MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

PROCESSI

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | BPM

LEZIONE 2

GESTIONE DEI PROCESSI

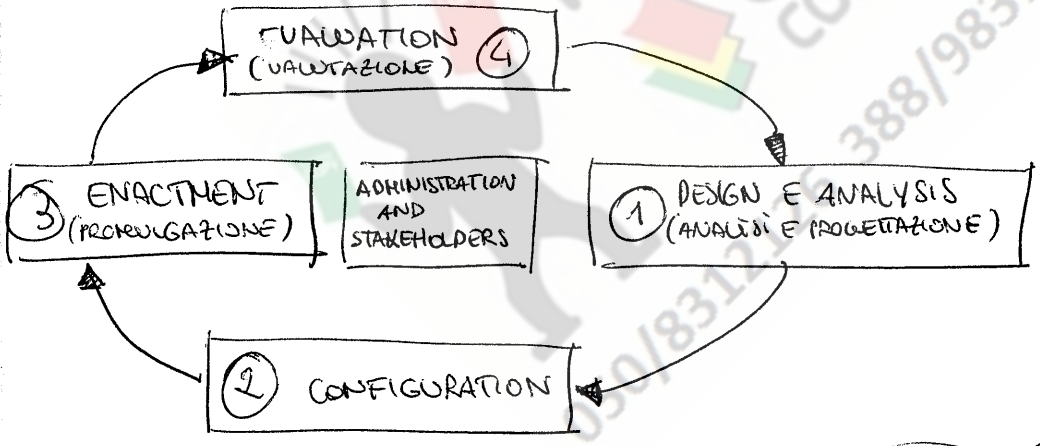
- ATTRAVERSO LA GESTIONE DI TUTTI I PROCESSI AZIENDALI → CHE CONTRIBUISCONO A CREARE VALORE PER IL CLIENTE
- L'APPROCCIO È ORIENTATO AL CLIENTE → INTERESSATO UNICAMENTE AI RISULTATI → È LEGATO ALLE PROBLEMATICHE AZIENDALI
- LE PERFORMANCE DI PROCESSO DEVONO ESSERE COMPARATE → CON OBIETTIVI E MISURE → E I DIFETTI POSSONO ESSERE DETERMINATI

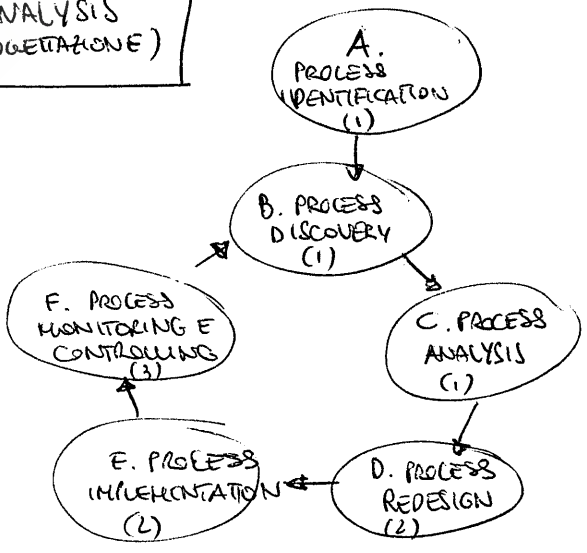
BUSINESS PROCESS LIFECYCLE

- I PROCESSI AZIENDALI ATTRAVERSANO PIÙ FASI
- OGNI FASE RIGUARDA ASPETTI SPECIFICI E PRODUCE OUTPUT INDISPENSABILI PER LA FASE SUCCESSIVA
- LA RIPETIZIONE DELLE VARIE FASI PERMETTE DI MIGLIORARE IL PROCESSO

IL BP LIFECYCLE → FORNISCE UNA VISIONE COMPLESSIVA → DEI CONCETTI E DELLE TECNOLOGIE RILEVANTI → PER UN'ADEGUATA GESTIONE DI UN BP

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745





1 DESIGN E ANALYSIS → SI EFFETTUANO SONDAGGI SUI BP

↓

SULLA BASE DEI QUALI I PROCESSI VENGONO
- IDENTIFICATI
- REVISIONATI
- VALIDATI
- RAPPRESENTATI MEDIANTE MODELLI

→ PER DESIGN SI INTENDE
- → IDENTIFICAZIONE DEI BP
- → FORNIRE UNA DOCUMENTAZIONE ESPLICITA CON MODELLI DI PROCESSO
- → PROGETTARE INDICATORI DI PERFORMANCE

→ PER ANALYSIS SI INTENDE
- → LA VALIDAZIONE DEI MODELLI TRAMITE DISCUSSIONI E SIMULAZIONI
- → LA VERIFICA DI PROPRIETÀ FORMALI (NO ANOMALIE)

(A) IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI

VIENE POSTO UN PROBLEMA AZIENDALE DAL QUALE SI DELINEANO → I PROCESSI PIÙ RILEVANTI → CORRELANDOLI TRA LORO (2)

L'OUTPUT DI QUESTA → IN GRADO DI FORNIRE UNA DISPOSIZIONE DEI PROCESSI → UTILE DI RELAZIONI TRA I VARI PROCESSI

(B) SCOPERTA DEI PROCESSI (PROCESS DISCOVERY)

→ VIENE DOCUMENTATO LO STATO DI OGNI PROCESSO RILEVANTE → TIPICAMENTE NELLA FORMA DELL'AS-IS PROCESS MODELS → COME È IL PROCESSO. FORMALIZZA LA DESCRIZIONE DEL BP

→ SI COMPRENDE IL BP NEL DETTAGLIO

→ SI FACILITA LA COMUNICAZIONE CON UNO STAKEHOLDER CHE PRENDE INIZIATIVE

→ LE VARIABILI SONO:
- LIVELLO DI DETTAGLIO/GRANULARITÀ
- LIVELLO DI ASTRAZIONE
- SEMPLICITÀ/COMPRESSIBILITÀ

→ GLI STRUMENTI O LINGUAGGI SONO:
- DIAGRAMMI DI FLUSSO
- IDEF 3
- BPMN O BPMN 2.0

(C) PROCESS ANALYSIS

→ VENGONO IDENTIFICATE, DOCUMENTATE E QUANTIFICATE LE QUESTIONI RELATIVE AL MODELLO AS-IS

→ L'OUTPUT DI QUESTA FASE È UNA RACCOLTA STRUTTURATA DI PROBLEMI, CLASSIFICATA IN BASE AL LORO IMPATTO E ALLO SFORZO DA SOSTENERE PER RISOLVERLI

(2) CONFIGURATION

→ I BP DEVONO ESSERE SELEZIONATI E IMPLEMENTATI → LO SI PUÒ FARE DEFINENDO DELLE POLITICHE E PROCEDURE → CHE (DIPENDENTI DELL'IMPRESA) → DEVONO RISPETTARE

→ CON LA SCELTA DI UN'ADEGUATA PIATTAFORMA CHE CONSENTE L'UTILIZZO DI UN SISTEMA SOFTWARE

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

ASPETTI ORGANIZZATIVI
- → SI IMPLEMENTANO GLI INDICATORI DI PERFORMANCE
- → AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO
- → ASSEGNAMENTO DELLA RESPONSABILITÀ

CONFIGURAZIONE DEI SISTEMI SW
- → CONFIGURAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI BP
- → ARRICCHIMENTO DEI MODELLI DI PROCESSO
- → INTEGRAZIONE DI CODICI, APPLICAZIONI, SERVIZI

→ SEGUE UN TEST → CON IL QUALE SI VERIFICA CHE IL SISTEMA SW → ABBIA COMPORTAMENTI DESIDERATI → IN AGGIUNTA POSSONO ESSERE AGGIUNTE ATTIVITÀ DI ADDESTRAMENTO DEL PERSONALE

(D) RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO (PROCESS REDESIGN)

→ L'OBIETTIVO È QUELLO DI IDENTIFICARE DEI CAMBIAMENTI → CHE POSSONO AIUTARE AD AFFRONTARE I PROBLEMI → E CHE PERMETTONO DI RAGGIUNGERE MEGLIO GLI SCOPI DELL'ORG.

→ VENGONO PRESE IN CONSIDERAZIONE PIÙ OPZIONI → ANALIZZATE MEDIANTE TECNICHE DI ANALISI DI PROCESSO.

→ L'OUTPUT DI QUESTA FASE → È TIPICAMENTE UN TO-BE PROCESS MODEL → CHE SERVE DA BASE PER LA PROSSIMA FASE

(E) IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO → I CAMBIAMENTI PREVISTI NEL PASSAGGIO DAL MODELLO AS-IS AL MODELLO TO-BE → SONO PREPARATI ED ESEGUITI

QUESTA FASE RIGUARDA 2 ASPETTI →

- GESTIONE DEI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI → FA RIFERIMENTO AD UNA SERIE DI ATTIVITÀ RICHIESTE PER CAMBIARE IL METODO DI LAVORARE DEL PERSONALE COINVOLTO NEL PROCESSO
  - COME? → SI ESPONGONO I CAMBIAMENTI AGLI ADDETTI E SI ADDESTRANO AL NUOVO MODO DI LAVORARE
- AUTOMAZIONE DEL PROCESSO → SI RIFERISCE ALLO SVILUPPO E ALLA DISTRIBUZIONE DELL'IT CHE SUPPORTA IL PROCESSO TO-BE
  - COME? → SI ASSEGNANO COMPITI AI PARTECIPANTI DEL PROCESSO, DANDO PRIORITÀ, SI ESEGUONO DEI CONTROLLI AUTOMATICI

(5) ENACTMENT (PROMULGAZIONE)

→ OPERAZIONI → LE ISTANZE DI PROCESSO SONO INIZIALIZZATE E SI DEFINISCE → IL TEMPO DI ESECUZIONE DEL PROCESSO

→ CONTROLLO → SI OSSERVANO I PROGRESSI DELLE ISTANZE → SI IDENTIFICANO LE ECCEZIONI → SI FORNISCONO INFO GENERALI SULL'ANDAMENTO DEL PROCESSO

→ MANTENIMENTO → CONTROLLARE CHE IL PROCESSO FUNZIONI ANCHE → IN CASO DI MODIFICHE APPORTATE AL SISTEMA

(F) MONITORAGGIO E CONTROLLO DEL PROCESSO

→ UNA VOLTA AVVIATO IL PROCESSO → DEVONO ESSERE RILEVATI E ANALIZZATI DEI DATI → CHE CI PERMETTONO DI CAPIRE SE LE PERFORMANCE DEL PROCESSO → SONO RISPETTATE

→ PROBLEMI FREQUENTI → POSSONO ESSERE DOVUTI A COLLI DI BOTTIGLIA (SI INTERVIENE CON AZIONI CORRETTIVE) → MA POSSONO SORGERE ANCHE NUOVI TIPI DI PROBLEMI → CHE RICHIEDONO UNA RIPETIZIONE DEL CICLO DI ESECUZIONE

→ MONITORARE UN PROCESSO → È UN'ATTIVITÀ DISPENDIOSA → MA D'ALTRO CANTO DELLE LACUNE IN QUESTA FASE → PORTANO ALLA DEGRADAZIONE

(4) EVALUATION (VALUTAZIONE)

→ IN QUESTA FASE SI USANO LE INFORMAZIONI DISPONIBILI → PER VALUTARE E MIGLIORARE I PROCESSI AZIENDALI → E LE LORO IMPLEMENTAZIONI

→ ATTRAVERSO IL CONFRONTO CON ADEGUATI INDICATORI → SI IDENTIFICANO LE DEBOLEZZE E I POTENZIALI MIGLIORAMENTI

→ I RISULTATI DI TALE FASE → FORNISCONO UN INPUT PER IL MIGLIORAMENTO → DELLA FASE DI DESIGN E ANALYSIS, E CONFIGURATION

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

VANTAGGI DELLA GESTIONE DEI PROCESSI

OPERATIVI: COSTI, VELOCITÀ, QUALITÀ
→ I PROCESSI HANNO ALTE PERFORMANCE
→ SI ELIMINANO LE ATTIVITÀ CHE NON AGGIUNGONO VALORE
→ SI INDIVIDUANO I PROCESSI CHE NON SODDISFANO PIÙ IL

→ SI RENDONO I PROCESSI PIÙ FLESSIBILI AL CAMBIAMENTO
→ SI RENDONO COMPATIBILI OBIETTIVI APPARENTEMENTE CONTRASTANTI

THE ENABLERS (GLI ABILITANTI)

- PROCESS DESIGN
- PROCESS METRICS (INDICATORI DI PROCESSO)
- PROCESS PERFORMERS (ESECUTORI DI PROCESSO)
- PROCESS INFRASTRUCTURE (INFRASTRUTTURE DI PROCESSO)
- PROCESS OWNER (RESPONSABILE DI PROCESSO)

PROCESS DESIGN

→ SERVE A SPECIFICARE QUALI COMPITI DEVONO ESSERE SVOLTI → DA CHI, COME, QUANDO E CON QUALE GRADO DI PRECISIONE → SENZA IL PROCESS DESIGN SI AVREBBERO DELLE ATTIVITÀ SCOORDINATE FRA DI LORO

PROCESS METRICS

→ GLI INDICATORI DI PROCESSO POSSONO CREARE CONFUSIONE → È NECESSARIO CHE GLI ALTRI OBIETTIVI (SIA AZIENDALI SIA DI SODDISFAZIONE DEL CLIENTE) → SIANO ESPRESSI IN MODO CHE GLI INDICATORI POSSANO MONITORARE L'ANDAMENTO.

→ L'INSIEME DEGLI INDICATORI → DEVE ESSERE BILANCIATO → PER EVITARE CHE I MIGLIORAMENTI DI UNO → NASCONDANO I DECLINI DI UN ALTRO

PROCESS PERFORMER

→ È NECESSARIO CHE IL PERSONALE SIA IN GRADO DI LAVORARE IN GRUPPI → E CHE ABBIA COMPRESO ALMENO GLI OBIETTIVI AZIENDALI E QUELLI DI PROCESSO → A SECONDA DELLE FUNZIONI AVRANNO DIVERSE ABILITÀ

PROCESS INFRASTRUCTURE

→ GLI ESECUTORI DEL PROCESSO DEVONO ESSERE SUPPORTATI → DALL'IT E DALL'HR → TALI SISTEMI DEVONO ESSERE INTEGRATI LADDOVE IL PROCESSO È INTEGRATO

(IT = INFORMATION TECHNOLOGY; HR = HUMAN RESOURCES)

PROCESS OWNER

→ SE IN UN'ORG CONVENZIONALE → NESSUNO È RESPONSABILE DI UN INTERO PROCESSO → UN ORG BASATA SUI PROCESSI DEVE AVERE UN PROCESS OWNER → UN MANAGER SENIOR DOTATO DI RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ

GLI STAKEHOLDERS NEL BPM

- MANAGEMENT TEAM
- PROCESS OWNERS
- PROCESS PARTICIPANTS
- PROCESS ANALYSTS
- SYSTEM ENGINEERS
- BPM GROUP

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745

MANAGEMENT TEAM

→ HANNO LO SCOPO DI
- SUPERVISIONARE I PROCESSI
- AVVIARE LE INIZIATIVE DI REDESIGN
- FORNIRE RISORSE E UNA GUIDA AGLI STAKEHOLDERS COINVOLTI

→ FRA I NUOVI RUOLI C'È QUELLO DEL → CPO CHIEF PROCESS OFFICER → RESPONSABILE DELLA STANDARDIZZAZIONE E ARMONIZZAZIONE DEI BP NELL'AZIENDA

→ È ANCHE RESPONSABILE DELL'EVOLUZIONE DEL PROCESSO → IN PRESENZA DI CAMBIAMENTI DI MERCATO

PROCESS OWNERS

→ È IL RESPONSABILE DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA → DI UN DATO PROCESSO

→ QUANDO PIANIFICA I RUOLI → DEVE DEFINIRE GLI OBIETTIVI, GLI INDICATORI DI PROCESSO → E LE INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO

→ QUANDO MONITORA E CONTROLLA → DEVE GARANTIRE CHE GLI OBIETTIVI DI PROCESSO SIANO RAGGIUNTI → E INTERVENIRE IN MODO OPPORTUNO LADDOVE NON ACCADE

→ ECCO È COINVOLTO NELLE FASI DI: → ANALISI, RIPROGETTAZIONE, IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO

PROCESS PARTICIPANTS

→ SONO COORDINATI DAL PROCESS OWNER → SVOLGONO ATTIVITÀ DI ROUTINE DEL PROCESSO → IN ACCORDO CON GLI STANDARD PRESTABILITI DALL'IMPRESA

→ ESSI SONO COINVOLTI NEI PROCESSI DI → ANALYSIS AND DISCOVERY → SON BEN INFORMATI CIRCA L'ATTIVITÀ CHE CONDUCONO E IL LORO LAVORO → È CONDIZIONATO E/O CONDIZIONA QUELLO DEGLI ALTRI PARTICIPANTS

RUOLO → KNOWLEDGE WORKER → UTILIZZANO SISTEMI SW PER SVOLGERE LE LORO ATTIVITÀ → LA LORO VASTA CONOSCENZA PERMETTE LORO DI LAVORARE AUTONOMAMENTE

PROCESS ANALYSTS

→ SONO COINVOLTI NEI PROCESSI DI → IDENTIFICAZIONE, DISCOVERY, ANALYSIS E REDESIGN → E COORDINANO I PROCESSI DI → IMPLEMENTATION E MONITORING E CONTROLLING

→ SI RELAZIONANO SIA COL MANAGEMENT → SIA CON IL PROCESS OWNER

RUOLI:

- BUSINESS ENGINEER → NON HANNO UN FORTE BAGAGLIO TECNICO → IL LORO COMPITO È DI DEFINIRE LE STRATEGIE DI BUSINESS PER L'AZIENDA
- PROCESS DESIGNER → DEVONO AVERE ECCELLENTI CAPACITÀ COMUNICATIVE E DI ANALISI → SONO RESPONSABILI DELLA CREAZIONE DEI MODELLI
- SYSTEM ARCHITECT → RESPONSABILE DELLO SVILUPPO E DELLA CONFIGURAZIONE DEL BPM

SYSTEM ENGINEERS

→ SONO COINVOLTI NEI PROCESSI DI → REDESIGN E IMPLEMENTATION

→ INTERAGISCONO CON IL PROCESS ANALYST → PER CAPTARE LE RICHIESTE DEL SISTEMA

→ MANTENGONO CONTATTI CON → PROCESS OWNER E PARTECIPANTS → PER GARANTIRE L'EFFICACIA E LO SVILUPPO DEL LORO LAVORO

→ COMPITO → TRADURRE I REQUISITI → IN PROGETTI

→ RUOLO → DEVELOPERS → ESPERTI DI IT → CREANO L'INTERFACCIA PER COMUNICARE COL BP

BPM GROUP

→ HA IL COMPITO DI PRESERVARE LA CONOSCENZA, → LA DOCUMENTAZIONE, LA CULTURA DEL BPM

→ DEVE GARANTIRE CHE LA DOCUMENTAZIONE RELATIVA ALLA CREAZIONE DI UN PROGETTO BPM → SIA UTILIZZATA REALMENTE PER CONSEGUIRE GLI → OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI

→ INOLTRE MANTIENE L'ARCHITETTURA DEI PROCESSI → E FORNISCE SUPPORTO AI PROCESS OWNER → E AI PROCESS ANALYSTS

MASTER COPY
Tel. 050 8312126
Cell. 388 9837745