

La gestione dei processi collaborativi

di Maurizio Savoca

“Se non riuscite a descrivere quello che state facendo come se fosse un processo, non sapete cosa state facendo”. Così W. Edwards Deming negli anni '50: senza giri di parole, il padre della Qualità Totale, teorizzava le necessità di procedurizzare e orientare verso scopi consapevoli il nostro fare e le nostre attività lavorative. Trent'anni dopo, altri due visionari, un filosofo del linguaggio e un ex ministro cileno, fondano Action Technologies e realizzano il primo prodotto software dedicato alla collaborazione e alla cooperazione dei gruppi di lavoro. I due non hanno dubbi: in un'interazione collettiva, gli attori non soltanto partecipano a un obiettivo, un progetto comune, condividono interessi e motivazioni, cooperano al conseguimento e alla realizzazione del lavoro, ma soprattutto condividono il processo: sono cioè compartecipi alla produzione di ogni singola parte del risultato finale. Si parla di collaborazione finalizzata e di strumenti in grado di generare situazioni in cui più soggetti entrano in un rapporto di sostegno e reciprocità.

E oggi? L'Ict fa a meno da tempo di sognatori e idealisti. Negli ultimi vent'anni, infatti, gli attori dell'innovazione sono riusciti a 'rimuovere' e 'ignorare' qualsiasi idea di tecnologia cooperativa, flessibile e orientata all'esigenza del 'fare' di gruppo. Le parole d'ordine, diventate fattori comuni dell'agire tecnologico, sono state: centralizzazione, standardizzazione, militarizzazione dei sistemi. I modelli di lavoro devono essere imposti dalla soluzione (preferibilmente Erp solidi e dal look teutonico), l'utente deve adeguarsi ai nuovi modelli organizzativi dettati dal mezzo e non dal fine, le singole attività devono essere ottimizzate ma senza necessariamente porsi l'obiettivo di migliorarle. La collaborazione è stata delegata ai sistemi di comunicazione e in particolare alla posta elettronica. Recenti ricerche ci dicono che oltre il 50% dei processi di business sono pilotati dall'e-mail: strumento che certamente non brilla per struttura organizzativa o per capacità di esprimere

modelli di relazione interpersonale. Livellamento, disordine e ridondanza sono i difetti più onerosi dei sistemi di comunicazione peer-to-peer.

Gli esiti sono noti a tutti: è sensazione comune che, se da un lato continuiamo ad applaudire le meraviglie della comunicazione istantanea e la crescente sofisticatezza delle nuove tecnologie, dall'altro proviamo quasi un senso di disagio nel riconoscere una certa perdita di controllo verso le informazioni che trattiamo e la parziale attenzione che dedichiamo ai processi rilevanti di business. L'introduzione di tecnologie enterprise ha richiesto anni di messa in produzione e dosi elefantache di consulenza specializzata, con risultati spesso deludenti: un'organizzazione meno flessibile e un ritorno al punto-zero (un *porting as-is* dei sistemi preesistenti).

Il riflusso

Come spesso accade in seguito all'affermarsi di un modello rigido e 'scollato' dagli obiettivi di business, si innescava l'esigenza di snellire i processi e di rimettere al centro dell'attenzione l'utente e il suo lavoro. Da qui la ricerca affannosa di nuovi paradigmi e di nuovi strumenti. In assenza di meglio, l'attenzione è tutta rivolta verso il 'basso' ovvero verso le soluzioni di 'collaborazione emergente', realizzate nell'ambito del web 2.0 e del social-network. L'introduzione di modelli di collaborazione istantanei e flessibili, spesso al di fuori degli schemi organizzati, esercita in questo contesto un fascino irresistibile. Questo approccio ha dato vita a tecnologie informatiche semplici e componibili che propongono modalità di interazione e di condivisione delle informazioni improntati all'orizzontalità e all'immediata disponibilità. Ma là di là degli indubbi meriti riconoscibili al web 2.0, relativi alla visione applicativa e architettonica, ci si chiede se veramente le soluzioni che oggi popolano il variegato mondo del web 2.0 siano trasportabili con facilità nelle aziende e applicabili ai processi aziendali. La caratteristica più evidente di queste applicazioni è quella della semplicità d'uso (anche a costo di una relativa "povertà" di funzioni), ma spesso questa "semplicità" sconfinava nel "semplicismo". Per permettere alle aziende di utilizzare al meglio le meraviglie che promette il nuovo web, bisogna sì garantire facilità di condi-

(*) Partner DocFlow.

visione e istantaneità della comunicazione, ma anche protezione dei documenti e soluzioni in grado di finalizzare i processi collaborativi.

I blog, i forum, i wiki, si presentano come bacheche dal libero accesso, sistemi 'from scratch', che lasciano all'utente possibilità infinite di interazione. Ma questa libertà spesso non si concilia con le esigenze lavorative. "Se dipende da me, non c'è niente da fare" diceva Nanni Moretti. I knowledge worker non vogliono essere passivi ma pretendono processi guidati, tracciati e una visione di sintesi su quanto è avvenuto.

Le caratteristiche del web 2.0 spesso impauriscono le aziende, che intravedono in questi nuovi approcci una carenza di criteri di sicurezza e, in alcuni casi, la possibilità di vedere "sgretolati" modelli organizzativi e procedure organizzative. Sono timori spesso fondati su una naturale diffidenza verso i fenomeni di organizzazione paritetica dell'informazione e sull'idea che i processi di business sono "sostanzialmente" diversi da quelli del web. Il bisogno rimane: da qui, e in parte grazie proprio al web 2.0, l'esigenza di rivedere i propri strumenti di condivisione della conoscenza e di definizione dei processi, offrendo soluzioni di supporto alla collaborazione senza trascurare le esigenze di governance e di compliance. Fare azienda non è proprio come fare web; le conseguenze per l'organizzazione di una totale frammentazione e personalizzazione potrebbero essere devastanti: una miriade di applicativi con un basso livello di consistenza, coerenza e sicurezza, talmente fuori controllo da essere, di fatto, patrimonio dei singoli e dei gruppi, ma non dell'organizzazione.

La terza via

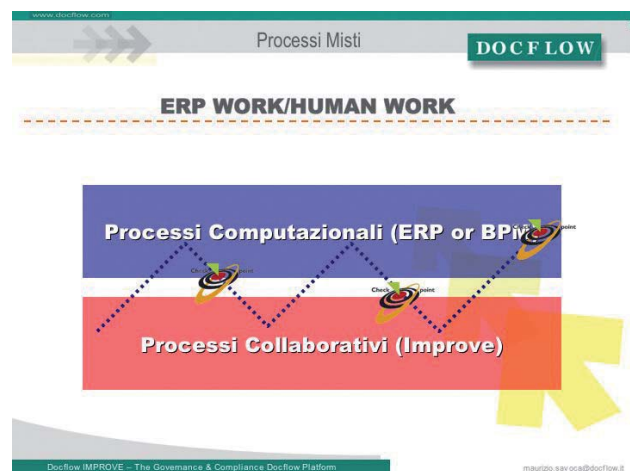
Una nuova soluzione, che intenda supportare il lavoro orizzontale e le relazioni interpersonali, deve nascere con il fine di superare i rischi di una comunicazione inconsistente e con il presupposto di trasmettere la certezza e la consapevolezza del processo. Un processo labile e una comunicazione confusa o che si interrompe rendono l'organizzazione disfunzionale.

In un contesto caratterizzato dall'intangibile e dal cambiamento, le relazioni sono diventate l'imperativo categorico di ogni organizzazione che intenda sfruttare le nuove tecnologie per aumentare la qualità e la quantità delle proprie azioni di business. Ma le relazioni fra aziende e uomini devono tener conto di due fattori elementari:

- L'esigenza di modellare i processi collaborativi verso il fine che si propone di conseguire;
- L'obbligo di rispettare le regolamentazioni esterne e le policy aziendali.

La domanda che Docflow si è fatta è stata: è possibile conciliare le esigenze di flessibilità che emergono dalle aree

collaborative con il bisogno di tracciare, documentare e standardizzare le modalità di esecuzione dei processi di business? La risposta era nell'aria: i Bpm e gli Erp soffrono di una rigidità genetica, soprattutto nel modello di utilizzo che offrono al *process owner*.



Serve un orchestratore capace di supportare processi aziendali dinamici e articolati. Docflow, forte di oltre 10 anni di esperienza di supporto ai processi regolamentati, si è focalizzata sulla realizzazione di una soluzione in grado di generare valore nell'ambito dei processi collaborativi. In quest'ottica ha realizzato Docflow Improve: una soluzione che consolida più di 300 best practice realizzate nella grande/media impresa italiana. Docflow si è concentrata nel concepire uno strumento di facile utilizzo, in grado di conciliare le esigenze di governo e standardizzazione dei processi aziendali (il controllo top-down è sempre necessario) con la possibilità di esprimere processi di lavoro basati sulla flessibilità e la riconfigurabilità.

L'idea è semplice: componentizzare i processi. Chi vive ogni giorno l'esigenza di analizzare i flussi di lavoro aziendale, chi è impegnato sul fronte della standardizzazione delle procedure aziendali lo sa: anche se gli eventi sono numerosi e diversi, le strutture sono poche e ricorrenti. La variabilità del day-by-day si articola in realtà in interazioni standard e ripetitive (necessità di approvazioni, definizione di azioni di audit, coeditazione di elaborati).

Non offrire dunque ai responsabili dei processi soluzioni monolitiche e predefinite, ma proporre assemblatori di componenti di base in grado di esprimere, con la loro combinazione, flussi di lavoro complessi e imprevedibili. Il processo si seziona nelle sue componenti anatomiche per assicurare una comunicazione strutturata e innovativa e soprattutto per permettere una gestione efficiente delle eccezioni.



Una piattaforma per governance e compliance

Docflow Improve si articola in una serie di funzioni che la rendono adatta a 'cablare' i processi di business sulle reali esigenze dei nostri clienti.

Vicinanza all'utente e semplificazione della complessità

Sono proprio le nuove modalità di interazione che costituiscono la vera e propria innovazione proposta dall'Enterprise 2.0. La semplicità di utilizzo è in sé la rivoluzione. Ma la semplicità passa attraverso la "modellazione" di strumenti spesso complessi e poco flessibili. Archiviare un documento su una soluzione di Ecm tradizionale è vista dall'utente come un'operazione da specialisti. Esprimere un'approvazione al pagamento di una fattura passiva può essere un'operazione oberata da molti click e dalla conoscenza puntuale di una soluzione Erp. Tutte barriere tecnologiche che frenano lo sviluppo di relazioni collaborative funzionali e immediate. Docflow Improve propone modelli di utilizzo vicini alle modalità di lavoro dei singoli, offrendo interfacce ricche (Rich User Interface) agli utenti 'attivi' che dominano i processi e intendono gestirli, e approcci elementari agli utenti 'passivi' che occasionalmente vengono coinvolti nei processi di business. Una forte integrazione con gli ambienti di posta, con i prodotti office, con il file system e una mappatura coerente dei processi del cliente permette a Docflow Improve di rispondere con 'naturalità' e in modo 'quasi invisibile' ai bisogni dell'utente.

Allineamento tra architetture e processi di business

I processi aziendali si muovono su una sottile linea di demarcazione: se da un lato devono rispettare i numerosi regolamenti aziendali e legislativi, dall'altro devono essere flessibili e riconfigurabili alla necessità. Docflow Improve offre ai process owner la possibilità di manipolare i flussi aziendali, nei limiti imposti dalle procedure,

cablando nuove configurazioni e gestendo così eventuali 'breakdown' di processo. Nello stesso modo permette alle direzioni di attivare nuovi processi, assemblando in modo libero componenti basiche che esprimono i 'mattoncini' tipici dei flussi di lavoro: risorse umane, azioni, documenti, ecc... Docflow Improve offre ai nostri clienti un ambiente collaborativo, di gestione strutturata e dinamica dei processi di lavoro arricchito di strumenti di disegno che permettono l'allineamento veloce tra le architetture applicative e i processi di business.

Semplificazione dei flussi collaborativi

Docflow Improve è lo strumento ideale per modellare e tracciare le comunicazioni, i documenti e i processi con il mondo esterno. Le persone si sentono, e nei fatti sono, sempre più "appartenenti" a reti dinamiche allargate; attraverso le tecnologie Docflow, è possibile dar loro accesso sicuro e selettivo a informazioni, strumenti e relazioni che travalicano la propria impresa, interagendo in modo sempre più ricco ed efficace con fornitori, consulenti, partner, clienti e altri attori appartenenti al proprio network. Docflow Improve è lo strumento che permette di configurare una relazione strutturata con un partner e condividere con facilità la 'pratica documentale' che la caratterizza.

Agevolazione alla compliance

La flessibilità e l'usabilità non sono esigenze in contrasto con le applicazioni pensate per gli ambienti regolamentati. Anzi, spesso i processi più critici e sensibili necessitano di soluzioni in grado di tracciare e gestire anche le interazioni indeterminabili a priori. Sono proprio i processi che necessitano di una forte perimetrazione delle responsabilità che obbligano a una modellazione semplice e chiara e all'utilizzo di sistemi di Audit Trail rigorosi. Inoltre, per rispondere alle numerose esigenze di governance, Docflow Improve offre uno strumento efficiente di archiviazione delle evidenze documentali, una serie di tool di validazione e trasformazione dei documenti sottoposti a evento approvativo, sistemi di 'blindatura' dei documenti riservati (Information Rights Management), meccanismi di certificazione del delivery (invio automatico e conservazione a norma di documenti), funzioni di estrazione controllata di documenti ufficiali (Dossier da sottoporre ad autorità normative).

Sono questi gli elementi che fanno di Improve uno strumento vivo, in grado di affrontare le sfide di flessibilità richieste a chi governa oggi i difficili e tormentati processi di sviluppo dell'azienda, in costante miglioramento ed evoluzione in base alle esperienze ed esigenze raccolte dai nostri clienti.