



# **Rilevazione domanda e offerta formazione IT**

## ***"Domanda" per le competenze manageriali***

**Versione del 22.02.2006**

Per informazioni contattare ATED, [info@ated.ch](mailto:info@ated.ch)

*Con la collaborazione del Centro di Studi Bancari (CSB) di Vezia*

## **INDICE**

1. Definizione Ruoli
2. Elenco Skill specialistici e relativi grading
3. Mappatura Ruoli e Skill manageriali

## PREMESSA

Per definire rigorosamente gli “skill” ed il relativo “grading”, facciamo riferimento alle definizioni che troviamo nel testo “Organizzazione d’ impresa “ scritto da Andrea Rugiadini.

Nel testo viene riportata la definizione di “abilità” che sono “...*le capacità personali di identificare un problema, di elaborare alternative di soluzione, di scegliere e di realizzare la linea di azione prescelta. Ciò può essere fatto ricorrendo all’insieme di conoscenze (fatti e teorie; strumenti e tecniche) ed alla esperienza maturata nel risolvere soluzioni analoghe.*”

Abbiamo declinato ogni skill in termini di **conoscenza** – riferendosi alla familiarità con fatti, teorie, modelli, concetti - e di **capacità** - riferendosi alla effettiva abilità nell’ applicare al contesto aziendale tali conoscenze ed al livello di autonomia in tale applicazione.

Le conoscenze e le capacità sono descritte nel Repertorio in modo incrementale: quelle censite nel grading n-esimo non sono ripetute nel successivo.

Per la definizione di **ruolo** proponiamo direttamente la definizione di Rugiadini: “...*un modello di comportamento che soddisfa alle esigenze e alle aspettative del gruppo nei confronti dell’ individuo. Queste aspettative si riferiscono in genere alla funzione specifica che ricorrentemente deve svolgere colui che ricopre il ruolo.*”

Elenco e Definizioni dei Ruoli

Ruolo	Definizione
<b>Direzione e Staff</b>	
Resp. Organizzazione e Sistemi Informativi (CIO)	Responsabile di tutte le risorse organizzative e IT e del loro utilizzo efficace ed efficiente. Normalmente identificato con la sigla CIO (Chief Information Officer)
Resource Manager	Responsabile della gestione di risorse umane, essenzialmente a livello di struttura, meno a livello di progetto (nel qual caso viene identificato con il ruolo di "Project Manager").
Resp. Qualità e Controllo	<p>Responsabile di emanare delle direttive di qualità, approvate ed emanate dal Top Management dell'azienda, e di monitorarne il rispetto segnalando le anomalie riscontrate.</p> <p>Promuove la redazione di statistiche ad hoc al fine di raggiungere un miglioramento continuo.</p> <p>Coordina le azioni che concorrono ad assicurare la qualità dei servizi erogati, identificando eventuali problematiche relative ai processi di lavoro.</p> <p>Redige e aggiorna il Manuale di Qualità nel rispetto delle procedure, Istruzioni interne e standard di documenti della qualità, curandone la corretta divulgazione fra tutto il personale.</p>
MIS IT / IT Controller	<p>Responsabile di impiantare e gestire un sistema di rilevamento dei costi, di pianificare e gestire amministrativamente la spesa informatica e di rilevare ed analizzare gli scostamenti rispetto ai piani originali. Assicura la corretta preparazione dei contratti per forniture IT.</p> <p>Provvede inoltre a coordinare sistemi di Business Performance Management (BPM), interni ed esterni, permettendo da un lato di determinare la qualità dei servizi erogati internamente, rispettivamente come l'azienda è posizionata rispetto a concorrenti esterni.</p>
<b>Architetture</b>	
Architetto tecnologico	Definisce e fa applicare una strategia tecnologica (indirizzata a Server, PC, Network, Storage, Printing, ecc.) e ne garantisce la sua corretta evoluzione, provvedendo a bilanciare gli sviluppi del mercato ICT e le esigenze di business dell'azienda.
Architetto applicativo	Definisce e fa applicare una strategia applicativa (applicazioni, prodotti e loro interfacce) e ne garantisce la sua corretta evoluzione, coerentemente con gli obiettivi del business. Definisce e promuove indirizzamenti e standard architetture che favoriscono il riuso di componenti.
Architetto informativo	Definisce e fa applicare una strategia informativa (dati e informazioni, ai livelli logico/concettuale e fisico) e ne garantisce la sua corretta evoluzione, coerentemente con gli obiettivi del business, garantendo nel contempo il massimo contenimento delle ridondanze dati.
Specialista d'Integrazione	Realizza soluzioni di integrazione fra applicazioni eterogenee (middleware, modalità di trasferimento files, ecc.) sfruttando, se disponibili, le funzionalità della piattaforma di integrazione (EAI).

Elenco e Definizioni dei Ruoli

Ruolo	Definizione
Resp. Metodologia e Standard	Definisce e fa applicare la metodologia di gestione progetti e di gestione del portafoglio progetti all'interno dell'azienda, provvedendo a definire le necessarie procedure, direttive, regole, strumenti, al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili (collaboratori, tempo, denaro). Coordina la definizione e la gestione degli standard ICT (di sviluppo, di sicurezza, tecnologici, procedurali, ecc.) al fine di rendere omogenee e verificabili le procedure interne di lavoro.
<b>Progettazione software e Organizzazione</b>	
Portfolio Manager	Responsabile della gestione di un "pool" di progetti (portafoglio), normalmente raggruppati per area o per tipologia, in termini di tempi, priorità, risorse e rischi. Provvede a derimere tutte le problematiche esistenti fra i diversi progetti del portafoglio.
Project Manager	Ha come compito primario quello di condurre a buon esito un progetto nel rispetto di costi, tempi e risorse allocate e nel rispetto delle metodologie di lavoro esistenti. Relaziona costantemente gli stakeholder di riferimento in merito al corretto avanzamento lavori e ai problemi che potrebbero in qualche modo ostacolare il successo del progetto.
Organizzatore e Specialista funzionale	Provvede ad analizzare e a ottimizzare i processi di lavoro e le modalità di interazione dell'utente con strumenti e le altre risorse, sia nell'ambito di specifici progetti, nei quali facilita inoltre i contatti con il committente nella ricerca e introduzione di nuove soluzioni e provvedendo ad esplicitarne le esigenze funzionali, sia nell'ambito del proprio lavoro quotidiano per quanto concerne l'esistente.
Analista	Nell'ambito di progetti o specifiche richieste (es. di Release Management), provvede a determinare la situazione attuale del sistema in esame, i problemi e/o le necessità esistenti, al fine di trovare in seguito delle soluzioni (informatiche e/o organizzative) che permettano di soddisfare e concretizzare i specifici obiettivi formalizzati dal committente.
<b>Ruoli Operativi</b>	
Programmatore	Figura tecnica dedicata allo sviluppo degli algoritmi di calcolo ed alla loro codifica in programmi. Partecipa alle fasi di progettazione tecnica e di realizzazione, curando in particolar modo le seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione degli algoritmi, ovvero della logica dei programmi</li> <li>- documentazione della logica dei programmi, al fine della successiva manutenzione</li> <li>- codifica dei programmi nel linguaggio prescelto</li> <li>- preparazione dei dati di test dei programmi ed il test</li> <li>- preparazione della documentazione per la gestione operativa dei programmi.</li> </ul> A seconda del livello e della mansione, il programmatore può curare soltanto la definizione degli algoritmi risolutivi dei problemi oppure curare la codifica ed il test dei programmi sulla base di algoritmi concepiti da altri.

Elenco e Definizioni dei Ruoli

Ruolo	Definizione
Sistemista	Figura tecnica dedicata alla gestione completa dell'HW e del SW di base. Cura il dimensionamento delle apparecchiature HW e individua la necessità di nuove acquisizioni. Per quanto riguarda il SW, cura l'installazione e la parametrizzazione del software di base e ne garantisce l'aggiornamento, attraverso l'installazione di versioni successive, su indicazione delle case produttrici.
Amministratore DataBase	Figura tecnica che ha una profonda conoscenza dei sistemi di gestione degli archivi e delle basi di dati, sia dal punto di vista esterno, per la loro utilizzazione, sia da quello interno, per la loro gestione. Ha come compito quello di progettare gli schemi logici e fisici degli archivi o delle basi di dati, come pure di fornire supporto ai gruppi applicativi nelle fasi di progettazione logica e fisica dei dati. Cura quindi l'ottimizzazione delle basi di dati e la loro integrazione dal punto di vista tecnico, fornendo informazioni agli analisti ed ai programmatori sulle modalità di accesso ai dati. Fornisce inoltre supporto ai programmatori per la risoluzione di problemi che possono insorgere nella codifica dei programmi che accedono a basi di dati.
Amministratore Storage	Figura tecnica i cui compiti sono quelli di definire e gestire la risorsa fisica "storage", provvedendo ad assicurare la salvaguardia e l'integrità delle basi di dati (procedure di backup e restore), nel rispetto delle normative legali e di sicurezza. Gestisce fisicamente la definizione delle entità sui differenti livelli di supporto (disco, nastro, robot), garantisce la continuità di servizio per l'intera infrastruttura di storage, la sua scalabilità, le prestazioni affinché rientrino nei parametri concordati.
Webmaster	Preporre, analizzare, sviluppare e amministrare i sistemi e le infrastrutture a supporto del Web (intranet, extranet e/o internet) in sinergia con gli obiettivi e le strategie dell'azienda, con lo scopo di realizzare delle soluzioni applicative destinate al Web e indirizzate all'interno piuttosto che all'esterno dell'azienda. Garantire inoltre un corretto monitoraggio delle attività, interne ed esterne, legate al web (statistiche, gestione email, ecc.).
Specialista Help Desk	Figura il cui principale compito è quello di garantire la ricezione e l'evasione di richieste e/o problemi di tipo informatico, da parte degli utenti. Lo specialista HelpDesk conosce a livello generale tutte componenti hardware e software presenti nell'azienda e sa posizionare correttamente ogni richiesta pervenuta nel giusto ambito. Interviene inoltre nella risoluzione dei problemi e nell'evasione delle richieste, limitatamente alle sue possibilità e conoscenze, e provvedendo a coinvolgere lo specialista HelpDesk di secondo livello (potrebbe essere un sistemista, piuttosto che un analista o programmatore) nei casi in cui si rendesse necessario.
Supporto End User	Figura tecnica dedicata a supportare sviluppi di sistemi applicativi svolti anche autonomamente tra settori del business oppure a realizzare componenti applicative destinate ad un utilizzo autonomo da parte delle divisioni di business (talvolta definito come "specialista RAD - Rapid Application Development").
Scheduler	Figura tecnica il cui principale compito è quello di disegnare, a livello logico e implementare poi con lo strumento, il flusso dei lavori (jobs) schedulati a livello informatico, al fine di garantire una corretta sequenza di esecuzione dei programmi di tipo batch e con la finalità di rendere l'intero processo il più breve possibile, sfruttando, laddove possibile, il parallelismo fra i diversi lavori.

Elenco e Definizioni dei Ruoli

Ruolo	Definizione
Operatore	Figura tecnica il cui compito principale è quello di garantire la corretta erogazione di servizi informatici: esecuzione di programmi batch, secondo quanto previsto dal piano dei job, e verifica di corretto completamento, supervisione ai diversi sistemi di monitoraggio e alert con relativa richiesta d'intervento allo specialista interessato, qualora si verifichi un'interruzione o un'anomalia rispetto a quanto previsto dai relativi piani.
Specialista Printing & Mailing	Figura tecnica il cui compito principale è quello di garantire il corretto funzionamento dei processi di Printing & Mailing: fra questi troviamo le operazioni di stampa, taglio e finissaggio, rispettivamente quelli di imbustamento e affrancatura, con l'ausilio delle relative apparecchiature oppure manualmente.
Specialista Sicurezza	Definizione e gestione delle direttive di sicurezza, logica e/o fisica, di tutte le infrastrutture IT. Le direttive emanate coprono diversi aspetti, fra cui: installazione e gestione dell'hardware e del software, sistemi di autenticazione e abilitazione, accesso ai dati e ai diversi sistemi, accesso alle informazioni prodotte, interne ed esterne, vulnerability assessment, ecc.).

## Premessa

Negli schemi presenti vengono descritte unicamente le competenze di tipo manageriale; non vengono per contro trattate quelle specialistiche e quelle di business.

Il Grading rappresenta il livello di conoscenze applicate ad uno specifico skill.

A livello 3, in generale, si richiede sempre una grande esperienza nell'applicazione dello specifico skill.

<b>Competenze Manageriali</b>	
Planning	<p>1</p> <p>Il Planning è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) - che vengono svolte per interpretare il proprio ruolo in termini di obiettivi da raggiungere e di risorse da impiegare. Ciò comporta: la capacità di analizzare e interpretare le situazioni entro le quali il ruolo viene esercitato; classificandole in termini di opportunità e minacce (visione sistemica); la capacità di analizzare e valutare le risorse messe a disposizione; . la capacità di sintetizzare opportunità e risorse, definendo e descrivendo, in termini che li rendano misurabili, obiettivi compatibili con gli indirizzi ricevuti e con le risorse disponibili; la capacità di stabilire il miglior rapporto di allocazione possibile tra gli uni e le altre.</p> <p>In particolare sa leggere e ricondurre al sistema gli scenari relazionali in cui la propria unità organizzativa si muove;</p> <p>Possiede le tecniche di pensiero per elaborare scenari alternativi partendo da quelli dell'osservazione quotidiana;</p> <p>Conosce i principali strumenti tecnici per sintetizzare realtà complesse;</p> <p>Conosce i principali strumenti tecnici per aggregare e confrontare realtà esterne e risorse interne.</p> <p>Ha delle basi di pianificazione.</p>
	<p>2</p> <p>Oltre alle competenze indicate nel precedente grading, conosce le tecniche di pianificazione;</p> <p>Conosce le tecniche per la definizione di obiettivi compatibili con le risorse (sostenibili);</p> <p>Conosce le tecniche per la ripartizione degli obiettivi tra le diverse risorse disponibili.</p>
	<p>3</p> <p>Conosce inoltre le tecniche indicate nei grading precedenti e le sa applicare correttamente.</p> <p>Conosce inoltre le tecniche di pianificazione strategica;</p> <p>Conosce le tecniche per la ripartizione degli obiettivi tra diverse unità organizzative.</p>

Competenze Manageriali		
Project Design & Management	1	<p>È il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per trasformare le risorse in obiettivi. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di utilizzare le risorse rese disponibili;</li> <li>2. la capacità di programmare gli eventi necessari al raggiungimento degli obiettivi assegnati;</li> <li>3. la capacità di stabilire la più efficace (opportuna) concatenazione sequenziale tra gli eventi programmati;</li> <li>4. la capacità di controllare lo svolgersi degli eventi;</li> <li>5. la capacità di modificare la sequenza degli eventi adattandola alle contingenze nel rispetto degli obiettivi.</li> </ol> <p>In particolare Conosce la tecnica di costruzione di un progetto e sa relazionare convenientemente con tutti gli stakeholders.</p> <p>Sa svolgere con consapevolezza dei fini, competenza ed efficacia il compito che gli viene assegnato nel disegno complessivo di attuazione di un progetto;</p> <p>E' capace di cogliere i segnali di difformità tra il progetto e il suo sviluppo.</p>
	2	<p>Oltre a quanto indicato nel precedente grading, è in grado di collaborare fattivamente (con contributo di idee e soluzioni) alla redazione di un progetto;</p> <p>E' in grado di coordinare le risorse coinvolte nello svolgimento di quella parte del progetto a lui affidata (senza tuttavia perdere di vista la globalità e la complessità del disegno);</p> <p>Sa seguire l'evoluzione dell'attività;</p> <p>Sa apprezzare gli scostamenti tra programmato e svolto;</p> <p>Sa riferirne in maniera propositiva e sa mediare efficacemente fra tecnica e business.</p>
	3	<p>Livello altamente professionale, in cui la risorsa è in grado di trasformare gli obiettivi assegnati in un progetto coerente quanto a obiettivi e sostenibile quanto a risorse;</p> <p>Sa porre il progetto in forma compatibile con la cultura aziendale (eventualmente secondo un format condiviso);</p> <p>E' capace di formulare e sostenere una critica matura e costruttiva agli obiettivi assegnati;</p> <p>Sa valutare e apprezzare oggettivamente la consistenza quali-quantitativa delle risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) a sua disposizione per l'attuazione del progetto;</p> <p>Sa articolare il progetto nelle sue componenti strategiche che assegna ai collaboratori;</p> <p>Sa impiantare pratici ed efficaci sistemi di controllo;</p> <p>Conosce e sa adoperare efficacemente gli strumenti gli strumenti opportuni per la gestione e il controllo dello svolgimento del progetto nella sua globalità e complessità;</p> <p>E' in grado di disporre rapidamente un progetto di emergenza, al verificarsi di situazioni critiche.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>		
Resource Management	1	<p>Il Resource Management è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per utilizzare in maniera efficiente le risorse messe a disposizione. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di gestire in maniera “economica” (orientata alla produzione di valore) l’operare quotidiano;</li> <li>2. la capacità di gestire in maniera “economica” (orientata alla produzione di valore) le risorse materiali assegnate;</li> <li>3. la capacità di gestire in maniera “economica” (orientata alla produzione di valore) le risorse umane assegnate.</li> </ol> <p>In particolare Conosce i principali modelli organizzativi e vi si sa riconoscere; Conosce le logiche che presiedono ai processi produttivi e gestionali.</p>
	2	<p>Oltre alle competenze indicate nel precedente grading, sa valutare le risorse a sua disposizione; Sa cogliere lo scostamento tra le caratteristiche richieste per l’efficace svolgimento di un compito e quelle effettivamente possedute dalle/intrinseche alle risorse assegnate;</p> <p>Conosce i principali modelli organizzativi e li sa discernere per efficacia in relazione all’effettiva consistenza delle risorse; Sa gestire un budget finanziario, per quanto modesto; Conosce i principali modelli organizzativi, sa riconoscere in essi il proprio ruolo, sa applicarli; Conosce le logiche di processo.</p>
	3	<p>A questo livello di conoscenza, deve inoltre saper definire oggettivamente il dimensionamento ottimale risorse – obiettivi; Sa definire con chiarezza le specifications per le risorse (umane, finanziarie, tecnologiche) occorrenti; Sa individuare i punti critici di massimo sforzo (umano, budgetario, tecnologico) sostenibile per le diverse risorse a sue disposizione;</p> <p>Sa individuare i modelli organizzativi di volta in volta compatibili con le risorse disponibili; Sa disegnare i processi operativi più efficienti in relazione alle risorse disponibili; Sa posizionare efficacemente le risorse ai diversi compiti; Sa aggregare tra di loro risorse complementari, esaltando nel gruppo l’efficienza dei singoli.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>	
Time Management	<p>1</p> <p>Il Time Management è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per utilizzare in maniera efficiente il tempo. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di gestire in maniera “economica” ( cost conscious) la risorsa tempo assegnata;</li> <li>2. la capacità di valutare il costo del proprio tempo.</li> </ol> <p>In particolare deve saper gestire la propria attività attribuendo un costo al tempo;                      Sa stabilire un efficace ordine dei priorità temporale per le proprie attività;                      Conosce e sa applicare i comportamenti idonei a compensare l'effetto dei fattori di disturbo.</p>
	<p>2</p> <p>Oltre alle competenze indicate nel precedente grading, deve inoltre saper stabilire, con opportuna metodologia, l'ordine di priorità temporale per le diverse attività di cui viene incaricato;</p> <p>Conosce e sa applicare i comportamenti idonei a compensare l'effetto dei fattori di disturbo;                      Sa quantificare il tempo in termini di costo;                      Conosce le procedure da seguire per uno svolgimento efficiente delle principali attività ricorrenti (gestione di riunioni, ecc.).</p>
	<p>3</p> <p>In questo livello di conoscenza, deve saper apprezzare oggettivamente il rapporto tempo/costo utilizzando le opportune metodologie;</p> <p>Sa allocare efficacemente il fattore tempo alle diverse risorse che gli vengono messe a disposizione;                      Sa stabilire, con opportuna metodologia, l'ordine di priorità temporale per le diverse attività;                      Sa stabilire, con opportuna metodologia, l'ordine di priorità assoluta per le diverse attività (trade-off importanza-urgenza);</p> <p>Conosce e sa adottare i metodi e i comportamenti idonei a prevenire/ovviare i fattori disturbanti (“perdite di tempo”);                      Conosce le procedure da seguire per uno svolgimento efficiente delle principali attività ricorrenti (gestione di riunioni, ecc.).</p>

Competenze Manageriali		
Leadership & Coaching	1	<p>Il "Leadership &amp; Coaching" è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per creare consenso e aggregazione intorno a un progetto e stimolare il massimo dispiegarsi delle capacità individuali nel conseguimento degli obiettivi che esso assegna. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di identificarsi nella missione aziendale;</li> <li>2. la capacità di creare consenso intorno agli obiettivi aggregandolo intorno alla propria persona;</li> <li>3. la capacità di aggiornare (estrarre) il massimo del potenziale dalle risorse assegnate;</li> <li>4. la capacità di porsi in una prospettiva di servizio nei riguardi dei propri collaboratori.</li> </ol> <p>A questo livello deve possedere unicamente le conoscenze di base di questa disciplina.</p>
	2	<p>Oltre alle conoscenze di base, a questo livello deve conoscere i principali stili di leadership e sa adottarli conformemente alla propria personalità e cultura;</p> <p>Conosce le tecniche di ascolto empatico;</p> <p>Conosce le modalità per la creazione del consenso;</p> <p>Sa gestire il dissenso;</p> <p>Conosce le principali tecniche di mentoring e counselling.</p>
	3	<p>Conosce le caratteristiche morali e etiche del comportamento del leader;</p> <p>Conosce i principali stili di leadership e sa adottarli secondo l'opportunità ambientale;</p> <p>Dispone degli strumenti metodologici idonei a trasformare la complessità in ordine;</p> <p>Dispone degli strumenti metodologici idonei a comunicare il proprio progetto di leadership;</p> <p>Dispone degli strumenti metodologici idonei a creare il consenso intorno al proprio progetto;</p> <p>Sa gestire politicamente il dissenso;</p> <p>Conosce le tecniche di ascolto empatico;</p> <p>Conosce le tecniche di coaching.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>	
Comunicazione e Motivazione	<p>1</p> <p>La "comunicazione e motivazione" è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per trasmettere con efficacia messaggi (di indirizzo e di comportamento) e istruzioni (ordini, esortazioni) alle risorse assegnate. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di confezionare messaggi efficaci, ossia costruiti in torno alle caratteristiche di decodifica dei soggetti destinatari;</li> <li>2. la capacità di decodificare efficacemente i messaggi di cui si è destinatari, in relazione ai diversi stili di comunicazione dei mittenti;</li> <li>3. la capacità di utilizzare con efficacia i diversi media a disposizione, da quelli personali (linguaggio, corpo) a quelli tecnologici (telefono, mail, ecc.);</li> <li>4. la capacità di individuare i "punti di attacco" nei propri collaboratori (spirito di competizione, paura, amor proprio, ecc.) per inserirvi e coltivarvi il seme dello stimolo e della motivazione.</li> </ol> <p>In particolare Conosce le modalità della comunicazione "attiva" ( sender side);                      Conosce le modalità della comunicazione "passiva" (receiver side);                      Conosce le principali decodifiche dei linguaggi non verbali;                      Sa comunicare verbalmente in maniera consapevole dell'interlocutore ed efficace;                      Conosce l'uso appropriato dei mezzi telematici di comunicazione (telefono, e-mail ).</p>
	<p>2</p> <p>Oltre che conoscere le competenze indicate nel grading precedente, sa anche applicare le opportune tecniche specifiche di ogni skill.</p> <p>Sa inoltre comunicare per scritto in maniera grammaticalmente corretta ed efficace;                      Sa classificare i propri collaboratori in relazione ai rispettivi "punti di attacco" (ambizione, orgoglio, denaro, ideali, ....) e agire su di essi per stimolare e motivare.</p>
	<p>3</p> <p>Conosce e sa utilizzare in modo completo e adeguato le tecniche di comunicazione e motivazione.                      Possiede inoltre una precisa percezione della propria immagine pubblica;                      Sa comunicare per scritto in modo gradevole ("sa farsi leggere");                      Sa inoltre comunicare verbalmente sia in privato che in pubblico con linguaggio compatibile con la cultura e le attese dell'uditorio ("sa farsi ascoltare");                      Sa classificare i propri interlocutori sistematici ("istituzionali") in relazione a specifici codici di comunicazione e "codificare" efficacemente i propri messaggi indirizzati a loro;                      Sa classificare i propri collaboratori in relazione ai rispettivi "punti di attacco" (ambizione, orgoglio, denaro, ideali, ecc.) e agire su di essi per stimolare e motivare.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>		
Change Management	1	<p>Il Change Management è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per gestire con efficacia le situazioni di turbolenza prodotte da cambiamenti esogeni (ambientali) o endogeni. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di interpretare il cambiamento, classificandolo in tipologie definite, a ciascuna delle quali far corrispondere un'ideale strategia di reazione;</li> <li>2. la capacità di pianificare i processi di cambiamento;</li> <li>3. la capacità di sopportare il cambiamento;</li> <li>4. la capacità di gestire i processi di cambiamento.</li> </ol> <p>In particolare conosce le regole empiriche di comportamento quotidiano per sopravvivere al cambiamento.</p>
	2	<p>Oltre alle competenze indicate nel precedente grading, sa riconoscere e classificare le diverse tipologie del cambiamento: graduale, repentino, cercato, subito;</p> <p>Sa condurre la propria squadra attraverso il cambiamento;</p> <p>Conosce le regole empiriche di comportamento quotidiano in tempi di cambiamento.</p>
	3	<p>Sa gestire i cambiamenti sia interni che quelli esterni.</p> <p>Sa ricondurre ad una visione di business i fenomeni connessi al cambiamento;</p> <p>Sa delineare efficaci strategie per gestire il cambiamento;</p> <p>Sa formulare un progetto per la gestione del cambiamento;</p> <p>Sa condurre la propria squadra attraverso il cambiamento;</p> <p>Conosce le regole empiriche di comportamento quotidiano in tempi di cambiamento.</p>
Decision Making	1	<p>Il Decision Making è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per assumere decisioni in maniera coerente, efficace e sostenibile. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di elaborare diverse opzioni attraverso l'esercizio del pensiero creativo;</li> <li>2. la capacità di mettere a confronto le diverse opzioni per estrarne la più idonea;</li> <li>3. la capacità di apprezzare il senso economico della scelta;</li> <li>4. la capacità di verificare l'accettabilità sociale ed etica della scelta.</li> </ol> <p>In particolare sa confrontare tra di loro le diverse opzioni sotto il profilo organizzativo.</p>
	2	<p>Oltre a quanto indicato nel precedente grading, conosce i principali metodi per far emergere le opzioni di scelta;</p> <p>Sa confrontare tra loro le diverse opzioni sotto il profilo economico e organizzativo.</p>
	3	<p>Conosce i metodi per disegnare i diversi scenari prodotti da scelte diverse;</p> <p>Conosce i principali modelli di scelta decisionale compatibile; Conosce i principali metodi per far emergere le opzioni di scelta;</p> <p>Conosce i principali metodi di verifica della sostenibilità economica (efficienza) della scelta;</p> <p>Conosce i principali metodi di verifica della sostenibilità organizzativa della scelta;</p> <p>Conosce i principali metodi di verifica della compatibilità etica della scelta.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>		
Crisis Management	1	<p>Il Crisis Management è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per gestire efficacemente situazioni critiche dovute a cause di emergenza o, in generale, al verificarsi di situazioni non previste, come quelle che si producono ogniqualvolta si crea un differenziale tra attese e realizzazioni. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di individuare i potenziali focolai di crisi;</li> <li>2. la capacità di pianificare con la dovuta tempestività i piani di gestione e superamento delle crisi;</li> <li>3. la capacità di trasmettere fiducia e slancio alle proprie risorse impegnate nel contenimento e nel superamento della crisi;</li> <li>4. la capacità di gestire con efficacia e saggezza l'uscita dall'emergenza e il ritorno alla normalità.</li> </ol> <p>In particolare sa vivere in maniera positiva e costruttiva (assertiva) le fasi di crisi, evitando che la crisi dell'organizzazione diventi crisi personale.</p>
	2	<p>Oltre a quanto indicato nel precedente grading, sa che cosa tenere sotto osservazione per scorgere tempestivamente e segnalare l'insorgenza di prodromi di crisi;</p> <p>Sa riprogrammare la disposizione delle risorse (tempi, compiti, ruoli) per fronteggiare la crisi;</p> <p>Sa vivere in maniera positiva e costruttiva (assertiva) le fasi di crisi, evitando che la crisi dell'organizzazione diventi crisi personale e del personale.</p>
	3	<p>A questo livello di conoscenza, deve conoscere le principali tecniche per la previsione e la prevenzione delle situazioni critiche da fattori esterni ("cedimenti di scenario");</p> <p>Conosce le principali tecniche per la previsione e la prevenzione delle situazioni critiche da fattori interni ("cedimenti organizzativi");</p> <p>Sa progettare un piano efficace di gestione della/fuoriuscita dalla crisi;</p> <p>Sa riprogrammare la disposizione delle risorse (tempi, compiti, ruoli) per fronteggiare la crisi;</p> <p>Sa gestire in maniera politicamente avveduta il ritorno alla normalità.</p>

<b>Competenze Manageriali</b>		
Stress Management	1	<p>Lo Stress Management è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per preservare e mantenere l'integrità delle risorse assegnate (oltre quelle di se stesso), intervenendo opportunamente per rafforzarle, metterle al riparo, sostenerle. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di individuare i segnali del disagio;</li> <li>2. la capacità di intervenire con anticipo per prevenire il formarsi o l'aggravarsi di situazioni debilitanti;</li> <li>3. la capacità di gestire situazioni in cui siano coinvolte risorse debilitate;</li> <li>4. la capacità di assecondare e aiutare il recupero delle energie nervose a soggetti in stato di debilitazione.</li> </ol> <p>In particolare conosce i principali metodi di prevenzione delle situazioni ansiose;</p> <p>Conosce i principali sintomi dello stress;</p> <p>Conosce i metodi per risalire alle cause dello stress, quando questo è dovuto a situazioni di lavoro;</p> <p>Conosce i metodi per risalire alle cause dello stress, quando questo è dovuto a situazioni personali;</p> <p>Conosce i principali metodi di "coabitazione" con lo stress;</p> <p>Conosce le tecniche principali e più immediatamente applicabili agli altri e a sé per il superamento dello stress.</p>
	2	Conosce approfonditamente e sa applicare a tutte le casistiche gli aspetti descritti a livello del precedente grading.
	3	È inoltre in grado di saper trasmettere e applicare gli aspetti relativi allo stress management.
Controlling & Reporting	1	<p>Il Controlling &amp; Reporting è il complesso di attività – da compiere con il supporto di opportuni strumenti (Tool) – che vengono svolte per controllare e riferire con puntualità, sintesi ed efficacia lo svolgersi delle attività assegnate e, quando del caso, il loro portato economico. Ciò comporta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la capacità di individuare e descrivere i processi produttivi in cui il soggetto, o la struttura di cui è responsabile, è inserito;</li> <li>2. la capacità di identificare opportuni indicatori di efficacia/efficienza relativi al processo;</li> <li>3. la capacità di rilevare con periodicità stabilita i valori di tali indicatori;</li> <li>4. la capacità di produrre efficaci documenti di sintesi e di rapporto in merito.</li> </ol> <p>In particolare conosce almeno un efficace format per riportare alla posizione funzionale di riferimento.</p>
	2	<p>Oltre a quanto indicato nel precedente grading, conosce i principali indicatori di efficienza/efficacia, in particolare riferiti alle risorse umane alle sue dipendenze;</p> <p>Conosce e sa applicare i principali indici di scostamento "attese/conseguimenti";</p>

<b>Competenze Manageriali</b>		
	3	<p>Oltre a quanto indicato precedentemente, conosce e sa descrivere i processi produttivi e gestionali in cui è coinvolto;                      Sa costruire un proprio efficace sistema di indicatori per il controllo dell'efficiente svolgimento dei processi sotto la sua responsabilità;                      Conosce e utilizza gli opportuni indici di soddisfazione del "cliente interno";                      Conosce e sa applicare i principali indici di scostamento "attese/conseguimenti";</p>

Skill manageriale \ Ruolo	Direzione e Staff				Architetture					Progettazione software e Organizzazione				Ruoli Operativi										
	Resp. Organizzazione e Sistemi Informativi (CIO)	Resource Manager	Resp. Qualità e Controllo	MIS IT / IT Controller	Architetto Tecnologico	Architetto Applicativo	Architetto Informativo	Specialista d'Integrazione	Resp. Metodologia e Standard	Portfolio Manager	Project Manager	Organizzatore e Specialista funzionale	Analista	Programmatore	Sistemista	Amministratore Database	Amministratore Storage	Webmaster	Specialista HelpDesk	Supporto EndUser	Schedulatore	Operatore	Specialista Printing & Mailing	Specialista Sicurezza
Planning	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Project Design & Management	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resource Management	2	3	2	2	1	1	1	1	-	2	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Time Management	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Leadership & Coaching	3	3	2	1	-	-	-	-	2	3	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comunicazione e Motivazione	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Change Management	3	3	3	2	1	1	1	1	3	1	1	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Decision Making	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crisis Management	3	2	2	1	-	-	-	-	-	2	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stress Management	2	3	1	1	-	-	-	-	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Controlling & Reporting	2	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**Legenda:** 1 = Livello BASE, 2 = Livello BUONO, 3 = Livello OTTIMO.