

A09

Copyright dell'immagine di copertina:
Antonio Caforio, Alessandro Margherita, Emanuele Rizzo, 2017.

Process Mindset

Modello culturale e operativo
dell'impresa di successo

a cura di

Alessandro Margherita
Antonio Caforio

Contributi di

Manfredi Bruccoleri, Antonio Caforio, Paolo Ceravolo
Giovanni Chiarello, Angelo Corallo, Ernesto Damiani
Alberto Felice De Toni, Gianluca Elia, Fabrizio Maria Maggi
Alessandro Margherita, Giuseppina Passiante, Massimo Scalvenzi
Angelo Scialpi, Stefano Setti, Wil van der Aalst, Daniela Vestito





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0016-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: gennaio 2017

7 Prefazione
Alberto Felice De Toni

11 Introduzione
Alessandro Margherita

Parte I **Introduzione al Process Mindset**

23 La cultura del processo nelle organizzazioni
Antonio Caforio

51 Un modello di conoscenza per il process management
Alessandro Margherita

Parte II **Fisionomia del Process Mindset: strutture e forme**

75 Persone: gestione dei processi e modelli organizzativi
Angelo Corallo, Angelo Scialpi, Daniela Vestito

101 Informazioni: adottare i big data per arricchire la conoscenza dei processi
Wil van der Aalst, Paolo Ceravolo, Ernesto Damiani

125 Sistemi: organizzazione digitale e tecnologie di management
Gianluca Elia, Giuseppina Passiante

175 Performance: processi, dinamiche decisionali e creazione del valore
Giovanni Chiarello

Parte III

Fisiologia del Process Mindset: dinamiche e azione

- 213 Operations: una prospettiva process-centred allo studio delle attività d'impresa
Manfredi Bruccoleri
- 231 Innovazione: un process framework a supporto del decision making nello sviluppo prodotto
Massimo Scalvenzi
- 253 Integrazione: strumenti per l'analisi e l'ottimizzazione del sistema dei processi
Fabrizio Maria Maggi
- 277 Maturità: il sistema integrato di processi e progetti
Stefano Setti
- 299 Conclusioni
- 301 Bibliografia

Prefazione

ALBERTO FELICE DE TONI*

Il management è una disciplina in cui dire qualcosa di nuovo e di significativo non è facile. Se poi l'argomento su cui ci si cimenta è un classico come quello scelto dagli autori - la gestione per processi - l'impresa è ancora più ardua. Quindi bisogna innanzi tutto complimentarsi con gli autori, ed in primis con i due curatori Alessandro Margherita e Antonio Caforio, per il coraggio che hanno dimostrato nell'accettare la sfida di contribuire alla crescita e al consolidamento della conoscenza in un ambito tanto importante quanto vasto, sia sul piano accademico che su quello manageriale. Come dicono i curatori, il *Business Process Management* (BPM) è ormai diventata una "meta-disciplina".

In effetti il BPM è un'area di competenze professionali di grande rilievo nella progettazione e nel funzionamento delle organizzazioni e dei relativi sistemi informativi, la quale è andata evolvendosi nel tempo, passando da un approccio descrittivo delle attività operative ad un approccio sistemico di governo dei flussi fisici, informativi e cognitivi, fondato su logiche interdisciplinari e di integrazione. Il BPM ingloba oggi discipline sia gestionali che tecnologiche, diventando così un sistema multidimensionale di management tipico delle organizzazioni complesse.

La crescente rilevanza del BPM come fenomeno manageriale e professionale è testimoniata anche dalla fondazione nel 2003 della più importante associazione di professionisti di settore al mondo, la *Association of Business Process Management Professionals*.

Come ben spiegato nell'introduzione, il *process management* attraversa quattro macro-fasi storiche: industriale, scientifica, informatica e sistemica. E durante lo scorrere del tempo il BPM si struttura, si am-

* Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Udine, Professore Ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale (ING-IND/35) e Segretario Generale della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI).

plia, evolve e assume forme diverse a seconda delle prospettive declinate: ecco allora la divisione del lavoro *activity-driven*, il miglioramento continuo dei processi, la gestione per progetti basata su processi codificati, il *Workflow Management*, il *Business Process Reengineering*, le *Best Practice* globali come modelli di processo *cross-industry*, il *Process Classification Framework* quale tassonomia di gruppi di processi sia *cross-industry* che *industry-specific*, il *Business Process Modelling Notation* quale linguaggio di modellazione dei processi di business, il *Capability Maturity Model Integration* come approccio strutturato al miglioramento dei processi.

Ed ancora: l'*intelligent* BPM come integrazione tra sistemi di BPM e sistemi di business intelligence, *Ambidextrous Process Management* ovvero combinazione di *exploitation* ed *exploration* nel governo dei processi, *evolutionary BPM* approccio agile al *process development*, lo *Smart Process Management* inteso come integrazione di ICT, sensori e sistemi esperti nell'analisi, esecuzione e controllo dei processi, ed il *Cognitive Process Management* finalizzato ad imbrigliare la conoscenza tacita di processo.

In letteratura, vari ricercatori vedono nello sviluppo futuro una progressiva e rigorosa integrazione dei principi di management nella gestione dei processi e immaginano la nascita di una *Process Science* come corpo olistico di conoscenze, fondato sul rigore della ricerca accademica e sull'esperienza professionale su scala globale.

In questo mondo così esteso e variegato gli autori chiariscono bene che il libro, rispetto ad altri contributi, non propone una metodologia nuova o un insieme di metodi per il *change management*, l'innovazione incrementale (*business process improvement*) o il *reengineering* dei processi aziendali; e inoltre che non considera il process management nella prospettiva del *modelling*, con relativi linguaggi e tecniche, o sistemi informatici per l'esecuzione dei processi.

Il taglio originale con cui Margherita e Caforio hanno condotto i loro coautori nello sviluppo di questo approfondimento sul BPM è basato sul *mindset* inteso come "un insieme di ipotesi, assunzioni, criteri e metodi detenuti da una persona e che determinano o influiscono sull'adozione ed accettazione di comportamenti e scelte coerenti con il *mindset* stesso". I contributi del libro ruotano attorno all'idea del *mindset* e la applicano, nell'ambito del management, al concetto di processo. Si considerano nell'organizzazione le attitudini del singolo individuo che possiede un *process mindset*. "Il *process mindset* è de-

clinazione di ordinata auto-disciplina, di obiettivi auto-consistenti da raggiungere nel breve/medio termine tenuto conto di un sistema di attori (stakeholder) circostanti”. Un individuo che possiede *process mindset* realizza positivamente azioni fondamentali circa le attività da svolgere e relativi input, output, effetti e relazioni.

Gli autori propongono quindi una nuova “categoria” di concetto: il *Process Mindset* che non a caso dà il titolo al libro. Gli autori definiscono il *Process Mindset* come un “approccio culturale e modello operativo sistemico dell’impresa moderna, come visione orizzontale dell’organizzazione orientata alla creazione di valore per il cliente (interno o esterno), come archetipo privilegiato per il raggiungimento di agilità operativa, efficienza, valorizzazione delle persone e capacità innovativa”.

La novità introdotta dagli autori con questa modellazione e definizione, è l’aver riconosciuto la rilevanza dei *cognitive business* e di avere considerato l’apprendimento come attributo organizzativo chiave dei processi. Tutto questo grazie all’approccio interdisciplinare seguito degli autori che integra management e sistemi informativi, e che mette le basi per la realizzazione di un impianto disciplinare e professionale avanzato.

Il testo è in ultima analisi un pregevole contributo alla disciplina, perché si inserisce in modo innovativo nelle dinamiche evolutive del *Process Management*, definendo “il processo insieme archetipo culturale e schema di funzionamento, modello mentale e d’azione”. L’obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo di un corpo di conoscenze, basato su una definizione di BPM come approccio di management sistemico e come modello di governo per la creazione di un’organizzazione che apprende e orientata al cambiamento.

Grazie al contributo di coautori di grande esperienza, appartenenti al mondo accademico, della consulenza direzionale e dell’industria, nel libro sono descritti efficacemente gli elementi della “fisionomia” (struttura e forma) e della “fisiologia” (dinamiche e azione) dell’organizzazione che supportano il *Process Mindset*.

E in futuro? Come evolverà il *Business Process Management*? Scrive il poeta francese Paul Eluard: “Esiste un altro mondo, è in questo”. Credo che il nostro dovere di studiosi di management sia quello di rinvenire gli altri mondi e le infinite possibilità che tuttavia sono presenti nella realtà che ci circonda e, in definitiva, in tutte le organizzazioni, in tutte le persone, noi compresi.

Nella metamorfosi di Ovidio la grammatica del divenire si esplica con forme che mutano essendo immerse in un campo di tensioni, le quali distruggono continuamente l'equilibrio esistente e innescano sempre nuove dinamiche anche imprevedibili.

Vi è sempre una soluzione: una nuova forma più appropriata che emerge intorno a elementi che persistono nella transizione e che operano come componenti attrattori e ordinatori. Le misteriose forze in azione fanno percepire l'eco indistinto di futuri possibili. In questa prospettiva ogni ente è una meta-forma che deve saper evolvere nell'eterno mutamento sempre insicuro, incerto, ambiguo. Ma che porta con sé anche il soffio della libertà, la possibilità e l'opportunità di sperimentare e di creare.

Introduzione

ALESSANDRO MARGHERITA*

Evoluzione storica del process management

La gestione dei processi è uno dei temi più ampiamente discussi con riferimento alla progettazione ed il funzionamento delle organizzazioni e dei sistemi informativi moderni. La concorrenza su costi, tempi e qualità, la maggiore complessità di prodotti e servizi e l'emergere di reti produttive globali hanno accresciuto la rilevanza della visione “orizzontale” (per attività) dell'organizzazione e dell'allineamento ai processi quale paradigma di base per una gestione di successo. Con il termine *process management* facciamo, oggi, riferimento ad un complesso di attività di analisi, esecuzione e controllo dei processi, col fine di creare un sistema di gestione coordinato, performante ed innovativo.

Il *business process management*, o almeno il suo seme concettuale, non ha origini propriamente recenti. Le radici del processo aziendale e della sua gestione possono infatti essere già rintracciate nelle opere di Adam Smith (fine '700) e Frederick Taylor (fine '800)! Il primo ha introdotto il concetto rivoluzionario della divisione del lavoro *activity-driven* mentre il secondo ha spinto avanti il pensiero della gestione scientifica delle attività produttive orientata ad aumentare la produttività aziendale. In entrambi gli autori, quindi, è già presente lo studio del processo o attività come unità d'analisi fondamentale. Se le opere di Smith e Taylor pongono i pilastri concettuali della gestione efficace ed efficiente dell'impresa, i contributi prodotti nel corso del ventesimo secolo ed all'inizio del ventunesimo consentono alla disciplina del *business process management* di prendere la forma ed il senso attuali.

Dal 1948 al 1975, Taiichi Ohno fu il padre del *Toyota Production System* e uno dei pionieri del movimento della produzione snella (*lean*

* Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione, Università del Salento.

production) che negli anni successivi divenne un *karma* all'interno delle organizzazioni. La *lean production* (con il suo corollario del *just in time*) era destinata a diventare un tema in virtuosa connessione con quello del governo dei processi produttivi e di management. Nella metà degli anni '80, Michael Porter introdusse il modello della catena del valore quale primo tentativo di rappresentazione sistemica delle attività di un'impresa, proponendo una distinzione tra attività primarie e attività secondarie o di supporto. Nello stesso periodo, prese piede il movimento del *Total Quality Management* (TQM), le cui origini possono però essere fatte risalire a tre decenni prima con i contributi di Edwards Deming (ed il suo ciclo PDCA – *Plan Do Check Act*). Un altro importante passo nell'ottica dell'eccellenza *process-driven* fu il metodo *six sigma* introdotto in Motorola e finalizzato a guidare il miglioramento continuo dei processi sulla base dell'applicazione del metodo statistico e dei suoi strumenti analitici.

Nel 1987, il Project Management Institute (PMI) codificò un primo corpo di conoscenza relativo ai processi che si realizzano durante il ciclo di vita di gestione un progetto. Anche se il focus era sul progetto, il *body of knowledge* rappresenta per chi scrive un importante risultato in quanto veniva creato un collegamento concettuale, ma anche operativo, tra il tema della gestione dei progetti aziendali e l'esecuzione di processi strutturati e codificati.

Negli anni '90 prese corpo il movimento del *business process reengineering*, ossia del ripensamento radicale dei processi di un'organizzazione, grazie ai contributi seminali di autori quali Champy, Davenport, Hammer, Kettinger e Venkatraman. Il focus in quegli anni era il processo quale driver di efficienza e innovazione, contrapponendo il *redesign* di un processo alla sua “semplice” innovazione o miglioramento incrementale.

Altri contributi rilevanti furono introdotti in quegli stessi anni con lo scopo di standardizzare alcuni degli aspetti relativi alla gestione dei processi di business. In tale ambito, il Massachusetts Institute of Technology (MIT) lanciò un innovativo progetto di ricerca accademico-industriale mirato a creare un *Process Handbook*, ossia un database di modelli di processo *cross-industry*. Il progetto, molto ambizioso, rappresentava un tentativo di giungere a definizioni condivise di strutture di processo e *best practice* globali. Sempre in tema di standardizzazione, vanno citati gli sforzi condotti dall'American Productivity & Quality Center (APQC) nella definizione del cosiddetto *Process Clas-*

sification Framework (PCF), ossia una struttura tassonomica di gruppi di processo, processi e attività aziendali con caratterizzazione *cross-industry* o *industry-specific*. La necessità di parlare un linguaggio comune nell'analisi e gestione dei processi di impresa fu la ratio di altre iniziative quali quelle condotte dalla Fondazione Europea per la Gestione della Qualità (EFQM) ed il *Supply Chain Council* (SCC) con la *Supply Chain Operations Reference* (SCOR).

Nel nuovo millennio, i contributi nell'ambito della gestione dei processi furono, da un lato, volti a definire standard, linguaggi tecnici e strumenti informativi. Nacque così il BPMN - *Business Process Modelling Notation* (primo rilascio nel 2004 ad opera della *Business Process Modelling Initiative* e poi *Object Management Group* nelle *release* successive), uno dei più diffusi tentativi di sviluppare un vero e proprio linguaggio di modellazione dei processi di business.

D'altro lato, aumentava la sensibilità delle organizzazioni verso la necessità di adottare modelli *process-based* quale archetipo organizzativo di successo. La gestione dei processi cominciava quindi ad essere vista come approccio manageriale integrato che vede l'organizzazione come un sistema orientato al cliente (interno ed esterno) ed in cui il pensiero di processo diventa pervasivo. L'organizzazione definisce un virtuoso rapporto tra obiettivi, attività e performance e persegue un miglioramento continuo di assunzioni, stile di gestione, modelli di lavoro, competenze e cultura organizzativa.

Nel 2002 venne pubblicata la versione 1.1 del *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), erede del CMM sviluppato dal 1987 al 1997. Il CMMI è un approccio strutturato al miglioramento dei processi all'interno di un progetto, di una divisione o di un'intera organizzazione. Il marchio è registrato negli USA dalla Carnegie Mellon University. Secondo il *Software Engineering Institute* (SEI), il CMMI aiuta a integrare funzioni organizzative, definire obiettivi e priorità per il miglioramento, fornire una guida per la qualità dei processi e per la valutazione delle attività attuali. La crescente rilevanza del BPM come fenomeno manageriale e professionale fu anche un importante input per la costituzione, nel 2003, della più importante associazione di professionisti del settore al mondo, la *Association of Business Process Management Professional* (ABPMP).

Negli ultimi dieci anni, la maggiore complessità dei processi di business e l'evoluzione delle potenzialità offerte dalle tecnologiche dell'informazione e comunicazione hanno intensificato lo sforzo di

grandi *software house* e aziende di consulenza IT verso il design, lo sviluppo e la commercializzazione di *suite* o sistemi integrati per il process management. Tali sistemi sono in grado di supportare in modo efficace tutte le attività del ciclo di vita di gestione dei processi, ossia la modellazione, l'integrazione, l'esecuzione, il controllo e la misurazione.

La più recente evoluzione del tema dei processi e della loro gestione può essere descritta utilizzando alcune caratterizzazioni specifiche. Tra queste, è interessante descrivere il “nuovo” process management come *intelligent BPM* (Gartner), ossia integrazione tra sistemi di BPM e sistemi di *business intelligence*, come *ambidextrous process management* (Michael Rosemann), ossia compenetrazione di aspetti di *exploitation* ed *exploration* nel governo dei processi aziendali, e come *evolutionary BPM* quale approccio agile al *process development*.

Ulteriori caratterizzazioni del BPM moderno sono quelle di *smart process management* (integrazione di ICT, sensori e sistemi esperti nell'analisi, esecuzione e controllo dei processi) e di *cognitive process management*, nel tentativo di catturare la conoscenza di processo tacita e comportamentale che risiede all'interno dell'organizzazione.

La Fig. 1 mostra una possibile *timeline* dell'evoluzione del tema della gestione dei processi. Si possono identificare 4 principali fasi evolutive sulla base delle tipologie di contributi definiti e della natura delle dinamiche di crescita del fenomeno.

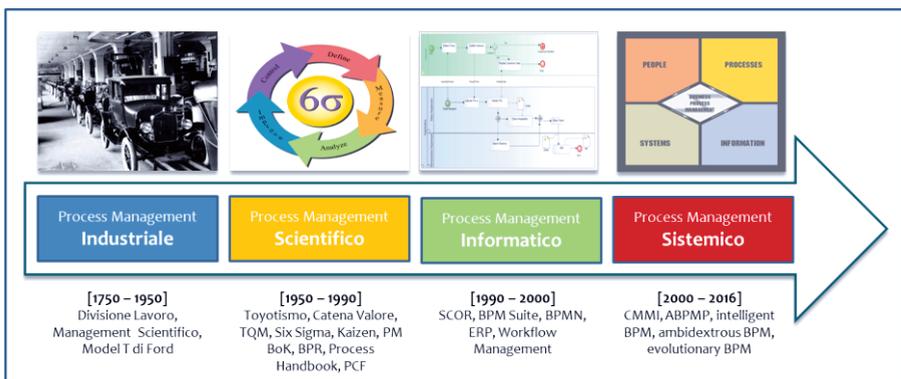


Figura 1. Timeline delle fasi evolutive del process management.

Le quattro fasi, con range temporali del tutto rappresentativi e che lasciano spazi ad ovvie sovrapposizioni, sono le seguenti:

1. Process management *industriale* [1750-1950];
2. Process management *scientifico* [1950-1990];
3. Process management *informatico* [1990-2000];
4. Process management *sistemico* [2000-2016].

Alla prima storica fase di definizione dei pilastri concettuali del concetto di attività e processo nel contesto della fabbrica o sistema produttivo (process management *industriale*) segue l'era dei contributi accademici e scientifici volti a definire dei metodi robusti, rigorosi e standardizzati per la gestione dei processi (process management *scientifico*). La terza fase è quella del fervente sviluppo della natura informatica del tema della gestione dei processi, con la definizione di linguaggi, strumenti e applicativi software per la modellazione, l'analisi e l'esecuzione (process management *informatico*). L'ultima fase, in corso, è quella che vede l'evoluzione del tema verso logiche e approcci di sistema, interdisciplinari e maggiormente vicini alla complessità reale del sistema impresa (process management *sistemico*). Il BPM ingloba così discipline diverse del business e technology management, sposando una visione integrata di strategie, persone, attività e fattori abilitanti. La gestione strategica, i sistemi informativi, la gestione delle risorse umane e delle *operations* aziendali confluiscono, con ruoli diversi, all'interno della moderna gestione dei processi, decretando l'importanza di considerare il BPM come sistema di gestione complesso e multidimensionale.

Il BPM è una meta-disciplina del management dell'impresa moderna, un approccio integrativo al governo dell'organizzazione. Un concetto che è possibile adottare per racchiudere in modo compiuto questo carattere di rigorosa e scientifica integrazione dei principi di management nella gestione dei processi è quello di *process science*. La visione e lo sviluppo del process management come scienza (Dumas, La Rosa, Mendling e Reijers, 2013; Mendling, 2016) deve basarsi sullo sviluppo di un olistico corpo di conoscenze, fondato sul rigore della ricerca accademica e sull'esperienza professionale di scala globale. In tal modo, è possibile costruire consenso su ciò che è universalmente racchiuso nel mondo del BPM e sulla famiglia di conoscenze e competenze specialistiche ad esso collegate.

Logica e obiettivi del volume

Il process management è uno dei pilastri del management d'impresa ed una delle competenze professionali più pervasive e strategiche nel moderno scenario di business. Questo volume si inserisce a pieno titolo nelle dinamiche evolutive del process management moderno, con l'obiettivo di costruire una definizione di BPM come approccio di management sistemico e come modello di governo per la creazione di un'organizzazione innovativa, agile e digitale. Il volume intende, inoltre, contribuire allo sviluppo di un corpo di conoscenze relativamente al "sistema di gestione dei processi" di un'organizzazione moderna. In che modo il volume affronta tale sfida e come si distingue dai diversi contributi esistenti sul tema?

Process Mindset presenta il processo come elemento fondante del management d'impresa, come regola di comportamento e schema di funzionamento, come modello culturale e d'azione, come *mindset* distintivo appunto. Nella teoria delle decisioni, si fa riferimento al *mindset* come ad un insieme di ipotesi, assunzioni, criteri e metodi detenuti da una persona e che determinano o influiscono sull'adozione ed accettazione di comportamenti e scelte coerenti con il *mindset* stesso. Il *mindset* è pensiero condiviso, *forma mentis*, attitudine e retaggio che caratterizza un soggetto o un gruppo e che ne influenza decisioni ed azioni.

Il volume "adotta" l'idea del *mindset* e la applica, nell'ambito del management dei sistemi organizzati, al concetto di processo. In termini generali, per processo si intende un insieme di attività ordinate svolte per ottenere un certo risultato usando un insieme di risorse e di strumenti. Il concetto trova diversi significati applicativi in diversi ambiti disciplinari. Nelle scienze naturali, ed in particolare in fisica e chimica, si parla di processo per indicare trasformazione di materia e/o energia. Nella tecnica industriale, la parola processo è legata alla conversione di materie prime in prodotti finiti all'interno di una catena produttiva. Nel diritto, il processo propriamente detto indica il procedimento attraverso il quale viene esercitata la funzione giurisdizionale per ottenere una sentenza. In filosofia, il processo identifica la realtà metafisica nel cambiamento, nel dinamismo, nel divenire.

Cosa dobbiamo intendere allora per *mindset* di processo? Perché il *process mindset* merita di essere analizzato come fenomeno di particolare rilevanza manageriale? In che modo il tema è affrontato da questo

libro? Per rispondere, partiamo da alcuni esempi di ordinario (mal)funzionamento relativo ad alcuni sistemi più o meno (dis)organizzati. Cosa accade quando il prodotto acquistato su Internet non viene consegnato secondo le specifiche dell'ordine fatto? Cosa porta le persone che lavorano nelle aree di ingegneria e produzione di un'azienda a pensare come se lavorassero in imprese distinte? Cosa succede nel pronto soccorso di un ospedale quando una semplice infezione viene gestita in tempi dilatati, da soggetti inappropriati o attraverso attività poco coordinate? Cosa genera la spropositata lunghezza di procedure amministrative volte al rilascio di una licenza o di una concessione?

In tutti questi casi, la ragione dell'inefficacia o dell'inefficienza può molto probabilmente essere rintracciata nell'assenza di un modello operativo del processo, in un'errata definizione delle attività necessarie a raggiungere l'obiettivo desiderato o nella cattiva gestione delle interdipendenze tra le attività stesse. In altri casi, il modello organizzativo ed operativo non è condiviso tra management e dipendenti e l'assenza di *empowerment* e di riconoscimento delle performance crea delle barriere alla motivazione. Questo libro definisce quindi il *process mindset* come approccio culturale e modello operativo sistemico dell'impresa moderna, come visione orizzontale dell'organizzazione orientata alla creazione di valore per il cliente (interno o esterno), come archetipo privilegiato per il raggiungimento di agilità operativa, efficienza, valorizzazione delle persone e capacità innovativa.

Facendo un passo indietro rispetto all'organizzazione nel suo complesso e passando a considerare gli individui che la costituiscono, è rivelante identificare le skill e le attitudini del singolo individuo che possiede un *process mindset*. Il *process mindset* è declinazione di ordinata auto-disciplina, di obiettivi auto-consistenti da raggiungere nel breve/medio termine e tenuto conto di un sistema di attori (stakeholder). Un individuo che lo possiede realizza quattro azioni fondamentali. Primo, prepara gli input necessari ad eseguire una certa attività e sa quali output aspettarsi dalla fine dell'attività. Secondo, guarda al sistema delle azioni e dei risultati parziali da raggiungere per completare la sua prestazione. Terzo, valuta le relazioni e gli effetti di una certa attività su altre attività o sistemi interconnessi. Quarto, misura costantemente le azioni, gli effetti e la qualità dei risultati ottenuti. Il *process mindset* induce passione per la qualità e insofferenza per l'inerzia, ne-

cessità di pianificazione e allergia all'improvvisazione (se non in un contesto di sforzo creativo).

In linea con l'utilizzo del concetto di *mindset*, il libro adotta la metafora del cervello per definire il suo contributo. Del cervello è possibile descrivere aspetti "statici" o strutturali relativi alla sua fisionomia, e quindi gli elementi fondanti del sistema nervoso come le cellule che rappresentano l'unità funzionale (neuroni) e che ricevono ed integrano informazioni dall'ambiente esterno, producono risposte e le trasmettono ad altri neuroni o ad organi effettori (es. muscoli). La dimensione strutturale è completata dalla dimensione "dinamica" o fisiologica, ossia dal sistema di "trasmissione" degli impulsi attraverso giunzioni specializzate, dette sinapsi.

L'obiettivo del volume è quello di presentare un modello culturale, di conoscenza ed operativo dell'organizzazione *process-based*. Coerentemente con la metafora descritta, il modello include la "fisionomia" e gli elementi strutturali dell'impresa che supportano un mindset di processo, ossia gli elementi che determinano "dove" il *process mindset* prende corpo o forma e come si manifesta nelle strutture interne dell'azienda, e la "fisiologia" del *process mindset*, analizzando "come" le strutture interne interagiscono tra di loro e con l'ambiente esterno.

Struttura del volume

Il volume è strutturato in tre parti, come rappresentato in Fig. 2.

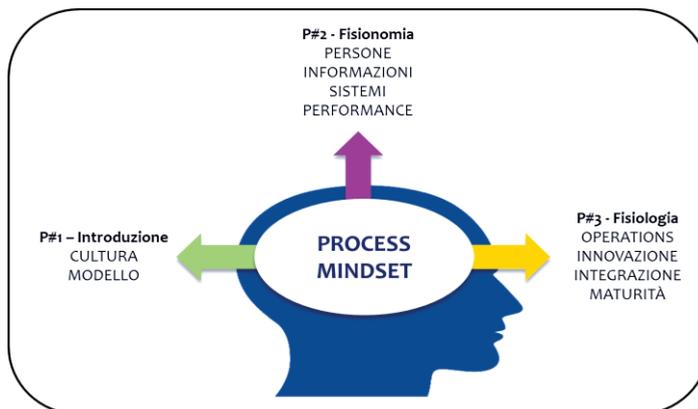


Figura 2. Schema delle parti del volume.

La prima parte, “*Introduzione al Process Mindset*”, include due capitoli. Nel capitolo di apertura, dal titolo “*La Cultura del Processo nelle Organizzazioni*”, Antonio Caforio descrive quali sono i cambi di paradigma che la prospettiva di processo comporta nel governo dell’organizzazione moderna. Il capitolo introduce la definizione di processo e architettura o sistema dei processi e discute l’integrazione del processo nei modelli aziendali in ottica di maturità organizzativa.

Nel secondo capitolo, “*Un Modello di Conoscenza per il Process Management*”, Alessandro Margherita analizza il significato di process management in chiave sistemica e introduce due diverse applicazioni del concetto di *process management system*, ossia il sistema come insieme di componenti ed il sistema come insieme coordinato di attività. Le due definizioni forniscono le basi per un modello di conoscenza (*body of knowledge*) ed una *checklist* manageriale per l’implementazione di un sistema di process management.

La seconda parte del volume, “*Fisionomia del Process Mindset: Struttura e Forme*”, include quattro capitoli. Nel terzo capitolo, “*Personae: Gestione dei Processi e Modelli Organizzativi*”, Angelo Corallo, Angelo Scialpi e Daniela Vestito descrivono in che modo i principi del process management vengono implementati nelle differenti strutture organizzative e come cambia la gestione dei processi nelle diverse configurazioni e rispetto ai meccanismi di coordinamento. Inoltre, gli autori mettono in evidenza il ruolo e le responsabilità del *process owner* ed il ruolo e funzionamento di un *process management office*.

Nel quarto capitolo, dal titolo “*Informazioni: Adottare i Big Data per Arricchire la Conoscenza dei Processi*”, Wil van der Aalst, Paolo Ceravolo ed Ernesto Damiani tracciano un parallelo tra la scienza dei dati e quella dei processi, soffermandosi sugli strumenti e i metodi per far emergere la conoscenza di processo dai dati disseminati nelle diverse *knowledge base* aziendali e nei data source esterni. Vengono descritte le caratteristiche e le potenzialità dei *big data* per arricchire la conoscenza di processo nella prospettiva del sistema del valore aziendale.

Nel quinto capitolo, dal titolo “*Sistemi: Organizzazione Digitale e Tecnologie di Management*”, Gianluca Elia e Giuseppina Passiante declinano il concetto di *process mindset* all’interno dell’organizzazione digitale, analizzando le caratteristiche del nuovo archetipo organizzativo e presentando una roadmap per l’adozione

dello stesso. Il capitolo presenta anche un modello operativo e tecnologico dell'organizzazione digitale.

Nel sesto capitolo, dal titolo “*Performance: Processi, Dinamiche Decisionali e Creazione del Valore*”, Giovanni Chiarello descrive il legame tra l'approccio orientato ai processi e la capacità di creazione di valore dell'impresa moderna da un punto di vista economico-finanziario e come valore intangibile per gli stakeholder. L'autore approfondisce come l'organizzazione dei processi in ottica di *value network* crea valore per il successo dell'organizzazione e presenta un insieme di approcci, metodi e strumenti per il governo dell'impresa *value-oriented*.

La terza parte del volume, “*Fisiologia del Process Mindset: Dinamiche e Azione*”, include quattro capitoli. Nel settimo capitolo, dal titolo “*Operations: Una Prospettiva Process-centred allo Studio delle Attività d'Impresa*”, Manfredi Bruccoleri traccia un parallelo tra la gestione delle *operations* aziendali ed il *business process management*. L'autore approfondisce i principi e le strategie relative alla gestione dei flussi di processo in ambito di produzione e di servizio e presenta alcuni esempi applicativi.

Nell'ottavo capitolo, “*Innovazione: Un Process Framework a Supporto del Decision Making nello Sviluppo Prodotto*”, Massimo Scalvenzi descrive un *framework* per lo sviluppo di nuovi prodotti (o servizi) basato su un approccio multidimensionale ai processi. Il capitolo affronta la relazione sinergica tra le fasi del ciclo di vita del prodotto, il sistema dei processi ed il modello organizzativo aziendale.

Nel nono capitolo, “*Integrazione: Strumenti per l'Analisi e l'Ottimizzazione del Sistema dei Processi*”, Fabrizio Maggi introduce il tema dei sistemi IT per il governo dei processi aziendali, focalizzandosi poi sulle tecniche e gli strumenti usati per l'analisi ed il miglioramento dei processi lungo l'intero *process management lifecycle*.

Nel decimo capitolo, dal titolo “*Maturità: il Sistema Integrato di Processi e Progetti*”, Stefano Setti analizza le interrelazioni tra l'esecuzione dei processi ed il sistema dei progetti aziendali, studiando l'impatto che la qualità integrata di process management e project management ha sulla crescita dell'azienda e sulla sua maturità in termini di capacità decisionale e d'azione, anche sulla base dell'analisi quantitativa.

Tratti distintivi e destinatari

Il volume si distingue dalle diverse pubblicazioni nazionali ed internazionali esistenti sul tema dei processi di business e della loro gestione, da due punti di vista fondamentali. Primo, il libro non presenta una metodologia nuova o un insieme di metodi per il *change management*, l'innovazione incrementale (*business process improvement*) o il *reengineering* dei processi aziendali. Tali aspetti sono stati infatti ampiamente trattati (quasi inflazionati) negli ultimi trenta anni ed il presupposto logico al cambiamento di processo è che esista un sistema formale o riconosciuto di processi nell'impresa. Questa realtà non è, ovviamente, del tutto scontata all'interno delle organizzazioni.

Secondo, *Process Mindset* non analizza il process management nella prospettiva del *modelling*, con relativi linguaggi e tecniche, o dei sistemi informatici per l'esecuzione dei processi. Tale vista lato *computer science* rappresenta soltanto una delle viste possibili del process management. Il volume, in tal senso, presenta un modello definitorio interdisciplinare del significato di organizzazione fondata sul processo. A rinforzo di tale visione sistemica, il portafoglio degli autori del volume offre un panorama molto ampio di expertise radicate nel mondo accademico, della consulenza direzionale e dell'industria.

Per quanto attiene al destinatario della pubblicazione, i contenuti ed i principali "messaggi" veicolati dal volume rendono lo stesso particolarmente indirizzato a general manager e manager di funzione, con particolare riferimento ad aree quali *corporate strategy*, *operations*, risorse umane e sistemi informativi. La definizione degli aspetti fisiologici e fisiologici del *process mindset*, declinati in concetti ed esempi reali, rendono infatti il volume un'efficace guida operativa per realizzare lo sviluppo del *mindset* di processo nell'organizzazione. Un secondo destinatario della pubblicazione è rappresentato dalla comunità di analisti di processo e studiosi di process management e project management, per i quali il volume può rappresentare uno strumento di approfondimento e stimolo all'evoluzione della ricerca. Infine, il libro trova un destinatario privilegiato in studenti di percorsi di laurea e master sui temi dell'impresa come sistema complesso, sia con taglio di management sia nella prospettiva dell'ingegneria gestionale. La "conversazione" sul *mindset* di processo, con il modello presentato, i suoi elementi ed i relativi casi applicativi, proseguirà sulla pagina Facebook (*Process Mindset*) dedicata al volume.

