

# **POLITECNICO DI TORINO**

Corso di laurea magistrale in

**Ingegneria gestionale**

Tesi di laurea magistrale

## **Valutazione efficienza “Arxivar” sui processi aziendali post Covid-19**



**Relatore**

Maurizio Galetto

**Candidato**

Michela Pascuzzo

**Tutor aziendale**

Gianluca Fiori

Anno Accademico 2019/2020

## **Indice**

<b>1. Introduzione</b> .....	5
<b>2. Digital transformation</b> .....	6
<b>2.1 Digital Transformation in Italia</b> .....	10
<b>2.2 Digital Transformation dopo il Covid-19</b> .....	15
<b>2.2.1 Covid-19: impatto macroeconomico e sul digitale</b> .....	18
<b>2.3 Trend futuri della digital transformation</b> .....	22
<b>3. Arxivar: definizione e obiettivi</b> .....	25
<b>4. Presentazione case study -Visit Piemonte</b> .....	29
<b>4.1 Visit Piemonte – l’impresa e la mission</b> .....	29
<b>4.2 Visit Piemonte – esigenze aziendali e soluzioni applicate</b> .....	31
<b>5. Case study - Analisi ambiente Arxivar</b> .....	34
<b>5.1 Workflow Personale</b> .....	36
<b>Workflow 1: Timesheet</b> .....	44
<b>Workflow 2: Autorizzazione Personale</b> .....	45
<b>Workflow 3: Duplica Righe Ferie</b> .....	48
<b>Workflow 4: Richiesta Trasferta</b> .....	49
<b>Workflow 5: Duplica Righe Trasferta</b> .....	51
<b>5.2 Workflow Acquisti</b> .....	52
<b>Workflow 6: Gestione modelli ordine d’acquisto</b> .....	54
<b>Workflow 7: Gestione allegati fornitore</b> .....	60
<b>Workflow 8: Approvazione flussi pagamento</b> .....	63
<b>Workflow 9: Gestione allegati ordine</b> .....	68
<b>6. Case study: analisi situazione post Covid-19</b> .....	70
<b>6.1 Processo di consegna ticket e cedolini</b> .....	72
<b>6.1.1 Ticket</b> .....	72
<b>6.1.2 Cedolini</b> .....	76
<b>6.2 Intevista a Visit Piemonte</b> .....	77
<b>Conclusioni</b> .....	80
<b>Sitografia</b> .....	82
<b>Bibliografia</b> .....	83

## Indice delle figure

Figura 1 - Benefici della Digital Transformation.....	6
Figura 2- Risultati indagine Boston Consulting Group (1/2).....	7
Figura 3- Risultati indagine Boston Consulting Group (2/2).....	7
Figura 4- Pilastri della Digital Transformation.....	9
Figura 5 - Fattori che guidano la Digital Transformation.....	10
Figura 6 - Indice DESI .....	11
Figura 7 - Performance DESI 2020.....	12
Figura 8 - Trend “connettività” 2015-2020.....	12
Figura 9- Trend “capitale umano” 2015-2020 .....	13
Figura 10 - Trend "uso dei servizi internet" 2015-2020 .....	13
Figura 11 - Trend "servizi pubblici digitali" 2015-2020.....	13
Figura 12 - Trend "integrazione delle tecnologie digitali" 2015-2020 .....	13
Figura 13- Risultati indagine BCG post Covid-19 (1/4).....	16
Figura 14- Risultati indagine BCG post Covid-19 (2/4).....	17
Figura 15- Risultati indagine BCG post Covid-19 (3/4).....	17
Figura 16- Risultati indagine BCG post Covid-19 (4/4).....	18
Figura 17- Impatto sul PIL del Covid-19.....	19
Figura 18- Impatto Covid-19 sull'economia italiana.....	19
Figura 19- Dati Smart Technologies pre-Covid-19 .....	21
Figura 20 - Funzioni di Arxivar .....	25
Figura 21 - Vari sistemi da cui è possibile immettere documenti in Arxivar.....	26
Figura 22 - Vantaggi utilizzo Arxivar.....	26
Figura 23 - Settori applicazione Arxivar.....	27
Figura 24 - Driver processi sviluppati.....	33
Figura 25 - Flussi di lavoro implementati in Visit Piemonte .....	33
Figura 26 - Ambiente Arxivar Web: desktop.....	34
Figura 27 - Ambiente Arxivar Web: layout comandi .....	35
Figura 28 - Ambiente Arxivar Web: layout menu .....	35
Figura 29 - Ambiente Arxivar Web: layout desktop.....	35
Figura 30 - Ambiente Arxivar Desktop.....	36
Figura 31 - Ambiente Arxivar: aree organizzative .....	38
Figura 32 - Ambiente Arxivar: elenco attività (1/5) .....	39
Figura 33 - Ambiente Arxivar: elenco attività (2/5) .....	40
Figura 34 - Ambiente Arxivar: elenco attività (3/5) .....	41
Figura 35 - Ambiente Arxivar: elenco attività (4/5) .....	42
Figura 36 - Ambiente Arxivar: elenco attività (5/5) .....	43
Figura 37 - Ambiente Arxivar: Workflow 1 .....	44

Figura 38 - Ambiente Arxivar: workflow 2 .....	45
Figura 39 - Ambiente Arxivar: esempio maschera richiesta ferie .....	47
Figura 40 - Ambiente Arxivar: workflow 3 .....	48
Figura 41 - Ambiente Arxivar: workflow 4 .....	49
Figura 42 - Ambiente Arxivar: modello rimborso spese .....	50
Figura 43 - Ambiente Arxivar: workflow 5 .....	51
Figura 44 - Processo di gestione acquisti .....	53
Figura 45 - Ambiente Arxivar: workflow 6 .....	54
Figura 46 - Ambiente Arxivar: modello ordine di acquisto per fornitore italiano con split .....	55
Figura 47 - Ambiente Arxivar: modello ordine di acquisto per fornitore estero .....	56
Figura 48 - Ambiente Arxivar: modello richiesta preventivo .....	57
Figura 49 - Ambiente Arxivar: modello ODA .....	58
Figura 50 - Ambiente Arxivar: workflow 7 .....	60
Figura 51 - Ambiente Arxivar: esemio di fascicolazione per i fornitori.....	61
Figura 52 - Ambiente Arxivar: vista su stati dei fornitori.....	62
Figura 53 - Ambiente Arxivar: worflow 8 .....	63
Figura 54 - Processo di autorizzazione dell'ordine .....	64
Figura 55 - Ambiente Arxivar: vista registro ordini 2020 .....	66
Figura 56 - Ambiente Arxivar: esempio log .....	67
Figura 57 - Ambiente Arxivar: workflow 9 .....	68
Figura 58 - Ambiente Arxivar: maschera di profilazione per ODA (1/2) .....	69
Figura 59 - Ambiente Arxivar: maschera di profilazione per ODA (2/2) .....	69
Figura 60 - Ambiente Arxivar: workflow import cedolini .....	70
Figura 61 - Ambiente Arxivar: workflow export cedolin su Board.....	70
Figura 62 – Ambiente Arxivar: workflow consegna ticket.....	71
Figura 63 - Modello assegnazione ticket.....	72
Figura 64 - Ambiente Arxivar: vista per consultazione ticket .....	73
Figura 65 - Ambiente Arxivar: workflow gestione documenti HR .....	75
Figura 66 - Ambiente Arxivar: richiesta password per visionare cedolini .....	76

## 1. Introduzione

Il presente lavoro di tesi ha come scopo ultimo quello di valutare l'efficacia di Arxivar su un case study, considerandone l'impatto nei mesi successivi al Covid-19. Si è scelto, quindi, di operare un doppio confronto: l'efficacia di Arxivar in sé e, anche e soprattutto, come questo ha impattato sui processi aziendali in un periodo di oggettiva difficoltà come questo dell'emergenza sanitaria.

Nella prima parte del seguente lavoro ci si soffermerà sul concetto di *digital transformation*: questo argomento verrà analizzato dapprima in maniera qualitativa, spiegandone i principi alla base, e, successivamente, vi sarà una parte quantitativa dove si prenderà in considerazione l'impatto del digitale prima e dopo l'emergenza sanitaria. La trasformazione digitale pone la base nella cultura delle persone: il passaggio al digitale risulta molto spesso ostico a chi è restio al cambiamento, che non accetta l'innovazione (intesa come progresso sociale e culturale) e che preferisce, quindi, continuare ad utilizzare strumenti tradizionali. Digitalizzare i processi aziendali comporta dei vantaggi oggettivi che, molto spesso, vengono oscurati dagli investimenti che sono necessari al fine di effettuare questo passaggio. La realtà italiana è costituita per la maggior parte da PMI (156754<sup>1</sup> società, di cui 130300 sono piccole) che non sempre hanno i fondi per far fronte a questo tipo di investimento (o la cultura del cambiamento): questo sarà oggetto di considerazioni nel seguente lavoro in quanto è importante valutare l'idea della digitalizzazione in un contesto ben definito.

Nella seconda parte, dopo una introduzione al software Arxivar e ai suoi obiettivi principali, le valutazioni che ne seguiranno avranno per oggetto il case study. La scelta di inserire un case study ha come obiettivo quello di dare concretezza al presente lavoro di tesi, avendo a disposizione dei dati oggettivi su cui operare confronti e trarre conclusioni. Dapprima una presentazione generale dell'impresa scelta al fine di inquadrarne il modello di business e le principali caratteristiche organizzative. Successivamente verranno espone le esigenze che hanno portato la società in questione a mettere in discussione i propri flussi di lavoro per cercare, ove possibile, di ottimizzarli rendendoli più efficienti.

L'analisi vera e propria dei processi implementati su Arxivar verrà svolta nei capitoli successivi: ogni processo verrà discusso dettagliatamente al fine di comprenderne l'utilità e l'impatto aziendale.

A questo punto lo scenario di analisi diviene quello post Covid-19: qui si discuterà del ruolo di Arxivar e di come quest'ultimo abbia facilitato l'implementazione di flussi di lavoro alternative durante il lockdown.

Infine, le conclusioni del lavoro svolte e gli obiettivi del progetto per il futuro.

## 2. Digital transformation

La trasformazione digitale è un cambiamento culturale che non riguarda solo l'ambito tecnologico in un'impresa, ma anche e soprattutto un cambiamento nel modo di pensare delle persone.

Tale cambiamento è necessario affinché l'impresa rimanga competitiva e si adatti ai nuovi scenari macroeconomici (soprattutto quelli post Covid-19): l'equilibrio di un business non si regge solo su una solida base finanziaria, ma su variabili come aspettative dei clienti, strategie di marketing innovative che tracciano il confine tra un'impresa appetibile per il mercato e una obsoleta.

L'immagine che segue sintetizza i principali benefici riscontrati nell'utilizzo della digital transformation a livelli diversi: business, processi e persone.

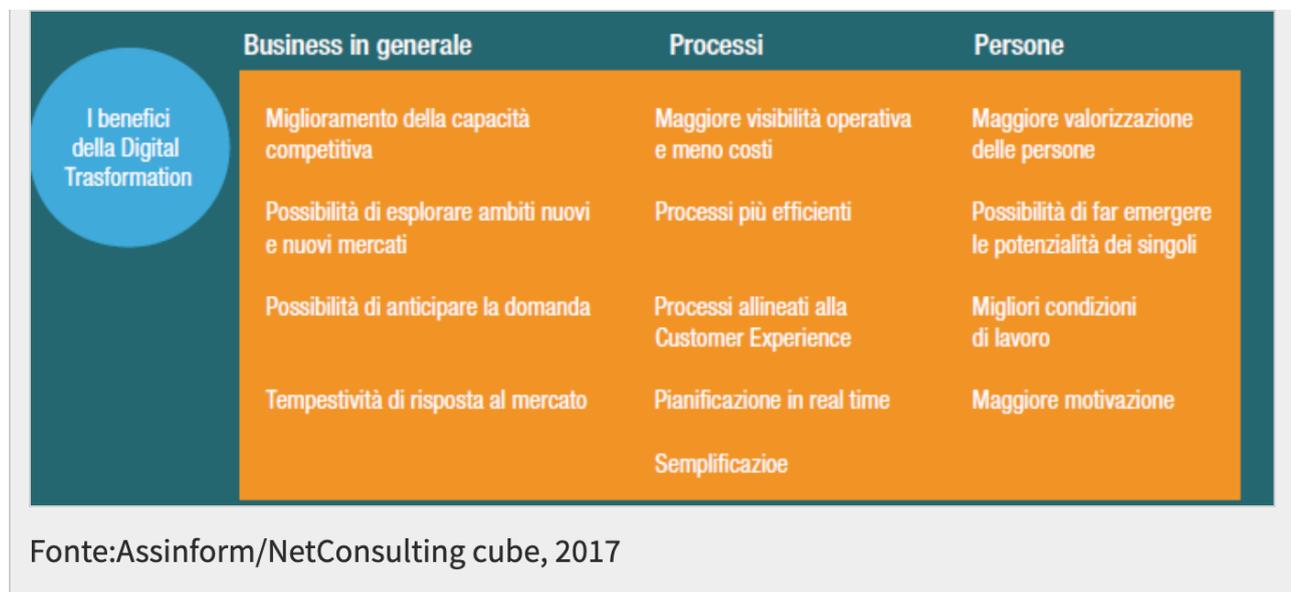


Figura 1 - Benefici della Digital Transformation

La capacità di un'impresa di essere versatile e di adattarsi in tempi brevi al cambiamento (o, se possibile, di prevedere eventuali scenari negativi) fa la differenza tra un'impresa di successo ed una fallimentare ed è su questo punto che si rileva l'importanza della digitalizzazione.

La digitalizzazione è, pertanto, un fattore importante nella vita di una società che, sottostimato, può portare conseguenze di forte magnitudo. Di seguito, un'indagine condotta dalla Boston Consulting Group ha messo in luce l'opinione di dipendenti e manager circa il grado di digitalizzazione della società in cui lavorano e quanto veloce è stato il passaggio alla digitalizzazione stessa. La visione delle persone che operano

nel contesto in esame, come si vedrà in seguito, è uno dei pilastri che servono a diffondere la cultura della digitalizzazione.

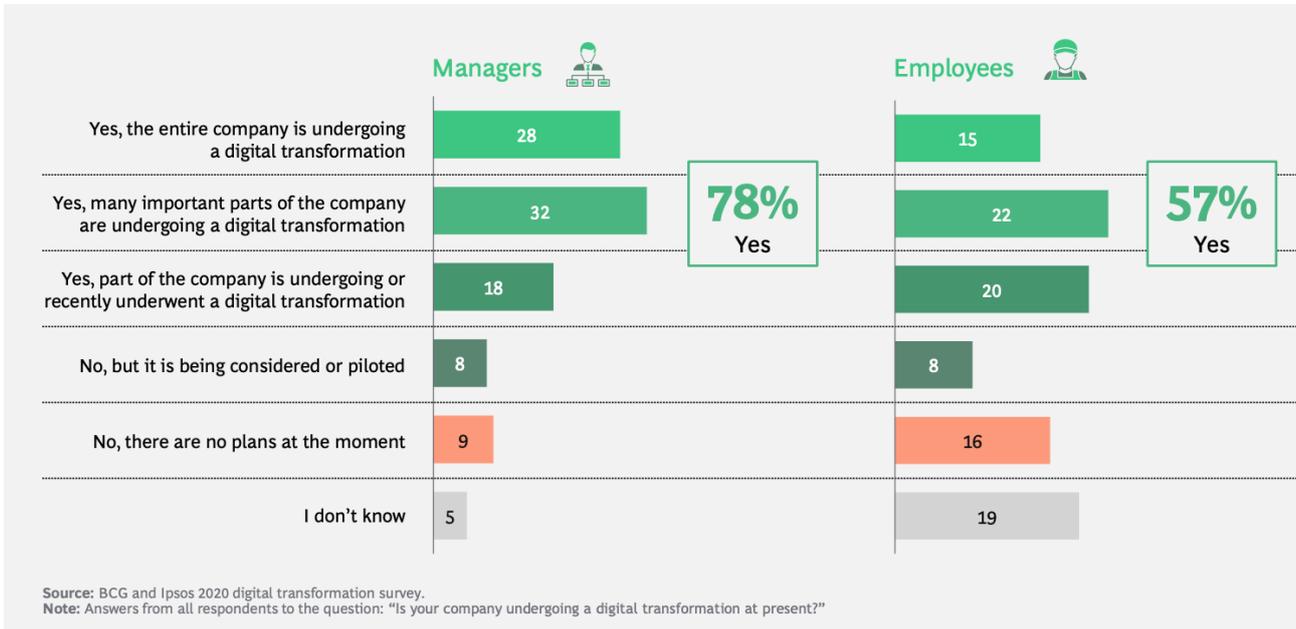


Figura 2- Risultati indagine Boston Consulting Group (1/2)

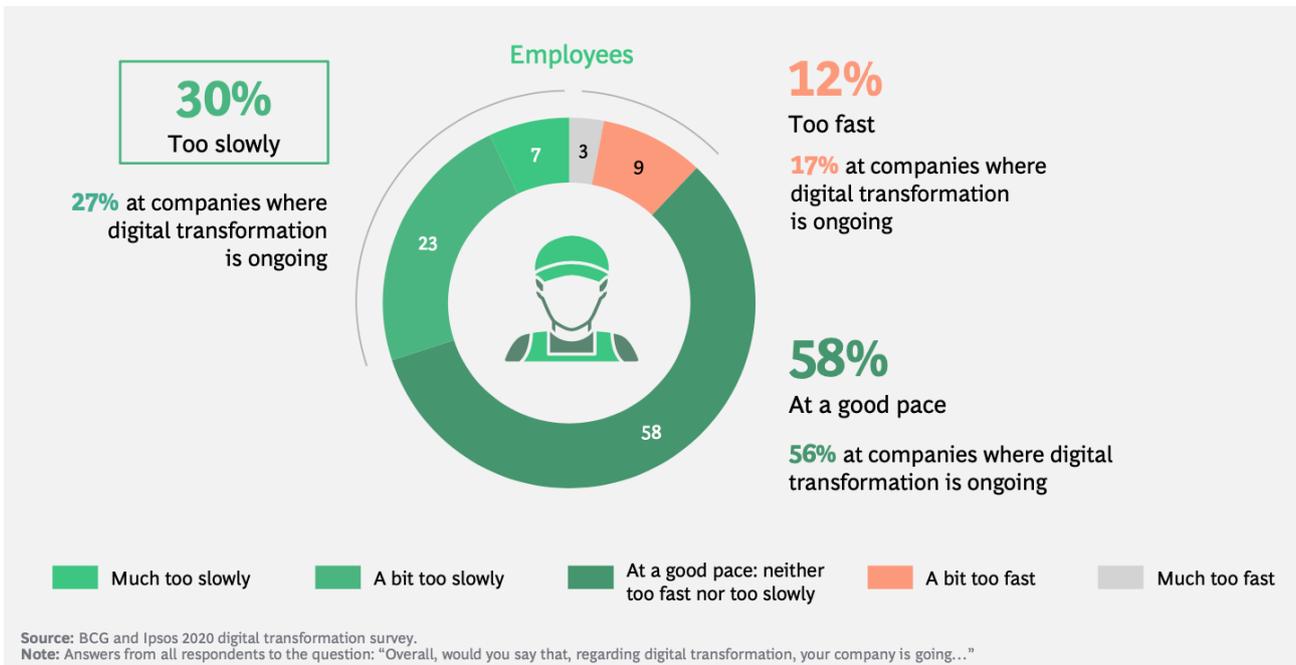
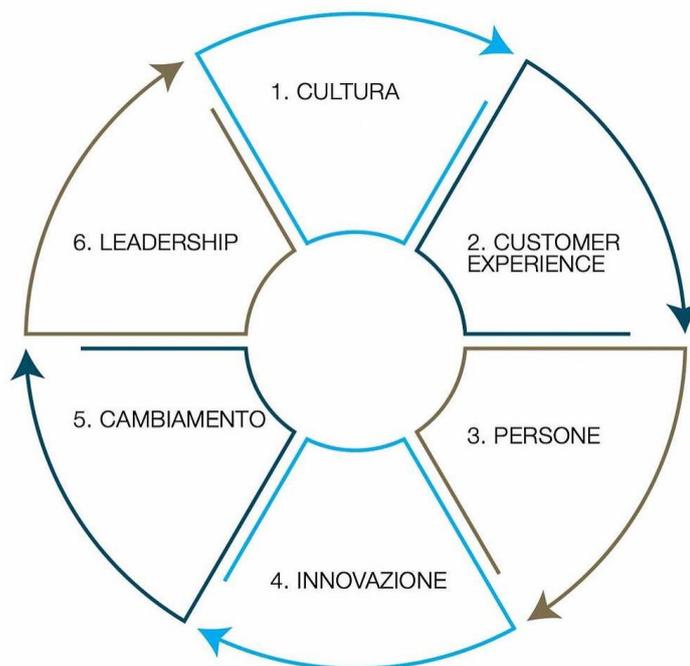


Figura 3- Risultati indagine Boston Consulting Group (2/2)

La digital transformation pone le sue basi in sei pilastri:

1. Cultura. Il passaggio al digitale non può avvenire se nelle persone non vi è l'idea che l'innovazione è fonte di progresso. La digitalizzazione deve essere un pilastro dell'impresa che deve essere accolto e condiviso da ogni livello gerarchico presente di questa;
2. Customer Experience interna ed esterna. Capire le esigenze di un cliente è una ricerca che deve essere fatta prima di investire nella tecnologia: non si può chiedere ad un cliente di adattarsi ai processi dell'impresa, altrimenti si corre il rischio di perderli. Un fattore ugualmente importante è l'esperienza di dipendenti e la positività con cui si interfacciano al loro lavoro: un dipendente motivato e felice del proprio lavoro può offrire spunti di riflessione utili a comprendere meglio il mercato, senza sostenere costi aggiuntivi per comprendere tali aspetti.
3. Persone. Le persone e l'interazione tra queste è uno degli aspetti più complicati da gestire all'interno di un'impresa ma queste rappresentano il cuore della trasformazione: investire in persone qualificate, permetterà all'azienda di competere senza problemi nel campo della trasformazione digitale.
4. Innovazione culturale, manageriale e tecnologica. Quando le persone lavorano in un ambiente a loro favorevole, sono motivate a dare di più, apportando delle idee che possono portare innovazione a vari livelli nell'impresa.
5. Cambiamento.
6. Leadership. La gestione manageriale dell'impresa deve contestualmente coinvolgere tutti i dipendenti nelle decisioni aziendali, in modo che tutti siano partecipi nel piano da attuare. La tecnologia è in evoluzione continua, quindi, è necessario che la direzione dell'impresa sia chiara ed unica, in quanto tutti si devono poter muovere in maniera indipendente ma avendo chiaro lo scopo finale. Il cambiamento è necessario: il manager deve dare ai proprio dipendenti per rendere questo processo quanto più indolore possibile, fornendo gli strumenti e l'ambiente adatto.



*Figura 4- Pilastri della Digital Transformation*

I pilastri della digital transformation rimarcano l'importanza di vari elementi costituenti (persone, management, ...): la tecnologia, infatti, non basta affinché si abbia digitalizzazione ma vi sono questi altri fattori che hanno più o meno importanza a seconda del settore economico a cui si fa riferimento.

L'immagine che segue chiarifica questo aspetto mettendo a confronto settori come IT, quello dei media, quello industriale e quello della sanità. Per ognuno di questo, si confronterà l'importanza di: visione del cliente, agile project management, sicurezza e delivery added value.

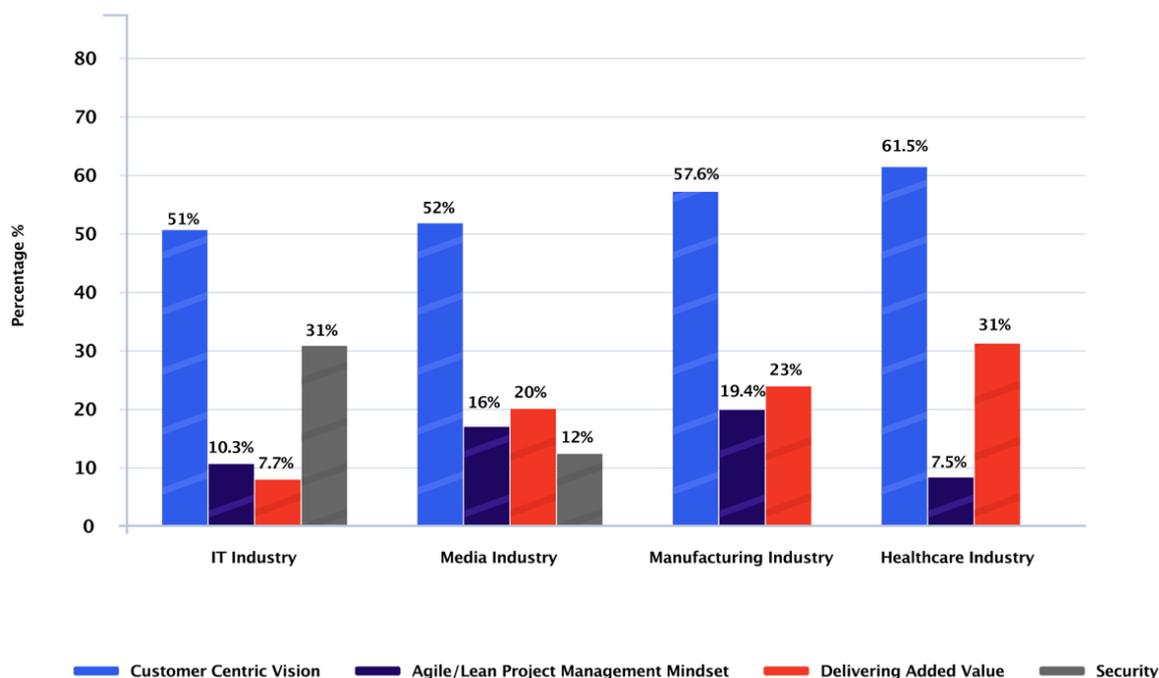


Figura 5 - Fattori che guidano la Digital Transformation

## 2.1 Digital Transformation in Italia

In Italia la cultura della digitalizzazione non è così diffusa: la maggior parte delle imprese italiane (156754<sup>1</sup> società) sono di piccole (e medie) dimensioni, dove vi sono persone poco propense al cambiamento e che preferiscono rimanere a svolgere le loro mansioni standardizzate negli anni.

La standardizzazione del lavoro comporta una maggiore specializzazione degli operatori: questi ripetono in maniera automatica il compito assegnatogli, non avendo, quindi, necessità di partecipare a corsi di aggiornamento e/o di formazione. Il passaggio al digitale è, però, qualcosa di doveroso per rimanere al passo con i tempi: nessuna organizzazione può pensare di non far leva su questo e rimanere competitiva sul mercato.

Un'indagine svolta annualmente dalla Commissione Europea monitora l'indice di digitalizzazione in Italia (DESI<sup>2</sup>): gli aspetti presi in considerazione in questo studio sono connettività a banda larga, le competenze digitali, l'uso di internet, i servizi

<sup>1</sup> Rapporto Cerved PMI, 2019.

<sup>2</sup> Il DESI è un valore sintetico che può variare da 0 a 1 che misura il grado di digitalizzazione di un Paese. Viene calcolato a partire da 30 indicatori che appartengono alle aree di: connettività, capitale umano, utilizzo di internet, integrazione delle tecnologie digitali e servizi pubblici digitali; ad ogni area viene affidato, dagli operatori della Commissione europea un certo peso specifico (connettività e competenze digitali 25% ciascuna del punteggio totale, integrazione della tecnologia digitale 20%, utilizzo di internet e servizi pubblici digitali hanno 15% ciascuna).

pubblici digitali ed il capitale umano. I dati utilizzati per l'analisi sono dati che hanno come periodo di riferimento il 2019, pertanto il Regno Unito è ancora incluso nel DESI 2020 e le statistiche sono state calcolate su 28 Stati Membri.

	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>25</b>	<b>43,6</b>	<b>52,6</b>
DESI 2019	23	41,6	49,4
DESI 2018	25	36,2	46,5

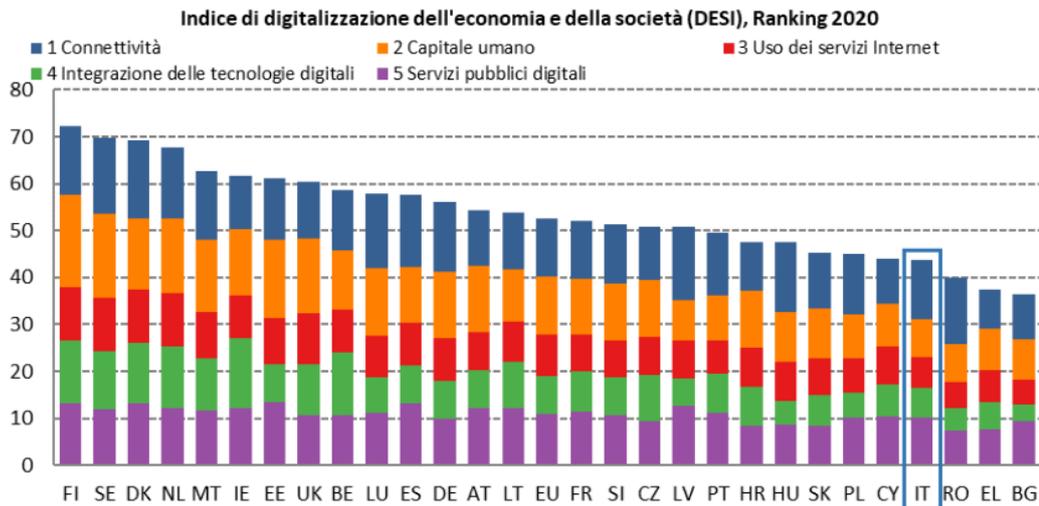


Figura 6 - Indice DESI

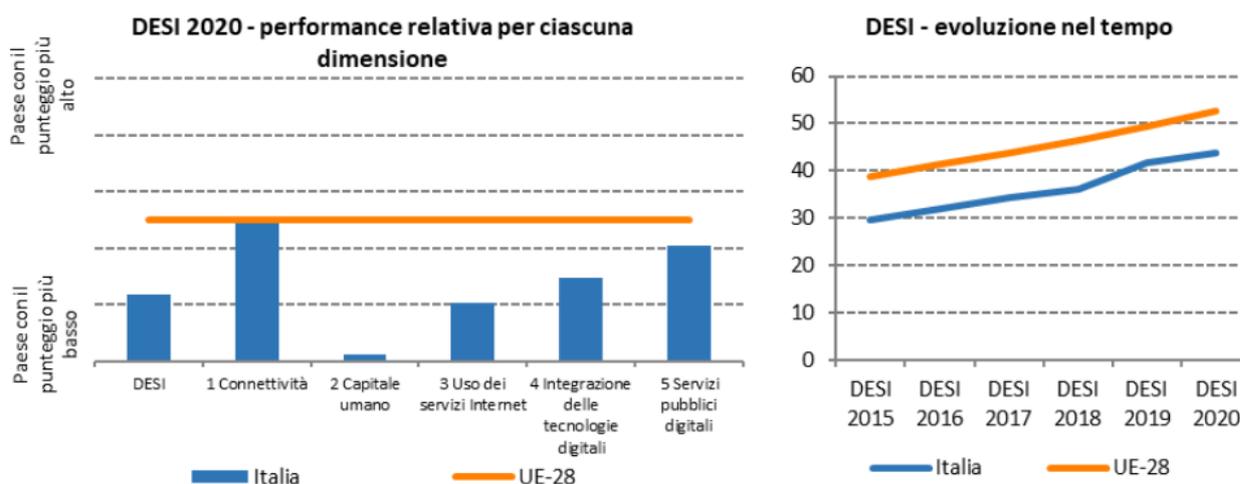


Figura 7 - Performance DESI 2020

Da questi dati emerge che l'Italia ha delle carenze significative sul capitale umano specializzato in competenze digitali e non fa ben sperare nemmeno l'uso di internet (solo il 74% degli italiani usa abitualmente internet). L'offerta dei servizi digitali (e-government) è modesta ma con scarso utilizzo da parte del pubblico; si evidenzia, inoltre, come le imprese italiane sono indietro nell'uso di tecnologie come Cloud e Big Data (nel prossimo paragrafo verrà analizzato in dettaglio la situazione delle PMI italiane). Di seguito sono riportati in dettaglio gli andamenti degli aspetti considerati nel tempo (dal 2015 al 2020).

1 Connettività	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>17</b>	<b>50,0</b>	<b>50,1</b>
DESI 2019	12	48,2	44,7
DESI 2018	25	35,1	39,9

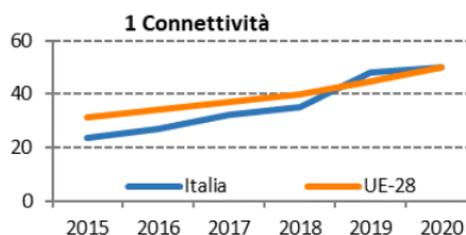


Figura 8 - Trend "connettività" 2015-2020

2 Capitale umano	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>28</b>	<b>32,5</b>	<b>49,3</b>
DESI 2019	26	32,0	47,9
DESI 2018	27	31,6	47,6



Figura 9- Trend "capitale umano" 2015-2020

3 Uso dei servizi Internet	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>26</b>	<b>44,5</b>	<b>58,0</b>
DESI 2019	26	41,7	55,0
DESI 2018	26	37,4	51,8

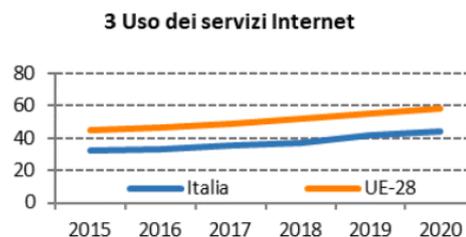


Figura 10 - Trend "uso dei servizi internet" 2015-2020

5 Servizi pubblici digitali	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>19</b>	<b>67,5</b>	<b>72,0</b>
DESI 2019	19	61,9	67,0
DESI 2018	22	54,1	61,8

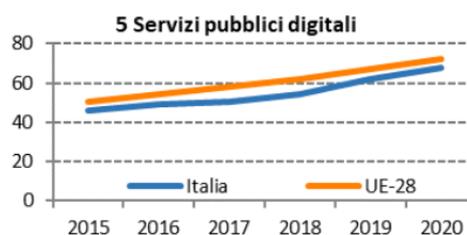


Figura 11 - Trend "servizi pubblici digitali" 2015-2020

4 Integrazione delle tecnologie digitali	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
<b>DESI 2020</b>	<b>22</b>	<b>31,2</b>	<b>41,4</b>
DESI 2019	23	30,0	39,8
DESI 2018	22	29,1	37,8



Figura 12 - Trend "integrazione delle tecnologie digitali" 2015-2020

Nel dettaglio, secondo uno studio dell'Osservatorio Innovazione digitale delle PMI, del Politecnico di Milano, solo il 26% ha un grado di maturità digitale che consentirebbe di competere sui mercati internazionali (campione 1500 imprese su circa 200000 presenti sul territorio). Tra i problemi identificati che bloccano l'innovazione digitale, vi sono:

1. Costi di acquisto dei servizi digitali troppo alti (27%);
2. Mancanza di cultura digitale nell'organizzazione (24%);
3. Scarso supporto da parte delle istituzioni (11%): a tal proposito è stato rilevato, inoltre che il 68% degli imprenditori non è a conoscenza delle iniziative promosse dal Mise, soprattutto nel Centro e Sud Italia.

Tra le altre evidenze riscontrate nelle PMI italiane, vi è la mancanza di figure professionali in questo ambito: nel 44% il responsabile del reparto ICT svolge compiti non innovativi ma solo riguardanti manutenzione dei sistemi informativi; nel 20% dei casi vi è una figura dedicata e specializzata nell'ambito e, infine, nel 18% dei casi non esiste nessuna figura specializzata nell'ambito all'interno del contesto aziendale. Non avere una figura che si occupi di questi aspetti all'interno dell'impresa significa rimanere indietro nel tema digitale: questo renderà l'impresa meno competitiva agli occhi del mercato, sfavorendo le possibilità di acquisire nuovi clienti.

Un altro tema evidenziato dall'Osservatorio è la scarsa conoscenza degli imprenditori degli strumenti della Smart Technology: solo il 30% delle PMI italiane utilizza strumenti Cloud; il 61% dei piccoli imprenditori non sa cosa s'intende per soluzioni IoT.

Il passaggio al digitale non è una scelta che ha ripercussioni solo nell'ambito dei processi: con l'avanzare del progresso tecnologico negli anni, il digitale e le piattaforme ad esso connesso sono diventate un punto chiave di successo dell'impresa che impatta sulla possibilità di sopravvivenza di quest'ultima all'interno dei mercati.

Proprio perché si riconosce l'assoluta importanza (sempre crescente vista l'emergenza sanitaria) del passaggio al digitale, il Ministero dello Sviluppo Economico ha promosso con un Decreto del 9 Giugno 2020 degli interventi di politica economica finalizzati *a sostenere la trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi delle micro, piccole e medie imprese attraverso la realizzazione di progetti diretti all'implementazione delle tecnologie abilitanti individuate nel Piano Nazionale Impresa 4.0 nonché di altre tecnologie relative a soluzioni tecnologiche digitali di*

*filiera*. In particolare, questa agevolazione è indirizzata a coloro i quali vogliono intraprendere qualsiasi progetto che rientra in queste categorie<sup>3</sup>:

- *tecnologie abilitanti individuate dal Piano nazionale impresa 4.0. (advanced manufacturing solutions, additive manufacturing, realtà aumentata, simulation, integrazione orizzontale e verticale, industrial internet, cloud, cybersecurity, big data e analytics) e/o;*
- *tecnologie relative a soluzioni tecnologiche digitali di filiera, finalizzate:*
- *all'ottimizzazione della gestione della catena di distribuzione e della gestione delle relazioni con i diversi attori;*
- *al software;*
- *alle piattaforme e applicazioni digitali per la gestione e il coordinamento della logistica con elevate caratteristiche di integrazione delle attività di servizio;*
- *ad altre tecnologie, quali sistemi di e-commerce, sistemi di pagamento mobile e via internet, fintech, sistemi elettronici per lo scambio di dati (electronic data interchange-EDI), geolocalizzazione, tecnologie per l'in-store customer experience, system integration applicata all'automazione dei processi, blockchain, intelligenza artificiale, internet of things.*
- *A tal fine i progetti devono prevedere la realizzazione di attività di innovazione di processo o di innovazione dell'organizzazione e investimenti.*

## **2.2 Digital Transformation dopo il Covid-19**

L'emergenza sanitaria Covid-19 ha messo a dura prova l'economia di ciascun Paese colpito, mettendone maggiormente in evidenza le debolezze. Partita dalla Cina, e solo dopo arrivata nel resto del mondo, la pandemia ha trasformato ogni certezza di mercato in supposizione: sono cambiati i bisogni degli utenti finali, sono cambiate le modalità di scambio merce ed è cambiato in maniera radicale l'oggetto della domanda di beni. In questo scenario così instabile è stato difficile formulare qualsiasi tipo di previsione e/o aspettativa per il futuro: molte imprese sono rimaste chiuse per mesi e ciò ha comportato degli innumerevoli svantaggi all'economia sia del singolo e, di conseguenza, del pubblico (nonostante l'applicazione di misure cautelative per l'economia).

Questo evento, tanto disastroso quanto inaspettato, ha colpito tutti i settori dell'economia: le imprese chiuse per mesi hanno visto azzerare i loro fatturati, la sanità è stata sottoposta ad uno stress a cui non era preparata e tutto l'ambito tecnologico è passato in prima linea per sopperire alle distanze fisiche imposte.

---

<sup>3</sup> <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/digital-transformation>

In questi mesi, gli strumenti di lavoro a distanza hanno permesso alle imprese di continuare a lavorare durante la chiusura e di ripartire una volta finito il lockdown: sono stati proprio questi metodi che hanno fatto, però, la differenza tra imprese che sono riuscite ad adeguarsi, in quanto già pratiche della digitalizzazione, ed imprese che non sono riuscite a stare al passo con la tecnologia e, solo dopo un periodo di aggiornamento di questo ambito, sono riuscite a mettersi in pari alle altre.

Questa considerazione pone le basi per ribadire, ancora una volta, l'importanza della cultura della digitalizzazione: questo processo non deve essere formalizzato ad hoc per i dipendenti alla necessità, ma deve essere continuo all'interno dell'impresa. La cultura del digitale deve essere, perciò, una fonte di investimento per lo sviluppo economico futuro.

L'indagine (sopra citata) della Boston Consulting Group ha fatto riferimento anche a questo aspetto, chiedendo a dipendenti e manager quanto la digitalizzazione ha aiutato durante la pandemia e quanto, nei prossimi mesi, pensano sia giusto proseguire con queste nuove tecnologie a distanza.

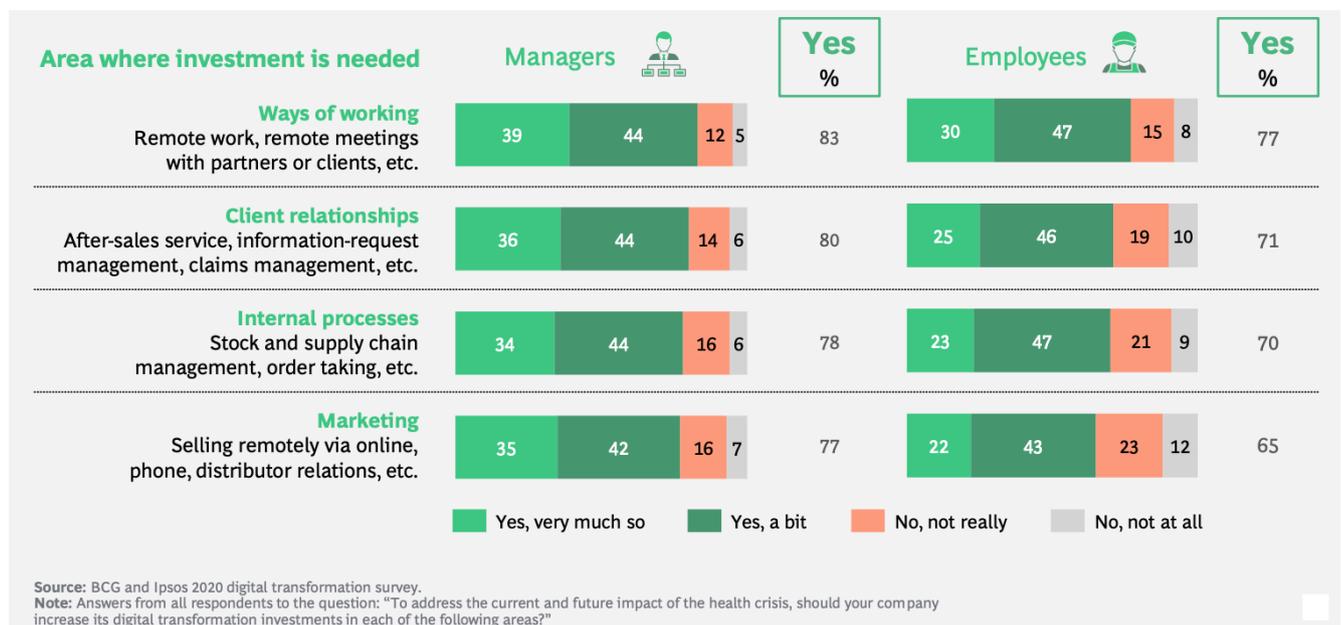


Figura 13- Risultati indagine BCG post Covid-19 (1/4)

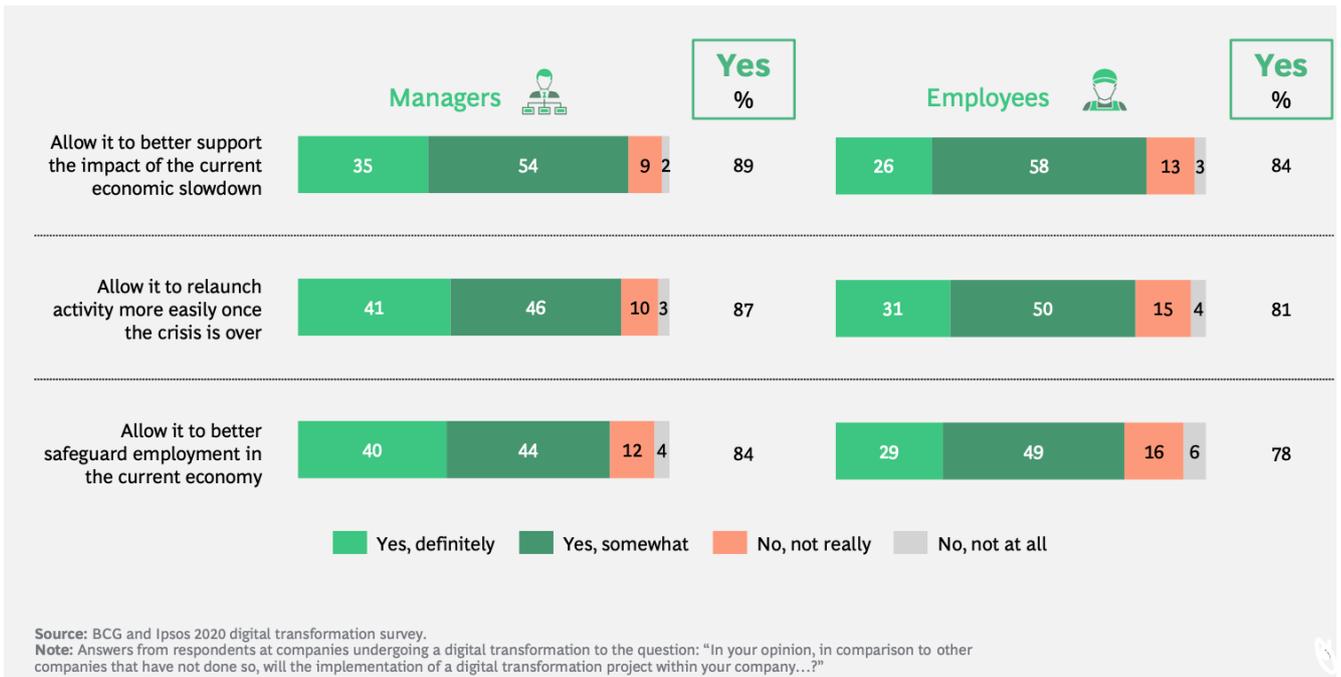


Figura 14- Risultati indagine BCG post Covid-19 (2/4)

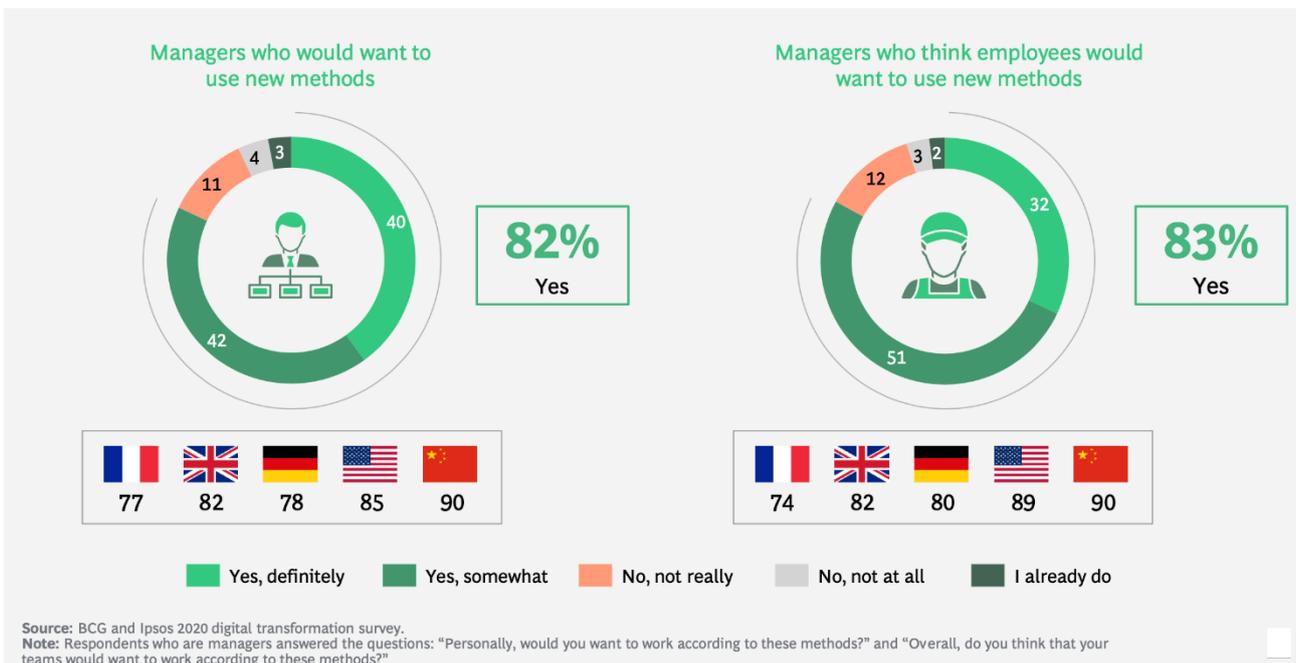


Figura 15- Risultati indagine BCG post Covid-19 (3/4)

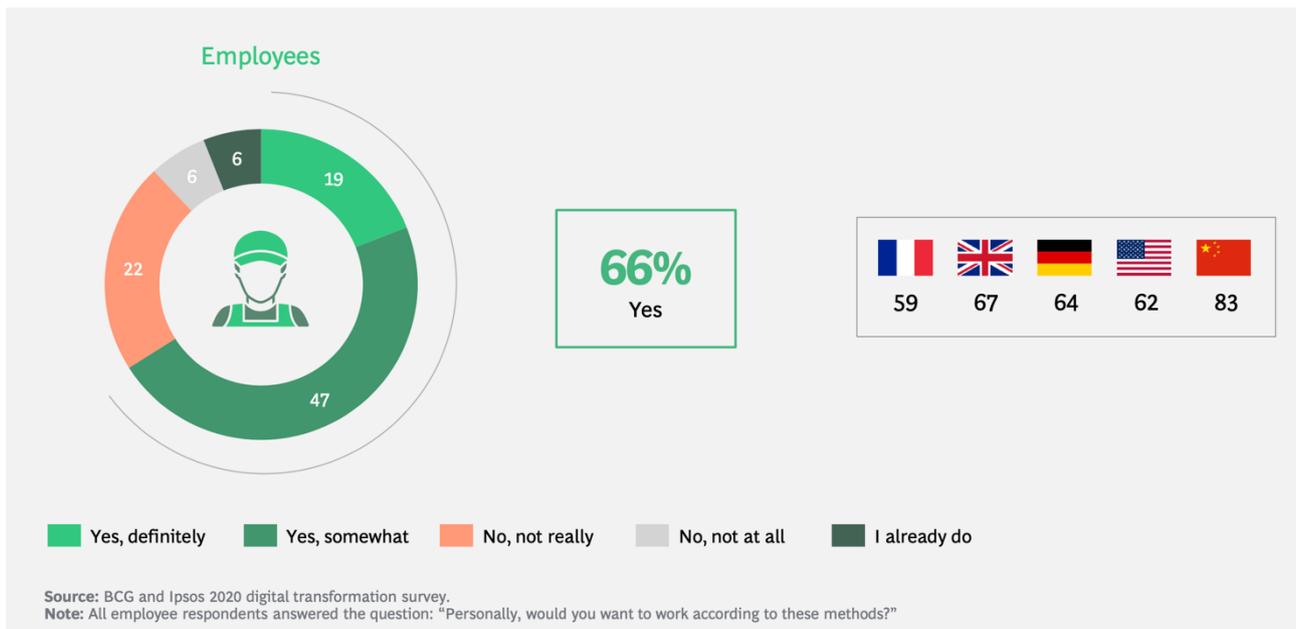


Figura 16- Risultati indagine BCG post Covid-19 (4/4)

I risultati che emergono sono significativi: la maggior parte degli intervistati sono concordi sull'importanza delle nuove smart technologies nella vita quotidiana della società; si evidenzia, inoltre, che l'80% dei manager vuole utilizzare questi nuovi metodi anche nel futuro e una percentuale minore dei dipendenti (66%), invece, intende continuare su questa strada. La differenza tra le due percezioni di manager e dipendenti potrebbe essere dovuta ad una differenza di formazione e quindi non ne si intuisce fino in fondo l'importanza oppure ad una mancata capacità di persuasione da parte dei manager sull'utilità del digitale. Si evidenziano risultati piuttosto omogenei tra i dipendenti degli Stati presi in considerazione: UK, USA, Francia, Germania e Cina.

Nel paragrafo successivo si valuteranno dati circa l'impatto del Covid-19 dapprima sull'economia e poi nel settore digitale.

### 2.2.1 Covid-19: impatto macroeconomico e sul digitale

L'impatto del Covid-19 sull'economia ha danneggiato gran parte dei settori: alcuni risultano più colpiti (automotive e tessile) mentre degli altri ne risultato addirittura migliorati (alimentare e farmaceutico). La pandemia, però, ha colpito anche la filiera della global value chain: la difficoltà di approvvigionamento legati a possibili imprevisti nello scambio con altri Paesi ha fatto in modo che la filiera tenda sempre di più a contrarsi favorendo le multinazionali già presenti sul territorio.

**Real GDP growth rate (%), quarter on quarter**

BRICS	2019 Q4	2020 Q1	2020 Q2
Brazil	0.5	-1.0	-11.0
China	1.4	-10.9	9.2
India	1.2	5.0	-9.3
Russia	0.4	-0.1	-10.5
South Africa	-0.3	-3.0	-7.7
G7			
Canada	0.1	-0.3	-4.5
France	0.8	-2.0	-10.0
Germany	0.0	-3.0	-10.0
Italy	-0.3	-5.0	-10.0
Japan	-1.8	-0.5	-0.4
UK	0.0	-1.4	-9.3
USA	0.5	-1.3	-5.9

Source: The Economist Intelligence Unit.

Figura 17- Impatto sul PIL del Covid-19

Tavola 1. Uno scenario macroeconomico illustrativo per l'economia italiana.  
(variazioni percentuali)

	2019	2020	2021
PIL	0,3	-9,0	4,8
Consumi delle famiglie	0,4	-8,8	4,6
Investimenti fissi lordi	1,4	-12,4	3,2
Esportazioni	1,4	-15,4	8,0
Importazioni	-0,2	-17,3	9,7
Occupazione (unità di lavoro equivalenti)	0,3	-9,8	5,0
Occupazione (teste)	0,6	-3,8	2,7
Inflazione al consumo (IPCA)	0,6	-0,1	0,0

Figura 18- Impatto Covid-19 sull'economia italiana

Le tabelle precedenti hanno lo scopo di fornire un'idea dell'impatto della pandemia: in particolare, la seconda viene ad essere inquadrata in quello che la Banca d'Italia definisce realistico e che indica il progressivo allentamento delle misure di contenimento con conseguente ridimensionamento della recessione in tempi rapidi.

L'Osservatorio I4.0 del Politecnico di Milano sostiene che: *“su un campione di 177 imprese italiane, nell'alimentare più della metà delle imprese (57%) non prevede alcuna perdita di fatturato per il 2020, anzi un quinto di esse dichiara aspettative di crescita (22%); altrettanto bene anche il chimico-farmaceutico (rispettivamente 53% e 24%). I settori più colpiti sono Automotive e Tessile-Abbigliamento dove, rispettivamente, il 55% e 45% delle aziende interpellate stima una perdita di fatturato superiore al 30% (rispetto al budget 2020). Negli altri settori si prevedono perdite meno marcate (e.g. “Macchinari”, dove solo il 14% degli intervistati stima perdite attee superiori al 30% del budget 2020). Gli investimenti, invece, frenano un po' ovunque, anche nei settori meno colpiti, segno di cautela a fronte di un periodo molto incerto: nel tessile-abbigliamento solo un'azienda su dieci dichiara di proseguire il 2020 mantenendo intatti gli investimenti programmati, nell'Automotive solo il 22% manterrà il livello di spesa; l'orientamento è più positivo nelle Apparecchiature Elettriche (46%), nel Metallurgico (47%) e Prodotti in Metallo (44%), nei Macchinari (50%) e infine Chimico-Farmaceutico (50%) e Alimentare-Bevande (65%). In questo periodo emergenziale, inoltre, un'azienda su otto sta riconvertendo la sua produzione, o l'ha già fatto in parte, a dimostrazione di un'elevata reattività imprenditoriale”.*

Il risultato di questo studio ha messo in luce anche degli elementi più qualitativi: gli imprenditori intervistati hanno sostenuto che uno degli elementi di maggiore difficoltà in questa situazione post Covid-19 è cercare di prevedere la domanda dei consumatori.

L'analisi della domanda non può essere svolta prendendo in considerazione degli elementi prevedibili: la situazione della pandemia ha introdotto nel mercato delle casistiche eccezionali, dei bisogni che i consumatori non hanno avuto in tempi recenti. Questo porta le imprese più flessibili a pensare ad una possibile riconversione della produzione (ove possibile) per adattarsi il più possibile alle esigenze attuali: non tutte le imprese possono operare questa tipologia di azione, in quanto cambiare i processi produttivi e la struttura stessa dell'impresa richiede alti investimenti.

Per quanto riguarda il settore del digitale, questo è uno dei più coinvolti e in maggiore evoluzione. In seguito, verranno riportati i dati emersi dallo studio dell'Osservatorio I4.0 del Politecnico di Milano. Le percentuali sono riferite in relazione all'ammontare del mercato totale.

Industrial IoT è la smart technology più rilevante: questa viene adoperata nella raccolta dei dati i quali vengono poi utilizzati nelle fasi di programmazione della produzione e successivo monitoraggio e controllo di quest'ultima. Questi dati vengono, poi, valutati dalle applicazioni di Industrial Analytics, le quali consentono l'ottimizzazione dei risultati. Il Cloud Manufacturing viene usato per migliorare l'accessibilità e la collaborazione nella Supply Chain: il coinvolgimento diretto degli attori migliora

l'efficienza (questi possono accedere anche da remoto, grazie ai nuovi sistemi informativi aziendali). L'Additive Manufacturing viene utilizzato soprattutto nella fase di progettazione (in ambito di prototipazione) che ha preso il posto delle lavorazioni tradizionali per asportazione di truciolo.

Osservatorio I4.0	Pre Covid-19
Industrial Iot	60%- 2,3 miliardi di €
Industrial Analytics	16%- 630 milioni di €
Cloud Manufacturing	9%- 325 milioni di €
Advanced Automation	190 milioni di €
Advanced Human Machine Interface	55 milioni di €
Additive Manufacturing	85 milioni di €
Servizi di consulenza connessa a Industria 4.0	255 milioni di €

Figura 19- Dati Smart Technologies pre-Covid-19

Le imprese, durante la pandemia, hanno dovuto far ricorso a tutta la conoscenza acquisita in materia di Smart Technologies sfruttando al massimo gli investimenti messi in atto negli anni precedenti. In generale si sono evidenziate cinque<sup>4</sup> aree particolarmente interessate dal cambiamento:

1. Tecnologie IoT e Operational Technologies: queste sono utilizzate soprattutto per monitorare il distanziamento sociale sul posto di lavoro (l'IoT è utilizzata al fine di localizzare la persona cosicché si è in grado di tracciarne il percorso e valutare, attraverso percorsi incrociati, le persone con cui è entrata a contatto);
2. Simulazioni, analisi degli scenari What/if: in un periodo di grande instabilità è necessario cercare di prevenire possibili eventi sfavorevoli, ricorrendo a metodi efficaci e dinamici;
3. Remote Management: strumenti di Smart Working hanno consentito di non interrompere le attività in una società, facendo in modo che questa potesse continuare a svolgere il suo business. Lo Smart Working diviene uno strumento, oltre che un metodo per continuare da remoto le attività aziendali, per gestire i dati in maniera più efficiente, rendendo disponibili le informazioni agli addetti ai lavori in qualunque momento. Vi sono anche dei vantaggi legati alla produttività<sup>5</sup>: si registra un aumento della produttività medio del 15-20%, riduzione assenteismo del 20%, una riduzione dei costi dovuta sia alla

<sup>4</sup> Osservatorio I4.0 del Politecnico di Milano

<sup>5</sup> Smart working e digital transformation - Elementi chiave per un salto nelle performance aziendali, Gianluca Fiori

- riorganizzazione degli ambienti di lavoro che all'ottimizzazione dei processi grazie alle tecnologie e, infine, un aumento della brand awareness;
4. Sviluppo nuovi prodotti. Con la pandemia è cambiato il concetto di bisogno di un cliente: tutto quello che prima era necessario, ora è diventato accessorio. Tutte le imprese che avevano svolte lunghe attività di ricerca di mercato hanno dovuto mettere in pausa l'uscita di quei nuovi prodotti e, o riconvertire la propria attività (ove possibile) oppure attendere che il mercato ritorni stabile e quindi che ritorni a chiedere quel determinato bene. Si sono fatte spazio in quest'area piattaforme di design collaborativo, simulazione di processo e virtual commissioning che hanno consentito di arginare il problema;
  5. Remote Operations. L'esecuzione da remoto delle attività operative risulta essere un fattore importante tanto quello dell'organizzazione del lavoro da remoto: le spedizioni, i controlli e i servizi post vendita devono continuare ad essere garantiti al cliente per non perdere reputazione e soprattutto per non perdere ricavi.

## **2.3 Trend futuri della digital transformation**

La digitalizzazione è un processo in continua evoluzione che porterà a soluzioni sempre più innovative e tecnologiche. Tra le varie tecnologie in via di sviluppo, che nel 2020 verrà implementata, vi è il 5G. Il 5G, acronimo di fifth generation, indica una rete che ha una potenza di connessione molto più forte di quelle attuali: gli ambiti di blockchain, digitalizzazione devono essere nel futuro (e sono) a portata di tutti (Gartner prevede che 20,8 miliardi di dispositivi saranno connessi ad internet entro la fine del 2020). Tale tecnologia avrà un impatto significativo sull'economia: si stima che entro il 2035 l'economia del 5G varrà circa 12 trilioni di dollari.

Un'altra tecnologia in via di sviluppo è il Wifi-6: l'innovazione di quest'ultimo rispetto è la capacità di estendere la velocità dei dati a molti più dispositivi rispetto alla tecnologia attuale. Tra i vantaggi vi sono: maggior numero di connessioni consentite in un ambiente ad alta densità; prestazioni superiori per applicazioni quali video 4K o 8K, maggiore stabilità di connessione per ambienti all-wireless e per dispositivi IoT.

Ulteriori tecnologie:

- I. Analytics. I dati del cliente costituiscono una vera e propria fonte di potere per l'impresa: sapere il profilo dell'utente permette di conoscerlo e capire sempre meglio le sue esigenze, risparmiando tempo e denaro in ricerche di mercato. Vi sono delle aziende (es. Google) che hanno formato il loro impero sui dati che i clienti "liberamente" lasciavano a seguito delle ricerche. La raccolta dei dati non

basta: è necessario che questi siano interpretati ed analizzati in quanto contengono delle informazioni preziose che non possono essere perse. Ed è proprio per questo motivo che molte imprese potenti stanno creando da sé la propria piattaforma per l'acquisizione e l'analisi dei dati: esempio Microsoft che ha creato la propria Power Platform (chi, invece, non è così potente per creare da sé la propria piattaforma o semplicemente non ne vuole sostenere da solo gli oneri, crea delle vere e proprie partnership sul mercato).

- II. AI e Machine learning. Il set di dati che viene ad essere raccolto, deve poi essere analizzato in tempi brevissimi al fine di trovare soluzioni e/o prodotti innovativi ed immetterli sul mercato come first mover. Con gli algoritmi di machine learning l'analisi dei dati diviene molto più affidabile, ma soprattutto molto più veloce rispetto a ciò che era anche solo pensabile negli anni precedenti. Questi algoritmi mirano, inoltre, a valorizzare questi dati, rendendoli subito operativi e intuitivi per l'operatore.
- III. Blockchain è basata su una rete che permette di gestire l'aggiornamento dei dati con la collaborazione dei partecipanti alla rete e quindi avere la possibilità di ottenere dati facilmente accessibili e condivisi per tutti i partecipanti. Uno dei motivi che ha portato alla diffusione della blockchain è la totale trasparenza degli atti: una volta inseriti negli archivi questi risultano essere imm modificabili, inalterabili. Oltre per le criptovalute, la blockchain potrà essere utilizzata anche in altri ambiti, come, ad esempio, per la sicurezza alimentare e la proprietà intellettuale.
- IV. Robotica. Questo è uno dei temi più caldi di questi periodi: la robotica, considerata come frutto dell'AI, è uno strumento di grande forza e potenza quando si parla di affiancare (o, alle volte, sostituire) il lavoro della macchina a quello dell'uomo. La macchina non prevede le inefficienze che sono, invece, tipiche del lavoro umano: stanchezza, negligenza o, in casi estremi, non conoscenza alcuna dell'attività da svolgere. Questo passaggio, oltre ad un grave impatto sull'occupazione, è frenato anche dai costi elevati per la costruzione di questi robot che devono essere in grado di effettuare le attività richieste e, al tempo stesso, avere la sensibilità nel captare eventuali errori.

Infine, si evidenziano altre tecnologie in fase di sviluppo: veicoli connessi, droni autonomi, smart city, ACPC (always connected PC), implementazione della privacy digitale e della customer experience.

Alla luce delle evoluzioni tecnologiche che puntano ad un mondo sempre più interconnesso, la trasformazione digitale non deve essere considerata come un elemento accessorio di valutazione ma come una leva strategica su cui fare perno per

migliorarsi. Secondo una ricerca di Accenture<sup>6</sup>, le direzioni in cui muoversi per rendere possibile un'accelerazione digitale:

- I. Incrocio tra business e tecnologia: devono essere create delle figure multidisciplinari le quali consentono di avere una visione d'insieme dei vari settori coinvolti in quanto i modelli tradizionali (e le figure professionali tradizionali) non bastano a stare al passo con i tempi. L'organizzazione di una società deve seguire la tecnologia, deve stare al passo con i nuovi trend e con i bisogni del cliente: è richiesta flessibilità e dinamicità. Non basta allinearsi con i competitors del proprio settore ma è necessario osservare anche quelli di settori completamente diversi, in quanto l'avanzamento della tecnologia comporta convergenze tra settori. Bisogna entrare nell'ottica che la tecnologia non ha cambiato solo il modo di comunicare con i terzi, ma ha cambiato gli schemi della concorrenza sul mercato.
- II. Collaborazione tra pubblico e privato. L'innovazione nel procurement pubblico è uno dei punti su cui far leva per proseguire verso una trasformazione digitale: la scelta degli investimenti pubblici è una questione critica che potrebbe essere arginata immettendo nella Pubblica Amministrazione le competenze tecnologiche utili a compiere tali scelte. In generale bisognerebbe facilitare l'interazione tra pubblico e privato, favorendo la comunicazione tra Pubblica Amministrazione ed utenti finali (o intermedi) al fine di creare delle nuove dinamiche di innovazione.
- III. Human capital come unico elemento di accelerazione. La formazione del personale al digitale non deve essere fatta solo in caso di necessità (come durante la pandemia con l'adozione dello smart working) ma deve essere un processo continuo che mira alla professionalizzazione digitale. Tale processo di implementazione continua è sicuramente molto oneroso per le imprese: l'assunzione di questi costi implica grandi opportunità che fanno la differenza in momenti in cui il passaggio al digitale è doveroso. Lo stesso management deve essere agile e flessibile, capace di adattarsi al cambiamento e alle nuove tendenze: in questo periodo la variabile tempo assume un peso specifico rilevante. In generale l'organizzazione deve tendere ad una digital leadership: organizzazione snella e dinamica, che crea opportunità per essere sempre all'avanguardia.

---

<sup>6</sup> La trasformazione digitale - Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore, Accenture Strategy (ottavo volume)

### 3. Arxivar: definizione e obiettivi

Arxivar<sup>7</sup> è una piattaforma di Document & Process Management: è possibile immettere dei documenti provenienti da diversi sistemi informativi che l'azienda utilizza (figura 21) e poi movimentarli attraverso un sistema di workflow, ottimizzando, quindi, i processi che li coinvolgono.

Le funzioni principali di Arxivar sono:

- Archiviazione: tutti i documenti presenti nell'impresa sono immessi nel sistema il quale conserva il documento e ne crea un profilo, utile al fine della ricerca del documento stesso;
- Conservazione sostitutiva: in accordo al Decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000 n. 445, Arxivar consente che qualsiasi documento possa essere conservato solo in forma elettronica, seguendo una procedura di archiviazione chiamata Wizard che prevede la creazione di un volume di conservazione contenente i dati validati dalla firma digitale e dalla marcatura temporale.
- BPM: attraverso un Designer è possibile comporre dei workflow nei quali indicare chi, quando e come deve effettuare determinate attività (task). I task arrivano direttamente all'utente che deve svolgerli. Questo sistema consente, quindi, grazie alla completa automazione del processo, di tener traccia del responsabile di una determinata azione e dei tempi in cui questa viene svolta.
- Gestione Documentale.



Figura 20 - Funzioni di Arxivar

<sup>7</sup> Software sviluppato dalla AbleTech Srl.



Figura 21 - Vari sistemi da cui è possibile immettere documenti in Arxivar

Perché usare Arxivar
Aumento della produttività e della velocità esecutiva
Incremento della performance
Flessibilità del personale (i task guidano i nuovi assunti nello svolgere le attività)
Rispetto delle procedure
Riduzione errori procedurali ed operativi
Ripetitività dei processi ottimizzata
Affinamento dei processi
Migliore comunicazione, condivisione e collaborazione tra gli operatori
Tracciature di tutti i processi
Monitoraggio stato di avanzamento di un processo
Miglioramento della sicurezza e della affidabilità dei dati tramite archiviazione centralizzata
Abbattimento dei tempi di esecuzione di un processo
Eliminazione dei costi relativi alla documentazione stampata
Minor rischio di smarrimento delle informazioni
Minor tempo di trasferimento del lavoro tra le attività
Maggior efficienza

Figura 22 - Vantaggi utilizzo Arxivar

Settori di applicazione Arxivar	
Corporate	Gruppi di lavoro
Enti Pubblici	Certificazione qualità
Commercialisti	Educazione aziendale e scolastica
Associazioni	Banche

Figura 23 - Settori applicazione Arxivar

Arxivar è un software molto versatile e proprio per questa ragione è implementato in più di 700<sup>8</sup> imprese italiane e all'estero e, inoltre, le sue funzionalità sono reperibili dall'utente sia da pc, che da tablet che da smartphone in modo da avvicinare ancora di più la persona al software.

Le funzioni principali di Arxivar sono:

- 1) Ricerca: è possibile ricercare le informazioni con qualsiasi combinazione di dato.
- 2) Protocollo: gestisce protocollazione per tipo di documento e per la Pubblica Amministrazione
- 3) Viste, pratiche, fascicoli: tra i vari documenti è possibile stabilire delle relazioni (padre-figlio) oppure unire in fascicoli. Nei fascicoli è possibile creare delle cartelle statiche (cartelle fisse) e cartelle dinamiche, che possono essere generate direttamente dal workflow. Le viste sono una tipologia di ricerca che viene fatta all'interno della stessa tipologia di documenti (classe documentale).
- 4) Revisioni e log. A differenza di un normale file system, Arxivar riesce, all'arrivo di documenti che hanno uguale profilo ad uno già esistente, a non sostituirlo o sovrascriverlo (a meno che non gli venga richiesto esplicitamente dall'utente) ma ne mantiene la storia attraverso le revisioni. Le revisioni di un documento vengono raggruppate e ne è sempre conservata la storia: di default mostra sempre l'ultima revisione, ma se l'utente lo desidera è possibile pensare di portare come ultima delle revisioni precedenti.  
I log sono dei file txt che vengono generati nel momento vi è in atto un processo di importazione (o esportazione) file e che spiegano riga per riga l'esito del processo, segnalandone eventuali errori.
- 5) Collaborazione e distribuzione: tutti i documenti sono disponibili agli utenti in qualunque momento e senza che ve ne sia fatta copia. A differenza di un file system,

<sup>8</sup> Brochure Arxivar.

Arxivar non crea copie del documento ma, quando si cerca il documento in questione questo è raggiungibile da percorsi diversi (in cartelle diverse) ma che portano ad un unico file (es. una fattura si trova nella cartella “nome cliente”, in “anno”, in “ufficio ...” ma qualsiasi percorso io usi per cercarla, avrò accesso ad un unico documento, senza copie)

- 6) Archiviazione: vi sono vari sistemi che interagiscono con Arxivar da cui è possibile importare documenti (*vedi figura 21*). Da Arxivar è anche possibile esportare dei documenti in vari formati (excel, pdf...).
- 7) Firma digitale e Posta Elettronica Certificata.

Arxivar, come già precedentemente accennato, è in grado di comunicare con altri sistemi. Esempi sono i sistemi di importazione:

- Spool Recognition: sistema di importazione di documenti pdf e txt. Monitora una determinata cartella indicata dall'utente e, all'arrivo di un nuovo elemento, riesce a “leggere”<sup>9</sup> alcuni campi del documento e costruire un profilo che, allegato al documento, finisce in Arxivar. È in grado anche di spezzare i pdf (es. da un insieme di fatture è in grado di riconoscere la fine di una e l'inizio della successiva, spezzandoli in due documenti separati) e di smistare (es. se in un unico documento ho un DDT e una fattura, li divide in due documenti).
- Plugin Manager: sistema di importazione ed esportazione di documenti. A differenza del precedente che era solo di importazione, questo riesce anche ad esportare dei documenti. Altra differenza con lo Spool Recognition è che il Plugin Manager è in grado di monitorare anche un database, non solo una cartella.

Al fine di completare una panoramica generale sul software Arxivar, è necessario aggiungere che questo è dotato di un ambiente client su Windows ma è anche possibile accedervi dal web, compiendo le stesse operazioni solo da un layout diverso. L'implementazione dell'ambiente web è quello che ha segnato la differenza tra Arxivar che vi era in passato e la nuova versione Arxivar Next. Arxivar Next ha reso la versione web più agevole e intuitiva per gli utenti.

---

<sup>9</sup> La “lettura” dei campi in un pdf (solo di tipo vettoriale) o di un file txt avviene indicando delle coordinate precise in cui si trova all'interno del documento originale quella determinata informazione.

## 4. Presentazione case study -Visit Piemonte

### 4.1 Visit Piemonte – l’impresa e la mission

Visit Piemonte, una volta conosciuta come DMO, è una società in house<sup>10</sup> della Regione Piemonte per la promozione turistica ed agroalimentare. Fondata nel 2007, Visit Piemonte ha come obiettivo principale quello di far scoprire, in Italia e all’estero, i punti di forza della Regione Piemonte, promuovendo iniziative ed eventi.

*In particolare, DMO Turismo Piemonte<sup>11</sup>:*

- *gestisce l'Osservatorio del turismo, fornendo informazioni sull'evoluzione della domanda e dei mercati e consulenza a soggetti pubblici e privati per la definizione delle strategie di marketing nel settore turistico e agroalimentare;*
- *realizza campagne di comunicazione per il grande pubblico su tematiche generali dell'offerta turistica e sui prodotti agroalimentari piemontesi*
- *assicura la promozione commerciale del prodotto turistico e agroalimentare piemontese, mettendo in collegamento gli operatori turistici locali con gli operatori nazionali e internazionali*
- *conduce operazioni di relazioni pubbliche e di informazione, soprattutto nei confronti della stampa nazionale ed internazionale;*
- *organizza corsi e attività di formazione specialistica per operatori tecnici su temi di marketing turistico ed enogastronomico;*
- *svolge attività di consulenza tecnica alle imprese per la definizione di accordi e partnership commerciali.*

Lo scopo della società è quello di promuovere eventi che mettono al primo posto il territorio, dove sostenibilità e ospitalità vengono considerate le chiavi del successo.

---

<sup>10</sup> La società in house è una forma societaria recente: queste lavorano come braccio operativo di un ente pubblico. L’ente pubblico, quando necessita di iniziare un progetto, non indice una gara d’appalto ma lo affida a queste società di cui egli è socio (e controllante). La società in house si differenzia con una società a partecipazione pubblica, in quanto presta lavoro quasi esclusivamente per l’ente pubblico (più dell’80% delle attività svolte dalla società in house devono essere a favore dell’ente pubblico controllante).

<sup>11</sup> <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/sistema-turistico/destination-management-organization-turismo-piemonte-dmo-turismo-piemonte>

Secondo la legge “Attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte – LR 14/2016”: Nell'ambito delle attività di promozione, accoglienza e informazione turistica disciplinate dalla presente legge, *la Regione*:

- *favorisce lo sviluppo economico e sociale del territorio attraverso la crescita di un turismo sostenibile e responsabile, promuovendo iniziative finalizzate a potenziare e migliorare la qualità del sistema di accoglienza turistica;*
- *cura i rapporti con il Governo e l'Unione europea per quanto riguarda la materia del turismo;*
- *svolge funzioni di indirizzo e di coordinamento delle attività e sovrintende all'organizzazione turistica;*
- *predispone i programmi annuali di cui all'articolo 3;*
- *monitora, anche tramite l'Osservatorio del turismo di cui all'articolo 4, lo sviluppo del sistema di informazione, di accoglienza e promozione turistica, in coerenza con gli indirizzi dei programmi regionali;*
- *promuove la costituzione dell'Agenzia regionale per lo sviluppo e la promozione del turismo e dei prodotti agroalimentari di qualità in Piemonte, denominata "Destination Management Organization Turismo Piemonte" (DMO Turismo Piemonte), di cui all'articolo 5;*
- *riconosce le agenzie di accoglienza e promozione turistica locale (ATL) e vigila sul loro operato;*
- *promuove il più ampio coinvolgimento dei soggetti privati nelle ATL, nel rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza e parità di trattamento;*
- *effettua interventi di sostegno dell'organizzazione turistica, della promozione e commercializzazione del prodotto turistico.*

Visit Piemonte abbraccia una visione del turismo che mette al primo posto l'ospite: la società si impegna a percepirne i bisogni cercando di soddisfarli al fine di rendere la sua permanenza quanto più gradita possibile.

Questa società è una società no profit (quindi tutto ciò che è stato ricavato da un evento viene reinvestito) e conta dei finanziatori pubblici come Regione Piemonte, Unione Europea e altri enti minori.

L'organizzazione di questa società si divide su due linee principali affiancate da funzioni di supporto (Amministrazione e Controllo): linea progettuale e quella istituzionale. Per quanto riguarda quella progettuale, questa si occupa principalmente dello sviluppo dei vari progetti che vengono ideati dalla società, proposti ai soci e finanziati da questi. La linea istituzionale si occupa, invece, di tutte quelle attività che vanno avanti con una certa regolarità nel corso del tempo. All'interno di questa linea vi sono le attività dell'Osservatorio turistico il quale dapprima si occupa di fornire delle

linee guida da seguire nella scelta dei progetti da percorrere (attraverso studi di settore) e successivamente si occupa di tutta la parte di monitoring delle attività svolte.

## **4.2 Visit Piemonte – esigenze aziendali e soluzioni applicate**

L'esigenza principale che ha portato Visit Piemonte a rivedere i suoi processi organizzativi è quella di riuscire a fornire al socio unico Regione Piemonte una rendicontazione quanto più dettagliata possibile circa le attività e le risorse spese su un progetto. Questa attività di reporting non è solo rivolta alla descrizione dell'utilizzo delle risorse, ma è anche importante nel caso di controllo da parte degli organismi di vigilanza, controllo a cui questa società è sottoposta.

Le risorse di un progetto servono a far capo essenzialmente a due voci di costo:

- Costi interni per il personale
- Costi esterni.

In primo luogo si ci è soffermati sulla riorganizzazione delle risorse interne con lo scopo di digitalizzare le attività svolte: partendo da quelle a basso valore aggiunto e lasciando più spazio per quelle ad alto valore aggiunto.

Per far ciò si è intervenuto al fine di:

- Tracciare le presenze in ufficio, le attività fuori sede e le spese sostenute, collegandole ai progetti e alle iniziative in corso;
- Gestire le richieste del Personale, come ferie, permessi, legge 104... che devono essere comunicate e/o autorizzate. Rapportare ciò che viene fatto quando non si lavora è utile al fine di quadratura delle ore di una determinata risorsa ed inoltre è un modo per tener traccia di chi ha autorizzato cosa, favorendo la trasparenza (nel rispetto della privacy);
- Creare un sistema di controllo di gestione integrato, che permetta di avere informazioni aggiornate sull'andamento dei vari progetti e iniziati;
- Raccogliere e condividere la documentazione sul personale e le comunicazioni aziendali, a cui tutti i collaboratori possono / devono accedere con semplicità, rispettando i diversi privilegi.

Per far ciò è stata creata una piattaforma integrata che comprende Arxivar e Board: le caratteristiche di Arxivar permettono di organizzare il flusso di lavoro e tracciare le informazioni relative alle presenze e le attività svolte dagli operatori. Dall'altra parte, Board crea delle dashboard e dei cruscotti che permettono, a partire dai dati di Arxivar,

di creare dei rapporti a consuntivo molto dettagliati, immediatamente disponibili e aggiornati.

In particolare, sono state create:

- Area Gestione attività: attraverso la digitalizzazione del Timesheet preesistente, gli utenti possono caricare i rapportini di lavoro, specificando la commessa, la tipologia di attività svolta e fornendo tutte le informazioni utili alla successiva rendicontazione semestrale, che, grazie all'integrazione con Board, viene generata automaticamente secondo il modello di controllo specifico dalla Regione Piemonte.
- Gestione Trasferta & Note Spese: contestualmente alla compilazione dei rapporti di lavoro, vengono anche inserite le trasferte e le note spese in modo che i costi sostenuti confluiscono all'interno del sistema di rendicontazione.
- Area Processi di autorizzazione: i moduli cartacei precedenti sono stati informatizzati e sono stati creati dei workflow per le richieste del personale (ferie, permessi, legge 104, maternità). Queste funzionalità sono integrate con il sistema di rilevazione presenze (bollatura), in modo da autorizzare le richieste, tracciare le presenze/assenze e gestire la raccolta della documentazione a supporto (es. permesso medico/studio), utilizzando la fascicolazione automatica.
- Gestione centralizzata delle attività aziendali (chiusure/cassa integrazione) e delle comunicazioni: sono state implementate delle funzionalità per distribuire documentazione/comunicati e certificare la presa visione.
- Portale HR: ogni dipendente può accedere alla propria area riservata per scaricare il Cedolino e il report dei Ticket (dettaglio Mensile e report di sintesi per i mesi chiusi) generato a partire dai rapportini e dalle note spese caricate in precedenza.
- Gestione Protocollo: la registrazione dei documenti in ingresso e in uscita avviene utilizzando ARXivar che genera e gestisce, attraverso un meccanismo di prenotazione, il numero di protocollo della corrispondenza.
- Creazione di un ambiente di lavoro per l'aggregazione dei dati: il dato viene portato in tempo reale su questa piattaforma dalla quale poi, a diversi livelli di dettaglio, è possibile ricavare dei report (Corporate Performance Management).

Driver	Caratteristiche
Presenze del dipendente	Monte ore che il dipendente dedicatesse ad una particolare attività, che fa capo ad un determinato progetto.
Rendicontazione dei costi	Rendicontazione dei costi interni (costo del personale) e dei costi esterni (acquisti).
Gestione flussi autorizzativi	Gestione dei flussi di documenti che richiedono di tener traccia dello storico dell'approvazione.
Digitalizzazione Cedolini e Ticket	Una volta tenuto traccia di ciò su cui il dipendente lavoro e di ciò che fa quando non lavora( ferie, malattia..), viene creato il cedolino a cui il dipendente può accedere direttamente su Arxivar. Il report dei ticket è digitalizzato ed accessibile per ognuno su Arxivar.
Centralizzazione delle attività aziendali	Durante la chiusura aziedale (o Cassa Integrazione) sono stati previsti degli automatismi che rilevano già quelle giornate, senza che sia ogni dipendente a doverle inserire manualmente nel suo report.

Figura 24 - Driver processi sviluppati

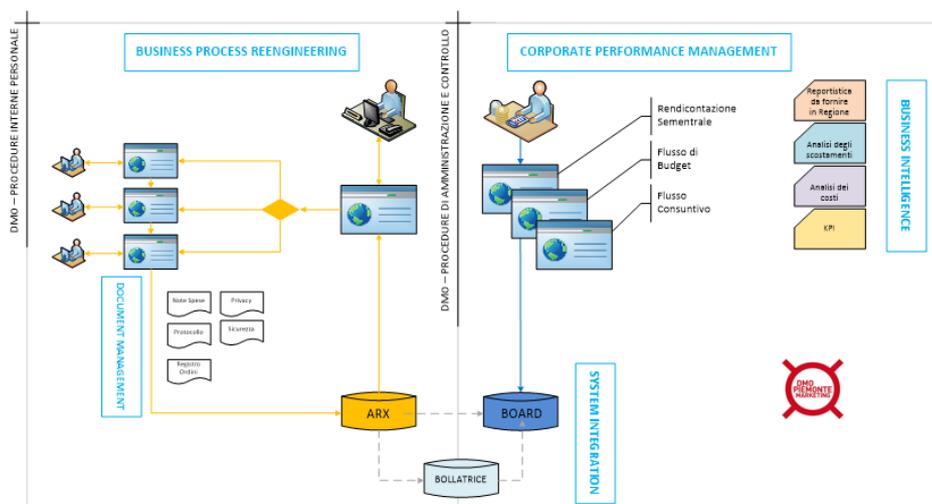


Figura 25 - Flussi di lavoro implementati in Visit Piemonte

## 5. Case study - Analisi ambiente Arxivar

Come già accennato, Arxivar è dotato di un'interfaccia client e un'interfaccia web. L'interfaccia a cui si farà riferimento di seguito è quella client, in quanto è più utilizzata in fase di progettazione (mentre la web si usa più nella visualizzazione, visto che risulta essere più intuitiva).

Per quanto riguarda quella web, si ci limiterà, ora, ad un breve accenno in quanto le due interfacce sono perfettamente speculari, con una piccola differenza nella gestione dei layout.

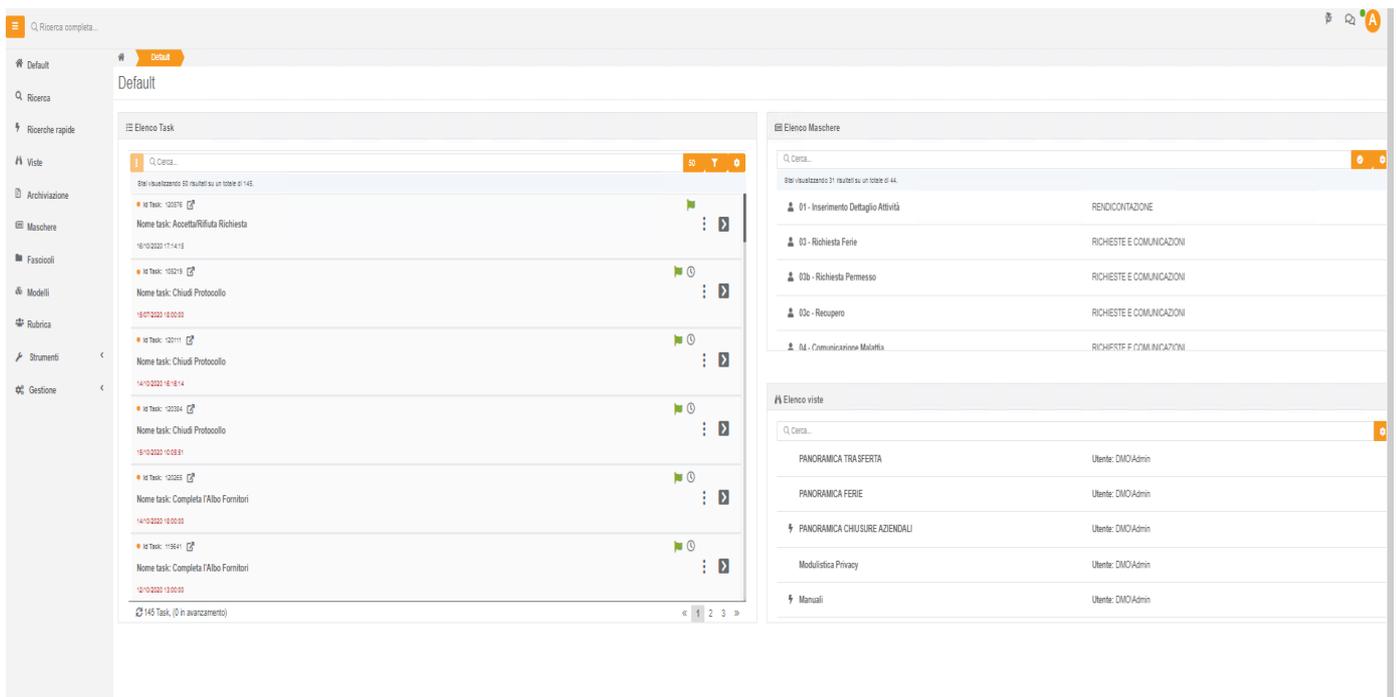


Figura 26 - Ambiente Arxivar Web: desktop

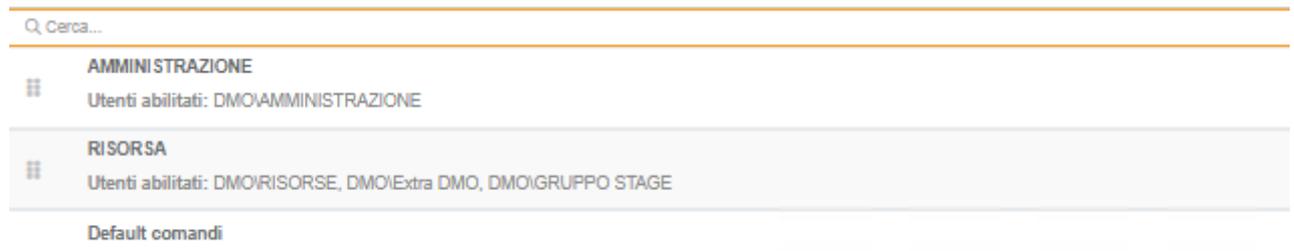
Dall'interfaccia web, come utente amministratore, è possibile personalizzare il layout della barra dei menu, dei comandi e dei task scegliendo a quali utenti far vedere un particolare tipo di layout.

Questa scelta di personalizzazione dei layout deriva da un volere favorire determinate categorie di utenti: un utente che è un utilizzatore base non ha alcuna necessità di effettuare operazioni particolari. Dall'altra parte, al fine di minimizzare la possibilità di errore, ad un utente base non viene dato il "permesso" di accedere a determinati documenti e/o di poter compiere determinate operazioni (es. cancellare i documenti).

Nel caso specifico di Visit Piemonte sono stati previsti dei layout:

- Nel caso del layout dei comandi. Sono stati previsti dei layout diversi che differenziano tra le risorse che affluiscono all'amministrazione e tutte le altre risorse.

Questo denota che chi fa parte dell'amministrazione vede una disposizione di questo settore diversa dagli altri.



Q Cerca...
<b>AMMINISTRAZIONE</b> Utenti abilitati: DMOIAMMINISTRAZIONE
<b>RISORSA</b> Utenti abilitati: DMOIRISORSE, DMOIExtra DMO, DMOIGRUPPO STAGE
Default comandi

Figura 27 - Ambiente Arxivar Web: layout comandi

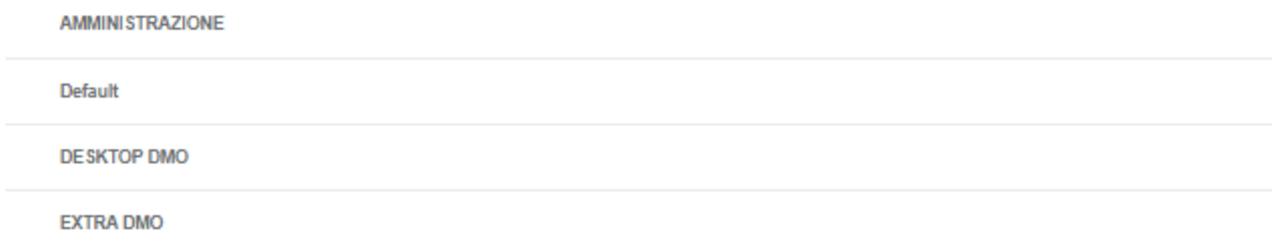
- Nel caso del layout del menu: la personalizzazione è scelta tra utenti facenti capo all'amministrazione, alle risorse organiche oppure agli extra.



Extra DMO Utenti abilitati: DMOIExtra DMO, DMOIGRUPPO STAGE	DMOAdmin
RISORSE Utenti abilitati: DMOIRISORSE, DMOIExtra DMO	DMOAdmin
AMMINISTRAZIONE Utenti abilitati: DMOIAMMINISTRAZIONE	DMOAdmin
Default	DMOAdmin

Figura 28 - Ambiente Arxivar Web: layout menu

- Nel caso del layout del desktop: in questo caso si distingue tra desktop dell'amministrazione, delle risorse e degli extra.



AMMINISTRAZIONE
Default
DESKTOP DMO
EXTRA DMO

Figura 29 - Ambiente Arxivar Web: layout desktop

## 5.1 Workflow Personale

The screenshot displays the Arxivar Desktop environment, which is a workflow management system. The interface is organized into several key sections:

- Top Bar:** Includes a search function, user information (Ultima ricerca, Ultimi 30), and system navigation icons.
- Left Sidebar:** Contains 'Modelli' (Models) and 'Viste Personalizzate' (Customized Views) sections.
- Main Area:**
  - Tree View:** A hierarchical list of tasks and activities, including categories like 'ACQUISTI', 'PRIVACY', 'RENDICONTAZIONE', and 'Attività'. Each item is associated with an 'Autore' (Author) and a 'Data scadenza' (Due Date).
  - Task Detail View:** A detailed view of a selected task, showing its 'Descrizione' (Description) and 'Attività' (Activities) in a list format.
- Bottom Bar:** Displays system status information, including 'Pensione', 'Dicembre', and 'Num'.

Figura 30 - Ambiente Arxivar Desktop

L'ambiente di Visit Piemonte prevede un'organizzazione del desktop funzionale: a partire da sinistra si hanno i modelli, viste e maschere e sotto i task. Questo layout risulta essere molto intuitivo, separando la parte di archiviazione da quella di visualizzazione.

Si ha che:

- I modelli hanno lo scopo di guidare l'utente nella compilazione di un documento: a partire da un template fornito in fase di programmazione a cui si associa una maschera, si richiedono all'utente determinate informazioni che vengono poi inserite automaticamente da Arxivar nel template. Il template può avere vari formati: da modello Word a Excel.
- Le maschere, invece, servono per l'archiviazione dei documenti: in particolare queste chiedono all'utente di valorizzare determinati campi che costituiranno il profilo del documento. Come già accennato, Arxivar è in grado di mantenere sia il documento originale, sia di creare un profilo che contiene i valori dei campi inseriti dall'utente e che identifica univocamente un documento.
- A partire dai campi di questo profilo è possibile compiere delle ricerche al fine di visualizzare determinati documenti e questo viene fatto attraverso le viste: le viste sono dei percorsi guidati che consentono la visualizzazione di documenti già archiviati.
- I task, invece, derivano da processi di workflow e richiedono all'utente di compiere determinate azioni al fine della movimentazione dei documenti. Ogni task previsto in un workflow è indirizzato ad un determinato utente, o ad un gruppo di essi.

Ritornando a quello che è lo scopo di Visit Piemonte, ossia quello di avere facilitare la redazione della rendicontazione per i vari progetti, dividendo i costi esterni da quelli interni, si inizia ad analizzare l'ambiente nello specifico. La divisione dei costi in questo caso non è solo una scelta d'ordine ma è funzionale a quello che è lo scopo della società in quanto deve fornire ai suoi partner della rendicontazione precisa e dettagliata.

Per far ciò si è partiti con un processo che ha come scopo quello di effettuare una giusta assegnazione delle ore lavoro di una determinata risorsa sull'attività opportuna questo perché al fine del calcolo della busta paga di un soggetto è necessario sapere quanto questo ha lavorato per un determinato progetto.

L'impresa risulta suddivisa in aree operative: una scelta è stata quella di fare in modo che il costo della risorsa non facesse capo ad un'area organizzativa bensì ad una determinata attività, in quanto la stessa risorsa svolge attività trasversali che impattano, quindi, su più aree.

Questo tipo di organizzazione del lavoro è tipica delle società che lavorano per progetti: la risorsa non ha un ruolo fisso e standard ma viene gestita e movimentata su varie attività, anche facenti capo ad aree diverse dell'organizzazione.

Il caricamento di una attività in Arxivar consente di inquadrarla in una determinata area organizzativa e, al tempo stesso, di predeterminare quali sono le risorse ad essa associate: questo viene così gestito perché non tutte le risorse possono accedere a tutte le attività e, in questo modo, si incanala l'utente solo verso le attività assegnatogli, riducendo le probabilità di errore.

Di seguito vengono riportate delle immagini per chiarificare quali sono le aree organizzative e le attività svolte.

Area ▲	Codice	Descrizione
AREA A - COORDINAMENTO	AREA A	COORDINAMENTO
AREA B - OSSERVATORIO	AREA B	OSSERVATORIO
AREA C/D - MARKETING E PROMOZIONE	AREA C/D	MARKETING E PROMOZIONE
AREA E - SUPPORTO TECNICO	AREA E	SUPPORTO TECNICO
AREA F - SUPPORTO ORGANIZZATIVO	AREA F	SUPPORTO ORGANIZZATIVO
AREA G - AMMINISTRAZIONE	AREA G	AMMINISTRAZIONE
AREA H - AREA PROGETTUALE	AREA H	AREA PROGETTUALE
AREA I - DIREZIONE	AREA I	DIREZIONE
AREA L - ATTIVITA VERSO TERZI	AREA L	ATTIVITA VERSO TERZI
AREA M - ATTIVITA' PRELIMINARE	AREA M	ATTIVITA' PRELIMINARE
AREA N - AGRIFOOD	AREA N	AGRIFOOD
AREA O - SEGRETERIA E COMPLIANCE	AREA O	SEGRETERIA E COMPLIANCE
AREA P - PROCUREMENT	AREA P	PROCUREMENT
AREA Q - SEGRETERIA	AREA Q	SEGRETERIA
AREA R - PROGETTI EUROPEI	AREA R	PROGETTI EUROPEI
AREA S - AREA ISTITUZIONALE	AREA S	AREA ISTITUZIONALE
AREA Z - DMO PERSONALE	AREA Z	DMO PERSONALE

Figura 31 - Ambiente Arxivar: aree organizzative

[-] **(1) Area: AREA C/D - MARKETING E PROMOZIONE**

2019\_049 - Piemonte Outdoor Commission

[-] **(1) Area: AREA E - SUPPORTO TECNICO**

070 - ATTIVITA' OUTDOOR/BIKE

[-] **(3) Area: AREA F - SUPPORTO ORGANIZZATIVO**

2019\_020 - VisitPiemonte - App Wallet per Bike in Piemonte

2019\_023 - VisitPiemonte - SEO

2019\_028 - VisitPiemonte - Sviluppo piattaforma blockchain per inserimento profilazione e wallet

[-] **(11) Area: AREA G - AMMINISTRAZIONE**

043 - ORDINI FUNZIONAMENTO

045 - STESURA BILANCIO

046 - CARICAMENTO CONTABILITA' INDUSTRIALE

047 - BUDGET

048 - FORECAST

049 - RENDICONTO PROGETTI/ATTIVITA'

050 - AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

051 - VERIFICHE SINDACO / ASSEMBLEE SOCIETARIE / STAMPA LIBRI SOCIALI

052 - RELAZIONI/RIUNIONI REGIONE PIEMONTE ( SETTORI DI RIFERIMENTO)

053 - ALTRO

076 - STESURA DETERMINE AMM. UNICO E DIRETTORE GENERALE

[-] **(4) Area: AREA H - AREA PROGETTUALE**

156 - PIEMONTE OUTDOOR COMMISSION

170 - SERVIZIO SPEDIZIONI 2020

154 - PROGETTO PIEMONTE BAROCCO

Figura 32 - Ambiente Arxivar: elenco attività (1/5)

150 - VETRINE DELLE ECCELLENZE PIEMONTESE
<b>(10) Area: AREA I - DIREZIONE</b>
001 - ATTIVITÀ DI COORDINAMENTO STRUTTURA
005 - PARTECIPAZIONE TAVOLI COORDINAMENTO PER PROGETTAZIONE REGIONALE, NAZIONALE E INTERNAZION...
2019_051 - RELAZIONI CON I SOCI / COMITATO TECNICO
2019_057 - RELAZIONI CON ISTITUZIONI INTERNAZIONALI - NAZIONALI - LOCALI
2019_054 - SUPERVISIONE AREE FUNZIONALI
2019_053 - STRATEGIA ORGANIZZATIVA E PROGETTUALE
2019_056 - STESURA / SVILUPPO DOCUMENTI SOCIETARI
2019_055 - ANALISI E VERIFICA CRITICITA' BUROCRATICHE/ AMMINISTRATIVE / LEGISLATIVE
2019_052 - RELAZIONI CON GLI STAKHOLDER TERRITORIALI
2019_058 - PARTECIPAZIONE E INTERVENTI DI PROMOZIONE IN EVENTI PUBBLICI E FIERE
<b>(8) Area: AREA O - SEGRETERIA E COMPLIANCE</b>
032 - RLS SICUREZZA E MANUTENZIONE LUOGO DI LAVORO
030 - SVILUPPO GESTIONALE
079 - DELEGATO DATORE LAVORO SICUREZZA
080 - SEGRETERIA
081 - PROCUREMENT
082 - DPO
084 - RCPT
054_COMPLIANCE
<b>(4) Area: AREA R - PROGETTI EUROPEI</b>
096 - PROGETTO PITEM N. 1 - PCC
097 - PROGETTO PITEM N. 2 - OUTDOOR DATA
098 - PROGETTO INTERREG I-CH: TRENINO VERDE
100 - PROGETTO PITEM N.3 -OUTDOOR OFF

Figura 33 - Ambiente Arxivar: elenco attività (2/5)

☐ (59) Area: AREA S - AREA ISTITUZIONALE

015 - ISTITUZIONALE PITEM N.2 - OUTDOOR DATA
017 - ISTITUZIONALE PITEM N.3 - OUTDOOR OFF
023 - SUPPORTO PROGETTO RESIDENZE REALI
033 - DIGITAL PR E UFFICIO STAMPA
042 - SUPPORTO ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE
061 - SUPPORTO DI ATTIVITA' ISTITUZIONALE
063 - ISTITUZIONALE INTERREG I-CH: TRENINO VERDE
065 - ISTITUZIONALE PITEM N.1 - PCC
101 - OSSERVATORIO TURISTICO REGIONALE
102 - OSSERVATORIO MOBILITA' TURISTICA
103 - OSSERVATORIO AGROALIMENTARE
104 - VALORIZZAZIONE DELLA MONTAGNA
105 - VALORIZZAZIONE DEI PERCORSI SPIRITUALI
106 - OFFERTA LUXURY
107 - MIPIM/Cannes
108 - FIERE E WORKSHOP
109 - DISCOVER ITALY
110 - ROADSHOW
111 - PRESS TRIP ED EDUCATIONAL TOUR
112 - ACCORDI DI CO-MARKETING
113 - CO-MARKETING & EVENTI LONELY PLANET
114 - AMBASSADOR FOR PIEMONTE
115 - MATERIALE PROMOZIONALE
116 - EXPO DUBAI 2020
117 - CAMPAGNA ADVERTISING MULTI SOGGETTO
118 - MEDIA RELATIONS
119 - VISITPIEMONTE.COM
120 - NUOVI STRUMENTI DIGITALI PER I VISITATORI
121 - PIEMONTE ACCESSIBILE

Figura 34 - Ambiente Arxivar: elenco attività (3/5)

122 - SOCIAL MEDIA SYSTEM
123 - MONITORAGGIO E MISURAZIONE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE
124 - PATRIMONIO ICONOGRAFICO PIEMONTESE
125 - DIGITAL ACADEMY
126 - PUNTO INFORMATIVO AEROPORTO TORINO- CASELLE
127 - MICE ACADEMY
128 - ECCELLENZE DEI PROD. AGROALIM.DEL PIEMONTE
129 - CONDIVISIONE DI BEST PRACTICES TRA ATL
130 - AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE PROGETTAZIONE EUROPEA
131 - PIEMONTE BAROCCO / ANIMAZIONE
132 - ANNO DEL CINEMA
133 - ARTISSIMA FAIR
134 - TORINO DAI MILLE GUSTI
135 - CLUB CRIOLLO
136 - NOVARA E IL PIEMONTE ORIENTALE A BXL
137 - TURISMO SOSTENIBILE & MICROPIEMONTE
138 - ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE E DI PROMOZIONE IN PARTNERSHIP CON ALTRE DIREZIONI REGIONALI
139 - CO - MARKETING / TORINO CASELLE
140 - ADV NUOVE ROTTE - TORINO CASELLE
141 - ANNO DEL VITIGNO CORTESE
142 - PROMOZIONE IN GDO
143 - PROMOZIONE PAT ED ENOTURISMO
144 - INIZIATIVE IN OCCASIONE DEL 50° ANNIVERSARIO DELLA COSTITUZIONE DELLA REGIONE
155 - PROGETTO MICE
145 - FIERE AGROALIMENTARI
146 - CO - MARKETING / CUNEO LE VALDIGI
147 - ADV NUOVE ROTTE / CUNEO LE VALDIGI
148 - ATTIVITA' MICE (PERSONALE)
149 - RIPARTITURISMO
151 - ATTIVITA' BBiP

*Figura 35 - Ambiente Arxivar: elenco attività (4/5)*

☐ (13) Area: AREA Z - DMO PERSONALE

901 - FERIE

903 - MALATTIA

904 - MATERNITA

902 - PERMESSO

905 - LEGGE 104

907 - D.LGS. 151

908 - RECUPERO

909 - PERMESSO STUDIO

910 - PERMESSO MEDICO

911 - DONAZIONE (AVIS)

912 - CHIUSURA AZIENDALE

913 - CASSA INTEGRAZIONE

914 - ASSENZA EXTRA DMO

Figura 36 - Ambiente Arxivar: elenco attività (5/5)

I workflow analizzati in seguito (1-2-3-4-5) hanno come scopo quello di assegnare le ore di una risorsa ad una attività: la presenza della risorsa su una determinata attività viene determinata sia direttamente (la risorsa compila il report della sua attività) sia in maniera indiretta (la risorsa risulta in ferie/malattia/ecc). Alla risorsa viene chiesto di compilare un report con tutte le ore che ha fatto su una determinata attività; questo report viene inviato poi all'amministrazione (per avere poi un report aggregato si utilizza il software Board).

Lo scopo principale rimane quello di rendicontare quello che una determinata risorsa fa: per far ciò è necessario capire cosa fa quando lavora e cosa fa quando non lavora.

Per quanto riguarda, invece, gli altri driver (come ad esempio quello dei costi esterni) verranno analizzati successivamente. Concettualmente si è scelto prima di seguire la rendicontazione del personale e poi degli altri aspetti gestionali.

## Workflow 1: Timesheet

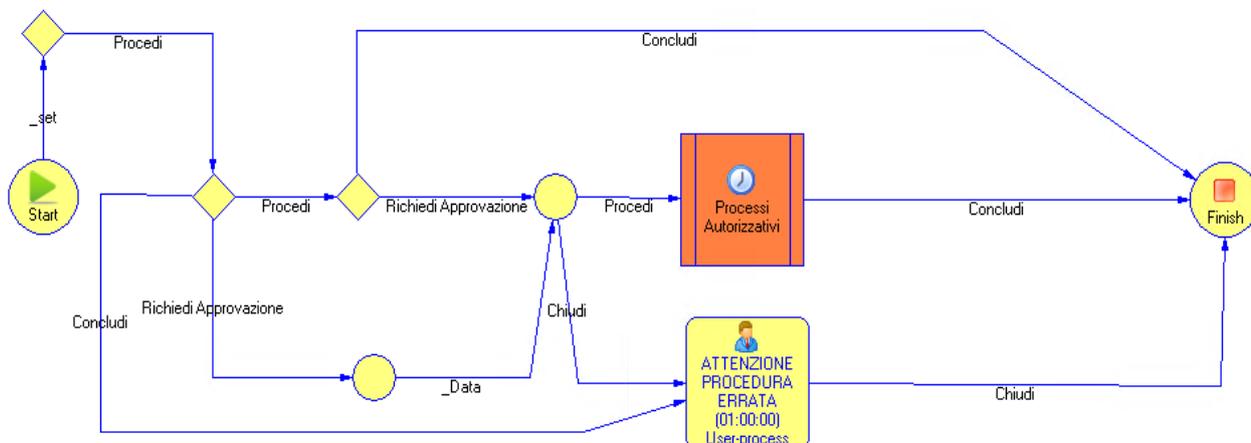


Figura 37 - Ambiente Arxiv: Workflow 1

Questo workflow ha come scopo quello di smistare le attività dell'utente: questo inserisce da maschera un'attività che può essere di vario genere. Questo processo serve a determinare se l'attività che ha inserito l'utente è “uscita fuori sede<sup>12</sup>” oppure sono quelle attività che rientrano sotto l'area Z “DMO Personale”.

Il workflow parte quando l'utente inserisce da maschera una nuova attività : il primo nodo condizionale serve per distinguere che tipologia di attività ha inserito (uscita fuori sede, attività che ricadono nell'area z oppure altro).

Se inserisce una qualche altra attività, il processo si chiude; se inserisce “uscita fuori sede” allora si chiede l'approvazione del responsabile (il sistema prende la data della richiesta) e si procede nei “processi autorizzativi” o, in alternativa, vi è un messaggio di errore all'utente in quanto la procedura non risulta correttamente completata.

Se l'inserimento è di una di quelle attività che rientrano nell'area Z allora si procede con un processo di autorizzazione dal responsabile di area: questa autorizzazione non può essere elusa in nessun modo. Questo è importante in quanto aiuta a tener traccia di chi ha chiesto cosa e soprattutto quando ne ha ottenuto il consenso.

Anche in questo caso si rimanda ad un altro processo: questo perché in questo primo momento non è stato identificato che tipo di attività specifica è, ma si sa solo che evidentemente appartiene all'area z.

<sup>12</sup> Uscita fuori sede è diverso come concetto da trasferta: trasferta è se si passa la notte fuori, uscita fuori sede, invece, indica un viaggio di lavoro che viene fatto all'interno della giornata.



Questo workflow ha lo scopo di gestire con un unico processo tutte le tipologie di autorizzazioni: in generale, ogni tipologia di autorizzazione ha una propria procedura.

Il primo nodo condizionale ha come scopo di differenziare tra tutte le procedure autorizzative e la malattia: quest'ultima va segnalata, ma non viene autorizzata (viene chiesto solo di inserire il codice INPS dell'impiegato). Le altre procedure possibili sono: trasferta, smart working, maternità, visita medica, permesso studio oppure Legge 104.

Capito il tipo di procedura che viene trattata, si procede con la parte di autorizzazione: questa task arriva al responsabile di area che può rifiutare oppure accettare (si va nel sotto-processo "duplica righe"). In entrambi i casi, all'utente arriva una notifica con l'esito della sua richiesta: nel caso di permesso studio, maternità oppure visita medica è richiesto all'utente di inserire i documenti giustificativi.

Alla fine del processo la notifica della richiesta fatta arriva all'amministrazione: questa deve essere al corrente dello stato delle risorse.

Un altro aspetto che viene gestito da questo processo è il recupero: Visit Piemonte si impegna a fare in modo che i suoi dipendenti abbiano un monte ore annuale fissato (8 ore lavorative al giorno per 220 giorni lavorativi in un anno). Se un mese questi lavorano più dei prefissati 20 giorni lavorativi (ad esempio sono in trasferta, e la trasferta conta anche il sabato e la domenica se sono compresi nell'intervallo) allora nel mese successivo hanno la possibilità di chiedere un recupero.

La richiesta di recupero deve essere autorizzata.

Questo workflow si avvia quando arriva l'input di un processo che deve essere autorizzato; l'immagine che segue mostra una tipica struttura di maschera pre-impostata per l'inserimento della richiesta ferie.

Questa maschera chiede all'utente di scegliere da combobox l'attività, di inserire la data della fine della richiesta: questo è importante in quanto il parametro della durata sarà fondamentale nel workflow di duplica righe.

The screenshot shows a software window titled "03 - Richiesta Ferie". At the top, there is a "Profilo" section with four buttons: "Salva" (with a green checkmark icon), "Carica profilo" (with a document icon), "Campi profilo" (with a document icon and a yellow highlight), and "Nuovo Elemento in Rubrica" (with a red document icon). Below these buttons are labels "Comandi" and "Mostra". The main area is titled "Maschera di profilazione standard" and contains several input fields: "Stato (\*)" is a dropdown menu set to "INVA"; "Ricerca Attività (\*)" is a text box containing "901 - FERIE" with a search icon; "Area" is a text box containing "AREA Z - DMO PERSONALE"; "Data doc. (\*)" is a date field set to "06/10/2020"; "Data Fine Richiesta (\*)" is a date field with a placeholder "\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_"; and "Ore (\*)" is a text box containing the number "8".

Figura 39 - Ambiente Arxiv: esempio maschera richiesta ferie

### Workflow 3: Duplica Righe Ferie

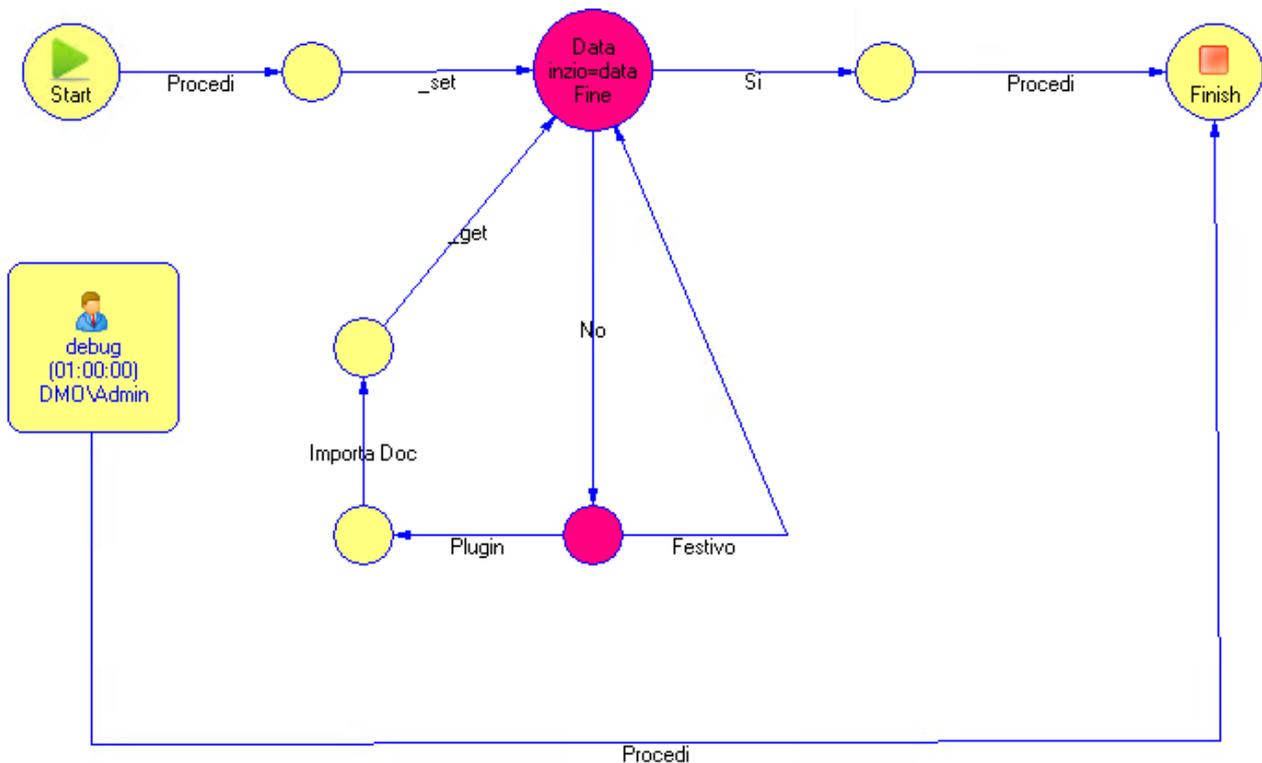


Figura 40 - Ambiente Arxivlar: workflow 3

Questo workflow nasce dall'esigenza di duplicare le righe nel momento in cui una richiesta ferie include più giorni: al posto di iniziare una richiesta per ogni giorno in cui si è in ferie, in questo modo si aggiornano le righe per l'intervallo selezionato (previa autorizzazione del responsabile del dipendente).

Questo processo è stato costruito in maniera tale che non conta sabato e domenica: quando si fa una richiesta ferie si prendono in considerazione solo i giorni lavorativi, quindi non è richiesto includere la domenica e il sabato.

La richiesta delle ferie, in questo processo, prevede l'inserimento di un documento; la richiesta, poi, viene approvata dal responsabile dell'area per cui il dipendente lavora e alla fine la notifica arriva anche all'amministrazione centrale. Quest'ultimo passaggio è importante per ottimizzare ancora di più i tempi: l'amministrazione deve registrare le presenze del lavoratore e, in questo modo, avviene tutto automaticamente.

## Workflow 4: Richiesta Trasferta

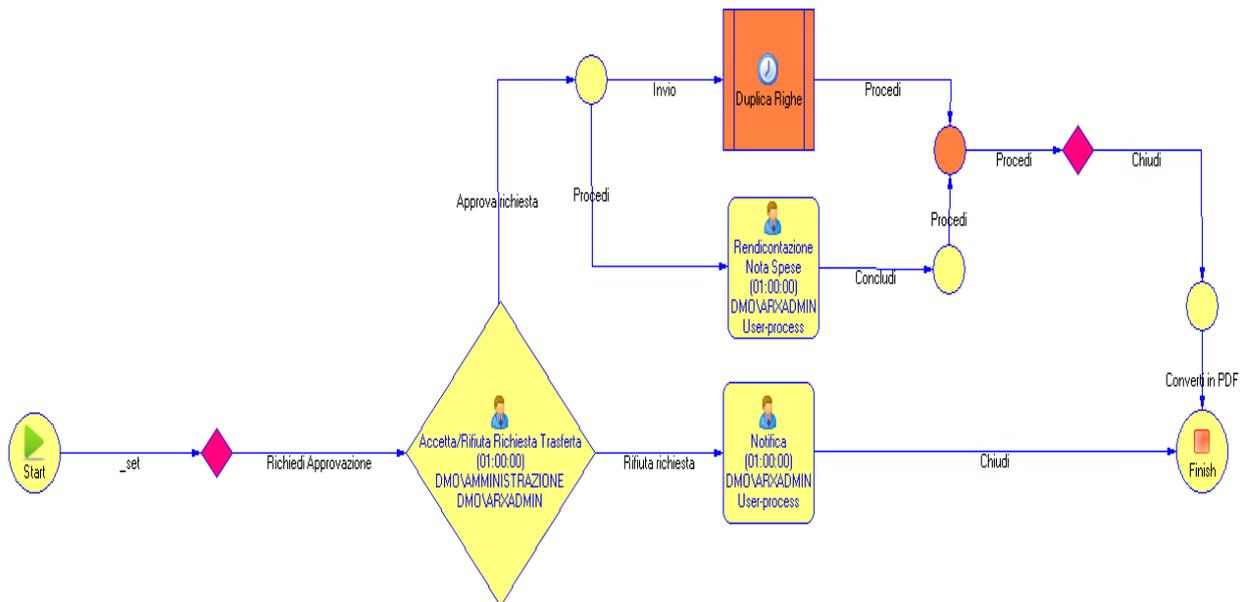


Figura 41 - Ambiente Arxivar: workflow 4

La richiesta di trasferta viene gestita in questo processo separatamente da quello visto in precedenza in quanto richiede un procedimento particolare: una volta effettuata la richiesta, si procede con la richiesta di approvazione da parte del responsabile di area. Fatto ciò, se è avvenuta l'approvazione si avvia un processo di duplicazione delle righe (se la trasferta richiede più giorni) e, alla fine un processo di rendicontazione delle spese.

La rendicontazione delle spese è il motivo principale per cui questo processo viene gestito separatamente: in particolare, tale rendicontazione avviene attraverso la compilazione di un modello già impostato per il rimborso spese (figura che segue).

Tale rimborso prevede la separazione del costo interno (le ore lavorative del dipendente) da eventuali costi esterni, che possono essere sostenuti dal dipendente e poi rimborsatogli oppure sostenuti in via preventiva dall'impresa. Ad esempio, il pranzo può essere pagato dal consulente e poi ne richiede il rimborso, oppure l'azienda affida a questo una carta di credito prepagata con cui può far fronte a queste spese.

Le trasferte sono anche un criterio di fascicolazione: per ogni risorsa, un tipo di fascicolazione è quello di raggruppare le trasferte fatte, relazionandole con il documento di rimborso spese.

Il modello che segue viene compilato dall'utente ogni qualvolta si vuole generare un report di note spese. L'utente è tenuto a fornire informazioni sulle seguenti voci di spesa, distinguendo se sono state da lui anticipate oppure, riassunte in un'unica voce se sono state sostenute dall'agenzia: pranzo, cena, alloggio, taxi, mezzi pubblici, pedaggio autostradale, parcheggio e altro.

Stato (\*):

---

**Generale**

Area:

Ricerca Attività:

Data doc. (\*):  ...

Data Fine Richiesta:  ...

Località (\*):

Importo da Rimborsare:

Giustificativo (\*):

Valuta:

---

**Dettaglio Auto**

Auto (Km):

Rimborso €/Km:

Valore Rimborso Auto:

---

**Causali di Spesa - SOSTENUTE DAL DIPENDENTE**

Pranzo € (\*):

N° Pranzi (\*):

Cena € (\*):

N° Cene (\*):

Alloggio (\*):

Taxi (\*):

Mezzi Pubblici (\*):

Pedaggio Autostradale (\*):

Parcheggio (\*):

Altro:

---

**Totale Spese - SOSTENUTE DA AGENZIA**

Totale Spesa Agenzia:

Note:

Figura 42 - Ambiente Arxivar: modello rimborso spese

## Workflow 5: Duplica Righe Trasferta

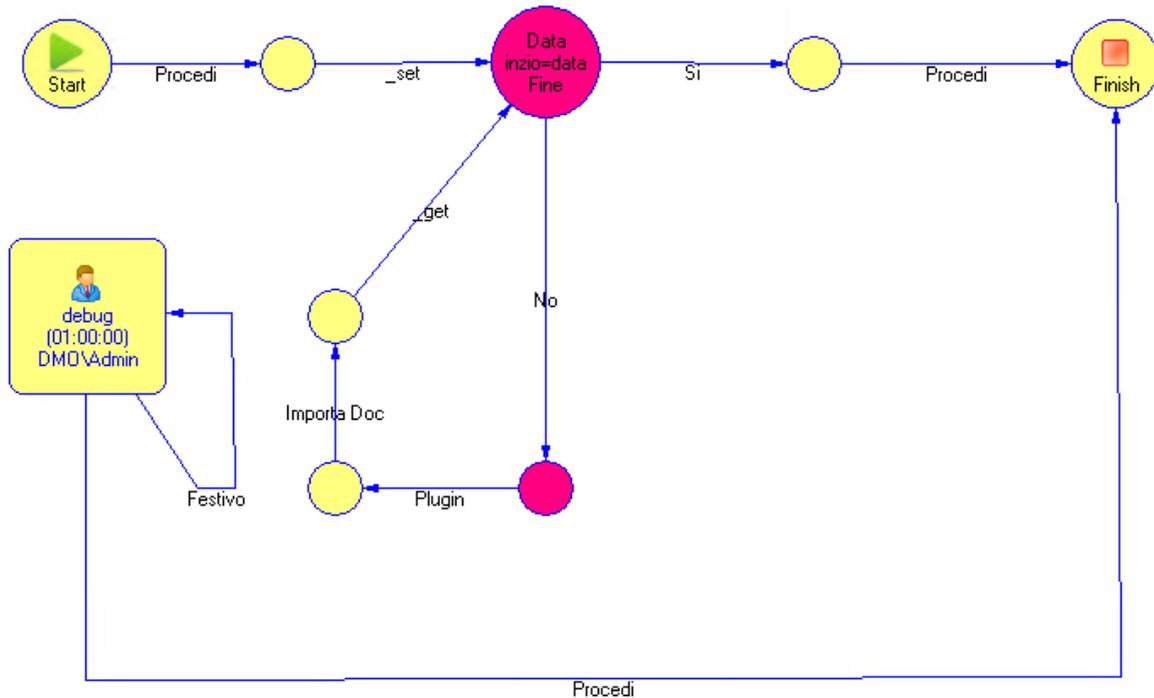


Figura 43 - Ambiente Arxivar: workflow 5

Questo workflow ha come obiettivo quello di duplicare le righe nel caso in cui la trasferta in questione duri più giorni. Anche in questo caso è prevista l'importazione di un documento e la notifica successiva all'amministrazione.

La differenza tra questo processo e quello di duplica righe per la richiesta delle ferie consiste nel conteggio dei giorni: nella richiesta di trasferta vengono conteggiati come giorni anche il sabato e la domenica.

Proprio per questo motivo, nel caso in cui un dipendente si ritrovi con più delle 20 giornate lavorative in un mese, può richiederne il recupero nel mese successivo attraverso la richiesta di recupero (come già accennato, l'azienda in questione lavora su un monte ore annuale di lavoro: pertanto è prevista la possibilità di recuperare i giorni di non lavoro persi in un mese, nel mese successivo).

## 5.2 Workflow Acquisti

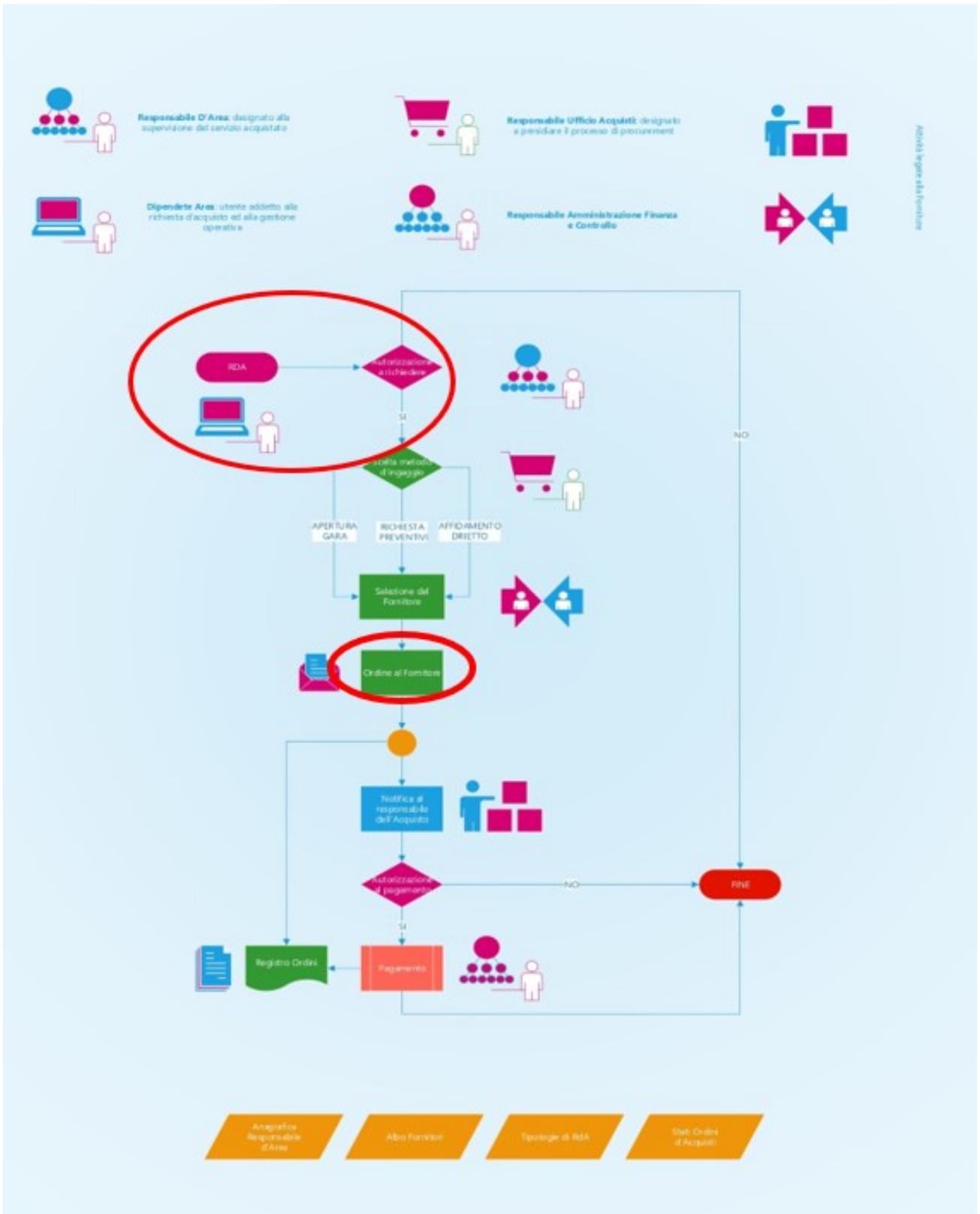
Alla sezione degli acquisti fanno capo tutti i costi esterni: questi si distinguono da quelli che sono i costi per il personale che, convenzionalmente, vengono considerati costi interni. La rendicontazione degli acquisti è un altro tema molto importante in quanto, insieme ai costi interni, determinano il costo del progetto.

Le esigenze di Visit Piemonte, visti gli istituti di controllo a cui dovevano redicontare le loro attività sui progetti, hanno riguardano nel settore degli acquisti soprattutto la parte di anagrafica fornitori e poi i servizi post acquisto. Questa impresa, infatti, aveva la necessità di:

- Certificare i propri fornitori. Per Visit Piemonte, e per un numero sempre maggiore di imprese, la certificazione dei fornitori è un tema molto importante. In particolare, in questo modo, l'Albo Fornitori non è solo un'anagrafica, ma contiene tutti i documenti relativi a questi come il modello 231, il modello per la tracciabilità dei flussi finanziari e altri documenti volti a inquadrare la posizione del fornitore.
- Gestire tutto il post vendita. Il processo di acquisto in sé, quindi il piazzamento dell'ordine, è un processo che per Visit Piemonte è abbastanza consolidato. Quello che invece doveva essere implementato e documentato era il post vendita: chi ha dato l'autorizzazione per un determinato acquisto, quando, come si gestisce eventuali rifiuti di pagamento per non conformità. Arxivar è dotato di un sistema di log che tiene traccia, volta per volta, dell'utente che ha fornito una determinata autorizzazione, del tempo in cui l'ha fatto e per quale ordine.

L'impresa in questione ha essenzialmente tre modi per effettuare un acquisto:

- Assegnazione diretta ad un fornitore: questo è il metodo più semplice in quanto consiste nel contattare privatamente un fornitore e fare un ordine. Prevede una certa conoscenza e fiducia nel fornitore prescelto.
- Gara d'appalto: in questo modo, invece, si contattano tre ipotetici fornitori ai quali viene chiesto di redigere dei preventivi (richieste di offerta). Pervenuti questi preventivi in azienda si sceglie quello più conveniente, sulla base di quelle che sono le esigenze, e si decide a chi affidare l'ordine. In Visit Piemonte non basta firmare la richiesta di offerta, ma bisogna proprio emettere un ordine di acquisto.
- Bando pubblico: questa è la tipologia di affidamento di ordine più complessa. Bisogna indire un bando pubblico a cui partecipano tutte le imprese che rispettano determinati prerequisiti e poi viene scelta quella che risulta più attinente con le esigenze aziendali.



13

Figura 44 - Processo di gestione acquisti

<sup>13</sup> Parti in rosso non ancora implementate su Arxivar.

## Workflow 6: Gestione modelli ordine d'acquisto

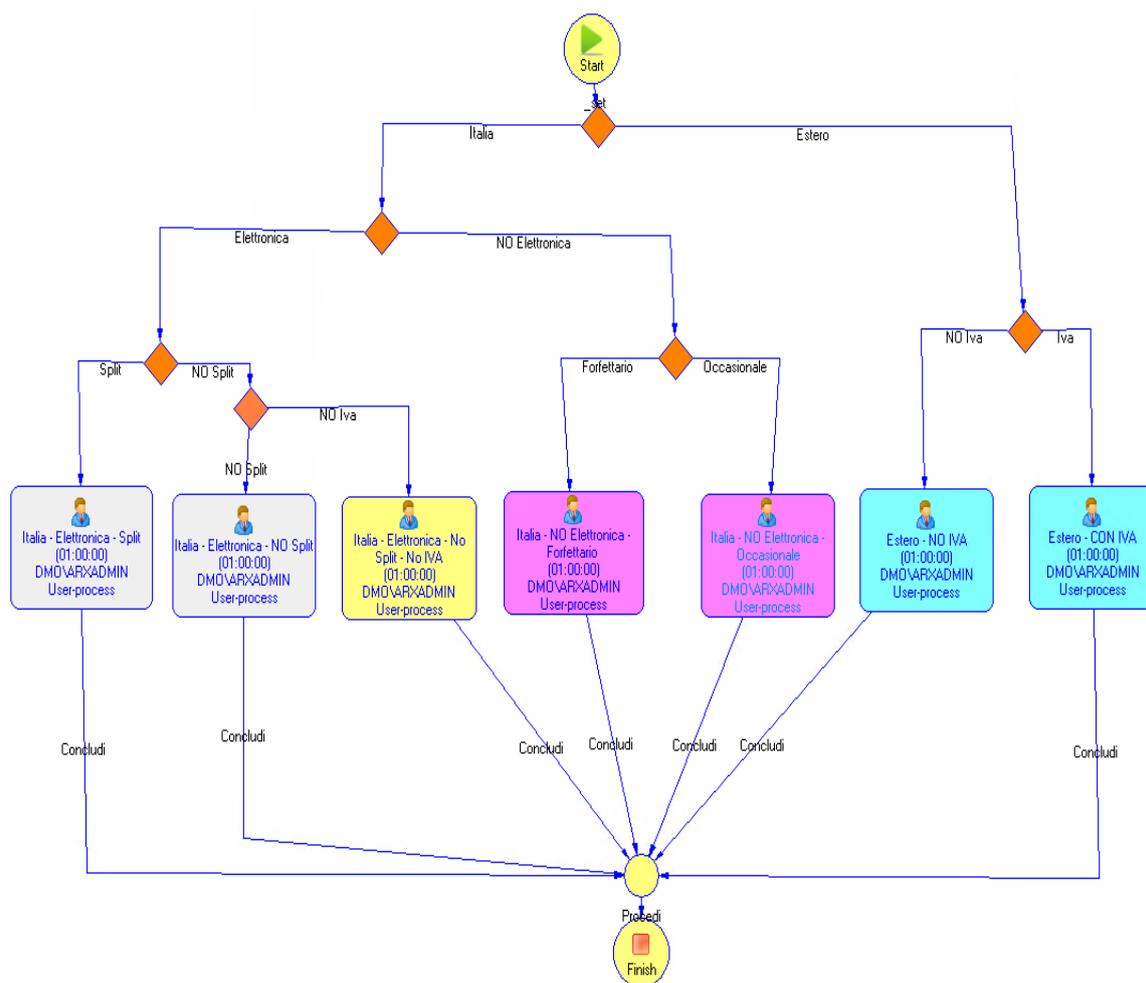


Figura 45 - Ambiente Arxiv: workflow 6

Questo workflow ha come scopo quello di capire, a seconda del fornitore, quale è il modello adatto di ordine da usare. Per far ciò vi è, livello per livello, una discriminazione sui fornitori per capire a quale gruppo appartengono.

Prima si ci chiede se il fornitore è in Italia o all'estero. Se è italiano il livello successivo prevede la distinzione tra il regime di fatturazione elettronica oppure no; nel caso di fatturazione elettronica se si applica lo split payment<sup>14</sup> oppure no: tutto ciò porta alla composizione di diversi modelli di ordine. Per completezza, nel caso di fatturazione non elettronica si distinguono i fornitori forfettari da quelli occasionali.

Se il fornitore è estero allora si ci chiede solo se vi si applica o meno l'IVA.

<sup>14</sup> Lo split payment è un sistema di liquidazione dell'IVA che può essere applicato nelle transazioni tra imprese e Pubblica Amministrazione. Questo sistema prevede che sia l'ente pubblico a versare l'IVA allo Stato. Affinchè possa essere applicata questa modalità i fornitori devono: (1) emettere fattura elettronica; (2) emettere la fattura in formato xml, (3) firmare la fattura con la firma digitale, (4) inviare la fattura allo SDI (sistema di interscambio).

Tutte queste scelte sono volte a capire quale è il modello di ordine più adatto per quel fornitore; in seguito si riportano alcuni modelli di esempio.



Spett.le  
[redacted]  
[redacted]  
[redacted] - [redacted] [redacted]  
[redacted]

Torino, [redacted]  
Prot. n°: [redacted]  
Ordine di Acquisto n°: [redacted]  
CUP: [redacted]  
CIG: [redacted]  
Area di competenza: [redacted]  
Progetto: [redacted]  
Oggetto: [redacted]

VisitPiemonte (DMO Piemonte **srl**) conferma l'affidamento dell'incarico alla società [redacted] per un importo complessivo pari a € [redacted] + IVA, come indicato nella vostra offerta.

Si evidenzia che la fattura emessa in relazione all'attività suddette dovrà riportare l'annotazione "scissione dei pagamenti" ex art. 17 ter DPR 633/72, con conseguente versamento diretto dell'IVA da parte nostra all'Eriario.

I dati relativi alla nostra società per la fatturazione sono i seguenti:

**DMO Piemonte **S.c.r.l.** - Via A. Bertola, 34 - 10122 Torino - P.IVA 09693360019**

L'importo sarà corrisposto da VisitPiemonte - DMO Piemonte **srl** a 60 giorni dalla data della fattura e il documento fiscale dovrà essere inviato, in formato elettronico, al seguente codice SDI:

**WTRPAA000**

La fattura dovrà inoltre riportare il N. dell'ordine, il CUP, il CIG, l'area di competenza, il progetto, l'oggetto dell'incarico, come sopra indicato, e il codice IBAN per la quietanza della medesima e dovrà essere accompagnata dal Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC) di cui al Decreto Ministeriale 24 ottobre 2007, dal modulo sulla tracciabilità dei flussi finanziari e dalla dichiarazione di presa visione ed accettazione del Modello 231 (allegati al presente ordine).

Si prega di inviare una copia di cortesia in formato PDF all'indirizzo mail:

[richiesta.acquisti@visitpiemonte-dmo.org](mailto:richiesta.acquisti@visitpiemonte-dmo.org)

Con l'occasione si porgono cordiali saluti.

**Il Direttore Generale**

**Luigi Piva**

Firmato digitalmente  
ai sensi dell'art. 27 d.lgs. 82/2005

VisitPiemonte  
Regional Marketing and Promotion

Via Bertola, 34  
10122 Torino - Italy

T +39 011 4326210  
E [info@visitpiemonte-dmo.org](mailto:info@visitpiemonte-dmo.org)

[visitpiemonte.com](http://visitpiemonte.com)  
[visitpiemonte-dmo.org](http://visitpiemonte-dmo.org)

Reg. Imp. 00070490019 - P.IVA 09693360019

Figura 46 - Ambiente Arxivar: modello ordine di acquisto per fornitore italiano con split



Spett.le

██████████  
██████████,  
██████████ - ██████████ ██████████  
██████████

Torino, ██████████  
Prot. n°: ██████████  
Ordine di Acquisto n°: ██████████  
CUP: ██████████  
CIG: ██████████  
Area di competenza: ██████████  
Progetto: ██████████  
  
Oggetto: ██████████

VisitPiemonte (DMO Piemonte srl) conferma l'affidamento dell'incarico alla società ██████████ per un importo complessivo pari a € ██████████, come indicato nella vostra offerta.

La fattura emessa in relazione all'attività suddetta non sarà assoggettata all'imposta sul valore aggiunto (TVA del paese del fornitore) in applicazione della normativa sulla inversione contabile ("reverse charge") ex art. 17 comma 2 DPR 633/72.

I dati relativi alla nostra società per la fatturazione sono i seguenti:

**DMO Piemonte S.c.r.l. - Via A. Bertola, 34 - 10122 Torino - P.IVA 09693360019**

L'importo sarà corrisposto da VisitPiemonte - DMO Piemonte srl a 60 giorni dalla data della fattura e il documento fiscale dovrà essere inviato, in formato PDF, al seguente indirizzo di posta elettronica:

[fatture.fornitori@visitpiemonte-dmo.org](mailto:fatture.fornitori@visitpiemonte-dmo.org)

La fattura dovrà inoltre riportare il N. dell'ordine, il CUP, il CIG, l'area di competenza, il progetto, l'oggetto dell'incarico, come sopra indicato, e il codice IBAN per la quietanza della medesima e dovrà essere accompagnata dal modulo sulla tracciabilità dei flussi finanziari e dalla dichiarazione di presa visione ed accettazione del Modello 231 (allegati al presente ordine).

Con l'occasione si porgono cordiali saluti.

**Il Direttore Generale**

██████████

Figura 47 - Ambiente Arxivar: modello ordine di acquisto per fornitore estero

Spettabile [redacted]

Prot. n. [redacted]  
Torino, li [redacted]

**Oggetto: Richiesta preventivo per [redacted]**

Con la presente si richiede di voler far pervenire (Via email [richiesta.acquisti@piemonte-turismo.it](mailto:richiesta.acquisti@piemonte-turismo.it)) entro e non oltre il ..... la vostra migliore offerta per la fornitura di cui all'oggetto. Il preventivo di spesa deve indicare: l'importo relativo al valore dell'imponibile, al valore dell'IIVA e al valore complessivo della fornitura.

In particolare è richiesta una fornitura per

.....  
.....  
.....

Si ricordano le condizioni che regolano le forniture ed in particolare i seguenti punti:

- le offerte presentate oltre il termine stabilito non saranno prese in considerazione;
- l'offerta dovrà avere validità non inferiore a 180 giorni: il prezzo offerto sarà impegnativo per tutta la durata della prestazione e non potrà subire variazioni per aumenti che dovessero verificarsi posteriormente;
- l'esecuzione dell'incarico dovrà avvenire sotto il coordinamento di DMO PIEMONTE SCRL;
- DMO PIEMONTE SCRL si riserva, a sua insindacabile discrezione, di non procedere, senza incorrere in richiesta danni, indennità o compensi da parte dell'affidatario, nemmeno ai sensi degli articoli 1337 e 1338 cc;
- l'aggiudicazione è subordinata all'autocertificazione dell'assenza di situazioni di cui all'art. 80 D. Lgs. 50/2016;
- sono vietati la cessione del contratto e il subappalto.

Cordiali saluti

Ufficio Procurement

Figura 48 - Ambiente Arxivar: modello richiesta preventivo



Spett.le

[redacted]

Sede operativa:

[redacted]

[redacted]

Torino, [redacted]

Prot. n°: [redacted]

Ordine di Acquisto n°: [redacted]

CIG n°: [redacted]

Area di competenza: [redacted]

Progetto: [redacted]

Oggetto: [redacted]

Si conferma l'affidamento dell'incarico per la realizzazione del servizio in oggetto, come dettagliato nella vostra proposta pervenuta in data [redacted], ns. prot. n. [redacted], per un importo complessivo pari a € [redacted] **0,00**.

**Si evidenzia che la vostra fattura dovrà riportare l'annotazione "scissione dei pagamenti" ex art. 17 ter DPR 633/72, con conseguente versamento diretto dell'IVA da parte nostra all'Erario.**

Dovranno inoltre essere specificati: area di competenza, progetto, oggetto dell'incarico e numero di CIG, come sopra indicato, e codice IBAN per la quietanza della medesima.

La fattura dovrà essere accompagnata dal Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC) di cui al Decreto Ministeriale 24 ottobre 2007 e dal modulo sulla tracciabilità dei flussi finanziari.

Di seguito i dati fiscali di DMO Piemonte:

DMO Piemonte S.c.r.l. - Via A. Bertola 34, 10122 Torino - P.IVA 09693360019

L'importo sarà corrisposto da DMO Piemonte a 60 giorni dalla data della fattura.

Il documento fiscale dovrà essere inviato, in formato pdf, a:

[redacted]

Il formato digitale sostituirà a tutti gli effetti l'invio cartaceo.

Si ricorda che la società è tenuta a stampare e a conservare il documento presente, come da DPR 633/72 e successive modificazioni e da risoluzione Ministero delle Finanze Prot. 450217 del 30 luglio 1990.

Con l'occasione si porgono cordiali saluti.

L'amministratore Unico

[redacted]

Figura 49 - Ambiente Arxivair: modello ODA

Come già accennato, l'albo dei fornitori in Visit Piemonte è molto più che un'anagrafica: questo raccoglie anche altri documenti che certificano il fornitore. Questi documenti al fornitore sono richiesti al momento dell'ordine di acquisto: alcuni di questi, come si legge nella figura 42, sono forniti da Visit Piemonte come allegati all'ordine e devono essere controfirmati dal fornitore. Altri documenti, invece, devono essere inviati direttamente dal fornitore in allegato con la prima fattura.

Per l'impresa in analisi, i modelli di certificazione devono essere presenti affinché vi sia il pagamento della fattura: la scelta di inserire tale clausola deriva dall'importanza che Visit Piemonte dà alla trasparenza dei dati.

## Workflow 7: Gestione allegati fornitore

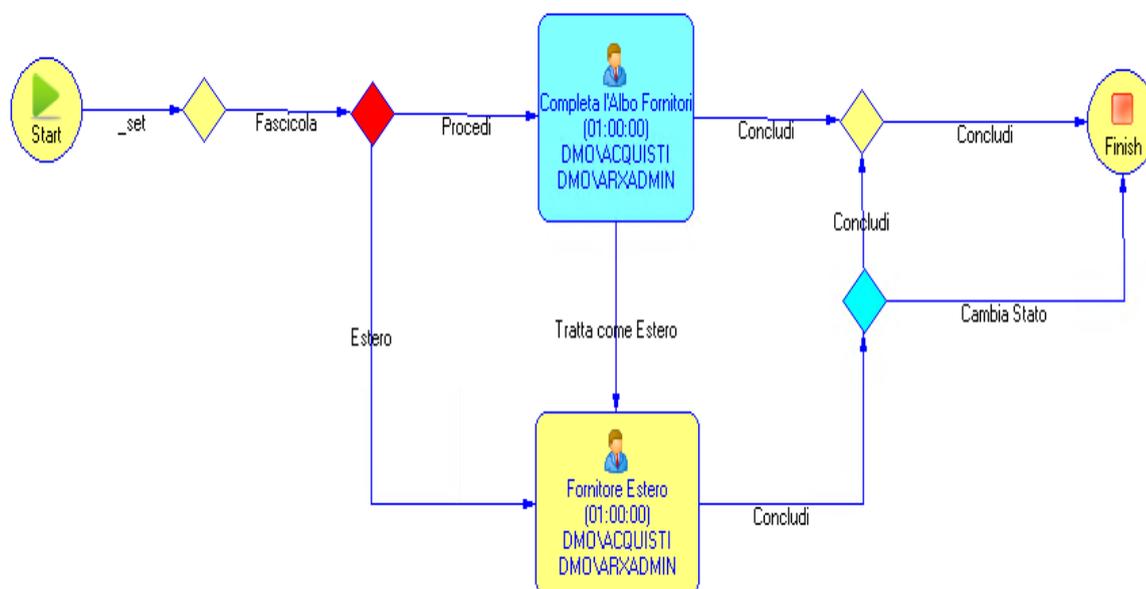


Figura 50 - Ambiente Arxivlar: workflow 7

La gestione dei fornitori per Visit Piemonte è un aspetto molto importante e che ha richiesto una progettazione di workflow che tenessero traccia di tutti i documenti relativi ad uno stesso fornitore.

In particolare, questo workflow consente di:

- Creare un fascicolo per ogni fornitore nel quale allegare tutti i documenti che lo riguardano (certificati, ordini), vedi figura 45. In generale i documenti relativi a quel fornitore cambiano stato a seconda che Visit Piemonte abbia ricevuto i documenti di certificazione o che questi siano già stati approvati.
- Classificare il fornitore a seconda che questo sia un fornitore italiano oppure estero. Se il fornitore è italiano allora si apre un task dove è obbligatorio inserire tutti i documenti relativi alla sua certificazione e poi lo stato del fornitore sarà “approvato”. Nel caso in cui non si potessero reperire i documenti per la certificazione, si procede trattando il fornitore in questione come se fosse un fornitore estero. Se il fornitore è un fornitore estero allora si apre sempre un task

ma questa volta non è obbligatorio inserire i documenti per la certificazione. A questo punto si cambia stato del fornitore in “estero”.

Publici\Albo Fornitori\BIOS MANAGEMENT SRL - (8)

Comandi

Classe documento descrizione

Stato esteso	Area
<b>(1) Anagrafica Fornitori</b>	
APPROVATA	
<b>(2) Documenti Fornitore</b>	
Valido	
Valido	
<b>(1) Documenti Ordine</b>	
Valido	
<b>(4) Registro Ordini</b>	
Valido	AREA G - AMMINISTRAZIONE
Valido	AREA G - AMMINISTRAZIONE
APPROVATA	AREA G - AMMINISTRAZIONE
APPROVATA	AREA S - AREA ISTITUZIONALE

Figura 51 - Ambiente Arxivar: esemio di fascicolazione per i fornitori

Stato esteso	Ragione Sociale	Banca	Partita Iva	Codice Fiscale	Settore	Regime Fiscal...	Mail
(92) Stato esteso: APPROVATA							
(24) Stato esteso: DA COMPLETARE							
(3) Stato esteso: INTERMEDIO							
(27) Stato esteso: TRATTATO COME ESTERO							
(130) Stato esteso: Valido							

*Figura 52 - Ambiente Arxivar: vista su stati dei fornitori*

L'organizzazione dei fornitori è un fattore molto importante che può diventare strategico nella progettazione degli ordini: poter contare su un archivio in cui vi sono tutti i documenti relativi ad un fornitore, consente di risparmiare tempo sia nel cercare ogni volta tutto lo storico su quel fornitore, sia in termini di credibilità e fiducia del fornitore stesso che può essere scelto senza ricercarne degli altri.

## Workflow 8: Approvazione flussi pagamento

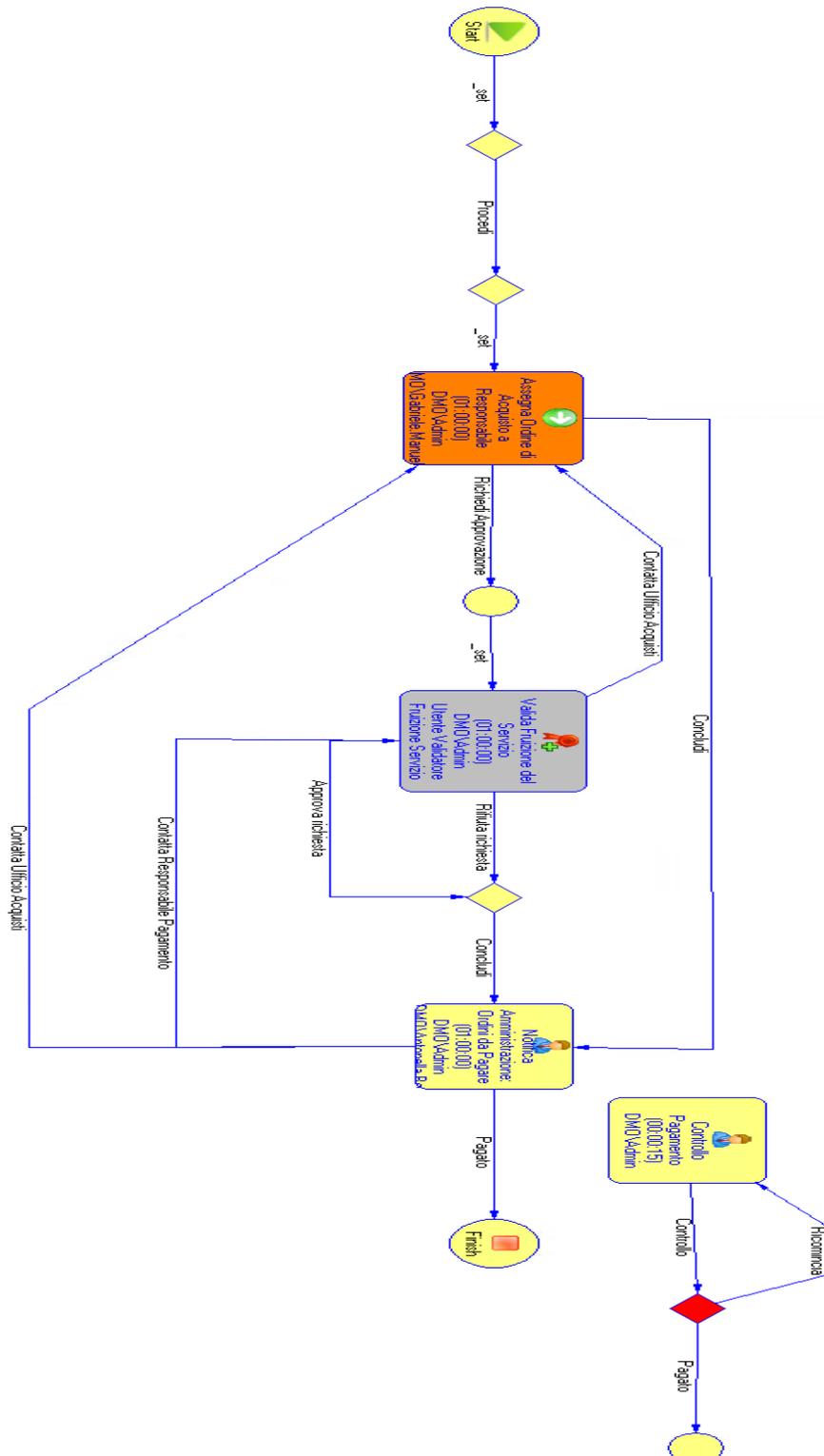


Figura 53 - Ambiente Arxivar: worflow 8

A differenza dei processi visti finora in questa sezione sugli acquisti, il processo di seguito non si occupa della parte che precede un ordine, bensì di tutto ciò che riguarda il post vendita. Questo per rispondere all'esigenza imposta dagli istituti di vigilanza a Visit Piemonte, ossia quella di tener traccia di chi approva cosa (e quando).

Per completezza è giusto ricordare che il processo vero e proprio di ordine non è stato previsto in quanto non rispondeva a nessuna esigenza immediata dell'impresa: il processo di ordine è comunque presente in azienda, ma non implementato su Arxivar.

Il workflow in analisi si pone come obiettivo quello dell'approvazione dell'ordine (e successivo pagamento) dopo l'emissione dell'ordine: la parte in analisi è quella descritta dall'immagine che segue.

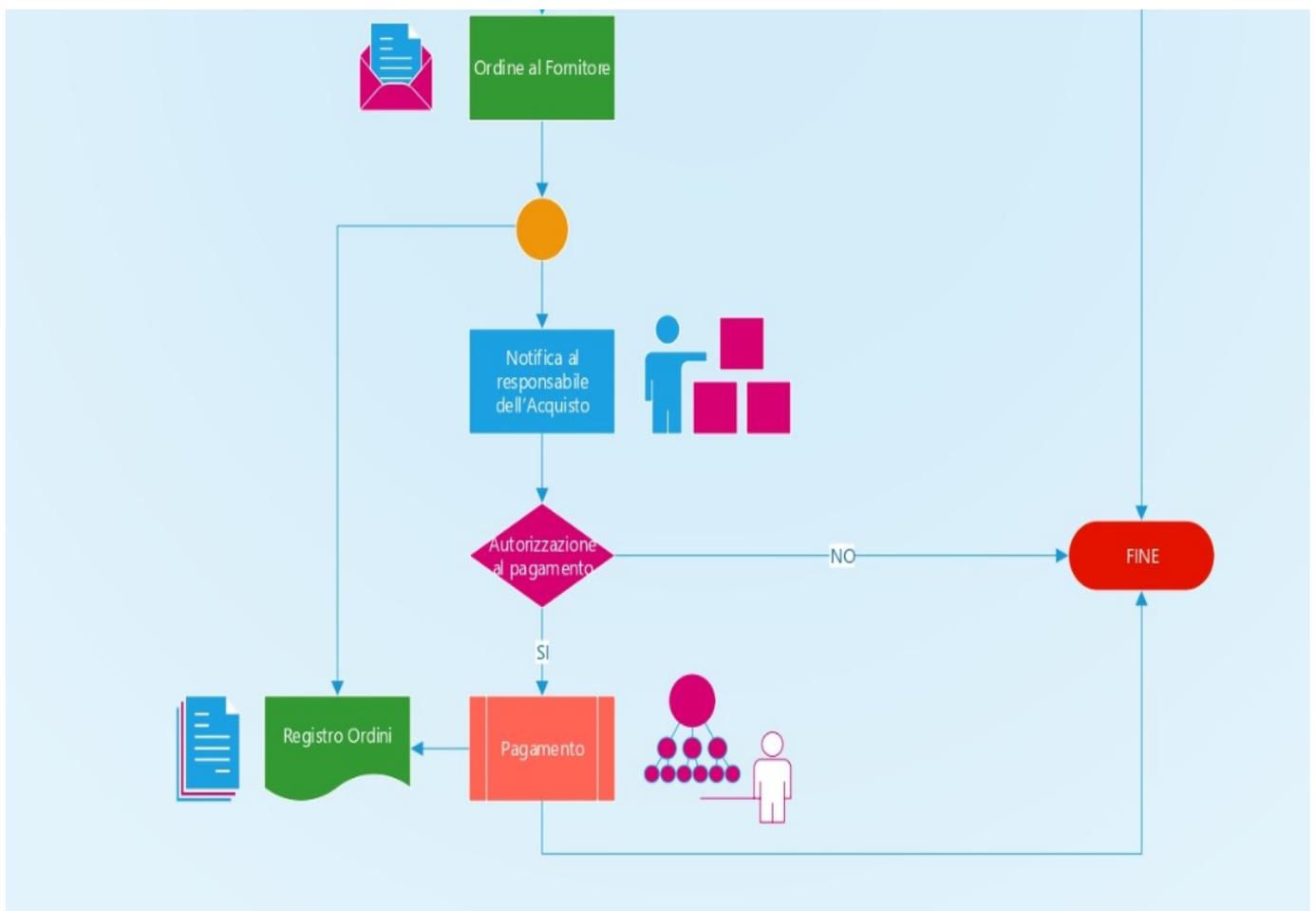


Figura 54 - Processo di autorizzazione dell'ordine

Una volta trasmesso l'ordine al fornitore dall'ufficio acquisti, il sistema assegna quell'ordine di acquisto ad un responsabile: quest'ultimo può richiedere l'approvazione dell'acquisto oppure concludere il processo (nel caso in cui l'ordine in questione non sia un ordine progettuale, ma sia una spesa comune, es. cartuccia stampante).

Colui che deve approvare la spesa può:

- Approvarla: il sistema manda un task all'amministrazione per procedere al pagamento;
- Contattare l'ufficio acquisti e chiedere ulteriori delucidazioni circa la spesa effettuata;
- Rifiutare la spesa: in questo caso la notifica arriva all'amministrazione del rifiuto e, a sua volta, l'amministrazione può chiedere delucidazioni al responsabile del pagamento (per capire le motivazioni del rifiuto), oppure all'ufficio acquisti (per chiedere il perché della spesa).

Il registro degli ordini viene popolato da tutti gli ordini effettuati in un determinato anno: come per i fornitori, anche gli ordini possono trovarsi in stati diversi.

L'evoluzione dei processi messi in atto tramite Arxivar, ha fatto in modo che dapprima gli ordini venissero caricati manualmente da maschera, poi archiviati automaticamente con uno specifico workflow e ora il workflow è in grado non solo di caricare gli ordini ma anche di cambiare stato se sussistono determinate condizioni.

Gli stati in cui si possono trovare gli ordini sono i seguenti:

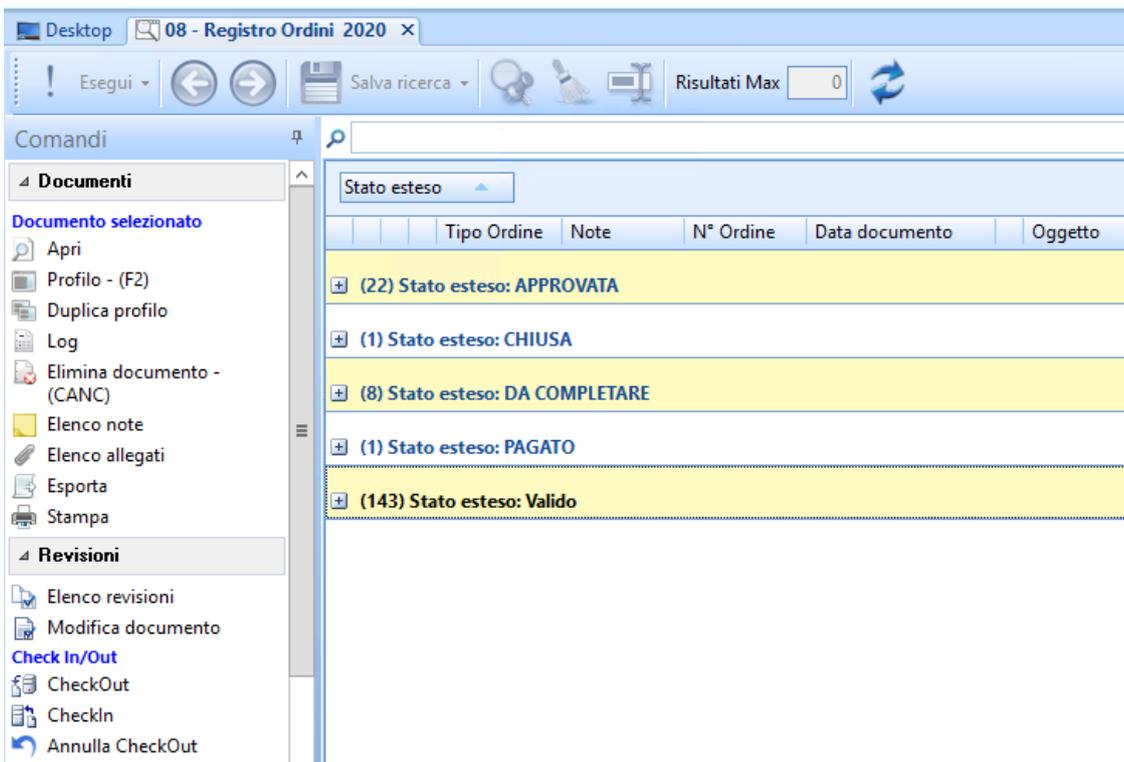


Figura 55 - Ambiente Arxivar: vista registro ordini 2020

Un altro aspetto importante che ha a che fare con il motivo per cui sono stati introdotti questi workflow è la determinazione di chi ha approvato cosa e quando. Ogni processo di workflow fatto girare su Arxivar è in grado di riportare quale utente, e in quale momento, ha effettuato una qualsiasi tipo di operazione, descrivendo anche le variabili del processo e come queste sono state popolate.

Un altro strumento che è messo a disposizione è la generazione dei log. Per ogni documento è possibile aprire questa finestra che riassume tutte le operazioni che sono state effettuate su quel documento, da chi e quando.

Questo file log può essere consultato più volte, e all'occasione anche esportato.

Storico operazioni profilo: 29288

Stampa Esporta Filtra

Utente

Data operazione	Nome software	Operazione	Tipo software	Ip
<b>Utente: DMOUAdmin</b>				
28/09/2020 18:21:57	ArxivaiSpoolerPro	Salvataggio documento	ArxivaiSpoolerPro	::1
28/09/2020 18:21:57	ArxivaiSpoolerPro	Inserimento profilo	ArxivaiSpoolerPro	::1
28/09/2020 18:22:15	ArxivaiDocService	Processo avviato	ArxivaiDocService	127.0.0.1
<b>Workflow W9508 - Gestione Documenti HR (codice: 13540) - Processo: 19721</b>				
28/09/2020 18:22:16	ArxivaiDocService	Modifica profilo	ArxivaiDocService	127.0.0.1
28/09/2020 18:22:16	ArxivaiDocService	Modifica profilo	ArxivaiDocService	127.0.0.1
28/09/2020 18:22:16	ArxivaiDocService	Inserimento log da software esterno	ArxivaiDocService	127.0.0.1
28/09/2020 18:22:17	ArxivaiDocService	Profilo inserito in un fascicolo	ArxivaiDocService	127.0.0.1
Ha inserito il documento nel fascicolo				
28/09/2020 18:22:19	ArxivaiDocService	Apertura documento	Generic	::1
28/09/2020 18:22:19	ArxivaiDocService	Documento in CheckOut	Generic	::1
Ha estratto il documento in modo esclusivo (modifica) dalla postazione				
28/09/2020 18:22:20	ArxivaiDocService	Apertura documento	Generic	::1
28/09/2020 18:22:20	ArxivaiDocService	Salvataggio documento	Generic	::1
28/09/2020 18:22:51	ArxivaiDocService	Modifica profilo	ArxivaiDocService	127.0.0.1
28/09/2020 18:22:51	ArxivaiDocService	Inserimento log da software esterno	ArxivaiDocService	127.0.0.1
Modificato profilo documento, Processo: 19721, Link: 279308				
<b>Utente: DMOUCarla.Bergonzo</b>				
29/09/2020 10:38:54	ArxivaiSuiteClient	Apertura documento	ArxivaiSuiteClient	10.81.153.28
29/09/2020 10:41:50	ArxivaiDocService	Modifica profilo	ArxivaiDocService	127.0.0.1
29/09/2020 10:41:50	ArxivaiDocService	Inserimento log da software esterno	ArxivaiDocService	127.0.0.1
Modificato profilo documento, Processo: 19721, Link: 279309				
29/09/2020 10:41:50	ArxivaiDocService	Workflow terminato	ArxivaiDocService	127.0.0.1
Codice processo: 19721				

Figura 56 - Ambiente Arxivai: esempio log

## Workflow 9: Gestione allegati ordine

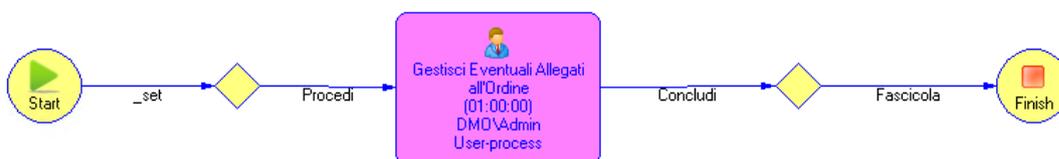


Figura 57 - Ambiente Arxivar: workflow 9

Per ogni ordine possono essere annessi varie tipologia di documenti: ogni fascicolo contiene tutte le informazioni che sono annesse a quell'ordine (RDA, richieste d'offerta, tutti i documenti per quel fornitore). Questo workflow ha come scopo quello di relazionare tutti questi documenti per poi fascicolarli.

Relazionare un ordine con tutti i documenti che in qualche modo sono ad esso collegato è uno dei punti di forza di Arxivar: ciò garantisce un risparmio notevole di tempo quando si devono cercare. Inoltre, mantenere la storia di un ordine è anche utile anche in caso di eventuali controlli da parte di organismi di vigilanza.

Un fascicolo di un determinato ordine, mi fa anche capire più velocemente che tipologia di ordine sto trattando.

Gli ordini possono essere di vario tipo e questo incide soprattutto nella gestione della fatturazione degli stessi:

- Ordini annuali: un ordine ha un determinato importo che dà vita ad una sola fattura, che verrà emessa in un preciso momento futuro (a 30/60/90 giorni);
- Ordini ricorrenti: un ordine ha un determinato importo che costituisce una fattura che viene emessa in una o più tranche;
- Ordini pluriennali: ordini gestiti con un vero e proprio piano di fatturazione oppure con un piano che prevede il pagamento a SAL.

Questa tipologia distinzione deve essere fatta in un'apposita maschera per l'inserimento di questi dati che torneranno utili a chi deve emettere la fattura.

Data doc. (*):	15/10/2020	...
Stato (*):	Valido	▼
Origine (*):	USCITA	▼
<b>Generale</b>		
N° CIG:		
Cup :		
N° Prot. DMD (*):		
Data Prot. DMD (*):	15/10/2020	...
N° Ordine num:	000	
N° Ordine:	000	
Oggetto:		
Categoria Ordine (*):	▼	🔍
Ricerca Attività (*):	...	
Area:	...	
<b>Organizzazione</b>		
Fornitore (*):	...	
Codice Fiscale:		
Partita Iva:		
Settore:		
Importo (o.f.e.) (*):		
Regime Fiscale % (*):	▼	🔍
Importo Totale:	0	
Voce di Costo:	▼	🔍
Data Autorizzazione Amministratore Unico:	15/10/2020	...
Autorizzato da :	▼	🔍
Note:		
Tipo Ordine:	Annuale	▼

Figura 58 - Ambiente Arxivar: maschera di profilazione per ODA (1/2)

<b>Compilare per ORDINI DI FUNZIONAMENTO</b>	
Data Inizio Contratto:	__/__/__
Numero di Canoni Attesi:	
<b>Compilare per ORDINI PLURIENNALI</b>	
Data Prima Tranche:	__/__/__
Driver (%) Prima Tranche:	100
Data Seconda Tranche:	__/__/__
Driver (%) Seconda Tranche:	
Data Terza Tranche:	__/__/__
Driver (%) Terza Tranche:	
<b>Recapito</b>	
Indirizzo:	
CAP:	
Città:	
Provincia:	
Stato:	

Figura 59 - Ambiente Arxivar: maschera di profilazione per ODA (2/2)

## 6. Case study: analisi situazione post Covid-19

Data l'emergenza sanitaria, le esigenze di tutte le imprese sono un po' variate lasciando spazio a degli scenari impreveduti. Questa imprevedibilità è stata gestita ed affrontata attraverso soluzioni diverse: Arxivar, attraverso delle piccole implementazioni a dei processi già esistenti, è riuscito a coprire quel gap imposto dalla distanza fisica.

In Visit Piemonte, dato il periodo di isolamento e i periodi successivi, i contatti tra le persone sono stati azzerati motivo per cui si sono palesate delle esigenze diverse rispetto ai periodi precedenti.

Tra queste:

- Consegna dei cedolini. Se in precedenza il cedolino veniva consegnato direttamente al lavoratore, in questo caso non è più possibile: si è dato il via ad un sistema dove il cedolino viene recapitato, rispettando tutte le norme in materia di privacy, direttamente all'utente che lo visiona direttamente da casa sua. I workflow di seguito sono quelli che consentono ad Arxivar di importare i cedolini da Spool Rec e esportarli su Board.

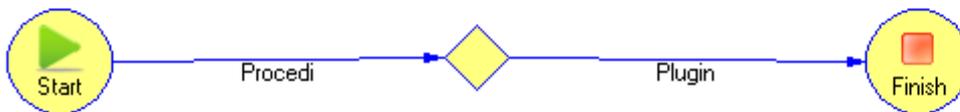
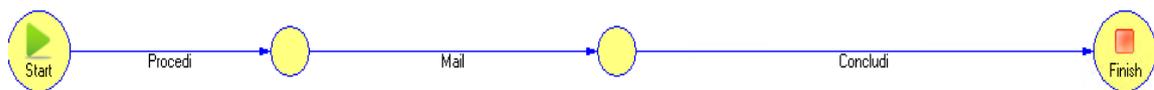


Figura 60 - Ambiente Arxivar: workflow import cedolini



Figura 61 - Ambiente Arxivar: workflow export cedolin su Board

- Consegna dei ticket. Il report dei ticket, come per i cedolini, vengono inviati direttamente all'utente cosicché egli possa visionare il report. La presa visione del report del ticket, gestita sempre nel rispetto della privacy, consente all'utente di visionarlo e, al tempo stesso, all'amministrazione di sapere chi e quando ha visionato il report al fine di poter tenere sotto controllo l'emissione dei ticket (tutto questo accade perché il documento che contiene il report dei ticket automaticamente cambia stato così da far capire se e quando è stato visionato). Il workflow di seguito è quello utilizzato per la consegna dei ticket agli utenti.



*Figura 62 – Ambiente Arxivar: workflow consegna ticket*

- Attività di cassa integrazione e/o chiusura aziendale. In questo caso la gestione dei lavoratori viene fatta a livello centralizzato, dove è proprio la società che inserisce se l'azienda è chiusa o se il lavoratore è in cassa integrazione. Questo riduce le possibilità di errore nell'inserimento delle ore lavoro da parte del lavoratore.
- Gestione della contabilizzazione dello smart working. Prima di Arxivar il lavoratore segnava la sua presenza attraverso la bollatrice: il funzionamento di quest'ultima prevede un sistema dove nell'orario in cui la risorsa passa il badge, vi sia un valore di riempimento nella colonna del database che segna le presenze. Arxivar, grazie alla sua interazione con altri sistemi tra cui la bollatrice, fa in modo che quando la risorsa è in ferie/malattia o altri tipi di permessi vi sia già un valore in questa colonna. In questo modo se la risorsa non ha la presenza e da Arxivar non risulta nulla, si capisce che è un errore nell'attribuzione della presenza commesso dall'utente stesso.  
Con l'emergenza sanitaria si è avuta anche l'esigenza di segnalare quando la risorsa lavorasse da remoto (nel caso di smart working la persona non va in ufficio per segnalare la propria presenza sulla bollatrice): si è implementato un processo dove la risorsa segnala direttamente su Arxivar il suo lavoro in smart working, senza che vi sia necessità che si muova da casa.

## 6.1 Processo di consegna ticket e cedolini

Arxivar è un software che è in grado di gestire l'integrazione con altri sistemi. Su Arxivar ogni risorsa carica un certo numero di ore che vengono assegnate ad una certa attività: il software Board unisce le ore di ogni risorsa e ne presenta dei consuntivi. Allo stesso tempo questo produce, per ogni risorsa, un report con tutti i ticket che la risorsa ha prodotto caricando le ore lavoro.

Prima dell'emergenza sanitaria, i cedolini e i ticket venivano stampati e consegnati ad ogni risorsa personalmente: le misure di distanziamento imposte hanno fatto sì che tutto questo non fosse più possibile, quindi si sono dovuti sviluppare delle integrazioni che ovviassero al mancato contatto tra persone.

### 6.1.1 Ticket

Il report redatto da Board sui ticket si riferisce a ciascuna risorsa e indica il numero di ticket teorici (quelli maturati se la risorsa avesse lavorato tutti i giorni) contrapposti a quelli che risultano dal conteggio su Arxivar. Il modello viene riportato di seguito.

All Lug.20

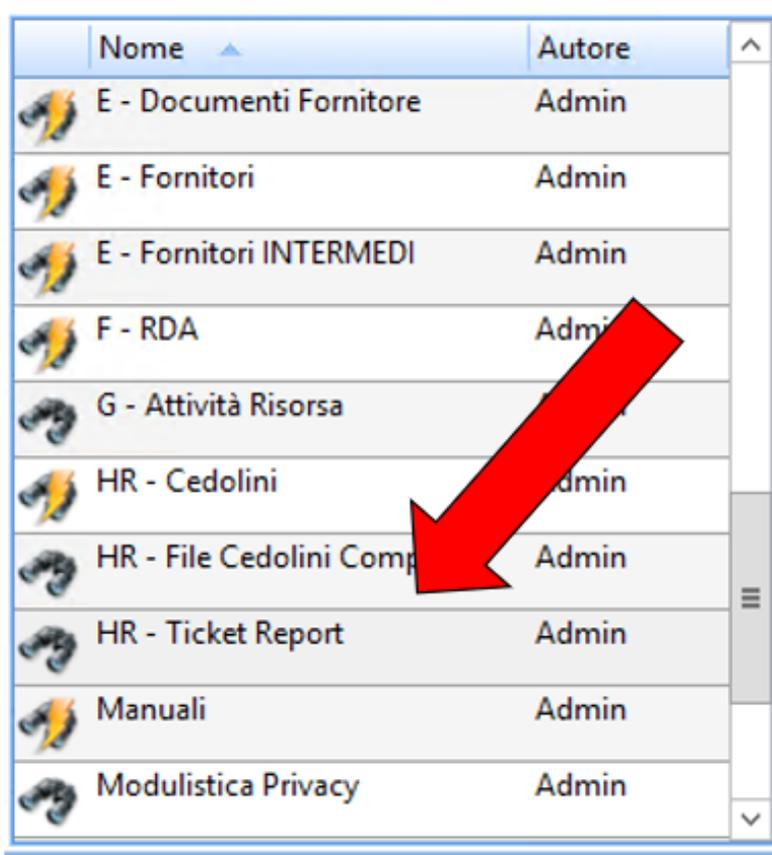
	Teorico	Ticket Maturato da Arxivar	gg Ferie	gg Permessi	gg Malattia	gg Altre voci	No Ticket Pranzo	€ Vitto	Lavorato nel Weekend	Ore Smart Working
01/07/2020	1	1								
02/07/2020	1	1								
03/07/2020	1	1								
04/07/2020										
05/07/2020										
06/07/2020	1	1								
07/07/2020	1	1								
08/07/2020	1	1								
09/07/2020	1	1								
10/07/2020	1	1								
11/07/2020										
12/07/2020										
13/07/2020	1	1								
14/07/2020	1	1								
15/07/2020	1	1								
16/07/2020	1	1								

Figura 63 - Modello assegnazione ticket

Questo pdf generato, viene poi letto dallo Spool Rec, un tool di Arxivar che permette di leggere i pdf, ricavare delle informazioni che verranno poi caricate automaticamente su Arxivar. In questo caso, le informazioni prelevate con lo Spool Rec riguardano il nome della risorsa ed il mese di riferimento del report.

Alla fine del report vi è anche un riassunto dei cedolini che la risorsa ha ricevuto nei mesi precedenti.

Quando queste informazioni arrivano in Arxivar, possono essere consultate da ciascun utente attraverso la vista “Ticket Report” (figura 64): ogni risorsa può visionare solo il proprio ticket, il quale, dopo essere stato visionato dall’utente, cambia stato.



Nome	Autore
E - Documenti Fornitore	Admin
E - Fornitori	Admin
E - Fornitori INTERMEDI	Admin
F - RDA	Admin
G - Attività Risorsa	
HR - Cedolini	Admin
HR - File Cedolini Comp	Admin
HR - Ticket Report	Admin
Manuali	Admin
Modulistica Privacy	Admin

Figura 64 - Ambiente Arxivar: vista per consultazione ticket

Ogni risorsa può consultare il proprio fascicolo nel quale sono presenti ticket e cedolini: la fascicolazione è una regola per organizzare meglio i documenti. Questo consente di organizzare meglio i documenti, facilitandone la consultazione.

Il workflow di seguito mostra quello che è il processo di visualizzazione dei ticket (e cedolini) da parte di un utente.

Nel primo link si settano le variabili che permettono di discriminare se è un cedolino o ticket e il gruppo che può consultare tale documento (di solito l'amministrazione e l'utente interessato).

Se si tratta di un ticket allora si verifica se vi sono eventuali anomalie nel documento che vengono segnalate con un task all'amministrazione altrimenti il ticket cambia stato in "importato". La fase successiva di gestione dei permessi consente di definire chi può visionare tale documento che, come accennato, è concesso all'amministrazione (in ottica cautelativa) e all'utente stesso.

Successivamente il documento cambia automaticamente stato in "da visionare" e viene inviato il task all'utente per la consultazione; questo alla fine deve confermare la presa visione e concludere il task.

La presa visione dell'utente del documento in versione digitale è, oltre la risposta all'esigenza imposta dall'emergenza COVID-19, un notevole risparmio di carta e di tempo: la redazione del report avviene in maniera automatica quindi non è necessario il lavoro di una risorsa dedicata. Di seguito anche l'importazione su Arxiv e la successiva visualizzazione avvengono automaticamente, riducendo il lavoro degli operatori.

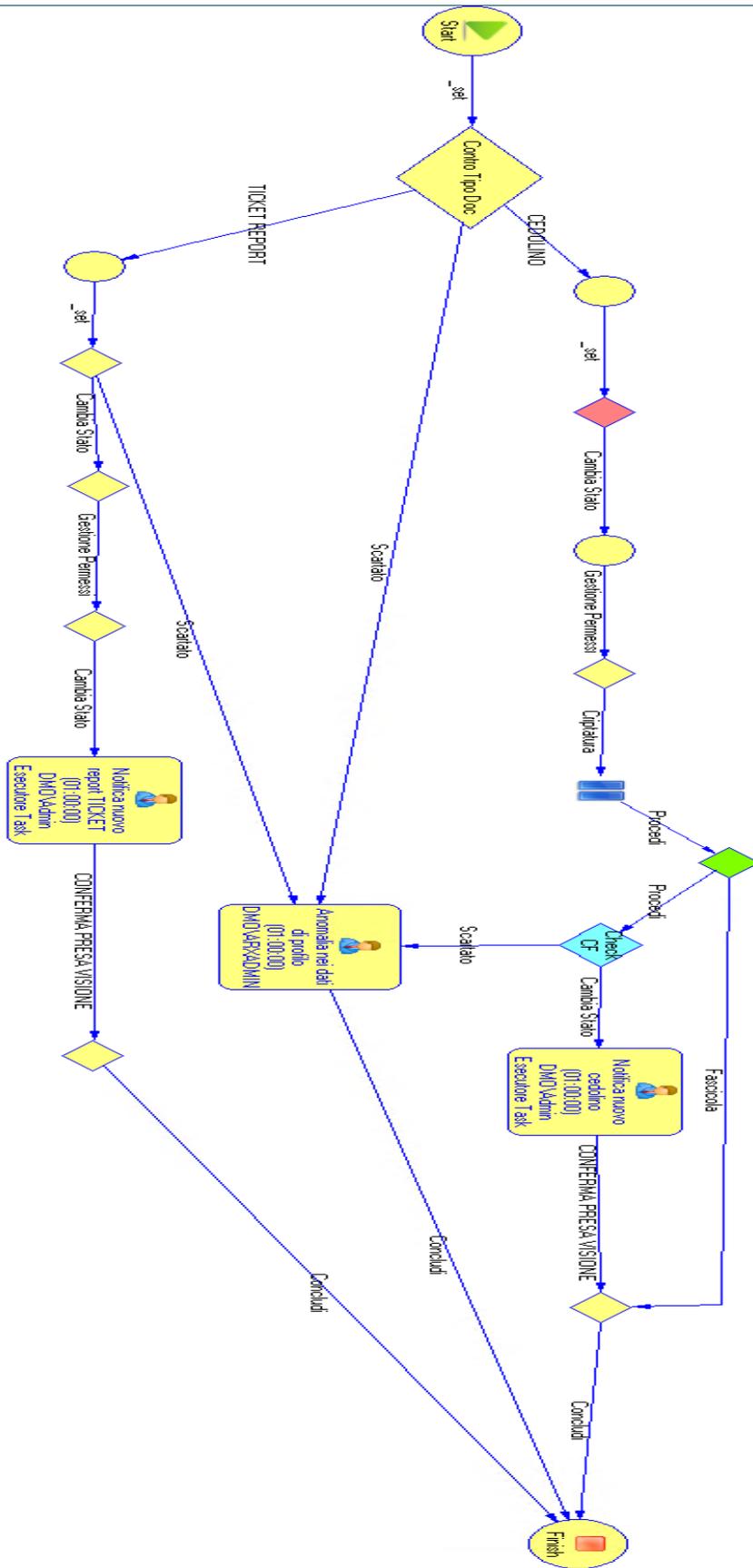


Figura 65 - Ambiente Arxiv: workflow gestione documenti HR

## 6.1.2 Cedolini

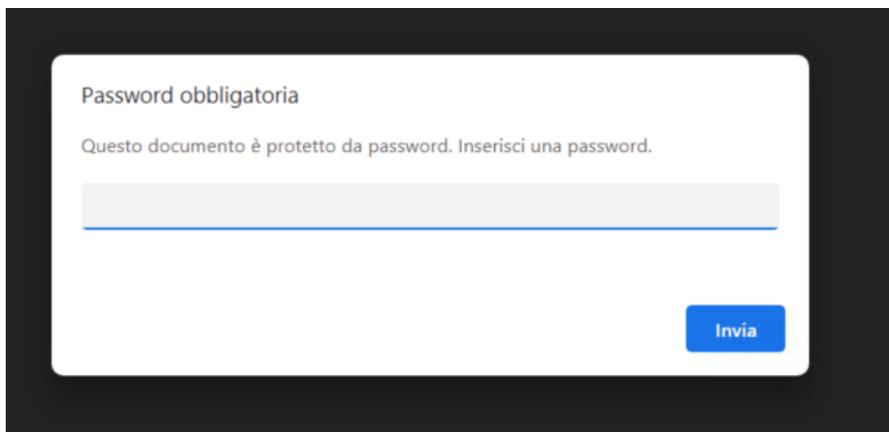
Come visto dal workflow in figura 65, i cedolini vengono trattati nello stesso processo dei ticket: l'unica differenza sta nella criptatura dei dati nella visualizzazione.

I cedolini contengono dati molto più sensibili rispetto ai ticket, per cui è necessario avere la sicurezza che ogni utente riesca a visionare solo il proprio cedolino (solo all'amministrazione è concessa una password ulteriore con cui poter visionare i cedolini delle altre risorse).

Il processo di criptatura consente alla fine di attribuire ad ogni utente una password che gli verrà richiesta nel momento in cui questo vorrà consultare il proprio cedolino: il metodo di attribuzione della password è il seguente.

Automaticamente il sistema è in grado di interrogare, attraverso una query il database estraendo da questo il codice fiscale della risorsa e la password che gli è stata assegnata: il processo di criptatura sostanzialmente consente di associare il codice fiscale dell'utente con il systemID del documento, attribuendo così all'utente la password assegnatagli nel database.

Questo processo fa sì che, quando all'utente arriva il task che richiede la consultazione del nuovo cedolino, questo affinché possa visionarlo deve inserire una password.

The image shows a white dialog box with rounded corners centered on a black background. At the top, the text "Password obbligatoria" is displayed in a grey font. Below it, a message reads "Questo documento è protetto da password. Inserisci una password." in a smaller grey font. A horizontal input field with a light grey background and a blue underline is positioned below the message. In the bottom right corner of the dialog box, there is a blue button with the white text "Invia".

*Figura 66 - Ambiente Arxivar: richiesta password per visionare cedolini*

Da precisare che se l'utente, dopo aver consultato il cedolino, lo salva questo non è più criptato. Il sistema di criptatura è in vigore per la sola consultazione del cedolino su Arxivar.

## 6.2 Intervista a Visit Piemonte

Al fine di avere una visione completa dell'applicazione di Arxivar in un contesto aziendale, si è scelto di intervistare l'azienda stessa per capire alcuni aspetti ritenuti importanti. In particolare le domande poste hanno avuto come scopo quello di approfondire i seguenti argomenti:

- I benefici più evidenti apportati tramite l'utilizzo di Arxivar. Questa domanda nasce con l'intenzione di capire direttamente da coloro che adoperano il sistema quali sono i principali vantaggi praticamente riscontrati, esulando da quelle che possono essere considerazione di natura economica.
- La gestione del cambiamento. Il punto di svolta di un'impresa che decide di digitalizzare le proprie operazioni sta nella gestione del cambiamento: per far ciò è necessario che ogni risorsa sia convinta e pronta a lavorare in un modo diverso, che deve essere reputato più efficiente.  
In un'impresa già consolidata come Visit Piemonte è stato interessante capire che impatto ha avuto il cambiamento della routine e come è stata accolta da coloro che praticamente avrebbero dovuto applicare queste nuove metodologie.
- La gestione delle esigenze che si sono presentate durante l'emergenza sanitaria COVID-19. Gestire delle nuove esigenze in poco tempo è un fattore che differenzia le imprese di successo da quelle problematiche: capire tempestivamente il problema, formalizzarlo e capire come risolverlo è un grande passo, molto spesso non così ovvio. Visit Piemonte è stata in grado sin da subito di formalizzare le sue nuove esigenze, forte di un apparato alle spalle che era consolidato e ben organizzato.
- La gestione delle nuove implementazioni: queste sono servite solo per soddisfare un'esigenza momentanea oppure, appuratene i benefici, sono divenute parte della routine aziendale? Non è detto che, anche se hanno prodotto benefici, queste nuove pratiche immesse nella routine continuino a far parte della quotidianità aziendale.
- Obiettivi futuri di Visit Piemonte: quali sono i piani per il futuro è importante per capire in quale direzione proseguire. Gli obiettivi da realizzare per il futuro fa capire, in ottica prospettica, quali sono le intenzioni dell'azienda e se questa ha in programma di investire e di migliorarsi.

Le domande<sup>15</sup> che sono state poste sono:

- Il processo di riorganizzazione del lavoro effettuato tramite Arxivar, quali benefici ha portato a Visit Piemonte? Quale è stato il vantaggio più evidente?

*Il progetto svolto ha portato dei benefici in termini di tempo e capacità di analisi, in quanto abbiamo avuto l'opportunità di rendere omogeneo il nostro metodo di lavoro riducendo così il tempo che normalmente dedicavamo a raccogliere le informazioni, organizzarle e distribuirle ai diversi stakeholders (interni ed esterni). Questo tempo è stato quindi re-investito nell'affinare le considerazioni derivanti dal nostro "schema di analisi" e ci ha supportato nell'affrontare decisioni che si sono poi rivelate strategiche.*

*Il Vantaggio più evidente è stato la responsabilizzazione di tutti i colleghi nella gestione delle informazioni a loro carico, ognuno di noi adesso sa esattamente dove risiede ciò che gli serve e sa che la qualità del servizio dipende anche da ciò che ognuno svolge "nel proprio piccolo".*

- Come è stato il passaggio dalla routine di lavoro prima dell'introduzione di Arxivar e dopo (quanto difficile è stato gestire il cambiamento)?

*Faticoso! Noi siamo partiti dalle basi e abbiamo intrapreso un percorso di miglioramento continuo, non un semplice progetto. E' stato fondamentale per noi aver chiaro fin dall'inizio l'obiettivo finale, quello che abbiamo poi raggiunto un paio d'anni dopo il primo click.*

*La gestione del cambiamento è stata veicolata dal supporto che abbiamo ricevuto dal team Bios, ma sarebbe stato impossibile senza il forte coinvolgimento da parte nostra. Per avere successo è stato fondamentale fare squadra.*

- Durante l'emergenza sanitaria Covid-19, ci sono state delle nuove esigenze da soddisfare che prima venivano svolte in presenza?

*Principalmente la gestione dello smart-working per avere uno strumento che ci aiutasse nell'organizzazione delle turnazioni, nella divisione dei compiti e nella condivisione di tutto il materiale di lavoro.*

---

<sup>15</sup> Per chiarezza le domande sono riportate in blu, mentre le risposte in nero.

- Durante l'emergenza sanitaria Covid-19, quali di queste nuove esigenze sono state risolte grazie al supporto di Arxivar?

*Tutte le richieste che prima avvenivano in presenza, per telefono o per mail sono state fatte convergere all'interno del sistema. E' stato importante per noi aver già dimesticato con ARXivar per riuscire a rispondere in modo immediato al cambiamento che l'emergenza sanitaria ci ha imposto. Non c'era tempo per trovare una soluzione, ma noi avevamo già la risposta in casa!*

- Nei mesi successivi al lockdown, tutte le implementazioni che sono state messe in atto per sopperire al distanziamento sociale sono diventate una routine consolidata?

*Sì, abbiamo mantenuto le buone abitudini. All'interno del nostro disegno di un'organizzazione scattante abbiamo colto l'occasione per ampliare le funzionalità del nostro Portale. E' stato un modo per cogliere gli aspetti positivi, fatto 30, è stato un attimo fare 31.*

- Per il futuro, quali sono gli aspetti che Visit Piemonte vorrebbe continuare ad implementare su Arxivar in termini di progettazione dell'organizzazione?

*Eh questa è una bella domanda! Abbiamo in mente di digitalizzare tutti i flussi della funzione procurement e di creare delle sezioni documentali da dedicare agli adempimenti normativi (Sicurezza, GDPR).*

*Ma non solo! Abbiamo appena iniziato un progetto che s'intreccia con la funzione Marketing, per cui probabilmente la nostra idea d'integrazione allargherà presto i suoi confini.*

## Conclusioni

La valutazione dell'efficienza di Arxivar è un tema molto ampio: questa non è semplicemente valutabile attraverso dei KPI di produttività oppure attraverso dei semplici indici di efficienza.

L'impatto di Arxivar nelle imprese è a tutto tondo: dalla gestione del personale, all'archivio documentale, dai processi autorizzativi a quelli che consentono la gestione dei flussi di cedolini e ticket. Su questa base si intuisce quanto creare dei KPI, anche ad hoc, sia un'iniziativa tutt'altro che banale.

Non risulta pertanto semplice nemmeno operare un confronto nel tempo e nello spazio: confrontare una realtà e la sua evoluzione nel tempo ed isolare il fattore Arxivar non è pensabile. Dall'altra parte confrontarla con imprese che operano nello stesso settore, ma con realtà tecniche e giuridiche diverse non porterebbe a risultati attendibili, senza delle opportune semplificazioni.

I benefici che ne derivano in termini di utilizzo di questo software sono, però, indubbiamente di vario genere:

- **Economici:** vi è un risparmio di costi nella raccolta ed elaborazione delle informazioni. Il risparmio non è inteso solo nell'accezione di meno documenti cartacei che girano nell'impresa, ma anche come ore lavoro risparmiate. Il risparmio delle ore di lavoro di una risorsa è doppiamente importante: se da un lato questo implica che la stessa risorsa, nello stesso tempo, può dedicarsi ad un maggior numero di attività dall'altro cambia anche la qualità del lavoro svolto. Il soggetto in questione è chiamato, pertanto, a svolgere attività con un valore aggiunto più elevato, dove può esprimere il suo contributo.
- **Organizzativi:** la raccolta e l'analisi dell'informazione diviene più snella e più agile. Non vi è necessità di aggregare successivamente i dati, in quanto quest'attività è già prevista nel processo automatizzato. Si riduce la possibilità di errore nella stesura (perché l'utente viene guidato) e nella aggregazione delle info (perché lo fa il software automaticamente): al responsabile non tocca che limitarsi a supervisionare il lavoro complessivo.

Tra gli obiettivi per il futuro, si ci è avviati affinché il progetto svolto su Visit Piemonte diventi un progetto pilota sia nel settore del turismo, sia per altre imprese che hanno sede e applicazioni diverse da quella piemontese.

Far diventare il progetto Visit Piemonte un progetto leader nell'automazione di questo settore è un obiettivo importante: fare ciò, però, non è una cosa semplice in quanto bisognerebbe considerare i diversi contesti delle imprese che operano in questo settore.

Per il futuro delle implementazioni che ci si aspetta di realizzare potrebbero essere:

- Un sistema di rating dei fornitori. Questo progetto permetterebbe di esprimere una valutazione per ognuno di essi sulla base di parametri che possono essere affidabilità, puntualità, rispetto delle specifiche della consegna. Questo permetterebbe di abolire tutti i tempi di ricerca di fornitore, riducendo tale ricerca solo a casi eccezionali, ma anche la possibilità di creare un rapporto più stretto e quindi stringere alleanze commerciali più vantaggiose. Oltre ai tempi di ricerca del fornitore stesso, si ridurrebbero anche tutti i tempi di richiesta e archiviazione della documentazione per certificare dei nuovi fornitori.
- Ottimizzazione del processo per le RDA. Le richieste di acquisto, che per ora non sono automatizzate con Arxivar, costituiscono un punto di svolta nel processo di acquisto. L'obiettivo è quello di produrre un workflow che parta da colui che ha un'esigenza di acquisto, verificare se questo possiede le autorizzazioni per poter effettuare un ordine e poi, eventualmente, proseguire nel processo vero e proprio dell'ordine.
- Processo che permetta di gestire il flusso di piazzamento dell'ordine. Questo è un obiettivo che si vuole raggiungere per motivi di completezza di trattamento dei dati. Rispetto ad un altro software che gestisce ora solo quel processo, Arxivar ne permetterebbe l'integrazione con tutti gli altri workflow creando un sistema di gestione degli acquisti completo ed efficiente.
- Migliorare tutto l'ambito di sicurezza e GDPR. Sono temi sempre più attuali e su cui vi sono delle disposizioni, italiane e anche a livello europeo, sempre più rigide da soddisfare.

La scelta di Visit Piemonte come case study ha permesso di capire i motivi per cui un'impresa, la cui forma giuridica è un ibrido tra un'impresa pubblica e una privata, è interessata a svolgere attività di innovazione tecnologica che coinvolgono tutta la gestione aziendale.

In questo caso Arxivar è stato il fulcro del cambiamento ma il risultato ottimale è stato raggiunto solo grazie all'interazione di quest'ultimo con tutti gli altri sistemi: gli standard raggiunti sono frutto di lavoro ed organizzazione, della consapevolezza che il cambiamento verso la digitalizzazione è ormai inevitabile.

## Sitografia

<https://www.digital-leaders.it/blog/la-digital-transformation>

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/digital-transformation>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/scoglio-digitale-per-le-pmi-italiane-solo-il-26-si-puo-considerare-maturo/>

<https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/essere-unazienda-4-0-ai-tempi-del-covid-le-sfide-per-sicurezza-efficienza-e-competitivita/>

<http://ildigitaleinitalia.it/il-digitale-in-italia-2017/esperienze-di-trasformazione-digitale-in-italia/la-trasformazione-digitale-vista-dai-cxo/i-benefici-della-digital-transformation.kl>

<https://www.netsolutions.com/industry-reports/state-of-digital-transformation?hsCtaTracking=4e578e24-5708-4356-8bdc-f1061ce53f4a%7C038a1404-ac8e-4c08-97d2-31ce9e3fe1a0>

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/sistema-turistico/destination-management-organization-turismo-piemonte-dmo-turismo-piemonte>

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/attivita-promozione-accoglienza-informazione-turistica-piemonte-lr-142016>

<https://www.visitpiemonte.com/it/homepage>

<https://www.fattura24.com/dizionario/split-payment/#:~:text=Cos%27A8%20lo%20split%20payment,versare%20l'IVA%20allo%20Stato.>

## **Bibliografia**

Coronavirus sinks global growth prospects for first half of 2020-Q2 global forecast 2020, A report by The Economist Intelligence Unit

L'impatto della pandemia di Covid-19 sull'economia italiana: scenari illustrativi, Banca d'Italia

It's Go Time for Digital Transformation, survey by Boston Consulting Group

Smart working e digital transformation - Elementi chiave per un salto nelle performance aziendali, Gianluca Fiori

La trasformazione digitale - Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore, Accenture Strategy (ottavo volume)

Indice di digitalizzazione dell'economia e della società 2020- Italia, Commissione Europea

Brochure Arxivar