

BPR: BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Paolo Atzeni
Dipartimento di Informatica e Automazione
Università Roma Tre
18/12/2007

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)

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

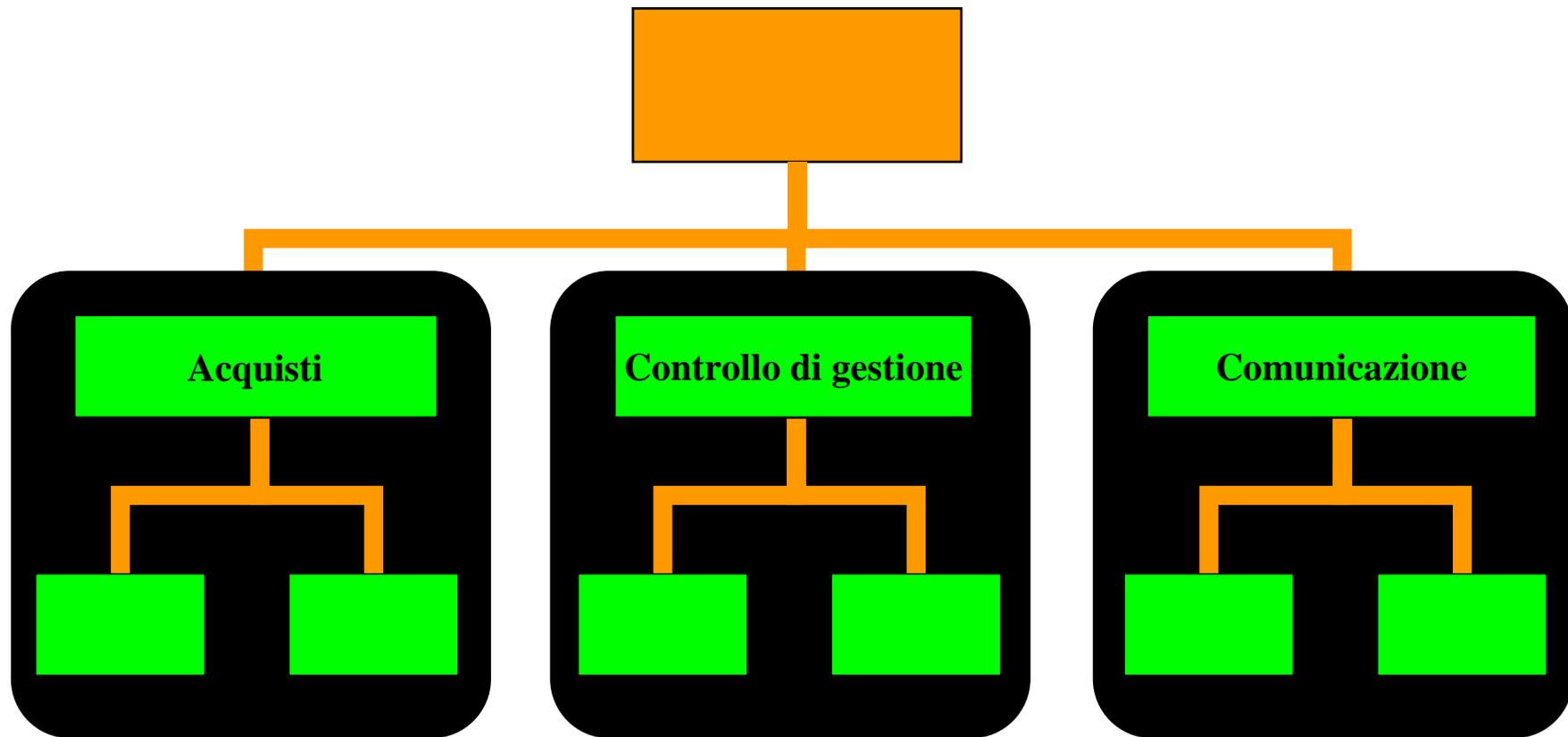
- La sequenza delle operazioni volte a trasformare un input in un output
- Il flusso delle informazioni e delle comunicazioni scambiate tra attori che concorrono alla realizzazione di un fine
- La sequenza delle decisioni assunte ai diversi stadi di realizzazione di un risultato
- La mutua assunzione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

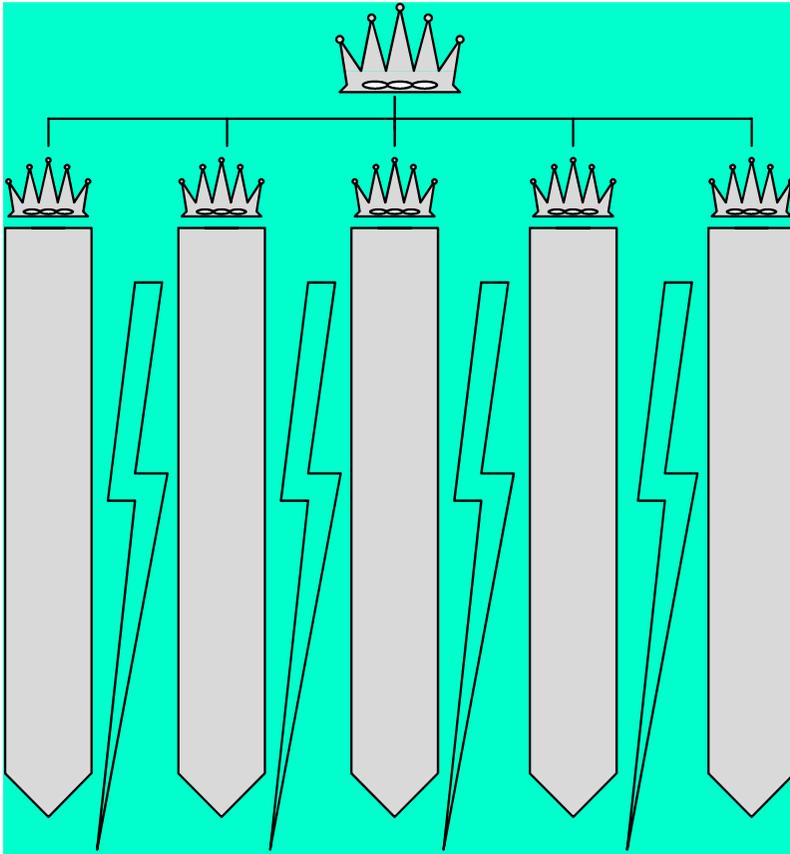
- I processi coinvolgono più strutture organizzative
- La focalizzazione sul prodotto e sul processo tende a ricostruire una visione d'insieme dei problemi, superando l'ottica di ogni specifica unità organizzativa (che tende a concentrarsi su "quanto di competenza")
 - difficile nella pubblica amministrazione, 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”



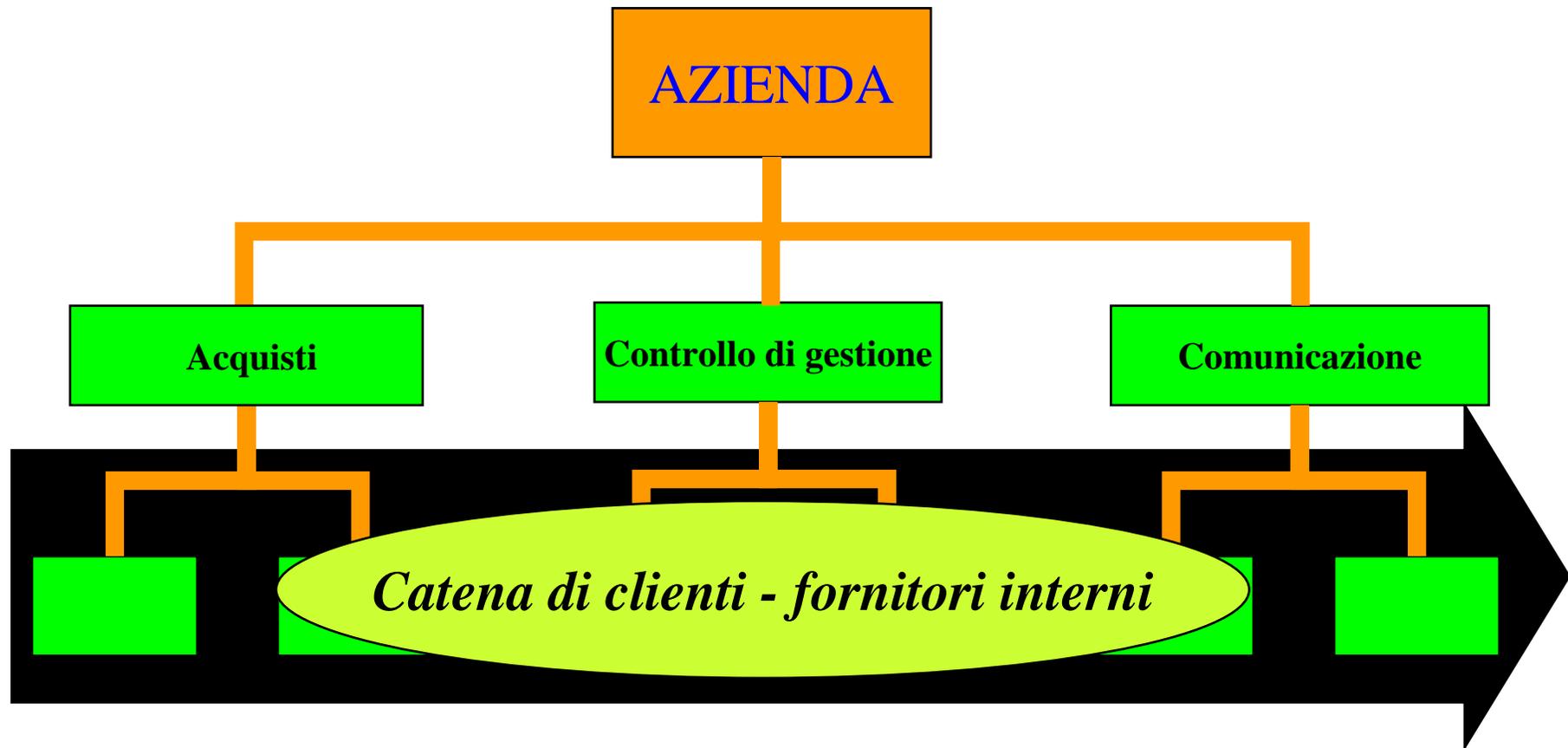
L'effetto "regno feudale"



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

L'approccio per processi

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



L'approccio per processi e l'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)

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)



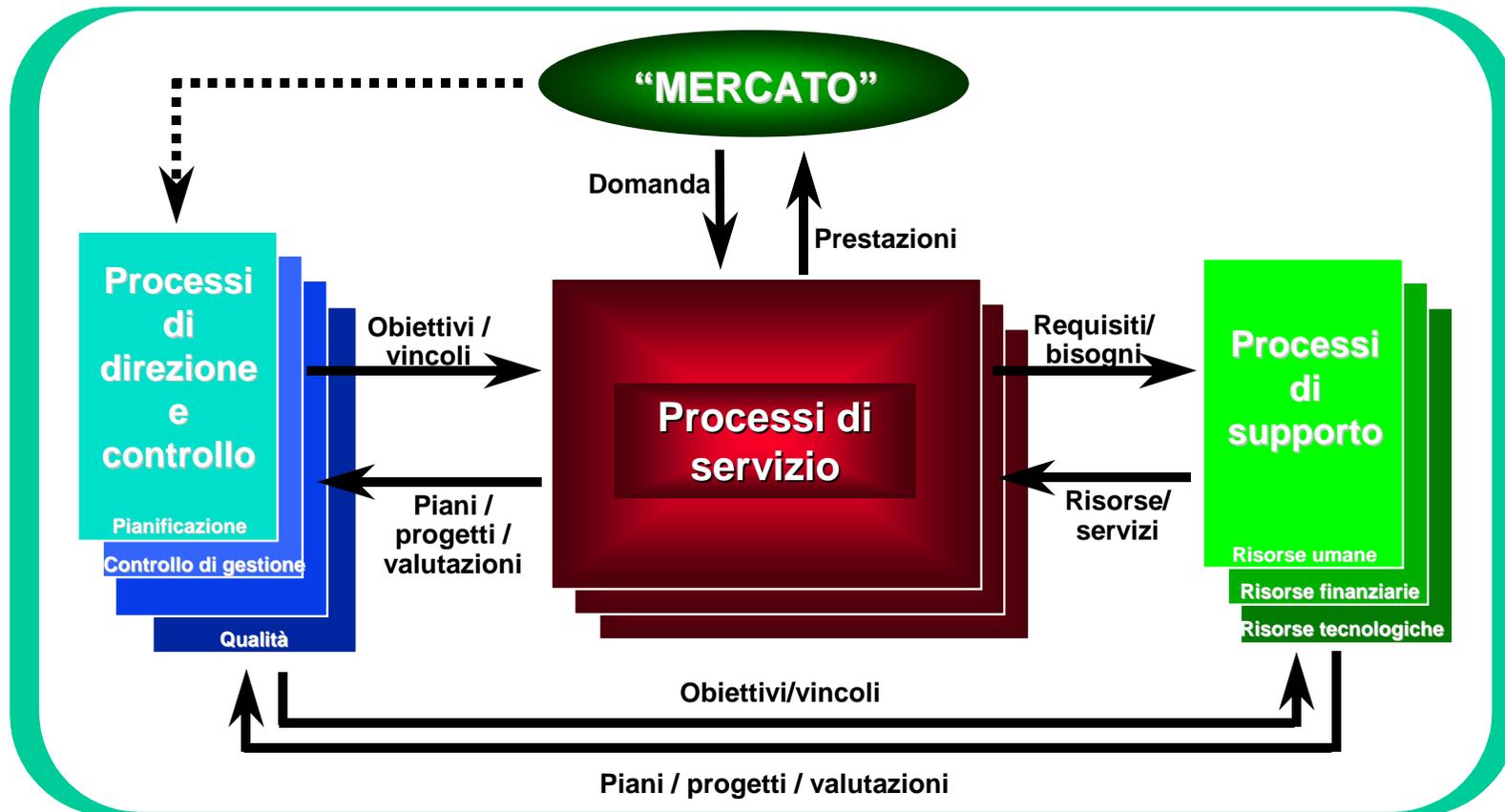
- Modella il flusso d'attività con cui l'azienda realizza il valore dei prodotti
- Valore = prezzo che il cliente è disposto a pagare
- I processi primari aggiungono valore al prodotto

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)

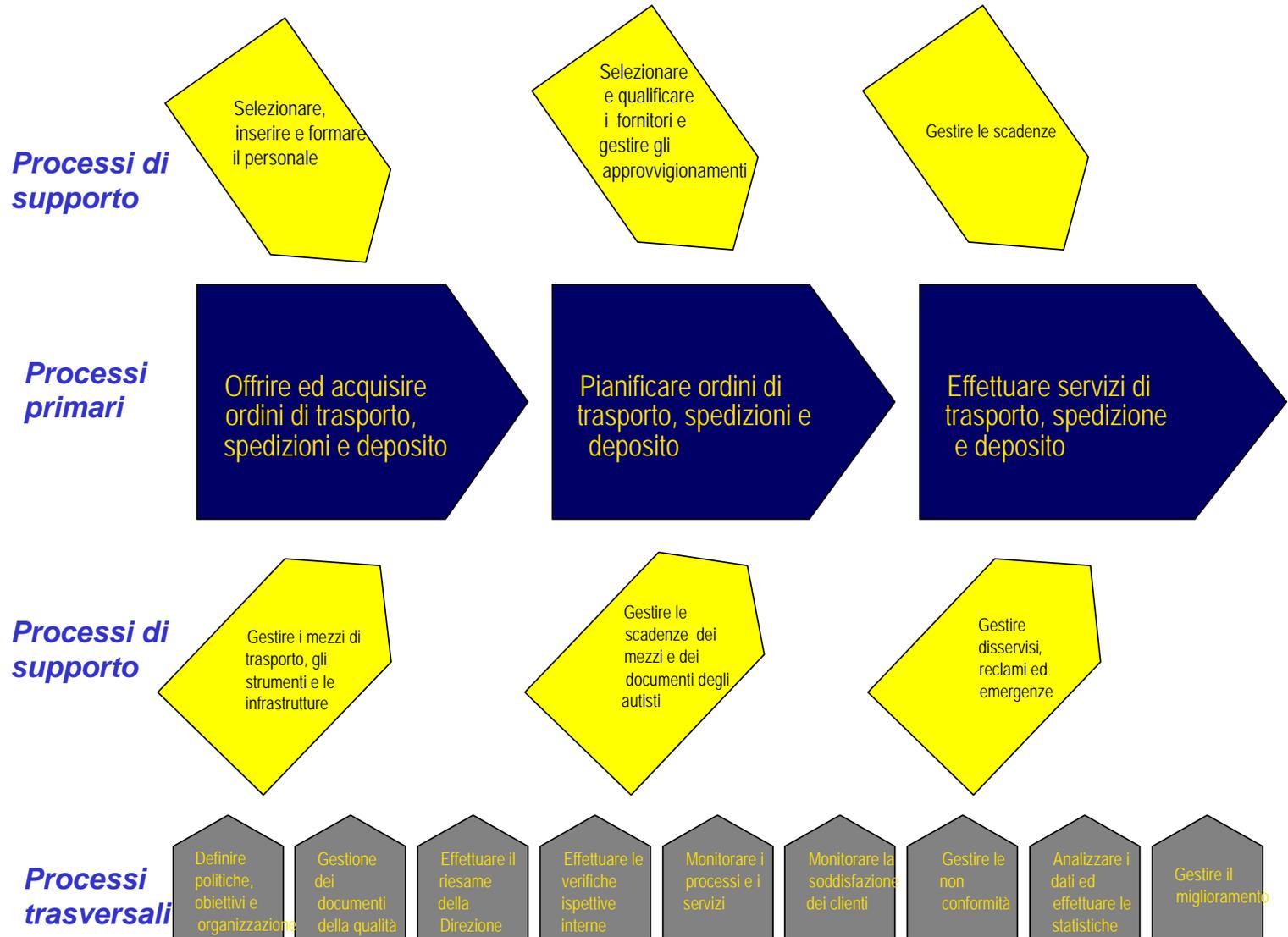
Architettura dei processi



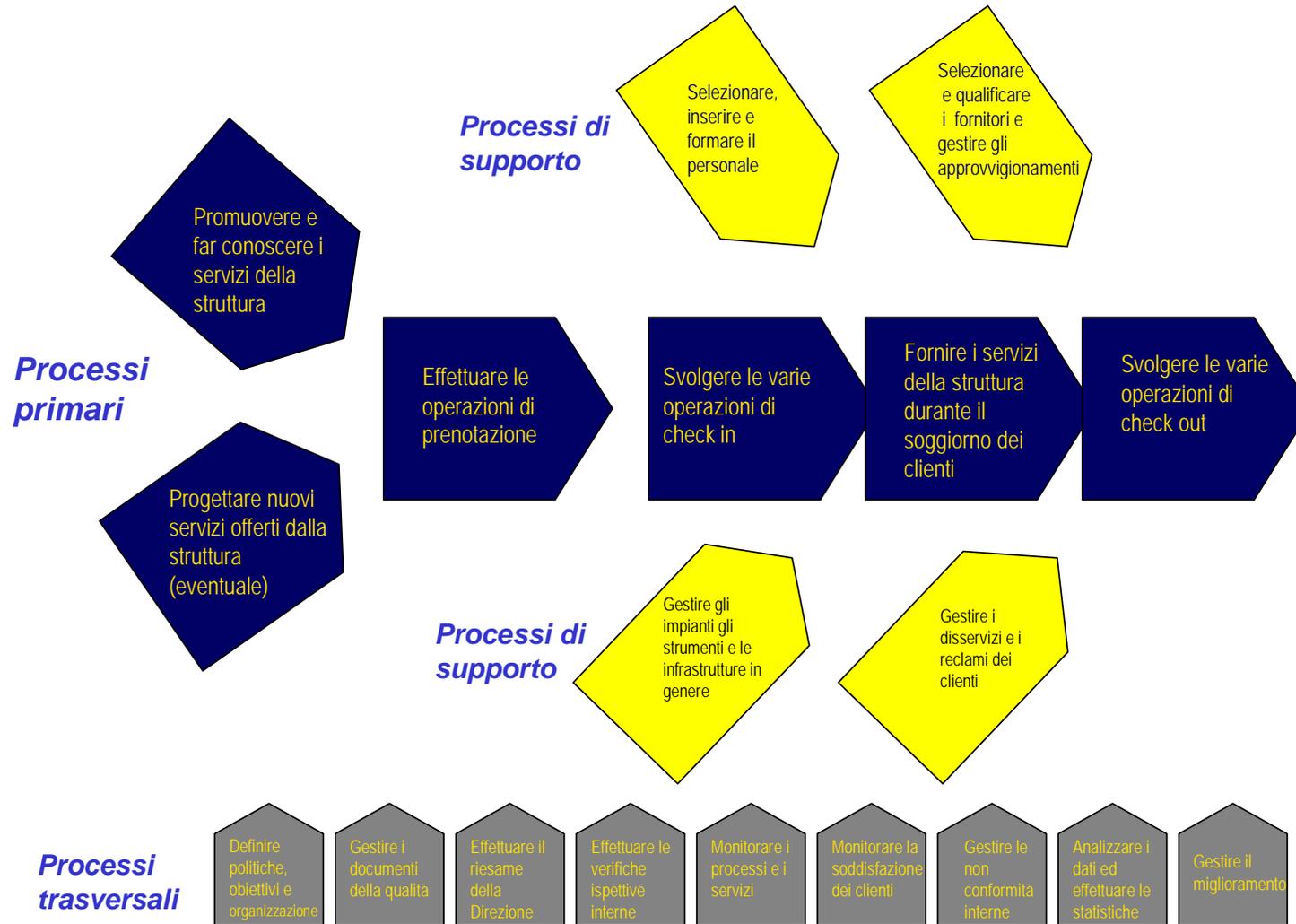
Processi, esempio Sanità

- 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



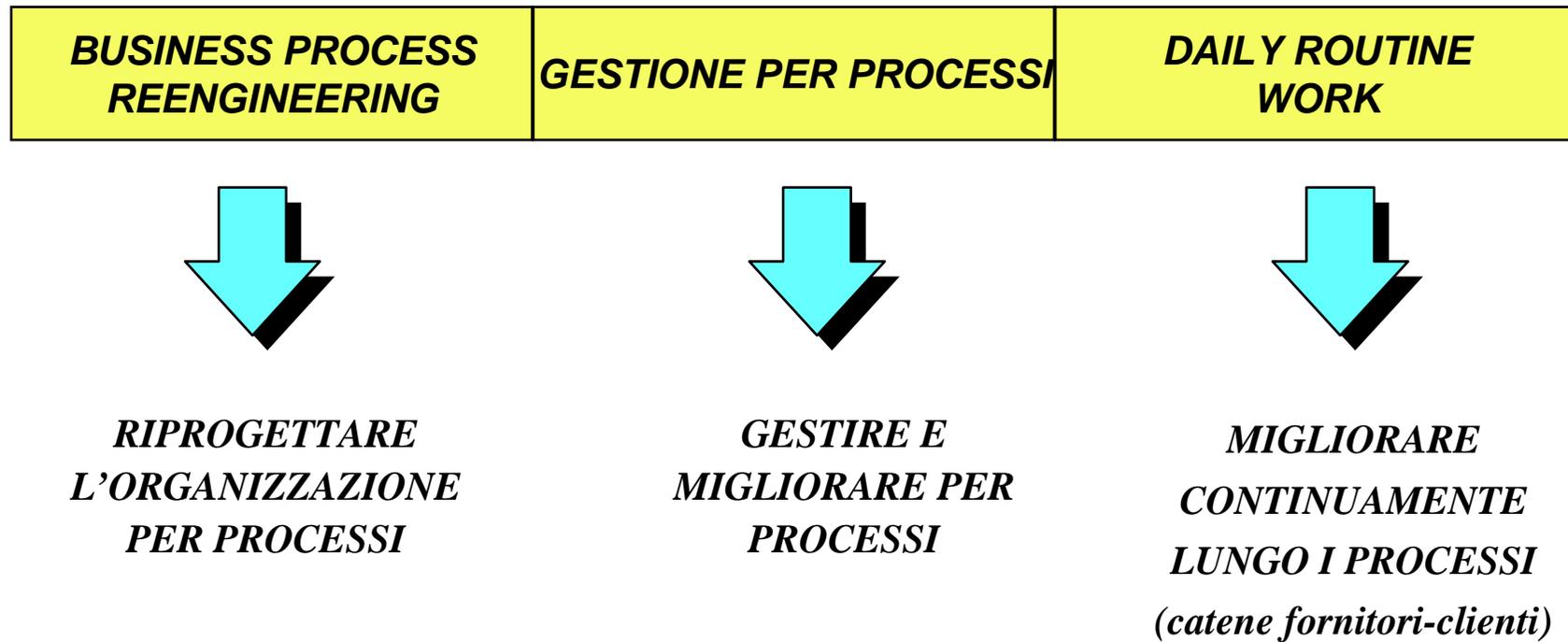
Processi di business di una struttura alberghiera



Interventi sui processi, classificazioni

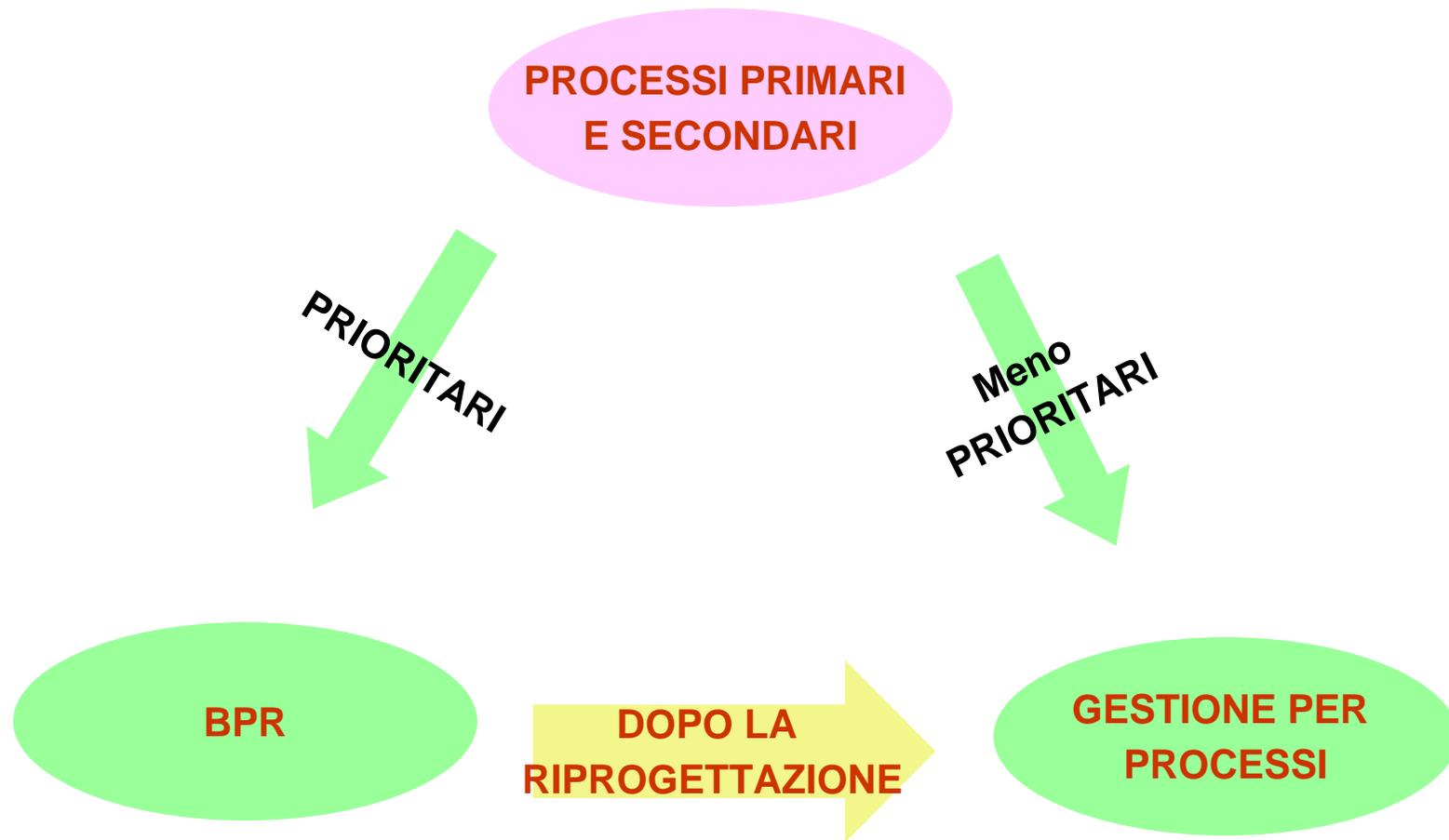
- in letteratura, varie proposte, comunque basate sull'ampiezza dell'intervento

Una classificazione



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



BPR vs “gestione per processi”?

- 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
- 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

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"

	Reingegnerizzazione	Ridisegno	Miglioramento
Miglioramento dei risultati	"drammatico" (oltre 80%)	Moderato (10-50%)	Incrementale (<10%)
Ambito	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
Tempo necessario	Da 9 a 18 mesi	Meno di un anno	Pochi mesi
Focus	Ridefinire e ristrutturare completamente l'attuale modo di operare	Automatizzare o eliminare specifiche attività e funzioni	Migliorare l'efficienza dei processi esistenti
Leadership	Top management	Direzione dell'area funzionale	Responsabili degli uffici o gruppi di qualità
Gruppo di lavoro	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
Livello di rischio e costi	Alto rischio e notevole investimento	Rischio da medio a basso, investimento principalmente legato all'informatizzazione	Basso rischio, trascurabile necessità di investimento aggiuntivo
Principi ispiratori	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

Una semplice metodologia

(seguita anche nello studio di caso già visto: SINF-05-BPR-StudioDiCaso.pdf)

- Identificazione del servizio
- Definizione dei requisiti di qualità /obiettivi di prestazioni
- Ricostruzione del processo attuale
- Identificazione criticità / cause che non consentono la soddisfazione dei requisiti qualitativi e degli obiettivi di performance
- Identificazione delle ipotesi di soluzione
- Ridisegno del processo

Identificazione del servizio

- Definizione dello scopo ("mission"), soprattutto dal punto di vista del cliente, del fruitore del servizio
 - enfasi sul servizio, sul risultato finale
 - Inoltre è utile
 - definire il proprietario/gestore/responsabile del servizio:
 - responsabile del raggiungimento degli obiettivi (esiste?)
 - individuare fornitori e input, clienti e output:
 - fornitori forniscono prodotti e servizi input del processo
 - clienti utilizzano prodotti e servizi output del processo
- attenzione a non farsi influenzare dall'implementazione attuale!

Definizione di requisiti di qualità e obiettivi di prestazioni

- **Requisiti di qualità**
 - Caratteristiche di interesse di un servizio definite in base alle attese e ai bisogni dei **clienti**
- **Obiettivi di performance**
 - Caratteristiche di efficienza di un servizio definite dal punto di vista degli **erogatori** del servizio stesso
- **Indicatori di qualità**
 - Misurano l'**output** del processo di erogazione dei servizi definito in base ai requisiti di qualità
- **Indicatori di performance**
 - Misurano le condizioni organizzative e strutturali proprie dell'**ente** definite in base agli obiettivi di performance

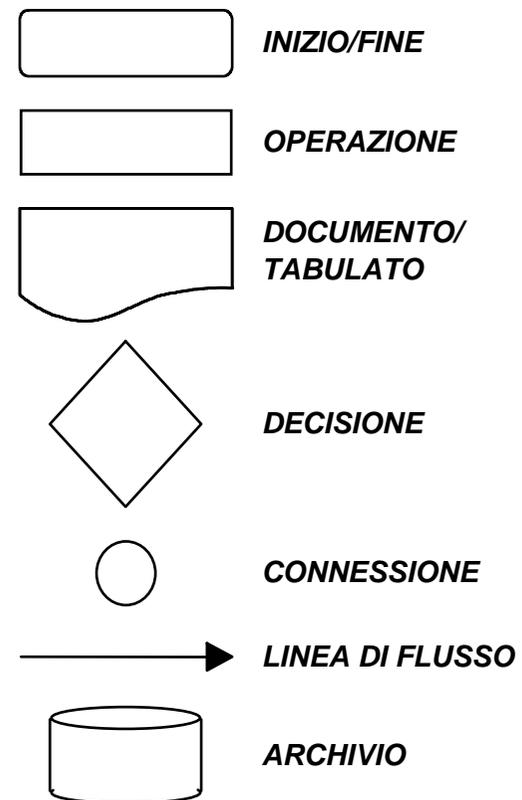
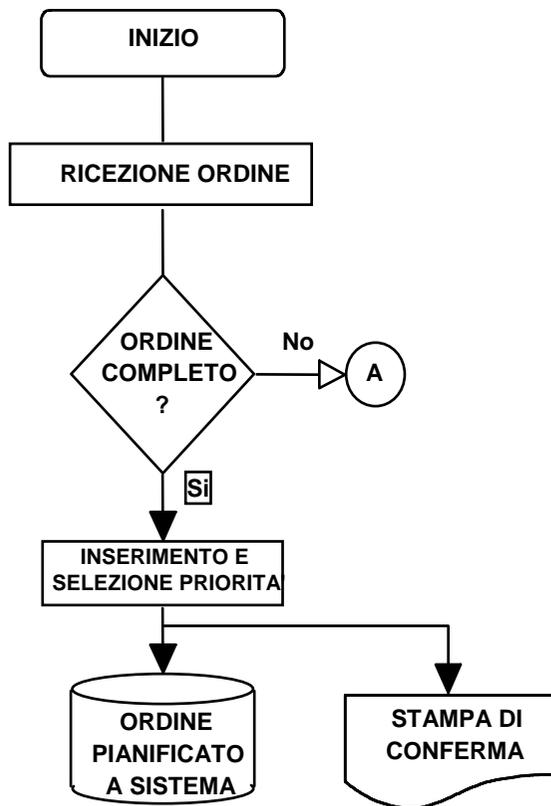
Definizione di requisiti di qualità e obiettivi di prestazioni: esempi

- **Requisiti di qualità**
 - Chiarezza e accessibilità del servizio
- **Obiettivi di performance**
 - Fissare adunanze entro 15 giorni
- **Indicatori di qualità**
 - Numero di domande sbagliate
- **Indicatori di performance**
 - Differenza fra il tempo di attesa reale e quello previsto

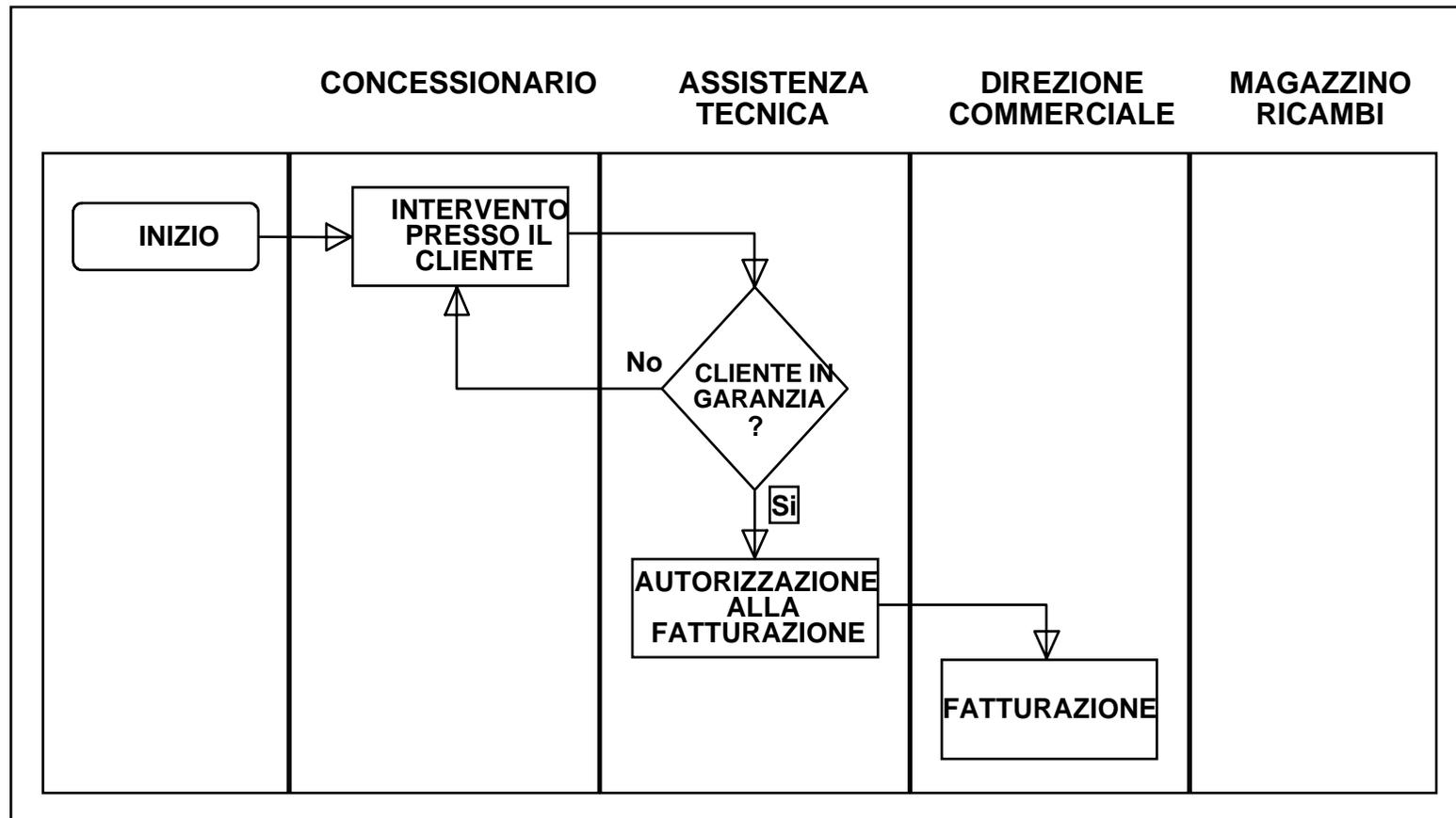
Ricostruzione del processo attuale

- Varie tecniche; oltre a quella vista nell'esempio, ne citiamo due:
 - Diagramma di flusso
 - Diagramma di flusso funzionale

Diagrammi di flusso



Diagrammi di flusso funzionali



Identificazione criticità / cause ...

- ... che non consentono la soddisfazione dei requisiti qualitativi e degli obiettivi di performance

Identificazione delle ipotesi di soluzione e ridisegno del processo

- Linee guida:
 - 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)
- Atteggiamento (almeno potenziale)
 - mettere in discussione strutture e aspetti organizzativi
 - essere pronti a modifiche radicali (disponendo di "mandato forte")

I "principi di Hammer"

- *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*

Alcuni spunti per il miglioramento della qualità'

- Allineamento tra cliente e fornitore
- Miglioramento delle comunicazioni
- Semplificazione
- Standardizzazione
- Formazione del personale
- Automazione

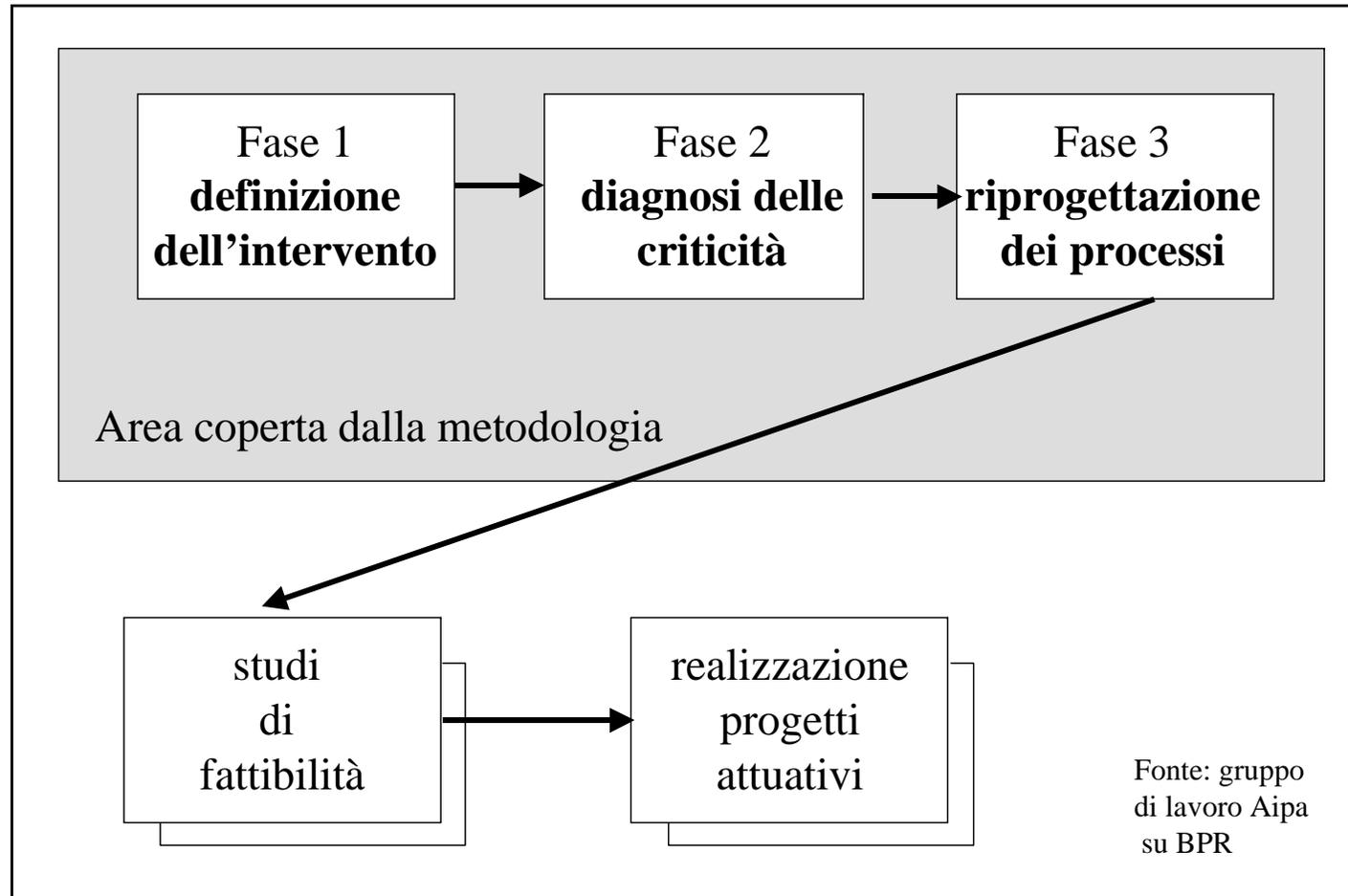
Alcuni spunti per il miglioramento dei costi

- Eliminazione degli sprechi
- Migliore utilizzo dei mezzi esistenti
- Soluzioni per eliminare attività ridondanti
- Allargamento dei compiti (unificazione delle attività simili o consecutive)
- Automazione

Alcuni spunti per la riduzione dei tempi

- Parallelizzazione
- Cambiamenti di sequenza
- Eliminazione delle fermate
- Sincronizzazione delle attività
- Automazione

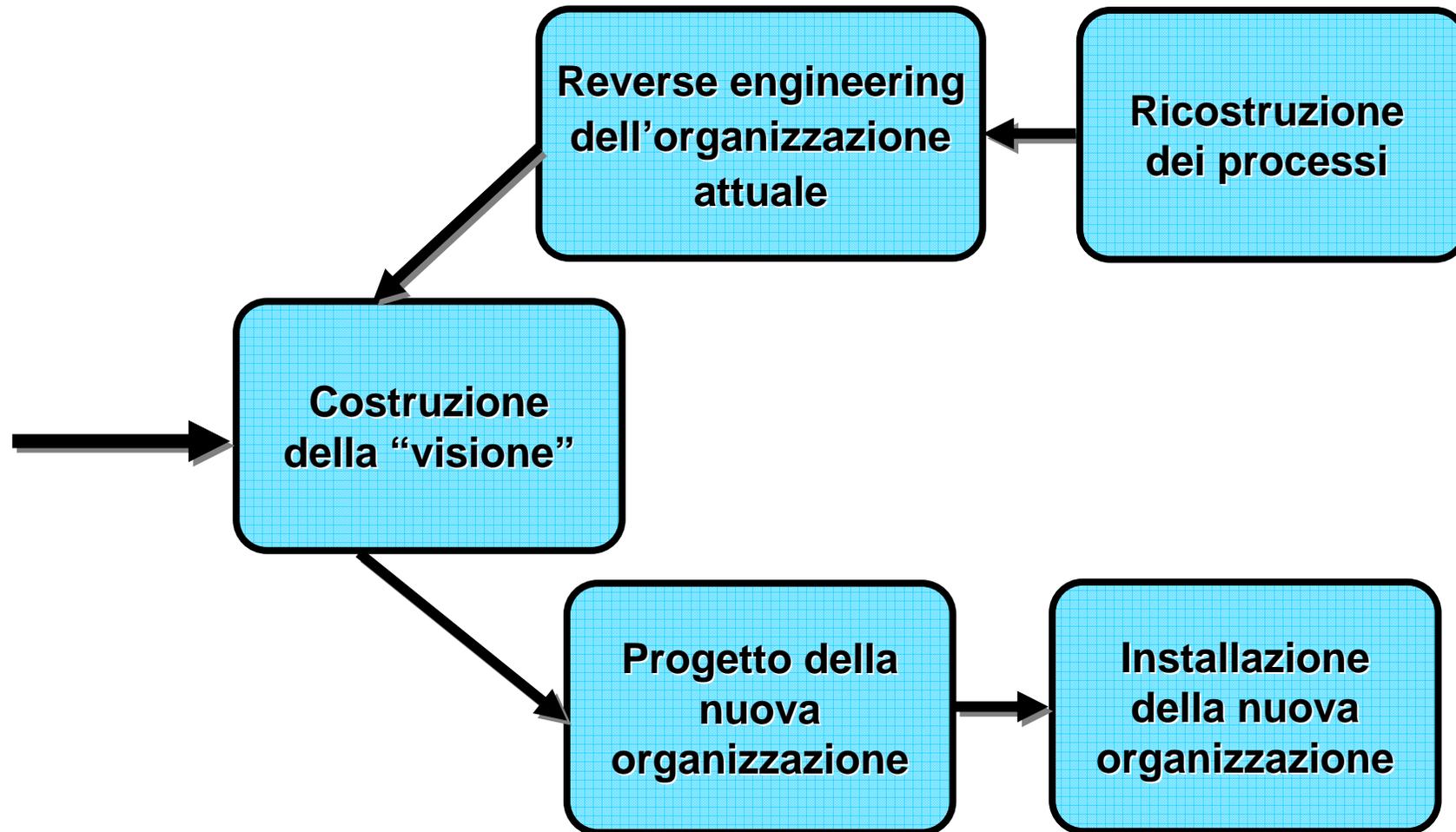
BPR nella PA



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



Esercizi

- Scegliere alcuni casi di riorganizzazione (ad esempio, il caso Ford e il caso IBM Credit, [vedi](#) SINF-06-BPR-CasiHammer.pdf) 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