

### Lezione 3 modulo 1

In questo modulo e nei successivi due moduli che costituiscono la lezione sul Business Process Management introdurremo il concetto appunto di processo aziendale. Per introdurre questo concetto partiamo da alcune definizioni prese da dei testi di riferimento abbastanza comuni nella comunità del Business Process Management. Nel primo caso il Business Process è definito come una collezione di eventi attività e punti di decisione correlati tra di loro in qualche modo collaboranti che coinvolgono un numero di attori e di oggetti e che tutti assieme sia gli eventi decisori e gli attori così come gli oggetti tutti insieme puntano a ad arrivare, a raggiungere un obiettivo comune che sia di valore almeno per un attore che è il customer. Questa definizione è presa dal libro qui indicato e potremmo quasi dire che questa definizione è più business oriented, più legata al mondo organizzativo. Per questo motivo è utile anche vedere un altro punto di vista e riprendo la definizione data da un altro testo, sempre nell'ambito del business process management che si occupa però di definire più l'aspetto tecnologico, più l'aspetto informatico della gestione dei processi. In questo caso, infatti, come si può notare, un business process è anche in questo caso definito come un insieme di attività, quindi potremmo vederlo un po' come il core della definizione di un processo. Un processo è un insieme innanzitutto di attività e queste attività sono svolte in maniera coordinata all'interno non solo di un ambiente organizzativo, ma anche di un ambiente tecnico; aspetto tecnico che nella definizione di prima era totalmente assente. Quindi, questo per rimarcare il fatto che questa definizione è più legata al mondo dei sistemi informativi come li consideriamo in questo corso. Queste attività, tutte assieme, puntano a realizzare, quindi a raggiungere un determinato obiettivo di business. Questo è un altro elemento comune con l'altra definizione: abbiamo un insieme di attività e queste attività, tutte assieme, puntano a raggiungere un un determinato obiettivo che sia utile a livello organizzativo, a livello di business. Un altro aspetto che distingue questa definizione da quella precedente è che ogni processo aziendale, ogni business process è eseguito e viene utilizzato un termine abbastanza particolare, enacted. Infatti in inglese non si dice che si esegue un processo, is not executed but it is enacted da una singola organizzazione, quindi un processo è sotto il controllo di una singola organizzazione. Però questo processo, per sua natura, potrebbe anche interagire con altri processi gestiti da altre organizzazioni. Quindi questo mette in luce il fatto che c'è una certa relazione tra processi eseguiti da diverse organizzazioni che in qualche modo può essere coordinata anche questa. Rispetto a questa definizione, a questa seconda definizione, la prima mette in luce alcuni aspetti importanti: il primo di tutti è il concetto di evento, che nella seconda definizione un po' sfugge, ma che vedremo che nel momento in cui vogliamo modellare un processo, il concetto di evento, soprattutto in BPMN è considerato il cosiddetto 'first class citizen', cioè un concetto primario per la modellazione, appunto, dei processi. E poi l'altro aspetto è il discorso del valore che è totalmente assente, vuoi perché l'obiettivo è più di tipo informatico, IT, nella seconda definizione. Partendo da queste definizioni è possibile identificare alcuni elementi caratteristici di un processo aziendale. Innanzitutto fanno riferimento ad organizzazioni; la cosa importante da chiarire è che non è importante la tipologia di organizzazione a cui facciamo riferimento, perché qualunque organizzazione può essere definita nei termini dei processi che sono eseguiti al suo interno. Quindi con organizzazioni intendiamo aziende, che possono essere aziende di diversi settori merceologici, possono essere aziende manifatturiere, aziende di servizi, quali banche, assicurazioni; possono essere organizzazioni non profit, quindi dove l'aspetto valore indicato prima non è necessariamente un valore economico; possono essere enti pubblici, quindi non necessariamente privati. L'altro aspetto importante e basilare, nella definizione di un processo è il concetto di attività, che è anche chiamato Task. Poi vedremo che quando modelleremo i processi in BPMN c'è una distinzione fra il termine Task e il concetto di attività, ad ogni modo in questa prima battuta noi possiamo definire attività o task come le singole unità di lavoro, qualcosa che non può essere ulteriormente scomposto, è un po' l'unità atomica di lavoro di interesse, così come è modellata all'interno del nostro processo. È importante un'azione di coordinamento. Un'azione di coordinamento, perché può riguardare il coordinamento interno ad un'organizzazione, quindi parliamo di un singolo processo aziendale, oppure esterno all'organizzazione, in questo caso noi stiamo parlando di



coordinamento fra processi che appartengono a diverse realtà aziendali. Per questo motivo faremo riferimento con i termini di orchestrazione all'azione di coordinamento per attori per i processi che sono interni a un'organizzazione; e coreografia all'azione di coordinamento quando abbiamo a che fare con il coordinamento fra diversi processi aziendali, appartenenti quindi a diverse organizzazioni. C'è l'importanza, appunto anche, dell'evento, che possono essere legati a eventi di tipo temporale, un Time Out oppure una determinata data raggiunta, che possono far riferimento a messaggi e vedremo che questo è particolarmente utile nello scambio informativo fra diversi processi aziendali di diverse organizzazioni, oppure al verificarsi di condizioni che vanno a predicare, i cui termini vanno a predicare sullo stato della mia organizzazione. È anche importante definire gli obiettivi all'interno di un'organizzazione, quindi riuscire a fornire valore a quelli che sono i partecipanti. L'ultimo aspetto non è particolarmente importante per noi, perché ci occuperemo più che altro sulla necessità e sulla complessità nel riuscire a modellare un processo, facendo in modo di riuscire a definire qual è l'azione di coordinamento fra le diverse attività, trovare il modo di coordinare nella maniera corretta e di rappresentarle attraverso un linguaggio appunto BPMN, che poi attraverso alcuni passaggi mi permette anche di eseguire in maniera automatica questa azione di coordinamento, o addirittura eseguire in maniera automatica l'intero processo. È anche utile distinguere diverse tipologie di processi, che possono essere definiti. Innanzitutto i processi possono essere modellati in termini astratti oppure in termini concreti, detti anche eseguibili. Nel nostro caso ci concentreremo più che altro sui processi astratti, nel senso che vogliamo modellare dei processi che in qualche modo riescono a rappresentare come sono coordinate le diverse attività all'interno di un'organizzazione, nel momento in cui vogliamo raggiungere un determinato obiettivo. È anche possibile descrivere in maniera più dettagliata, quindi in maniera anche più integrata rispetto a quelli che sono gli esecutori del mio processo, quando il mio processo viene sostenuto anche da applicazioni. In questo caso è necessario fornire una versione che viene detta eseguibile, appunto concreta, perché nel momento in cui io voglio coordinare le azioni, queste azioni non si riferiscono ad attori umani, che quindi possono essere anche coordinati da attori umani, ma si riferiscono ad attori software, che devono essere coordinati necessariamente da attori software. Quindi il coordinatore in qualche modo è un elemento, almeno nella nostra accezione, è un elemento software, che viene appunto chiamato orchestratore, il cui compito è quello di dirigere, diciamo così, l'orchestra, dire quando un certo attore deve eseguire una determinata attività secondo quello che è il modello di processo che è stato definito. In qualche caso l'attore che esegue è un attore software, in questo caso è necessario definire una chiamata software, per questo motivo è necessario entrare nel dettaglio di questa chiamata, definire il protocollo, i messaggi in ingresso e i messaggi in uscita, ma può anche accadere che l'esecutore sia un utente umano; in questo caso è necessario fornire un'interfaccia grafica sufficientemente chiara per istruire l'esecuzione dell'attività. Come già detto prima, c'è anche la necessità di definire, la possibilità di definire due tipologie di processi, che possono essere processi coreografati nel momento in cui il coordinamento è fra processi aziendali appartenenti a diverse organizzazioni; in questo caso la coreografia che non approfondiremo in questo corso si occupa di definire qual è il protocollo di comunicazione fra i vari attori e questo protocollo di comunicazione viene definito in termini dei messaggi che questi attori si scambiano, oppure un processo può far riferimento, ed è quello che noi approfondiremo in questo corso, a un coordinatore di tipo orchestrazione. Quindi c'è quell'orchestrator, quell'orchestratore che è stato prima definito, prima citato, il cui compito è quello di coordinare le attività all'interno della mia organizzazione secondo il modello definito. Poi a seconda di quante attività possono essere automatizzate dalla possibilità di avere un coordinatore software, possiamo avere un processo che può essere totalmente automatizzato ed è anche quello a cui puntano spesso le organizzazioni, quindi dove l'attore umano ha un ruolo solo di gestione ma non di esecuzione e nemmeno di coordinamento e fino ad arrivare a processi che invece sono totalmente manuali, in cui anche il coordinamento, non solo l'attività sono tutte manuali. È ovvio che in questo corso ci concentreremo su una via di mezzo, tendente più sul full automated che non in quello manuale, perché è interesse per noi capire come l'IT può essere di supporto nell'esecuzione dei processi. I processi possono anche essere ben strutturati ed è il caso dei processi che noi utilizzeremo, quelli abbastanza comuni, quelli che abbiamo in



mente modo intuitivo, cioè un insieme di attività che possono essere in sequenza, più o meno articolate con dei cicli, con dei rami di decisione la cui struttura può essere definita a Design Time, quindi nel momento in cui io modello il mio processo, quindi sono a tempo di progettazione, io posso identificare tutti quegli elementi che costituiscono appunto la struttura del mio processo. Esiste anche però la possibilità di definire una classe di processi che viene detta ad hoc e rientrano tutti quei processi che vengono anche chiamati Knowledge Intensive; infatti in alcuni casi è difficile identificare una sequenza, o comunque una struttura di azioni, in maniera chiara qual è la struttura del coordinamento che io voglio fare, che io voglio avere, rispetto alle azioni che devo eseguire e questo, in questa classe di processi ricadono, da qui il nome Knowledge Intensive, tutte quelle attività in cui l'attività umana, soprattutto di coordinamento, è fondamentale perché si basa su strumenti cognitivi, che al momento, sebbene ci sia un forte sviluppo anche dell'intelligenza artificiale e soprattutto nell'aspetto più di Machine Learning l'aspetto appunto cognitivo è fondamentalmente di appannaggio dell'essere umano. Ovviamente in questo corso noi ci concentreremo principalmente, come detto, sugli aspetti e sui processi più strutturati. Quindi definito cos'è il processo, chiarito quali sono le diverse tipologie di processo, a noi effettivamente cosa interessa? Interessa sapere quali sono i processi in esecuzione in un'organizzazione. A noi interessa sapere come modellare, come definire la struttura di un processo; a noi interessa sapere, all'interno di un'organizzazione, chi è che controlla l'esecuzione di un processo. Quali sono i ruoli delle persone all'interno dell'organizzazione che si occupano dell'esecuzione delle varie attività che compongono il processo se non del suo coordinamento; a noi interessa sapere qual è l'esito del processo e se questo esito è efficace rispetto a quelli che sono gli obiettivi aziendali. Ecco, quando si parla di processi all'interno di un'organizzazione le domande sono queste. Ce ne sono molte di più, queste sono giusto una semplificazione, quindi il processo in sé è importante ma è importante anche capire tutto quello che gira attorno al processo, del perché mi serve, come lo descrivo, come lo controllo, come lo eseguo, come cerco di migliorarlo anche, nel tempo. E questo introduce il concetto di Business Process Management che punta a dare degli strumenti che permettono di fornire delle risposte a domande di questo tipo. Volendo dare una definizione di Business Process Management, presa in questo caso da quel libro che, vi ho detto, ha più di una accezione IT che non quella business, ma comunque diciamo che non sono lontane tra di loro neanche in questo caso le definizioni, il Business Process Management è quella disciplina che include concetti, metodi e tecniche a supporto di alcune fasi principali del ciclo di vita del Business Process, che sono la progettazione, l'amministrazione, la configurazione, l'esecuzione e l'analisi poi del mio processo. Questa definizione, in qualche modo, definisce, appunto, il ciclo di vita di un business process e il Business Process Management è quella disciplina che fornisce metodi strumenti e tecniche, a supporto della gestione del ciclo di vita del mio processo, dei miei processi, delle molteplici esecuzioni anche del singolo processo. Nello specifico, il ciclo di vita del business process, identificato nel libro che vi ho citato in precedenza, prevede quattro macrofasi. La prima è il design and Analysis, dove sono presenti delle sotto attività di, innanzitutto di identificazione dei processi e di modellazione dei processi e la sotto attività di analisi in cui è presente l'attività di validazione, simulazione e verifica dei miei processi. Si passa quindi alla fase di configurazione, in cui devo in qualche modo capire come eseguire il mio processo e creare quel sottostrato tecnologico che mi aiuta nell'esecuzione del mio processo; poi c'è la fase di Enactment, che è l'esecuzione vera e propria del mio processo; in questo caso io parto da un modello di processo astratto, a questo livello, che poi diventa concreto a questo livello, viene eseguito una o più volte a seconda della natura del processo, ad esempio se io definisco e strutturo un processo, lo modello, un processo del tipo Order to Pay, cioè dal momento in cui ricevo l'ordine al momento in cui mi pagano, a fronte della fornitura del bene che è stato ordinato, ecco, quello ha un modello e questo modello viene eseguito diverse volte; almeno, un'organizzazione, un'azienda manifatturiera, si aspetta di eseguirlo diverse volte. Ecco, ricordiamoci che da un modello di processo possono partire, possono essere eseguite tante istanze di questo processo. Quindi c'è un rapporto 1 a n fra il modello di processo e le istanze di processo. E solitamente l'istanza di processo viene anche chiamata Case. Quindi se trovate il termine Case, identifica appunto un'istanza specifica di un determinato processo. Durante l'esecuzione il mio processo, i miei processi possono essere eseguiti diverse volte per diverso



tempo, alcuni processi durano pochi minuti, alcuni processi possono anche durare delle settimane, se non dei mesi, se non degli anni, dipende dalla complessità del processo, dalle attività che rientrano appunto in questo processo. Di tanto in tanto non è necessario chiudere necessariamente l'operazione di enactment, quindi in maniera periodica si analizza l'esecuzione di tutti quei casi, di tutte quelle istanze di processo che sono state eseguite e che sono concluse. E quindi si passa alla fase di valutazione. Cioè io cerco di confrontare quello che è il modello che io ho descritto e che rappresenta il processo che mi aspettavo di eseguire, che credevo essere il modello corretto con quelli che sono stati i comportamenti delle istanze che sono state eseguite. Ecco, non sempre queste due cose collimano, per diversi motivi e nella fase di valutazione io appunto cerco di capire se ci sono state deviazioni rispetto al modello, se anche non ci fossero state delle violazioni, se le performance del mio modello sono state adeguate, oppure anche in caso di performance adeguate, se il mio processo ha raggiunto gli obiettivi per i quali è stato progettato. Per questo motivo io potrei anche, in un'ottica di miglioramento continuo, far ripartire il ciclo, ridefinire il mio processo, in questo caso non si parla più di identificazione, ma di redesign del mio processo; e si riparte con tutte le fasi viste in precedenza. Vediamo ora, molto brevemente, il dettaglio di queste quattro macrofasi. Come detto, design and analysis è composto da due passi principali, la progettazione e l'analisi, la progettazione implica, e su questo ci sarà la lezione successiva a questa che se ne occupa, di identificare i processi; data un'organizzazione, delle attività più critiche e anche più complicate, è quella di capire, far emergere qual è la struttura dei processi che sono già in essere all'interno dell'organizzazione. Perché, per definizione, una qualunque organizzazione è definita in termini dei propri processi, però non sempre la struttura dei processi viene esplicitata e l'attività di identificazione è cerca di capire, appunto, di far emergere la struttura, appunto di questi processi, attraverso alcune tecniche, che possono essere top down o bottom up. L'altro aspetto importante per noi è quello della modellazione, su cui ci soffermeremo particolarmente utilizzando un linguaggio, una notazione grafica che appunto è BPMN, che mi dà la possibilità di rendere in maniera grafica quella che è la struttura del mio processo. Ricordiamo che utilizzeremo BPMN inizialmente per modellare i processi orchestrati, quindi per modellare il coordinamento delle varie attività rispetto a quelle azioni che sono svolte all'interno della singola organizzazione. Vedremo poi un piccolo assaggio, potremmo dire, di come in realtà questi processi possono dialogare con altri processi orchestrati, quindi in un'ottica non proprio di coreografia ma in un'ottica di collaboration, come viene detto. Dopo aver modellato il mio processo, quindi definita la sua struttura, il passo successivo è analizzare quanto ho prodotto. Quindi, ricordiamoci che siamo ancora in una fase pre-implementativa, io non ho ancora implementato nulla, non ho ancora eseguito nulla, mi baso solo sul modello di un processo che è su carta. Ecco, nonostante sia su carta, esistono diverse tecniche che mi aiutano a analizzare la bontà di questo processo secondo tre prospettive diverse. La prima, che fa capo agli strumenti di validazione, che cerca di capire se effettivamente il gol, l'obiettivo che si proponeva questo processo sarà effettivamente raggiunto, quindi qui c'è più un'impronta più organizzativa, che cerca di capire se quelle attività sono state strutturate correttamente. Non entriamo troppo nell'ottica di questo aspetto; è più interessante per noi l'aspetto di simulazione, perché qui sono presenti degli strumenti informatici che in qualche modo riescono a simulare l'esecuzione di una, due, n istanze di quel determinato processo senza averlo effettivamente in esecuzione, facendo leva su analisi statistiche, legata al rate di arrivo, per esempio degli ordini, al rate di eventi che in qualche modo scatenano l'esecuzione del processo, quindi scatenano la creazione di diverse istanze. Siccome ci sono alcune attività che accedono a determinate risorse e queste risorse vengono usate in maniera concorrente dalle diverse istanze, grazie all'attività di simulazione io posso andare a capire quali potrebbero essere i colli di bottiglia nell'utilizzo di queste risorse, eventuali rallentamenti, criticità, soprattutto nel discorso delle performance. In ultimo, c'è uno strumento molto formale, che solitamente si appoggia alle reti di Petri per la sua realizzazione, che fa capo all'attività di verifica della bontà del mio processo. In questo caso non verifichiamo se il processo raggiunge gli obiettivi, per quello c'è l'attività di validazione; in questo caso è più una verifica formale rispetto al fatto che io posso andare a capire se effettivamente il mio processo si comporta in maniera corretta, se alcune proprietà sono valide. La proprietà di soundness quindi di correttezza, che non è la correttezza, come detto prima, in



termini aziendali, organizzativi, ma è una correttezza rispetto alla possibilità che il mio processo termini e termini senza lasciare, diciamo così, attività in sospeso, cioè raggiunga il simbolo, diciamo così, di terminazione del processo e nessuna delle attività che sono state coordinate all'interno di questo processo sia ancora in esecuzione, quindi lasci, diciamo così, degli strascichi nell'esecuzione, che non possono più essere coordinati perché abbiamo raggiunto comunque il termine. Nello specifico, come dirò anche più avanti, ci focalizzeremo principalmente su queste due attività. La seconda fase del ciclo di vita è quella di configurazione; nella fase di configurazione si passa dalla progettazione del processo, vista in precedenza, alla progettazione del sistema di esecuzione del processo, quindi di definizione di quella che è la piattaforma tecnologica che mi permette di ospitare il mio processo ed effettivamente di eseguirlo. Qui abbiamo diverse alternative. Oggigiorno sono molto diffusi i cosiddetti Process Aware Information Systems, cioè quindi quella collezione di applicazioni, sistemi e metodi, che mi permettono di eseguire, di ospitare e di eseguire i miei processi. Che possono essere classificate in due grosse classi: I Domain-specific Aware information Systems e a questi fanno capo nomi come i CRM, gli ERP, i Supply Chain Management... Sono pacchetti applicativi che mi permettono di gestire i processi aziendali, perché includono al loro interno la logica di processo; quindi già questi sistemi mi permettono di eseguire dei processi che sono in realtà stati codificati in fase di creazione di questi pacchetti applicativi e che possono essere in qualche modo customizzati, personalizzati una volta installati, con un grado di personalizzazione che è abbastanza variabile. Perché Domain-specific? Perché ognuno di questi pacchetti fa riferimento a una classe di processi, che riguarda un certo ambito organizzativo, l'ERP, più l'aspetto, appunto, dei processi primari, o processi secondari, il CRM invece riguarda più la relazione con la clientela, l'SCM la relazione con i miei fornitori oppure con i fornitori nella mia supply chain. C'è un'altra classe che è quella dei Domain-agnostic Places Aware Information System, che comprende un insieme di soluzioni tecnologiche, una fra tutte i BPMS che stanno per Business Process Management Systems, che permettono di, dato un modello di processo, indipendentemente dal dominio, da cosa significhi questo processo, qual è il dominio all'interno del quale è stato definito, mi permette di eseguirlo, di attivare il coordinamento. Qui è importante sottolineare un aspetto: quando si parla di un processo abbiamo detto che abbiamo un coordinamento di attività, il Business Process Management System, ma in generale il Process Aware Information System, si occupa di eseguire e di controllare il coordinamento, considerando gli esecutori delle attività, che essi siano software piuttosto che manuali, quindi esseri umani, esterni alla logica di coordinamento. Quindi tutto quello che esegue le attività non fa capo al Business Process Management System. Il nostro obiettivo qui è lavorare sull'elemento di coordinamento. Infatti non dettaglieremo mai come è fatta un'attività, perché non ci interessa. Noi sappiamo che c'è un qualcuno o un qualcosa che esegue una determinata attività. Per questo motivo noi saremo solo in grado di gestire la complessità e di controllare l'effettiva esecuzione di quello che avviene in ottica di coordinamento. Possiamo anche garantire il fatto che il nostro sistema è perfetto dal punto di vista del coordinamento. Se però in un determinato momento il coordinamento, l'orchestratore, quindi, dice a un attore esegui una determinata azione e questo attore non la esegue per qualche motivo, l'unica cosa che può fare il coordinatore è dire è scaduto magari un timeout, se è stato definito, o rimanere in maniera indefinita in attesa. Ma non è compito del coordinatore eseguire l'attività, è importante definire, distinguere questi due aspetti. E questo è particolarmente importante quando si parla di enactment, perché l'enactment per noi è come controlliamo la singola istanza, quindi il singolo case di un determinato modello. I BPMS che abbiamo detto prima, piuttosto che gli ERP e CRM, sono in grado di gestire le diverse istanze che fanno capo al medesimo modello. È anche importante, eventualmente, coordinare le diverse istanze, perché abbiamo detto che diverse istanze possono anche far capo alle stesse risorse che in questo modo sono accedute in maniera concorrente, quindi c'è anche da gestire la concorrenza nell'accesso di queste risorse. Mi permette anche di gestire l'eventuale evoluzione e l'adattamento del mio processo. Queste sono soluzioni più innovative, che in qualche modo fanno leva su strategie di adattamento, appunto e anche se il modello non aveva previsto alcuni comportamenti in casi particolari, riesce a eseguire il processo con delle varianti che comunque mi permettono di arrivare in fondo al processo, anche se alcune delle ipotesi su cui erano state costruite non risultano più valide nel momento in cui è stato eseguito. Una



cosa importante è che durante l'enactment del mio processo, noi dobbiamo riuscire a raccogliere i log dei sistemi coinvolti nell'esecuzione del mio processo. Un log su tutti è quello del BPMS, o comunque del Process Aware Information System. I log sono anche quelli dei sistemi a supporto dell'esecuzione delle attività che sono coinvolte nel processo. Perché questi log? Perché questi log sono fondamentali nell'ultima fase, quella di evaluation, perché andando a lavorare su queste informazioni posso andare ad analizzare qual è stato il vero comportamento del mio processo, capire e valutare in particolare due aspetti, che sono quelli di Conformance e di Compliance. Con Conformance si intende l'eventuale deviazione o eventuale aderenza, se la vediamo dal punto di vista duale, tra il modello di processo che io avevo, mi aspettavo di eseguire e che avevo modellato, quindi e l'effettiva esecuzione del mio processo. Quindi questa eventuale discrepanza viene valutata andando a lavorare sui log di sistema. Quindi l'eventuale miglione che posso inserire, è capire quelle deviazioni ci sono state perché ho modellato male io il processo, quindi l'esecutore ha cercato degli shortcut, dei modi migliori per lavorare, quindi forse dovrei prendere quei comportamenti come dei suggerimenti per migliorare il mio processo; oppure quelle modifiche, quelle deviazioni riflettono un utilizzo erroneo, comunque poco ortodosso del processo così come l'ho strutturato e in quel caso forse è meglio ridefinire il mio processo e mettere delle barriere per evitare che appunto si ripeta un'azione di questo tipo, che potrebbe inficiare la bontà dell'esecuzione del mio processo nell'organizzazione. Con Compliance invece si intende quell'analisi di aderenza tra il mio processo e le eventuali politiche aziendali, norme che possono essere anche legate a leggi e quindi a cui devo aderire necessariamente. Ecco, con la compliance non è tanto la struttura ma è più legata all'obiettivo e all'applicazione, appunto, di queste norme. Come detto in precedenza, preso a riferimento il ciclo di vita del Business Process, nelle prossime lezioni, nei prossimi moduli di questa lezione, ci concentreremo principalmente sull'identificazione e sulla modellazione dei processi, utilizzando un linguaggio particolare, nella fase di modellazione, particolare, che si chiama BPMN.