

**EUGENIO NUNZIATA , LUIGI DE BERNARDIS , GIORDANO FERRARI , SOFIA NASI**

**UN APPROCCIO SOCIO-TECNICO ALLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO INNESCATO  
DALL'INTRODUZIONE DI NUOVE SOLUZIONI DI E-GOVERNMENT  
IL CASO DELL'INVIO TELEMATICO DELLE PRATICHE DEL REGISTRO DELLE  
IMPRESE \***

**in Proceedings International Conference on Politics and Information Systems,  
Technologies and Applications (PISTA 2004), Orlando, USA, 21-25 luglio, 2004**

## **Abstract**

Questo articolo vuole dimostrare la necessità di un approccio integrato nella gestione del cambiamento dovuto all'introduzione di nuove soluzioni ICT nelle organizzazioni.

Affinché il cambiamento abbia successo è necessaria un'azione combinata sulle dimensioni della tecnologia, dell'organizzazione e delle persone.

Il caso dell'introduzione in Italia del canale telematico obbligatorio per la presentazione delle pratiche delle società iscritte nel Registro delle Imprese è rappresentativo di tale necessità.

La nuova soluzione ICT ha comportato un ruolo nuovo e più ampio per le persone, forme nuove di cooperazione tra le persone nell'ambito dei team e la necessità di nuove forme di gestione integrata dei diversi canali di assistenza e consulenza.

## **1. Il contesto di riferimento**

Il caso descritto nel presente articolo descrive due interventi di consulenza svolti dagli autori presso due Camere di Commercio italiane (Bologna e Napoli) per guidare il cambiamento conseguente all'introduzione dell'uso obbligatorio per le società del canale telematico per i servizi del Registro delle Imprese.

### **1.1 Le Camere di Commercio in Italia**

In Italia le Camere di Commercio sono istituzioni pubbliche con tre missioni principali: la tenuta del Registro delle Imprese e l'autorizzazione all'esercizio di alcune attività commerciali, la regolazione dei mercati e della correttezza dei traffici, la promozione territoriale dell'area di competenza.

Esistono in Italia oltre 100 Camere di Commercio, una per ogni Provincia italiana.

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati.



Le entrate che permettono di operare alle Camere sono legate in gran parte al pagamento di un importo annuo che le tutte le aziende della provincia devono versare obbligatoriamente.

La dimensione delle Camere italiane varia in base al numero di imprese presenti sul territorio di competenza.

Le due Camere di cui si descrivono i casi (Bologna e Napoli) possono senza dubbio annoverarsi tra le più grandi in Italia.

## **1.2 Il Registro delle Imprese**

In Italia, tutti i soggetti che svolgono un'attività economica (5,8 milioni di operatori) sono tenuti all'iscrizione nel Registro delle Imprese, che costituisce la fonte primaria di certificazione dei dati costitutivi delle aziende italiane, così come le anagrafi comunali lo sono per i dati dei cittadini.

La corretta tenuta del Registro Imprese garantisce le imprese in ordine alla possibilità di avere informazioni certe riguardo alla proprietà ed alle principali caratteristiche formali dell'impresa con cui stanno avviando un affare.

Le tipologie di pratiche lavorate negli uffici del Registro delle Imprese riguardano due tipologie di operazioni:

- operazioni annuali delle società iscritte (deposito bilancio, ...);
- operazioni episodiche nella vita delle società (iscrizione, modifiche, cessazioni, ...).

La massa di documenti gestiti dal Registro delle Imprese consiste, per il solo sistema centrale, di oltre 140 milioni di pagine di atti, comprensivi di circa 3.800.000 bilanci.

Gli utenti di tali pratiche possono essere sinteticamente classificati in due gruppi:

- società che direttamente adempiono agli obblighi di legge;
- intermediari professionali di società (notai, commercialisti, agenzie di servizi).

## **2 Politiche di e-government e innovazione tecnologica**

Il caso analizzato nel presente articolo rappresenta l'esempio forse più significativo di iniziativa di e-government concretamente attuata in Italia.

A partire dal 2003 tutte le società italiane sono obbligate ad elaborare su un software - FEDRA - fornito dalle Camere di Commercio attraverso la società consortile di ICT (Infocamere scrl) le pratiche del registro delle imprese e poi ad inviarlo attraverso un altro software (TELEMACO).

Per quanto riguarda gli adempimenti amministrativi del servizio Registro delle imprese (iscrizione, modifica, cancellazione, deposito bilanci), il processo via web avviene nel seguente modo:



- la pratica viene compilata attraverso un software (Fedra) fornito dalle Camere di Commercio attraverso Infocamere, la società consortile di ICT, o i suoi distributori. Si tratta di un applicativo che gli utenti potranno installare sui propri PC che riproduce la pratica cartacea e ne consente la compilazione via PC;
- gli allegati previsti (es. statuto societario) vengono acquisiti digitalmente (scannerizzati);
- a questo punto la pratica viene firmata digitalmente attraverso la smart card (distribuite direttamente dalle Camere di Commercio) che certifica gli atti come validi e rilevanti a tutti gli effetti di legge (in base all'articolo 15 comma 2 della legge 15 marzo 1997 n° 59, la cosiddetta "Bassanini 1");
- infine la pratica firmata digitalmente e gli allegati vengono inviati alla Camera di Commercio di competenza attraverso il software Telemaco (fornito anch'esso da Infocamere s.c.r.l.).

I principali benefici per l'utenza, derivanti dall'introduzione di tale innovazione sono:

- la possibilità di assolvere gli adempimenti 24 ore su 24, 7 giorni su 7;
- l'eliminazione dei tempi persi in coda allo sportello Camerale per la consegna del documento;
- l'opportunità, in particolare per gli intermediari professionali che spesso si trovano a gestire pratiche di aziende con sedi dislocate in diverse province, di operare su più Camere di Commercio;
- la possibilità di avere l'immediata garanzia della ricezione della pratica da parte della Camera di Commercio grazie alla consegna di ricevuta di invio con marcatura temporale;
- la possibilità di essere informati dell'evasione della pratica attraverso un avviso prodotto automaticamente dal sistema.

La possibilità di avere un referente della Camera di Commercio, chiaramente identificabile grazie ad un riferimento inviato automaticamente dal sistema all'utente, cui rivolgersi (telefonicamente o di persona) per ogni esigenza relativa all'adempimento in corso.

L'invio deve essere certificato da una firma digitale resa possibile dalla distribuzione di un gran numero di smart card alle società e ai loro professionisti.

Le conseguenze sul lavoro dei dipendenti camerale è stata rilevante in quanto:

- il flusso di contatti da parte del pubblico agli sportelli fisici si è immediatamente ridimensionato, in concomitanza con lo spostamento di tutti i contatti sul canale telematico e su quello telefonico;
- la fase di accettazione e primo controllo delle pratiche è spostata in carico al cliente che effettua l'invio attraverso i filtri del software.



L'innovazione apportata con l'introduzione del canale telematico, prima che divenisse obbligatorio, è stata sperimentata da un 5-10% di imprese per almeno due anni.

L'apprezzamento da parte degli utenti dell'accesso tramite canale telematico ai procedimenti del Registro delle Imprese, tuttavia, si è esteso, pur non se non obbligatorio per esse, anche a tutte le altre imprese di natura individuale. Per cui oggi il sistema camerale gestisce pratiche telematiche relative al 100% delle società, e circa il 70-80% di quelle relative alle imprese di natura individuale.

### **3. Gli impatti dell'introduzione del canale telematico sull'organizzazione del lavoro delle Camere di Commercio**

#### **3.1 Coerenza tra mercato, strategia e struttura**

L'introduzione dell'innovazione tecnologica e la spinta dell'obbligo normativo impongono alle camere di commercio la necessità di ridisegnare il servizio partendo dall'identificazione delle caratteristiche del mercato di riferimento e progettando le strutture in modo coerente con il mercato stesso e con le strategie che si vogliono perseguire.

Questo approccio dell'analisi organizzativa ha ribaltato il tradizionale percorso organizzativo che aggregava le responsabilità sulle attività svolte dall'impresa partendo da un'analisi interna alla stessa ponendo come punto di partenza la segmentazione del mercato (Chandler A.D., *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1962).

#### **3.2 Dal mercato alla struttura: il redesign del servizio realizzato nelle CCIAA di Bologna e di Napoli**

Un'amministrazione che voglia utilizzare l'opportunità offerta dalle tecnologie, quale strumento per migliorare la qualità del servizio, deve necessariamente passare per una fase di ridisegno dei servizi che significa:

- concepirsi e organizzarsi come erogatore di servizi;
- individuare correttamente il proprio sistema cliente e costruire il sistema di offerta dei servizi intorno ai suoi bisogni;
- assicurarsi che la cultura del servizio sia diffusa nell'organizzazione nel suo complesso.

Il processo di ri-progettazione del servizio realizzato nelle CCIAA di Bologna e Napoli ha previsto le seguenti fasi:

- l'analisi dei segmenti di clienti per funzioni d'uso, bisogni, fasce di clientela e tecnologie di erogazione dei servizi della Camera al fine di segmentare il mercato;
- la definizione del concept del servizio sulla base delle esigenze rilevate;



- la progettazione congiunta delle soluzioni tecnologiche, organizzative e operative più idonee a soddisfare il cliente rispetto alla tipologia di servizi che si intende fornire.

### **3.2.1 Conoscere e segmentare i clienti**

La conoscenza dell'universo verso il quale indirizzare le politiche di servizio, si traduce, in concreto, in una adeguata mappatura delle principali tipologie di bisogni in relazione a specifici segmenti di utenza.

Nella segmentazione dell'utenza è necessario, in primo luogo, considerare tutti i clienti del sistema, non solo gli utilizzatori finali. In quest'ottica una prima suddivisione dei clienti delle Camere ha portato a distinguere tra:

- clienti esterni: coloro che richiedono il servizio e beneficiano della sua erogazione. Si tratta degli utilizzatori esterni del servizio che sono poi stati ulteriormente segmentati in: imprese individuali, società, professionisti;
- clienti interni: coloro che contribuiscono, in vari modi, alla realizzazione del servizio, più o meno direttamente coinvolti e responsabili nel successo dell'iniziativa.

Una volta segmentata l'utenza è necessaria un'analisi dei diversi segmenti con l'obiettivo di comprendere il contesto nel quale le attività sono portate a termine, al fine di discernere maggiormente quali sono i bisogni, le difficoltà e le motivazioni che le persone hanno in particolari situazioni, e cominciare ad evincere quelle che sono le modalità (o le attività) più familiari e comuni.

A tale scopo sono stati condotti una serie di focus group, per segmenti di utenza, nei quali si è chiesto ai partecipanti di confrontare le due modalità di erogazione del servizio (cartacea e telematica) e di esplicitarne punti di forza e punti di debolezza in termini di: usabilità/fruibilità del servizio (es. facilità di accesso, flessibilità, tempestività, ecc.); componenti e dimensioni del servizio (es. modalità di funzionamento del servizio, componenti aggiuntive del servizio, ecc.).

A valle della fase di analisi dei target del servizio è stato possibile definire, partendo dai punti di forza e di debolezza rilevati per le diverse modalità di erogazione del servizio, esigenze e criticità sentite dagli utenti e prime ipotesi di riprogettazione del servizio.

### **3.2.2 Riprogettare il servizio**

Introdurre una soluzione telematica non significa solo aggiungere un nuovo canale ma significa ripensare il servizio in tutte le sue componenti; in altre parole, la tecnologia va vista come un'opportunità della Camera di Commercio per servire meglio i propri clienti, a partire da un ripensamento del servizio.

Il ripensamento del servizio Registro delle Imprese si è basato sulla "concezione relazionale del servizio" in base alla quale, la relazione tra amministrazione e utenze assume la forma di una relazione "cliente-fornitore", dove il cliente è la persona per cui il procedimento viene svolto, colui che valuta il risultato e verifica se corrisponde alle sue aspettative, mentre il fornitore (l'operatore del



Registro delle Imprese) è la persona che agli occhi del cliente rappresenta l'ente ed è quindi ritenuta responsabile della sua soddisfazione.

Partendo da tale concezione il servizio Registro delle Imprese è stato ripensato in termini di:

- offerta, il servizio core e i servizi di supporto: *introdurre un'innovazione tecnologica significa ripensare il proprio sistema di offerta*. Il semplice processamento delle pratiche del registro delle imprese risultava insufficiente a soddisfare un'utenza che si trovava di fronte a un servizio diverso rispetto a quello cui era abituata. La soluzione è stata: potenziare le modalità di assistenza all'utenza (call center, sito, ufficio assistenza clienti); aumentare e rafforzare i servizi di "consulenza" e supporto specialistico all'utenza;
- modalità di erogazione del servizio. la *tecnologia abbassa o elimina le barriere fisiche e temporali*. Telemaco consente ai clienti di spedire le pratiche telematiche di iscrizione, modifica, cancellazione del Registro delle Imprese 24 ore su 24 senza spostarsi da casa;
- canali a supporto del servizio e loro integrazione: in *un'amministrazione disegnata per servire il cliente, è indispensabile che tutti i canali a supporto dell'erogazione del servizio siano integrati tra loro*. L'obiettivo era che l'utente potesse, indipendente dal canale prescelto, in primo luogo, accedere al supporto nella stessa maniera, in secondo luogo, avere la certezza che il suo caso fosse risolto. La soluzione individuata è stata quella di assegnare responsabilità ben precise per ogni caso processato. L'operatore doveva "prenderci in consegna" la pratica e garantirne il processamento, fornendo, di volta in volta, attraverso i diversi canali disponibili, il supporto, la consulenza, l'assistenza che gli venisse richiesta.

### **3.3 Il modello socio-tecnico per la gestione del cambiamento conseguente all'introduzione delle nuove soluzioni di e-government nella Pubblica Amministrazione**

La gestione del cambiamento conseguente all'introduzione della nuova soluzione ICT è stata attuata secondo il modello socio tecnico.

Il modello socio-tecnico tradizionale è definito dalla trasformazione di beni e servizi che ricevono input dall'ambiente esterno e forniscono output all'ambiente stesso. Butera e Schael hanno ridefinito il sistema socio-tecnico sotto la visione integrata di obiettivi, processi, tecnologia a supporto della cooperazione, organizzazione, persone, etc. La loro tesi di base è che è possibile ridisegnare radicalmente e migliorare continuamente il sistema socio-tecnico. (Schael T., Workflow management systems for process organisations, Springler, 1998).

Pertanto, sono state analizzate le tre seguenti dimensioni coinvolte nel cambiamento:

- la tecnologia;
- l'organizzazione;
- le persone.



### 3.3.1 I cambiamenti per l'organizzazione

Le modifiche connesse all'introduzione di soluzioni di e-government sono rilevanti sul piano organizzativo sia a livello di macro strutture che a livello di micro strutture.

A livello di macro strutture il cambiamento più evidente è stato connesso alla necessità di far fronte al mutato mix nella scelta del canale per la richiesta di informazioni e consulenza.

La chiusura degli sportelli fisici per le società ha fatto crollare il numero di accessi agli uffici contestualmente ad un incremento drammatico di contatti via e-mail e via telefono.

Il disturbo provocato sui team che si occupano delle pratiche dalla richiesta di informazioni era molto significativo ed aveva conseguenze sulle performance dei team stessi.

Pertanto, è stato necessario creare delle unità organizzative che avessero come mission il presidio della relazione con il cliente e la gestione integrata dei diversi canali informativi.

Il ruolo di queste unità organizzative è quello di garantire:

- che il call center operi realmente un primo filtro informativo resolvendo i problemi proposti dai clienti più standard e frequenti;
- che i quesiti di maggiore complessità trovino risposta dagli operatori di questa nuova unità organizzativa;
- che l'operatore responsabile della pratica in corso si faccia carico di informare il cliente durante l'elaborazione della pratica;
- che il team dedicato ad un cluster di clienti possa informare il cliente per ogni adempimento successivo alla definizione della pratica.

Una ulteriore rilevante modifica è stato l'allargamento della missione del registro delle imprese connesso all'obiettivo di **progettare ed erogare nuovi servizi a valore aggiunto** per i clienti.

In tal senso, il successo dei progetti sviluppati presso le camere di commercio di Bologna e di Napoli è dato gran parte dalla particolare attenzione è stata dedicata alla integrazione e allo sviluppo con altri processi chiave della Camera quali:

- potenziamento delle modalità di assistenza utenza:
  - Call Center;
  - sito (frequently asked question, etc.);
  - assistenza cliente;
- formazione e addestramento utenti e associazioni;
- formazione e addestramento interno;
  - del team di progetto;
  - dell'area RI;
  - del Call Center;
  - di altre aree CCIAA;
- sviluppo e aggiornamento sistemi per la gestione della conoscenza.



A livello di micro strutture la scelta operata è stata quella di sostituire un'organizzazione basata sul lavoro individuale e sul rapporto tra operatore di front office e operatore di back office, in un'organizzazione basata su team autoregolati.

Il paradigma alla base di questa modifica organizzativa coerentemente con il modello socio tecnico è il passaggio da una visione tipica del modello meccanico (burocrazie gerarchica, divisione del lavoro spinta, uomini come parti di ricambio dell'organizzazione, cultura della dipendenza e dell'esecuzione) a quella del modello organico (rete di sistemi autoregolati, ruoli professionali basati sulla minima specificazione critica, risorse umane come componenti del sistema, cultura dell'interazione e della soluzione). (Butera F., Il castello e la rete, Franco Angeli, Milano, 1997)

La scelta si poneva come obiettivo quello di aumentare le performance del gruppo di persone che lavorano sulle società con l'obiettivo di liberare risorse per le nuove attività di presidio della relazione con il cliente e sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto.

Secondo Mohrman (Mohrman S.A., Mohrman A.M., *Designing and leading team-based organizations*, 1997, Jossey-Bass Inc., San Francisco) le caratteristiche di un "high performing team" sono:

- perseguire i propri obiettivi efficientemente e efficacemente;
- contribuire all'efficacia della business unit di appartenenza;
- apprendere e migliorare le performance nel tempo;
- costruire un senso di appartenenza al team.

La progettazione dei team è stata basata su interventi su una serie di dimensioni:

- la cultura della cooperazione;
- la cultura dell'obiettivo;
- la cultura del senso di appartenenza;
- la cultura del capo come coach.

Ognuna di queste dimensioni ha prodotto alcune scelte operative che possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- la cultura della cooperazione è stata perseguita attraverso un'attività di affiancamento dei team che favorisse un coordinamento per mutuo aggiustamento secondo la definizione di Thompson che distingue questa forma evoluta di coordinamento da quello gerarchico e da quello per programmi (Thompson, *Organization in action*, McGraw Hill, New York, 1967);
- la cultura dell'obiettivo è stata perseguita con la predisposizione di un tableau de bord esposto nella sala del team che indica l'andamento dei key performance indicators e con la previsione di riunioni settimanali del team;
- la cultura del senso di appartenenza è stata sviluppata prevedendo l'esplicitazione del team come referente ai clienti, con la ridefinizione della collocazione logistica del team in un'unica sala e con la previsione di modalità di richieste (di materiali, chiarimenti, ...) non individuali ma del team;



- la cultura del capo come coach è stata favorita con un'azione di revisione del ruolo dei team leader tesa ad ampliare il tempo dedicato ad alcuni processi di supporto (motivazione del team, gestione della conoscenza, ...).

### 3.3.2 I cambiamenti per le persone

L'innovazione tecnologica della gestione della pratica telematica implica l'adozione di un modello organizzativo coerente e, quindi, un progressivo riorientamento di strutture, tecnologie, sistemi di coordinamento, ruoli, competenze, affinché :

- il processo primario sia governato unitariamente da uno stesso ruolo lavorativo per una responsabilità;
- le prestazioni sul processo primario siano continuamente monitorate e migliorate;
- la cooperazione interpersonale divenga una leva di successo per migliorare la capacità di risposta della Camera alle attese del cliente;
- le informazioni e le esperienze raccolte siano capitalizzate e diffuse per incrementare le capacità professionali degli addetti.

Nel caso specifico la soluzione organizzativa implementata è stata orientata per agire sulle seguenti leve:

FOCUS	CARATTERISTICHE	BENEFICI ATTESI
<b>1. Ruolo integro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opera sull'intero processo</li> <li>▪ svolge attività di supporto</li> <li>▪ è orientato al risultato in termini di procedimenti e di servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aumento motivazione</li> <li>▪ sviluppo competenze su processi di supporto</li> <li>▪ migliore gestione relazione utenza</li> </ul>
<b>2. Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cooperazione e autonomia nella gestione dei processi e nella risoluzione delle variazioni</li> <li>▪ elevata intercambiabilità</li> <li>▪ competenze e capacità relativamente omogenee</li> <li>▪ flessibilità e adattamento</li> <li>▪ responsabilità su processi e risultati</li> <li>▪ decentramento responsabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ innovazione nei processi</li> <li>▪ sviluppo competenze</li> <li>▪ aumento motivazione e integrazione</li> <li>▪ sviluppo, diffusione e integrazione dell'esperienza e della conoscenza e riduzione tempi di risposta</li> </ul>
<b>3. Capo come coach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ supporto alla soluzione di problemi</li> <li>▪ assunzione delle decisioni non delegabili al gruppo</li> <li>▪ orientamento delle persone nel loro sviluppo professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riduzione costi e tempi di coordinamento e controllo</li> <li>▪ riduzione investimenti per lo sviluppo e la formazione del personale</li> </ul>
<b>4. Organizzazione piatta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riduzione dei livelli organizzativi</li> <li>▪ riduzione dei costi di coordinamento</li> <li>▪ velocità nei processi decisionali e nella soluzione delle criticità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ maggiore contatto dei vertici dell'Ente con i processi di servizio, con i connessi problemi operativi, con il cliente finale</li> </ul>

Tab. 1 Philosophy della soluzione organizzativa



Questo schema ha rappresentato le linee guida per il “progetto di intervento” su l’uso sistematico di ognuna di queste leve selezionate per definire le attività di progettazione, di condivisione, e di accompagnamento, necessarie per attivare il cambiamento.

Inoltre, il livello micro organizzativo delle proposte di miglioramento da implementare per rimuovere e risolvere le attuali prestazioni critiche dell’Area RI ha portato ad un’analisi dettagliata delle singole attività e dei singoli ruoli organizzativi alla ricerca delle incongruenze o ridondanze esistenti all’interno dei processi.

L’organizzazione diviene dunque una delle leve strategiche per il raggiungimento dei fini.

Per queste ragioni è stato necessario elaborare un Piano di “reingenerizzazione” organizzativa, comprendente la definizione di una architettura organizzativa da utilizzare come riferimento, alcune soluzioni micro-organizzative da implementare, e la pianificazione di tutte le leve necessarie per gestire un percorso di cambiamento teso ad orientare le risorse (umane, tecnologiche, finanziarie) verso la realizzazione dell’assetto definito.

L’introduzione dell’innovazione tecnologica ha portato alla necessità di gestire la pratica in maniera integra, cioè il soggetto che prende in carico l’istanza-pratica del cliente non è più un anello della lunga catena dell’iter amministrativo, ma deve essere messo in grado di svolgere un ruolo più “pieno” e responsabile, deve garantire l’interfacciamento *del cliente* per tutti gli aspetti e i problemi relativi a quella pratica.

Questo funzionario, in altre parole, deve poter “governare” l’intero ciclo del servizio per una determinata istanza, curandone la relazione con il cliente, ha una piena visibilità sul processo di realizzazione della pratica e sul suo stato di avanzamento. Quindi in virtù di questo garantisce il rispetto degli impegni presi con il cliente e diviene il referente interno per tutto quanto concerne una specifica pratica.

Possiamo definire questo nuovo ruolo “Operatore Unico di Processo” (OUdP) come figura che presidia il processo nella sua totalità.

“Governare” il ciclo del servizio significa svolgere in prima persona tutte le attività relative ad una pratica, conoscere in qualsiasi momento cosa ne è della pratica e saper rispondere al cliente su ogni aspetto in riferimento a quella pratica.

Questo nuovo ruolo organizzativo, così come progettato, è in grado di assumersi delle responsabilità ed impegnarsi nei confronti del cliente curando la soddisfazione delle aspettative del cliente durante tutte le fasi della relazione di servizio.

Questo significa che l’OUdP è anche in grado di ricoprire in maniera flessibile i vari compiti e posizioni all’interno del processo.

Ciascun OUdP ha una visione ampia del processo nel quale è inserito, per cui è in grado di risolvere e gestire gran parte delle attività e problematiche relative al processo.

In generale tutti i ruoli dovranno crescere professionalmente in modo da poter garantire l’attuazione di nuovi meccanismi di coordinamento e controllo.



Se fino a ieri il controllo di tipo amministrativo veniva effettuato sul rispetto formale della pratica e delle norme, ora questo deve essere effettuato sul raggiungimento di obiettivi e risultati.

Questo significa che i diversi ruoli dovranno attivarsi ed essere responsabilizzati sul rispetto gli obiettivi fissati e dovranno avere margini di autonomia in modo da intervenire per apportare azioni correttive e di miglioramento sul processo di erogazione del servizio.

I ruoli dovranno agire in maniera integrata ed interfunzionale così da poter garantire flessibilità e coesione sia all'interno della unità organizzativa in cui sono inseriti che all'esterno con le altre unità.

Ovviamente per mettere il personale del RI nelle condizioni di poter rivestire efficacemente i nuovi ruoli organizzativi così come sono stati progettati, sono necessarie delle azioni formative e di individuazione delle potenzialità individuali che consentano al modello organizzativo di poter funzionare secondo i meccanismi e le modalità previste.

Questo significa che alle spalle dell'OUdP deve esserci una struttura organizzativa adeguata. Devono essere quindi costituite delle unità organizzative dedicate al presidio del processo operativi che sottostà ai servizi erogati.

In pratica dietro all'OUdP esiste una struttura organizzativa composta da altri OUdP (*Team*) che insieme conoscono tutti gli aspetti relativi al processo di quel prodotto/servizio e ne svolgono tutte le attività connesse.

Dunque l'OUdP svolge in prima persona la gestione della relazione con il cliente, ma è supportato da una struttura flessibile e specialistica per l'erogazione del servizio.

Qualora si verificassero situazioni particolari, l'OUdP può attingere al bagaglio di esperienze e conoscenze presenti nel Team, che detiene nel suo complesso, tutti i "saperi" relativi a quel prodotto/servizio.

Il Team, quindi, presidia insieme di attività omogenee la cui realizzazione porta alla erogazione di un servizio.

Il Team deve dunque disporre di personale maggiormente qualificato che estenda le proprie conoscenze a segmenti più ampi del processo. Questo permette di realizzare, all'interno del Team, una maggiore flessibilità delle risorse umane da destinare a seconda delle esigenze del servizio sui vari compiti richiesti dal processo.

Il Team risponde dei risultati relativi al processo che presidia. Per questo motivo realizza un monitoraggio del servizio erogato tenendo sotto controllo un sistema di indicatori della qualità e delle performance del processo.

Questo ultimo passaggio, sottolinea la funzione innovativa del Team come struttura di presidio dei processi, che essendo in precedenza non identificati (organizzazione funzionale del lavoro) e non presidiati (segmentazione del lavoro), non avevano un sistema interno di innovazione ed autoregolazione.

L'unica modalità di innovazione che una struttura funzionale consente, è un cambiamento di tipo direttivo, dall'alto verso il basso; in questo caso, invece, la logica del lavoro per Team introduce una



forma di regolazione ed innovazione autonome e decentrate, che consentono all'organizzazione del lavoro di adeguarsi costantemente alle esigenze di servizio e alle sollecitazioni esterne.

In questo modo si avviano pratiche di miglioramento continuo che permetteranno alle unità organizzative dell'Area di essere costantemente tarate.

Queste esigenze di autoregolazione, comportano per la Camera una maggiore disponibilità a garantire discrezionalità e delega ai Team di processo, affinché possano agire, con sufficiente e controllata autonomia, sull'andamento del processo, apportando le regolazioni che si rendono necessarie di volta in volta.

La diminuzione della frequenza nei ricorsi ai livelli gerarchici, consente una maggiore rapidità di risposta e una maggiore snellezza operativa sia verso il cliente che verso le esigenze interne di servizio.

I Team, dunque, diverranno le unità organizzative poste a presidio del processo di gestione della pratica del RI, ossia, di una parte di attività core della camera di Commercio.

Il fattore chiave di successo per il funzionamento di questa soluzione organizzativa, è la cooperazione lavorativa che dovrà svilupparsi sia come atteggiamento e capacità individuale, sia favorita dalle stesse modalità di coordinamento messe in atto dai team leader:

- tra gli OUdP facenti parte dello stesso Team;
- tra i diversi Team dedicati ai diversi processi di servizio;
- tra OUdP e team leader.

## Conclusioni

I casi descritti in questo articolo sono esemplificativi dell'applicazione del modello socio tecnico nella gestione del cambiamento organizzativo.

La necessità di una gestione integrata di persone, tecnologie ed organizzazione risulta evidente nel caso degli uffici del registro delle imprese delle camere di commercio di Bologna e di Napoli.

L'introduzione di un canale di accesso telematico, reso obbligatorio da un intervento legislativo, ha portato a riprogettare le dimensioni organizzative e quella delle persone.

L'organizzazione a livello macro è stata rivista creando unità dedicate alla gestione di un nuovo mix di utilizzo dei canali informativi ed al presidio della relazione con i clienti.

Ciò è stato possibile aumentando le performance dei team che gestiscono le pratiche grazie a nuove modalità di cooperazione e di lavoro.

I ruoli delle persone sono stati rivisti in un'ottica di ampliamento, di orientamento ai risultati e di gestione della relazione con i clienti.

L'approccio integrato alle diverse dimensioni organizzative ha quindi trasformato l'innovazione tecnologica da potenziale minaccia per le persone e per l'organizzazione ad opportunità di miglioramento del proprio lavoro e delle performance dell'Ente.

