

# **BPR: BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

Paolo Atzeni  
Dipartimento di Informatica e Automazione  
Università Roma Tre  
8/01/2007

## Fonti e riferimenti

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

# 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, ...)

# BPR

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

## Terminologia e atteggiamento ...

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

# **Studio Di Caso**

**di Massimo Mecella**

**(SINF-05-BPR-StudioDiCaso.pdf)**

# 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)

## Il concetto di processo ...

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

## Altre definizioni di processo

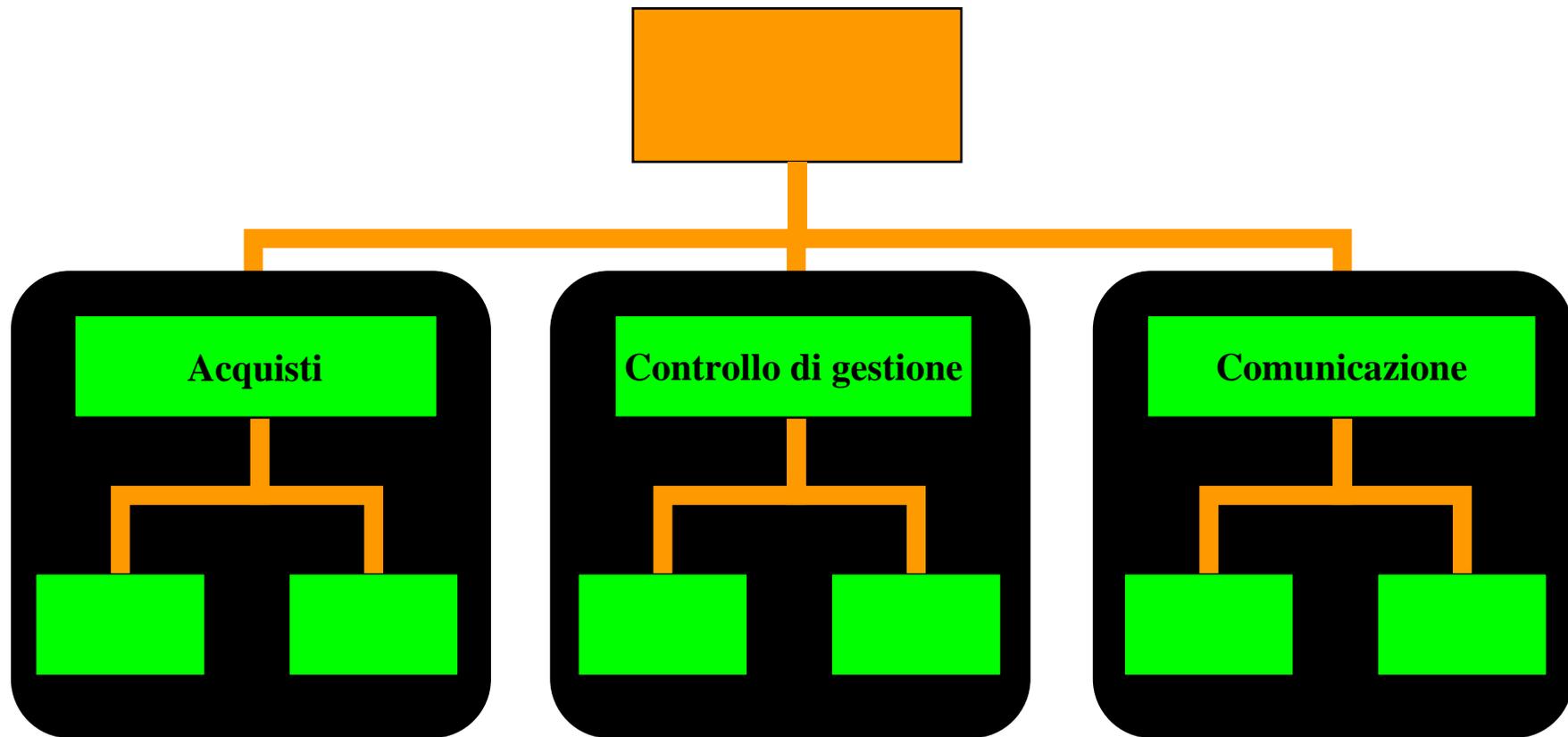
- La sequenza delle operazioni volte a trasformare un input in un output
- Il flusso delle informazioni e delle comunicazioni scambiate tra attori che concorrono alla realizzazione di un fine
- La sequenza delle decisioni assunte ai diversi stadi di realizzazione di un risultato
- La mutua assunzione 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

# 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

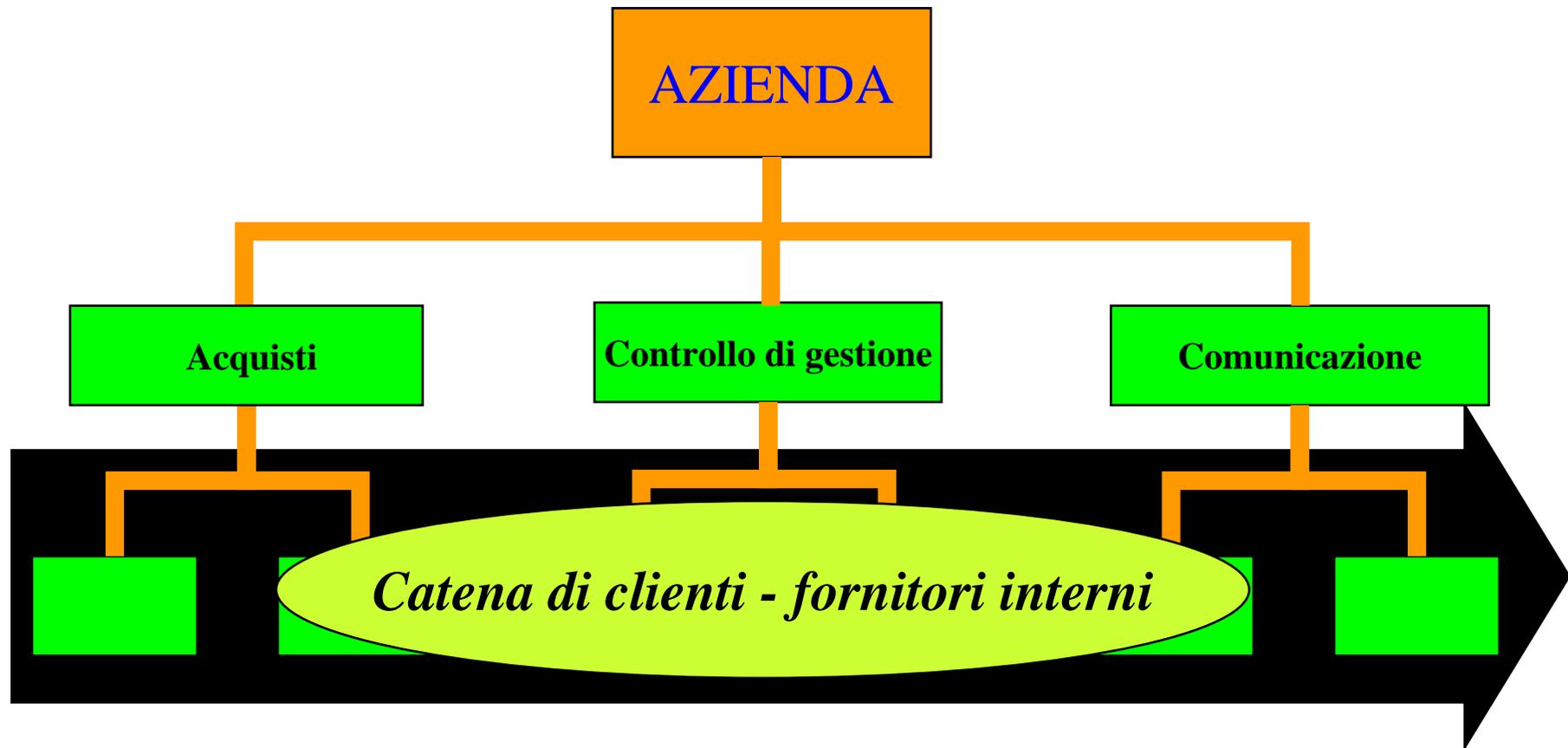
# Funzioni e strutture

- Tradizionalmente le “gestioni” e i “miglioramenti” sono stati impostati “per funzioni”

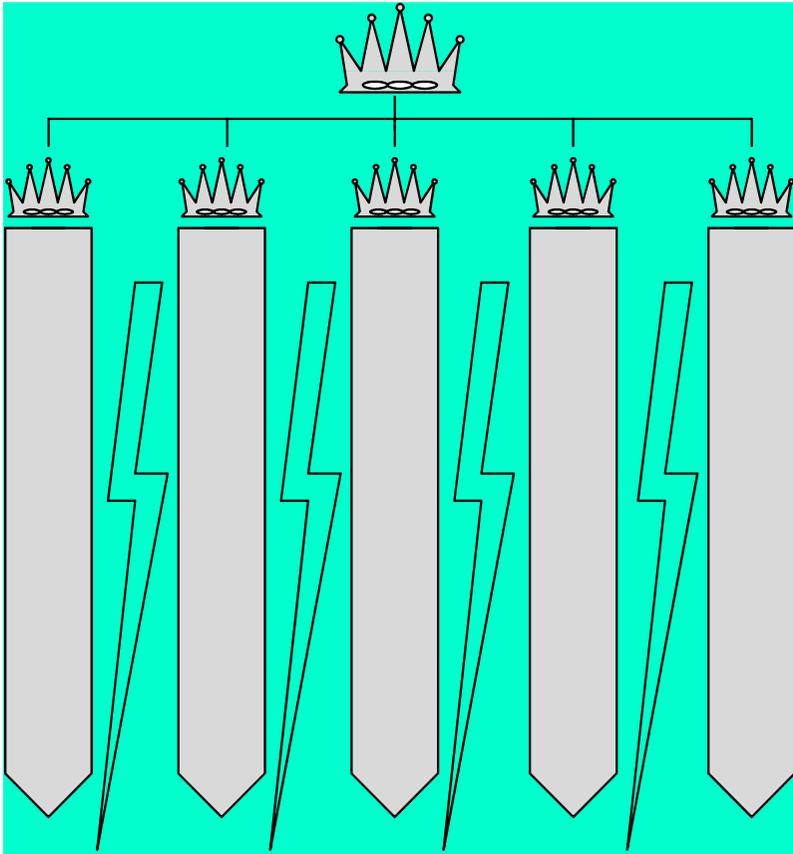


# L'approccio per processi

- Ma... l'impresa genera valore e profitto attraverso i suoi processi e non mediante le sue funzioni



# L'effetto "regno feudale"



- Le funzioni sono spesso “sovradimensionate”
- Nessuno si preoccupa degli spazi interfunzionali
- I processi sono gestiti localmente

# 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

# La catena del valore (Porter)



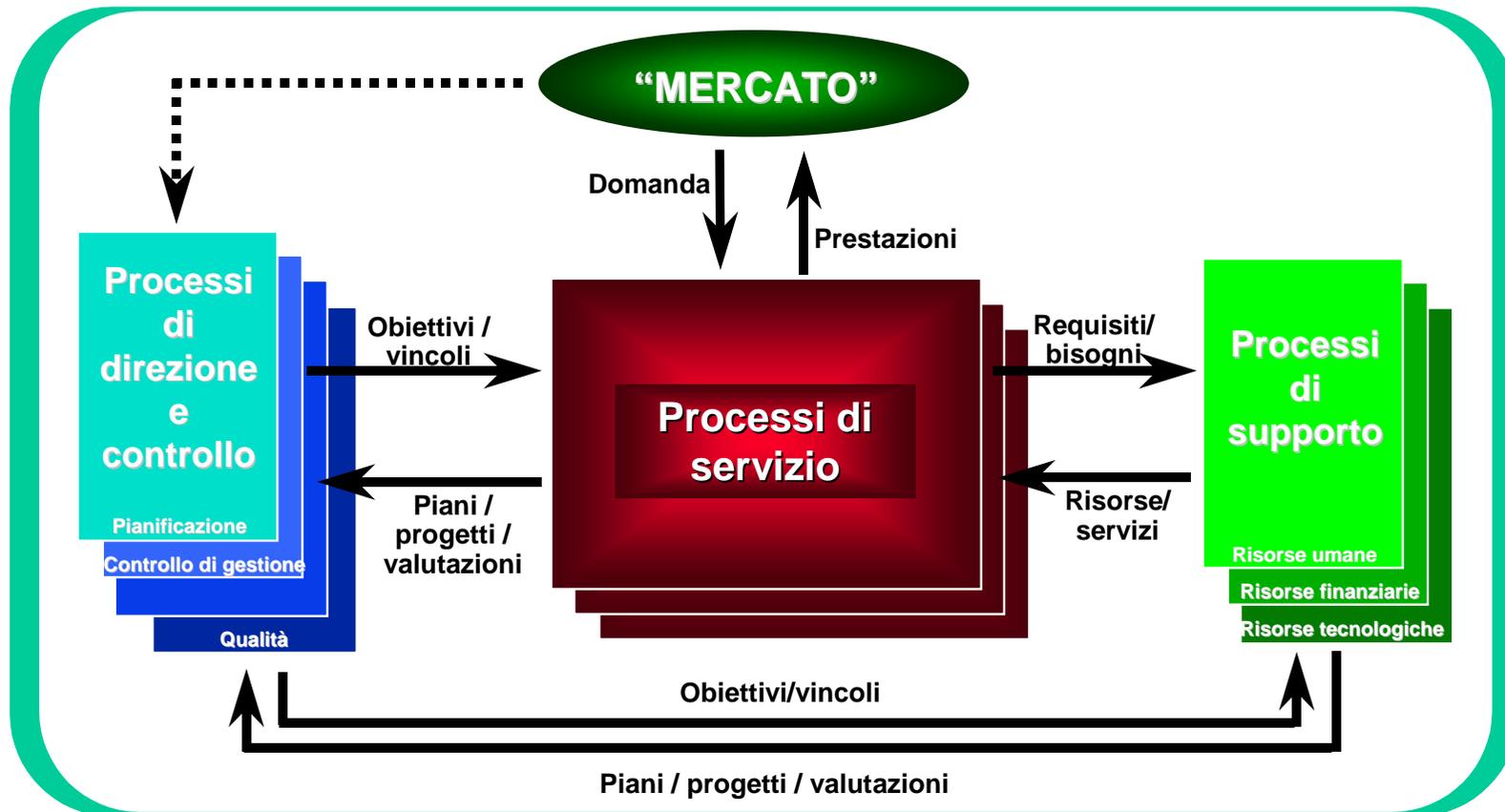
- Modella il flusso d'attività con cui l'azienda realizza il valore dei prodotti
- Valore = prezzo che il cliente è disposto a pagare
- I processi primari aggiungono valore al prodotto

# Classificazione dei processi

- Processi primari
  - processi 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

(talvolta si distinguono solo i processi primari dagli altri)

# Architettura dei processi



# Processi, esempio Sanità

- Gestione generale (Aziende Sanitarie Locali od Enti Territoriali)
  - prevenzione
  - gestione del contatto con il cliente (autorizzazioni, certificazioni)
  - assistenza socio-sanitaria
- Gestione ospedaliera
  - pronto soccorso
  - accoglimento (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

# Processi di business Società di trasporti e spedizioni

## Processi di supporto



## Processi primari



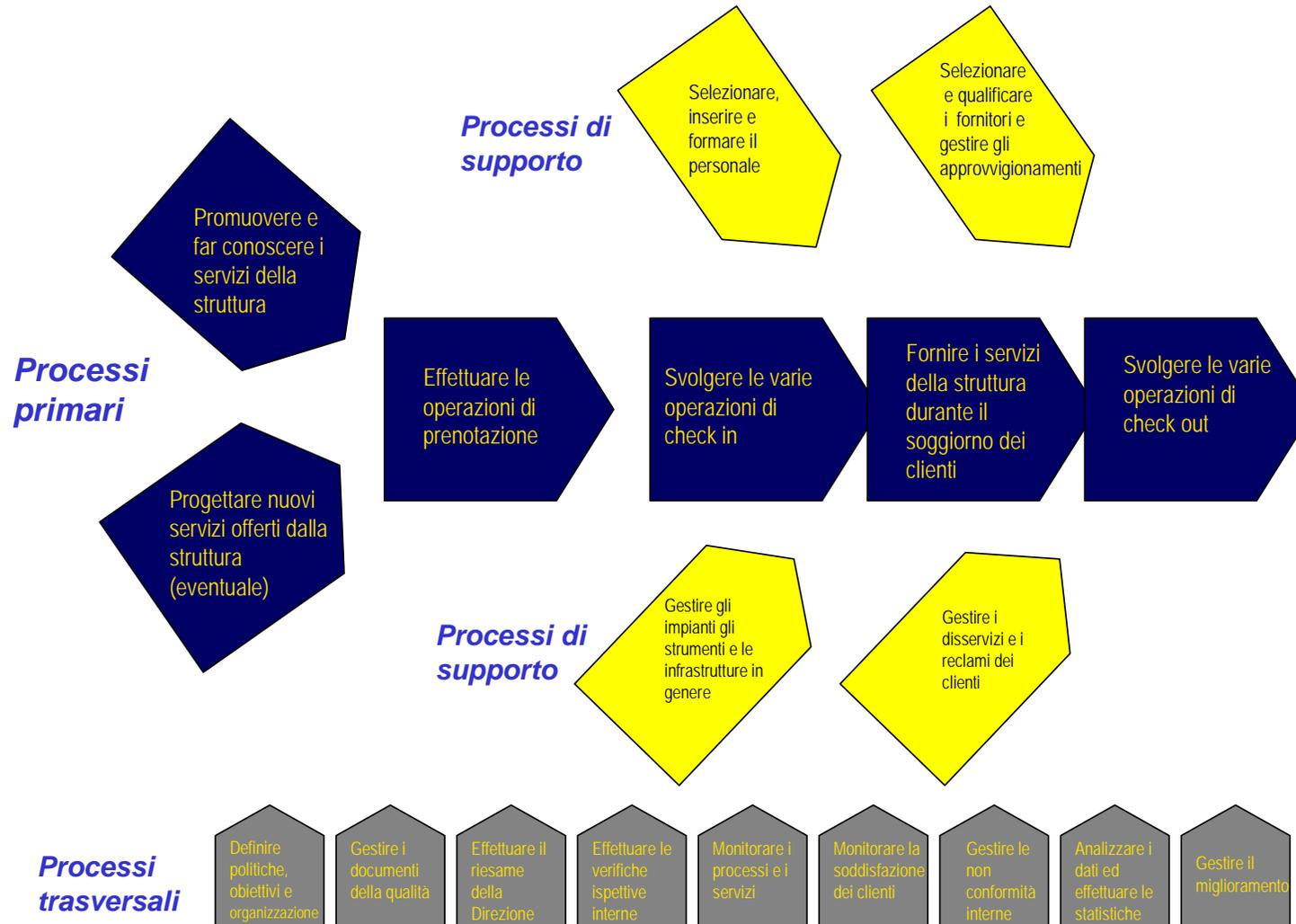
## Processi di supporto



## Processi trasversali

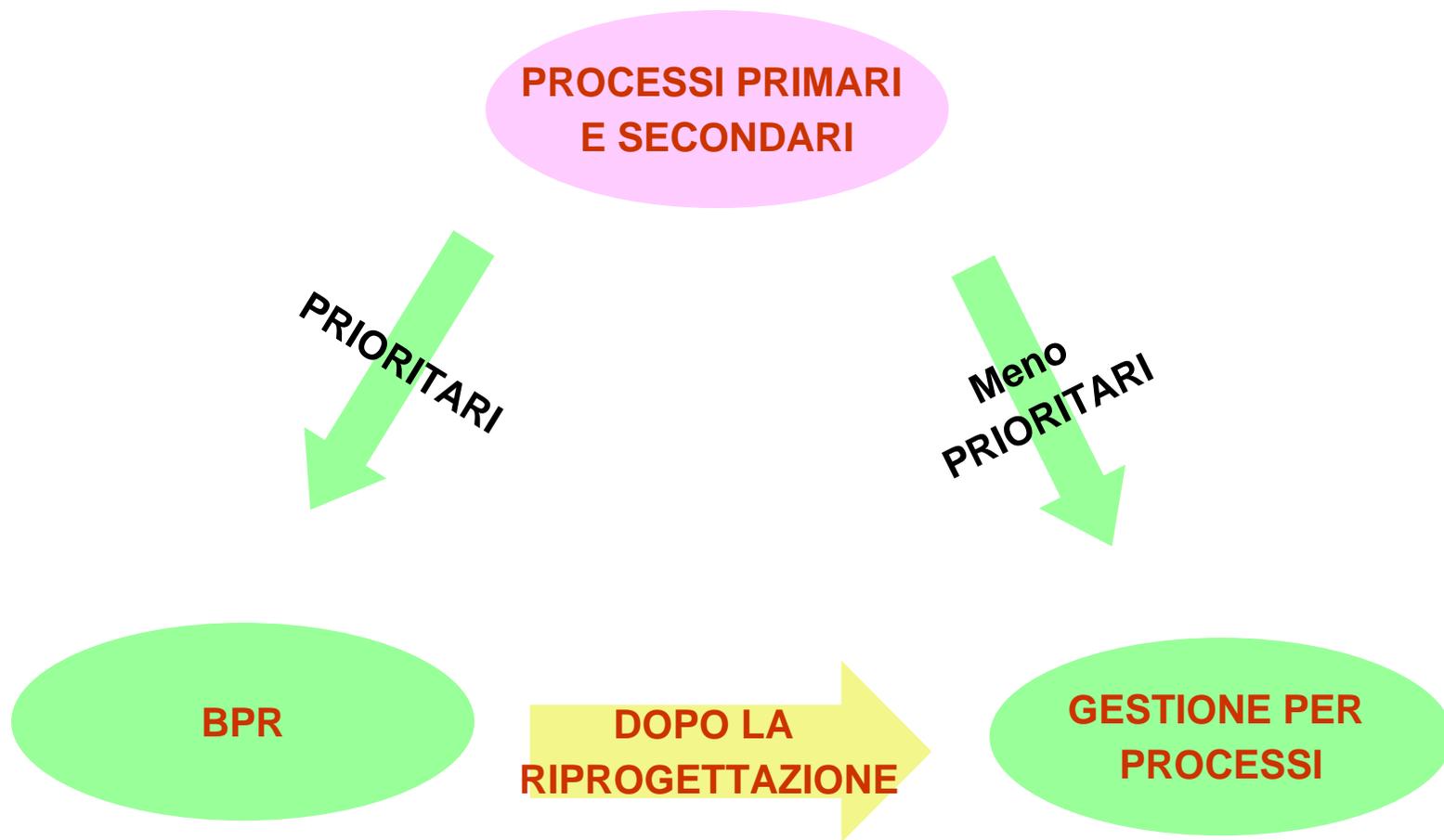


# Processi di business di una struttura alberghiera



# Interventi sui processi

- Miglioramento ("gestione per processi")
- Reingegnerizzazione



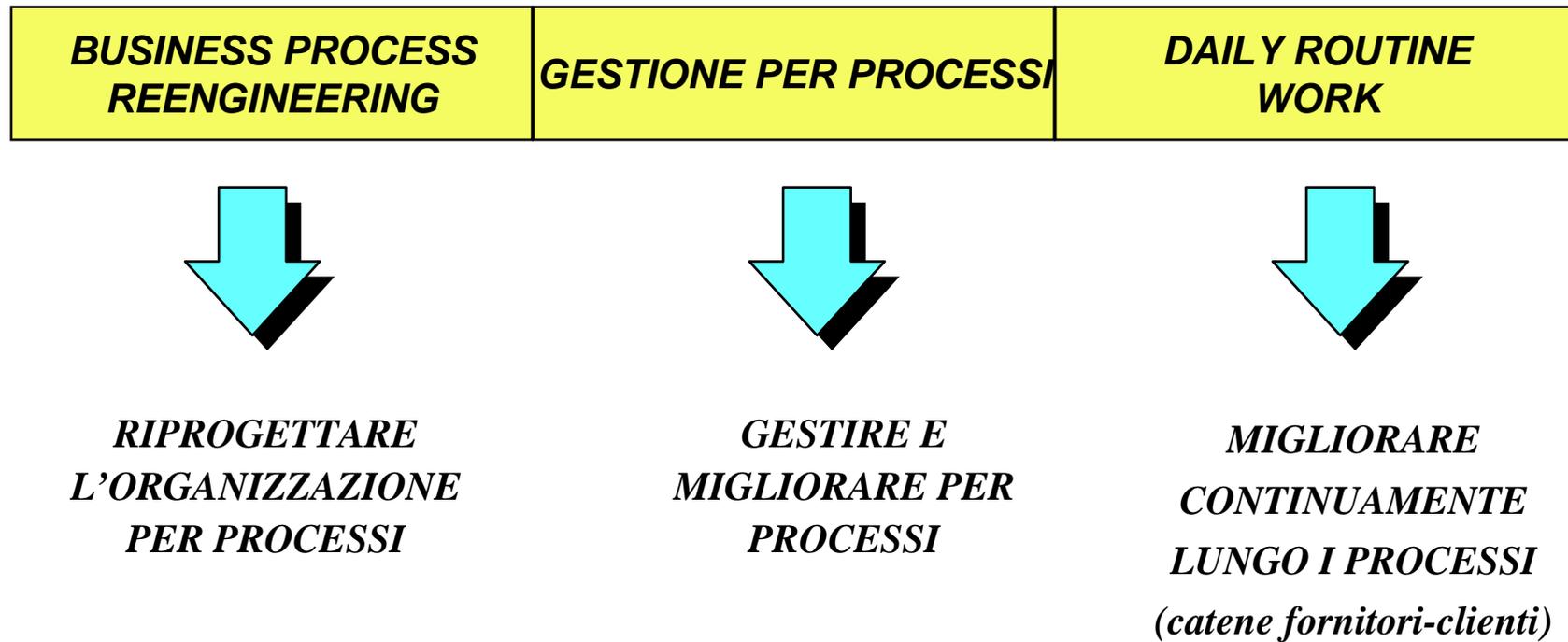
## Quando la “gestione per processi”?

- Processi che non utilizzano molto tempo o denaro
- Nuovi processi che non funzionano come ci si aspettava
- E' richiesto un miglioramento transitorio, in attesa che si avvii il nuovo processo
- Il processo funziona bene, tranne la presenza di ricicli interni e ridondanze
- Occorre avere risultati immediati, anche se limitati

## Quando il BPR?

- I clienti (esterni) sono scontenti in termini di tempi, costi, qualità
- Il processo è troppo lento ed occorre migliorarlo di 10 volte
- Il processo attraversa un gran numero di funzioni e coinvolge molte persone
- Il processo è vecchio ed è stato automatizzato senza essere semplificato
- Il fatturato è molto cresciuto ed il vecchio processo è inadeguato

# Interventi a vario livello



# 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

# 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

# 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"

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

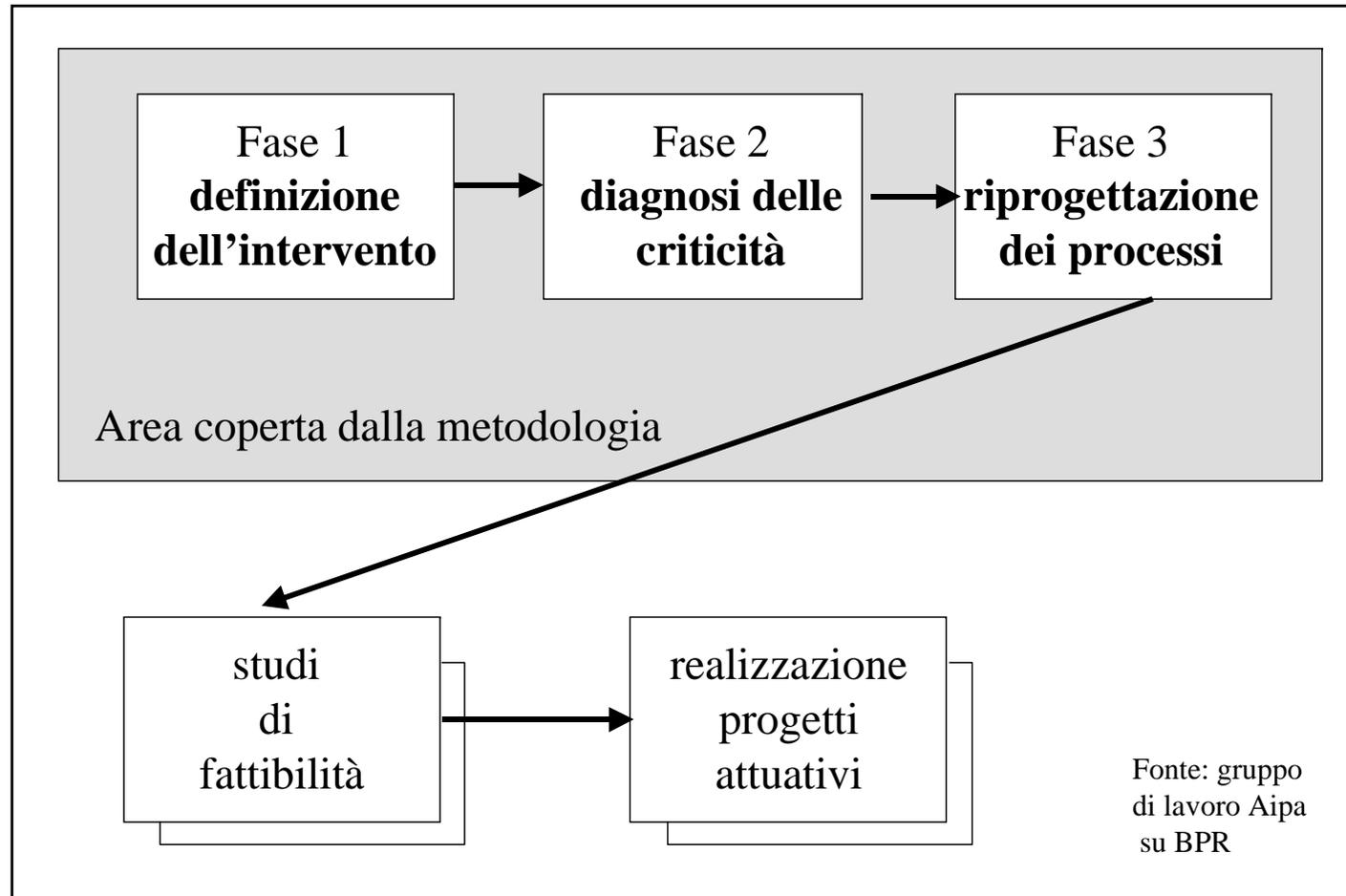
# Gestione per processi

- "[Gestione per processi](#)"  
(da materiale di V. Vittucci:  
SINF-06-GestionePerProcessi.pdf)

# BPR, caratteristiche principali

- Riprogettazione radicale, principi:
  - ricomposizione di attività frammentate (es.: sportelli polifunzionali)
  - categorizzazione e differenziazione dei flussi (es.: "trriage", 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")

# BPR nella PA



# 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

## Attività del BPR



# 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)

# Descrizione dei processi, alcune tecniche

- "Gestione per processi" (V. Vittucci)
  - Esercizio ("Apertura deposito ...") con possibile soluzione (V. Vittucci)

# Miglioramento, alcune tecniche

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

# 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

# Esercizi

- Considerare una organizzazione di media complessità e individuarne i processi primari, di supporto e trasversali di governo
  - Esempi:
    - Gestione alberghiera
    - Società di spedizioni e trasporti