

L'impatto delle nuove tecnologie sulla professionalità amministrativa

L'obiettivo della ricerca è quello di delineare l'evoluzione delle professionalità amministrative alla luce dell'impatto derivante dall'introduzione delle nuove tecnologie, al fine di comprendere come le aziende possano orientarsi tra profili professionali emergenti, competenze richieste e percorsi formativi necessari.

L'analisi bibliografica parte dall'identificazione delle figure professionali che tradizionalmente hanno caratterizzato la funzione Amministrazione, Controllo e Finanza per poi concentrarsi sullo studio delle problematiche connesse alla valutazione dell'impatto dell'ICT nelle aziende e sull'analisi delle conseguenze sul sistema delle professionalità amministrative derivanti dall'introduzione delle nuove tecnologie.

E' riscontrabile come l'evoluzione dell'*information technology* abbia consentito un notevole miglioramento di efficienza ed efficacia nella gestione di tutti i processi strutturati (per es: controllo operativo); tali attività, infatti, si prestano ad essere delegate ai sistemi. Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro la diffusione della tecnologia modifica l'insieme delle attività tradizionalmente svolte, il che, in alcuni casi, si traduce perfino in modifiche strutturali delle attività e delle responsabilità coinvolte. Questo cambiamento è affrontato con qualche timore dalle aziende per la potenziale riduzione del numero degli addetti e di perdita di qualificazione dovuta al processo di automazione.

Se certamente la diffusione dell'ICT ha condotto ad una riorganizzazione delle sue attività, essa ha comportato anche un ripensamento del ruolo svolto dalla funzione e una modifica delle skill appartenenti agli operatori della funzione. Nasce infatti una nuova professionalità amministrativa che deve saper collaborare attivamente con le altre unità organizzative e con il vertice aziendale e supportare come partner il processo decisionale poiché sarà direttamente coinvolta nel processo di pianificazione strategica; continuerà a gestire i processi di costing, budgeting, reporting e performance measurement contribuendo alla definizione degli indicatori di performance e concentrando però le proprie analisi su "ciò che è importante"; ridisegnerà, infine, i propri processi per ottimizzarne l'efficacia e l'efficienza e svolgerà un ruolo da leader nelle scelte di configurazione dei sistemi informativi. In sostanza il profilo del nuovo amministrativo si sviluppa secondo un'ottica consulenziale.

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione avrebbero quindi sostituito i professionisti dell'amministrazione nelle attività più routinarie, liberando in questo modo risorse per lo svolgimento di attività a più alto valore aggiunto contribuendo ad una riqualificazione del personale amministrativo. In particolare, le competenze specialistiche rimangono un background culturale dal quale l'amministrativo non può prescindere, al contempo però acquisiscono sempre maggior peso le cosiddette skill manageriali (le capacità di relazione, di leadership, analitiche, ecc.) e la conoscenza del business.

Partendo dalle considerazioni sviluppate dall'analisi della letteratura, il gruppo di ricerca ha voluto verificare sul campo, attraverso l'analisi di una serie di esperienze aziendali, in che modo l'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione abbia modificato il sistema delle professionalità amministrative.

La metodologia di ricerca adottata ha previsto lo svolgersi di una serie di interviste *semi strutturate* della durata di circa 1 ora e mezza rivolte a responsabili della funzione amministrativa. La ricerca è stata condotta su un campione di nove aziende, scelte tra realtà di medie e grandi dimensioni ed operanti in diversi settori economici.

Per identificare lo stato dell'arte e le tendenze evolutive della professionalità amministrativa è stato costruito un questionario che si propone di mettere in luce gli effetti dell'ICT su quattro diverse aree di indagine: il ruolo, i processi, gli strumenti e le competenze. Coerentemente con quanto è emerso dalla letteratura la funzione Amministrazione, Controllo e Finanza ha assunto un ruolo rilevante nei processi di generazione del valore. Tale ruolo si è tradotto in un avvicinamento della funzione agli aspetti strategici del business.

Oggi giorno la funzione svolge tre ruoli fondamentali:

- un ruolo di comunicazione istituzionale verso gli stakeholders;
- un ruolo di supporto concreto alle unità di business e al top management nella pianificazione, programmazione e controllo della gestione;
- un ruolo di leadership nell'ambito dei processi di informatizzazione.

Dal punto di vista dell'assetto organizzativo sono da rilevare due importanti aspetti: da un lato il progressivo avvicinamento della funzione Amministrazione, Controllo e Finanza alle unità di business e al vertice, dall'altro una diversa combinazione delle sottofunzioni in cui tipicamente è articolata la struttura. In relazione a quest'ultimo aspetto, le principali sono l'amministrazione in senso stretto, la finanza e il controllo di gestione, ma in organizzazioni particolarmente complesse ricadono sotto il dominio di Amministrazione, Controllo e Finanza anche gli acquisti, i servizi generali, la gestione immobili ed i sistemi informativi.

L'analisi sul campo è proseguita con l'identificazione dei principali processi presidiati dalla funzione Amministrazione, Controllo e Finanza e dell'impatto che l'introduzione dell'ICT ha portato. Per le attività svolte dalla sottofunzione amministrazione in senso stretto e dalla sottofunzione finanza si è rilevato un impatto maggiore rispetto alle attività svolte dal controllo di gestione.

Per quanto concerne il livello di informatizzazione tutte le varie aziende si collocano ad uno stadio elevato: il 70% opera secondo una logica ERP ed il restante 30% è intenzionato ad integrare i propri sistemi nei prossimi due anni. Il motivo principale per il quale ci si è decisi per l'implementazione di sistemi informativi evoluti è la ricerca di una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili ed una maggiore efficacia nel raggiungere l'obiettivo di aumentare la soddisfazione dei propri clienti. Alle ICT sono attribuiti anche degli aspetti di insoddisfazione relativi ai lunghi tempi di implementazione delle nuove tecnologie e alla loro rigidità nell'adattarsi alle specificità di ogni azienda.

In conclusione ciò che emerge è che, nelle aziende intervistate, l'introduzione dell'ICT ha abilitato profonde trasformazioni nella professionalità amministrativa. Lo *skill set* degli operatori della funzione Amministrazione, Controllo e Finanza si è ampliato, le competenze e conoscenze che fino a pochi anni fa caratterizzavano il profilo dell'amministrativo sembrano oggi appartenere ad una specie in via di estinzione.

Il mestiere dell'amministrativo sta diventando un mestiere difficile per il quale è necessario avere competenze professionali complete. Le competenze tecnico-specialistiche di funzione rimangono una condizione imprescindibile per gli operatori dell'area Amministrazione, Controllo e Finanza, ma due nuove competenze entrano a far parte del profilo dell'amministrativo:

- le competenze informatiche;
- le competenze manageriali.

L'amministrativo non deve semplicemente saper utilizzare gli strumenti IT in modo ripetitivo e asettico (*generic user*), ma deve essere in grado di dominare le tecnologie e saperne sfruttare a pieno le potenzialità (*power user*).

Le competenze manageriali, non sono correlate alla specifica attività di funzione, ma sono di natura generica, volte a sostenere le attività di *governance* e management. In particolare esse consistono in: abilità di leadership, capacità di relazione, capacità analitiche, di interpretazione dei dati, conoscenza dei modelli per la presa di decisioni, conoscenza del business, conoscenza delle implicazioni organizzative derivanti dall'introduzione dei sistemi informativi.

L'*Information & Communication Technology* ha messo gli amministrativi di fronte ad un bivio: cambiare o scomparire. Se vogliono sopravvivere gli amministrativi dovranno compiere un'evoluzione che li porterà ad una maggior qualificazione professionale e ad una crescente responsabilizzazione. Il suggerimento che numerosi autori danno alla stirpe dei "*contafagioli*" è di trasformarsi da *number crunchers* a *business partners*. Concretamente ciò si traduce nella necessità per gli amministrativi di oltrepassare i confini del loro tradizionale ruolo di depositari del sapere economico finanziario, per aprirsi alle esigenze del business. A tal fine però dovranno dotarsi di un profilo di competenze più ampio rispetto a quello attuale. Dovranno avere solide conoscenze informatiche e capacità manageriali che fino ad oggi potevano non, far parte del loro background culturale.

L'evoluzione che ha compiuto la professionalità amministrativa è stato un processo lento, partito in ritardo e che deve ancora terminare, ma gli amministrativi intervistati si sono dimostrati favorevoli al cambiamento. L'amministrativo del 2000 domina le tecnologie, non solo le sa utilizzare, ma è colui che ne decide l'architettura e che spinge gli altri operatori aziendali al loro utilizzo. Grazie a questo suo sapere lavora sempre più a stretto contatto sia con le unità organizzative che con il vertice aziendale fornendo un reale supporto alle decisioni operative e al disegno della strategia.

Tra le aziende intervistate è possibile individuare diversi stadi di evoluzione della professionalità amministrativa. In alcune realtà l'ambito appellativo di *business partners* è stato conquistato, in altre si sta conquistando. Due tendenze sono però comuni a tutte le aziende e rassicurano su una reale volontà di cambiamento: la consapevolezza dichiarata della necessità del cambiamento e la scomparsa del prototipo dell'amministrativo chiuso tra le mura del suo ufficio e intento a "macinare" numeri.