

Le skill necessarie a chi lavora nell' IT, un nuovo servizio dell'Ated

L'Associazione Ticinese Elaborazione Dati (ATED) alla luce delle evoluzioni del proprio mandato verso la comunità IT del Cantone ha sviluppato un nuovo prodotto destinato alle Aziende, come pure ai professionisti del settore, con l'obiettivo di promuovere e facilitare lo sviluppo professionale e manageriale degli addetti ai lavori. La nascita di nuovi modelli di business, le nuove tecnologie, come pure la complessità crescente dei processi di business fanno sì che lo sviluppo professionale diventi una sfida a cui tutti dobbiamo far fronte; questo strumento apre una porta a chi ha deciso di accettare la sfida. Lo strumento è consultabile sul sito IT-TI.ch.

Domanda: Mi può riassumere in due parole i contenuti di questo servizio?

Risposta Pezzoli: Il servizio presenta l'articolazione in figure professionali che tipicamente si ritrovano in una struttura IT di medie dimensioni. Il lavoro è partito da una rilevazione empirica basata sulle realtà esistenti in Cornèr Bank ed in Banca del Gottardo. La suddivisione delle figure professionali rispecchia le effettive suddivisioni in "famiglie professionali" utilizzate dai due Istituti e ne rappresenta una sintesi integrata. Sono stati individuati 22 ruoli professionali (vedi box) suddivisi in 4 gruppi principali: Progettazione software ed Organizzazione, Produzione, Architetture e Staff. Per la definizione di "ruolo" proponiamo direttamente la definizione che troviamo nel testo "Organizzazione d'impresa" di Andrea 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.*"

In questa suddivisione dei ruoli si sono considerate tanto le figure tradizionali (ad esempio Project Manager, Analista, Sistemista...), che nuove figure emergenti, richieste dalle attuali problematiche poste dalle nuove tecnologie (ad esempio Web Master, Specialista di integrazione, Specialista di sicurezza...).

Non si è dimenticato una figura di IT Controller, che in un'epoca dove l'attenzione ai costi IT è diventata una delle priorità, sta emergendo in tutta la sua importanza.

L'ipotesi è di un ambiente IT completamente *insourced*, cioè in cui tutti i processi vengono svolti all'interno dell'azienda. E' ovvio, che in situazioni in cui certi processi vengono esternalizzati, determinati ruoli sono destinati ad essere trasferiti all'esterno dell'organizzazione. Ciascun ruolo viene descritto innanzitutto con una sintetica definizione della sua *mission aziendale*. Dopodichè si passa ad una descrizione più analitica. Per questo è stata creata una griglia contenente delle skill specialistiche e caratteristiche di questo tipo di professionalità. In questa prima versione del servizio non sono state prese in considerazione le *skill manageriali* (ad esempio leadership, uso della delega, iniziativa,...) e quelle conoscenze di *industry* che diversificano, ad esempio il professionista che opera in una banca da quello che opera nel settore della grande distribuzione. Anche le skill sono state raggruppate in 6 branche di competenza: "Programmazione", "Gestione Dati", "Metodologie ed architetture", "Analisi, Progettazione e Organizzazione", "Sistemi e infrastrutture" e "Sicurezza informatica". Nelle singole valutazioni delle competenze richieste per il ruolo si è utilizzato un grading da 1 a 3, intendendo con 1 una conoscenza di base e con 3 quella di "guru" della materia.

Risposta Cabiati: A causa dell'elevato tasso di innovazione nelle tecnologie IT, purtroppo, chi opera praticamente in azienda non sempre dispone del mix appropriato per le reali necessità. Un professionista deve bilanciare conoscenze teoriche, conoscenze “di prodotto” e metodologie di lavoro proprie di quell'azienda: purtroppo quando si prende in considerazione l'offerta di formazione, è molto evidente un'eccessiva enfasi sulla componente “di prodotto” (hardware e software), rispetto alla dimensione del “saper fare”. Un altro problema è quello che non sempre gli addetti hanno sufficienti basi concettuali acquisite nel loro curriculum scolastico. Per posizionare correttamente i ruoli rispetto ai fabbisogni di skill, abbiamo reso esplicite definendo in modo non ambiguo ogni singola *skill*. Con questo nuovo servizio abbiamo descritto che cosa effettivamente vuol dire disporre di quella *skill* ad ogni singolo livello di *grading*. Ne è risultato un vero e proprio “Repertorio delle Competenze” che permette di stabilire per ogni *skill/grade* qual è il livello di “conoscenza teorica” e “capacità di mettere in pratica”, che sono ottimali in un contesto operativo reale. Il semi-lavorato è stato verificato dalle figure professionali che operano quotidianamente in questi ruoli nelle due Banche, ed è stato da esse completato ed affinato. Per mantenere un approccio rigoroso nel definire le *skill* ed il relativo *grading*, abbiamo fatto riferimento ancora a 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 sempre parlato di “conoscenza” quando l'aspetto più importante è la familiarità con fatti, teorie, modelli, concetti che sono tipicamente acquisibili attraverso eventi di formazione. Questi eventi possono riguardare la formazione scolastica/accademica, corsi di formazione post scolastica sia presso Istituzioni formative che interne all'azienda stessa. Abbiamo invece parlato di “capacità” quando l'enfasi è sulla effettiva abilità nell'applicare al contesto aziendale tali “conoscenze” ed al livello di autonomia in tale applicazione. Queste capacità si possono acquisire con eventi formativi anche se si apprendono in più larga misura dall'esperienza diretta e dall'affiancamento con persone esperte. Essi rappresentano il *know-how* essenziale incorporato nei processi dell'azienda. Lo sviluppo di questo *know-how* e la capacità di trattenere in azienda le persone che lo detengono è un fattore chiave per il successo del medio periodo.

Domanda: Perché avete scelto questo servizio ?

Risposta Pezzoli: Nel 2001 il Comitato dell'Ated, rappresentato da tre suoi membri, R. Fisch, R. Fridel e R. Pezzoli organizzò un incontro, al quale ne seguirono poi numerosi altri, con i rappresentanti di alcune aziende con un ruolo chiave nell'IT. Questa iniziativa si inseriva in una serie di azioni atte a meglio focalizzare l'attenzione sui soci collettivi dell'Associazione. Da questi incontri scaturirono diverse aspettative nei confronti dell'ATED, come la creazione di un sito che potesse dare migliore visibilità in Ticino e fuori dal Ticino al settore dell'IT locale (IT-TI.ch), nonché aiutare i professionisti impegnati in questo settore nello sviluppo delle loro competenze. Quest'ultima richiesta diede luogo a diverse riflessioni all'interno del Comitato. Nel 2003 con l'avvio della prima fase del progetto, si realizzò, grazie anche all'intervento di Carlo Maria Cabiati, una prima tassonomia delle competenze

professionali necessarie per far fronte ai ruoli più importanti nelle aziende che si occupano di IT, di fatto la “domanda” di skills.

Le skills necessarie per svolgere il proprio lavoro nell'IT si evolvono costantemente sia sul piano tecnologico, sia sul piano manageriale, sia sul fronte delle conoscenze della “Industry” su cui si opera. La richiesta dei rappresentanti delle varie aziende interpellate mira proprio a coprire tutte e tre le aree, al fine di dotarsi di uno strumento che permetta di allineare lo sviluppo dei collaboratori in funzione del mercato.

Si pensi, in ambito tecnologico, alle evoluzioni che sono scaturite dal mondo ruota intorno ad internet, come pure le tecnologie attualmente a supporto dello sviluppo di soluzioni informatiche *Web-based*. Una necessità, nonché una preoccupazione di ogni azienda è pure quella di dotarsi di collaboratori che sappiano far fronte a nuovi ruoli, quali ad esempio l'*Alliance management*, o la gestione di contratti di *outsourcing*, che normalmente in passato non erano presidiati da chi si occupava di IT. Da qui la richiesta di censire tutte le skills di tipo manageriale necessarie nell'IT.

Dai vari incontri avuti è pure emersa la fondamentale importanza che riveste la conoscenza della *industry* in cui si opera. Oggigiorno è difficilmente immaginabile la gestione di qualsiasi tipo di processo IT, senza conoscere con sufficiente dettaglio le peculiarità dei processi di business che beneficiano del servizio informatico. Questo vale tipicamente per chi sviluppa software, ma vale pure, sebbene con peso diverso, per chi opera in altri ruoli, come un sistemista di rete o un Data Base Administrator.

Risposta Cabiati: Vorrei ritornare sul tema della discontinuità tecnologica già introdotto da Roberto Pezzoli. Siamo reduci da un periodo in cui l'Information Technology ha avuto uno sviluppo veloce ed un pò disordinato tanto nei prodotti che nei *vendor* di tecnologia. La grande vitalità ha portato ad innovazioni importanti che hanno anche cambiato radicalmente il modo di “produrre”. Purtroppo il *time to market* ha messo in secondo piano aspetti qualitativi e di efficienza. Oggi il “sentiment” generale è cambiato ed i parametri per chi deve realizzare soluzioni informatiche sono altri: costi, affidabilità, *business impact*. I *vendor* di IT, da parte loro, hanno subito un processo di selezione: quelli più robusti sono sopravvissuti ed anche rafforzati gli altri sono...scomparsi. Ovviamente per le aziende che hanno nell'IT il proprio “core business” le skill delle persone hanno fatto la differenza in questo processo di selezione. Chi ha saputo approfittare delle innovazioni ed integrarle nei propri processi vede concretizzare i ritorni economici: aggiornare le competenze è una questione di sopravvivenza nel medio periodo sia per le aziende per difendere la propria capacità “in house” che per il singolo professionista per difendere il proprio potenziale di impiego. L'obsolescenza intellettuale è una minaccia troppo grossa per essere trascurata ed in questa arena individuo ed azienda possono (e devono) giocare dalla stessa parte.

Domanda: Cosa intendete fare nei prossimi anni?

Risposta Cabiati: Il passo logico che sarà fatto per rendere questo lavoro ancora più utilizzabile in pratica, sarà quello di “mappare” l'offerta di formazione - cioè i corsi di addestramento/formazione - sulla “domanda di *skill* professionali” rilevata

empiricamente. Il punto di arrivo è un elenco dei corsi proposti per coprire un determinato *gap*. Per fare ciò intendiamo prendere in considerazione sia le Istituzioni pubbliche che gli Istituti privati. L'offerta di formazione sull'Information Technology al di fuori delle istituzioni scolastiche ed accademiche è molto complessa e vede parecchi attori, per alcuni dei quali la formazione rappresenta il vero e proprio *core business* per altri invece si tratta di un servizio complementare come ad es. i grossi *vendor* IT o delle società del mondo dei media. Non sarà possibile coprire tutto: esistono opzioni "entry level" che si possono acquistare al supermercato per pochi franchi... È velleitario pensare di censire tutto, pensiamo solo alla necessità di continuo aggiornamento di questa "mappatura". Stiamo valutando di fornire dei *template* alle istituzioni stesse in modo che possano "mappare" la loro offerta in modo autonomo: in fondo è interesse anche loro confrontare la loro offerta di formazione con la domanda "reale"...

Una possibile linea di sviluppo è quella delle conoscenze di *industry*. Nella finanza, per prendere esempio del settore in cui opero, il tasso di innovazione è notevole. Prodotti, servizi, normative costringono gli addetti ad un'aggiornamento continuo. Certo un programmatore, deve innanzitutto avere le competenze tecniche legate a questo tipo di ruolo. ma deve conoscere, se lavora in una banca, le nuove regole di Basilea 2 e cosa prevedono le normative CFB sulla "compliance". Vero è che probabilmente si utilizzeranno soluzioni pacchettizzate che sollevano da una conoscenza di dettaglio, ma è impensabile non conoscere le basi. Senza parlare dei giovani che vanno a rimpiazzare le persone che escono dalla vita professionale per raggiunti limiti di età. Molti professionisti che operano nell'informatica hanno i capelli bianchi e sono quelli stessi che hanno costruito i sistemi della prima generazione (e qualche volta della seconda, come è successo da noi...). Possiedono un bagaglio di esperienza notevolissimo e pregiato. Non è certamente produttivo impiegarli per "raccontare" ai giovani le "basi": cos'è un versamento oppure un Credit Default Swap. Il loro tempo è troppo prezioso....

Risposta Pezzoli: Una parte delle aziende che abbiamo interpellato in tal senso, ha espresso il bisogno di *skills manageriali* come una necessità chiave per i propri collaboratori per far fronte alle esigenze a cui saranno sottoposti. Le persone attive nell'IT si trovano a dover affrontare nuovi ruoli, che richiedono delle competenze nuove.

Il Management Development diventa così una condizione essenziale per la gestione del cambiamento e per la gestione in generale delle persone nelle aziende IT.

Talune skills, quali ad esempio:

- la capacità di gestire progetti
- la capacità di gestire il tempo e gli obiettivi
- saper comunicare con efficacia
- saper parlare in pubblico
- la capacità di negoziare ecc.

sono ritenute fondamentali soprattutto per quelle aziende IT che hanno sviluppato dei modelli di business nuovi, che mirano ad esempio ad una globalizzazione dei processi e delle competenze.

Delle buone conoscenze delle norme del Codice delle obbligazioni che regolano i contratti, o delle norme relative alla Protezione della Privacy o della legge Federale sulle Banche (per chi lavora in questo settore) possono ad esempio costituire ulteriori conoscenze fondamentali per chi ha dei ruoli manageriali nell'IT

Nel corso dei prossimi anni valuteremo pure l'ampliamento dello strumento su queste ultime due linee di sviluppo, quella per *industry* e quella relativa alle *skills* manageriali. È ovvio che in questo contesto sarà importante aggiungere al team attuale altri *players* con le conoscenze necessarie.

Per le competenze a livello di *industry* il campo è aperto a tutti. Chi prima arriva...

.