

Documento Elettronico e Sistema Amministrativo: le evidenze emergenti dal progetto di ricerca

G. Meloni

1. Il ruolo del documento elettronico nel processo evolutivo delle relazioni tecnologie dell'informazione – attività amministrativa

Come il primo capitolo ha chiaramente dimostrato esiste un'ampia e consolidata letteratura tesa ad esplorare le relazioni reali e potenziali fra tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo (nelle diverse accezioni di insieme delle attività amministrative, degli strumenti operativi di supporto all'agire amministrativo e/o delle conoscenze che finiscono con il configurare la professionalità amministrativa). Molte ricerche hanno, inoltre, cercato di verificare empiricamente la portata e il valore di tale relazione¹. Infine numerose esperienze aziendali hanno confermato sia in termini quantitativi che in termini qualitativi l'indubbia rilevanza di detto legame.

Sorprendentemente, tuttavia, l'attenzione al documento, come oggetto rilevante nello spiegare le dinamiche fra evoluzione tecnologica e sistema amministrativo, è sempre stata alquanto scarsa. Paradossalmente il documento viene di norma considerato come un oggetto avente esclusiva rilevanza amministrativa, e non con un vero e proprio ruolo tecnologico.

Diverse possono essere le ragioni di questa apparente contraddizione, anche se in sintesi esse possono essere attribuite alle determinanti attraverso le quali si è tradizionalmente ipotizzato potesse essere utile sfruttare le potenzialità informatiche per migliorare le prestazioni amministrative: la standardizzazione e la codifica dei flussi informativi. Negli ultimi anni, infatti, le innovazioni tecnologiche cui si è data maggiore enfasi in termini di potenziale ruolo di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza amministrativa sono quelle che

¹ Cfr. Agliati M., Meloni G., *The new role of the accounting and control function: critical issues and possible solutions*, EAA 2004.

impongono una rigida standardizzazione delle prassi amministrative e un'altrettanto rigida codifica del contenuto informativo oggetto di trattamento contabile. Non è un caso, da questo punto di vista, che fra le evoluzioni informatiche maggiormente rilevanti per l'agire amministrativo vengano annoverati i sistemi integrati, grazie ai quali le aziende hanno ottenuto una piena uniformazione dei flussi informativi aziendali (e come immediata conseguenza di ciò, un miglioramento delle prestazioni amministrative spesso insperato)². Viceversa non è casuale il fatto che innovazioni quali i sistemi di e-business abbiano faticato a generare significativi cambiamenti in amministrazione, proprio per l'incapacità / impossibilità di una standardizzazione / codifica della relazione cliente → fornitore attorno a norme di comportamento e a un linguaggio condiviso³.

La standardizzazione e la codifica richiedono la traduzione dei contenuti dei flussi informativi aziendali in dati elementari, da trasformarsi successivamente in informazioni di sintesi; i due oggetti principali che spiegano, pertanto, il ruolo delle tecnologie informatiche a supporto dell'attività amministrativa sono dunque dato e informazione. Il documento, in quanto aggregato di dati non pienamente standardizzabili e codificabili, finisce con l'avere un ruolo del tutto marginale. Esso continua a mantenere rilevanza amministrativa (potremmo dire che si qualifica come l'equivalente amministrativo di dati / informazioni) ma è privo di implicazioni da un punto di vista tecnologico.

Esistono è vero già da tempo sistemi in grado di gestire documenti in formato elettronico, ma ad essi non viene attribuito grosso valore perché non migliorano le prestazioni amministrative essendo necessaria, da un lato, la traduzione del documento in dati ed informazioni, e, dall'altro, il mantenimento del documento nella sua forma cartacea, in considerazione degli obblighi normativi connessi.

² Cfr. Amigoni F., Beretta S., *Information technology e creazione del valore – analisi del fenomeno SAP*, Milano, EGEA, 1998.

³ Per una presentazione analitica della rilevanza di un processo di standardizzazione / codifica condiviso nelle relazioni di e-business come condizione propedeutica per lo sfruttamento della rete in ottica di miglioramento delle prestazioni amministrative si veda G. Meloni, Internet e sistemi amministrativi: tra potenzialità di integrazione e rischi di disintegrazione, in Biffi A., Demattè C. (a cura di), *L'araba fenice: economia digitale alla prova dei fatti*, Milano, ETAS, 2003. Si veda anche Koetzle L., Rutstein C., Liddel H., Buss C., Nakashima T., *Reducing the integration's cost*, Forrester Research Institute, dicembre 2001.

Le condizioni di contesto cambiano radicalmente con l'avvento della conservazione sostitutiva (per maggiori dettagli da questo punto di vista si faccia riferimento al paragrafo successivo) che consente l'eliminazione del documento cartaceo e crea, pertanto, i presupposti per ulteriori spazi di miglioramento che passano dalla ricerca di un nuovo percorso di integrazione fra documento elettronico e sistema informativo aziendale. Si tratta, però, di un fenomeno ancora recente (almeno in area amministrazione) che trova ad oggi scarse evidenze nella letteratura di riferimento. I casi analizzati nei capitoli precedenti sono, tuttavia, utili a definire alcune ipotesi interessanti in termini di potenziali impatti per il futuro.

2. Il documento elettronico: la visione normativa

Negli ultimi cinque anni l'evoluzione normativa riferibile all'attività amministrativa e alle modalità di gestione dei principali documenti aventi rilevanza amministrativa si è caratterizzata per un significativo tasso di fermento, riconducibile sostanzialmente al tema della fatturazione elettronica (ovvero alla possibilità di invio in formato digitale delle proprie fatture attive) e a quello della conservazione sostitutiva (ovvero alla possibilità di sostituzione degli archivi cartacei con archivi elettronici).

Più nello specifico il processo evolutivo riferibile alla conservazione sostitutiva, sebbene trovi alcuni presupposti già a partire dalla seconda metà degli anni sessanta (sono databili nel 1968 alcune circolari e provvedimenti riferibili all'uso della microfilmatura in sostituzione dell'archiviazione cartacea) e il primo vero riferimento normativo con la legge Bassanini del 1997, che ufficializza il concetto di documento informatico e di firma digitale, ha subito una vera e propria accelerazione nel 2004.

L'emissione, nel febbraio 2004⁴ (resa pienamente operativa nel marzo del 2005 con una circolare esplicativa) del decreto del ministero delle finanze relativo alla conservazione sostitutiva dei documenti fiscalmente rilevanti, ha, infatti, completato il quadro normativo al fine di consentire l'attivazione di un pieno processo di digitalizzazione di tutti i documenti amministrativi. Ad oggi qualsiasi documento, che abbia oppure no, rilevanza fiscale può essere rilasciato in formato elettronico (se prodotto internamente) o sostituito nella sua forma cartacea e conseguentemente distrutto (se acquisito dall'esterno).

Più nello specifico la normativa distingue fra quattro diverse fattispecie di documenti conservabili nel loro formato elettronico:

- a) Documenti fiscali obbligatori (fatture attive, fatture passive, note credito / debito, libri contabili obbligatori);
- b) Documenti fiscali ausiliari (ordini, documenti di trasporto, partitari contabili, schede di mastro);
- c) Documenti del personale (libri paga, libri matricola, cedolini, CUD, rilevazione presenze);
- d) Documenti generici (contratti, corrispondenza, telegrammi, dichiarazioni)⁵.

Rispetto alle tipologie di documenti citati in precedenza la normativa articola il processo di conservazione in tre distinte fasi:

1. La fase di memorizzazione, intesa come scansione del documento, se in formato cartaceo, o come importazione dello stesso documento, se già in formato elettronico;
2. La fase di archiviazione, intesa come archiviazione del documento elettronico su sistema documentale;
3. La fase di conservazione vera e propria che, partendo dal prelievo del documento archiviato su sistema documentale, si concretizza nell'effettuazione di una copia di detto documento su supporto non riscrivibile

⁴ Si veda a questo proposito la deliberazione del 19 febbraio 2004 relativa alle regole tecniche per la riproduzione e conservazione di documenti su supporto ottico e le relative note esplicative (www.cnips.gov.it).

⁵ I documenti considerati "originali unici" (in linea di massima documenti originali e sottoscritti / vidimati) necessitano di una firma digitale da parte del notaio dell'azienda.

(con tutte le informazioni a corredo), nella firma digitale da parte del responsabile della conservazione e nella marcatura temporale dello stesso documento.

L'evoluzione normativa⁶ costituisce senza dubbio un importante fattore abilitante la sostituzione del documento cartaceo con il suo equivalente elettronico. La piena digitalizzazione dell'attività amministrativa ha, infatti, trovato un forte ostacolo nel passato nella necessità di continuare a gestire flussi cartacei sebbene solo per motivazioni di natura civilistico-fiscale. Era, e in alcuni casi ancora è, del tutto naturale la presenza in azienda di un doppio flusso informativo (uno in formato digitale e l'altro in formato cartaceo) che riduce spesso significativamente i miglioramenti di efficacia e di efficienza dell'attività amministrativa. Non è un caso, ad esempio, che in molte aziende, accanto ad attività operative completamente delegate al sistema informatico, si affianchino attività, quali ad esempio quelle di firma per autorizzazione, di vidimazione per presa visione, ecc. che si poggiano totalmente sul documento nella sua accezione cartacea.

Le nuove possibilità aperte dalla normativa, di fatto, consentono di superare l'idea di un doppio flusso informativo, creando i presupposti per sensibili miglioramenti di efficacia e di efficienza dell'agire amministrativo. In questa prospettiva, tuttavia, la normativa è, come detto in precedenza, solo un fattore abilitante. Essa ha eliminato un importante ostacolo esterno al pieno processo di digitalizzazione, ma da sola non è sufficiente a garantire significativi miglioramenti nelle prestazioni della funzione amministrativa.

Questi miglioramenti, come dimostrano i casi citati in precedenza, nascono dall'esistenza di precise condizioni organizzative, da specifiche scelte di progettazione del sistema documentale e dalla capacità di messa in funzionamento operativo di detto sistema. In questa prospettiva obiettivo dei paragrafi successivi è una presentazione sistematica dei potenziali benefici gestionali legati a progetti di digitalizzazione dei documenti, delle condizioni di

⁶ Per approfondimenti si faccia riferimento a Campomori F., Zanini U., *Fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva*, Forlì, Esperta Editore, 2005. Si veda anche AA.VV., *Tenuta e conservazione delle scritture contabili con modalità informatiche*, Documento n. 31 del 23 novembre 2005, Fondazione Luca Pacioli.

contesto che tendono ad amplificare detti benefici e delle regole base di conduzione del progetto di implementazione di detto sistema. I casi analizzati nei capitoli precedenti verranno presentati come evidenze a supporto delle considerazioni teoriche proposte.

3. Il documento elettronico: la visione gestionale

3.1 Il ruolo gestionale del documento elettronico: una premessa

Le tecnologie dell'informazione come strumento abilitante il processo di miglioramento dell'attività amministrativa hanno in buona parte richiesto specifiche condizioni di contesto che rendessero realmente praticabile (e conveniente) il loro utilizzo. Più nello specifico, affinché dette tecnologie possano esprimere al meglio le loro potenzialità è necessario (come anticipato in premessa) che i flussi amministrativi si caratterizzino per un elevato grado di codificabilità dei dati e delle informazioni e per un elevato livello di standardizzabilità delle prassi amministrative.

Con il primo termine (codificabilità) si intende fare riferimento alla possibilità di tradurre in codici (dal significato univoco) i dati e le informazioni processate dall'amministrazione: solo la possibilità di trasformare qualsiasi oggetto avente valenza informativa in codici elementari consente allo stesso di essere acquisito e processato dal sistema informativo. Con il secondo termine (standardizzabilità), invece, ci si riferisce alla possibilità di ricondurre le attività amministrative (siano queste di acquisizione dei dati, di elaborazione, di controllo, ecc.) a norme di comportamento univoche che possano essere tradotte in *routine* automatiche: solo la possibilità di prevedere un numero finito di standard di comportamento consente di delegare al sistema (automatizzare) buona parte delle attività amministrative⁷.

⁷ Cfr. Agliati M. (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo – L'evoluzione negli assetti operativi e organizzativi della funzione amministrativa (esperienze aziendali a confronto)*, Milano, EGEA, 1996. Si veda anche Mucelli A., *I sistemi informativi integrati per il controllo dei processi aziendali*, Torino, Giappichelli Editore, 2000.

Questa duplice preconditione è alla base delle principali innovazioni tecnologiche in ambito amministrativo ed è, di fatto, la ragione ultima dello specifico perimetro di intervento delle innovazioni tecnologiche in ambito amministrativo e delle peculiari finalità verso il perseguimento delle quali dette innovazioni sono state orientate.

Con riferimento alla prima dimensione (perimetro di intervento) non è un caso che la tecnologia abbia espresso i suoi migliori risultati con riferimento ai processi amministrativi caratterizzati da operazioni replicabili (ovvero standardizzabili) e non eccessivamente complesse in termini di dati da gestire e di possibili opzioni alternative di trattamento dei medesimi. E' da intendersi in questo senso l'utilizzo di tecnologie a supporto prevalente di processi cosiddetti transazionali⁸ quali il ciclo attivo o il ciclo passivo⁹. Del resto esistono diverse evidenze empiriche che dimostrano come neppure con riferimento a detti processi le tecnologie informatiche riescono ad essere pienamente di supporto.

E' da interpretarsi in questo senso, ad esempio, il fatto che non sempre i sistemi integrati riescono a garantire completa copertura del ciclo passivo per tutte le tipologie d'acquisto: il supporto dei sistemi ERP è, infatti, pieno a fronte di acquisti fortemente ripetitivi, di valore elevato, di beni / servizi codificati; al contrario a fronte di beni (o più spesso di servizi) il cui approvvigionamento ha natura di occasionalità, di valore spesso marginale e con possibilità di acquisto fortemente distribuite all'interno dell'azienda, il sistema integrato tende a dare un contributo marginale (spesso il primo momento di codifica dei dati di acquisto si identifica con la ricezione della fattura e dunque con uno degli eventi più a valle del processo di approvvigionamento) e la gestione del flusso amministrativo tende ad essere cartacea. Ciò è ancor più vero per processi caratterizzati da elevata flessibilità, da un numero significativo di interazioni fra i diversi attori coinvolti nel flusso informativo, da informazioni che si prestano solo in parte ad

⁸ Per una definizione di processo transazionale si veda Dossi A., *I processi aziendali – profili di misurazione e controllo*, Milano, EGEA, 2001. Si veda anche Culasso F., *Information technology e controllo strategico* (Cap 3 – Dal sistema informativo operativo al sistema informativo integrato: l'approccio ai processi aziendali, Milano, Giuffrè Editore, 2004.

⁹ Per una descrizione analitica dei cicli amministrativi si veda Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., *Il Benchmarking dei processi amministrativi*, Milano, EGEA, 2000.

essere codificate, quali ad esempio i processi di budgeting o di supporto alle decisioni, rispetto ai quali il contributo della tecnologia appare limitato.

Per quanto attiene, invece, la finalità primaria¹⁰ (orientamento dei progetti di *information technology*) che le aziende hanno teso dare alle innovazioni tecnologiche in ambito amministrativo, non si può negare il fatto che essa tende ad identificarsi con recuperi di efficienza. La possibilità di delega al sistema informativo di molte attività amministrative risponde in ultima istanza alla volontà di ridurre il consumo di risorse umane da dedicare a dette attività. Con ciò non si vuole sostenere che i recuperi di efficienza amministrativa (riduzione dei tempi di produzione delle informazioni, aumento del grado di affidabilità delle medesime) siano sottovalutati, quanto piuttosto che essi vengano ritenuti ancillari rispetto alla volontà di utilizzo delle tecnologie a supporto di processi di "*rightsizing*" della funzione amministrativa.

In questo specifico contesto di riferimento l'affermarsi del documento elettronico sotto la spinta dell'evoluzione della normativa sembra rappresentare una vera e propria anomalia¹¹. In prima battuta, infatti, il documento elettronico si qualifica come il semplice "equivalente fotografico" del documento cartaceo e, in quanto tale, non richiede un processo di codifica, né pretende la standardizzazione dei flussi amministrativi, potendo essere gestito simulando un normale processo cartaceo. Date queste caratteristiche il documento elettronico per come si sta affermando in Italia e in altri contesti europei appare come una sorta di involuzione tecnologica. In realtà i sistemi documentali non ostacolano il processo di standardizzazione / codifica, bensì lo integrano. Alcuni dei casi presentati nei capitoli precedenti (a titolo esemplificativo si può citare il caso Piaggio) si caratterizzano per il fatto di prevedere una perfetta integrazione tra sistema gestionale e sistema documentale. Il sistema gestionale continua a garantire una elevata efficienza grazie ad un processo di codifica e di standardizzazione delle prassi amministrative, ma a ciò aggiunge la possibilità di visione del documento

¹⁰ Cfr. Pontiggia A. (a cura di), *L'impiego efficiente delle tecnologie dell'informazione - apprendimento e cambiamento organizzativo*, Milano, EGEA, 2001.

¹¹ Per una prima analisi delle relazioni esistenti fra processi amministrativi e documenti si faccia riferimento a Quagli A., Dameri P.R., Inghirami I.E., *I sistemi informativi gestionali*, Genova, Franco Angeli, 2004.

(sia ai fini gestionali che ai fini normativi) consentendo in questo modo un'ulteriore vista informativa.

La percezione del sistema documentale come sistema integrativo rispetto agli applicativi già esistenti in azienda può essere rinforzata pensando ai temi del perimetro di attività e delle finalità di base attribuibili ai tradizionali sistemi gestionali di cui si è discusso in precedenza. Da un lato, il documento elettronico può diventare l'unico strumento tecnologico per gestire processi amministrativi che mal si prestano ad essere codificati / standardizzati: i casi Piaggio, Wolters Kuwer e Richmond sono emblematici da questo punto di vista; il sistema documentale è andato a coprire un vuoto tecnologico consentendo una gestione di attività in passato caratterizzate da una completa manualità e da un flusso informativo di natura totalmente cartacea. Dall'altro lato il documento elettronico consente un riorientamento nell'utilizzo della tecnologia in chiave di miglioramento dell'efficacia piuttosto che dell'efficienza; da questo punto di vista non bisogna, infatti, trascurare il fatto che la potenzialità informativa del documento tende ad essere enormemente superiore rispetto all'equivalente codificato record anagrafico. L'uso del documento elettronico può quindi migliorare la qualità delle attività amministrative proprio grazie al superamento dei limiti conoscitivi di un'informazione totalmente codificata.

In sintesi, il ruolo gestionale del documento elettronico si sostanzia nella capacità di allargare i potenziali impatti delle tecnologie dell'informazione in ambito amministrativo, sia in termini di tipologia e di numerosità delle attività amministrative migliorabili, sia in termini di orientamento del percorso di miglioramento (efficacia versus efficienza).

3.2 Il ruolo gestionale del documento elettronico: le ipotesi di base

La ricerca del ruolo gestionale dei sistemi documentali in ambito amministrativo, visto nel più ampio processo delle relazioni possibili fra tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo, di cui si è discusso nel paragrafo precedente, introduce al tema dei potenziali benefici amministrativi legati all'utilizzo di questi sistemi. Prima di analizzare la natura e la portata di detti benefici è, tuttavia, necessario fare alcune ipotesi di base.

Innanzitutto quanto detto nel paragrafo precedente evidenzia come l'utilizzo di un sistema documentale generi valore a prescindere dalla sua coerenza normativa. Da questo punto di vista l'ammissibilità normativa della conservazione sostitutiva è solo un fattore abilitante l'introduzione del documento elettronico ma non dovrebbe rappresentarne l'unica ragione. In altri termini sembrerebbe che la conservazione sostitutiva sia da intendersi più come pretesto all'adozione di un documentale, piuttosto che una vera e propria motivazione di base. E' questa in realtà una considerazione che emerge come abbastanza naturale dall'analisi dei casi proposti nei capitoli precedenti: in nessuno dei casi analizzati la conservazione sostitutiva rappresenta la prima motivazione del progetto di implementazione del sistema documentale e, in molti casi, non è neppure stata attivata come opzione.

Sebbene questa evidenza appaia abbastanza scontata nelle analisi condotte, essa sembra non poter dirsi rappresentativa dei comportamenti di tutte le imprese che decidono di avvicinarsi al documento elettronico. Al contrario, molte di esse, decidono di attivare un sistema documentale proprio in funzione della sua coerenza con la normativa civilistico-fiscale. A parere di chi scrive tale motivazione appare debole e, come vedremo nel prossimo paragrafo, può pregiudicare significativamente i vantaggi conseguibili dall'adozione di detto sistema. Un approccio evoluto al documentale richiede motivazioni più ampie rispetto a quella della ricerca di massima coerenza con le evoluzioni normative.

Ad una visione ampia delle potenzialità associabili al sistema documentale si deve, tuttavia, associare un'interpretazione altrettanto ampia di processo amministrativo, ove il termine di ampiezza si riferisce sia ai confini dei processi amministrativi, sia al loro contenuto.

Con riferimento alla prima dimensione è evidente che il documento elettronico tende ad accrescere le sue potenzialità tanto più cessa di essere un semplice oggetto amministrativo per diventare oggetto condiviso fra tutte le unità organizzative coinvolte nell'evento che lo stesso documento si propone di rappresentare. In questo senso il processo amministrativo deve essere inteso come l'intero flusso informativo e non come la semplice sezione di detto flusso di competenza della funzione amministrativa. In altre parole il documento elettronico assume un ruolo crescente tanto più viene usato come strumento di

comunicazione, controllo, autorizzazione fra le diverse unità organizzative coinvolte.

Per quanto attiene l'aspetto "contenutistico" il processo amministrativo non deve essere inteso come la semplice sommatoria di attività di acquisizione dati, controllo, elaborazione e comunicazione delle informazioni, bensì deve comprendere anche le attività di natura prettamente organizzativa quali i flussi autorizzativi connessi alla gestione delle informazioni amministrative, la gestione di commenti / discussioni riferibili a specifiche informazioni prodotte, ecc. Da questo punto di vista il processo amministrativo deve perdere la sua valenza puramente tecnica per acquisire anche un valore gestionale: il superamento della dicotomia dato – informazione, reso possibile con l'introduzione del concetto di documento, va esattamente in questa direzione. Frequentemente, infatti, il singolo dato o la singola informazione non hanno un vero e proprio ruolo organizzativo, mentre questo ruolo tende ad essere giocato dal documento¹². L'esempio tipico da questo punto di vista è rappresentato dai flussi autorizzativi: in azienda autorizzazioni quali quella di messa in pagamento di una fattura passiva o di concessione di sconti / abbuoni su una fattura attiva normalmente sono subordinati alla presa visione del documento e non semplicemente del record anagrafico che lo rappresenta a sistema. In questo senso il record anagrafico (dati / informazioni di base) è funzionale alla gestione tecnica dell'acquisto / vendita (controllo, contabilizzazione, ecc.) mentre il documento ne consente la vera e propria gestione organizzativa. Pertanto, affinché le potenzialità di un sistema documentale siano colte appieno non è possibile trascurare la dimensione gestionale / organizzativa dei processi amministrativi.

In sintesi gli impatti potenziali connessi all'implementazione di un sistema documentale possono essere correttamente gestiti solo se non ci si limita ad un'interpretazione strettamente amministrativa. La scelta di detti sistemi può dare significativi benefici solo nel momento in cui il loro ruolo è interpretato in senso allargato sia in termini di finalità sia in termini di perimetro d'azione.

3.3 Il ruolo gestionale del documento elettronico: gli impatti potenziali

¹² Cfr. Agliati M. (a cura di), op. cit.

Come detto nel precedente paragrafo gli impatti potenzialmente riconducibili all'adozione di un sistema documentale possono variare significativamente in funzione della finalità primaria assegnata a detti sistemi.

Da questo punto di vista sembra possibile prevedere due opzioni estreme:

- L'utilizzo del documento elettronico come semplice strumento assecondante l'evoluzione normativa;
- L'utilizzo del documento elettronico come strumento di rilevanza organizzativa.

La prima opzione si riferisce a quelle realtà aziendali che colgono l'opportunità resa disponibile dalla normativa sulla conservazione sostitutiva per ridurre le complessità connesse alla gestione cartacea dei documenti aventi rilevanza amministrativa. Si tratta di un'ipotesi che conduce, a parere di chi scrive, ad uno sfruttamento minimale delle potenzialità del documento elettronico, lette soprattutto in chiave efficientistica.

I risultati più significativi riconducibili a questo approccio, infatti, sono il recupero di spazi di archiviazione (e dei conseguenti costi associati), la riduzione di risorse umane dedicate al trattamento manuale dei documenti, inteso sia come ordinaria attività di archiviazione, sia come attività di ricerca dei documenti in funzione delle specifiche esigenze conoscitive interne o esterne (si pensi al caso di verifiche fiscali) all'azienda. Obiettivo primario è la riduzione di costi amministrativi; non è un caso che coloro che optano per questo approccio subordinano la decisione di investimento in un documentale all'ottenimento di un risparmio di costi amministrativi superiore ai costi informatici di implementazione. Questa opzione non trascura anche gli eventuali recuperi di efficacia dell'attività amministrativa: la riduzione dei tempi di ricerca dei documenti o il minor numero di smarrimenti sono aspetti che vengono presi in considerazione, ma che sono, di fatto, considerati del tutto accessori rispetto ai recuperi di efficienza.

Una visione completamente alternativa è, invece, riconducibile alla seconda opzione che tende a interpretare il documento elettronico come uno strumento di

rilevanza organizzativa. Questa ipotesi non nega la significatività dei recuperi di efficienza descritti in precedenza, ma non li considera prioritari, ritenendo che il sistema documentale possa esercitare un ruolo di copertura informatica in ambiti trascurati dal tradizionale sistema gestionale e possa conseguire significativi miglioramenti dei livelli di qualità dell'attività amministrativa. Al fine di conseguire tali risultati il processo di implementazione, tuttavia, non si esaurisce nella semplice parametrizzazione del sistema documentale, ma impone un intervento più ampio riconducibile ad una duplice prospettiva:

- la prospettiva informatica;
- la prospettiva operativa.

Dal punto di vista informatico gli spazi di miglioramento tendono a crescere all'aumentare del grado di integrazione fra il sistema documentale e gli altri applicativi già operativi in azienda. La mancata integrazione, infatti, non elimina le ripetizioni di attività amministrative (e il conseguente allungamento dei tempi e la crescita delle possibilità di errori di registrazione). Come buona parte dei casi presentati nei capitoli precedenti dimostra, è l'integrazione fra il documentale e il sistema gestionale che consente reali recuperi di efficienza e di efficacia eliminando, di fatto, tutte le ridondanze amministrative.

Dal punto di vista operativo, invece, l'utilizzo del documentale tende ad accrescere i potenziali benefici se viene vissuto come occasione di formalizzazione / ripensamento di alcune prassi operative che, avendo avuto in passato un ruolo solo nella gestione cartacea del documento, non sono mai stati esplicito oggetto di (ri)disegno o di (ri)organizzazione. In questa prospettiva l'introduzione del documento elettronico diviene occasione di analisi delle prassi di archiviazione, comunicazione e autorizzazione dei documenti aventi rilevanza amministrativa. Ha un ruolo prioritario in tal senso la strumentazione di *workflow management* di cui i sistemi documentali sono normalmente dotati. L'uso organizzativo di questi strumenti come piattaforma tecnologica a cui ancorare gli scambi di documenti fra le varie unità organizzative interessate e, grazie all'apposizione della firma elettronica, la concessione delle varie autorizzazioni, impone una formalizzazione di tutti gli iter di scambio e dei connessi iter

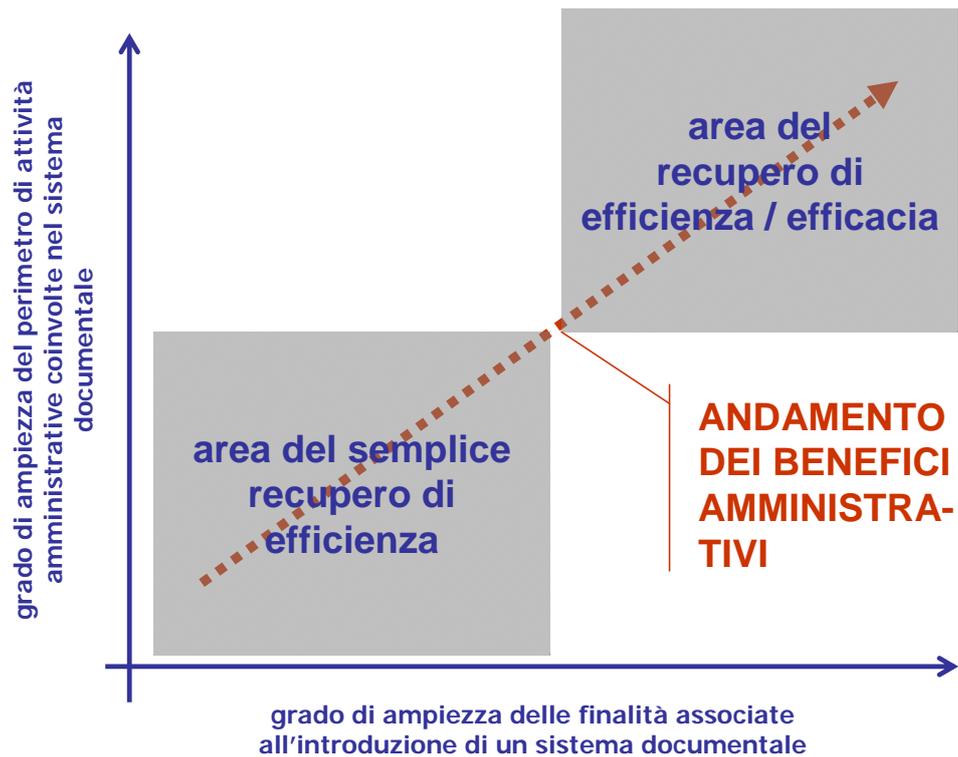
autorizzativi. Può essere questa un'occasione per verificare l'esistenza di ridondanze o di incoerenze che la precedente gestione cartacea non consentiva di verificare appieno.

Diviene a questo punto possibile una "fluidificazione" dei flussi di scambio delle informazioni, uno snellimento delle prassi di autorizzazione e, in ogni caso, una drastica riduzione di possibilità di perdita di informazioni. La logica conseguenza di tali azioni si traduce in un accorciamento dei tempi amministrativi e in un miglioramento della qualità dei dati amministrativi. E' in questa accezione che si può parlare del sistema documentale come mezzo per accrescere l'efficacia amministrativa.

In sintesi, solo un'interpretazione ampia nell'utilizzo del sistema documentale consente un ampliamento dei potenziali benefici amministrativi. Peraltro si segnala come le due opzioni presentate debbano intendersi come estreme; fra di esse le aziende possono porre in essere ipotesi intermedie che ragionevolmente consentiranno l'affermarsi di benefici intermedi (si veda figura 1). Sebbene molti operatori ritengano che l'opzione attualmente più perseguita dalle imprese (almeno in fase di prima adozione del documento elettronico) sia quella qualificata come ipotesi minimale¹³, i casi analizzati tendono ad allinearsi all'ipotesi alternativa: tutte le imprese indagate tendono a sfruttare le potenzialità organizzative dello strumento anche se non tutte hanno colto l'occasione per un ripensamento dei flussi informativi aziendali.

-- Figura (1) – I potenziali benefici amministrativi del documento elettronico: una visione d'insieme --

¹³ Da questo punto di vista può essere interessante citare una ricerca che, sebbene datata (1998), appare coerente con la sensazione che l'approccio di adozione del documento elettronico sia quello minimale. Tale ricerca condotta in via sperimentale su un campione di 65 aziende tutte operative in Italia, ha rilevato come solo il 10,8% delle imprese ritenga che l'introduzione del documento elettronico e della firma digitale comporti una revisione delle prassi di gestione del flusso della documentazione cartacea; per oltre il 50% delle imprese il problema è, invece, solo di natura informatica (per approfondimenti si veda www.formatresearch.com).



3.4 Il ruolo gestionale del documento elettronico: le condizioni di sfruttamento delle potenzialità

Sebbene i benefici connessi all'implementazione di un sistema documentale siano fortemente condizionati, come visto nel paragrafo precedente, dalle caratteristiche del progetto di implementazione (in termini di finalità e ampiezza), tali potenzialità tendono a crescere al verificarsi di specifiche condizioni di contesto. Per quanto detto in precedenza il documento elettronico viene ad assumere una valenza organizzativa in tutti quei contesti in cui non risulta essere possibile una codifica / standardizzazione dei flussi informativi, ovvero in tutti quegli ambiti in cui la rigidità del sistema transazionale tradizionale mal si coniuga con la flessibilità richiesta nella gestione degli stessi flussi informativi. La richiesta di flessibilità può essere riconducibile a tre motivazioni di fondo:

- a) le specifiche caratteristiche del settore in cui l'impresa si trova ad operare: alcuni settori per il tipo di attività svolta o per la natura degli interlocutori

dell'impresa mal si prestano ad una standardizzazione delle prassi amministrative;

- b) le specifiche caratteristiche dell'azienda, che per cultura o per tradizione non si piegano ad una rigida codifica dei comportamenti aziendali, o, più nello specifico, delle prassi amministrative;
- c) le peculiari caratteristiche del processo amministrativo che il sistema documentale intende supportare.

Dal punto di vista delle caratteristiche del settore l'esigenza di flessibilità può essere ricondotta o alla tipologia di documentazione tipicamente utilizzata nel settore, e di difficile codificabilità, o alla tipologia di attori con cui, nel settore, l'impresa si interfaccia. In questa prospettiva è emblematico il caso Wolters Kluwer di utilizzo del sistema documentale a supporto del processo di gestione dei rapporti con i propri clienti.

Il settore di appartenenza dell'azienda (produzione e distribuzione di prodotti dell'editoria specializzata) si caratterizza per un ciclo attivo fortemente frammentato (elevata numerosità di fatture attive di piccolo importo) e contraddistinto da una forte personalizzazione del servizio commerciale reso ai propri clienti. Tale personalizzazione, lungi dall'essere frutto di una precisa scelta strategica da parte di Wolters Kluwer, è di fatto imposta dai clienti, che ritengono il prodotto acquistato di forte utilità per lo sviluppo della propria attività professionale e, in conseguenza di ciò, promuovono azioni nei confronti dell'azienda tesi a verificare lo stato di evasione dell'ordine, l'eventuale esistenza di aggiornamenti a prodotti in precedenza acquistati, l'eventuale sovrapposizione fra tipi prodotto diversi (libri, riviste, ecc.) con ciò rendendo inevitabile l'attivazione di flussi informativi difficilmente codificabili e/o standardizzabili. Peraltro la mancata tracciatura di questi flussi impedirebbe a Wolters Kluwer di maturare una piena conoscenza del proprio cliente, faciliterebbe il sorgere di disservizi e, conseguentemente, avrebbe forti ripercussioni anche sullo svolgimento dell'attività amministrativa in senso stretto: molte fatture rischierebbero di rimanere inevase a causa di disservizi di cui non esisterebbe di fatto una storia formalmente riconosciuta. La numerosità di documenti di natura

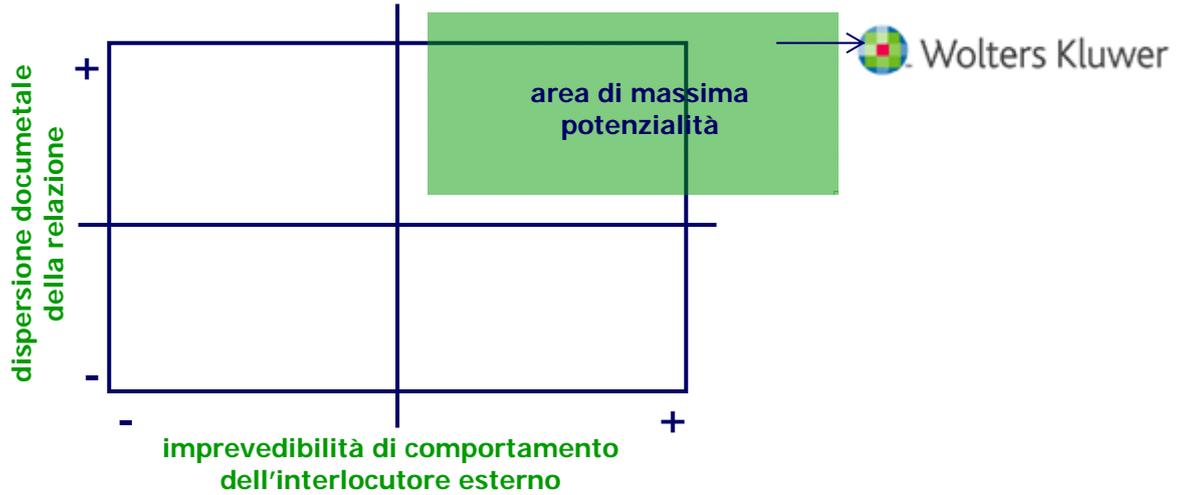
informale scambiati fra l'azienda e il proprio cliente rende inadeguato l'utilizzo di un tradizionale sistema transazionale come piattaforma tecnologica d'appoggio (data la numerosità e l'informalità della documentazione scambiata) e crea spazio per l'utilizzo di un sistema documentale.

Peraltro si segnala come non sia solo il tipo e la numerosità di documenti coinvolti nel processo a creare l'opportunità di utilizzo di un sistema documentale, bensì anche la natura dell'interlocutore coinvolto. La prevalenza di clienti di piccole dimensioni (individui o studi professionali) caratterizzati da comportamenti difficilmente prevedibili e riconducibili a routine ripetitive rende di fatto inutile un'eventuale sforzo di standardizzazione dei flussi informativi associati al processo di vendita da parte dell'azienda¹⁴.

In sintesi in tutti quei settori caratterizzati da flussi informativi fra l'azienda e i propri interlocutori esterni, ove la standardizzazione non è possibile per la numerosità e varietà dei documenti coinvolti e per l'impossibilità di prevedere ex ante i comportamenti degli interlocutori stessi, l'utilizzo di un sistema documentale tende ad accrescere l'insieme dei benefici discussi nel paragrafo precedente (per una visione di sintesi si veda figura 2).

-- Figura (2) – I benefici amministrativi del documento elettronico: il ruolo del contesto settoriale --

¹⁴ Un altro esempio particolarmente diffuso riguarda la gestione delle transazioni di acquisto di servizi di natura artigianale in qualsiasi realtà aziendale. Detti servizi sono difficilmente codificabili a causa dell'inesistenza di comportamenti standard da parte dei fornitori esterni che presentano di fatto un certo disordine amministrativo (in termini di richiesta di un ordine antecedentemente l'erogazione del servizio, modalità di attestazione del servizio reso, tempi e modalità di compilazione della fattura). Con riferimento a dette fattispecie di acquisto i tradizionali sistemi gestionali spesso prevedono eccezioni rispetto alle regole ordinarie di processamento dei dati di acquisto. Anche in questo caso l'utilizzo di un sistema documentale garantirebbe la tracciatura delle informazioni amministrative, pur evitando le rigidità tipicamente imposte dai tradizionali sistemi transazionali.

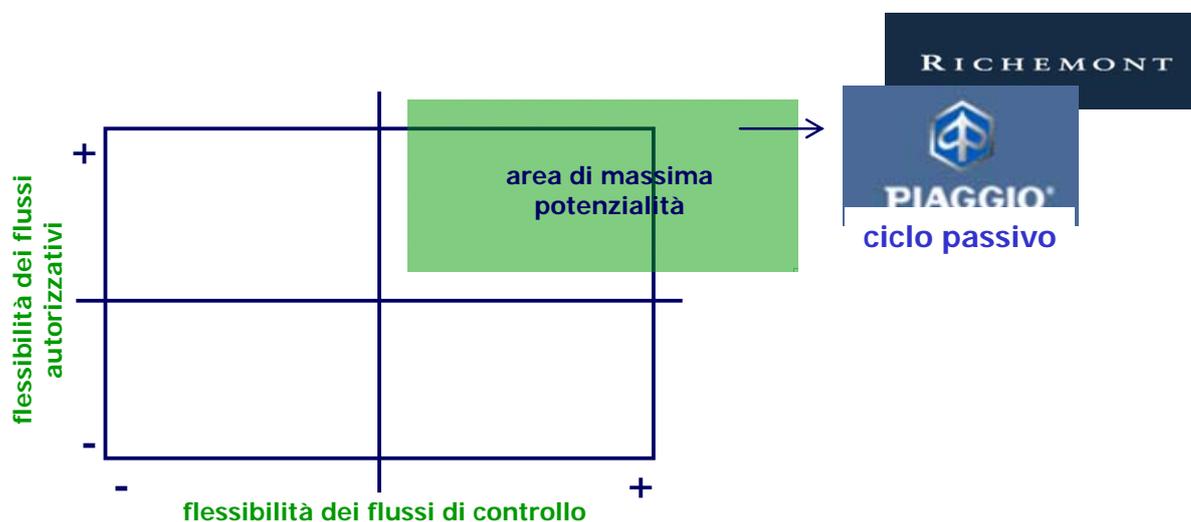


Un'altra variabile di contesto che può condizionare fortemente lo sfruttamento delle potenzialità di un documentale è riconducibile all'azienda (e, più nello specifico, all'assetto organizzativo inteso nel suo complesso). A prescindere dal settore di riferimento esistono, infatti, realtà aziendali che si caratterizzano per una forte richiesta di flessibilità operativa. L'esigenza di una elevata flessibilità mal si coniuga con l'utilizzo di sistemi informativi rigidi; da qui l'opportunità di utilizzo di sistemi meno stringenti dal punto di vista operativo, quali possono essere i sistemi documentali. Sono esempi rilevanti da questo punto di vista i casi Richemont e Piaggio che, per alcune tipologie d'acquisto considerate minori, non prevedono iter operativi fortemente formalizzati. Il caso Richemont da questo punto di vista è emblematico; per tutti gli acquisti che non siano di merci destinate alla vendita, quali ad esempio complementi d'arredo per i negozi piuttosto che servizi di natura pubblicitaria, l'azienda non prevede un iter di richiesta di acquisto – ordine – fattura. Il controllo è subordinato al rispetto di limiti di spesa assegnati ai vari centri di costo e l'autorizzazione alla pagabilità della fattura viene definita ex-post, inviando la medesima ai potenziali enti originanti l'acquisto. Si tratta di una scelta che, sebbene non particolarmente efficiente dal punto di vista amministrativo, garantisce la massima flessibilità operativa ed è coerente con la specifica volontà di evitare un eccessivo irrigidimento dell'attività di approvvigionamento di beni / servizi "creativi".

A fronte di questa situazione l'utilizzo del transazionale non può che essere molto limitato; esso di fatto riduce il proprio ambito di applicazione alla parte finale del ciclo d'acquisto: il ricevimento e il pagamento della fattura passiva. Da qui lo spazio per lo sfruttamento di un documentale, pienamente colto dall'azienda, in grado, grazie ad una parametrizzazione molto articolata dei *workflow* autorizzativi e di controllo di gestire i flussi documentali per intero (con possibilità di estensione a tutti i documenti associati all'attività d'acquisto).

In sintesi, in tutti quei contesti aziendali in cui si ricerca una forte flessibilità operativa che in termini amministrativi si traduce in flessibilità autorizzativa e di controllo, l'utilizzo del documento elettronico può esprimere al massimo i benefici descritti nel paragrafo precedente (si veda figura 3).

-- Figura (3) – I benefici amministrativi del documento elettronico: il ruolo del contesto aziendale --



Un'ultima variabile particolarmente utile per identificare gli ambiti di applicabilità (in chiave gestionale) del documento elettronico è rappresentata dal tipo di processo che lo stesso si propone di supportare. Da questo punto di vista esistono processi rispetto ai quali la ricerca di una forte codifica dei dati e di un'altrettanto significativa standardizzazione delle prassi amministrative è più possibile di altri. Nello specifico si prestano ad essere oggetto di codifica / standardizzazione processi caratterizzati da un numero ridotto di documenti coinvolti e da una ridotta ricchezza informativa di ciascun documento rilevante. La prima caratteristica (tipologia di documenti coinvolti nel processo limitata) consente la definizione di standard amministrativi di comportamento con una certa facilità, mentre la seconda (ridotto contenuto informativo di ciascun documento) fa sì che la traduzione delle informazioni presenti nel documento stesso in codici pre-definiti sia possibile e, al contempo, conveniente. Al contrario esistono processi che si caratterizzano per un certo disordine documentale, inteso come presenza di tipi documenti diversi per formato, contenuto, linguaggio, ecc., cui si associa una forte criticità delle informazioni presenti in ciascun documento rilevante.

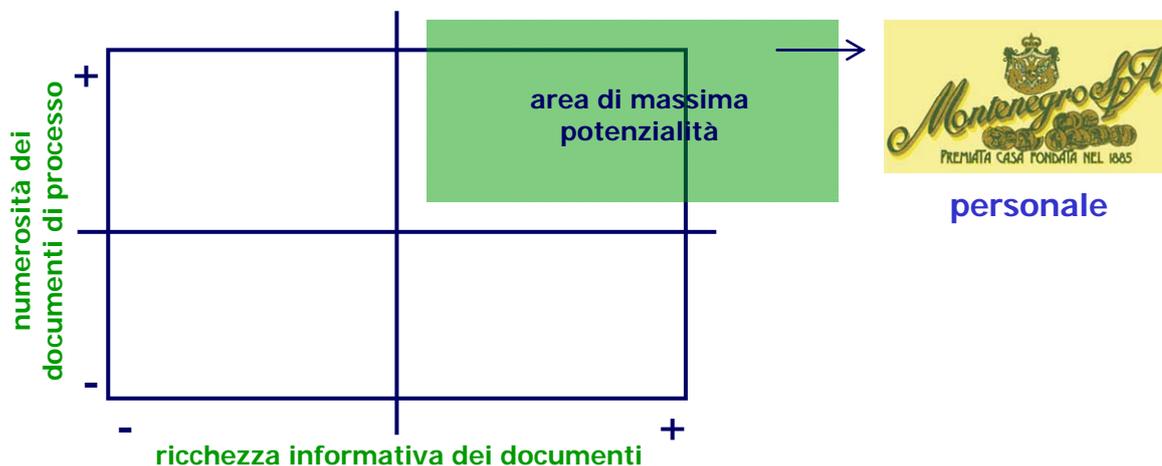
Da questo punto di vista costituisce un buon riferimento il processo di gestione del personale visto nel caso Montenegro. L'azienda ha voluto strutturare un processo di gestione del personale nella sua accezione più ampia, superando i confini della semplice gestione amministrativa (peraltro già da sola particolarmente complessa) per arrivare ad includere anche la gestione dei processi di valutazione delle risorse umane, i percorsi retributivi e di carriera, ecc. In questa accezione diviene difficile trovare nel sistema transazionale un comodo strumento di supporto¹⁵. La flessibilità garantita da un documentale riesce, al contrario, a gestire la complessità senza sforzi di implementazione e di manutenzione del sistema eccessivi.

Anche il tipo di processo (e la complessità documentale ad esso associata) diviene, dunque, una delle variabili di contesto in grado di qualificare il perimetro

¹⁵ Non è un caso da questo punto di vista che uno dei processi rispetto ai quali i sistemi integrati hanno trovato maggiore difficoltà di implementazione sia rappresentato proprio dal processo di gestione del personale. Soprattutto in Italia, infatti, detto processo si caratterizza per una complessità amministrativa (si potrebbe parlare anche di complessità documentale) che i sistemi ERP sono riusciti a gestire con grande difficoltà.

delle attività amministrative rispetto al quale le potenzialità di un sistema documentale possono essere massimizzate (si veda figura 4).

-- Figura (4) – I benefici amministrativi del documento elettronico: il ruolo del processo --



L'analisi dei casi presentati nei capitoli precedenti dimostra che, se è vero che i benefici auspicabili dall'utilizzo in chiave evoluta di un sistema documentale vanno al di là dei semplici recuperi di efficienza, è altrettanto vero che detti benefici tendono ad essere enfatizzati nelle giuste condizioni di contesto. Nello specifico in tutti quei processi rispetto ai quali si richiede elevata flessibilità (per la natura tipica del processo e/o per il contesto aziendale e settoriale nel quale lo stesso risulta essere calato) il sistema documentale tende ad essere un ottimo strumento integrativo rispetto ai tradizionali sistemi transazionali. Esso consente una tracciatura puntuale degli scambi di informazioni, dei flussi di controllo e autorizzativi che, in mancanza di detto strumento, non ha spesso un'alternativa diversa dalla gestione cartacea.

4. Documento elettronico e Sistema Amministrativo: conclusioni

In un'accezione limitata, per quanto ancora diffusa, documento elettronico e conservazione sostitutiva vengono percepiti dal mondo delle imprese come due concetti simili. In realtà l'analisi condotta per il tramite di casi aziendali dimostra che la conservazione sostitutiva può essere un fattore facilitatore nella scelta di un sistema documentale, ma non ne deve esaurire né le motivazioni, né l'ambito d'intervento.

La scelta di un documentale deve passare per l'identificazione di potenzialità che vanno al di là di una migliore gestione degli adempimenti normativi. Questo strumento può diventare un utile mezzo di supporto per la gestione di flussi informativi che richiedono margini di flessibilità raramente compatibili con le caratteristiche strutturali di sistemi più tradizionali.

E' in questa prospettiva che devono essere letti i casi presentati nei capitoli precedenti; in tutte le situazioni analizzate (sebbene con grado di rilevanza e di pervasività differenti) il documento elettronico viene letto come il meccanismo attraverso il quale gestire situazioni amministrative complesse per caratteristiche di settore (caso Wolters Kluwer), aziendali (casi Piaggio e Richemont) o di processo (caso Montenegro).

La valutazione del grado di utilità di detto sistema deve pertanto passare dalla verifica del livello di complessità amministrativa presente in azienda e dalla rilevanza (in termini di numero di processi amministrativi coinvolti e di costo di detti processi) di detta complessità. In mancanza di una complessità amministrativa l'utilizzo del sistema documentale riduce le sue potenzialità, che rimangono confinate alla dimensione della conservazione sostitutiva.

Pertanto si segnala che i casi analizzati, sebbene qualificabili come casi eccellenti, presentano spesso ulteriori margini di miglioramento. In questo senso l'utilizzo di un documentale deve essere inteso in chiave dinamica: al variare delle condizioni di contesto o delle condizioni tecnologiche è necessaria una continua manutenzione che consenta di sfruttare al massimo le potenzialità dello strumento.

Bibliografia

AA.VV., *Tenuta e conservazione delle scritture contabili con modalità informatiche*, Documento n. 31 del 23 novembre 2005, Fondazione Luca Pacioli

Agliati M. (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e sistema amministrativo – L'evoluzione negli assetti operativi e organizzativi della funzione amministrativa (esperienze aziendali a confronto)*, Milano, EGEA, 1996

Agliati M., Meloni G., *The new role of the accounting and control function: critical issues and possible solutions*, EAA 2004

Agliati M., Merregalli S., L'impatto degli ERP sull'attività amministrativa: una promessa mantenuta?, in *Economia & Management*, n. 1, 2000

Allen T.J., Scott Morton M.S., *Information technology and the corporation of the 1990s*, Oxford University Press, Oxford, 1994

Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., *Il Benchmarking dei processi amministrativi*, Milano, EGEA, 2000

Biffi A., Demattè C. (a cura di), *L'araba fenice: economia digitale alla prova dei fatti*, Milano, ETAS, 2003

Campomori F., Zanini U., *Fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva*, Forlì, Esperta Editore, 2005

Cfr. Amigoni F., Beretta S., *Information technology e creazione del valore – analisi del fenomeno SAP*, Milano, EGEA, 1998

Culasso F., *Information technology e controllo strategico*, Milano, Giuffrè Editore, 2004

Dossi A., *I processi aziendali – profili di misurazione e controllo*, Milano, EGEA, 2001

Koetzle L., Rutstein C., Liddel H., Buss C., Nakashima T., *Reducing the integration's cost*, Forrester Research Institute, dicembre 2001

Marchi L., Mancini D. (a cura di), *gestione informatica dei dati aziendali*, Milano, Franco Angeli, 1998

Mucelli A., *I sistemi informativi integrati per il controllo dei processi aziendali*, Torino, Giappichelli Editore, 2000

Pontiggia A. (a cura di), *L'impiego efficiente delle tecnologie dell'informazione – apprendimento e cambiamento organizzativo*, Milano, EGEA, 2001

Quagli A., Dameri P.R., Inghirami I.E., *I sistemi informativi gestionali*, Genova, Franco Angeli, 2004

Tsiouras I., *Governo e miglioramento dei processi*, Milano, Franco Angeli, 1998

Venkatraman N., IT-Enabled Business Transformation: from automatic to business scope redefinition, in *Sloan Management Review*, autunno 1994