

Il document management come leva tecnologica per creare innovazione

Roberta Raimondi

nel precedente contributo sul tema del document management sono stati toccati alcuni temi altrettanto importanti e attuali nell'ambito del business e del management d'impresa, sui quali vale la pena soffermarsi: innovazione e knowledge driver economy.

Premessa

Il primo concetto di cui parleremo è quello di *innovazione*, al momento molto citato e dibattuto in varie occasioni pubbliche e private, affrontandolo secondo diverse accezioni ma con l'obiettivo comune di individuare e adottare modelli e pratiche favorevoli alla ripresa della crescita nel sistema economico/sociale in generale e delle imprese nello specifico.

Il concetto di innovazione è molto vasto e di conseguenza si presta ad essere interpretato secondo molteplici logiche e obiettivi, anche molto diversi tra loro e non sempre ragionevoli o concreti.

Di recente, infatti, questo termine è diventato per molti un 'rumore di fondo', caotico e indifferenziato, di cui un po' tutti parlano ma sul quale pochi riescono a portare contributi davvero originali e attuabili.

È difficile trattarlo senza incorrere in ripetizioni o banalità: questo lavoro non ne ha l'ambizione, ma proverà ad analizzare le possibili relazioni tra *document management* e *innovazione*, secondo un approccio che fa perno sul ruolo delle persone e delle loro conoscenze, queste ultime manifestate e formalizzate nell'ambito del lavoro che si sviluppa nei processi organizzativi e di relazione.

Sullo sfondo si ritrova il concetto di *Knowledge driven economy*,¹ che non può prescindere da un miglior uso delle conoscenze diffuse entro un'organizzazione (o un sistema economico) e dalla capacità di rendere un sistema sensibile e reattivo rispetto agli stimoli interni ed ambientali.

Il concetto di *Knowledge driven economy*, molto trattato in bibliografia a partire dalla fine degli anni '90, oggi può essere maggiormente compreso, perché la necessità di gestire al meglio la conoscenza entro un'organizzazione diviene un fattore cruciale e urgente, quando si osservano i seguenti aspetti:

- Più della metà dei lavoratori delle imprese oggi tratta informazioni (secondo alcune fonti, almeno il 70% della forza lavoro è costituita da *knowledge worker*);

(*) Docente senior di sistemi informativi aziendali presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Luigi Bocconi, direttore con Paolo Pasini della Document Management Academy, programma di formazione sostenuto da AssolT e Xplor Italia per la formazione di una nuova figura professionale nell'ambito dell'Information Management.

¹ Il concetto è stato declinato in vari modi nei contributi bibliografici: knowledge driven (o based) economy, knowledge based organization, knowledge based (o driven) entrepreneurship. Ognuno di questi ha indagato l'influsso, prospettico o dimostrato, della conoscenza su sistemi complessi nella ricerca e nel sostegno dell'innovazione, nelle sue diverse forme.

scienza gioca un ruolo cruciale nel perseguimento e sviluppo nel tempo delle idee innovative.² Per agevolare lo sviluppo e la diffusione della conoscenza è opportuno riflettere sulla possibilità di 'mettere al centro l'informazione', facendo in modo che questa, dinamicamente, guidi i processi, stimolando persone a condividere uno stesso patrimonio informativo e a utilizzare ricombinazioni contestualizzate di elementi informativi.

Le tecnologie Ict e i sistemi di gestione dei documenti per mettere al centro l'informazione

Gli strumenti offerti dall'Ict non possono che supportare specifici disegni di natura prettamente organizzativa ma molte 'etichette' date ad aree applicative emergenti tendono a fornire l'impressione di essere di per sé uniche e principali soluzioni alla gestione della conoscenza, mentre soddisfano soltanto in parte specifici obiettivi.

Di seguito, alcuni esempi di aree applicative che parzialmente soddisfano il bisogno di gestione della conoscenza:³

- I sistemi di datawarehousing e Business Intelligence sono particolarmente adatti a soddisfare esigenze di *ricombinazione di elementi informativi* (principalmente provenienti da dati strutturati di natura transazionale) allo scopo di controllare e prendere decisioni;
- Le iniziative di e-learning si prestano ad agevolare l'*internalizzazione* di concetti, regole, modelli e processi in capo all'individuo;
- Le conoscenze intrinsecamente connesse al funzionamento dei processi possono essere *esternalizzate* e formalizzate attraverso strumenti in grado di *catturare* le logiche di funzionamento e relazione sottostanti: si tratta di motori di workflow e modelli informativi evoluti, basati sull'esplicitazione di regole semantiche riguardo a dati, informazioni e appunto processi;⁴
- Le persone possono essere motivate a partecipare e condividere le proprie conoscenze su un Enterprise Portal, inteso come *sistema informativo user centrico*, atto a ricreare un luogo di *socializzazione* oltre che di lavoro, rappresentativo della realtà e delle dinamiche dell'impresa cui si riferisce;
- Un sistema automatizzato e completo di gestione documentale può permettere di avvicinare importanti e critici flussi di informazioni a persone e processi: se integrato

dinamicamente con essi agevola le attività precedenti di ricombinazione, internalizzazione, esternalizzazione e socializzazione di conoscenza.

Rispetto ai primi esempi sembrerebbe che un sistema di gestione dei documenti possa essere più 'completo' riguardo all'obiettivo di gestione della conoscenza (e di conseguenza abilitante anche nei confronti degli obiettivi dell'innovation management) ma, al contrario, può esserlo soltanto se interpretato e integrato nel Sistema Informativo in maniera corretta. Un investimento soddisfacente in ambito documentale comporta un impegno notevole riguardo all'analisi dell'intero sistema organizzativo interessato, all'eventuale verifica di gap informativi e di efficienza nei processi ad alta intensità informativa e alla conseguente pianificazione di interventi di revisione, in logica sistemica e con obiettivi di riqualificazione del patrimonio informativo nella sua completezza.

Per questo motivo, il document management può essere leva e strumento formidabile nel complesso delle opportunità tecnologiche che l'impresa ha a disposizione, soltanto però se concepito in maniera estesa e adottato secondo il modello completo, presentato di seguito.

Il ciclo di vita completo dell'informazione

Molte delle informazioni rilevanti per l'agire organizzativo si trovano in documenti, raccoglitori di *segni* (o dati puntuali) ma anche di *significati*, cui può essere dato un senso e un'interpretazione soltanto se letti nel contesto in cui si trovano e per il quale sono creati o utilizzati.

Le persone e i processi che trattano documenti sono quindi le chiavi di volta per gestire informazioni, finalizzarle e contestualizzarle lungo tutto il loro ciclo di vita.

Come già osservato ormai il concetto stretto di *document management* è insufficiente per descrivere il complesso di informazioni che in un'organizzazione transitano e vengono elaborate al di fuori dei data base, le associazioni di categoria soprattutto statunitensi e gli analisti di mercato ormai di fatto si trovano concordi nell'utilizzare indifferentemente i termini *documento* (*compound document*)⁵ o *content* per riferirsi a diversi formati di rappresentazione di informazioni: documenti cartacei o elettronici, pagine web, multimedia audio o video, testo e allegati mail...⁶

² "Innovation Management and the Knowledge - Driven Economy" (2004) - Direzione generale per le imprese della Comunità europea.

³ Le considerazioni sono ispirate al modello proposto in Nonaka I., Takeuchi H., The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, 1995.

⁴ Si veda, ad esempio, il linguaggio predisposto dal Semantic Web Group (www.w3c.org) chiamato Web Ontology Language.

⁵ La gestione documentale rappresenta certamente delle specificità legate per esempio alla gestione dei supporti, ai processi di stampa e conservazione, che sono per questo tipici ed esclusivi. Una volta portate in formato elettronico elaborabile, le informazioni in esso contenute però ricadono nell'ambito della gestione del content, inteso come insieme di contenuti non strutturati in origine, da interpretare e ristrutturare, ricercare, elaborare, distribuire e conservare.

⁶ Sono già utilizzate per esempio applicazioni di editoria elettronica che incorporano in riviste, consultabili in rete, parti di testo, brani audio o video, link ipertestuali e così via, trattati ognuno come singolo elemento informativo, con un proprio ciclo di vita autonomo e ricombinabile secondo obiettivi informativi e target di riferimento diversi (destinatari delle informazioni e processi).

L'AIIM, una delle più conosciute e referenziate organizzazioni non-profit finalizzate ad assistere individui o aziende nel comprendere le sfide associate al Document, Record e Content Management,⁷ propone e descrive un suo modello completo secondo la seguente definizione:

“Enterprise Content Management is the technologies used to capture, manage, store, preserve, and deliver content and documents related to organizational processes. ECM tools and strategies allow the management of an organization's unstructured information, wherever that information exists”.

I termini enterprise, tecnologie, processi e informazioni non strutturate sono stati messi in correlazione tra loro e resi sinergici nell'ambito di un modello ampio, che nella versione adattata dagli autori è stato presentato nel precedente contributo sul tema.⁸

Nel modello presentato è evidente (anche se non sempre riscontrato nell'osservazione dei comportamenti delle imprese che intraprendono progetti di gestione documentale) che il reale valore, in termini di creazione e interiorizzazione della conoscenza utile ad abilitare innovazione, si trova nei livelli superiori dello schema, quelli che *organizzano e rendono fruibili le informazioni, dinamicamente e nel tempo*.

I livelli inferiori provvedono a realizzare la cattura e la gestione delle informazioni, secondo la strumentazione più adatta alla gestione del formato di origine e di trattamento.

L'innalzamento del livello di qualità e la reale disponibilità del patrimonio informativo nella sua interezza si realizzano e si mantengono nel tempo però attraverso la dotazione, a livello enterprise, dei seguenti ambienti, *realizzati a priori* e progressivamente alimentati dai diversi servizi di gestione del content, che via via l'impresa implementa, integrando il più possibile i mondi dei dati e delle informazioni strutturate e non:

- Un sistema tassonomico e di indicizzazione costruito e mantenuto secondo un modello informativo integrato;
- Un sistema di regole di classificazione di documenti e contenuti unico, coerente con il modello informativo predisposto;
- Un repository logico unico, congruente e consistente;
- Un sistema di motori di ricerca versatile e adatto ai possibili e diversi formati, fonti di origine, grado di strutturazione e dinamicità delle informazioni;

- Un sistema di management dei processi coerente con i flussi informativi e gli obiettivi di operatività e conoscenza, intrinsecamente integrato a livello di impresa;
- Un sistema di gestione delle competenze coerente con abilità, esperienze e fabbisogni informativi, anch'esso correlato allo svolgimento dei processi organizzativi ed ai flussi informativi;
- Un sistema di fruizione personalizzata e contestualizzata degli elementi informativi, corredato da strumenti di ricerca, estrazione, navigazione e management delle informazioni flessibile e usabile da parte di utenti e processi, realizzato se possibile in logica di servizio.

Considerazioni finali

Il document management, secondo quanto sinteticamente osservato, può rappresentare per le imprese una leva formidabile, benchè non unica, per abilitare l'innovazione.

Un'affermazione così netta, però, non può spiegare quanto le imprese devono operare per adottare nella maniera più adeguata tali sistemi al fine di perseguire questi obiettivi.

Il tema dell'innovazione e i recenti collegati modelli che fanno riferimento alla gestione del knowledge e al sistema sociale in cui le imprese si trovano a operare sono troppo articolati e complessi da poter essere risolti in maniera duratura con la semplice adozione di soluzioni tecnologiche, quali esse siano.

La sfida, come ormai da più parti sostenuto, è principalmente di natura organizzativa.

Si tratta di ripensare l'organizzazione non soltanto e non più con approccio analitico (come sovente accade) ma bensì sistemico, così come con lo stesso approccio vanno valutati, disegnati e realizzati tutti i progetti che comportano la gestione dei flussi informativi.

Ciò non comporta necessariamente, anzi non auspica, grandi investimenti e nemmeno l'attivazione di progetti faraonici, lunghi, faticosi e difficilmente controllabili nel tempo.

Ricorre però la raccomandazione della logica della pianificazione nel medio-lungo periodo e della programmazione della stessa in piccoli passi, con progetti snelli, focalizzati e misurabili, benchè sviluppati nell'ambito di un percorso che nel tempo valorizzi l'informazione, attraverso il riutilizzo, la razionalizzazione, la ristrutturazione di una grande parte dell'esistente.

Soprattutto ai fini di una rilettura in chiave 'usabile' del patrimonio informativo, la cui mole è sempre crescente.

⁷ Nasce in USA nel 1943 come “National Microfilm Association”, diventata successivamente “Association for Information and Image Management”, da cui peraltro prende l'acronimo, muta definitivamente il proprio nome in “The Enterprise Content Management Association” pur mantenendo la sigla AIIM. Già semplicemente osservando il cambiamento del nome dell'associazione stessa si può intuire la continua evoluzione, nonché l'importanza dei concetti sottesi all'enterprise content management.

⁸ R. Raimondi, *Dematerializzazione dei documenti: scenari possibili nelle aziende italiane*, Sistemi&Impresa, gennaio-febbraio 2008.

- È crescente la dimensione e la criticità degli asset intangibili che caratterizzano le imprese (si pensi al valore che oggi rivestono le risorse umane, la loro esperienza e i talenti);
- È crescente la concentrazione di capitali investiti in strumenti e sistemi per acquisire, elaborare, trasmettere e archiviare informazioni, in formato digitale, in rete;
- È progressiva la perdita di significatività del patrimonio dei dati e delle informazioni strutturate, e la conseguente necessità di gestire strategicamente i processi di acquisizione, distribuzione e scambio di grandi volumi di informazioni, per individuare, estrarre e ricombinare solo quelle *rilevanti*, in un contesto che ancora non integra perfettamente il mondo strutturato (data base) e non strutturato (content).

Un'impresa knowledge driven non solo può essere in grado di individuare e recepire tempestivamente idee innovative, ma è bensì capace di generarle dinamicamente e nel tempo, oltre che di accompagnarle nello sviluppo e nell'implementazione. Alla base della conoscenza però vi sono le informazioni, che con continuità scorrono all'interno e all'esterno dei confini organizzativi e si sviluppano nell'ambito dei processi intra e interorganizzativi. La convergenza delle tecnologie Ict e l'inarrestabile processo di informatizzazione delle imprese oggi hanno portato in formato elettronico gran parte delle fonti delle informazioni che persone e processi detengono e che però spesso esplicitano e scambiano in maniera non governata, inducendo le organizzazioni ad assumere comportamenti non intelligibili, né gestibili ai fini di un corretto orientamento di idee e metodi innovativi. In questo momento storico, le imprese devono quindi acquisire la giusta consapevolezza riguardo alle potenzialità che gli strumenti informatici possono esprimere, *solo* se adottati in maniera coerente e sinergica rispetto alle esigenze di processo e di azione/decisione delle persone.

La discrepanza tra informazioni e conoscenza è sempre più evidente, le persone e i processi sono sempre meno in grado di agire correttamente perché sommersi da informazioni ridondanti, incongruenti e inconsistenti rispetto ai loro obiettivi.

Le tecnologie e le soluzioni applicative connesse alla gestione delle informazioni, soprattutto di quelle che si originano in maniera non strutturata (cioè non organizzate alla fonte entro modelli come quelli tipici di un data base) possono contribuire sensibilmente alla ricerca e all'estrazione mirata, alla gestione ordinata e alla finalizzazione di elementi di conoscenza, in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi primari dell'*innovation management*. Tra queste l'area applicativa del document management, intesa nel senso più ampio del termine (content e process management) è sicuramente tra quelle più interessanti, ancora poco esplorata e adottata dalla maggior parte delle imprese, se non con approcci e obiettivi di natura prevalentemente operativa e meccanica.

Il significato di innovazione

Una generale e classica definizione di innovazione fa riferimento al processo di rilevazione di un'idea di business e di conversione della stessa in valore *misurabile* per l'impresa.

Tale concetto, però, oggi si presenta come troppo restrittivo rispetto ai valori e agli obiettivi dell'impresa, che sono profondamente cambiati: essa è parte di un sistema sociale oltre che economico, e i portatori di interessi nei suoi confronti non lo sono più soltanto con riferimento a obiettivi di mera soddisfazione economico-finanziaria.

Sempre più frequentemente oggi innovare significa, nel concreto, interiorizzare la *cultura dell'innovazione*, allo scopo di adattarsi con prontezza alla mutevolezza ambientale tanto da rispondere tempestivamente (o anticipare) bisogni e aspettative di vario genere e criticità per la sua stessa sopravvivenza.

Naturalmente, ancora oggi l'impatto di un'innovazione di prodotto o di processo viene misurata prevalentemente in termini di posizionamento competitivo; ma non vi è dubbio che, rispetto a un tempo, il significato di questo riferimento sia molto più ricco e complesso da interpretare.

Lo stesso processo di formulazione e attuazione della strategia di impresa è oggi connotato da frequenti ricicli e revisioni, scaturiti da un costante monitoraggio dell'ambiente di riferimento, da comunicare con tempestività alla struttura organizzativa, che si deve adeguare in maniera flessibile.

Nel processo citato si collocano importanti e frequenti momenti decisionali: snodi fondamentali tra la rilevazione di 'segnali' e il comportamento conseguente dell'organizzazione.

Tutti questi momenti (sia che riguardino la formulazione di una strategia complessiva per l'impresa, sia che si leghino allo sviluppo di una *business idea*) sono supportati da informazioni: nel momento in cui serve conoscenza per conoscere il contesto, nel momento in cui servono modelli a supporto delle decisioni, fino al flusso informativo che ne caratterizza lo sviluppo e a quello di ritorno per la misurazione e il controllo delle performance di risultato.

Le informazioni rappresentano quindi il collante di questo flusso e le persone e i processi il suo tramite, permettendo all'organizzazione di esprimere dinamicamente il suo assetto. Questi ultimi, allo stesso modo, devono esprimersi nell'ambito di un contesto più *sociale e sistemico*: è opportuno ripensare l'organizzazione in modo da renderla più flessibile e aperta al cambiamento (l'eccessiva formalizzazione e strutturazione dei processi irrigidisce e rallenta la risposta del sistema di fronte al dinamismo ambientale) e realizzare un ambiente nel quale i processi si svolgano in maniera sensibile e reattiva al flusso informativo correlato, abilitando l'innovazione.

Secondo alcuni studiosi, a fronte di queste considerazioni i modelli tradizionali di innovazione, basati sulla ricerca e sviluppo (technology push theory) e sull'interazione tra aziende e altri attori nelle filiere, sono arricchiti dalle recenti teorie sociali (social network theory of innovation) secondo le quali la cono-