

Organizzare il lavoro in modo intelligente

GUIDA AL CASE MANAGEMENT 103

UN WHITE PAPER
DI PEGA



Gli utenti, siano essi clienti o dipendenti, si aspettano in ogni momento un'esperienza fluida e risultati eccezionali. Con il case management è possibile gestire sia le aspettative che il flusso di lavoro. Si tratta di un approccio basato su software che connette persone, processi e tecnologie per svolgere e completare il lavoro in modo rapido e corretto, sempre e al primo colpo.

Per rendere possibile quel tipo di customer journey che conduce a risultati aziendali migliori, il case management integra intelligenza artificiale (IA) centralizzata, automazione robotica dei processi (RPA) ibrida e sviluppo software low-code per trasformare radicalmente flussi di lavoro e coinvolgimento.

Una volta abbinato all'approccio Center-out™ dell'architettura aziendale, la tua azienda è pronta a eccellere. I processi aziendali sono centralizzati, indipendentemente dal canale del cliente o dalla complessità aziendale, in modo da non perdere parte del lavoro in mezzo alla confusione.

In [Case management 101](#) e [Case management 102](#) abbiamo fornito una panoramica del case management e abbiamo spiegato come creare un team efficiente. Ora vediamo come organizzare il lavoro.

Definire i tipi di pratica

Una volta creato il team, è ora di mettersi al lavoro. Prima di tutto è necessario definire i tipi di pratica. Un tipo di pratica consiste essenzialmente in una categoria di lavoro. I tipi di pratica includono le caratteristiche di un determinato gruppo di pratiche, compresi i relativi dati raccolti e i passaggi necessari per svolgere il relativo lavoro.

Quando gli utenti interagiscono con una soluzione di case management, ogni pratica che creano è un esempio di un determinato tipo di pratica. Per esempio, si potrebbe definire un tipo di pratica denominato *Cambio di indirizzo*. Ogni volta che viene elaborata una nuova richiesta per cambiare l'indirizzo di un cliente, viene creata una nuova pratica per il tipo di pratica *Cambio di indirizzo*.

Con i sistemi di gestione delle pratiche più sofisticati è possibile creare gerarchie basate sugli oggetti, in cui i tipi di pratica possono essere contenuti da altri tipi di pratica. Ad esempio *Cambio di indirizzo* può essere una sottopratica di una più ampia pratica principale *Servizio clienti*.

Quando si definiscono i tipi di pratica, bisogna chiedersi:

- Il cliente come descriverebbe l'operazione che sta richiedendo?
- L'azienda come descriverebbe i risultati auspicati per questo tipo di lavoro?

Potrebbe essere necessario chiedere a molte persone di rispondere alla seconda domanda, tra cui utenti dell'applicazione, responsabili e forse qualche dirigente senior. Le risposte dei responsabili e dei dirigenti in merito ai risultati aziendali che desiderano ottenere possono essere un buon indicatore dei report, delle metriche e dei KPI da inserire nella soluzione.

Gestire la complessità

Come accennato prima, è possibile avere pratiche principali e sottopratiche. La definizione di queste pratiche permette di espandersi e adattarsi ai casi d'uso dei clienti e degli operatori in tutta l'azienda. Il risultato? I team possono gestire il lavoro offrendo al tempo stesso un'esperienza coesa e fluida.

La creazione di sottopratiche è uno dei modi con cui il case management contribuisce a proteggere il cliente dalle divisioni del lavoro presenti nell'azienda. Le aziende creano unità isolate in quanto permettono di gestire aree funzionali e allineare il lavoro dei dipendenti che svolgono operazioni correlate. Tuttavia, questo approccio diventa un problema quando un'azienda con più linee operative e presente in diverse aree geografiche cerca di offrire ovunque un servizio personalizzato e omogeneo. I dipendenti faticano a muoversi tra le singole unità, scontrandosi spesso con svariati sistemi e applicazioni. Dal canto loro, i clienti finiscono per ottenere esperienze disconnesse e deludenti.

Anche le relazioni tra pratica principale e sottopratica contribuiscono a semplificare la gestione del lavoro parallelo. Una pratica principale può dare origine a più sottopratiche. Ciascuna di esse (pagamenti delle transazioni, indagini sulle frodi ecc.) può essere elaborata in parallelo, mentre la pratica principale è il riferimento per la gestione delle relazioni tra sottopratiche.

Parte della definizione di un tipo di pratica include la definizione delle sottopratiche che può contenere. Se un tipo di pratica *può* contenere sottopratiche, diventa una pratica principale. Inoltre, il tipo di pratica dovrebbe definire se e quando tale sottopratica deve essere associata alla pratica principale. Alcune sottopratiche vengono create automaticamente all'inizio, quando viene creata la pratica principale, o quando le pratiche principali raggiungono un determinato obiettivo. Altre sottopratiche sono definite come facoltative e vengono aggiunte alla pratica principale solo a precise condizioni o quando richiesto da una parte interessata o da un utente.

Definire le fasi

Dopo aver definito i tipi di pratiche e la gerarchia delle relazioni tra pratiche principali e sottopratiche, è necessario stabilire come verrà completato il lavoro per ogni tipo di pratica. Innanzitutto vengono definite le fasi del percorso, dall'inizio del lavoro fino al suo completamento. Le fasi rappresentano il flusso di lavoro di livello superiore che una pratica richiede.

È importante ricordare che le fasi non sono sottopratiche e non rappresentano di per sé risultati aziendali significativi. Le fasi non sono nemmeno operazioni, perché non sono passaggi singoli. Se avete mai disegnato su una lavagna una serie di passaggi, probabilmente avete definito una serie di fasi.

Usare le fasi per definire il flusso di lavoro di livello superiore per una pratica può essere molto più facile che definire nel dettaglio ogni passaggio che compone un processo aziendale. È più facile ottenere il consenso delle parti interessate in merito alle fasi che non per i passaggi di livello inferiore, dato che questi ultimi presentano una profondità di dettaglio e variazione difficile da cogliere. Per questo motivo identificare le fasi relative alla pratica è un modo efficace per iniziare a definire l'applicazione del case management.

È necessario identificare le fasi in modo che il loro significato sia evidente agli occhi di tutte le parti interessate coinvolte nella pratica, compresi i clienti. Le fasi diventano il modo per comunicare lo stato della pratica in corso di elaborazione.

Definire fasi alternative

Di solito le pratiche passano in modo lineare da una fase all'altra. Ma cosa succede se un cliente chiama per annullare un ordine? A questo punto, la pratica deve essere sottratta dal normale flusso di fasi per essere inserita in una fase alternativa. Con le fasi alternative si gestiscono le eccezioni nell'elaborazione delle pratiche. Le operazioni responsabili della riorganizzazione di processi annullati o riavviati spesso sono incluse nelle fasi alternative di una pratica.

Definire i traguardi intermedi

Gli indicatori tra una fase e l'altra sono i traguardi intermedi. I traguardi intermedi sono le tappe che una pratica deve superare per passare da una fase all'altra. Definire i traguardi intermedi all'inizio o alla fine di ogni fase è essenziale per tracciare e monitorare lo stato di avanzamento del lavoro.

Stabilire accordi sul livello di servizio

A ogni fase dovrebbe inoltre corrispondere un accordo sul livello del servizio (SLA). Gli SLA definiscono la tempistica per il completamento delle fasi e sono spesso espressi in termini di obiettivo (termine temporale desiderato per il completamento della fase) o scadenza (termine temporale richiesto per il completamento della fase). Alcune applicazioni determinano sia una fase *Obiettivo* che una fase *Scadenza* per ogni servizio, aumentando il livello di escalation man mano che ogni obiettivo o scadenza viene raggiunto.

In genere gli SLA vengono definiti in uno dei seguenti modi:

- **Data esplicita:** in un tipo di pratica per l'elaborazione di una domanda di prestito, ad esempio, di solito si stabilisce una data di chiusura. Ogni fase della domanda di prestito ha un livello di servizio che è definito in base alla data di chiusura desiderata.
- **Numero di giorni dall'inizio di ogni fase:** in una pratica relativa al customer service, ad esempio, può essere necessario che la fase *Completamento* venga conclusa entro tre giorni.

I livelli di servizio andrebbero definiti non solo per ogni fase, ma anche per il tipo di pratica in generale. È necessario verificare che i livelli di servizio delle fasi rientrino nel complesso dei livelli di servizio per tipo di pratica.

I livelli di servizio dovrebbero anche definire le azioni. Superato l'obiettivo o la scadenza del livello di servizio, si dovrebbe riassegnare la pratica con le relative operazioni. L'escalation potrebbe attuarsi aumentando il livello di urgenza della pratica o innescando azioni di escalation, come l'invio di un'e-mail o di un SMS o il trasferimento della pratica a un supervisore.

Pianificare la risoluzione

L'ultima fase di ogni tipo di pratica è la *Risoluzione*, che rappresenta il completamento di un lavoro. La maggior parte delle pratiche raggiungono la fase della *Risoluzione* e vi rimangono per un tempo indeterminato. A questo punto la pratica, i relativi dati e la relativa cronologia dell'elaborazione diventano informazioni cruciali per analizzare e migliorare l'azienda. La valutazione dei lavori risolti è un modo eccellente per comprendere le fasi e i dati. Dato che il lavoro risolto ha già superato tutte le fasi, permette di trovare elementi di riscontro delle fasi nel lavoro risolto e usare tali elementi per definire le fasi per il tipo di pratica.

Considerare il riuso

È bene tenere presente il riuso nel definire i tipi di pratica, le relazioni tra pratica principale e sottopratica e le fasi della pratica. Alla fine si potrebbe decidere di espandere la risoluzione oltre il progetto iniziale ad altri lavori e di conseguenza si potrebbe voler trovare un modo per riutilizzare i tipi di pratica e fasi già definiti. Il riuso è importante per due motivi:

- **Time-to-market migliorato:** se è già stato definito un tipo di pratica da riutilizzare in più situazioni, riutilizzare quel tipo di pratica significa che non è necessario ricrearlo una seconda volta (o una terza o una quarta volta).
- **Coerenza:** l'ufficio legale potrebbe avere una strategia per gestire le indagini sulle frodi a cui vorrebbe che ogni dipartimento e linea di business si attenesse. La creazione di un tipo di pratica riutilizzabile denominata *Frode* e la definizione di quel tipo di pratica come pratica principale contenente svariate sottopratiche (*Apertura account, Reclami* e così via) assicura che tutti i gruppi all'interno dell'organizzazione seguano le stesse buone prassi per indagare sulle frodi.

Naturalmente è possibile riutilizzare molto altro, non solo tipi di pratica e fasi. Di fatto, mentre si pensa alla soluzione, si possono trovare molte opportunità, in particolare in merito alle operazioni e ai processi che definiscono come deve essere completato un lavoro. Anche la giusta piattaforma low-code favorisce il riuso, permettendo di utilizzare una vasta gamma di componenti comuni a più risoluzioni.

Design by doing

La creazione di nuovo lavoro ad hoc è un elemento scontato del case management, ma nessuna azienda vuole perdere tempo nella creazione di ciò che già esiste. L'obiettivo è standardizzare il più possibile. Per *design by doing* si intende la capacità dell'applicazione per la gestione delle pratiche di definire nuovi tipi di pratica in base al lavoro ad hoc completato. Questa tecnologia crea il modello e la struttura per qualcosa sulla base di ciò che è stato già fatto.

Un nuovo lavoro ad hoc è nuovo solo una volta. Quando si rincontra la stessa situazione, indipendentemente da chi la incontra, tutto ciò che è stato appreso durante la prima esperienza verrà applicato la seconda volta per garantire coerenza e iniziare a creare buone prassi.

Il design by doing permette agli utenti con le autorizzazioni di salvare sotto forma di modello il lavoro ad hoc che hanno precedentemente completato, che può quindi essere riutilizzato da chiunque all'interno dell'azienda. Questo approccio rappresenta una sorta di crowdsourcing controllato e consente di attingere dall'esperienza del personale aziendale senza attendere che il dipartimento IT dia l'approvazione e distribuisca le modifiche.

Con le procedure di gestione delle pratiche in costante evoluzione e nuove eccezioni che emergono continuamente, questo tipo di iperadattabilità è indispensabile per supportare le applicazioni di case management.

Implementare l'automazione in modo intelligente

Abbiamo esaminato come creare il team e come organizzare il lavoro. Abbiamo anche accennato ai tipi di lavoro che il case management può aiutare a tracciare quando il lavoro è troppo imprevedibile per essere guidato o automatizzato.

E le pratiche che possiamo automatizzare? Utilizzando l'IA, la RPA e lo sviluppo di software low-code, il case management può consentire agli utenti e all'IT dell'azienda di automatizzare, sviluppare applicazioni e ottenere risultati rapidamente.

L'automazione ha un ruolo fondamentale nel futuro del lavoro. Nonostante la preoccupazione che possa ridurre o eliminare posizioni lavorative, in realtà l'automazione crea lavoro, rende disponibili risorse e aumenta la soddisfazione del lavoratore. Infatti l'81% delle aziende intervistate ritiene che l'automazione intelligente risparmi 4 ore di lavoro a settimana a ogni lavoratore.¹

Scopri di più sul case management, sull'approccio [Center-out™](#) all'architettura aziendale e su come l'automazione intelligente può supportare la tua azienda per cavalcare la terza ondata della trasformazione digitale.

Visita il sito pega.com/it per saperne di più.

¹ Il futuro del lavoro: nuove prospettive su cambiamenti e trasformazione (Pega, 2020)



Pega realizza software innovativi che abbattano le complessità del business. Dall'ottimizzazione del customer lifetime value alla semplificazione dei servizi fino all'aumento dell'efficienza, Pega aiuta i brand leader del mondo a risolvere i problemi rapidamente e a trasformarsi per il futuro. I clienti di Pega prendono decisioni migliori per portare a termine il proprio lavoro, grazie all'IA e all'automazione intelligente. E, fin dal 1983, abbiamo implementato la nostra architettura scalabile e la piattaforma low-code per restare al passo con la rapidità dei cambiamenti. Le nostre soluzioni permettono ai nostri clienti di risparmiare tempo, così i loro dipendenti e i loro clienti finali possono dedicarsi a ciò che conta di più.

Per maggiori informazioni, visita il sito www.pega.com/it