

# **BPR: BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

Paolo Atzeni  
Dipartimento di Informatica e Automazione  
Università Roma Tre  
21/01/2004

## **Fonti e riferimenti**

- G. Lazzi, Reingegnerizzazione dei processi, testo, vol.I cap.3
- M. Mecella lucidi
- in minima parte:
  - C. Batini et al, Modellazione dei dati e dei processi aziendali (cenni), testo vol II cap 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, ...)

28/01/2005

3

## BPR

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

28/01/2005

4

## **Il concetto di processo ...**

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

28/01/2005

5

## **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

28/01/2005

6

## 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

28/01/2005

7

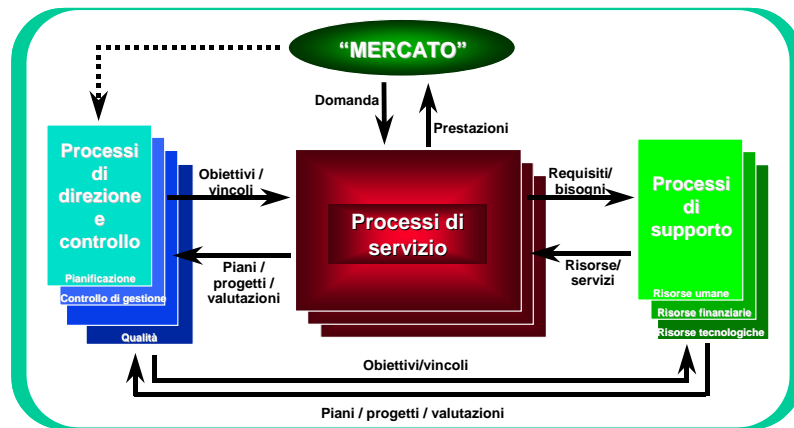
## Individuazione dei processi

- Per agire sui processi, è necessario individuarli ... come?
- A partire dai principali prodotti/servizi forniti, aggregando le attività correlate

28/01/2005

8

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



28/01/2005

9

### ... 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

28/01/2005

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

28/01/2005

11

## Catena del valore, esempio Sanità

- Gestione generale (Aziende Sanitarie Locali od Enti Territoriali)
  - prevenzione
  - gestione del contatto con il cliente (autorizzazioni, certif)
  - 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

28/01/2005

12

## 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)

28/01/2005

13

## Interventi sui processi

- Miglioramento
- Ridisegno
- Reingegnerizzazione

28/01/2005

14

## **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

28/01/2005

15

## **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

28/01/2005

16



## 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"

28/01/2005

17

Miglioramento dei risultati	Reingegnerizzazione "drammatico" (oltre 80%)	Ridisegno Moderato (10 -50%)	Miglioramento 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 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

28/01/2005

18

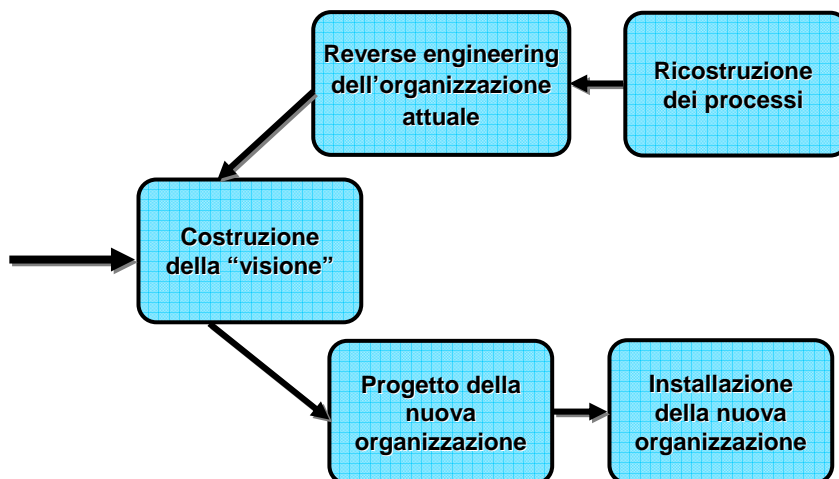
## BPR, caratteristiche principali

- Riprogettazione radicale, principi:
  - parallelizzazione di attività (es.: conferenza dei servizi)
  - ricomposizione di attività frammentate (es.: sportelli polifunzionali)
  - categorizzazione e differenziazione dei flussi (es.: "triage", classificazione dei pazienti al pronto soccorso)
  - 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 (e quindi con mandato "forte")

28/01/2005

19

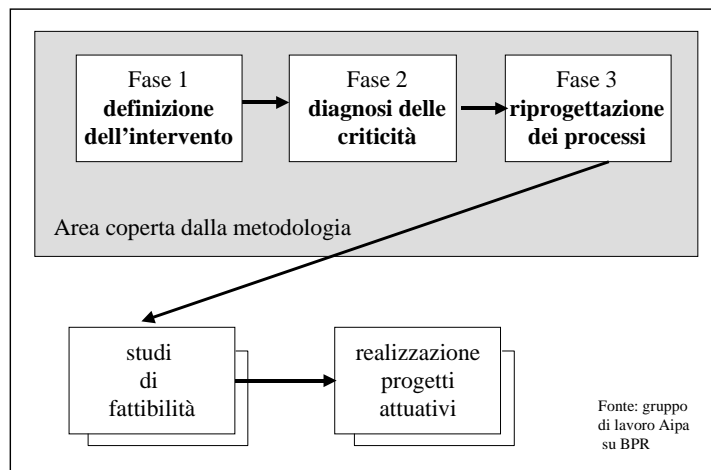
## Attività del BPR



28/01/2005

20

## BPR nella PA



28/01/2005

21

## 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

28/01/2005

22

**Esempi**  
**Studio Di Caso**