

BPR: BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Paolo Atzeni
Dipartimento di Informatica e Automazione
Università Roma Tre
16/12/2005

Fonti e riferimenti

- G. Lazzi, Reingegnerizzazione dei processi, testo, vol.I cap.3
- M. Mecella lucidi
- V. Vittucci, lucidi

16/12/2005

2

Miglioramento dei processi

- Varie forme
 - Incrementale
 - Ripensamento radicale
- Anche come fase della pianificazione e dell'analisi
- Perché?
 - le tecnologie informatiche hanno spesso un impatto organizzativo che non può essere ignorato
 - o meglio
 - perché le tecnologie sono solo uno strumento, un'opportunità, un "fattore abilitante" per contribuire a raggiungere gli obiettivi strategici (servizio, profitto, ...)

16/12/2005

3

BPR

- Reingegnerizzazione dei processi aziendali
 - "Radicale" cambiamento e ridisegno nelle modalità di esecuzione dei processi in una organizzazione
 - Ripensamento completo

16/12/2005

4

Terminologia e atteggiamento ...

- I cultori del BPR utilizzano sempre termini come
 - radicale
 - "drammatico"
 - completo
 - ...
- ... usiamoli con spirito critico ...

16/12/2005

5

Processi e automazione

- Non:
 - come eseguire meglio i processi che eseguiamo oggi
- Ma:
 - Perché li facciamo così?
 - Dove sono i difetti ("criticità")?
 - Non si potrebbero fare in modo (completamente) diverso?
- Valorizzando la tecnologia (ma non considerandola un obbligo)

16/12/2005

6

Il concetto di processo ...

- Insieme di attività interrelate, finalizzate ad un risultato (misurabile, che contribuisce al raggiungimento della missione)
 - il risultato
 - le attività

16/12/2005

7

Altre definizioni di processo

- La sequenza delle operazioni volte a trasformare un input in un output
- Il flusso delle informazioni e delle comunicazioni scambiate tra attori che concorrono alla realizzazione di un fine
- La sequenza delle decisioni assunte ai diversi stadi di realizzazione di un risultato
- La mutua assunzione di impegni tra attori che intendono raggiungere in forma cooperante un obiettivo
- Rete di relazioni fra persone supportate da flussi per raggiungere in forma cooperante un obiettivo

16/12/2005

8

Processi e strutture

- I processi coinvolgono più strutture organizzative
- La focalizzazione sul prodotto e sul processo tende a ricostruire una visione d'insieme dei problemi, superando l'ottica di ogni specifica unità organizzativa (che tende a concentrarsi su "quanto di competenza")
 - difficile nella pubblica amministrazione, di solito legata a visione organizzativa;
 - per individuare i processi può essere controproducente procedere top-down
- Secondo i cultori del BPR i "processi" sono pochi e grandi
 - altrimenti il miglioramento radicale sarebbe impossibile

16/12/2005

9

Individuazione dei processi

- Per agire sui processi, è necessario individuarli ... come?
- A partire dai principali prodotti/servizi forniti, aggregando le attività correlate
- Ad esempio:
 - Per l'INPS
 - la riscossione dei contributi
 - il pagamento delle pensioni
 - Per una compagnia assicurativa:
 - la stipula di polizze
 - il pagamento degli indennizzi

16/12/2005

10

La catena del valore (Porter)



- Modella il flusso d'attività con cui la azienda realizza il valore dei prodotti
- Valore = prezzo che il cliente è disposto a pagare
- I processi primari aggiungono valore al prodotto

16/12/2005

11

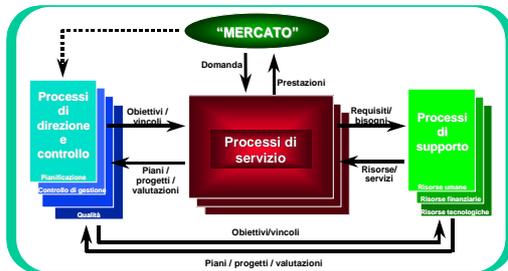
... Il concetto di processo ... (Classificazione dei processi fondamentali)

- Processi di servizio
 - processi primari finalizzati al raggiungimento della missione fondamentale della P.A. o dell'azienda e alla soddisfazione di bisogni ed esigenze dei clienti
- Processi di supporto
 - processi che offrono servizi a strutture e ruoli interni, allo scopo di acquisire, gestire e sviluppare le risorse necessarie ai processi di servizio
- Processi di direzione e controllo
 - processi finalizzati alla definizione delle strategie di servizio e al coordinamento, controllo e supervisione dei processi

16/12/2005

12

... Il concetto di processo ... (Architettura dei processi)



16/12/2005

13

Processi, esempio Sanità

- Gestione generale (Aziende Sanitarie Locali od Enti Territoriali)
 - prevenzione
 - gestione del contatto con il cliente (autorizzazioni, certifi)
 - assistenza socio-sanitaria
- Gestione ospedaliera
 - pronto soccorso
 - accogliimento (prenotazione visite e accettazione)
 - diagnosi (individuazione di stati patologici)
 - cura
- Supporto alla gestione generale e alla gestione ospedaliera
 - gestione delle convenzioni
 - pianificazione operativa
 - approvvigionamenti
 - gestione del personale
 - amministrazione e controllo
- Processi collaterali alla gestione ospedaliera
 - servizi generali (energia, IT...)
 - manutenzione
 - servizi alberghieri
 - gestione del patrimonio

16/12/2005

14

Interventi sui processi

- Miglioramento
- Ridisegno
- Reingegnerizzazione

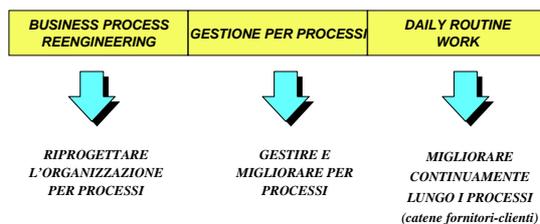
16/12/2005

15

Studio Di Caso

(SINF-04-BPR-StudioDiCaso.ppt)

Interventi a vario livello



16/12/2005

17

Miglioramento continuo e qualità totale

- Approccio (sviluppato in Giappone) basato sull'applicazione ripetuta di interventi locali
- Qualità dei servizi e prodotti, misurata dalla soddisfazione del cliente
- Innovazione e miglioramenti graduali, introdotti dal personale a tutti i livelli
- Rilevazione delle esigenze e indicazioni dei vari attori, espresse in termini quantitativi e valutate sulla base dei fattori critici di successo
- Diffusione delle informazioni, con osservazioni e misurazioni del processo, verifiche di conformità agli standard, controllo statistico di processo e rilevazione della soddisfazione del cliente

16/12/2005

18

Miglioramento continuo: un approccio

- QFD – Quality function deployment
 - identificazione (dettagliata e articolata) delle aspettative del cliente
 - individuazione delle caratteristiche (processi, risorse umane, funzionalità, singoli aspetti) del prodotto/servizio e correlazione con le aspettative del cliente
 - individuazione delle modalità di produzione/erogazione volti a realizzare meglio le caratteristiche ai fini delle aspettative

16/12/2005

19

BPR

- Miglioramento radicale
 - non automatizziamo processi obsoleti
- Linee guida
 - partire dai servizi/prodotti non dalle attività
 - coinvolgere gli utilizzatori
 - considerare la gestione delle informazioni (e acquisirle una volta sola)
 - ignorare la distribuzione delle risorse
- In realtà l'approccio radicale viene spesso combinato con il miglioramento continuo, con riduzione dei rischi: "ridisegno"

16/12/2005

20

	Reingegnerizzazione "drammatica" (oltre 80%)	Ridisegno Moderato (10-50%)	Miglioramento Incrementale (<10%)
Miglioramento dei risultati	Un intero processo complesso che si sviluppa su più aree funzionali e su più organizzazioni	Un processo di medio livello di complessità, con più sotto-processi, generalmente all'interno di una organizzazione o di una area funzionale	Un singolo sotto-processo o un processo semplice, collocato in una specifica unità organizzativa
Ambito	Da 9 a 18 mesi	Meno di un anno	Pochi mesi
Tempo necessario	Ridefinire e ristrutturare completamente l'attuale modo di operare	Automatizzare o eliminare specifiche attività e funzioni	Migliorare l'efficienza dei processi esistenti
Focus	Top management	Direzione dell'area funzionale	Responsabili degli uffici o gruppi di qualità
Leadership	Team dedicato con il coinvolgimento di tutti i dirigenti delle organizzazioni coinvolte	Gruppo di lavoro con i responsabili del SI e delle aree funzionali coinvolte	Team interno all'unità organizzativa
Gruppo di lavoro	Alto rischio e notevole investimento	Rischio da medio a basso, investimento principalmente legato all'informaticizzazione	Basso rischio, trascurabile necessità di investimento aggiuntivo
Livello di rischio e costi	Radical revision e del servizio e del rapporto con l'utenza. Cambiamenti su strutture organizzative, professionalità, S.I., cultura	Mantenimento degli attuali servizi, modifiche su flussi, S.I. attività, professionalità	Mantenimento degli attuali processi con miglioramenti di efficienza
Principi ispiratori			
	16/12/2005		21

BPR, caratteristiche principali

- Riprogettazione radicale, principi:
 - ricomposizione di attività frammentate (es.: sportelli polifunzionali)
 - categorizzazione e differenziazione dei flussi (es.: "triage", classificazione dei pazienti al pronto soccorso)
 - parallelizzazione di attività (es.: conferenza dei servizi)
 - eliminazione di attività a "non valore" (es.: riconciliazione dei dati inseriti più volte, da soggetti diversi in momenti diversi)
- Discontinuità nelle prestazioni:
 - mettere in discussione strutture e aspetti organizzativi
 - essere pronti a modifiche radicali (disponendo di "mandato forte")

16/12/2005

22

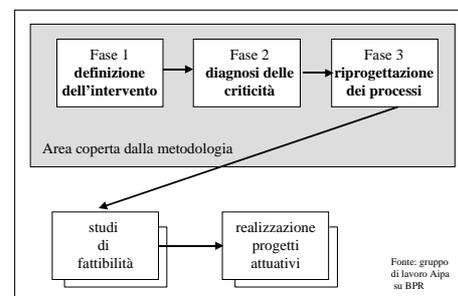
Attività del BPR



16/12/2005

23

BPR nella PA



16/12/2005

24

BPR nella PA

- **Fase 1: definizione del campo di applicazione della reingegnerizzazione**
 - passo 1 - identificare l'ambito e i livelli di intervento
 - passo 2 - delineare il contesto strategico
 - passo 3 - fissare gli obiettivi strategici
- **Fase 2: diagnosi delle criticità e delle priorità**
 - passo 4 - ricostruire la mappa dei processi reali
 - passo 5 - definire le metriche della prestazione complessiva di processo
 - passo 6 - misurare gli scostamenti tra obiettivi strategici e situazione attuale
- **Fase 3: riprogettazione dei processi**
 - passo 7 - disegnare le alternative di riprogettazione
 - passo 8 - progettare il sistema di monitoraggio e controllo
 - passo 9 - preparare la gestione del cambiamento organizzativo
 - passo 10 - sperimentare e correggere le ipotesi di riprogettazione

16/12/2005

25

Modelli per la rappresentazione dei processi

- Tradizionali
 - carte di processo
 - diagrammi di flusso
 - DFD
 - SADT/IDEF-0
- Più recenti
 - Action diagram
 - Modelli per workflow
 - alcuni diagrammi di UML (activity diagram, interaction diagram)

16/12/2005

26

Descrizione dei processi, alcune tecniche

- "[Gestione per processi](#)" (V. Vittucci), lucidi 31 e seguenti
 - [Esercizio](#) ("Apertura deposito ...") con [possibile soluzione](#) (V. Vittucci)

16/12/2005

27

Miglioramento, alcune tecniche

- [Gli strumenti per il miglioramento](#) (V. Vittucci) lucidi 14 e seguenti

16/12/2005

28

Esercizi

- Scegliere alcuni casi di riorganizzazione (ad esempio, il caso Ford e il caso IBM Credit, [vedi](#) Hammer) e indicare quali dei seguenti "principi di Hammer" sono stati applicati
 - Organizzarsi in ragione dei risultati e non dei compiti
 - Far svolgere il processo a chi ne deve usare l'output
 - Integrare l'elaborazione delle informazioni con la raccolta
 - Trattare le risorse distribuite come se fossero accentrate
 - Collegare le attività parallele anziché integrarle alla fine
 - Incorporare il controllo nel processo

16/12/2005

29

Esercizi

- Considerare una organizzazione di media complessità e individuarne i processi primari, di supporto e trasversali di governo
 - Esempi: da "[Gestione per processi](#)" (V. Vittucci) lucidi 11-12
 - Gestione alberghiera
 - Società di spedizioni e trasporti

16/12/2005

30