Corporate Social Responsibility*).

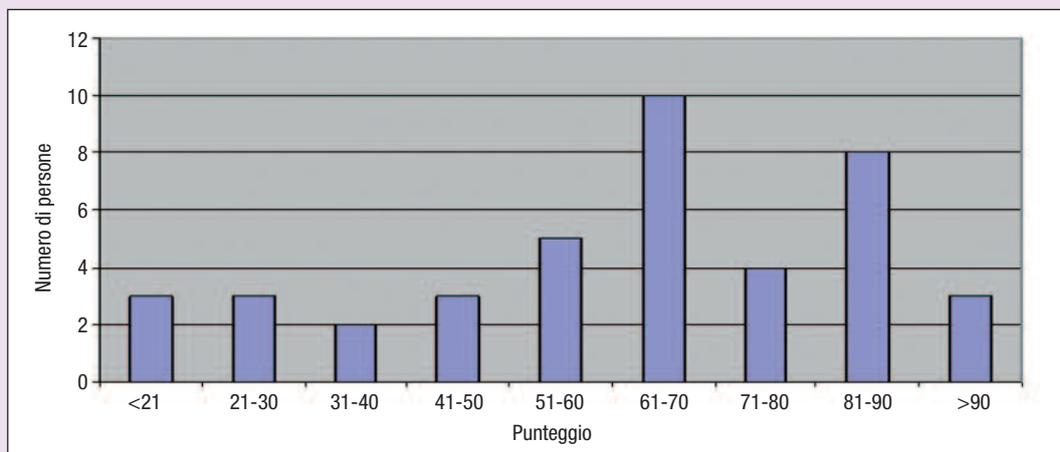
### 4. RISULTATI DEL RAPPORTO DI SINTESI PER IL COMMITTENTE

La tabella 1 riporta tutti gli attori che sono stati coinvolti nel progetto, fase per fase. Dall'analisi dei ruoli coinvolti nelle varie fasi di lavoro, emerge con evidenza l'importanza del consulente EUCIP, che costituisce lo snodo fra la struttura di committenza (il Project Manager interno e il Responsabile della Divisione) da una parte e gli specialisti dipendenti dall'altra, garantendo non solo la qualità delle relazioni fra dipendenti e azienda ma anche dei risultati in termini di contenuti soddisfacenti per ogni singolo specialista (si veda il Rapporto Individuale Personalizzato) e per il committente (si veda il Rapporto al committente).

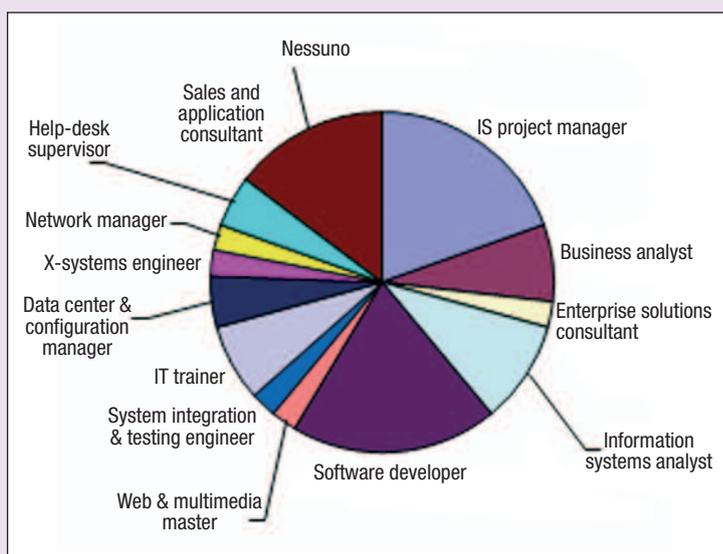
Fasi di lavoro del progetto	Specialista ICT	Consulente EUCIP	Project Manager	Committente
1. Definizione degli obiettivi di progetto		X		X
2. Presentazione degli obiettivi e delle caratteristiche del progetto ai dipendenti	X	X	X	X
3. Raccolta di dati e informazioni <ul style="list-style-type: none"> <li>• sul contesto in cui agiscono i soggetti</li> <li>• relativi ai dipendenti sottoposti a valutazione</li> </ul>		X	X	
4. Illustrazione del Questionario e dei criteri con cui formulare le risposte (brief)	X	X		
5. Sessione di autovalutazione e periodo di riflessione	X			
6. Preparazione colloquio		X		
7. Colloquio di verifica (validazione) e di orientamento sul percorso di miglioramento professionale	X	X		
8. Determinazione e analisi per singolo dipendente <ul style="list-style-type: none"> <li>• del gap (individuale e organizzativo) rispetto al profilo obiettivo</li> <li>• del percorso formativo</li> <li>• dell'eventuale percorso di certificazione</li> </ul>		X	X	
9. Rapporto Individuale Personalizzato	X	X		
10. Rapporto di Sintesi al Committente		X	X	X

**TABELLA 1**

Attori coinvolti nel progetto, suddivisi per fase



**FIGURA 3**  
Distribuzione delle persone per fasce di punteggio



**FIGURA 4**  
Profili obiettivo emersi

Più in dettaglio, è riportato di seguito qualche risultato del rapporto di sintesi. L'istogramma di figura 3 mostra come si sono distribuite le persone in funzione della percentuale di copertura delle loro competenze rispetto al loro profilo obiettivo.

In generale dai colloqui si è rilevato che la grande maggioranza delle persone ha costruito le proprie competenze a partire dall'attività lavorativa, con un addestramento prevalentemente "on the job", risalendo dall'attività pratica all'impostazione concettuale-metodologica ed elaborando prevalentemente metodologie di buon senso, a partire dalla propria esperienza. Ne è risultato che è diffusamente sentita la ne-

cessità di appoggiare le esperienze lavorative su più precise basi metodologiche.

Il 74% dei partecipanti che ha completato la fase di valutazione delle competenze possedute ha confermato il profilo di prossimità anche come profilo obiettivo. Il 27% degli aderenti all'iniziativa ha dichiarato di possedere competenze che superano l'80% di quanto richiesto dallo standard EUCIP.

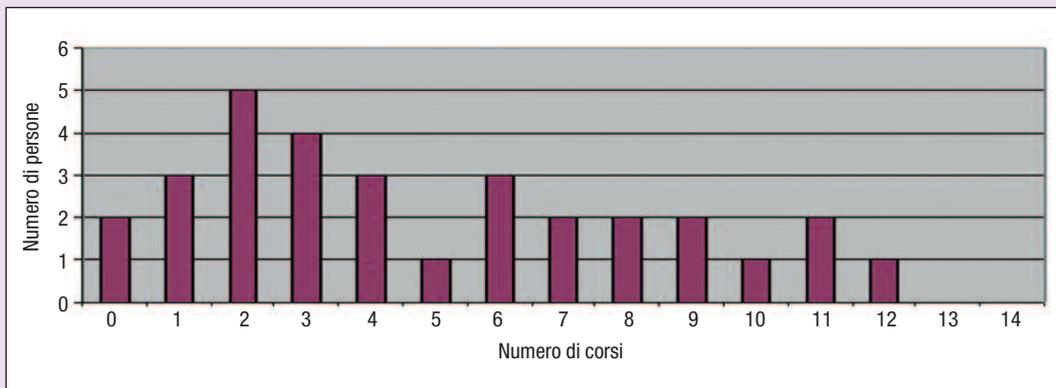
#### 4.1. I profili emersi

I profili obiettivo individuati sono stati 12 rispetto al totale di 21 profili professionali dello standard EUCIP, con la distribuzione indicata nella figura 4.

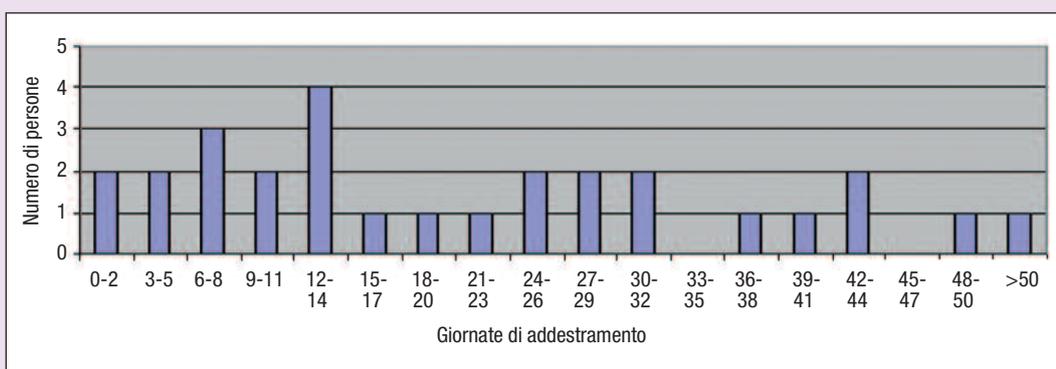
Dal confronto fra i profili di prossimità e quelli obiettivo è emersa la tendenza ad abbandonare i profili delle attività più realizzative (*Software Developer* e *System Integration & Testing Engineer*) per concentrarsi su attività di analisi e pianificazione (*Project Manager*, *Business Analyst*, *Information System Analyst*).

#### 4.2. I percorsi di addestramento

Per la maggioranza dei partecipanti è stato indicato un percorso di formazione completo in grado di colmare tutte le carenze conoscitive rispetto ai livelli di competenza richiesti dallo standard EUCIP del loro profilo obiettivo. Sono state inoltre indicate le attività nelle quali sono state dichiarate esperienze insufficienti rispetto a quanto previsto dal livello dello standard EUCIP, in modo da supportare la valutazione di un eventuale inserimento in gruppi che svolgono tali attività in azienda.



**FIGURA 5**  
Distribuzione delle persone per numero di corsi



**FIGURA 6**  
Distribuzione delle persone per giornate di addestramento-formazione

Le figure 5 e 6 mostrano come si sono distribuite le persone rispetto alla lunghezza del percorso per arrivare al livello standard EUCIP del loro profilo, misurata rispettivamente in numero di corsi e in giornate di addestramen-

to. Considerando invece il complesso dei partecipanti, sono stati definiti per tutti, percorsi di crescita professionale con la quantificazione sia delle iscrizioni a corsi che delle giornate di aula.

ENZO VIGHI è attualmente responsabile della Divisione Informatica di Vittoria Assicurazioni SpA. Dal 2001 al 2006 ha lavorato per il Gruppo Zurich Italia, dove ha ricoperto la carica di CIO, mentre in precedenza ha avuto responsabilità nell'area informatica del gruppo ENEL. Enzo Vighi è anche A.D. della società LeApi - Assistenza e progetti per l'innovazione.