

## 1. Introduzione

La ricerca sulle "Competenze contabili nelle aziende ed enti pubblici ticinesi" si colloca nell'ambito del consolidato rapporto di collaborazione che dal 1997, in forme diverse, si è instaurato tra la Fondazione ECAP di Lomane ed il Centro Professionale Commerciale di Lugano da un lato e l'Ufficio delle misure attive (UMA) della Sezione del lavoro (Dipartimento delle finanze e dell'economia) dall'altro.

Un'indagine che è parte di un progetto, elaborato nella seconda metà dello scorso anno, volto a soddisfare le esigenze dettate da una nuova impostazione data dai responsabili cantonali *all'accertamento delle competenze contabili dei cercatori d'impiego nel campo commerciale*. Uno studio che si colloca perfettamente nel filone di lavoro sullo sviluppo delle competenze che la fondazione ECAP da alcuni anni sta attivamente conducendo e dal quale ha potuto trarre importanti suggerimenti e spunti.

Una raccolta di "dati significativi sulle attuali esigenze di competenze contabili, per un collaboratore d'ufficio impiegato in attività di segretariato amministrativo, nel mercato del lavoro ticinese" allo scopo di allestire "delle prove attitudinali che consentiranno ai cercatori d'impiego di valutare il loro grado di idoneità e/o i debiti formativi da colmare per postulare con efficacia una candidatura d'impiego nel settore del lavoro di segretariato commerciale"<sup>1</sup>.

Dunque, uno studio per cercare di capire quali saperi occorre oggi mobilitare al fine di svolgere con efficacia la mansione contabile; uno studio dalle cui risultanze procedere per la preparazione e l'allestimento di verifiche che consentano di far emergere le competenze attuali del disoccupato e di favorire l'assunzione di mirate misure di intervento formativo.

L'attività di docente di contabilità ed informatica di gestione del ricercatore ha



foto TI-press / Samuel Golay

# Rilevamento delle competenze contabili nelle aziende ed enti pubblici ticinesi

Lorenzo Quarenghi,  
docente, Centro Professionale Commerciale, Lugano

<sup>1</sup> ECAP-SEI Ticino/Centro Professionale Commerciale Lugano: Progetto "Accertamento delle attitudini contabili per candidati all'impiego come impiegati d'ufficio/impiegati di commercio, luglio 2002



altresi fornito lo spunto per un allargamento dello spettro d'indagine ai giovani studenti del settore professionale commerciale, con il coinvolgimento nello studio degli insegnanti di economia aziendale e contabilità. Un'occasione per indagare parzialmente situazioni, problemi, criticità, aspettative, suggerimenti riguardanti gli studenti del settore commerciale (in apprendistato e a tempo pieno), in un periodo caratterizzato oltretutto da importanti cambiamenti del quadro legislativo (si veda la riforma della formazione commerciale entrata in vigore con l'inizio dell'anno scolastico 2003-2004).

In sintesi, la ricerca ha perseguito un triplice scopo:

- fotografare un particolare aspetto dell'odierna realtà produttiva ticinese;
- individuare le competenze richieste dalle imprese per lo svolgimento della mansione contabile;
- abordarne la problematica della formazione contabile di base, e dei suoi effetti, sull'inserimento delle giovani leve nel mondo del lavoro.

## 2. La metodologia

L'accertamento delle competenze possedute e richieste oggi nello svolgimento di attività lavorative riferibili alla famiglia profes-

sionale degli amministrativi, in particolare modo quelle a carattere eminentemente contabile, si è concretizzato mediante un'analisi condotta su due piani:

- da un lato, con la messa in evidenza dei risultati più significativi di una indagine condotta quattro anni fa nel Nordest italiano da un gruppo di ricercatori italiani facenti capo alla Fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) di Vicenza, raccolti in un volume intitolato: *L'ufficio che cambia, nuove competenze per le professioni impiegatizie*<sup>2</sup>: uno studio che, per la sua completezza, è stato assunto come base metodologica e comparativa;
- dall'altro con la verifica, nel limite del possibile e specificatamente per l'aspetto contabile, delle indicazioni e dei risultati scaturiti nonché dei profili emersi dall'indagine citata, mediante somministrazione ad aziende ed enti pubblici ticinesi di un doppio questionario. Il primo, di ricognizione generale, non troppo articolato e veloce da compilare, con una serie di domande inerenti soprattutto la struttura amministrativa dell'organizzazione, il ruolo della contabilità, eventuali criticità nella gestione del personale e/o nello svolgimento della mansione.

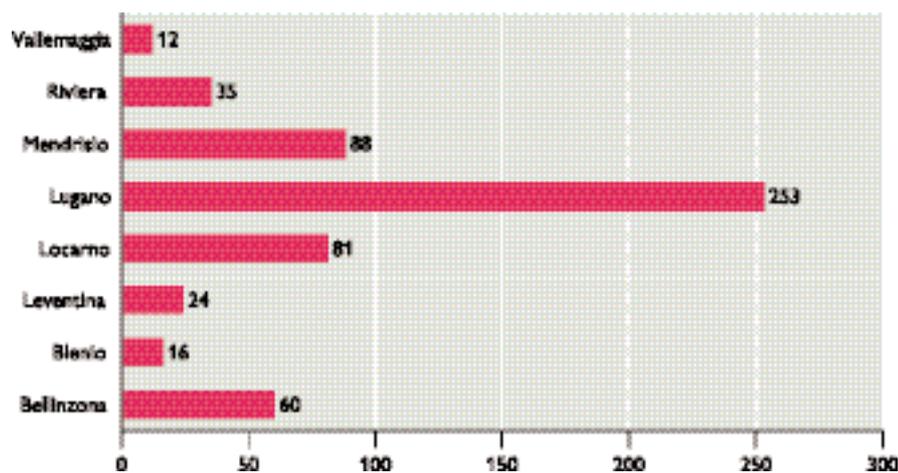
Il secondo, molto più corposo e dettagliato del primo, inviato alle aziende ed agli enti che hanno espressamente segnalato l'ulteriore disponibilità, concernente in modo particolare attitudini abilità e conoscenze oggi richieste agli addetti della mansione contabile, utilizzato quale mezzo per la necessaria verifica delle risultanze emerse dall'inchiesta condotta nel Nordest italiano.

## 3. Le organizzazioni contattate

Nella definizione del campione di organizzazioni da intervistare si è tenuto conto

<sup>2</sup> Anna Comacchio: *L'ufficio che cambia. Nuove competenze per le professioni impiegatizie*. Etas, ottobre 1999

## A Ripartizione geografica (per distretto) delle aziende e degli enti pubblici oggetto del sondaggio, secondo il numero degli invii, ottobre 2002



Fonte: elaborazione interna.

delle varie caratteristiche che contraddistinguono il tessuto produttivo ticinese.

Si sono quindi considerati enti pubblici (comuni, consorzi, enti, associazioni) ed aziende private, di diversa dimensione, attive nei settori secondario e terziario e suddivise per rami economici secondo la Nomenclatura generale delle attività economiche (NOGA), distribuiti su tutto il territorio cantonale, scelti pressoché totalmente in modo casuale.

In totale sono stati recapitati 569 questionari del primo tipo: 209 ad aziende del secondario, 253 ad aziende del terziario, 107 ad enti pubblici (il secondario risulta sovrarappresentato a seguito dell'esigenza di considerare i diversi rami economici di cui è composto il settore).

Geograficamente, il sondaggio ha toccato tutte le aree del Cantone, cercando di considerare le varie microrealta e di presentare una ripartizione generale equilibrata, che tenesse comunque conto del diverso peso economico rivestito dalle varie regioni.

### 4. Le risposte

Il tasso di risposta ha ricalcato quelli che usualmente si riscontrano per indagini simili, con una maggiore partecipazione degli enti pubblici (in modo particolare le amministrazioni comunali).

Del centinaio di enti e ditte che hanno compilato e rispedito il primo questionario,

circa un terzo (15 aziende e 17 enti pubblici) ha raccolto l'invito per un approfondimento della tematica.

Sul versante della formazione di base sono stati contattati i docenti di disciplina dei quattro Centri Professionali Commerciali di Bellinzona, Chiasso, Locarno e Lugano, sollecitandoli a fornire indicazioni su alcuni aspetti della materia contabile mediante un apposito questionario composto di una ventina di domande formulate in forma aperta.

Un necessario passo effettuato allo scopo di raccogliere le impressioni di coloro che dispensano il "sapere contabile" nei cicli triennali a tempo pieno e in apprendistato, evidenziando punti forti ed aspetti critici, con il dichiarato intento di fornire agli addetti ai lavori uno strumento di lavoro e di riflessione sull'attuale stato dei rapporti scuola - azienda, nonché di favorire la progettazione di percorsi di apprendimento tarati maggiormente sulla domanda di formazione.

### 5. La ricerca del cuoa: alcuni spunti

L'obiettivo primo dei ricercatori è consistito nell'analisi del cambiamento di ruolo e delle competenze degli impiegati amministrativi (ed anche tecnici), nella diagnosi dei nuovi profili professionali e delle nuove competenze necessarie per operare efficacemente in modelli organizzativi evoluti.

Questa ricerca ha messo in rilievo le caratteristiche della famiglia professionale degli amministrativi operante in una regione, il Nordest italiano, per molti versi simili alla nostra, ma certamente con differenze anche importanti (una diversa configurazione del territorio, l'assenza di un effetto frontiera e di centri di potere e decisionali situati altrove, una cultura industriale molto più radicata ed una identità regionale più marcata, una maggiore dimensione delle aziende, un ruolo meno importante del terziario, un sistema scolastico di formazione professionale assai diverso).

## 1 Questionari 1 rientrati, secondo il settore economico, in valori assoluti e percentuali, dicembre 2002

	Unità locali	Inviati	Rientrati	% di risposta
Imprese del secondario	3.405	209	36	17,22
Imprese del terziario	15.745	253	30	11,85
Enti pubblici	...	107	35	32,71
<b>Totali</b>	<b>19.150</b>	<b>569</b>	<b>101</b>	<b>17,75</b>

Fonti: Censimento federale delle aziende 1998 in Annuario statistico ticinese 2001; elaborazione interna.

<i>Skill: ruolo percepito</i>	Punti	<i>Skill: abilità possedute</i>	Punti	<i>Skill: ruolo atteso</i>	Punti
Rispettare le scadenze	640,0	Rispettare le scadenze	495,9	Rispettare le scadenze	615,4
Avere un rapporto di stima e di collaborazione con gli altri	573,3	Organizzare il lavoro giornaliero	473,3	Conoscere la contabilità generale ed il bilancio	579,0
Avere una grande conoscenza del proprio campo di attività	572,8	Essere persistenti, avere tenacia e resistenza	465,1	Adattarsi ai cambiamenti	577,4
Comunicare facilmente con gli altri	561,5	Comunicare facilmente con gli altri	452,3	Applicare la normativa giuridica e fiscale	567,7
Stabilire un ordine di priorità nelle azioni	559,5	Stabilire un ordine di priorità nelle azioni	541,8	Costruire spirito di gruppo	559,0
Essere persistenti, avere tenacia e resistenza	541,0	Avere un rapporto di stima e di collaborazione con gli altri	445,1	Avere un rapporto di stima e di collaborazione con gli altri	553,8
Imparare dagli altri	536,4	Adattarsi ai cambiamenti	442,6	Avere iniziativa	553,3
Organizzare il lavoro giornaliero	532,8	Assumersi la responsabilità delle decisioni prese	442,6	Comunicare facilmente con gli altri	549,2
Trovare soluzioni ai problemi	527,7	Imparare dagli altri	439,5	Imparare dagli altri	547,2
Adattarsi ai cambiamenti	525,6	Lavorare attivamente come membro in un gruppo	432,3	Lavorare attivamente come membro in un gruppo	534,9

Fonte: Anna Comacchio, op.cit.

Sulla base della definizione e descrizione del **processo amministrativo** (che "comprende tutte le attività finalizzate alla raccolta, elaborazione e classificazione delle informazioni di tipo economico-contabile ai fini della gestione d'impresa e della redazione del bilancio d'esercizio. Sono comprese in tali attività la contabilità generale e analitica, la contabilità clienti, contabilità fornitori, contabilità estero, la gestione della tesoreria, cassa e banche. Sono state inoltre incluse anche le attività di finanza e controllo di gestione")<sup>3</sup> sono stati tracciati i contorni della **famiglia professionale** degli amministrativi, in cui il livello gerarchico più basso è occupato dagli **addetti amministrativi** (gli operativi), la categoria su cui si sono accentrate in modo particolare le attenzioni del "Rilevamento delle competenze contabili".

Una categoria professionale che svolge attività dai contenuti specifici<sup>4</sup>, che danno sostanza alla mansione di addetto amministrativo.

È attraverso un imponente e diversificato apparato metodologico, rifacendosi ad un modello teorico basato sulle competenze (*competency based*), utilizzando strumenti d'analisi diversi, che i ricercatori italiani hanno potuto definire i contenuti e gli orientamenti della mansione impiegatizia.

In una corretta analisi dei bisogni, che considera sia il punto di vista dell'organizzazione (responsabili di settore, capi ufficio) che quello dell'individuo (addetto amministrativo) sono state dapprima messe in risalto le *skill*, le abilità.

Con appositi questionari i soggetti intervistati hanno potuto riferire della loro percezione circa le abilità richieste e possedute per svolgere con efficacia il proprio ruolo. Un ulteriore questionario, somministrato ai soli superiori gerarchici, ha permesso poi di rilevare le attese di ruolo relative ai collaboratori subordinati.

L'abilità che maggiormente contraddistingue gli addetti amministrativi (su una scala di punti che ha in 700 il suo massimo), sia come ruolo atteso dai superiori che come ruolo percepito ed abilità possedute dagli addetti, è *il rispetto delle scadenze*. Una sorprendente uniformità di giudizio spiegabile, almeno in parte, dallo stato di complessità, disordine e lentezza che storicamente caratterizza gli apparati burocratici della vicina penisola.

In generale, le abilità considerate più importanti per gli addetti amministrativi sono di tipo *relazionale* [avere un rapporto di stima e di collaborazione con gli altri, comunicare facilmente con gli altri] e di *azione* [rispetta-

re le scadenze, essere persistenti ed avere tenacia e resistenza, organizzare il lavoro giornaliero] con un buon grado di importanza attribuito anche alle abilità di *raccolta ed analisi delle informazioni* [avere una grande conoscenza del proprio campo di attività].

C'è una sostanziale similitudine di giudizio tra addetti e superiori gerarchici. Nel loro insieme, le abilità (in totale 66) che i primi dichiarano di possedere sono pressoché identiche a quelle che gli stessi reputano necessarie possedere per svolgere efficacemente la mansione, e che i secondi si attendono possedute dagli addetti. Con un'unica eccezione: le **abilità amministrative**. Soprattutto per quel che concerne la *conoscenza della contabilità* ed il *contenuto dei rendiconti* nonché *l'applicazione della normativa giuridica e fiscale* (da intendere come conoscenza dei vari principi contabili e delle disposizioni concernenti la tenuta delle scritture contabili, del contenuto e della stesura di bilancio e conto economico) si manifesta un gap particolarmente significativo rispetto alle attese di ruolo.

In effetti i superiori gerarchici denunciano una certa criticità in relazione a queste particolari abilità di tipo amministrativo, a cui si deve aggiungere *l'utilizzo di software (appli-*

<sup>3</sup> Anna Comacchio, op. cit., pagina 26

<sup>4</sup> "registrazioni, archiviazioni ed emissione di documenti, fatturazioni, adempimenti fiscali e civilistici periodici, paghe e contributi, gestione magazzino, gestione cespiti, provvigioni degli agenti, cassa e banche, pagamenti, recupero crediti, rapporti con altri uffici, modelli Intrastat, tenuta contabilità analitica, pianificazione costi aziendali, controllo dei documenti contabili, predisposizione tabulati e reportistica, aggiornamento sulle novità civilistico-fiscali" in Anna Comacchio, op. cit., pagina 197

## Competenze di soglia

Iniziativa  
Empatia  
Utilizzo di tecnologia

## Competenze distintive

Orientamento all'efficienza  
Pianificazione  
Uso di concetti

Fonte: elaborazione interna.

*cativi contabili*). Carenze che, chiaramente, indicano un bisogno di formazione.

L'analisi delle diversità nelle percezioni di ruolo e nel possesso di abilità, derivanti dalla diversa prestazione erogata nel lavoro, ha portato anche all'individuazione di caratteristiche peculiari in coloro che conseguono i risultati migliori.

Con lo strumento d'analisi della *Repertory grid* sono stati così identificati tre livelli di prestazione: superiore, media e modesta a cui corrispondono i profili di *best*, *average* e *poor performer*.

*I dati dicono che gli impiegati meno efficienti (poor performers) si differenziano dai migliori perché non possiedono che limitate abilità amministrative (condensate nella conoscenza della contabilità e nella meccanica applicazione della normativa giuridico fiscale) e perché non sanno padroneggiare con sufficiente dimestichezza il computer (né, tantomeno, gli applicativi contabili).*

## 5.1 L'analisi delle competenze

Secondo Spencer & Spencer, due pionieri in questo campo, la competenza è "una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito"<sup>5</sup>.

Una caratteristica intrinseca che si presenta in forme diverse, come:

1. **Motivazioni**, cioè un insieme di interessi e di spinte psicologiche all'agire
2. **Tratti**, intesi come caratteristiche fisiche e tipi di reazioni costanti a determinate situazioni o informazioni, dati dal carattere individuale
3. **Immagine di sé**, intesa come valori ed atteggiamenti che la persona proietta nell'immagine che di se stesso dà ad altri
4. **Conoscenza di discipline** o argomenti specifici, intesa come conoscenze di base (scolastiche, teoriche) ed applicative (apprese dall'esperienza pratica)
5. **Skill**, intese come capacità ed abilità nell'eseguire un determinato compito intellettuale o fisico

Cinque tipi di caratteristiche, alcune osservabili (le conoscenze e le skill) e relativamente facili da sviluppare (soprattutto attraverso un'adeguata formazione del personale); altre profonde, nascoste nell'intimo della personalità, più difficili da valutare e sviluppare e, in termini di costi aziendali, più convenienti da acquisire attraverso la selezione del personale.

Ogni ricercatore può crearsi un proprio dizionario delle competenze: quello adottato dai ricercatori del CUOA si rifà, con qualche aggiustamento e aggiornamento, al primo di questi (Richard Boyatzis, 1982) che ne propone una ventina raggruppate in tre grandi categorie: le **Abilità di azione e conseguimento**, le **Abilità di gestione delle persone** e le **Abilità di ragionamento analitico**<sup>6</sup>.

Utilizzando la BEI (Behavioural Event Interview, Intervista degli Eventi Comportamentali) quale strumento di indagine<sup>7</sup> è risultato che le competenze maggiormente possedute dagli addetti amministrativi (più dell'80% di tutte quelle rilevate) appartengono alla prima delle tre categorie di cui sopra: **Iniziativa** [ossia la predisposizione ad agire, di fare più di quanto sia normalmente richiesto, di superare le proprie aspettative allo scopo di migliorare e perfezionare i risultati, o di evitare problemi, o di trovare o creare nuove opportunità, il raccogliere in modo originale informazioni utili], **Orientamento all'efficienza** [interesse a lavorare bene o a misurarsi con standard d'eccellenza, capacità di stabilire e raggiungere obiettivi elevati, ottenimento di risultati difficili, competizione con se stessi per raggiungere un proprio standard d'eccellenza], **Attenzione ai dettagli** [competenza indicata da comportamenti quali: tenere in ordine il proprio posto di lavoro, mostrare interesse per l'ordine e la chiarezza nei ruoli, nei compi-

ti e nelle informazioni, controllare il proprio lavoro i dati ed i progetti, prendere diligentemente appunti], **Utilizzo di tecnologie** [intesa come abilità nell'utilizzare l'elaboratore elettronico, o altri strumenti tecnologici, al fine di svolgere un compito].

Sulla base di valutazioni espresse dai superiori gerarchici a proposito del livello qualitativo delle prestazioni erogate dai subordinati il campione dei soggetti intervistati è stato disaggregato in *best*, *average* e *poor performers*: una classificazione che ha consentito di individuare le **competenze di soglia** (il sapere professionale minimo necessario per accedere in modo attivo ad un contesto lavorativo; conoscenze e abilità in mancanza delle quali non è possibile fornire una prestazione sufficiente) e **distintive** (il sapere professionale legato all'ottenimento di una performance d'eccellenza).

Per raggiungere quindi un *livello minimo di prestazione* l'addetto amministrativo deve essere dotato di una certa intraprendenza, possedere abilità che favoriscano la creazione ed il mantenimento di relazioni interpersonali e di un clima collaborativi, padroneggiare gli strumenti informatici, applicativi contabili inclusi.

Le *prestazioni superiori* erogate dagli impiegati più efficienti sono invece legate all'utilizzo razionale delle risorse, tra le quali prevalente è il tempo, e ad una ottimale "pianificazione quotidiana" dell'operatività.

In questo contesto l' *Uso dei concetti* è da intendere come la capacità di ricavare un significato generale dalle attività svolte nonché di capitalizzarne i frutti per utilizzarla, come elemento di esperienza, nella soluzione dei problemi successivi.

L'impiegato bravo è allora quello che, sì, organizza e gestisce il proprio lavoro in modo

<sup>5</sup> Lyle Spencer / Signe Spencer: Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore, Franco Angeli, 1993, pagina 30

<sup>6</sup> Il modello di Boyatzis (in Anna Comacchio, op.cit., pagina 32) comprende le seguenti competenze: orientamento all'efficienza, pianificazione, iniziativa, attenzione ai dettagli, autocontrollo, flessibilità (abilità di azione e conseguimento); empatia, persuasione, costruzione di reti relazionali, negoziazione, autostima, gestione di gruppi, sviluppo degli altri, comunicazione verbale (abilità di gestione delle persone); uso di concetti, pen-

siero sistemico, riconoscimento di schemi, costruzione di teorie, utilizzo di tecnologie, analisi quantitativa, obiettività sociale, comunicazione scritta (abilità di ragionamento analitico).

<sup>7</sup> Con la BEI non ci si basa più sulla valutazione di abilità formulate direttamente dai soggetti intervistati, ma si osservano i loro comportamenti reali assunti in determinati episodi di lavoro. Casi lavorativi concreti raccontati dagli stessi intervistati (tre positivi, sinonimi di comportamenti di successo, e tre negativi, equivalenti a comportamenti inefficaci) in risposta a domande sul come si giunse a quella determinata situazione, chi

quante e a quale titolo erano le persone coinvolte, che cosa pensò di fare e fece effettivamente, che cosa accadde in realtà e come si concluse il caso.

Brevi racconti che mettono in luce i comportamenti reali tenuti dai soggetti intervistati, dai e nei quali cogliere e identificare quelle caratteristiche individuali che hanno portato ad un risultato di successo o di fallimento.

Dagli eventi comportamentali raccolti si traggono quindi le competenze effettivamente attivate, ossia i comportamenti efficaci osservabili, in contesti reali e con riferimento a risulta-

da ottimizzare la performance, ma anche quello che ragiona in maniera originale traendo efficacia dall'esperienza. Un insieme di caratteristiche completato poi da un solido attaccamento all'azienda (commitment) e da una manifesta capacità di accrescere le proprie conoscenze per migliorare se stessi.

## 6. Aziende ed enti pubblici ticinesi

Nella nostra indagine si sono voluti approfondire taluni aspetti legati allo svolgimento della mansione contabile, verificando localmente quanto scaturito dall'indagine condotta nel Triveneto, cercando conferme alle risultanze emerse, specificando eventuali tratti caratteristici, sia per il settore privato che per quello pubblico: non un supporto statisticamente valido e rappresentativo, bensì un complemento dai riscontri qualitativamente significativi.

### 6.1 Le abilità amministrative degli operativi

Le abilità amministrative sono formate da conoscenze e capacità che costituiscono il nucleo centrale di un indispensabile patrimonio in mancanza del quale non è possibile svolgere in maniera efficace la mansione contabile.

L'indagine nel Triveneto ha messo in risalto la prevalente importanza attribuita all'applicazione della normativa ed alla conoscenza del bilancio e della contabilità, aspetti tipici della famiglia professionale degli amministrativi in quanto attività a carattere giornaliero.

Ma proprio in riferimento a queste abilità, l'analisi ha pure evidenziato il notevolissimo scarto esistente tra ciò che è posseduto dagli addetti e ciò che è richiesto dai superiori gerarchici, segnale di una situazione non ottimale, normalmente risolvibile con interventi a carattere formativo.

La mansione contabile, evidentemente, non è uniforme: è un contenitore di attività più o meno numerose e ricorrenti, più o

meno variate e complesse, che richiedono conoscenze disciplinari, capacità tecniche e doti analitiche in forme e gradi diversi.

Attraverso la formulazione di domande composte da numerose voci e affermazioni (*items*) inerenti la tenuta della contabilità finanziaria (affermazioni aggregate poi in categorie che riflettono gradi e livelli diversi di conoscenza e padronanza della materia contabile) si è cercato di determinare quali siano oggi le conoscenze necessarie per lo svolgimento della mansione contabile.

Le conoscenze sono state dapprima condensate in 6 categorie:

- A necessarie per operare nella quotidianità
- B accessorie di tipo operativo
- C di contesto
- D di tipo generale
- E approfondite della materia
- F orientate al futuro prossimo

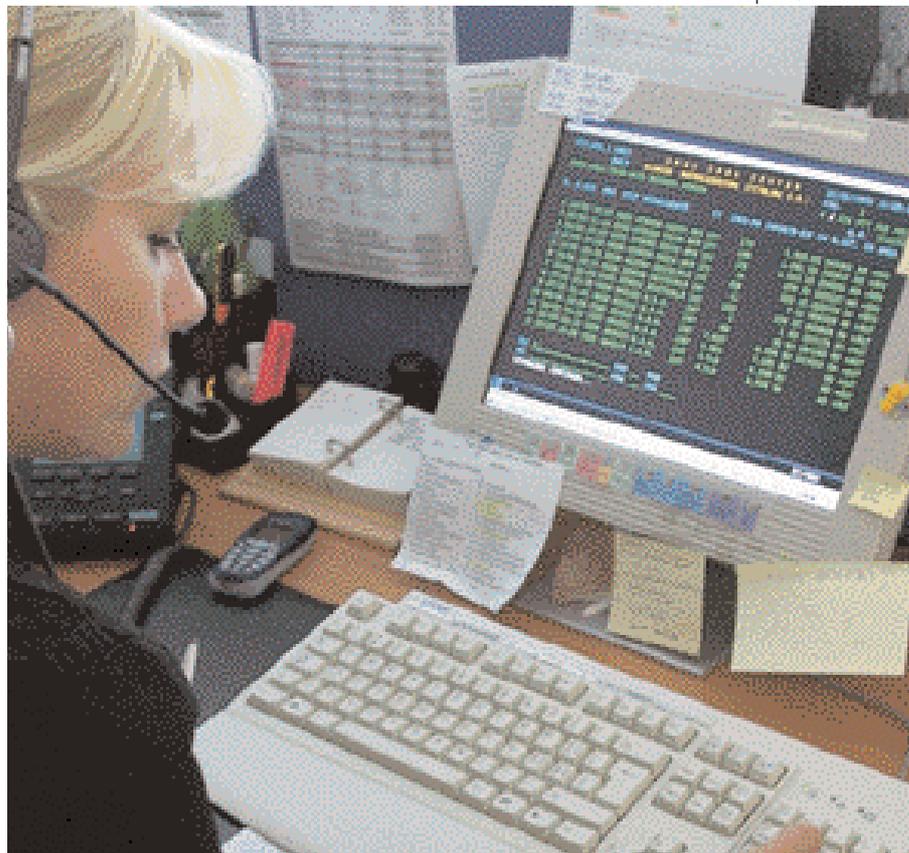
ed in seguito, per poter meglio cogliere e mostrare le caratteristiche delle varie componenti della famiglia professionale degli amministrativi, si è proceduto all'attribuzione di un punteggio delle quattro possibili valutazioni offerte all'intervistato.

Per quel che riguarda gli addetti ritenuti qualificati, in media emerge una sostanziale coerenza nelle capacità e conoscenze richieste dai superiori gerarchici, di aziende private o di enti pubblici, pure molto diversi tra loro (banca, compagnia d'assicurazione, studio fiduciario, azienda di servizi informatici, importante ditta di impianti elettrici,...).

Il grafico B mostra una sovrapposizione quasi perfetta ed assoluta del tracciato delle conoscenze definite come basilari, accessorie, di contesto, generali (lettere A, D), con i valori maggiori attribuiti alla conoscenza dei principi fondamentali della partita doppia ed alla tipologia dei conti, patrimoniali ed economici (con un punteggio medio di 6,4 e 6,9 nelle aziende; di 6,6 e 6,9 negli enti pubblici). *La padronanza dei principi e dei meccanismi della partita doppia costituisce quindi un requisito essenziale per lo svolgimento di compiti contabili che non si limitano alla semplice immissione di dati in una maschera di computer.*

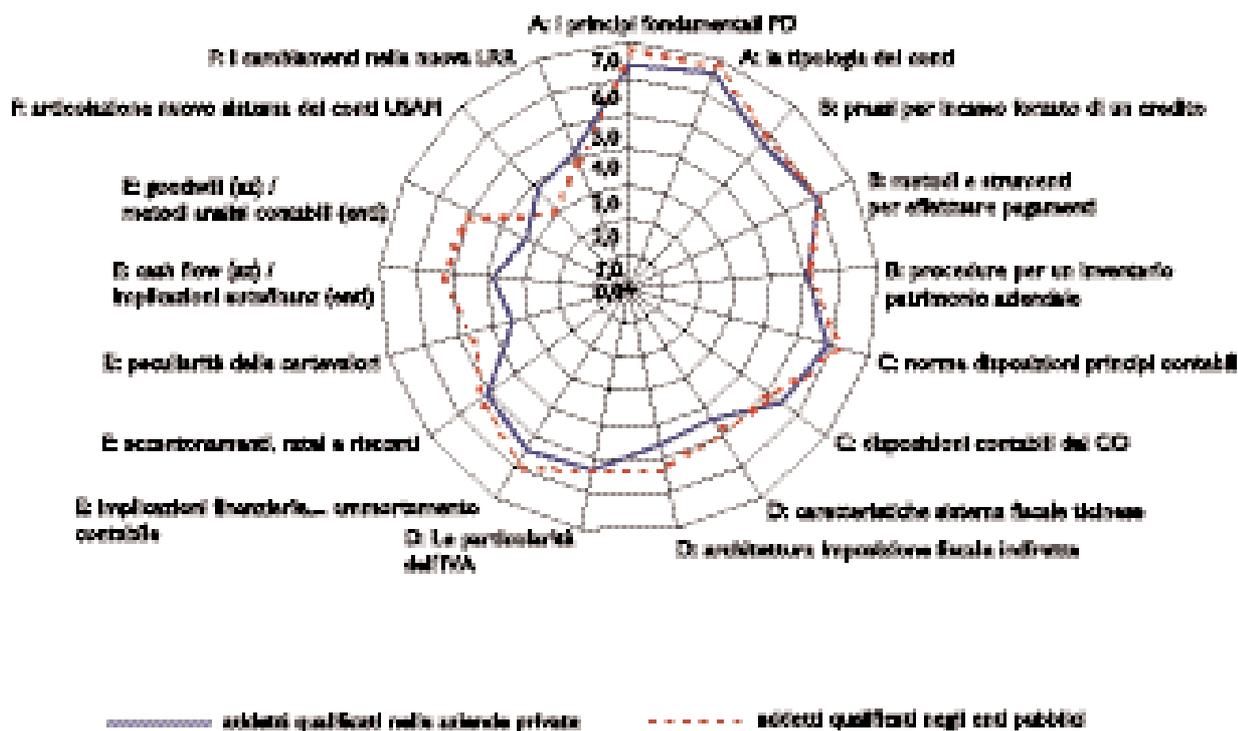
*Ma c'è dell'altro: le conoscenze generali, pur non essendo considerate indispensabili per lo svolgimento della mansione contabile, rappresentano un importante valore aggiunto perché per-*

foto TI-press / Gabriele Putzu



ti visibili. Un numero sostanzioso di indicatori, classificati ordinati e ponderati secondo una molteplice tipologia di scale (si va dal numero alla complessità delle azioni, dall'ampiezza dell'effetto all'intensità e completezza delle azioni stesse, dalla frequenza alla profondità del cambiamento, dal tempo di reazione all'effetto dei risultati, alla complessità delle analisi, alla profondità delle conoscenze,...) permette di individuare le risorse effettivamente attivate (possedute) dal soggetto.

Addetti qualificati di aziende ed enti pubblici ticinesi: valore medio ponderato (valore massimo = 7,0) delle conoscenze contabili richieste loro dai superiori gerarchici, per categoria di conoscenza (A - F)



mettono all'addetto di orientarsi e muoversi nella materia in forma autonoma, di capire e valutare il proprio operato, di eventualmente correggerlo o modificarlo con cognizione di causa.

Il bagaglio dell'addetto qualificato, attivo in un'azienda privata o in un ente pubblico, comprende anche la conoscenza di almeno una parte di quelle approfondite. Si tratta, per la precisione, delle scritture di assestamento (ammortamenti dell'attivo fisso, delcredere, accantonamenti, ratei e risconti...), di quelle operazioni, cioè, che precedono la chiusura annuale dei conti.

Solo nel campo delle analisi contabili si nota una certa differenza. Negli enti pubblici, e il dato, fondamentalmente, riguarda i comuni (a maggior ragione se di dimensioni medio-piccole), l'addetto qualificato deve disporre di conoscenze anche nel campo dell'analisi e della previsione: è il Regolamento sulla gestione finanziaria e sulla contabilità dei comuni, modificato nell'agosto 2000, ad esigere dall'addetto conoscenze più ampie (obbligo del conto dei flussi di tesoreria e del piano finanziario per i comuni con più di 500 abitanti).

Per quel che riguarda le conoscenze da attivare in un futuro non troppo lontano, intese come conoscenze riguardanti il nuovo sistema dei conti USAM per piccole e medie imprese (la pubblicazione, a onor del vero, già da alcuni anni è disponibile nelle tre lingue ufficiali) e, soprattutto, come conoscenze relative ai contenuti della nuova *Legge federale sul rendiconto e le revisioni (LRR)* la cui promulgazione dovrebbe avvenire entro la fine del 2004, si può dire che le esigenze poste non sono molto elevate.

I bisogni che non richiedono un'immediata risposta sono scarsamente avvertiti; come già rilevato dai ricercatori del CUOA la pianificazione delle attività non va al di là dell'organizzazione di cose e attività allo scopo di svolgere un compito o raggiungere un risultato.

La cosa sembra comprensibile per i Comuni, vincolati come sono all'uso del piano contabile per genere di conto imposto dall'autorità superiore e che, in certi casi (soprattutto in quelli riguardanti gli enti più piccoli), non hanno forse ancora completamente assorbito il passaggio dalla contabilità cameralista a quella in partita doppia, nella sua accezione più

ampia comprendente le analisi contabili, il conto dei flussi di tesoreria, il piano finanziario.

Meno comprensibile invece per le aziende private, soprattutto se società di capitali (anche di dimensioni familiari), che probabilmente tra non molto saranno chiamate a gestire un delicato ed impegnativo periodo di transizione, e a profondere sforzi anche notevoli per adattarsi alle nuove esigenze prescritte dalla LRR (è prevista la generalizzazione di un conto annuale comprendente non solo bilancio e conto economico, corredati da ulteriori informazioni supplementari, ma anche conto dei flussi di tesoreria, allegato e rapporto sull'andamento degli affari e sulla situazione economica dell'impresa).

Un atteggiamento passivo poco lungimirante, che arrischia di ridurre fortemente sul nascere la portata di una riforma legislativa che può condurre ad un reale incremento nel livello qualitativo del sistema informativo contabile e che può generare un incisivo cambiamento da porre al servizio delle esigenze aziendali.

### 3 Competenze amministrative richieste agli addetti qualificati nelle aziende ticinesi: media ponderata (A, con valore massimo = 7,0) delle capacità e conoscenze più importanti, in ordine decrescente e secondo il livello di complessità del compito (B)

A			B
6,8	saper registrare	quotidiane operazioni di fatturazione e pagamento in partita doppia	I
6,8	saper leggere ed interpretare	elaborati informatizzati (riassunti IVA, controlli scadenze,...)	I
6,8	saper applicare autonomamente	i principi della partita doppia	I
6,6	essere in grado di intervenire per	correggere errori di registrazione	II
6,6	saper leggere ed interpretare	le schede contabili (i conti del libro mastro)	I
6,3	saper leggere ed interpretare	documenti bancari e postali	I
6,2	saper registrare	tutte le operazioni IVA imponibili	I
6,2	saper compilare	annunci di infortunio	I
6,1	saper compilare	moduli IVA	II
6,0	saper compilare	formulari per imposte alla fonte	I
5,9	saper applicare autonomamente	le disposizioni riguardanti l'IVA	I
5,9	saper leggere ed interpretare	i classici rendiconti contabili (bilancio e conto economico)	III
5,9	saper compilare	dichiarazioni per assegni famigliari	I
5,8	saper compilare	conteggi e dichiarazioni stipendi	I
5,7	saper registrare	i fatti inerenti la gestione del personale	I
5,7	essere in grado di intervenire per	spiegare il funzionamento di un particolare del software	II
5,7	saper usare il (software del) PC per	predisporre elenchi di clienti e fornitori	II
5,7	saper registrare	le operazioni in valuta estera (compresa IVA all'importazione)	I
5,7	saper leggere ed interpretare	brogliacci, note ed appunti scritti a mano	I

Fonte:elaborazione interna.

#### 6.2 Le competenze degli addetti

Il presente studio sulle competenze contabili nelle aziende ed enti pubblici ticinesi, intrapreso senza alcuna ambizione né possibilità di osservare il comportamento degli addetti nello svolgimento delle quotidiane mansioni, ha cercato di superare questo ostacolo adottando una modalità diversa, appropriata alla situazione.

In concreto, alcune domande del secondo questionario sono state strutturate in modo tale da presentare all'intervistato (come sempre, il responsabile di settore) una serie di voci, di affermazioni (*items*) relative, direttamente o indirettamente, alla pratica lavorativa e al contesto in cui opera l'addetto alla contabilità, nonché alle caratteristiche che quest'ultimo dovrebbe possedere al fine di soddisfare le attese e le esigenze dell'organizzazione.

Nelle intenzioni di chi scrive le affermazioni che costituiscono il corpo di una decina di domande avrebbero dovuto fungere da surrogato dei "classici" indicatori comportamentali, adempiendo al compito di "rivelatori" di competenze, di "evidenziatori" di quei

tratti, valori, atteggiamenti, motivazioni, conoscenze e capacità che concorrono a definire i lineamenti del, soprattutto, best performer.

Una settantina di voci e di indicazioni tendenti ad abbracciare contenuti caratteristiche sfaccettature della mansione contabile "di base".

Indicatori "nostrani" di competenze, ognuno dei quali è stato impiegato in modo praticamente identico a quanto proposto dai ricercatori italiani del CUOA, sulla falsariga delle interpretazioni e spiegazioni fornite da Spencer & Spencer nel loro saggio del 1993.

Un modalità per verificare a livello regionale, pur con tutti i conosciuti limiti ed i doveri distinguo, le risultanze emerse dall'indagine condotta nel Nordest italiano.

#### 6.3 Le competenze amministrative

Poco più della metà degli items proposti rappresentano la tipica espressione di una competenza tecnica, amministrativa; di risorse conoscenze e capacità che l'addetto, in forme e modi opportuni, deve attivare al fine di ottenere una performance di qualità.

Sulla base di una loro elementare classifi-

cazione in funzione di un verosimile e crescente grado di complessità richiesto dall'esecuzione del compito, si sono individuati e circoscritti tre livelli nello svolgimento della mansione contabile di base:

- I Esecuzione piuttosto "meccanica" del compito (classiche registrazioni quotidiane, lettura di documenti ed elaborati informatizzati, compilazione di formulari, allestimento di conteggi, inserimento di dati in una maschera di PC).
- II Esecuzione piuttosto "ragionata" del compito (lettura ed interpretazione di documenti o di schede, compilazione di conteggi e moduli complessi, rilevamento di dati, registrazione di articoli contabili particolari o inconsueti, gestione di attività non caratteristiche).
- III Esecuzione piuttosto "strutturata" del compito (ricerca di dati, esecuzione di calcoli, accorpamento di elementi, valutazione di indicatori, redazione di testi, uso di più applicativi informatizzati).

## Le 10 competenze maggiormente "richieste" agli addetti qualificati, secondo la valutazione del responsabile di settore aziendale o dell'ente pubblico, media ponderata in ordine decrescente di importanza (massimo = 7,0)

L'elaborazione dei dati attesta che, in linea generale, l'addetto chiamato a svolgere attività di tipo contabile *deve essere in grado di padroneggiare i meccanismi che governano la tenuta della partita doppia*, e questo per poter procedere senza troppe difficoltà non solo nella registrazione delle quotidiane operazioni di fatturazione e pagamento, ma anche di quelle relative al complesso capitolo della gestione del personale (retribuzioni e contributi sociali) e, se del caso, a quelle concernenti i rapporti commerciali con l'estero. A cui vanno ad aggiungersi, anche se con un grado leggermente inferiore di importanza, le scritture di assestamento da registrare in sede di chiusura del periodo contabile.

Una gamma di operazioni ricorrenti che si fondano sulla conoscenza, anche approfondita (perché da leggere, interpretare, compilare), di giustificativi vari.

Conoscenze ed abilità, saperi posseduti e saperi acquisiti con l'esperienza che si fondono nell'uso del personal computer e di un applicativo informatizzato (più nessuno, oggi, tiene la contabilità in forma manuale) di cui si chiede una padronanza che non risulti circoscritta a poche funzioni e alla meccanica sequenziale esecuzione di alcuni comandi, ma che vada oltre, comprendendo operazioni di livello cognitivo superiore (predisporre elenchi di clienti e fornitori, impostare un articolato e funzionale piano contabile, creare registrazioni-tipo che facilitino e accelerino il compito, essere in grado di intervenire per correggere errori, saper spiegare il funzionamento di un particolare del software, essere in grado di rimuovere segnalazioni di errore del software).

Al di là dell'analisi sul tipo di risorse che l'addetto qualificato è chiamato ad attivare i dati raccolti si prestano ad altri tipi di lettura, senza differenze significative tra i due settori analizzati:

- 1 *il grado di complessità del compito.* All'addetto vengono richiesti compiti la cui esecuzione è di tipo piuttosto "meccanica", che si basano molto spesso su auto-

Aziende	
Orientamento al cliente	6,45
Autocontrollo	6,27
Spirito d'iniziativa	6,14
Attenzione all'ordine	5,96
Orientamento al risultato	5,77
Pensiero analitico	5,64
Lavoro di gruppo e cooperazione	5,55
Commitment	5,55
Flessibilità	5,47
Pianificazione	5,45

Enti pubblici	
6,17	Attenzione all'ordine
5,92	Orientamento al cliente
5,76	Commitment
5,71	Autocontrollo
5,70	Orientamento al risultato
5,67	Pensiero analitico
5,60	Spirito d'iniziativa
5,56	Flessibilità
5,55	Pianificazione
5,53	Utilizzo di tecnologie

Fonte: elaborazione interna.

matismi consolidati da una più o meno lunga esperienza lavorativa.

- 1 *i valori assoluti determinati dal calcolo della media ponderata.* Gli intervistati attribuiscono grande importanza e notevoli punteggi a quasi tutti i requisiti e le caratteristiche proposte nelle diverse parti costituenti le specifiche domande del questionario. Segno, questo, che i responsabili di settore si attendono addetti in possesso di solide ed ampie competenze amministrative: saper applicare autonomamente e senza supervisione i principi della partita doppia, registrare quotidiane operazioni di fatturazione e pagamento, leggere ed interpretare elaborati informatizzati (riassunti IVA, controlli scadenze, ...), raccogliendo un punteggio vicinissimo al massimo (7.0), compongono un insieme di attività costituenti la *conditio sine qua non* per prestazioni qualitativamente rilevanti.
- 1 *il dato quantitativo.* Su un totale di 44 requisiti proposti afferenti direttamente competenze di tipo amministrativo, i responsabili amministrativi ne hanno indicati 27 il cui possesso è ritenuto importante (media ponderata maggiore di 5.0). Un'ulteriore conferma del fatto che un'esecuzione qualitativamente elevata della mansione contabile richiede la mobilitazione di un'ampia gamma di saperi.

Nel bagaglio delle competenze amministrative-contabili non sembra invece entrare la necessità di possedere particolari competenze linguistiche per l'esecuzione della mansione contabile.

Solo un terzo delle aziende afferma che nello svolgimento dell'attività quotidiana la conoscenza di una o più lingue straniere costituisce un titolo preferenziale.

La lingua più "gettonata" è il tedesco; l'esigenza maggiore proviene dalle aziende di una certa dimensione, ma non necessariamente le più aperte ai mercati di approvvigionamento e di sbocco nazionali ed internazionali.

Ma all'addetto qualificato non si richiedono unicamente capacità e conoscenze atte a svolgere mansioni di tipo "meccanico". I responsabili di settore intervistati attribuiscono parecchia importanza anche al possesso di competenze che permettano di affrontare ed eseguire compiti più complessi, "ragionati".

Si tratta essenzialmente di competenze di tipo cognitivo: *utilizzo di tecnologie e pensiero analitico.*

Le prime richiamano una conoscenza approfondita degli applicativi informatici: sia per quel che riguarda il software specifico di contabilità sia per quel che concerne programmi "universali" di fogli elettronici e videoscrittura. Le seconde si rifanno invece alle scritture di assestamento ed alla lettura ed interpretazione dei rendiconti contabili.

Ed è proprio in riferimento a questi aspetti che si evidenziano le differenze nell'efficacia della performance: al generico, come per il qualificato, sono richiesti la conoscenza della partita doppia, la registrazione di operazioni correnti e l'uso del PC, ma ad un livello inferiore, caratterizzato da un minore grado di autonomia e da una dimensione più ristretta del campo di intervento.

Le abilità, conoscenze e risorse richieste (più limitate e circoscritte) ed i punteggi attribuiti (più bassi) costituiscono un ulteriore segnale del divario che separa le prestazioni dell'addetto qualificato da quelle dell'addetto meno performante.

#### 6.4 Le altre competenze

La seconda metà scarsa di items è stata utilizzata per scoprire quali altre competenze occorrono oggi negli uffici amministrativi per svolgere una mansione qualitativamente elevata.

Applicando il medesimo punteggio visto in precedenza, le risposte fornite dagli intervistati delineano un quadro sintetizzato dalla tabella 5.

A grandi linee i dati "ticinesi" ricalcano, pur se ottenuti con modalità diverse, quelli emersi dall'indagine condotta nel Nordest italiano, sia che si tratti di aziende private, sia che si tratti di enti pubblici.

1 In effetti, delle 10 competenze ritenute più importanti ben 9 caratterizzano (o dovrebbero caratterizzare) il profilo dell'addetto qualificato privato o pubblico, anche se con peso diverso a seconda del settore di attività.

Le sole competenze che rientrano in un ordine diverso di priorità sono, dal lato azienda, *la capacità di motivare gli altri e l'attitudine a lavorare in team* e, sul versante ente pubblico, *la capacità di utilizzare tecnologie* (intesa come *notevole dimestichezza con lo strumento informatico*).

1 Il possesso da parte dell'addetto qualificato delle 21 competenze rilevate con la somministrazione del secondo questionario, dai responsabili di settore è ritenuto *importante* e, per alcune di esse valuta-

te con punteggi mediamente superiori a 6.0, *molto importante*.

L'orientamento al cliente, la pulizia la cura l'ordine e l'attenzione per i dettagli, la capacità di gestire momenti critici, la tenacia e l'attitudine al lavoro autonomo indipendente, l'attaccamento al lavoro e l'interiorizzazione degli obiettivi aziendali, la capacità di trovare soluzione rapida ai problemi, di essere concreti e veloci nell'esecuzione della mansione (senza dimenticare le conoscenze della disciplina contabile) sono le principali caratteristiche che delineano il profilo dell'addetto qualificato, così come emerse dalle interviste rilasciate dai responsabili di settore.

1 Sono tratti che ricalcano il profilo dell'addetto amministrativo delineato dalle indagini del CUAOA, anche per quel che riguarda le competenze di soglia e distintive.

Il fatto che dalle interviste ai responsabili siano emerse quasi tutte le competenze di soglia e distintive individuate dalla ricerca nel Triveneto non deve sorprendere: il tipo di analisi condotta non permette di distinguere le une dalle altre. Tutt'al più si può notare una certa coerenza ed univocità nelle valutazioni espresse: l'ordine ed il punteggio attribuito alle competenze distintive sono praticamente identici, che si legga dal lato privato o da quello pubblico (idem per l'Orientamento al cliente, competenza di soglia).

Lo spirito d'iniziativa ed un comportamento tenace, così come l'atteggiamento empatico sono maggiormente valutati nel settore privato. Nel settore pubblico risalta invece la notevole importanza attribuita al commitment: l'attaccamento al lavoro, la consapevolezza di stare erogando un servizio alla collettività, l'attenzione e la prontezza d'esecuzione alle richieste dei superiori sono caratteristiche particolarmente ricercate nella personalità dell'operativo dai responsabili di realtà comunali di media-piccola dimensione.

L'indagine sviluppata in Ticino conferma la validità di alcune ipotesi formulate dai ricercatori veneti.

*"Volendo evidenziare gli aspetti più tipici che contraddistinguono la famiglia professionale degli amministrativi emerge molto chiaramente come vi sia un forte orientamento verso le abilità di Azione e conseguimento, che rappresentano il tratto comune e preponderante dei risultati di tutti gli strumenti. Infatti, l'attenzione all'efficienza nell'azione, al rispetto delle scadenze, la precisione e l'accuratezza nel lavoro, l'agire tenace ed intraprendente per la risoluzione dei problemi, costituiscono tutti elementi complementari per un efficace raggiungimento degli obiettivi e svolgimento dei compiti. La tensione al risultato obbliga a una efficace organizzazione del lavoro quotidiano, che si traduce nella pianificazione dell'operatività e nella identificazione di priorità, tra cui il rispetto delle scadenze occupa una posizione fondamentale, giustificata dalla mole di adempimenti che coinvolgono l'intera struttura.*

*Strettamente collegato a questi aspetti è quello della rilevanza di una adeguata expertise tecnico-professionale, che rappresenta il bagaglio di conoscenze indispensabile per ricoprire una posizione all'interno della funzione amministrativa.*

...

*Prendendo in esame il ruolo degli addetti ed il profilo di competenze e di abilità ad essi riferibile, si può innanzitutto osservare come continuino a valere, nella buona sostanza, le risultanze del campione complessivo. È opportuno pertanto porre attenzione all'aspetto particolare costituito dall'identificazione delle competenze distintive e di soglia. Il profilo di competenze distintive che risulta per gli addetti si fonda sull'aspetto dell'organizzazione efficiente delle attività e su quello della riorganizzazione e concettualizzazione delle stesse. Le prestazioni superiori sono legate all'utilizzo razionale delle risorse, tra le quali prevalente è il tempo, e a una ottimale "pianificazione quotidiana" dell'operatività. L'Uso di concetti si colloca in questo contesto come la capacità di trarre un significato generale delle attività svolte, per farne uso come elemento di esperienza nella soluzione dei problemi successivi. L'impiegato bravo è allora quello che*

Aziende		Enti pubblici	
spirito di iniziativa	2,18	1,47	comunicazione scritta
comunicazione scritta	1,92	1,44	precisione, cura dei dettagli
precisione, cura dei dettagli	1,88	1,43	motivazione del personale
comprensione degli altri	1,80	1,42	gestione dell'ufficio
organizzazione del lavoro	1,77	1,38	organizzazione del lavoro
miglioramento continuo della qualità	1,75	1,34	miglioramento continuo della qualità
velocità di esecuzione	1,75	1,28	comprensione degli altri
motivazione del personale	1,63	1,22	rispetto delle scadenze
flessibilità	1,63	1,22	flessibilità
efficienza	1,62	1,22	spirito di iniziativa
collaborazione e spirito di gruppo	1,52	1,18	aggiornamento disciplinare
gestione dell'ufficio	1,50	1,17	efficienza
capacità di comunicare verbalmente	1,42	1,13	velocità di esecuzione
aggiornamento disciplinare	1,28	0,97	attenzione alle sollecitazioni dei cittadini
attenzione ai clienti e fornitori	1,28	0,94	collaborazione e spirito di gruppo
rispetto delle scadenze	1,20	0,94	capacità di comunicare verbalmente

<sup>1</sup> Media ponderata secondo l'ordine decrescente della problematica, per settore di attività (0 = nessuna problematica; 5 = massima problematica).

Fonte: elaborazione interna.

*non soltanto organizza e gestisce il proprio lavoro in maniera ottimizzante, ma che anche ragiona in modo originale e trae efficacia dall'esperienza.*

*Il raggiungimento di un livello minimo di prestazione (profilo di soglia) risulta invece correlato al possesso di abilità che favoriscono la creazione ed il mantenimento di relazioni interpersonali e di un clima collaborativo, nell'ambito di un contesto in cui l'intraprendenza nell'azione è fonte di efficacia e in cui risulta necessaria una padronanza degli strumenti informatici.<sup>8</sup>*

### 6.5 Gli aspetti critici della mansione impiegatizia

Il responsabile amministrativo non sempre ricava il massimo grado di soddisfazione dal lavoro svolto dall'addetto amministrativo: ci sono aspetti, nodi, carenze che riducono l'efficienza della prestazione.

L'ultima domanda del primo questionario è stata impiegata quale mezzo per far emergere gli aspetti maggiormente critici nell'esecuzione dei compiti contabili ed amministrativi generali e, di riflesso, per segnalare il divario esistente tra competenze possedute e competenze da possedere, di soglia e distintive.

La ponderazione e l'accorpamento dei dati in competenze-tipo mostrano come le maggiori criticità non siano riconducibili ad un unico insieme di abilità, ma abbraccino un campo molto più vasto: sono state evidenziate problematicità collegabili sia ad abilità meramente operative, sia ad aspetti di gestione delle persone, sia a capacità classificate di ragionamento analitico.

La rilevanza dell'elenco, al di là del valore numerico che potrebbe anche essere interpretato come espressione di una generale assenza di elementi veramente critici nella conduzione e gestione del settore amministrativo-contabile, è da attribuire alla presenza, nelle prime e maggiormente critiche posizioni, di competenze quali lo Spirito d'iniziativa, l'Empatia, la Precisione l'ordine e la cura per i dettagli, la Comunicazione scritta.

Si tratta di competenze fondamentali: perché figurano tra quelle emerse dallo studio del CUOA; perché sono state ribadite, in forme diverse, dalle risultanze di questa indagine.

Settorialmente, sembra che negli enti pubblici, in particolare i Comuni, si riscontrino pochi e comunque meno rilevanti aspetti critici rispetto alla situazione che viene vissu-

ta dalle aziende private.

Il numero delle risposte pervenute (doppio di quello degli enti) e le implicazioni che si possono trarre dalla lettura dei dati disaggregati assegnano un interesse senza dubbio maggiore alla situazione di queste ultime.

Una prima constatazione riguarda il dato quantitativo degli aspetti problematici che contraddistinguono il personale impiegatizio: sono le piccole imprese (con meno di 10 addetti) a mostrare le sofferenze maggiori.

Assumendo come valore di riferimento il punteggio 2,0 (che senza ombra di dubbio segnala, su una scala in cui 5 rappresenta la massima problematicità, un evidente stato di insoddisfazione o malessere) risulta che ben 8 delle 16 criticità presentate contrassegnano la quotidianità amministrativa della piccola impresa.

Gli aspetti critici non sono però patrimonio esclusivo della micro e piccola impresa: alcuni di questi caratterizzano il profilo professionale dell'intera famiglia professionale degli amministrativi e attraversano trasversalmente i vari uffici, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa e dal settore economico che la vede attiva.

Dalla Tabella 8 emerge chiaramente che negli uffici delle aziende ticinesi "il" problema è costituito dalla mancanza, nel personale, di un adeguato *Spirito di iniziativa*.

Una competenza di soglia che, manifestamente, non è sufficientemente posseduta da coloro che svolgono mansioni impiegatizie, e ciò indipendentemente dalla dimensione dell'azienda in cui lavorano.

Il secondo più acuto problema, comune a tutti gli uffici, è costituito dalla *scarsa competenza nella comunicazione scritta*, intesa non solo come atto dello scrivere ma anche come capacità di lettura e comprensione di un testo o di un documento.

Una carenza purtroppo sempre più diffusa che accompagna anche le giovani generazioni che, numerose, scelgono la via della formazione commerciale e non solo.

Povertà più o meno marcate nello scrivere e nel comprendere, rese manifeste dall'incapacità di abbozzare testi grammaticalmente

<sup>8</sup> Anna Comacchio, op. cit., pagina 272

precisione, ordine, attenzione agli sbagli, cura dei dettagli	2,46
velocità di esecuzione	2,46
spirito di iniziativa	2,31
comunicazione scritta	2,23
organizzazione del lavoro	2,23
efficienza	2,15
comprensione degli altri	2,08
flessibilità	2,08

<sup>1</sup> Con media ponderata superiore a 2,0 riscontrati nel personale amministrativo delle micro imprese (< 10 addetti), in ordine decrescente di importanza.

Fonte: elaborazione interna.

corretti e chiari nei contenuti, di scrivere lettere, di sistemare annotazioni e appunti, di stendere verbali, di redigere documentazione più complessa; di leggere e interpretare dati, di capire il significato di determinati termini, di cogliere l'importanza di certe informazioni.

Per l'impresa: sicuri danni d'immagine e ridotta efficienza, con inevitabili effetti collaterali.

Per l'individuo, come esaurientemente evidenziato dall'International Adult Literacy Survey (IALS), barriere all'acquisizione di una condizione di piena cittadinanza.

La problematica dello scrivere (del leggere e dell'interpretare) non è né da sottovalutare né da banalizzare: nell'ambito della comunicazione scritta la formazione continua professionale può assumere un ruolo fonamen-

tale progettando e proponendo percorsi formativi che, andando al di là dei tradizionali corsi "tecnici" (di corrispondenza commerciale e di videoscrittura) sappiano recuperare nell'individuo quelle conoscenze attitudini capacità e motivazioni oggi sempre meno presenti.

La *precisione, l'ordine, l'attenzione ai possibili sbagli, la cura dei dettagli* sono comportamenti e pratiche di una competenza collegata ai livelli più bassi dell'orientamento al risultato, espressa in primo luogo come impegno a rispettare standard di qualità.

La lettura orizzontale della Tabella 8 indica che l'insufficiente presenza di questa competenza nel personale impiegatizio è un elemento di turbolenza nella gestione amministrativa della microimpresa (con una media ponderata di 2,46 ottiene il punteggio, negativo, più elevato), il cui grado di criticità decresce però con il crescere della dimensione aziendale.

Andamento inverso, invece, per una delle tre competenze di soglia: l'*Empatia*. Con l'aumentare della dimensione aziendale si riscontra un aumento, in termini relativi, della criticità riferita a questo tratto della personalità dell'individuo. Più i gruppi sono numerosi, più le relazioni si fanno frequenti ed intense, più la gestio-

ne delle persone diventa complicata. La mancanza di comprensione degli altri, la scarsa sensibilità alle emozioni e alle parole, l'incapacità di prevedere le reazioni degli altri, di ascoltare e di rispondere alle loro preoccupazioni raffigurano uno degli aspetti più delicati che le grandi organizzazioni sono chiamate a fronteggiare.

Anche il *Miglioramento continuo della qualità*, espressione elevata dell'*Orientamento al risultato*, mostra un andamento simile all'*Empatia*: il livello di criticità aumenta con il crescere della dimensione aziendale.

### 6.6 I futuri contabili

Il rilevamento delle competenze contabili nelle aziende e negli enti pubblici ticinesi ha pure toccato, seppur di striscio, la problematica delle giovani leve. Con alcuni fini: individuare gli orientamenti futuri nell'esecuzione della mansione contabile, captare esigenze e richieste del mondo imprenditoriale, confrontare le posizioni scuola-impresa sulle competenze possedute-richieste ai neodiplomati, riflettere sull'impostazione attuale data all'insegnamento della contabilità.

Quali caratteristiche dovrebbero possedere, quali requisiti dovrebbero dunque soddisfare i giovani neodiplomati per poter iniziare a svolgere una funzione lavorativa in ambito amministrativo?

Le risposte fornite indicano che i responsabili amministrativi attribuiscono la massima importanza ai risultati scolastici complessivi.

Allo studente dimostrare di essere bravissimo in contabilità e in elaborazione testi non basta. Occorre che presenti un quadro complessivo di ottime conoscenze: linguistiche (non solo riferite alle lingue straniere), di cultura generale, interdisciplinari, indipendentemente dal ciclo di studi seguito (diploma o maturità).

Al di là dell'ovvia importanza attribuita ai risultati scolastici, nel giovane i datori di lavoro ricercano intraprendenza, concretezza e precisione, capacità di pianificare le proprie attività, attitudine al lavoro in gruppo e flessibilità, ribadendo quanto sostenuto per i collaboratori già in carriera.

Competenza	Dimensione dell'azienda			
	Micro < 10	Piccola 11 - 49	Media 50 - 99	Grande > 100
Spirito di iniziativa	3	1	1	1
Comunicazione scritta	4	3	3	3
Precisione ed attenzione ai dettagli	1	2	6	10
Comprensione degli altri	7	7	2	2
Miglioramento continuo della qualità	11	6	5	4
Velocità d'esecuzione	2	4	10	9

<sup>1</sup> In ordine decrescente di importanza, secondo la dimensione dell'organizzazione (espressa in numero di addetti).

Fonte: elaborazione interna.

Anche il desiderio di non fermarsi, di approfondire le conoscenze (si pensi alla logica prosecuzione degli studi in un dipartimento SUP) costituisce un importante biglietto da visita, la cui presentazione avviene sostanzialmente attraverso un colloquio individuale con il responsabile del personale. E molto, se non tutto, si gioca in quei pochi istanti. Il candidato che possiede (tutte) le caratteristiche richieste deve anche essere in grado di presentarle.

Dunque, al giovane neodiplomato che si affaccia sul mondo del lavoro alla ricerca di un'occupazione di tipo amministrativo-contabile i responsabili aziendali chiedono non solo il possesso di determinate conoscenze e capacità tecniche, ma anche la manifestazione di attitudini, valori e motivazioni particolari.

Un insieme di competenze, alcune delle quali indispensabili per l'esecuzione della mansione con un minimo di efficacia (competenze di soglia: iniziativa, empatia, utilizzo di tecnologie), altre poste dai responsabili aziendali come condizioni base per lo svolgimento del lavoro amministrativo (accuratezza, aggiornamento, flessibilità) non certo facili da acquisire soprattutto, si potrebbe affermare, nel corso della formazione scolastica di base.

Caratteristiche che nel personale amministrativo in molti casi fanno difetto, dando origine a costanti situazioni problematiche.

Quali, dunque, i suggerimenti che i responsabili di settore si sentono di trasmettere all'istituzione scuola al fine di accrescere l'acquisizione di competenze nei giovani che si occuperanno professionalmente di contabilità?

Le risposte forniscono alcune indicazioni nette.

Quanto suggerito dalla metà e più dei responsabili di settore, e cioè

- 1 *Proporre esercizi che, per forma e contenuto, si avvicinino maggiormente alla realtà aziendale*
- 1 *Introdurre, per gli studenti di una scuola a tempo pieno, periodi di formazione in azienda (stages)*
- 1 *Coinvolgere maggiormente i docenti sulle tematiche aziendali*

- 1 *Aggiornare costantemente le competenze dei maestri di tirocinio*

- 1 *Proporre momenti di studio e di pratica che consentano allo studente di iniziare ad interiorizzare la cultura aziendale*

è l'annuncio di una situazione di parziale inadeguatezza nella formazione scolastica di base. L'osservatorio imprenditoriale, senza differenze tra aziende private ed enti pubblici, segnala agli operatori scolastici la necessità di non chiudersi su se stessi, di considerare gli importanti cambiamenti in atto nei modi di produrre e lavorare dell'ufficio, di apportare i necessari correttivi all'insegnamento della contabilità.

La seconda indicazione riguarda i materiali, che vanno migliorati e resi più consoni all'effettivo svolgimento della mansione, e le metodologie didattiche, in cui una parte importante deve essere assunta da quelle attive.

La terza concerne direttamente l'acquisizione delle competenze: sono da promuovere i corsi interdisciplinari e, considerata la totale dipendenza dal PC, l'insegnamento di almeno un applicativo contabile.

Correttivi simili a quelli che, sull'altro fronte, suggeriscono i docenti di contabilità/economia aziendale dei quattro Centri Commerciali Professionali del Cantone: un'uniformità di giudizio che si traduce nella "richiesta scolastica" di maggiori contatti con il mondo del lavoro e della produzione (stages), più esercitazioni pratiche che riflettano la realtà aziendale, uso diffuso del personal computer, apprendimento di almeno un applicativo contabile, centralità agli approcci interdisciplinari.

Una serie di misure che dovrebbero agevolare il giovane in formazione nel processo di interiorizzazione e acquisizione di spirito intraprendente, concretezza e precisione, capacità di pianificazione, flessibilità e attitudine al lavoro in gruppo, padronanza dello strumento informatico e sensibilità alla necessità del perfezionamento professionale. Misure che concorrerebbero a completare i punti forti dell'attuale formazione scolastica: completezza,

teorica e della tecnica contabile, del programma ed opportunità di acquisire rapida e piena capacità operativa sul posto di lavoro. n

## Bibliografia

Adriano De Vita, *La certificazione delle competenze nelle PMI*, Franco Angeli, 2002

Lyle Spencer, Signe Spencer, *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli, 1993

Anna Comacchio, *L'ufficio che cambia, Nuove competenze per le professioni impiegate*, Etas, 1999

Giovanni Costa, Enzo Rullani, *Il maestro e la rete, Formazione continua e reti multimediali*, Etas, 1999

Francis Minet, *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*, L'Harmattan, 1995

Francesca Pedrazzini-Pesce, Luana Tozzini Paglia, *Leggere, scrivere e calcolare nella Svizzera italiana*, Risultati nell'ambito della "International Adult Literacy Survey" (IALS), Ufficio studi e ricerche DECS, 2001

Paola Solcà, *Apprendistato di commercio: uno sguardo sulle pratiche in azienda*, Ufficio studi e ricerche DECS, 1996

Rolf Lischer, *La formation continue en Suisse 2001, D'après les enquêtes suisses sur la population active de 1996 à 2000*, Ufficio federale di statistica, Neuchâtel, 2001

Comunità di interessi per la formazione commerciale di base CIFIC, *Guida metodica - modello standard per la formazione commerciale di base ampliata*, Giugno 2002

A.A.V.V., *La compétence au travail*, Education permanente no. 135 / 1998-2

Ufficio di statistica, *Annuario statistico ticinese 2001*