

STUDIO DEI PROCESSI DI COOPERAZIONE PER LO SVILUPPO LOCALE

Ilaria BAFFO^{1,2}, Giuseppe CONFESSORE¹ e Maurizio TURINA²

1 Istituto di Tecnologie Industriali e Automazione - Consiglio Nazionale delle Ricerche (ITIA-CNR), Strada della Neve, 00016 Montelibretti (Roma)

2 Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa - Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Via del Politecnico1, 00133 Roma

SOMMARIO

Il presente lavoro si propone di valutare l'applicabilità di metodologie note nell'ambito del management di impresa, ad uno scenario territoriale. Gli autori in particolare, ripercorrono i passi principali del *Business Process Reengineering* (BPR) proponendo un modello innovativo per la gestione delle pratiche di *governance* e di sviluppo territoriale. La possibilità di accumunare processi intra-aziendali, con quelli di interazione e collaborazione di soggetti attivi nello stesso territorio, viene testata proponendo uno studio di caso come applicazione del modello proposto. L'analisi effettuata, riguardante l'area della Provincia di Rieti, ha permesso l'individuazione e l'analisi dei soggetti interagenti e operanti nell'ambito del processo di offerta di servizi alle imprese. I primi risultati con le dovute considerazioni sono riportati nelle fasi conclusive del *paper*.

1 Introduzione

Il presente lavoro rappresenta il primo stato di avanzamento all'interno di un progetto condotto all'interno dell'Istituto ITIA-CNR e avente lo scopo di creare e valutare una mappa dei processi messi in atto dai diversi attori operanti su un territorio, al fine di comprendere e predire le opportunità di sviluppo e di miglioramento delle attuali reti di collaborazione e comunicazione. La tendenza degli ultimi anni di accomunare le dinamiche di un territorio a quelle di una organizzazione [4] fa avanzare ipotesi di applicabilità di metodologie note in ambito industriale e gestionale alle dinamiche di sviluppo locale. In particolare il contributo si interroga sulle possibilità di miglioramento offerte da un Business Process Reengineering (BRP) [6] nell'ambito della gestione dei processi di cooperazione messi in atto da imprese industriali, agenzie per lo sviluppo, enti istituzionali, e consorzi. L'accelerazione delle politiche di integrazione economica avvenuta negli ultimi anni infatti, ha promosso la nascita di numerosi attori aventi lo scopo o più di frequente solo il ruolo, di promuovere nell'ambito delle reti industriali territoriali, lo sviluppo, l'acquisizione di vantaggi competitivi, l'adeguamento delle reti logistiche, il trasferimento di conoscenza specifica [3]. Il meccanismo di reingegnerizzazione proposto in questo lavoro mira a: (i) mappare gli attori presenti nella rete mettendo in luce il ruolo e le attività promosse in ogni processo; (ii) identificare i processi attivi definendo lo scopo e le modalità di attuazione di ognuno di essi; (iii) individuare un sottoinsieme di processi da migliorare sulla base delle osservazioni fatte ai punti precedenti e di un cruscotto di indicatori precedentemente predisposto. La definizione delle misure attraverso le quali valutare un processo in termini di efficienza ed efficacia nell'incrementare il valore di conoscenze e competenze distribuite in un territorio, costituisce sicuramente un nodo fondamentale del lavoro in oggetto. L'attenzione rivolta alla determinazione degli indicatori di prestazione infatti, mira ad un campo di applicazione molto più ampio rispetto a quello di valutazione del singolo processo. Gli autori presuppongono che se opportunamente sintetizzate ed integrate le misure prese in considerazione potrebbero costituire una base di definizione della "salute" o "attrattività" di un territorio più o meno circoscritto. Il presente lavoro, infine, costituisce un'analisi speculare rispetto a quella proposta da Baffo, Confessore, De Donno, Rismondo in [4,5]. Se infatti, nella precedente opera, gli autori proponevano un modello Multi Agente come strumento di governance per le reti di collaborazione locale, in questo lavoro, prediligono un approccio di tipo bottom-up volto a fotografare la situazione industriale di un territorio posizionato nel centro dell'Italia. Tale iniziativa nasce dalla volontà di verificare l'effettiva attendibilità e la reale applicabilità del modello sopraccitato come supporto alle dinamiche di collaborazione tra gli attori operanti in una determinata area territoriale. La restante parte dell'articolo è strutturata come di seguito: il secondo capitolo introduce l'ambito in cui il lavoro può assumere una significativa

valenza scientifica e operativa, il terzo capitolo è dedicato alla descrizione del modello proposto dagli autori per la coordinazione dei diversi attori presenti sul territorio. Nella quarta sessione si presenta una prima applicazione della metodologia mediante l'analisi dell'AS-IS della Provincia di Rieti. Il paper si conclude con una serie di considerazioni sull'utilità di un approccio ingegneristico-manageriale alla gestione dei processi di sviluppo territoriale e con la descrizione delle possibili azioni future da intraprendere per lo sviluppo del progetto in atto.

2 Territorio come Organizzazione: applicabilità delle tecniche di BPR

Un territorio compreso tra un numero più o meno ampio di comuni può essere inteso come una impresa all'interno della quale, le mansioni operative solitamente svolte dalle funzioni diventano le attività delle diverse organizzazioni presenti in quella specifica regione.

Così che all'interno di una determinata area è possibile rilevare la presenza di Imprese, atte alla produzione di beni e servizi, di Banche, Scuole, Ospedali, Enti pubblici, sociali, di agenti in generale atti al perseguimento di obiettivi locali e globali spesso difficilmente allineabili. La disomogeneità e la numerosità dei soggetti che interagiscono in uno stesso territorio, rende quindi di difficile soluzione il seguente problema: a quale soggetto, strumento e metodologia affidare il governo dell'integrazioni delle organizzazioni presenti su uno stesso Territorio?

Nel corso degli anni numerosi sono stati i tentativi di rispondere concretamente a questa problematica sia con approcci di tipo Top-down (prima della legge Bassanini) sia di tipo Bottom-up (con la legge 59 e 267 del 1997). Con l'adozione del principio di sussidiarietà in particolare i sistemi territoriali sono stati teatro del proliferare di numerosissime organizzazioni, nate con l'obiettivo di agevolare lo sviluppo locale, come ad esempio:

- unioni di comuni, comunità montane, consorzi di comuni e associazioni in ambito pubblico-istituzionale;
- associazioni di categoria, di intenti, di scopo, joint venture e distretti in ambito privato però lo più industriale e commerciale;
- gruppi di azione locale in ambito pubblico – privato.

La diversità degli attori presenti con lo stesso fine in uno stesso territorio rischia di apportare inefficienze al sistema in assenza di una efficace e programmata integrazione delle operazioni e allineamento degli obiettivi. Sarebbe opportuno quindi ragionare in prima analisi sulla possibilità di giungere ad una coordinazione delle organizzazioni in modo tale da mantenere gli equilibri e sfruttare le opportunità che ciascun soggetto potrebbe apportare al sistema territoriale. A tale scopo un'analisi preliminare di tale sistema, volta a comprendere "chi fa cosa" potrebbe permettere la riduzione di inefficienze quali:

- ripetizione di attività nello stesso processo o in processi simili
- difficile individuazione delle responsabilità

- eccessivo numero di servizi offerti per una stessa domanda
- assenza di servizi per una certa necessità sul territorio.

Uno degli errori che si vogliono scongiurare proponendo questo tipo di approccio è quello di creare una struttura organizzativa capace di reggersi soltanto su protocolli di intesa e rigide regole. E' convinzione degli autori che un territorio, al pari di un'azienda infatti, dovrebbe perseguire un livello di specificità delle competenze e di flessibilità dell'offerta, difficilmente raggiungibile sotto stringenti vincoli legislativi o contrattuali.

Come può allora un sistema territoriale adottare dall'esperienza aziendale, l'efficienza nel perseguimento di determinati obiettivi? Nel presente lavoro gli autori avanzano l'ipotesi di applicabilità della metodologia del BPR come strumento di supporto alla difficile operazione di integrazione delle attività dei soggetti operanti su uno specifico territorio. Le ragioni che hanno spinto alla scelta di questa metodologia sono relative alla sua definizione storica di strumento di supporto al management per il ridisegno dei processi interni ed esterni all'organizzazione, al fine di utilizzare al meglio le potenzialità della tecnologia, ridefinire le relazioni con le altre organizzazioni, e ripensare al motivo stesso di esistenza dell'organizzazione nel suo insieme. Il reengineering pertanto favorisce il ridisegno radicale dei processi operativi, per ottenere forti miglioramenti alle prestazioni critiche del sistema, con il supporto della tecnologia informatica. L'utilizzo di uno strumento come BPR potrebbe offrire grandi opportunità se applicato nell'ambito territoriale, in quando non solo potrebbe apportare maggiore efficienza al sistema, ma in prima analisi permetterebbe una maggiore comprensione dei processi operativi, dei ruoli e delle funzioni svolte dai diversi attori territoriali. I concetti base su cui si fonda e ai quali gli autori si ispirano per una rivisitazione della metodologia al contesto specifico, possono essere così riassunti:

- Gestione del cambiamento: tipicamente un approccio Top-down, auspicabile nel caso in cui sono presenti numerosi soggetti con obiettivi contrastanti, con la condizione che le informazioni a disposizione del soggetto che analizza e ridisegna il processo siano il più complete e corrette possibili;
- Gestione per processi: tipicamente un approccio gestionale validato in oriente e occidente da politiche quali quelle del Total Quality Management, della ISO 9000 etc. Si tenta con questo approccio di apportare un maggiore focus tecnico più che di concertazione e negoziazione in modo tale da rendere più efficienti e conosciuti almeno i processi più consolidati della gestione territoriale;
- Ruolo delle ICT: costituiscono un fattore abilitante al cambiamento e permettono una gestione veloce ed efficiente delle reti nel caso in cui siano esse di supporto ai modelli organizzativi e non pieghino il sistema all'adozione delle proprie logiche.

L'utilizzo di tecnologie atte a favorire la comunicazione e gli scambi tra i soggetti operanti in un territorio, non a caso rientra nel più grande obiettivo di adozione e sfruttamento di principi innovativi provenienti da ambiti accademici, di ricerca e industriali. Il processo di

generazione, sviluppo e divulgazione delle idee innovative è un processo che, secondo gli attori, dovrebbe essere tenuto sotto controllo nel territorio e condiviso a livello di tutti i sottoprocessi. In tal senso il passo successivo a quello di individuazione degli attori e dei processi potrebbe essere quello di adozione del modello a triplice elica [5] per la costruzione di una sistema di relazione frequente e finalizzata tra università e centri di ricerca, sistema imprenditoriale e enti pubblici. Tale obiettivo appare ancora lontano seppur auspicabile in quanto le relazioni vengono per lo più create sulla base della conoscenza che della competenza o dello scopo delle diverse organizzazioni. A questo limite vuole avviare il lavoro in atto con il fine di offrire una mappa territoriale in cui i soggetti operanti non solo possono riconoscersi ma anche decidere di operare in modo diverso e più collaborativo a valle delle informazioni acquisite sul proprio territorio.

Tuttavia l'individuazione e l'analisi critica dei processi in ambito territoriale non ha solo uno scopo di divulgazione informativa, è bensì mirata ad un ridisegno dei flussi di attività volto alla massimizzazione di determinate prestazioni in termini di efficienza di costo e temporale. E' opportuno operare quindi in modo tale da disegnare processi assegnando specifiche attività a soggetti performanti e monitorando l'effetto di tali attività su indicatori di prestazioni globali precedentemente definiti e condivisi. Tali misure infine dovranno essere coerenti con gli obiettivi locali e globali che si vogliono raggiungere. Gli obiettivi, parimenti, dovranno essere in linea con le strategie adottate a livello più generale dagli enti istituzionali, dalle associazioni e dai soggetti privati che governano quel territorio.

3 La metodologia

Il modello che si vuole mettere in pratica e che si basa sui principi del BPR introdotti nel paragrafo precedente prevede lo studio e l'applicazione delle seguenti fasi:

1. Individuazione degli attori agenti sul territorio con definizione delle attività eseguibili e del ruolo assunto nei diversi ambiti di interesse;
2. Individuazione dei processi attivi sul territorio e definizione dello scopo e delle modalità di esecuzione del processo stesso. Nonché analisi della frequenza e del grado di standardizzazione delle attività con eventuale stima approssimativa dei costi sostenuti a compimento del processo considerato.
3. Integrazione di quanto realizzato ai punti 1 e 2, attraverso l'individuazione e l'analisi di quale soggetto opera in quale processo, con quale ruolo, competenza e obiettivo.
4. Individuazione delle aree di criticità, a causa di :
 - a. disallineamento degli obiettivi degli attori che partecipano allo stesso processo;
 - b. Incoerenza delle competenze manifestate rispetto alle attività svolte;
 - c. ripetizione di attività da parte di diversi soggetti all'interno dello stesso processo;

- d. eccessiva numerosità di attori coinvolti in uno stesso processo;
 - e. presenza di significative inefficienze di costo e tempo nelle attività che compongono i processi.
5. Definizione di un set di indicatori di primo livello atti a misurare le *performances* dei sottoprocessi critici individuati allo step numero 4. Gli indicatori di primo livello dovranno essere in linea con le strategie globali del sistema territoriale e matematicamente inglobati negli indicatori di secondo livello atti a misurare e confrontare i risultati con diverse realtà i risultati raggiunti a livello di Territorio.
6. Ridisegno dei processi così come indicato dalla metodologia del BPR attraverso:
- a. la definizione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il conseguimento del risultato desiderato dovrà essere misurato sulla base di soglie definite per ogni indicatore incidente sullo specifico obiettivo;
 - b. la definizione degli attori performanti per singola attività. Attraverso la mappatura delle competenze riconducibili a ciascuna organizzazione. Sarà quindi possibile riallocare alcune attività in modo da incrementare la performance del processo e del sistema;
 - c. la definizione delle responsabilità e dei confini di azione dei singoli attori, in modo tale da premiare i soggetti particolarmente performanti ed incentivare quelli che non si trovano ancora in linea con le prestazioni richieste dal sistema;
 - d. la definizione dei protocolli di comunicazione tra i diversi soggetti con particolare focus sull'utilizzo di tecnologie avanzate e abilitanti alla gestione di attività in rete. Tale iniziativa non sarà atta alla definizione di regole di frequenza e /o di contenuto dei messaggi; dovrà semplicemente fornire una architettura flessibile di comunicazione delineando i supporti tecnologici solo e le regole di utilizzo di tali strumenti.

4 Focus: Il processo di offerta di servizi alle imprese nella Provincia di Rieti

L'applicazione del modello descritto al paragrafo precedente nasce dalla volontà di testare la sua potenzialità insieme alla curiosità di capire il funzionamento del territorio ospitante la sede dell'Istituto promotore e sviluppatore del progetto. Lo studio di caso prende in esame la Provincia di Rieti, individuata dalla FICEI (Federazione Italiana Consorzi Enti Industrializzazione) come caso di eccellenza per lo sviluppo territoriale e si sta dirigendo verso la conclusione della fase descritta al punto 1 del precedente capitolo. L'attività finalizzata all'individuazione degli attori non residenti ma operanti nell'area delimitata dai

confini provinciali, ha permesso il riconoscimento di un ammontare di soggetti attivi nell'area definita, veramente elevato. In sintesi:

- 59 Associazioni di Categoria industriale, artigiana, ambulante, commerciante e sindacale;
- 14 Cooperative tra organizzazioni di consumo e di produzione;
- 10 Consorzi con caratterizzazione industriale, ambientale, agraria, e di servizio;
- 73 Comuni, 2 Comunità Montane, 1 Unione dei Comuni, la Provincia di Rieti, la Regione Lazio;
- 12.781 imprese attive nel 2005 (dati Camera di Commercio Rieti [7]) tra ditte individuali, società di capitali e di persone. La maggior parte del fatturato delle imprese attive si registra in ambito manifatturiero e in particolare nel settore elettronico e meccanico.
- 15 Organizzazioni volte all'attività di ricerca tra Enti di Ricerca, Università e Parchi scientifici.

Un ulteriore passo in avanti nell'applicazione del modello di BPR per il territorio, si è effettuato andando ad analizzare le dinamiche di funzionamento dei processi volti ad offrire servizi alle imprese in quanto ad una prima analisi risultava critica la numerosità di soggetti offrenti questo tipo di servizio sul territorio, in particolare sono stati individuati almeno 10 attori tra:

1. consorzi industriali aderenti alla FICEI;
2. parchi scientifici e tecnologici aderenti all'APSTI (Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani);
3. agenzie di sviluppo della Regione Lazio tra cui
 - a. Sviluppo Lazio spa per l'attuazione della programmazione regionale in materia economica e territoriale;
 - b. Filas per il sostegno dei processi di sviluppo e innovazione del tessuto imprenditoriale;
 - c. Sprint Lazio per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese;
 - d. Bic Lazio appartenente alla rete EBN (European BIC Network) per l'incubatori di imprese;
 - e. Investinlazio per il marketing territoriale;
 - f. Unionfidi Lazio spa per il sostegno alle imprese all'accesso al credito;
4. Associazioni di categoria come
 - a. CCIAA (Camera di Commercio Industria e Agricoltura);
 - b. Associazione come Confartigianato, Confcommercio, Confindustria.

Parallelamente al completamento dell'anagrafe dei soggetti operanti nell'ambito provinciale, si sta attualmente procedendo allo sviluppo della fase n 3 del modello, ovvero all'integrazione dell'anagrafe degli attori con le attività necessarie all'esplicazione del processo di supporto

allo sviluppo delle imprese. Un insieme di indicatori finalizzati alla misura della prestazione di ogni soggetto in relazione all'attività che svolge sarà fornito a valle della conclusione di questa prima fase di analisi.

5 Conclusioni

Il presente lavoro rappresenta il primo stato di avanzamento di un progetto promosso e realizzato dall'Istituto ITIA-CNR e finalizzato alla creazione di una mappa dei processi messi in atto dai diversi attori operanti su un territorio, al fine di comprendere e predire le opportunità di sviluppo e di miglioramento delle attuali reti di operazione e collaborazione. Nell'articolo gli autori mirano a presentare l'idea e le tecniche che intendono adottare all'interno dello studio e mostrano i primi steps di applicazione del modello proposto nell'ambito della Provincia di Rieti. L'adozione di un approccio per processi, l'utilizzo di innovazioni in ambito ICT per favorire le comunicazioni e le collaborazioni, l'identificazione di un set di indicatori attraverso i quali valutare l'operato dei singoli e del sistema territoriale, rappresenta un passo importante verso una gestione più efficiente e consapevole delle pratiche attive in un territorio. Eventuali sviluppi dell'approccio proposto potrebbero essere volti a sfruttare tale iniziativa anche nell'ambito della fase di controllo dei finanziamenti erogati.

I risultati ottenuti su determinate aree a fronte di finanziamenti ricevuti infatti, potranno essere verificati e confrontati sulla base dell'incidenza che il singolo progetto ha apportato agli indicatori di territorio globali precedentemente definiti per quella specifica area. Questo tipo di analisi seppur ancora lontana da una reale applicazione per la gestione del territorio potrebbe rappresentare un punto di partenza per una riorganizzazione più mirata ed efficiente delle operazioni necessarie allo sviluppo territorio.

6 Bibliografia

- [1] Baffo I., Confessore G. Rismondo S, (2007) Uno strumento di modellazione e simulazione della dinamica di una rete di attori operanti in un territorio, agli atti della XXVIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Bolzano.
- [2] Baffo I, De Donno L, Confessore G, Rismondo S. (2006) Descrizione ex-post di una rete Relazionale territoriale e realizzazione di uno strumento per la simulazione dinamica ex-ante, i XXVII Conferenza Italiana di Scienze Regionali- Impresa, Mercato, Lealtà Territoriale, Pisa.
- [3] Cassata R., (2007), Il ruolo delle agenzie di sviluppo locale nella competitività del territorio: un confronto tra realtà europee, agli atti della *XXVIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali*, Bolzano.

- [4] Di Gregorio R., (2007), Il territorio come organizzazione, Sistemi e Impresa, N°8 Ottobre 2007.
- [5] Etzkowitz, H., & L. Leydesdorff. (2000). «The Dynamics of Innovation: From National Systems and ‘Mode 2’ to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations», Research Policy, 29(2), 109-123.
- [6] Hammer M., Champy J. (1994), Ripensare l'azienda, Sperling & Kupfer, Milano
- [7] POLOS 2005, Osservatorio economico della Provincia di Rieti, (2005), Camera di Commercio di Rieti – Istituto Guglielmo Tagliacarne.

Abstract

The present paper aims to offering a model able to manage the dynamics of a network composed of actors working on a given geographical area. In particular, the authors explore the possibility to applied to Territorial System the technique knew in management field as Business Process Rengineering (BPR). The work adopts an analytical approach in order to identify and valute the actors and the processes that govern a Territorial System. This paper offers a mirror point of view with respect to previews author's works on development territorial field.