

Lo spettacolo della dematerializzazione



Risale a cinque anni fa l'inizio di un percorso che ha liberato **Mediaset** dagli oneri della gestione cartacea. All'Open Business Day l'esperienza è stata descritta dal manager che l'ha attuata e al quale la redazione ha posto qualche domanda di approfondimento

di Paola Mangiagalli

L'idea di abolire la carta dagli uffici non è più una novità, tanto che il mercato offre ampia scelta sulle proposte per la conservazione sostitutiva e la digitalizzazione. Se il risultato non viene raggiunto non è per irreperibilità di servizi, ma perché sovente i buoni propositi si infrangono su impossibilità economiche, paure di varia natura e resistenze interne.

Per fare il salto verso la digitalizzazione è opportuno avere chiari i benefici – risparmio di spazio per l'archiviazione, ricerca più rapida e facilitata dei dati necessari... – e munirsi di tenacia e determinazione.

Temi che sono stati argomentati con lucidità da **Andrea Di Gesualdo**, responsabile del processo di Conservazione Sostitutiva di **Mediaset**, durante la sua testimonianza all'Open Business Day organizzato da Xplor Italia e Asso.It con Sda Bocconi in occasione della consegna dei diplomi ai discendenti della terza edizione della DocumentManagementAcademy.

Abbiamo colto l'occasione per rivolgere qualche domanda a chi ha saputo gestire con successo una radicale trasformazione all'interno di un intero Gruppo, concretizzando quello che per molti rimane ancora un miraggio: l'ufficio senza carta.

■ **Dematerializzazione, quale il propulsore che vi ha avvicinato a questo processo?**

Nel novembre 2006 in Mediaset si decise di adottare la conservazione sostitutiva: una meta molto ben definita, così come altrettanto chiara era la portata dell'innovazione che avremmo introdotto nei processi e che sarebbe poi sfociata in vantaggi concreti e trasversali all'intera organizzazione. Individuata la strada, si decise di percorrerla affrontando volta per volta le difficoltà che si sarebbero presentate. Intanto si scelse una società del Gruppo, destinandola a fare da "pilota": in essa si adottò la fatturazione elettronica lato emittente e la

conservazione sia per il ciclo attivo sia per quello passivo.

Era stata rilevata la forte esigenza di un archivio digitale di tutte le fatture, in ingresso e in uscita perciò si decise di procedere. A monte di questa decisione, vi era stata un'analisi approfondita sulla base della quale è stata tracciata la linea operativa: l'archivio digitale era propeudeutico alla eliminazione quasi totale della carta, alla dematerializzazione vera e propria che non può prescindere dallo step immediatamente successivo che è stata la conservazione sostitutiva.

Quindi il disegno era predefinito in partenza e chiari erano obiettivi e vantaggi che ne sarebbero derivati. Il nostro direttore amministrativo ha sposato da subito l'iniziativa, percependola in tutti i suoi aspetti e valutandola, anche a fronte di un importante investimento, vantaggiosa e produttiva; anche grazie a questa lucidità, tutto l'organico ha compreso l'importanza del processo e ha accettato il cambiamento.

La grande attenzione posta nell'affrontare il percorso e il supporto dei fornitori e dei consulenti ci hanno consentito di non fare passi falsi; si è instaurata un'ottima collaborazione tra la direzione sistemi e la direzione amministrativa e quindi si è potuto procedere celermente, rispettando pienamente le tempistiche che ci eravamo dati. I tempi erano evidentemente maturi e i fatti ci hanno dato ragione.

■ Erano chiari i benefici che avreste incontrato a fine percorso?

Abbiamo avuto da subito la visione di quella che poteva essere la vita lavorativa non condizionata dalla carta, l'efficienza che ne sarebbe derivata. Il punto di partenza è stato più di un'intuizione, si potrebbe dire che eravamo consapevoli di quello che sarebbe stato il punto di arrivo.



Andrea Di Gesualdo,
responsabile del
processo di
Conservazione
Sostitutiva di
Mediaset



■ Avete incontrato resistenze o particolari difficoltà nel personale amministrativo?

Onestamente abbiamo trovato molta collaborazione ed entusiasmo per questo progetto. Certo, l'introduzione di nuove prassi comporta sempre mutamenti all'interno delle organizzazioni e oggettivamente avevamo preventivato alcune situazioni che si sono poi puntualmente verificate, ma eravamo pronti ad affrontarle. Un esempio: era abbastanza scontato che con l'arrivo della dematerializzazione avremmo ridotto il personale dell'area amministrativa per quelle attività che erano meno gratificanti. Questo fattore è stato positivo, perché sono state liberate risorse interne che sono state riqualificate e indirizzate a lavori più significativi, sempre all'interno del Gruppo.

Anche la difficoltà iniziale di adattamento era stata calcolata, ma direi che è rientrata in una normale routine, senza sconvolgere nessuno. Gli stessi operatori si sono accorti che gli errori derivanti da operazioni tipicamente manuali sono diminuiti fino a scomparire. Le attività di controllo risultano

semplificate e la stessa interoperabilità tra i diversi dipartimenti del Gruppo risulta agevolata.

Avendo ben chiaro lo schema da seguire, nel giro di un anno abbiamo fatto decollare sia l'archiviazione digitale sia la conservazione sostitutiva.

Poi, per dare ancora maggior impulso alla dematerializzazione, abbiamo deciso di adottare un processo che ci consentisse di diminuire ancor di più la presenza di carta all'interno dei nostri uffici. Per intenderci, fu presa la decisione di non ricevere neppure più le fatture cartacee, perciò un fatto riferito evidentemente al ciclo passivo.

■ Avete operato solo sul ciclo passivo?

Assolutamente no: archiviazione digitale e conservazione sostitutiva hanno riguardato entrambi i processi amministrativi. Invece l'introduzione della lettura Ocr - e il mondo Fip - ha interessato solo il ciclo passivo ed è stato un passaggio successivo, intrapreso nel momento in cui si decise di non volere più fatture cartacee sulle nostre scrivanie. Eravamo certi che fin tanto che la carta fosse in qualche modo circolata, sarebbero sussistite maggiori difficoltà a soppiantare le vecchie abitudini con le nuove prassi e il progetto di dematerializzazione sarebbe stato in qualche modo rallentato, continuando, anche se solo marginalmente, a lavorare la carta. Perciò decidemmo di adottare una posizione radicale per attivare completamente il cambiamento: le fatture a noi destinate non sarebbero più arrivate presso i nostri uffici amministrativi, ma indirizzate direttamente presso canali dedicati, dotati di service esterno per la scansione delle fatture e dotato di Ocr.

Tale sistema riconosce e cattura le informazioni indispensabili per lavorare questi documenti; essen-

zionalmente sono quattro gli elementi che l'Ocr rileva (il fornitore – riconosciuto attraverso la Partita Iva-, l'importo, il numero e la data) e che vengono trasmessi come metadati già digitalizzati al nostro sistema Sap attraverso un flusso giornaliero. In pratica gli utenti Sap abilitati ricevono sia la fattura digitale, sia i metadati e possono procedere alla contabilizzazione del documento. Alcuni campi sono già precompilati dal sistema e questo evita del lavoro noioso e a rischio di errore. L'operatore deve effettuare un controllo e inserire i dati mancanti.

Oltre a quello evidente di aver messo fine alla circolazione di documenti cartacei contabili negli uffici, il valore aggiunto è che il lavoro degli utenti si è spostato verso attività di più alto profilo: i documenti non devono più essere scansionati, ma solo controllati digitalmente.

Ora la registrazione avviene a fronte immagine: ogni operatore è dotato di due monitor; su uno viene visualizzata la fattura digitalizzata, sull'altro la maschera che permette di confrontare ed eventualmente modificare i dati al fine della registrazione.

■ Altri benefici?

Ce ne sono tanti, quasi tutti conosciuti. Una nota che mi pare sia degna di merito riguarda la velocità con cui ora circolano in modo sicuro i documenti fiscali. Mi spiego meglio: Mediaset è una realtà complessa sia per dimensioni, sia per la localizzazione delle varie direzioni.

Precedentemente all'introduzione di Fip, i documenti amministrativi che richiedevano la presa visione e l'autorizzazione al pagamento da parte del referente dovevano raggiungere l'interessato tramite posta tradizionale e rientrare "alla base" con lo stesso mezzo.

È banale asserire che i tempi erano decisamente dilatati e spesso

una semplice operazione di pagamento veniva posticipata per questioni oggettive e indipendenti dalla volontà del dirigente.

Oggi, il flusso di Fip dà un altro valore aggiunto perché con l'adozione di specifiche soluzioni di workflow management siamo in grado di far circolare in tempo reale la fattura digitalizzata presso tutte le direzioni in Mediaset, avviando al problema. L'apposizione della firma che autorizza al pagamento avviene attraverso un processo di workflow, in cui la carta non è mai presente.

■ Quale evoluzione avete previsto?

Il progetto pilota è stato poi applicato a tutte le società di Mediaset. A quattro anni di distanza da allora l'intero Gruppo ha adottato la fatturazione elettronica e, anzi, si è andati oltre. Libri e registri fiscali sono ora conservati digitalmente, così come le schede di conto e i partitari clienti e fornitori. La conferma dei benefici preventivati ci porta al superamento di questa seconda fase, alla quale ne è seguita una terza, che ha toccato la contabilità bancaria e derivati.



■ Come è avvenuta la scelta dei partner che vi hanno assistito nel processo?

Le classiche valutazioni che si attuano nella scelta dei fornitori: ci siamo basati sui parametri che riguardano la solidità economica, la propensione alla collaborazione e all'assistenza, le garanzie su tutti i fronti, il classico rapporto qualità/prezzo.

Per quanto concerne l'archiviazione documentale e la conservazione sostitutiva ci siamo affidati a **Trilog e Idm Consulting**. Per quanto riguarda invece Fip (Fast Invoice Processing) il nostro partner è **Accenture**.

Anche la scelta di fare tutto in house senza affidarci a un outsoucer è derivata dall'analisi costi/benefici, sostenuta dalla convinzione che così facendo avremmo avuto un maggior controllo del processo e una maggiore autonomia e indipendenza da fornitori esterni.

A distanza di un lustro il bilancio dell'introduzione delle procedure di de materializzazione sono positive in tutte le aree. Non possiamo che essere soddisfatti della scelta compiuta, senza ripensamenti.

Mediaset conserva così

Ogni documento per essere conservato attraverso le seguenti tappe, tutte digitali:

- Esecuzione del programma di conservazione per registro Iva e società.
- Invio automatico di un'e-mail di avvenuta conservazione agli utenti delegati alla conservazione in cui viene indicato: società e Registro Iva, numero di record esaminati, conservati ed eventualmente falliti, periodo esaminato e conservato.
- I documenti conservati, distinti per sezionale, società e periodo, vengono salvati su una cartella di rete "back-upata".
- Ogni trimestre i documenti conservati, divisi per società e sezionali, vengono copiati su un Dvd archiviato in armadio

ignifugo presso la direzione amministrativa. Annualmente i documenti conservati, divisi per società e sezionali, vengono copiati su due Dvd, archiviati poi in armadi ignifughi ubicati presso la direzione sistemi e presso la direzione amministrazione e affari fiscali. I Dvd contengono anche il programma Sam Viewer che permette di visualizzare i documenti conservati e di effettuare le ricerche degli stessi secondo i parametri e gli indici previsti dalla legge.

- Verifica trimestrale a campione e redazione di relativo verbale sulla leggibilità dei documenti conservati, sul loro hash, sulla firma digitale e marca temporale conservata sull'evidenza informatica.