

Rischio organizzativo ed efficienza

Per fronteggiare il rischio si possono intraprendere iniziative che implicano possibili benefici o intervenire sulle minacce al successo. La prima azione parte comunque dalla mappatura dei processi.



Fabio Lambruschi,
Chief Technology Officer di Tc Systems

Di fronte alla combinazione di eventi che hanno portato alla recente crisi economico/finanziaria, si è diffusa in molti ambiti la sensazione che i tradizionali strumenti di risk management stiano mostrando la corda. L'argomento andrebbe approfondito e valutato ulteriormente, ma tutte le aziende, grazie al loro bagaglio di esperienze, possono intervenire apportando ai loro processi interni, con gradualità, piccoli cambiamenti capaci di restituire loro un ampio controllo sulle aree di rischio.

Se il rischio viene definito come la combinazione delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze, le contromisure da adottare si traducono in iniziative 'compensative', che implicano possibili benefici o puntano a limitare minacce e ostacoli al successo di una procedura. Le attività di risk management sono legate ad entrambi gli aspetti, partendo dal presupposto che l'obiettivo principale di ogni azione è sempre riconducibile al calcolo del rapporto tra costi e benefici.

Istintivamente, il metodo tradizionale con cui le aziende cercano di soddisfare i requisiti dei loro mercati di riferimento consiste nell'ottimizzare le funzioni aziendali. Il problema è che tutto questo avviene in modo troppo puntuale e scollegato, rischiando così di accentuare le difficoltà di interfaccia tra le divisioni e rimandando a una fase successiva le inevitabili correzioni di rotta nei processi. Una tale ottimizzazione merita viceversa un approccio olistico e convergente, basato sulla condivisione di un unico obiettivo da parte di tutti i processi interni e laterali come sistemi informativi, qualità e costi, perché riuscire ad allineare l'azienda alle reali necessità del cliente, implica certamente l'ottimizzazione delle prestazioni di consegna, ma

anche la valutazione della qualità e dei costi.

Storicamente vengono adottate due metodologie per questa modalità di approccio: il business process reengineering, che comporta la definizione di processi radicalmente nuovi, in grado di rimpiazzare quelli esistenti per conseguire miglioramenti su ampia scala nella produttività e nella redditività di un'impresa; e il business process design, che punta invece a migliorare i processi esistenti e adattarli ai nuovi contesti individuando il percorso operativo ottimale ma senza trasformazioni sostanziali nella struttura stessa del processo. Naturalmente lo sforzo e il costo legati a questo tipo di intervento sono più contenuti rispetto alla prima strategia e la metodologia del business process design si presta maggiormente ad applicazioni più frequenti, soprattutto nei casi in cui le condizioni al contorno subiscono mutamenti profondi e repentini.

Entrambe le soluzioni si fondano su una precisa mappatura della situazione di partenza: solo una sua approfondita comprensione è propedeutica a un intelligente intervento di ridisegno. La successiva modellazione deve essere in grado di garantire una trasformazione ordinata, graduale e non distruttiva, mantenendo un accettabile livello di operatività durante la transizione. Segue una fase di individuazione della criticità del processo e delle opportunità di correzione, che culmina nella valutazione delle prestazioni tramite definizioni di sistemi di misura ed indicatori, benchmarking e reporting.

Tra le situazioni che inducono le aziende ad adottare strategie di modellamento dei processi esplicitandone con precisione le procedure, possiamo annove-

rare le fusioni tra società o lo sviluppo di nuovi programmi applicativi che gettano le basi per nuove organizzazioni e revisioni degli strumenti informatici.

Negli ultimi anni l'informatica ha notevolmente migliorato lo scenario e le opportunità di intervento. Grazie ad ambienti software di ultima generazione ha saputo imporsi il Business Process Management (Bpm), con un approccio che si propone il raggiungimento degli obiettivi attraverso il monitoraggio continuo dei processi operativi. Forte delle informazioni raccolte, il manager può espletare le analisi per la trasformazione delle tecnologie e delle organizzazioni sulla base di dati concreti piuttosto che su opinioni soggettive. Le soluzioni di Bpm spesso si possono integrare con programmi che misurano gli indicatori di prestazione (Kpi), assicurando una reportistica dell'operatività dei processi fino al livello di dettaglio corrispondente alla singola postazione di lavoro. Non mancano in genere strumenti di modellamento dei processi capaci di definire attori, attività e applicazioni, applicando agli oggetti indicatori di rischio o indicatori di prestazione.

Con l'arrivo delle suite di Business Process Intelligence, anche la fase di mappatura iniziale è diventata meno invasiva e soggettiva, poiché è possibile impostare, attraverso la lettura dei log, 'pattern' campione riferiti a determinati intervalli di tempo. Analizzando i cambi di stato intervenuti su tali andamenti, si riesce a ottenere un realistico ritratto del flusso di attività che coinvolgono le persone interessate, senza allungare i tempi con le tradizionali interviste a utenti chiave.