LA MAPPATURA DELLE COMPETENZE IT: IL FRAMEWORK SFIA©

A cura di Marco Fusco e Francesca Consalvi, HSPI

La complessità dei sistemi informativi cresce a ritmi molto sostenuti: l'eterogeneità delle tecnologie e l'ampio ventaglio di aree coinvolte (dall'architettura hardware e software al budgeting, dalla gestione progettuale e dei processi alle attività day-by-day) richiedono competenze sempre più specifiche e mirate per erogare valore ai propri clienti attraverso i servizi IT. Per questo, nel 2000 SFIA Foundation ha lanciato lo Skills Framework for the Information Age (SFIA). Arrivato alla versione 5, il framework si pone come riferimento per la definizione delle competenze per la funzione IT, a seconda di area, responsabilità ed esperienza necessaria a ricoprire un determinato ruolo.
L'obiettivo è distinguere in maniera chiara e precisa le competenze professionali dalle conoscenze tecniche, senza però perdere il focus sugli aspetti specifici della gestione dei sistemi informativi. In una parola, ci si concentra sul "come" (le cosiddette ***"capability"***, ovvero la capacità di sfruttare le risorse per raggiungere gli obiettivi preposti) e non sul "cosa", come sarà più chiaro più avanti. In questo modo, l'utilizzo di SFIA risulta compatibile con qualsiasi contesto, a prescindere dalla struttura organizzativa, dai processi e dai servizi IT erogati.

Le dimensioni della struttura di SFIA sono tre, di cui la prima consiste nella definizione dei **livelli di responsabilità**.

Partendo da quello che richiede meno competenze ed esperienza a quello che ne richiede di più, abbiamo:

1. Follow;
2. Assist;
3. Apply;
4. Enable;
5. Ensure/advise;
6. Initiate/influence;
7. Set strategy, inspire, mobilise.

Ognuno di questi livelli viene a sua volta definito secondo **4 parametri**:

1. Autonomia;
2. Influenza;
3. Complessità;
4. Business Skill.

Nello specifico, per SFIA essere al livello 7 significa:

- esercitare autorità e responsabilità riguardanti tutti gli aspetti di una significativa area di lavoro; essere totalmente responsabile di tutte le azioni intraprese, sia proprie che dei collaboratori ***(Autorità)***;
- prendere decisioni critiche per il successo dell'intera organizzazione; stabilire relazioni di lungo termine con clienti, partner e organizzazioni governative ***(Influenza)***;
- guidare l'implementazione della strategia ed avere una completa comprensione dell'impatto delle tecnologie emergenti rispetto al contesto dell'organizzazione ***(Complessità)***;
- possedere competenze di gestione strategica e di leadership; essere in grado di esporre concetti ed idee sia a persone con un background tecnico che non; avere un'approfondita ed estesa conoscenza del settore IT ***(Business Skill)***.

Di fatto, stiamo parlando di un direttore dei sistemi informativi.
Facciamo un immediato paragone con il livello 1:

- Lavora sotto supervisione ***(Autonomia)***;
- Interagisce con colleghi dello stesso livello ***(Influenza)***;
- Svolge attività di routine e richiede assistenza a fronte di problemi inaspettati ***(Complessità)***;
- Dimostra un approccio organizzato al lavoro

e applica ciò che apprende; ha sufficienti capacità relazionali e di comunicazione ***(Business Skill)***.

In questo caso, parliamo di un neolaureato assunto per coprire un profilo junior.

Per concludere il confronto, prendiamo in considerazione uno dei livelli intermedi, il 4:

- Lavora secondo istruzioni di alto livello e seguendo un chiaro framework di responsabilità ***(Autonomia)***;
- Ha responsabilità per il lavoro di altri e per l'allocazione di risorse; è in grado di compiere scelte decisive per il successo dei progetti e gli obiettivi di team ***(Influenza)***;
- Esegue complesse attività tecniche, in contesti eterogenei; analizza e risolve problemi complessi ***(Complessità)***;
- È in grado di selezionare ed utilizzare i framework, gli standard e le metodologie applicabili alla sua area di competenza; pianifica le attività e monitora il lavoro per raggiungere gli obiettivi temporali e di qualità ***(Business Skill)***.

Questo livello può essere associato alla figura di un team leader, per esempio.

Rimanendo ad una descrizione così generale, tuttavia, l'utilità della mappatura dei diversi livelli (che negli esempi precedenti è stata riassunta, mentre nel framework viene presentato un dettaglio maggiore) sarebbe ridotta. Per questo motivo entrano in gioco altre due dimensioni: le **6 categorie** e le skill.
La prima fa riferimento alle aree caratteristiche dell'IT:

1. Strategy and Architecture;
2. Business Change;
3. Solution Development and Implementation;
4. Service Management;
5. Procurement and Management Support;
6. Client Interface.

Ognuna di queste categorie si divide poi in ulteriori sottocategorie, per entrare ancora di più nello specifico: l'area "Service Management", ad esempio, si divide nelle fasi del ciclo di vita del servizio IT definite in ITIL®, mentre l'area "Solution Development and Implementation" si divide in "System Development", "Human Factors" e "Installation and Integration".
Infine, la forza e il valore aggiunto di SFIA si manifesta nella terza dimensione: le skill.
Per ogni sottocategoria, vengono individuate una serie di competenze e ognuna di queste viene declinata secondo i sette livelli definiti precedentemente.

Facciamo quindi un confronto per la skill "Systems Design" contenuta nella sottocategoria "Systems Development", facente parte dell'area "Solution Development and Implementation": una persona che possiede il livello 2 ***("Assist")*** per questa competenza "intraprende lo sviluppo di applicazioni semplici, usando tool e template di base; assiste come parte del team nella progettazione di sistemi più complessi; progetta elementi semplici come routine e utility, specifiche applicative e procedure di backup e restore". Al livello 5 ***("Ensure/advise")***, invece, "progetta sistemi complessi selezionando gli appropriati standard di design, metodi e tool, assicurando che siano applicati come definito all'interno dell'organizzazione; effettua l'analisi di impatto riguardante le opzioni di progettazione dei sistemi e gestisce il rischio associato".

All'interno di SFIA sono presenti, nelle 6 categorie, **96 skill** diverse, che mettono a disposizione un ampio ventaglio di possibilità per la definizione dei job profile. Potremmo quindi decidere che, all'interno della nostra azienda, un sistemista senior debba avere competenze di livello 3 per "Systems design", "IT Operations", "Configuration Management" e "Systems installation/decommisioning". Analogamente, potremmo individuare il nostro project manager ideale in qualcuno che abbia la skill "Project Management" a livello 6 e "Requirements definition and management", "Benefits Management" e

"Supplier Relationship Management" a livello 5.
La compatibilità con gli altri framework tipici dell'IT è garantita dalla definizione delle aree individuate e delle competenze in esse contenute. La già citata integrazione con ITIL ne è un esempio, ma basta scorrere la lista delle skill per trovare paralleli con COBIT e TOGAF, per esempio. Ciò garantisce la complementarietà tra queste best practice, nell'ottica della definizione di un linguaggio comune e, di conseguenza, dell'efficacia della comunicazione e delle interazioni tra tutte le aree e tutti i processi coinvolti.

È bene sottolineare che le descrizioni delle skill non contengono alcun riferimento a tecnologie, strutture organizzative o processi specifici; il loro scopo è fornire, per ogni livello di responsabilità individuato, un set di competenze professionali e comportamentali volto a migliorare la definizione dei job profile, nonché la selezione e lo sviluppo delle risorse umane. Inoltre, per ragioni di coerenza, le skill non sono mappate su tutti e sette i livelli: in effetti, ha poco senso un IT manager al livello *"Follow"* (la skill "IT Management" è strutturata solo nei livelli 5, 6 e 7), così come per "IT Operations" si va semplicemente dall'1 al 4.

I processi in cui è possibile applicare SFIA sono molteplici, ma il framework raggiunge il suo massimo beneficio quando viene adottato con un approccio ciclico, come espresso dalla figura seguente:

Nell'ambito del recruiting, SFIA può aiutare nel redigere i job profile e i criteri di selezione, in modo da facilitare la fase di screening dei curricula e impostare l'intervista in maniera mirata. **In caso di outsourcing,** invece, SFIA può giocare un ruolo chiave fornendo requisiti chiari e trasparenti circa le capability che devono essere messe a disposizione dal fornitore.

Nell'assegnazione delle responsabilità, SFIA può essere un valido riferimento nell'impostare gli obiettivi sulla base delle capability e non solo sull'acquisizione e l'impiego delle competenze tecniche.

I livelli individuati da SFIA per ogni skill possono essere usati come riferimento per **valutare le performance e individuare punti di forza e percorsi di miglioramento e sviluppo** delle persone; **nell'ottica del rewarding,** SFIA può aiutare nell'effettuare l'associazione tra reale livello di capability raggiunto e ottenimento di bonus remunerativi.

Ampliando il discorso al resource management e alle relative attività di pianificazione, SFIA si può rivelare molto utile non solo per gestire e valutare l'attuale livello di capability delle risorse, ma anche per intercettare le esigenze organizzative future in termini di competenze e sviluppo.

Difatti, andare a monitorare come i soggetti di un'azienda siano orientati rispetto ai diversi livelli e dimensioni permette di dipingere un quadro complesso e completo di come l'intera organizzazione si stia muovendo e, soprattutto, in che direzione lo stia facendo. Ciò permette, inoltre, di pianificare in modo coerente gli interventi di cambio di rotta, laddove la strada intrapresa non coincida con quella auspicata.
"L'organizzazione assomiglia ad un kit di vari elementi di plastica […] che per sopravvivere deve svilupparsi rinnovandosi permanentemente dall'interno, mantenendo la sua identità e una configurazione per quanto riguarda le risorse umane"[1]. In pratica, si tratta di definire le competenze strategiche necessarie per la realizzazione di un prodotto o servizio distintivo che costruisca il vantaggio competitivo e secondo

1 *Schilling B., "Management e strategia – Costruire la qualità", Tecna Editrice, Roma 2009*

cui mappare, descrivere e classificare ulteriori competenze funzionali; un'analisi che, ad una prima occhiata, parte dalle unità di competenza e da item separati tra loro, mentre in realtà si tratta dello stesso macro-contesto che viene dipinto secondo differenti focus d'attenzione.
Collegare in questo modo la definizione delle competenze con il core business porta a censire ruoli, descrivere mansioni e definire requisiti per ogni posizione all'interno dell'organizzazione, senza dimenticare che sono proprio queste ultime le *"attività finalizzate alla costituzione di un sistema di monitoraggio e gestione del capitale umano"*[2] .

Ancora una volta l'attenzione ricade sulla risorsa umana, sulla persona la cui acquisizione di competenze specifiche non è affidata ad un processo di apprendimento circostanziato, bensì gestita in un'ottica di vero e proprio ***"lifelong learning"*** (apprendimento lungo tutto l'arco della vita professionale), imprescindibile per un settore in continua evoluzione come l'IT.

Albert Einstein affermava: *"Ognuno di noi è un genio; ma se valutiamo un pesce per la sua abilità di arrampicarsi su un albero, si sentirà un idiota per tutta la vita. Perciò, meglio assumere direttamente uno scoiattolo":* SFIA può aiutarci a riconoscere e separare "i pesci e gli scoiattoli" e ad impostare di conseguenza obiettivi, mansioni e percorsi di sviluppo in linea con gli obiettivi aziendali.

Per ulteriori informazioni e per scaricare il framework (completamente gratuito), è sufficiente visitare il sito www.sfia-online.org.

2 *Fortunati F., Guerra L. (a cura di), "Sviluppo, merito, competenze, occupazione – Come valorizzare le risorse umane per attraversare la crisi e accompagnare la ripresa", Franco Angeli, Milano 2009, pag. 37.*

SFIA is a copyright © The SFIA Foundation 2011.

ITIL® is a trade mark of the Cabinet Office.

HSPI SpA - Consulenti di Direzione
Viale Aldo Moro 16 - 40127 Bologna (Italy)
P.IVA 02355801206

Tel. +39 051 509861 | Fax. +39 051 509737
BOLOGNA | MILANO | ROMA
www.hspi.it | e-mail: info@hspi.it