



Università degli
Studi di Genova

M.I.P.A.

Master in
Innovazione nella Pubblica Amministrazione

Università degli Studi di Genova

Dipartimento di Scienze Politiche

Master di II livello in Innovazione nella Pubblica Amministrazione

(MIPA)

II edizione – a.a. 2021/2022

Il Business Process Reengineering e Agenzia “in Liguria”

Dott.ssa Elisa Bonori

Relatori

Prof. Luca Gandullia

Prof. Ing. Roberto Revetria

Dott. Matteo Garnero

INDICE

INTRODUZIONE.....	pag. 3
1. Il Business Process Reengineering applicato ad esigenze di marketing turistico territoriale.....	pag. 5
2. La case history della riforma di Agenzia “in Liguria”.....	pag. 8
2.1. Definizione dell’intervento (fase 1).....	pag. 9
2.2. Diagnosi delle criticità e individuazione delle priorità (fase 2).....	pag. 13
2.3. Riprogettazione dei processi (fase 3).....	pag. 24
2.4. Valutazione dell’efficacia.....	pag. 32
CONCLUSIONI.....	pag. 43
BIBLIOGRAFIA.....	pag. 45
SITOGRAFIA.....	pag. 47

INTRODUZIONE

La comparsa sulla scena delle relazioni del telegramma (figura 1) a metà del diciannovesimo secolo ha accelerato il mondo, tutti i rapporti sociali e i processi lavorativi e produttivi; oggi, praticamente scomparso, rappresenta una rarità amministrativa e commerciale. Quasi come l'elenco telefonico. Un telegramma, ormai, si ritrova forse in alcune versioni elettroniche. Negli anni del più massiccio impiego di questo mezzo, il telegramma poteva impiegare otto o dieci ore per arrivare a destinazione, attraversando tutti i nodi

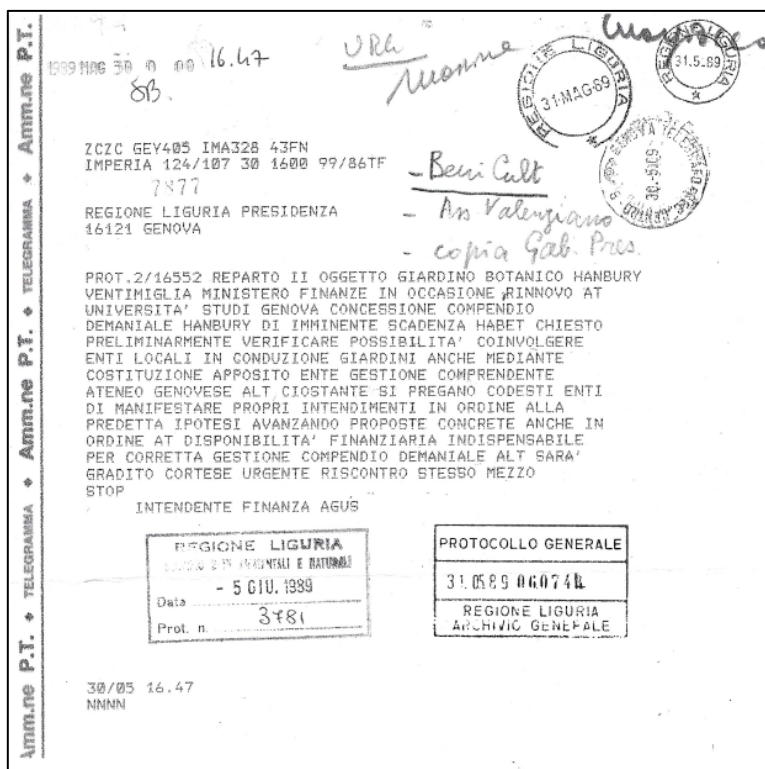


Figura 1: Telegramma tratto dagli archivi della Regione Liguria

della rete nazionale. Tecnicamente, il messaggio veniva trasmesso premendo un tasto azionato da un operatore: il "deambulatore" o "manipolatore", che apriva e chiudeva l'alimentazione della corrente elettrica. Un impulso lungo era una linea e un impulso breve era un punto. Il ricevitore era costituito da una penna mossa da impulsi elettrici, che trascrivevano quei punti e quelle linee. Una stampante trasformava quindi il linguaggio Morse in lettere per elaborare un messaggio. In origine, il telegramma, che veniva pagato in base al numero di parole usate, era un servizio per soli ricchi. A poco a poco divenne più conveniente, ma poiché il minimo era comunque di quattro parole, l'utente rinunciava agli articoli per renderli più economici. Gli operatori del telegrafo erano specializzati nel comporre qualcosa di intelligibile con il minor numero di parole possibile, per agevolare coloro che non potevano permettersi grandi spese. A partire dalla Seconda guerra mondiale la comunicazione iniziò ad avvenire via radio, alla fine degli anni Ottanta il telegramma iniziò lentamente a tramontare, negli anni Novanta arrivò la comunicazione satellitare e nel XXI secolo pali e fili iniziarono a scomparire. E con loro, i telegrafi. Una professione stava scomparendo e, con lei, un sistema di comunicazione che aveva rivoluzionato il mondo.

Questa introduzione, che muove da un'immagine cara a generazioni e a uno strumento di lavoro, di comunicazione e di informazione oggi ascrivibile alla dimensione "antica" anche del lavoro pubblico, vuole evidenziare come il tempo e l'organizzazione (pubblica) siano strettamente connesse alla evoluzione e alla progressione della tecnologia e delle pratiche di gestione e amministrazione. Ciò caratterizza una nuova, fluida, visione del lavoro. Tutto ciò che ruota intorno a processi organizzativi superati, risulta obsoleto, inefficace, ridondante, e viene percepito come un fattore che non genera valore aggiunto. Da un oggetto-strumento, simbolo di un'epoca e un modo di lavorare, si passa, attraverso l'ingresso dell'informatica prima, e una spinta informatizzazione poi,



Figura 2: Il campanello dei telegrammi dell'Italia Navigazioni sul portone del Palazzo della Fondiaria, attuale sede della Regione Liguria

ad un'antologia di strumenti nuovi e innovativi mezzi che hanno rivoluzionato l'organizzazione dei pubblici poteri e degli assetti aziendali. La trasformazione della società e l'azione di tutti i suoi corpi, inclusa la Pubblica Amministrazione quale forza progressista per il traguardo e l'affermazione dello sviluppo sociale ed economico della comunità, si muove dai potenziali tecnologici e riorganizzativi, orientati all'attualità e alla contingenza, per raggiungere una razionale organizzazione rispondente a bisogni pubblici e collettivi sempre più elevati. Questo lavoro sul *Business Process Reengineering* (BPR), in applicazione all'ente datore di lavoro, parte da una considerazione romantica (figura 2) della scena organizzativa, per giungere a una metodologia utile nell'attualità per ridisegnare

processi basati sulla sostanza e su una forma nuova. Ogni tempo ha una sua forma. Ogni forma lascia il suo segno.

1. Il Business Process Reengineering applicato ad esigenze di marketing turistico territoriale

Il concetto di *Business Process Reengineering* (BPR) nasce all'inizio degli anni '90, principalmente per impulso di Michael Hammer¹, un professore di informatica del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Hammer parte dalla constatazione degli scarsi risultati raggiunti dalle organizzazioni che hanno applicato le tecnologie dell'informazione lasciando invariati i loro processi di lavoro. Il BPR nasce pertanto come completo ripensamento e radicale ridisegno dei fondamentali processi di una organizzazione, teso al raggiungimento di fortissimi miglioramenti nei risultati. L'accento è quindi sulla discontinuità, sul "salto" in termini di prestazioni, sulla completa assenza di vincoli nella riprogettazione. Tra le caratteristiche essenziali del BPR si annoverano pertanto la riprogettazione radicale, l'obiettivo della discontinuità delle prestazioni, l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, integrate con gli interventi organizzativi.²

Il BPR è nato e si è sviluppato in contesti organizzativi aziendali, tipicamente privati, come risposta alla crisi di competitività delle aziende private appunto. Proprio perché richiede di poter intervenire sui processi riprogettandoli *senza vincoli*, le applicazioni di BPR si rintracciano nelle aziende industriali e di servizi, e solo più raramente, e comunque da poco tempo, anche in amministrazioni pubbliche. Nel settore pubblico, infatti, l'esistenza di vincoli normativi che possono non essere rimovibili allo stesso livello amministrativo in cui si colloca chi sviluppa l'intervento di reingegnerizzazione, costituisce probabilmente la differenza più importante da tenere presente per applicare uno strumento come il BPR – pensato per contesti privati. Tuttavia, i motivi che hanno portato con il tempo all'applicazione del BPR nella Pubblica Amministrazione riguardano l'attuazione della riforma amministrativa³, le accresciute esigenze degli utenti (cittadini, imprese, collettività) che richiedono servizi sempre più adeguati ed efficienti, e la razionalizzazione della spesa pubblica.

Ma il vero mutamento radicale della Pubblica Amministrazione sta nell'adozione progressiva e inesorabile di meccanismi competitivi in tutti i suoi settori: questo lavoro affronta, in particolare,

¹ Tra i molti lavori di M. Hammer sulla materia rivestono importanza particolare:

- "Reengineering work: don't automate, obliterate" - Articolo sull'Harvard Business Review - agosto 1990;

- "Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution" - Harper/Collins - 1993 (scritto in collaborazione con James Champy)

² (Lazzi, 1999)

³ Si fa riferimento alla L. 59/97 che costituisce sovente motivo di reingegnerizzazione dei processi (Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, 1998)

il tema della competizione territoriale e, assodata l'importanza della disciplina del *marketing territoriale* per combattere tale fenomeno, la conseguente scelta dell'ente Agenzia "In Liguria", ente strumentale di Regione Liguria, di trasformarsi da un'Agenzia Regionale di Promozione Turistica a un'Agenzia di marketing turistico territoriale.

Attraverso l'applicazione della metodologia per la *Reingegnerizzazione dei processi nella pubblica amministrazione*⁴, elaborata e proposta da un gruppo di lavoro coordinato dall'Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (Aipa)⁵, a cui hanno partecipato anche il Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Istat, rappresentanti di università e CNR e consulenti esterni forniti dalla società Consiel, viene illustrata la *case history* di Agenzia "in Liguria". In questa sede viene effettuata una diagnosi sulle esigenze di cambiamento e di informatizzazione dell'ente, razionalizzando i processi organizzativi contestualmente alla ideazione di sistemi informatici di supporto ai processi stessi, attività appartenente alla "Area della metodologia di BPR" della figura 3, dalle quali nasceranno le ipotesi di cambiamento e le idee progettuali che verranno tradotte in soluzioni informatiche fattibili nella fase successiva di individuazione e definizione dei progetti, il cui strumento principale sono gli studi di fattibilità; solo successivamente avverrà l'avvio dell'attività realizzativa, la cui efficacia viene misurata in questo lavoro attraverso indicatori e rappresentazioni grafiche. La figura 4 illustra schematicamente nel dettaglio le tre fasi della reingegnerizzazione e i dieci passi proposti.

⁴ La metodologia si configura più come un approccio generale che come un metodo compiutamente ingegnerizzato. Essa, pertanto, non vuole proporsi come una insieme di tecniche e di passi di carattere "chiuso" e contrapposto ad altre metodologie presenti nell'esperienza aziendale e nell'offerta delle società di consulenza. Si intende pertanto offrire principalmente un punto di riferimento e la metodologia è pensata come un possibile percorso da seguire e adattare flessibilmente in funzione della varietà dei contesti (Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, 1998).

⁵ L'AIPA è stata istituita con il D.lgs. 39/1993 ed è un'agenzia autonoma il cui scopo consiste nella promozione, nel coordinamento, nel controllo e nella gestione dei sistemi informativi automatizzati all'interno delle amministrazioni pubbliche. (Borgonovi, 2005)

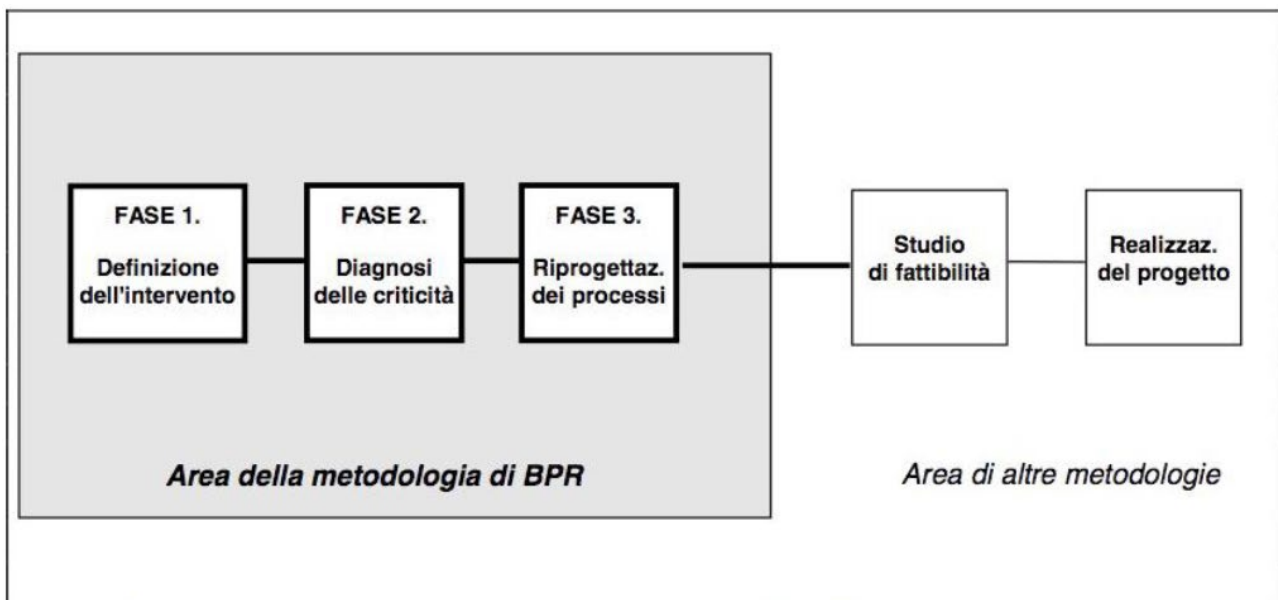


Figura 3: La metodologia di Reingegnerizzazione dei processi per la pubblica amministrazione (Fonte: Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, 1998)

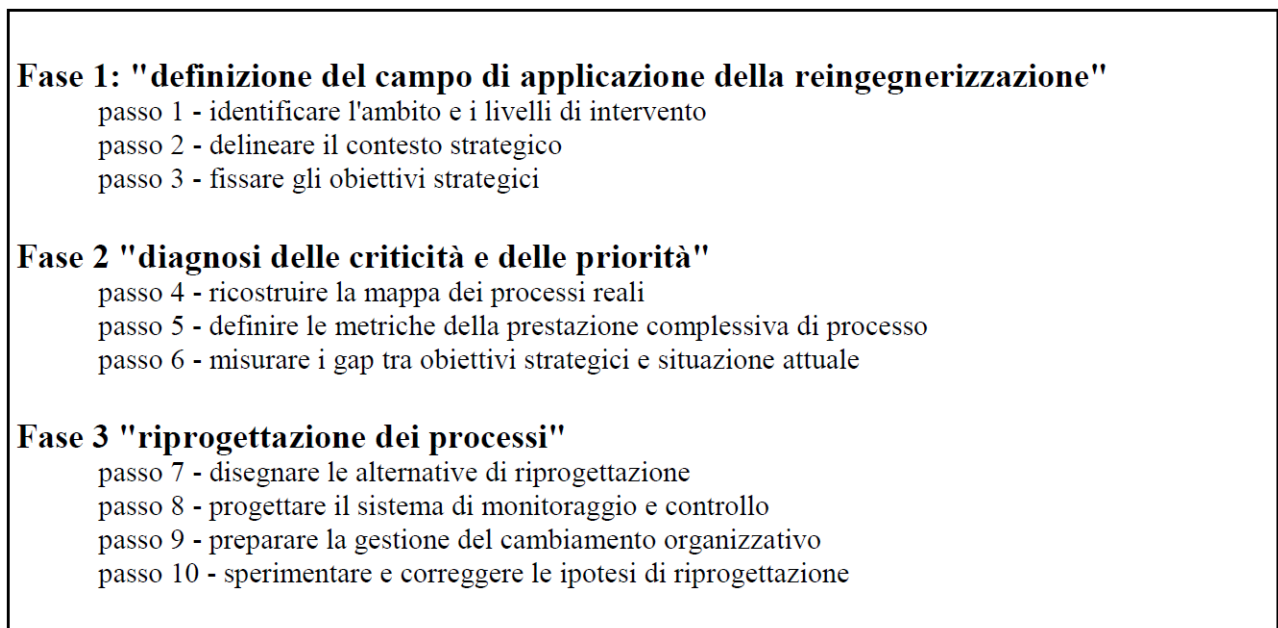


Figura 4: Le tre fasi della reingegnerizzazione e i dieci passi (Fonte: Autorità per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, 1998)

2. La case history della riforma di Agenzia “in Liguria”

I grandi cambiamenti che si sono verificati negli ultimi decenni – lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e di trasporto, i mutamenti negli assetti istituzionali dell'economia mondiale, la liberalizzazione degli scambi e la diffusione della tecnologia, delle informazioni e delle conoscenze – hanno determinato un'accesa competizione tra le geografiche – tra stati ma anche tra regioni e città - nell'attrazione di capitali e risorse umane. Poiché alcune realtà territoriali si sono lanciate in una vera e propria sfida per diventare le più attrattive dai diversi punti di vista, è iniziata una ricerca da parte degli amministratori del territorio, ma anche di studiosi, di principi e metodi di gestione per accrescere la competitività dei territori. I primi tentativi di estendere principi e metodi del *marketing* al territorio hanno avuto luogo negli Stati Uniti durante gli anni 70' e hanno riguardato principalmente le città; nei decenni successivi governi e amministrazioni locali dei Paesi europei, nella finalità di migliorare le condizioni di attrattività del territorio, hanno mostrato intenso e crescente interesse ai principi teorici e ai modelli empirici del *marketing territoriale*.⁶

Il *marketing territoriale* si può definire come l'insieme di attività che hanno lo scopo di realizzare un piano di sviluppo di una determinata area territoriale in un periodo di tempo medio-lungo. Questo piano, che comprende le attività di analisi e di studio, la compilazione di un piano strategico e la scelta di strumenti di sviluppo e di azioni di promozione, ha lo scopo di far emergere il valore del territorio, ciò che lo rende attrattivo, cioè capace di attrarre capitali e risorse umane.⁷ Il marketing territoriale non è *marketing turistico*, ma il marketing turistico è parte fondamentale del marketing territoriale in quanto il turismo continua ad essere una delle principali attività economiche di tantissime nazioni, regioni e città. Il marketing territoriale non è promozione del territorio, ma le attività di promozione e comunicazione sono una conseguenza seppur importantissima dell'attività strategica del marketing territoriale.

⁶ Il nuovo filone di studi – il marketing territoriale – trae le sue origini dall'analogia del territorio con l'impresa, più in particolare con l'impresa multinazionale. I sistemi territoriali, così come le imprese, sono attori del processo globale alla continua ricerca di un posizionamento ottimale, avvertono l'esigenza di internazionalizzarsi, proponendosi quali sedi di investimenti industriali, di attività logistiche, di ricerca e anche turistiche-culturali per attrarre i capitali provenienti da più parti del mondo e per accrescere la loro posizione competitiva (Napolitano, 2000).

⁷ (Garnero, 2021)

Alla luce di quanto esposto e del fatto che il marketing territoriale è qualcosa di ben più complesso di un'azione di comunicazione o promozione, si comprendono le motivazioni per cui Agenzia "in Liguria" necessita di una riforma in tal senso.

In fase pre-riforma, Agenzia "in Liguria" promuove e comunica l'offerta turistica di tutta la regione. La *mission istituzionale* è fare della Liguria una destinazione turistica internazionale *all season* apprezzata da turisti e viaggiatori di tutto il mondo. Nello specifico, le attività di Agenzia sono:

- promuovere, gestire e sviluppare relazioni interne ed esterne per valorizzare il rapporto con tutti gli stakeholder che concorrono alla realizzazione della mission istituzionale: sviluppare incoming e offerta turistica sostenibile e qualificata "all season";
- contribuire a sviluppare nuovi prodotti e servizi turistici in linea con le esigenze dei mercati obiettivo;
- progettare e realizzare le azioni di marketing e comunicazione che favoriscono l'incontro di domanda e offerta;
- gestire e sviluppare l'ecosistema di narrazione e promozione della destinazione turistica "Liguria";
- gestire, alimentare e curare la community di persone che sognano, desiderano e cercano la Liguria come meta delle loro vacanze per ogni stagione dell'anno;
- analizzare dati e indicatori di risultato per ripensare e migliorare l'efficacia di tutte le azioni messe in campo.

2.1. Definizione dell'intervento (fase 1)

Passo 1 - L'ambito ed il livello d'intervento

A valle del nuovo contesto appena descritto, l'Agenzia Regionale per la Promozione Turistica "in Liguria" è impegnata da tempo in una serie di azioni di miglioramento che interessano i seguenti aspetti:

- *mission* istituzionale;
- assetto organizzativo;
- professionalità degli addetti;
- tecnologie di supporto;

- qualità del servizio.

L’Agenzia, nella sua veste attuale, non può essere competitiva. È opportuno ampliare le sue competenze e la *mission*, trasformandola da un’Agenzia di promozione turistica a un ente di marketing turistico territoriale allo scopo di valorizzare il territorio ligure attraverso iniziative di marketing territoriale che promuovano le eccellenze enogastronomiche, storico-culturali e ambientali-paesaggistiche della nostra terra. È doveroso attuare una vera e propria riforma di Agenzia “in Liguria”.

Dal punto di vista organizzativo si avverte l’esigenza di ristrutturare le risorse del personale di Agenzia, integrandolo con le risorse della Redazione di Comunicazione afferente alla Presidenza di Regione Liguria e con il personale degli uffici di “Liguria Digitale”, società *in house* del sistema pubblico regionale ligure, dislocato in due sedi periferiche, allo scopo di migliorare l’efficienza ed efficacia delle relative *performances*.

L’opzione strategica di muoversi verso un’organizzazione univoca e di adottare sistemi manageriali corti e snelli implica la necessità di definire un prototipo organizzativo e operativo di sede accentrata che consenta di variare l’assetto del sistema manageriale e dei processi di lavoro incrementando la qualità del servizio offerto.

A proposito del miglioramento del servizio offerto, si rende necessario dotarsi di nuove tecnologie di supporto, in particolare attraverso una riorganizzazione dell’ecosistema digitale di Agenzia, al servizio di utenti interni ed esterni (privati, cittadini, imprese, comunità locali o altre amministrazioni).

Gli attori coinvolti sono:

- le risorse di Agenzia “in Liguria”, in particolare l’ufficio “Comunicazione e Social” e l’ufficio “Fiere & Trade”;
- la Redazione di Comunicazione afferente alla Presidenza di Regione Liguria;
- il personale degli uffici di “Liguria Digitale”, società *in house* del sistema pubblico regionale ligure, dislocato in due sedi periferiche;
- i Direttori delle Sedi di riferimento e i responsabili dei diversi uffici;
- i referenti interni e i consulenti esterni;
- i *policy makers*;

- le diverse tipologie di utenti (singoli soggetti, imprese, operatori, ecc.) che esprimono svariate esigenze di servizi.

Passo 2 – Il contesto strategico

Le attività di Agenzia “in Liguria” sono stabilite dalla legge regionale n. 28 del 4 ottobre 2006. Sino a dicembre 2020, nel testo della legge, si esplicita che Agenzia *“persegue la finalità di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica della Liguria per favorirne la commercializzazione e per la realizzazione d'iniziative speciali”*.

Il compito è principalmente quello di comunicare la Liguria al turista, agli operatori media, agli opinion leader in maniera integrata al fine di accrescere l'attrattività del territorio stesso.

Per fare ciò, l'Ente si avvale di numerosi canali social e siti web che vantano centinaia di migliaia di *follower*, potendo così trasmettere il brand di Liguria in maniera diffusa e capillare.

Più tardi, a seguito della modifica della sopracitata legge regionale 28/2006, attraverso l'art. 27 della L.R. 29 dicembre 2020, n. 32, nella quale si esplicita che Agenzia *“persegue la finalità di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica della Liguria per favorirne la commercializzazione e per la realizzazione d'iniziative speciali e svolgere azioni di marketing territoriale”*, Agenzia “in Liguria” ha l'opportunità di avviare una profonda riorganizzazione aziendale, passando dall'essere promotrice turistica della Regione Liguria ad un ente di marketing turistico territoriale.

Ancora in ambito normativo è opportuno citare la Riforma della Pubblica Amministrazione che prevede interventi trasversali alle varie missioni del PNRR finalizzati al miglioramento di equità, efficienza e competitività del sistema-Paese e la legge di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (L. 124/2015) che ha previsto deleghe legislative volte a riorganizzare ampi settori dell'amministrazione statale e profili della disciplina del lavoro pubblico e del procedimento amministrativo con l'obiettivo di proseguire e migliorare l'opera di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, di riordinare gli strumenti di semplificazione dei procedimenti nonché di elaborare testi unici delle disposizioni in materie oggetto di stratificazioni normative.

Accanto alle opportunità indotte dalla normativa, un'ulteriore opportunità deriva da esigenze nuove degli utenti: sulla base dei nuovi bisogni manifestati dai viaggiatori, Agenzia è chiamata a porre maggiore attenzione ai prodotti tipici locali, all'enogastronomia, al paesaggio, all'entroterra

ed *outdoor*, all'artigianato, alla cultura, nonché a pacchetti esperienziali da costruire assieme agli operatori territoriali, al fine di presentare all'utente un'offerta turistica integrata. I destinatari dei risultati dei processi hanno la necessità di ricevere informazioni più chiare e tempestive, vogliono sentirsi parte dei processi del servizio erogato e coinvolti nelle scelte strategiche dell'ente. L'utente ha una maggiore consapevolezza, non fa più parte di quel meccanismo organizzativo verticale che ha dominato per anni addietro.

Inoltre, la possibilità per Agenzia di avviare un percorso di razionalizzazione della sua presenza *online* con l'obiettivo di riorganizzare tutti i suoi siti di promozione turistico-territoriale, creando un vero e proprio ecosistema digitale di comunicazione e promozione turistica in accorpamento e sostituzione al sito web di Regione Liguria "LamiaLiguria", anche in un'ottica di efficienza e risparmio, costituisce un'importante opportunità di cambiamento in ambito tecnologico.

In aggiunta alle opportunità di cambiamento appena descritte, tra le ragioni che spingono Agenzia ad avviare un intervento di reingegnerizzazione, vi è quella legata al fenomeno della competizione territoriale già ampiamente descritta. In generale l'introduzione di meccanismi competitivi è una delle spinte più grosse, anche se non ancora completamente diffusa nel mondo pubblico, a ricercare miglioramenti radicali di prestazione in grado di rafforzare il posizionamento sul "mercato interno" e quindi di attrarre una maggiore quota di destinatari-utenti, identificati in questo caso nei residenti, turisti e viaggiatori ma non solo.

Passo 3 – Gli obiettivi strategici

Agenzia "in Liguria" post-riforma ha la *mission* di promuovere la Liguria in Italia e nel mondo per far emergere il suo valore e per contribuire alla sua crescita economica.

I principali obiettivi istituzionali sono:

- favorire la creazione di un "Sistema Liguria" che includa tutte le eccellenze della Regione (turistiche, enogastronomiche, artigianali, storico-culturali, ambientali-paesaggistiche e di ogni altro genere) affinché moltiplichino il loro valore e possano essere raccontate nella loro unicità;
- accrescere la reputazione della Liguria come destinazione turistica internazionale *all season* apprezzata da sempre più turisti e viaggiatori di tutto il mondo che cercano autenticità, bellezza, sostenibilità e qualità della vita;

- aumentare la capacità di attrazione di capitale umano, investimenti, grandi eventi, produzioni cinematografiche e televisive e tutto ciò che porta crescita.

A tali obiettivi, si affiancano quelli strategici ovvero:

- diventare competitivi sul territorio attraverso la nuova *mission* istituzionale;
- implementare un assetto organizzativo più efficace ed efficiente;
- riorganizzare l'ecosistema digitale dell'ente;
- migliorare il livello di servizio erogato agli utenti.

Nel dettaglio, le attività da attuare in linea con gli obiettivi specifici sono:

- aumentare le prestazioni delle risorse;
- aumentare la velocità di esecuzione e semplificare le procedure;
- eliminare le ripetizioni del processo e le attività superflue;
- consentire il monitoraggio dei processi;
- integrare i flussi di lavoro degli uffici periferici e centrali;
- diffondere al personale i nuovi valori e la cultura del miglioramento.

Individuate le ragioni e definiti i confini dell'intervento di reingegnerizzazione dei processi, attraverso l'analisi degli obiettivi strategici (output della fase 1), passiamo allo sviluppo della fase 2 della metodologia.

2.2. Diagnosi delle criticità e individuazione delle priorità (fase 2)

Passo 4 – 5 - 6 – La ricostruzione dei processi, le metriche di prestazione, le diagnosi delle criticità

Come già accennato, nell'epoca odierna, un'Agenzia che faccia unicamente promozione turistica, senza costruire a monte un piano di marketing strategico e realizzarlo con azioni concrete e operative per poi comunicarle e promuoverle, non può essere competitiva sul mercato e soprattutto, nel caso della amministrazione pubblica, non può offrire all'utente un servizio adeguato. Per costruire una strategia territoriale di successo, è necessaria una fase di analisi scrupolosa ed attenta. Lo studio del territorio è fondamentale per capirne appieno le potenzialità e

gli *asset* di valore. Storia, cultura, enogastronomia, bellezze artistiche e naturalistiche, ma anche aneddoti, peculiarità locali, usi e costumi: tutto ciò che costituisce l'identità della specifica area geografica è essenziale per costruire la strategia. Inoltre, il processo di analisi di un territorio è più efficace quanto più gli *stakeholder* del luogo sono coinvolti. Nella fase di analisi e per una corretta gestione delle relazioni con questi soggetti, sarebbe necessario attivare processi organizzativi adeguati che consentano di definire le appropriate strategie per promuovere la loro partecipazione al disegno strategico complessivo.⁸

Alla luce di queste considerazioni, l'organigramma attuale di Agenzia in figura 5 non funziona in quanto non dispone di alcun ufficio di "Ricerca, Pianificazione & Monitoraggio" destinato alla ricerca e all'analisi di dati utili per le scelte strategiche dell'ente. Agenzia non dispone inoltre di alcun ufficio specifico di "Marketing" che possa rapportarsi in modo approfondito con i diversi *stakeholders* per la realizzazione e gestione dei "prodotti" liguri da promuovere.

⁸ (Napolitano, 2000)

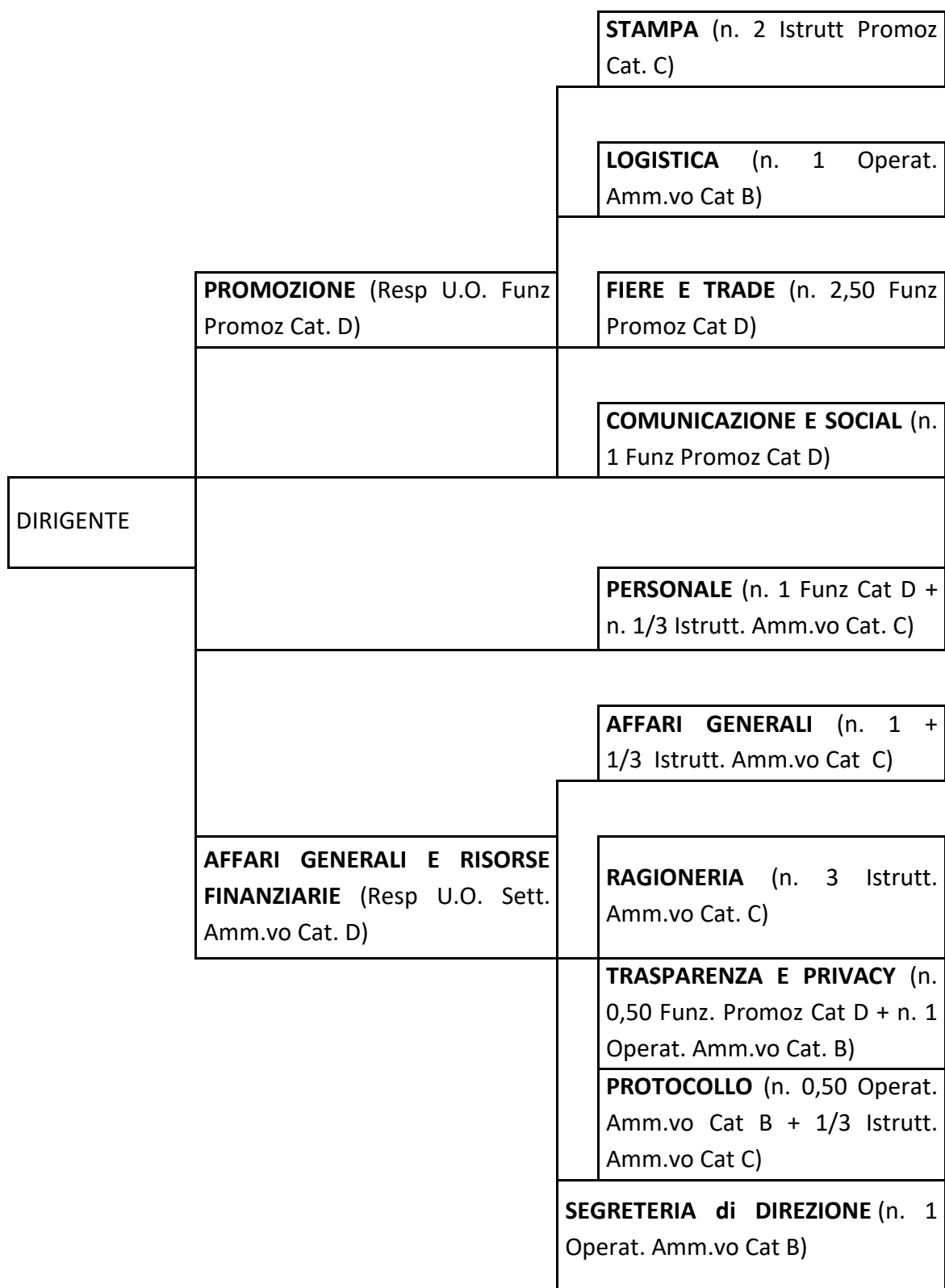


Figura 5: L'organigramma pre-riforma di Agenzia "in Liguria" (Fonte: ufficio "Personale" di Agenzia "in Liguria")

L'ufficio "Comunicazione e social" inoltre - seguendo delle linee guida volte principalmente ad avvicinare il maggior numero di *follower*, e il più possibile l'utente, ai canali social attraverso "*call to action*" e una strategia di marketing basata sull'*engagement* al fine di far sentire l'utente parte di una *community*, coinvolgendolo direttamente e spingendolo ad interagire attraverso like, commenti e condivisioni a immagini particolarmente suggestive - non genera fondamentalmente reali ricadute sul territorio. L'ufficio denota delle criticità anche a livello di processi di lavoro in quanto, composto da n. 1 risorsa interna e da n. 2 risorse esterne, e collaborando con le sedi distaccate della Redazione di Comunicazione afferente alla Presidenza di Regione Liguria e degli uffici di "Liguria Digitale", ambisce ad una visione solo parziale dei processi dell'attività di comunicazione. Di seguito la descrizione delle principali attività svolte:

- il Social Team gestisce i canali social di Agenzia "in Liguria"⁹ con lo scopo di trasmettere il brand Liguria ai suoi *follower* in maniera diffusa e capillare, presidiando in modo continuo e costante le piattaforme, inserendo contenuti e facilitando la conversazione *online*. All'interno del piano editoriale, sono esplicitati i *topics* su cui l'attività di comunicazione di Agenzia si incentra ogni anno. Quando necessario, vengono create *rubriche* e *campagne promozionali* per dare spazio alle diverse tematiche e per rilanciare contenuti strategici a cui è utile dare un taglio specifico per aumentare il coinvolgimento della *fan base*, sviluppando una routine consolidata;
- al lavoro di comunicazione tramite i social media, si affianca quello dell'ufficio "Stampa". L'obiettivo è quello di stimolare l'attenzione dei mercati nazionali e internazionali, della stampa generalista e specializzata, nei confronti della Liguria, proponendo suggestioni e raccontando il territorio. La collaborazione tra i due uffici avviene anche in occasione della realizzazione di materiale cartaceo, garantendo un'alta qualità e una grande diffusione dello stesso sui mercati di riferimento;
- il Social Team collabora a distanza con la Redazione di Regione Liguria, la quale condivide periodicamente con esso, attraverso un gruppo WhatsApp ed eventualmente comunicati via

⁹ I canali social di Agenzia sono:

- Facebook (<https://www.facebook.com/turismoinliguria> e <https://www.facebook.com/beactiveliguria>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/turismoinliguria> e <https://www.instagram.com/beactiveliguria>)
- Twitter (<https://twitter.com/TurismoLiguria>)
- Youtube (<https://www.youtube.com/user/TurismoInLiguria>).

e-mail, i link che vengono pubblicati sul sito web lamialiguria.it. Tali articoli, creati in realtà dal personale di “Liguria Digitale”, vengono condivisi sui canali social di riferimento secondo la programmazione stabilita nei calendari editoriali. Il Social Team si impegna a comunicare eventuali temi/notizie in evidenza o di interesse affinché ne venga realizzato un apposito articolo.

- al fine di dare corretta e omogenea visibilità alle iniziative/eventi/manifestazioni degli operatori privati, non è possibile dare seguito alle richieste dirette di condivisione dei loro eventi, a meno che non siano patrocinati dai Comuni o dalla Regione Liguria. Perché vengano promossi occorre rivolgersi alla Redazione di Regione Liguria, in modo che il personale ne realizzi un articolo per il portale lamialiguria.it, il quale sarà condivisibile e condiviso sui canali social gestiti da Agenzia “in Liguria”. Nel caso di escursioni organizzate, si può dare notizia diretta dell’evento se è patrocinato da un ente pubblico e se è organizzato con l’accompagnamento di guide autorizzate;
- relativamente ad eventi promossi da Regione o Agenzia, è prevista una *campagna di promozione* dei contenuti ad essi legati nel corso delle settimane precedenti all’iniziativa. L’obiettivo è di aumentare il più possibile la visibilità e la notorietà dell’evento. I contenuti veicolati sui diversi canali sono composti di grafiche create ad hoc e immagini relative alla manifestazione. Wwww.lamialiguria.it è il canale che si inserisce trasversalmente per andare a veicolare tutti i progetti del piano editoriale, di proprietà e totalmente gestito dalla Redazione La Mia Liguria. Il ruolo di Agenzia in Liguria nei confronti di questo sito è quello di darne visibilità tramite la condivisione degli articoli sui canali social e pertanto invitando la *community* a navigare su questo portale aumentandone il traffico di utenti.

A livello di efficacia, possiamo affermare che non viene offerta una buona qualità del servizio. In sostanza i *gap* di prestazione più significativi sono:

- le linee guida relative all’organizzazione di post e articoli dell’ufficio “Comunicazione e Social” non sono allineate alla nuova *mission* istituzionale;
- gli output prodotti non valorizzano il territorio in quanto non generano ricadute sullo stesso;

- l'organizzazione delle risorse non è snella in quanto il personale è dislocato in sedi diversi con flussi di comunicazione poco efficienti, attività spesso in *stand-by* in attesa di plurime approvazioni derivanti dai vertici di ogni sede, ed eccessive riunioni di allineamento che comportano momentanee inattività su altre azioni;
- l'utente non riceve informazioni chiare e tempestive e ha difficoltà nel trovare un'offerta turistica integrata, in quanto l'ecosistema digitale è troppo complesso per dispersione di contenuti, data anche la moltitudine di siti di promozione turistico-territoriale di Agenzia¹⁰, in aggiunta al portale "La Mia Liguria" di Regione Liguria.

Il fatto che l'ecosistema digitale della promozione turistica della Liguria faccia capo a diversi soggetti gestori e il fatto che l'agenzia di promozione turistica non gestisca direttamente il portale di promozione turistica regionale denota una importante anomalia organizzativa che si trova raramente in altre regioni italiane. Oltre a questo, tale ecosistema digitale necessita di essere aggiornato anche per adeguare la struttura di navigazione alle esigenze del *traveller journey*¹¹ dei viaggiatori, in ogni sua fase, e migliorare le ricadute sul settore. Anche un'analisi di benchmarking realizzata a livello *SEO* mostra che nonostante un buon volume di traffico il portale è indicizzato per un numero di parole chiave molto limitato e basso rispetto a regioni e territori competitor.

¹⁰ I siti web gestiti da Agenzia sono:

- www.agenziainliguria.com: sito istituzionale di Agenzia "in Liguria"
- buyliguria.agenziainliguria.com: attraverso questa piattaforma Agenzia crea, gestisce, sviluppa e monitora il proprio rapporto con la domanda (buyers - operatori turistici italiani ed esteri che si occupano di prodotti e servizi turistici liguri) e l'offerta (sellers – operatori turistici liguri), con partner e fornitori
- www.experienceliguria.it: sito per veicolare tutte le tipologie di esperienze che possono essere vissute in Liguria, caricate, attraverso il supporto di Agenzia, dagli operatori stessi;
- www.beactiveliguria.it: sito per veicolare le possibili attività e percorsi da scoprire in Liguria offrendo una panoramica di tutto il mondo *active*
- www.milanosanremodelgusto.it: sito della Milano-Sanremo del gusto che valorizza le eccellenze della Liguria, della Lombardia e del Piemonte, attraverso produttori, ristoranti, cantine, vinerie, frantoi, agriturismi che hanno abbracciato la filosofia della valorizzazione delle tipicità
- www.travelart.it: sito per promuovere l'intero progetto dedicato al Liguria City Game. Si tratta di un sito web app che invita gli utenti a scaricare l'applicazione La Mia Liguria per giocare e interagire in maniera interattiva con questo prodotto
- www.pastapestoday.it progetto solidale nato a supporto dei ristoratori della città di Genova, a seguito dell'evento del Ponte Morandi. In numerosi paesi del mondo, nello stesso periodo, è stata data la possibilità di gustare uno dei piatti principali della città genovese, la pasta al Pesto, devolvendo 2€ per ogni piatto scelto al Comune di Genova
- www.foodgreenvillage.it: sito web realizzato in occasione del Food & Green Village, un evento di 3 giorni per coinvolgere e sensibilizzare liguri e visitatori sul tema della sostenibilità che non riguarda solo l'ambiente, ma anche l'economia e la società

¹¹ Il travel customer journey (TCJ) potrebbe essere semplicemente tradotto come il processo di acquisto di un viaggio, ma sarebbe riduttivo perché oggi si tratta in realtà di un viaggio nel viaggio. Organizzare un viaggio è emozionante in sé, ancor prima di partire. [...] La travel customer experience si può agilmente suddividere in 5 fasi: l'aspirazione/il sogno, la pianificazione, la prenotazione, l'esperienza, il rientro/ricordo. (Garnero, 2021)

Considerati gli obiettivi strategici di Agenzia che coinvolgono in modo particolare l'ufficio "Comunicazione e Social", visto il numero elevato di personale coinvolto in tale ufficio, e preso atto degli scostamenti analizzati dati dalla complessità dell'assetto organizzativo, si è deciso di indirizzare la riprogettazione verso i principali processi in cui tale ufficio è coinvolto con lo scopo di ottenere:

- migliore coordinamento dei flussi di lavoro tra uffici diversi;
- miglioramento dell'allocazione delle risorse;
- riduzione del lavoro duplicato ed eliminazione di attività superflue;
- eliminazione della frammentazione delle attività;
- riesame della doppia programmazione delle attività, data da 2 piani editoriali distinti;
- aumento della procedurizzazione dei flussi di attività;
- riduzione della specializzazione in campi ristretti con una visione parziale del processo.

Viene poi preso in esame **l'ufficio "Fiere & Trade"** le cui funzioni sono principalmente di organizzazione di eventi di promozione turistica, fiere e workshop, allo scopo di favorire l'incontro tra domanda e offerta, e contribuendo allo sviluppo di nuove opportunità di *business* tra operatori locali e tour operator e agenzie di viaggio nazionali e internazionali.

In particolare, si decide di analizzare il processo reale di servizio che ha come output la registrazione degli operatori turistici al fine di partecipare ad eventi e attività, tra cui fiere e workshop, che viene così descritto:

- alla fine di ogni anno l'ufficio "Fiere & Trade" invia una mail dalla casella di posta condivisa "fiere" a più destinatari (gli operatori turistici liguri) in CCN con la richiesta di manifestare il loro interesse in merito ad una lista di fiere ed eventi che potranno essere inclusi nel Piano delle Attività di Agenzia dell'anno successivo. Gli indirizzi mail degli operatori turistici si attingono da un database in excel creato da Agenzia negli anni. Le fiere che vengono proposte da Agenzia sono selezionate sulla base della *mission* istituzionale e gli obiettivi strategici dell'ente;
- gli operatori turistici rispondono via mail all'ufficio "Fiere & Trade", indicando le manifestazioni di interesse. L'ufficio provvede a registrarle su un unico file in excel indicando sulle "righe" i nomi degli operatori che hanno manifestato e sulle "colonne" la lista delle fiere

proposte. Sulle celle vengono indicate le numeriche relative a quanti operatori avrebbero intenzione di partecipare ad ogni fiera proposta;¹²

- a inizio di ogni anno l'ufficio "Fiere & Trade" invia dalla casella di posta condivisa "fiere", a tutti gli operatori, il modulo di adesione vincolante "Club All Season" in formato pdf compilabile, la cui adesione consente all'operatore di usufruire di vantaggi riservati e di importanti sconti per la partecipazione ad eventi e attività, tra cui fiere e workshop;
- seguendo l'ordine cronologico delle fiere, l'ufficio "Fiere & Trade" invia dalla casella di posta condivisa "fiere" il modulo di adesione vincolante in formato pdf compilabile, agli operatori che hanno manifestato interesse per ogni singola fiera: l'operatore è tenuto a indicare sul modulo la quota di partecipazione "Club All Season" o meno, a seconda della scelta fatta;
- gli addetti dell'ufficio salvano i moduli pervenuti in una cartella su server e registrano gli operatori su un nuovo excel destinato a ogni fiera;
- sulla base del numero delle adesioni pervenute, l'ufficio valuta se accettare tutte le iscrizioni o se inviare delle nuove comunicazioni di mancata accettazione, seguendo il principio del "first come, first served";
- successivamente l'ufficio invia agli operatori la conferma di partecipazione all'evento, dando e richiedendo delle informazioni aggiuntive, tra cui l'invio dei loghi operatori, la cui avvenuta ricezione verrà inserita nell'excel destinato a ogni fiera;
- in caso di ricevimento di iscrizioni operatore fuori termine, di cancellazione dell'evento lato organizzatori, o di richiesta di disdetta di partecipazione all'evento lato operatori, si provvede ad inviare una nuova comunicazione, sempre via casella di posta condivisa "fiere", e ad aggiornare l'excel relativo alla fiera;

¹² Sulla base delle manifestazioni ricevute, il Direttore Generale (DG) di Agenzia adotta con decreto il Progetto del Piano delle Attività per l'anno successivo con gli obiettivi strategici e tutte le attività che svolgerà Agenzia, nonché le fiere e gli eventi di interesse. Il DG trasmette il Piano a Regione Liguria per il seguito di competenza, la quale potrà approvare con Deliberazione della Giunta Regionale (DGR) il Piano delle Attività;

- una volta che gli operatori sono stati salvati nel file in excel della singola fiera, l'ufficio "Fiere & Trade" emette, attraverso il portale "Nodo Regionale dei Pagamenti" di Regione Liguria, gli avvisi di pagamento con la relativa quota partecipativa all'evento, e lo invia ad ogni singolo operatore via mail dalla casella di posta condivisa, richiedendo: nel caso dell'operatore privato, di procedere con il pagamento e nel caso dell'ente pubblico, di inviare i riferimenti dell'atto con cui ha disposto l'impegno di spesa, il relativo numero di CIG e il codice univoco per poter emettere la relativa fattura successivamente;
- in questa ultima fase il processo si differenzia sulla base della tipologia di operatore partecipante alla fiera, in particolare:

OPERATORE PRIVATO

- non appena l'operatore privato effettua il pagamento tramite la sua banca oppure il portale, il sistema fornisce una comunicazione automatica in tempo reale che atterra su una nuova casella di posta condivisa, visibile sia all'ufficio "Fiere & Trade" che all'ufficio "Ragioneria";
- mentre l'ufficio "Fiere" registra l'avvenuto pagamento sul file excel di riferimento e salva la comunicazione di avvenuto pagamento su server, l'ufficio "Ragioneria" emette la fattura e la invia all'operatore tramite mail;

ENTE PUBBLICO

- non appena l'ufficio "Fiere & Trade" riceve i riferimenti dell'atto con cui l'ente pubblico ha disposto l'impegno di spesa, il relativo numero di CIG e il codice univoco, registra tale ricezione sull'excel e inoltra tali dati via mail all'ufficio "Ragioneria";
- l'ufficio "Ragioneria", ricevuti i riferimenti dell'atto, emette fattura e procede con l'invio della stessa via mail all'ente pubblico;

- non appena l'ente pubblico effettua il pagamento tramite la sua banca oppure il portale, il sistema fornisce una comunicazione automatica in tempo reale che atterra su una nuova casella di posta condivisa, visibile sia all'ufficio "Fiere & Trade" che all'ufficio "Ragioneria";
- l'ufficio "Fiere" registra l'avvenuto pagamento sul file excel di riferimento e salva la comunicazione di avvenuto pagamento su server.

Le principali comunicazioni di servizio (incluse circolari informative generiche e comunicazioni specifiche a singoli/tutti operatori relative ai vari step nell'organizzazione degli eventi) vengono salvate in una cartella apposita su server, in concomitanza con la creazione di un ulteriore file in excel "operatività" annuale, che include le date e i destinatari degli invii fatti per ogni fiera, in modo da poter risalire più facilmente a quanto svolto, in caso di problematiche come affermazioni di mail non ricevute da parte degli operatori.

Considerati gli strumenti che l'ufficio "Fiere e Trade" ha a disposizione, non all'avanguardia, e il flusso di comunicazione non snello, tale ufficio non può essere in grado di offrire un buon servizio.

Le principali criticità operative principali sono:

- spazio limitato della casella di posta condivisa con conseguente necessità di archiviazione sovente e quindi perdita di tempo;
- gestione a più mani della casella di posta condivisa con possibilità di errore e mancanza di visione completa del flusso di comunicazione da parte di ogni risorsa appartenente all'ufficio "Fiere & Trade";
- possibilità di inserimento del numero di destinatari in CCN limitata, con conseguente necessità di procedere con più invii, il quale comporta un'ulteriore inefficienza;
- database in excel non può essere sempre aggiornato, per il susseguirsi di referenti diversi, inoltre può contenere errori, duplicati per inserimenti a più mani;
- servizio non efficiente per il fatto di dover preparare *ex novo* le comunicazioni di servizio, le circolari informative generiche o le comunicazioni specifiche da inviare ai singoli/tutti gli operatori;

- salvare i dati degli operatori su un nuovo excel, a seguito di ricezione del modulo di adesione vincolante, comporta lo svolgimento di un'attività di *data entry* doppia in quanto i dati di tali operatori sono già stati registrati in fase di manifestazione di interesse;
- mettere a confronto per ogni operatore l'eventuale modulo di adesione vincolante "Club All Season" con la quota di partecipazione flaggata nel modulo di adesione vincolante fiera è attività inutile;
- spesso i moduli di adesione vincolante in formato pdf compilabile non vengono compilati digitalmente dagli operatori e sono mancanti di firma digitale e timbro. Questo comporta un'ulteriore richiesta all'operatore di rinvio del modulo con compilazione corretta e conseguente perdita di tempo. Inoltre, soventemente, i moduli vengono firmati a mano dall'operatore, poi scansionati, e poi inviati all'ufficio. Questo comporta all'addetto, di svolgere un'attività di *data entry* che può riportare errori, dovendo inserire completamente tutti i dati dell'operatore tra cui la ragione sociale, il nome a catalogo, il referente e relativi mail e numero di telefono, nonché partita iva;
- nella fase di emissione degli avvisi di pagamento, l'addetto deve fare molta attenzione in quanto l'avviso viene emesso con IVA inclusa, ma qualora l'operatore operi in regime di *split payment*¹³, l'avviso deve essere emesso IVA esclusa. Se l'operatore opera o non opera in regime di *split payment*, deve indicarlo nel modulo di adesione; tuttavia, spesso, il referente "fiere", in rappresentanza dell'operatore, non indica questo dato in quanto non ne è a conoscenza. Questo comporta all'addetto dell'ufficio "fiere" una dilatazione delle tempistiche per dover ricontattare l'operatore oppure farlo contattare dall'ufficio "Ragioneria";
- l'addetto, nella fase di emissione degli avvisi di pagamento, deve inoltre far attenzione a inserire la quota "Club All Season" o meno, a seconda della scelta dell'operatore;
- soprattutto nel caso della partecipazione alla fiera di un ente pubblico, si avverte una gestione disorganizzata dei flussi di comunicazione tra l'ufficio "Fiere & Trade" e l'ufficio "Ragioneria";
- si denota in generale una bassa procedurizzazione dei flussi di attività;
- l'excel "operatività" annuale è un file aggiuntivo che richiede tempo nella sua compilazione, comportando lentezze ulteriori.

¹³ E' un processo di scissione dei pagamenti dell'Iva all'erario, nel momento dell'acquisto di beni e/o servizi, comprati da parte della Pubblica Amministrazione (PA) (<https://agendadigitale.eu>)

In sostanza, la problematicità principale, rispetto ai nuovi obiettivi strategici di Agenzia, è legata alla mancanza di un portale digitale, in particolare di una “Area operatori” adeguata, di cui l’ufficio “Fiere & Trade” necessiterebbe per svolgere alcune fondamentali attività, quali la registrazione degli operatori turistici al fine di farli partecipare ad eventi e fiere. Non disponendo inoltre di un *Customer Relationship Management* (CRM) che gestisca tutti i rapporti e le interazioni di Agenzia con gli operatori turistici o altra tipologia di utenti, le attività amministrative e di supporto agli operatori turistici, vengono eseguite con scambi e-mail gestiti da caselle di posta condivise ma anche personali, che non contribuiscono a semplificare il processo. Inoltre, l’ufficio, in vista della nuova *mission* istituzionale, sarà chiamato a rivolgersi non solo ad operatori turistici per fiere turistiche, ma anche ad altre tipologie di operatori dei settori *trade, mice, cruise, wedding, luxury* e *experiences*. Data la rilevanza del processo appena diagnosticato e delle gravi criticità riscontrate, viene deciso di reingegnerizzarlo accostando la tecnologia.

L’analisi delle criticità, unitamente ai passi precedenti della metodologia, costituisce il punto di riferimento per la successiva fase di riprogettazione dei processi.

2.3. Riprogettazione dei processi (fase 3)

Passo 7 – 8 - La riprogettazione dei processi della nuova struttura organizzativa e il sistema di monitoraggio e di controllo

La fase di riprogettazione dei processi costituisce il cuore dell’intervento di reingegnerizzazione. Sulla base degli esiti delle diagnosi delle criticità effettuate, ovvero il riscontro di processi a scarso valore per l’utenza, processi ridondanti o frammentati, o processi troppo complessi o non coerenti, vengono formulate le azioni da intraprendere. Seguono le soluzioni che sono state individuate:

- riorganizzare le tecnologie per erogare un servizio con informazioni all’utente più chiare e organizzate, e più adeguate alle esigenze attuali;
- utilizzare nuove tecnologie di condivisione delle informazioni per eliminare azioni ripetute o a non valore dovute alla imputazione multipla di dati nel processo;

- procedere ad accorpamenti eliminando gli aspetti ridondanti tramite l'allargamento delle funzionalità presidiate dai singoli processi oppure la ricomposizione delle mansioni;
- parallelizzare le attività più lunghe su più postazioni di lavoro per sincronizzare meglio i flussi di lavoro ed eliminare stazioni in "stand-by";
- semplificare ed eliminare le attività inutili o senza valore aggiunto come la riconciliazione dei dati;
- considerare tutto l'arco del processo, da dove si forma l'esigenza fino al completamento dell'attività.

Vengono poi identificati gli indicatori che consentiranno, quando i processi saranno a regime, di verificare il funzionamento dei processi attraverso la misurazione della prestazione globale dei processi. La misurazione dei risultati dell'erogazione dei servizi a utenti e operatori viene effettuata inoltre mediante degli indicatori fuori linea, ovvero la risposta degli utenti sui canali social e la valutazione dei questionari di gradimento con suggerimenti o eventuali lamentele inviati dagli operatori post eventi o fiere.

Passo 9 – 10 – La gestione del cambiamento organizzativo e sperimentazione delle soluzioni

Obiettivo dell'attività di preparazione della gestione del cambiamento organizzativo è quello di individuare le nuove soluzioni organizzative che devono essere adottate per dare piena attuazione all'intervento di reingegnerizzazione dei processi. Viene intanto definito un nuovo organigramma rappresentato in figura 6:

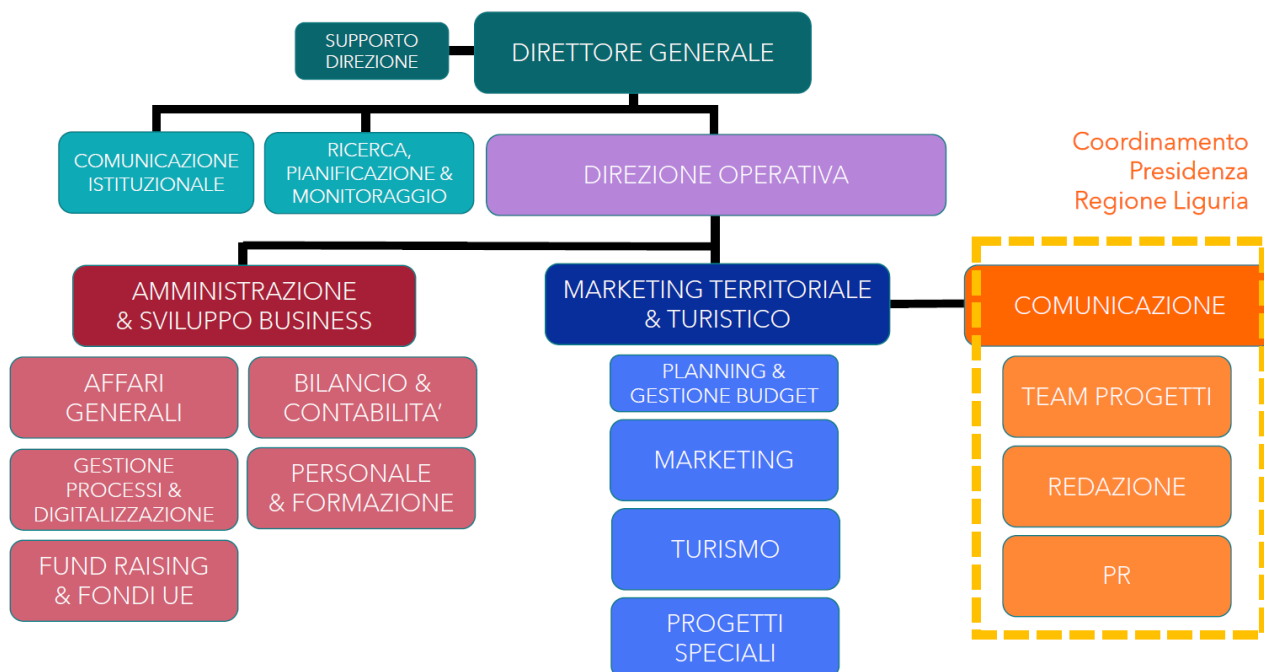


Figura 6: L'organigramma post-riforma di Agenzia "in Liguria" (Fonte: ufficio "Personale" di Agenzia "in Liguria")

Facendo *in primis* un focus sul **compartimento "Comunicazione"**, dove sono stati principalmente integrati il Team Social di Agenzia "in Liguria", la Redazione di Regione Liguria e le risorse di Liguria Digitale, si può notare che è suddiviso in tre diversi uffici come segue:

- l'ufficio "Team progetti" che coordina l'esecuzione dei progetti di comunicazione e dell'organizzazione di eventi;
- l'ufficio "Redazione" che si occupa del nuovo portale congiunto di promozione del territorio "La mia Liguria" e del sito web istituzionale www.regione.liguria.it, canale funzionale dell'attività amministrativa di Regione Liguria. Si occupa inoltre dei social media promozionali che in fase di pre-riforma erano gestiti da Agenzia, nonché dei social media regionali.¹⁴ Gestisce infine la App turistica "La mia Liguria", app gestita in fase di pre-riforma

¹⁴ I canali social di Regione Liguria sono:

- Facebook (<https://www.facebook.com/EnteRegioneLiguria>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/regioneliguria>)
- Tik Tok (<https://www.tiktok.com/@regioneliguria>)
- Twitter (https://twitter.com/RegLiguria?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor)
- Youtube (https://www.youtube.com/channel/UCuy-MnzK5cyJNGy_rbv2YAAQ)
- LinkedIn (<https://it.linkedin.com/company/regioneliguria#:~:text=La%20Regione%20Liguria%20%C3%A8%20un,Giunta%20e%20del%20Consiglio%20Regionale>)

dalla società *in house* Liguria Digitale, che si ritiene utile operi in coordinamento al portale turistico di riferimento e che sia pertanto anch'essa in capo all'Agenzia "In Liguria", al fine di garantire la migliore integrazione dei diversi strumenti tecnologici in uso nonché un'ottimizzazione degli strumenti per veicolare i contenuti destinati agli utenti in ambito turistico e di marketing del territorio. L'ufficio monitora l'andamento di siti, app e social media, nonché gestisce le campagne social. Interessante notare come la fusione di uffici diversi e la nuova mission istituzionale di Agenzia abbia modificato le linee guida relative alla gestione dei social media in particolare: da post evocativi promozionali si è passati a post funzionali e informativi, con lo scopo principale di tenere informato il cittadino su quanto avviene nel nostro territorio, valorizzandolo il più possibile.

- l'ufficio "Pr" che gestisce i rapporti con gli uffici stampa nazionali e internazionali, *incoming buyer*, giornalisti e *influencer*, cura la rassegna stampa promozionale e monitora i risultati dell'attività degli uffici stampa.

La creazione del nuovo portale congiunto di marketing turistico territoriale "La mia Liguria", seguito riorganizzazione dei siti di promozione turistico-territoriale di Agenzia in accorpamento e sostituzione al sito web di Regione Liguria già nominato "La mia Liguria", consente al nuovo compartimento "Comunicazione" di lavorare in sinergia e offrire all'utente informazioni più chiare, tempestive e organizzate.

Gli obiettivi del nuovo portale sono:

- rappresentare, raccontare e comunicare l'intera offerta turistica territoriale della Liguria attraverso differenti percorsi di navigazione: località, aree interesse, temi, prodotti, itinerari
- offrire ai turisti nazionali e internazionali un vero e proprio ecosistema di informazioni sempre aggiornato per organizzare la propria vacanza in Liguria in ogni periodo dell'anno, accompagnando il viaggiatore in ogni fase della *travel customer journey*;
- dotare l'intera regione di una piattaforma unica di narrazione e promozione del turismo in cui valorizzare identità, contenuti, eventi e narrazioni locali;
- avere un'area di collaborazione, dialogo e confronto con tutti gli operatori del territorio;

-Telegram

(<https://t.me/regioneliguriaofficial#:~:text=Telegram%3A%20Contact%20%40regioneliguriaofficial&text=Regione%20Liguria%20right%20away>)

- supportare la strategia di marketing territoriale regionale offrendo contenuti di interesse anche per imprese e cittadini.

Data la centralità del marketing turistico territoriale per Agenzia, il cui scopo è valorizzare il territorio ligure attraverso iniziative di marketing territoriale che promuovano le eccellenze enogastronomiche, storico-culturali e ambientali-paesaggistiche della nostra terra, sono stati creati gli **uffici “Marketing” e “Turismo”**: mentre il primo si rapporta con i diversi *stakeholders* per la realizzazione e gestione dei “prodotti” liguri da promuovere, attraverso il coinvolgimento dei tavoli di Sviluppo Economico, Sport & Outdoor, Cultura, AgriFood, Audiovisivo e Università con lo scopo analizzare realmente il territorio, il secondo ufficio gestisce tavoli con gli operatori turistici e tavoli settoriali (congressuale, cruise, lusso, wedding) allo scopo di realizzare “prodotti” turistici da realizzare.

L’ufficio “Turismo” che sostituisce l’ufficio “Fiere & Trade”, includendo più attività, può finalmente vantare di una “Area operatori” all’interno del nuovo portale congiunto di marketing turistico territoriale, ovvero di un’area di accesso con registrazione e *login* per gli operatori che possono accedere a svariati servizi *on line* di Agenzia, come la registrazione per partecipare ad eventi, fiere e workshop.

Il processo relativo a tale servizio viene così ridisegnato, introducendo l’uso di tecnologie dell’informazione e della comunicazione, ovvero della “Area operatori”. Segue la descrizione del processo di servizio reingegnerizzato:

FASE DI REGISTRAZIONE “AREA OPERATORI”

- ufficio “Turismo” invia dalla casella di posta condivisa “fiere” una mail a tutti gli operatori con l’invito a registrarsi nella “Area operatori” del portale;
- gli operatori si registrano sul sistema;

FASE DI ADESIONE "CLUB ALL SEASON"

- ufficio "Turismo" crea la pagina pubblica "Club All Season" sul portale, con informazioni visibili a tutti gli operatori registrati e non (nella pagina *front end* compare un form generico "richiesta informazioni" per gli operatori non registrati al sito);
- l'operatore che desidera aderire, flagga un campo apposito nel suo profilo; nei casi in cui gli operatori non agiscano di loro iniziativa, Agenzia "in Liguria" (AiL) può inviare dal sito agli operatori selezionati una mail con l'invito ad aderire al Club;¹⁵

FASE DI INVIO AVVISI DI PAGAMENTO "CLUB ALL SEASON"

- ufficio "Turismo" crea gli avvisi di pagamento esternamente al sito e li invia ad ogni operatore selezionato nel *back end* insieme ad una mail di accompagnamento standard;
- l'ufficio "Turismo" e l'ufficio "Bilancio e contabilità" ricevono la notifica di avvenuto pagamento da parte dell'operatore;
- ufficio "Turismo" flagga nella scheda operatore il campo "conferma iscrizione club All Season";
- il sistema invia all'operatore la notifica di conferma di iscrizione.

FASE DI REGISTRAZIONE EVENTI

- ufficio "Turismo" crea la scheda dell'evento sul sito visibile a tutti gli operatori registrati e non (nella pagina *front end* compare un form generico "richiesta informazioni" per gli operatori non registrati);
- ufficio "Turismo" invia dal portale, agli operatori selezionati, un invito a comunicare il proprio interesse a partecipare ad un evento;
- l'operatore interessato compila il form dedicato;
- ufficio "Turismo" conferma la partecipazione all'operatore, flaggando un pulsante "conferma iscrizione";
- l'operatore viene abilitato a gestire la sua partecipazione all'interno dell'area riservata;

¹⁵ Nel *back end* l'ufficio "Turismo" può selezionare con un flag - dall'elenco completo degli operatori registrati – le categorie di operatori filtrate per tipologia, oppure i singoli operatori da invitare.

FASE DI INVIO AVVISI DI PAGAMENTO PARTECIPAZIONE EVENTI

- ufficio "Turismo" crea gli avvisi di pagamento esternamente al sito e li invia ad ogni operatore selezionato nel *back end* insieme ad una mail di accompagnamento standard;
- l'ufficio "Turismo" e l'ufficio "Bilancio e contabilità" ricevono la notifica di avvenuto pagamento da parte dell'operatore;
- il sistema invia all'operatore la notifica di conferma di iscrizione;

ISCRIZIONE A EVENTI FUORI TERMINE TEMPORALE O OLTRE IL NUMERO

- ufficio "Turismo" comunica all'operatore della mancata accettazione di iscrizione a evento;

CANCELLAZIONE DEGLI OPERATORI DAGLI EVENTI

- per motivi di diversa natura (ad es. perché non è stata pagata la quota di adesione), ufficio "Turismo" può cancellare l'operatore dall'elenco dei partecipanti all'evento, selezionando da *back end* i singoli operatori da cancellare;
- l'operatore può da piattaforma cancellarsi autonomamente da un evento a cui si era iscritto.

In sostanza, ogni azione effettuata da AiL o dall'operatore, genera una notifica automatica sul sistema che implica un flusso di comunicazione fluido e organizzato tra gli attori. Grazie a tale portale, ogni flusso di comunicazione viene finalmente tracciato e alcune attività possono non essere svolte in sequenza.

In tale area, l'operatore, può anche consultare dati, scaricare materiale di interesse, visionare piani di marketing, partecipare a corsi di formazione, aderire a progetti speciali, nonché essere coinvolto attivamente nelle varie attività *trade* di Agenzia. Inoltre, allo scopo di promuovere l'offerta turistica regionale, può caricare delle *experience*, offerte legate soprattutto ai settori *food*, *active*, arte, cultura e cineturismo, promuoverle e gestirle autonomamente.

Rispetto all'Agenzia pre-riforma, emerge quanto il monitoraggio delle attività svolte da ogni ufficio sia fondamentale; a tal proposito viene creato **l'ufficio "Ricerca, pianificazione & monitoraggio"** che ricerca e analizza dati utili per le scelte strategiche dell'ente. L'analisi del

territorio è la prima fase fondamentale di un piano di marketing territoriale che funzioni: seguono poi la costruzione del brand, e la definizione di obiettivi e identificazione del target.

In generale, si è intervenuti, in tutti gli uffici di Agenzia, sulla distribuzione di responsabilità, allargando le mansioni delle risorse e creando delle nuove figure di coordinamento.

Oltre alla revisione della struttura organizzativa, sono state implementate ulteriori soluzioni organizzative:

- la revisione delle caratteristiche professionali, intervenendo sulle competenze tecniche e sulle capacità gestionali del personale chiamato a gestire i processi reingegnerizzati con iniziative di formazione e di selezione e valutazione del personale;
- la modifica delle condizioni logistiche di lavoro attraverso lo spostamento degli uffici, in un ambiente più ampio.

In particolare, la creazione di una redazione unica regionale con lo scopo di rendere più efficiente e efficace il sistema di comunicazione del territorio ligure attraverso l'unione presso i nuovi spazi di Agenzia "in Liguria" del personale di Regione Liguria o di Liguria Digitale che svolge mansioni in ambito di comunicazione, redazione web e social per i canali istituzionali e promozionali della Regione, genera un proficuo scambio di *know-how* e competenze.

Le condizioni dell'ambiente di lavoro sono uno dei fattori principali per il successo di un'azienda. Un buon ambiente di lavoro, accogliente e di dimensioni adeguate, favorisce il benessere dei lavoratori e l'aumento della produttività. Al contrario, aspetti apparentemente marginali, come la coabitazione di persone con compiti diversi nello stesso locale, o la carenza di adeguati strumenti di lavoro, o lo stato dei locali, sono tutti aspetti che possono determinare ostacoli al pieno dispiegamento delle potenzialità della reingegnerizzazione. Inoltre, intervenire su queste problematiche, che sono spesso fonti di microconflittualità, viene inteso dalle persone come un concreto segnale, anche se piccolo, di volontà di cambiamento da parte dell'Amministrazione.

Poiché la reingegnerizzazione dei processi identifica soluzioni radicali è necessario sperimentare tali soluzioni prima di passare alla loro attuazione definitiva e completa. Al fine di verificare il modello di organigramma proposto e il ridisegno dei processi di lavoro, viene avviata una fase di sperimentazione presso gli uffici di Agenzia coinvolgendo in particolare l'ufficio "Comunicazione" per un semestre, chiamato a lavorare con gli altri uffici con cui collabora, negli

stessi spazi. Vengono inoltre effettuati dei test da parte dell'ufficio "Turismo" per valutare l'efficienza e l'efficacia della nuova piattaforma digitale, nei confronti di utenti e operatori.

Al termine di questa fase, si rende disponibile il progetto dei nuovi processi reingegnerizzati. Il documento di output della reingegnerizzazione dei processi costituisce l'input per lo studio di fattibilità del sistema informativo di supporto al nuovo processo. Lo studio di fattibilità potrà fare ampi rimandi al documento di output della reingegnerizzazione, e concentrarsi sull'esame delle alternative e sulla valutazione degli investimenti necessari.

2.4. Valutazione dell'efficacia

Il *Business Process Modeling Notation (BPMN)*¹⁶ è un metodo per diagrammi di flusso che modella dall'inizio alla fine le fasi di un processo aziendale pianificato. Elemento chiave per la gestione dei processi aziendali, illustra visivamente una sequenza dettagliata di attività commerciali e flussi di informazioni necessari per completare un processo. Il suo scopo è creare modalità per migliorare l'efficienza, tenere conto delle nuove circostanze o ottenere un vantaggio competitivo. Uno dei vantaggi più significativi della notazione BPMN consiste nella possibilità di creare diagrammi di flusso semplici o complessi, in base alle esigenze, al fine di facilitarne la comprensione agli *stakeholder* aziendali di ogni livello, tecnici o non tecnici.¹⁷

Attraverso l'utilizzo di *Bizagi Modeler*¹⁸, software per la modellazione e la documentazione dei processi di business, i cui modelli e diagrammi sono realizzati usando lo standard internazionale

¹⁶ Il *Business Process Modeling Notation* è stato sviluppato dalla Business Process Management Initiative (BPMI) e ha subito una serie di revisioni. Nel 2005, quel gruppo si è unito all'Object Management Group (OMG), che ha ripreso in mano l'iniziativa. Nel 2011, OMG ha pubblicato BPMN 2.0 e ha cambiato il nome del metodo in *Business Process Model and Notation*. Ha creato uno standard più dettagliato per la modellazione dei processi aziendali, utilizzando una serie più ricca di simboli e notazioni per i diagrammi dei processi aziendali. Dal 2014, BPMN è stato inoltre integrato da un metodo per diagrammi di flusso decisionali chiamato modello decisionale e standard di notazione, in quanto, per sua natura, il BPMN non si presta ai flussi decisionali. (<https://www.lucidchart.com/pages/it/bpmn>)

¹⁷ (Morris, 1995)

¹⁸ *Bizagi Modeler* è uno dei tre componenti di *Bizagi BPM Suite*, la suite di modellazione e implementazione di applicazioni di automazione dei processi di business della software company Bizagi, fondata nel 1989 in UK e con sedi in USA, Spagna e America Latina. A partire dalla modellazione e dal design, sino ad arrivare all'automazione e al deployment, i tool di Bizagi BPM Suite consentono di coprire l'intero ciclo di vita di un processo e realizzare così un ciclo di miglioramento continuo dei processi. I componenti della suite sono:

-*Bizagi Modeler*: l'ambiente dove vengono modellati i processi di business mediante l'uso del linguaggio standard BPMN. È lo strumento usato tipicamente dai business manager e i business analyst, quindi persone senza diretta conoscenza tecnica, per disegnare il modello del processi As-Is oppure il modello concettuale del processo, detto anche business oriented process model, che disegna un primo To-be.

BPMN, si è scelto, in questa sede, di prendere in esame parte del processo relativo alla registrazione degli operatori turistici per la partecipazione a eventi e fiere, in cui è coinvolto l'ufficio "Fiere & Trade" in fase di pre-riforma, e l'ufficio "Turismo" in fase di post-riforma. Attraverso l'attività di mappatura del processo reale (figura 7) e del processo reingegnerizzato (figura 8) grazie all'aiuto della tecnologia con l'introduzione della "Area operatori", si può individuare in quale modo siano state risolte alcune delle criticità illustrate nei paragrafi precedenti.

-*Bizagi Studio*: l'ambiente dove il modello del processo viene trasformato in una vera e propria applicazione di processo eseguibile. Inoltre è l'ambiente dove si realizza la definizione del modello dei dati, dell'interfaccia utente e delle integrazioni con gli altri asset IT.

-*Bizagi Engine*: l'ambiente dove viene eseguito e controllato il processo automatizzato definito in Bizagi Studio. È un portale multi-language che consente di consultare facilmente lo stato di tutte le attività dei processi. Inoltre, un set completo di KPI consente di avere il controllo completo delle performance dei processi. (<https://www.mokabyte.it/2016/05/13/bpautomation-2/>)

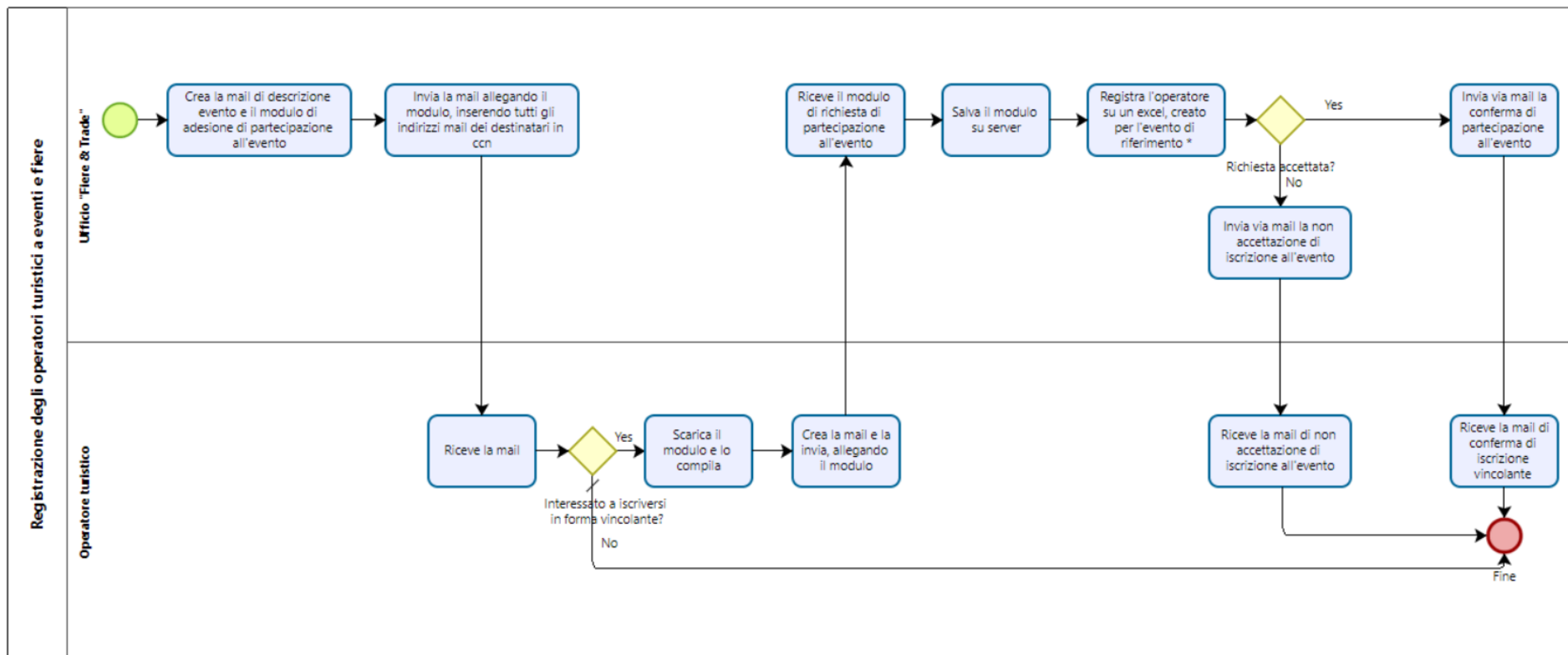


Figura 7: Il processo reale relativo alla fase di registrazione degli operatori turistici per la partecipazione a eventi e fiere

*Questa attività viene svolta in modo da tenere traccia del numero delle richieste di partecipazione all'evento pervenute sino a quel momento.

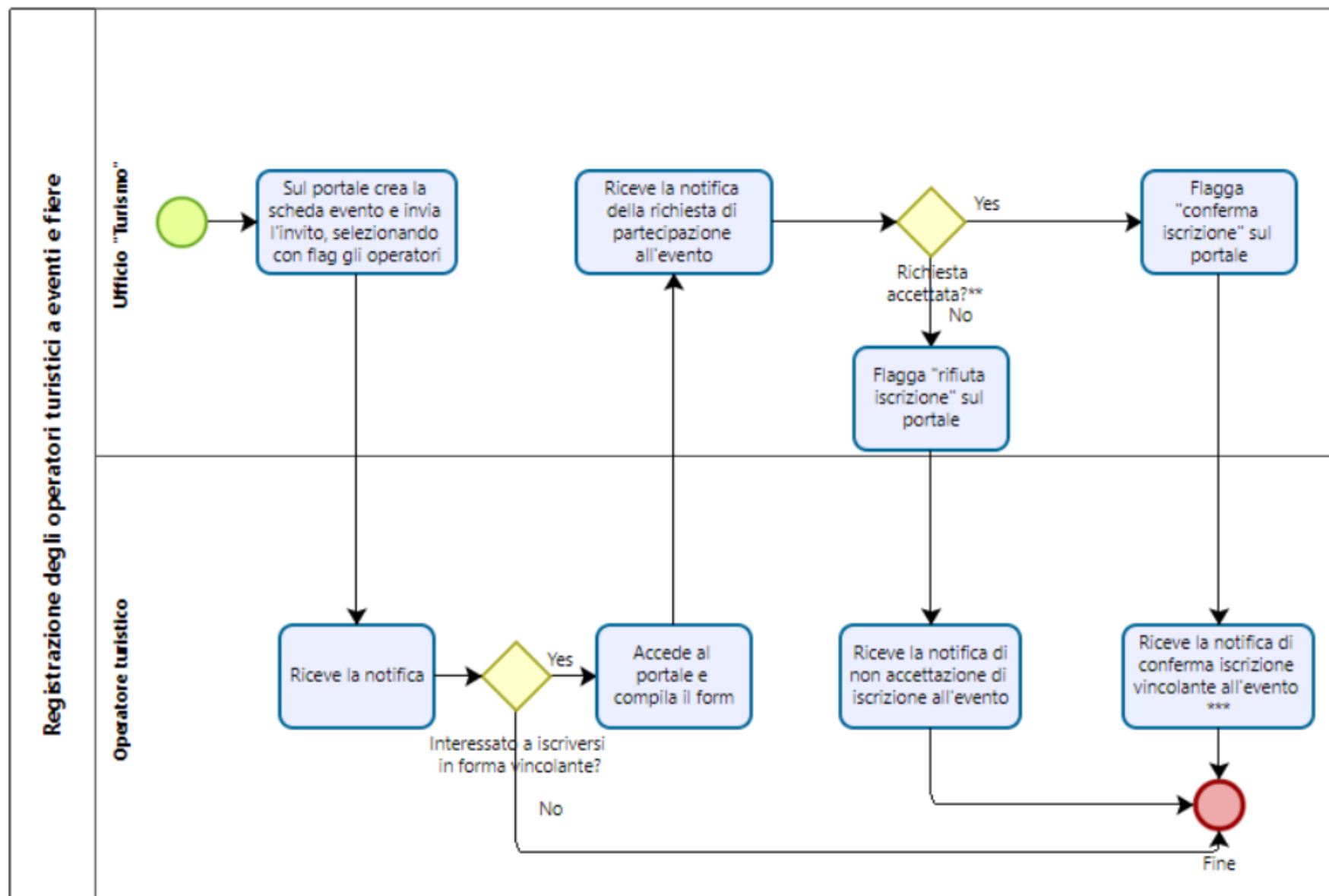


Figura 8: Il processo reingegnerizzato relativo alla fase di registrazione degli operatori turistici per la partecipazione a eventi e fiere

**Poiché il sistema tiene traccia automaticamente del conteggio delle richieste di partecipazione all'evento pervenute fino a quel momento, l'ufficio è in grado di valutare in tempo reale se può o non può accettare la richiesta di partecipazione dell'operatore sulla base del numero di partecipanti massimi previsti per l'evento di riferimento.

***A questo punto il nominativo del partecipante viene inserito dal sistema nell'elenco dei partecipanti definitivi che saranno abilitati in seguito a gestire la propria partecipazione all'interno della "Area Riservata".

Mettendo a confronto le due rappresentazioni emerge che:

- il processo reingegnerizzato è più snello e quindi meno complesso;
- il flusso di comunicazione tra l'operatore turistico e l'ufficio è più immediato e organizzato;
- l'azione di salvataggio documenti su server svolta dall'ufficio "Fiere & Trade" è stata eliminata in quanto diventata inutile grazie all'utilizzazione della tecnologia;
- le azioni doppie effettate per collezionare i dati degli operatori turistici e riconciliarli sono state rimosse;
- il portale permette di parallelizzare le attività e quindi non svolgerle più in sequenza;
- la tecnologia ha ricomposto delle attività che prima erano frammentate perché suddivise tra più risorse dell'ufficio "Fiere & Trade";
- il processo post-riforma è più efficiente in quanto ogni attività viene svolta sulla stessa piattaforma, evitando all'ufficio, passaggi su strumenti diversi quali Outlook, programmi come Word, Excel o applicazioni come Adobe Acrobat.

Oltre all'attività di mappatura dei processi, vi sono altri strumenti per individuare in quale modo sono state risolte le criticità dell'ente in riferimento al processo analizzato, come l'utilizzo di indicatori per la quantificazione dei risultati ottenuti.

La tabella 1 riporta la descrizione di alcuni indicatori che sono stati scelti, i relativi risultati sul processo reale e reingegnerizzato, e i commenti sui risultati raggiunti.

INDICATORE	RISULTATI SUL PROCESSO REALE	RISULTATI SUL PROCESSO REINGEGNERIZZATO	COMMENTI SUI RISULTATI
N. di interazioni tra l'ufficio e l'operatore turistico	10	3	<p>Il numero indicato delle interazioni del processo reale è una stima sulla base dell'esperienza concreta d'ufficio. La differenza di risultato del processo reale rispetto a quello reingegnerizzato è principalmente data da:</p> <ul style="list-style-type: none"> -richiesta di informazioni aggiuntive da parte dell'operatore turistico sull'evento, non disponendo di una scheda evento caricata sul portale e ben visibile, in qualsiasi momento, a tutti gli operatori, registrati e non, con i dettagli necessari; -la compilazione scorretta o non accettabile per legge, da parte dell'operatore turistico del modulo di adesione vincolante a causa di compilazione a mano, mancanza di firma digitale o altre inesattezze, che costringe l'ufficio a richiedere nuovamente l'invio del modulo; -invio multiplo della stessa comunicazione per ricezione non

			<p>andata a buon file per svariati motivi, non disponendo di un portale che tracci ogni comunicazione inviata.</p> <p>Si precisa che nel processo reingegnerizzato, il form compilato dal portale, di richiesta di partecipazione all'evento sulla piattaforma, non è confermabile finché non viene compilato correttamente in ogni sua parte: questo induce l'operatore turistico a completare sin da subito il modulo senza mancanze o errori.</p>
N. di attività a non valore	2	0	<p>Il salvataggio del modulo di adesione vincolante su server da parte dell'ufficio e l'inserimento dei dati, ottenuti da tale modulo, su un nuovo file in excel, sono attività a non valore. Nel processo reingegnerizzato ciò non si verifica in quanto i dati vengono inseriti dall'operatore in fase di compilazione del form di richiesta di partecipazione all'evento sulla piattaforma e non vengono inseriti successivamente in nessun altro strumento.</p>

<p>N. di attività accorpate</p>	<p>0</p>	<p>4</p>	<p>L'accorpamento delle attività del processo reingegnerizzato è possibile grazie alla tecnologia: creare la scheda evento sul portale nel processo reingegnerizzato si sostituisce alla creazione della mail di descrizione evento e alla predisposizione del modulo di adesione nel processo reale; selezionare sul portale gli operatori con un flag per informarli dell'evento, subentra all'invio della mail allegando il modulo, e inserendo tutti gli indirizzi mail dei destinatari in ccn su Outlook; accedere al portale e compilare il form da parte dell'operatore, sostituisce l'attività di scarico del modulo, la compilazione e il rinvio in allegato dello stesso; il conteggio dei potenziali partecipanti all'evento viene svolto automaticamente dal sistema, in sostituzione della risorsa/e che teneva traccia delle richieste di partecipazione all'evento salvando i moduli di adesione su server e inserendo i dati dei partecipanti sul file excel.</p>
---------------------------------	----------	----------	---

Tabella 1: I risultati raggiunti sulla base di alcuni indicatori

Le rappresentazioni grafiche alle figure 9, 10, 11 mettono a confronto i risultati ottenuti sul processo reale e sul processo reingegnerizzato in riferimento agli indicatori scelti.

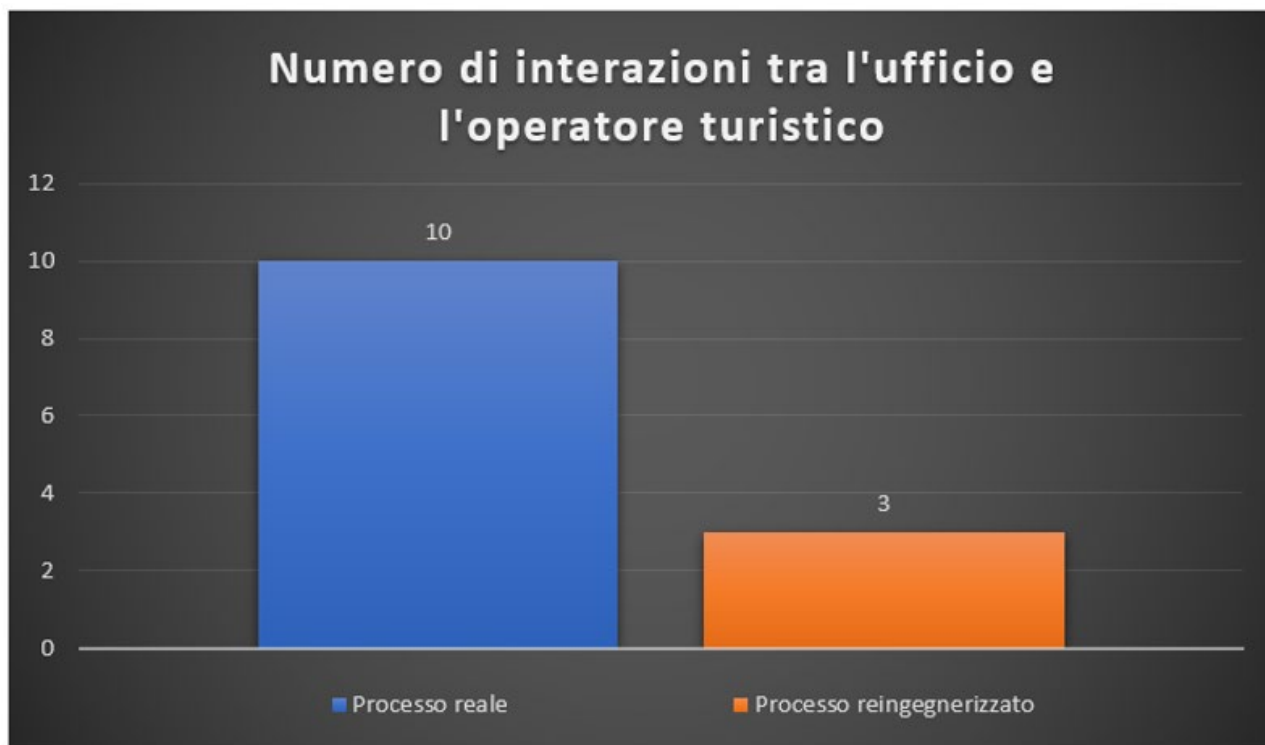


Figura 9: Numero di interazioni tra l'ufficio e l'operatore turistico



Figura 10: Numero di attività a non valore



Figura 11: Numero di attività accorpate

L'introduzione della tecnologia ha inoltre dato la possibilità, nell'ufficio "Turismo" ma anche negli altri uffici di Agenzia "in Liguria", di applicare il *job enrichment* (arricchimento della mansione), ovvero l'approccio volto a fare svolgere ai lavoratori attività più complete e meno routinarie, con più autonomia e responsabilità. Grazie a questo approccio, alcune responsabilità e decisioni che prima erano solo una prerogativa dei Responsabili di settore, sono state portate verso livelli più bassi. Questa impostazione ha generato diversi benefici. Ha messo, infatti, in evidenza le diverse capacità possedute dalle singole risorse, ma ha portato, anche, a un miglioramento della soddisfazione individuale, permettendo di snellire il livello gerarchico più alto. La struttura organizzativa regolata in questo modo ha portato allo sviluppo di un alto livello di motivazione intrinseca, elevata soddisfazione, elevata qualità della performance e minor tendenza all'assenteismo, tutte caratteristiche che hanno contribuito a migliorare ulteriormente l'efficacia dell'ente.¹⁹

¹⁹ Questo approccio si differenzia dal *job enlargement* (allargamento dei compiti), che viene messo in atto per evitare la ripetitività specialistica dei compiti, ne è un esempio la *job rotation* (alternanza dei ruoli); tuttavia, in questo approccio, i nuovi compiti assunti dal lavoratore non prevedono una mobilità in senso verticale, in quanto, pur essendo diversi da quelli tradizionalmente affidati, non comportano assunzioni di poteri e funzioni diverse da quelli tradizionali. Sia il *job enrichment* che il *job enlargement* hanno comunque l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro all'interno di una struttura organizzativa.

CONCLUSIONI

Il cambiamento della Pubblica Amministrazione nel suo percorso tortuoso e contraddittorio, da sempre ha incontrato diverse e inevitabili criticità: di tipo istituzionale, il ripensamento dell'essenza e della consistenza dell'apparato pubblico; sociale, la messa in discussione dei meccanismi di funzionamento; normativo, la presenza di procedure a volte orientate al rispetto della forma e della gerarchia più che agli interessi della collettività e dei diritti del singolo; individuale, atteggiamenti e abitudini soggettive ormai consolidate che possono generare resistenze al cambiamento.²⁰

In generale, ogni sistema organizzativo tende a persistere nel proprio stato iniziale, soprattutto se il cambiamento è percepito come un'imposizione normativa calata dall'esterno e dall'alto. Quando un'organizzazione avverte la necessità di *reingegnerizzare* il proprio business, ovvero di usare la forza delle moderne tecnologie dell'informazione per ridisegnare i propri processi al fine di ottenere *drammatici* miglioramenti dei risultati e cambiamenti radicali, la criticità di tipo individuale, ovvero rappresentata dalle persone, diventa centrale.

Come affrontare tale criticità? Le persone, specialmente in una amministrazione pubblica, sono il principale oggetto degli effetti del cambiamento, o meglio, gli effetti del cambiamento si traducono quasi sempre in un impatto sulle persone. La modificazione delle abitudini avviene perché alcune attività non vengono più fatte quindi impattano su quello che facevano quelle persone, oppure perché ad alcuni individui viene richiesto in qualche maniera di svolgere un altro compito. Quello che occorre comprendere in un'amministrazione moderna è che bisogna abbandonare questa idea di staticità per capire che il cambiamento e la sua velocità diventano assolutamente essenziali. Se viene compreso questo concetto, allora il mutamento non diventa un elemento distruttivo, ma diventa un elemento di crescita.

La vera realtà è che nessun modello organizzativo può essere implementato senza il consenso del personale. Perché un'attività di BPR funzioni realmente, è fondamentale un coinvolgimento totale delle persone in modo attivo e partecipato. Le persone devono essere al centro della riorganizzazione tramite la definizione precisa di ruoli e competenze, nonché il disegno di una "nuova organizzazione" con un organigramma fluido e non statico, che si adatti alle situazioni in divenire. Occorre formare e riqualificare gli addetti e ridefinire la gerarchia. È fondamentale creare un'organizzazione che si evolva costantemente, in modo flessibile, e incentivare le persone a voler

²⁰ (Geradini, 2005)

imparare continuamente, perché il cambiamento non ha mai fine! Nell'epoca attuale le occasioni di evoluzione sono molteplici, a volte derivanti da strategie, altre volte accidentali, come lo è stato per la pandemia.

Ma perché i contenuti del lavoro cambiano? Perché i compiti vengono ampliati e arricchiti, le mansioni sono nuove e polifunzionali, il lavoro diventa di gruppo esteso e intenso, la gerarchia viene accorciata perché non c'è più bisogno di scomporre. I ruoli sono situazionali, meno rigidi e meno frammentati, la capacità non sta più nell'eseguire il compito, ma nel raggiungere l'obiettivo, che si traduce in competenza. La differenza non la fa più chi fa bene il proprio lavoro, o "chi fa il suo", ma chi riesce a creare del valore aggiunto.

Tuttavia, non dimentichiamoci che, come accennato all'inizio, l'amministrazione pubblica sconta migliaia di anni di un certo modo di operare. In aggiunta a tale scenario, vi è l'aspetto umano. Tra le possibili resistenze che possono verificarsi in situazioni di cambiamento radicale, si annoverano: l'incertezza e il timore per la novità. Nel momento in cui un individuo si crea un proprio equilibrio - identificandosi nel proprio lavoro - e poi gli viene chiesto di cambiare, gli viene fondamentalmente tolta una parte di sé stesso, perché si identificava in quello che faceva. Tra le altre resistenze che possono accadere, vi sono: preoccupazioni di natura economica, soprattutto quando si introducono meccanismi di natura incentivante, timore di perdere potere e influenza, che è legato al timore per la novità, la difficoltà a cambiare consuetudine, ansie individuali, precedenti esperienze negative, eventuali perplessità. Il miglior modo per affrontare tutto questo è fare delle simulazioni del nuovo modello organizzativo che si vuole applicare, come avvenuto per Agenzia, oppure testare dei progetti pilota che possano dimostrare agli addetti, dei risultati, in modo da ridurre le resistenze sopra citate. Oltre a ciò, resta centrale il coinvolgimento pieno delle persone, il loro ascolto perché possano intraprendere un tale processo di cambiamento con motivazione, condivisione e passione.

BIBLIOGRAFIA

AUTORITÀ PER L'INFORMATICA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE *La reingegnerizzazione dei processi nella Pubblica Amministrazione*, Roma, Giugno 1998

BINCI, D. *E-government ed innovazione nella Pubblica Amministrazione: la riforma dei servizi di Stato Civile* (contenuto in: *Economia e diritto del terziario*, Milano: FrancoAngeli Editore, 2010)

BORGONOV, E. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano: Egea, 2005

BRACCHI G. – MOTTA G. *Processi aziendali e sistemi informativi*, FrancoAngeli Editore, 2001

CANTU', C. – BERNARDI, A. *Marketing territoriale: lo sviluppo di potenzialità innovative latenti attraverso il networking*, Bologna: il Mulino, 2019

CAROLI, M.C. *Il marketing territoriale*, Milano: FrancoAngeli Editore, 1999

CAROLI, M.C. *Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano: FrancoAngeli Editore, 2006

DALL'ARA, G. *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, Milano: FrancoAngeli Editore, 2002

GARNERO, M. *Marketing territoriale: principi, esempi e prospettive*, Ute Libri, 2022

GERADINI, A. *Processi organizzativi, persone, risultati*, Rassegna di Diritto e Tecnica Doganale, Roma, 2005

HAMMER, M. *Reengineering work: don't automate, obliterate* (articolo sull'Harvard Business Review, Agosto 1990)

HAMMER, M. – CHAMPY, J.A. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper/Collins, 1993

HARRINGTON, H.J. *Business Process Improvement: the Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGraw-Hill, 1991

JOHANSSON, H.J. – MCHUGH, P. et al. *BPR riprogettazione dei processi aziendali*, Il Sole 24 Ore, 1994

LAZZI, G. *Reingegnerizzazione dei processi*, Agosto 1999 (contenuto in: SABATINI, C. – SANTUCCI, G. *Sistemi informativi per la P.A.: Metodologie e Tecnologie*, Centro Stampa SSPA Reggio Calabria, 2000)

MIDDLETON, J. *Il grande libro delle strategie: le 50 idee strategiche più importanti di tutti i tempi*, Etas Libri Editore, 2007

MORRIS D.C. – BRANDON J.S. *Ripensare il business: il Business Process Reengineering dal pensiero all'azione*, Sperling & Kupfer Editori, 1995

NAPOLITANO, M.R. *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Napoli: Roma: Edizioni Scientifiche Italiane, 2000

NEGRO, G. – OZZELLO, S. *Le soluzioni snelle per la P.A.: come tradurre il nuovo modello organizzativo "lean government" in soluzioni concrete e efficaci*, Maggioli Editore, 2010

NEGRO, G. *L'organizzazione snella nella Pubblica Amministrazione: come realizzare la "lean organization" negli enti pubblici*, Milano: FrancoAngeli Editore, 2005

VALDANI, E. - ANCARANI, F. *Strategie di marketing del territorio: generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, 2000

SITOGRAFIA

<https://agendadigitale.eu>

<https://www.lucidchart.com/pages/it/bpmn>

<https://www.mokabyte.it/2016/05/13/bpautomation-2/>