



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

**La riprogettazione dei processi aziendali nella P.A.:
chiavi di lettura**

Martedì 3 ottobre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (1° modulo)

Docente

Luca Mazzara

La riprogettazione dei processi aziendali nella PA: porsi i giusti interrogativi...

Se vuoi ottenere qualcosa che non hai mai avuto, devi fare qualcosa che non hai mai fatto»

*"Solo gli uomini più saggi e i più stupidi non cambiano mai"
(Confucio)*

...per abbracciare le attuali sfide

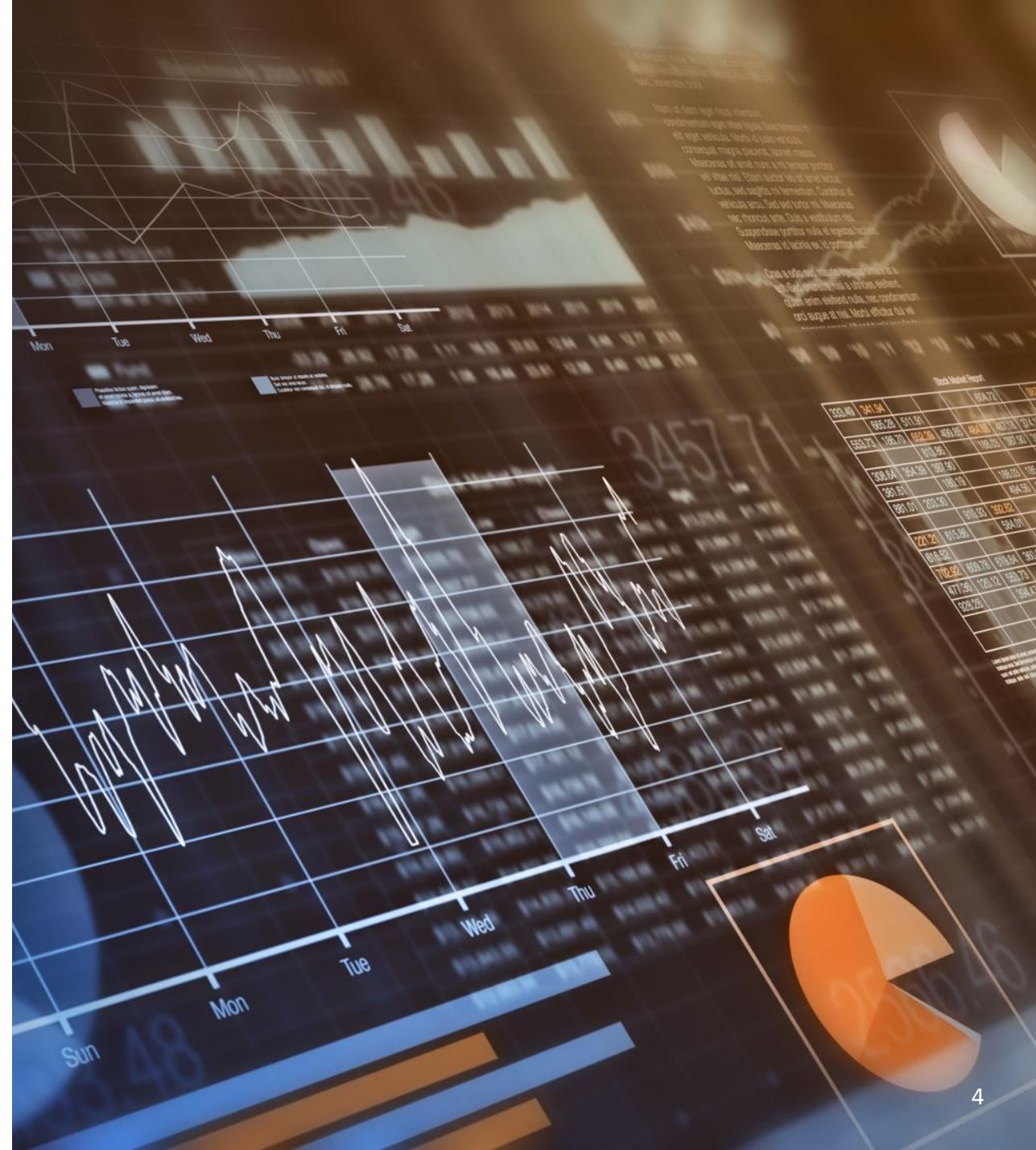


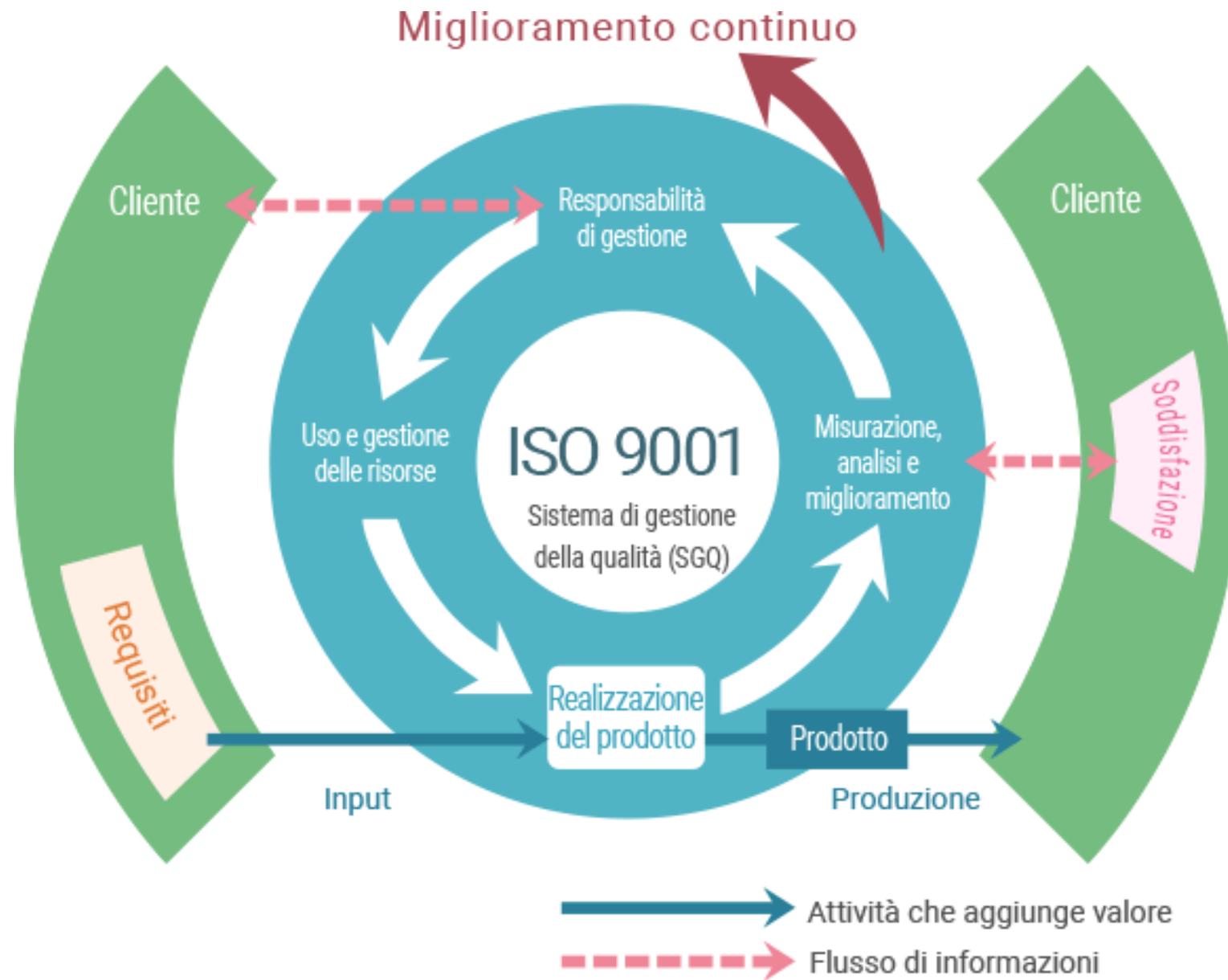
Introduzione al Business Process Reengineering (BPR)

- Il Business Process Reengineering (BPR) può essere tradotto come «reingegnerizzazione dei processi» e consiste nell'**analisi e nella riprogettazione dei flussi di lavoro all'interno di un'organizzazione e anche tra aziende diverse, al fine di ottimizzare i processi end-to-end e automatizzare le attività senza valore aggiunto.**
- Quale genesi? Il concetto di BPR fu introdotto per la prima volta alla fine del 1990 da Michael Hammer e James Champy (*Reengineering Corporation: a manifesto for business revolution*, Crown Books, 1993, ed it: Hammer M., Champy J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1994) che suggerirono i principi alla base del concetto di reingegnerizzazione rispettivamente per snellire i processi di lavoro e ottenere, in tal modo, livelli significativi di miglioramento rispettivamente:
 - della **qualità**;
 - del **time management** aziendale;
 - della **velocità di svolgimento** delle singole attività e della **redditività**.

Introduzione al Business Process Reengineering (BPR)

- ingegnerizzare i singoli processi si traduce in una **trasformazione dell'intero sistema esistente** affinché possa realizzare miglioramenti della qualità in termini di funzionamento, capacità del sistema, funzionalità, performance, costi, pianificazione o gestione dei rischi.
- Invece di organizzare un'azienda per funzioni come, ad esempio, la produzione, la contabilità, il marketing, ecc. e concentrarsi sulle mansioni che ogni funzione svolge, Hammer e Champy suggeriscono che dovremmo guardare i **processi nel complesso** alla luce dell'approccio per processi che costituisce uno dei requisiti minimi per la certificazione della qualità (**ISO9001**).





Focus del BPR

- E' importante che, in un'ottica di ritorno sull'investimento, l'attenzione del BPR venga posta sul **miglioramento del sistema esistente e non su una nuova progettazione da zero.**
- Anche quelle che sembrano essere solamente delle piccole modifiche nei processi, infatti, possono avere effetti incredibili sulla redditività e produttività di un'organizzazione, sull'erogazione dei servizi e sulla soddisfazione dell'utenza e anche solo l'atto di documentare meglio i processi comporta miglioramenti notevoli a livello di efficienza organizzativa.

BPR per il cambiamento organizzativo

- Il BPR è uno strumento per il miglioramento che si presta alquanto utile per tutte quelle organizzazioni che vogliono diventare più efficienti e moderne perché è in grado di trasformarle, influenzandone direttamente le **prestazioni**.
- Incoraggia l'**empowerment dei dipendenti**, il **team building**, la **qualità**, il **cambiamento organizzativo** e l'**attenzione al cliente/utente**. I migliori programmi di cambiamento organizzativo, del resto, sono quelli che **integrano le iniziative della qualità e la reingegnerizzazione** e, in questo senso, la BPR è davvero perfetta se calata in un ambiente dove si voglia implementare davvero la qualità perché si tratta di una riprogettazione rapida e radicale dei processi strategici, ai fini di ottimizzare il **flusso di lavoro** e la **produttività** di un'organizzazione.
- I cambiamenti che avvengono durante il PBR sono rapidi e drastici perché ha come obiettivo quello di eliminare i vecchi processi per aprire la strada a quelli nuovi.
- Quando si vuole cambiare, per avere un risultato di qualità bisogna prestare attenzione a tre fattori:
 - i processi (**BPR**);
 - la tecnologia (**BPM** o Business Process Management)
 - le persone.

BPR: i principi di base

- La reingegnerizzazione dei processi si basa sul fatto che **bisogna organizzarli pensando ai RISULTATI, non ai compiti (!?)**.
- Per applicare la metodologia BPR occorre identificare tutti i processi all'interno di un'organizzazione e assegnare loro una «priorità» in base all'urgenza di una riprogettazione. Successivamente occorre concentrarsi su una serie di attività:
 - integrazione dell'attività di elaborazione delle informazioni con il lavoro che porta a produrre queste informazioni. Le informazioni vanno "catturate" una sola volta e direttamente alla fonte;
 - gestione centralizzata delle risorse anche se sono allocate tra i diversi processi;
 - collegamento delle attività parallele che si trovano all'interno del flusso di lavoro in modo da ottimizzarle, invece che pensare in un secondo tempo all'integrazione dei loro risultati;
 - spostamento del momento in cui si prendono le decisioni sul processo a quando il lavoro viene eseguito dalle persone. Saranno proprio gli operatori a decidere come operare, in modo che il controllo venga spostato all'interno del processo

BPR: i principi di base

- I principali fattori sui quali bisogna lavorare per dedicarsi al BPR sono la formazione dei team che lavoreranno sul progetto, un impegno reale e basato su una profonda convinzione e la creazione della fiducia tra le parti, considerando che il fulcro di ogni organizzazione sono le **persone** e i **processi**.
- Se i collaboratori sono ben motivati e lavorano duro per perseguire gli obiettivi a loro affidati ma i processi aziendali sono nebulosi e non ben definiti, le prestazioni dell'azienda resteranno molto al di sotto della sufficienza.
- **Lo strumento del Business Process Reengineering è la chiave per trasformare il modo in cui le persone lavorano.**

***Fase 1: identificazione oggetto di
reingegnerizzazione»***

- 1. identificare l'ambito e i livelli di intervento*
- 2. delineare il contesto strategico*
- 3. fissare gli obiettivi strategici*

***Fase 3 "riprogettazione dei
processi"***

- 7. disegnare le alternative di
riprogettazione*
- 8. progettare il sistema di
monitoraggio e controllo*
- 9. preparare la gestione del
cambiamento organizzativo*
- 10. sperimentare e correggere le
ipotesi di riprogettazione*

**FASI BPR
NELLA PA**

***Fase 2 "diagnosi delle
criticità e delle priorità"***

- 4. ricostruire la mappa dei
processi reali*
- 5. definire le metriche della
prestazione complessiva di
processo*
- 6. misurare i gap tra obiettivi
strategici e situazione attuale*

Le fasi del BPR

- La metodologia BPR può essere applicata seguendo queste fasi:
 - riunire un team di persone che si occupino di riprogettare il processo;
 - illustrare lo scopo del lavoro, la vision e gli obiettivi che devono essere definiti e misurabili;
 - definire i comportamenti che consentano all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi;
 - una volta che gli obiettivi sono chiari, tutti i processi vanno studiati tramite una mappatura "as-is", ovvero come appare prima dell'intervento di BPR. Vanno identificati i punti dei processi che non funzionano bene per capire come migliorarli.

Le fasi del BPR

- Nell'ambito di questi ultimi vi entrano prioritariamente quei processi che hanno un impatto diretto sull'erogazione del servizio o quelli che lavorano in contrasto con gli obiettivi aziendali.
- NB: questo è punto assolutamente fondamentale perché questa chiara identificazione farà la differenza tra il successo e il fallimento del Business Process Reengineering;

Le fasi del BPR

- Partendo dai processi identificati come prioritari, bisogna analizzare le problematiche che presentano come, ad esempio, metterci troppo tempo per completare il lavoro o avere una qualità del risultato non soddisfacente. Qualunque sia il problema (eccesso di time consuming o di prestazione scadente), ogni processo dovrà essere valutato obiettivamente rispetto agli standard del settore o alle migliori pratiche della concorrenza conosciute. Gli studi di benchmarking su processi affini sono estremamente utili per una reingegnerizzazione intelligente;
- progettare indicatori di performance per monitorare i progressi fatti;
- intervenire sul processo;
- validarlo;

Le fasi del BPR

- preparare il supporto documentale aggiornato, aggiornare le strutture organizzative, i modelli di governance, le autorità e le responsabilità per non lasciare spazio alla confusione e consentire una transizione graduale al nuovo modo di lavorare;
- formare il personale che dovrà lavorarci;
- utilizzare il nuovo processo in parallelo al vecchio per un periodo di tempo stabilito per verificare di non aver tralasciato qualcosa. Un errore in una fase di test non dovrebbe mai essere implementato su una scala più ampia. I progetti BPR il più delle volte falliscono per una serie di ragioni ma quella fondamentale è l'incapacità di identificare e di accettare eventuali limiti in fase di test e di ricominciare da capo il lavoro per ottenere il risultato desiderato;

Le fasi del BPR

- valutare i risultati raggiunti;
- apportare eventuali correzioni anche alla luce dell'atteggiamento del management nei confronti del nuovo modo di lavorare e della prospettiva dei collaboratori nei confronti del cambiamento apportato;
- avviare il nuovo processo attraverso un piano di transizione;
- mantenere monitorato il processo;
- migliorarlo su base continua

Come si interviene su un processo per reingegnerizzarlo?

Al fine di riprogettare il flusso di un processo si può procedere in diversi modi poiché non esistono regole fisse applicabili a tutti i casi specifici. Generalmente, il voler seguire un approccio BPR comporta le seguenti attività:

- eliminare le attività che non aggiungono valore a un prodotto o a un servizio;
- razionalizzare le attività primarie, eliminando i colli di bottiglia;
- fornire maggiore flessibilità e adattabilità a un processo, con il tentativo di gestire il più possibile le eccezioni alle regole;
- prevenire il verificarsi di errori e ridondanze, garantendo informazioni accurate e ottenendo un coinvolgimento tempestivo degli utenti finali del servizio;
- imparare dalle migliori pratiche, imitando soluzioni che si sono rivelate efficaci in situazioni analoghe;
- inserire o rafforzare il controllo sulle attività standard;
- ridurre la documentazione cartacea

Obiettivi del BPR

- tracciare cosa succede effettivamente durante un processo;
- assumere il punto di vista di un *osservatore esterno* che osserva il modo in cui un processo è stato eseguito e determina i possibili *miglioramenti* che devono essere apportati per rendere il processo più *efficace* ed *efficiente*;
- definire i *processi desiderati* e come dovrebbero essere eseguiti;
- stabilire *regole, linee guida e modelli di comportamento* che, se seguiti, portano alla performance desiderata per il processo;
- fornire spiegazioni sulla logica dei processi illustrandone le motivazioni sottostanti;
- esplorare e valutare diversi possibili risultati sulla base di argomenti razionali;
- stabilire un legame esplicito tra i processi e i requisiti che devono soddisfare

Potenziali vantaggi derivanti dal BPR

- Tra i vantaggi offerti dal BPR rispetto a una nuova progettazione partendo da zero di un sistema di processi ricordiamo i *costi inferiori*, i *minori rischi* perché la BPR si basa:
 - sul miglioramento incrementale dei sistemi (e non sulla sostituzione radicale dei sistemi nel complesso);
 - la possibilità di poter eseguire il lavoro in più fasi, quando sono disponibili le risorse necessarie e un migliore utilizzo del personale esistente perché le competenze disponibili possono essere mantenute e ampliate per accogliere nuove competenze durante il lavoro di reingegnerizzazione, evolvendosi con l'evolversi del sistema.
 - riduzione dei costi
 - diminuzione dei tempi di esecuzione
 - miglioramento della qualità

Vantaggi derivanti dal BPR

- Eliminando attività e rimodulando procedure, valutando ogni singolo dipendente nelle performance «costi» e «tempi» finiscono col ridursi riducono. Riorganizzare in team di lavoro riduce il bisogno di avere supervisor o livelli gerarchici nell'organigramma aziendale, migliora la gestione dei flussi informativi, elimina a priori la possibilità di errori commessi nei passaggi vari.
- In un'organizzazione con i processi reingegnerizzati, la qualità migliora perché si eliminano le criticità dovute alla *frammentazione* del lavoro, e ciò spinge il personale ad assumersi maggiori responsabilità sul loro operato.
- La qualità migliora perché è possibile misurare le performance in base ai key performance indicator (kpi) stabiliti.
- In sintesi, il BPR aiuta l'organizzazione ad aumentare contestualmente l'efficacia e l'efficienza in un colpo solo

BPR e cambiamento organizzativo: quali relazioni?

Il BPR fa parte dei tre pilastri del cambiamento organizzativo identificati da Daniel Morris e Joel Brandon ("*Ripensare il business*", Sperling & Kupfer 1996) che comprendono:

- la definizione dello *scenario desiderato* e abbracciare un *orientamento a medio-lungo termine*;
- L'utilizzo di metodi tradizionali del *project management (PM)* per implementare il cambiamento;
- *la reingegnerizzazione dei processi (BPR)* per consentire il cambiamento

Il cambiamento organizzativo nei processi di riorganizzazione della PA



La determinazione del valore

VALORE=

- Risposte ai fabbisogni dell'utenza
- Idoneità della prestazione
- Varianti minime
- Integrità del processo
- Eliminazione degli sprechi
- Miglioramento continuo

QUALITA'

X

- Supporto all'utenza
- Assistenza tecnica
- Supporto alla procedura/servizio
- Flessibilità verso l'utenza

SERVIZIO

- Progettazione e ingegnerizzazione
- Trasformazione
- Assicurazione della qualità
- Distribuzione
- Amministrazione
- Scorte
- Materiali impiegati

COSTO

X

Tempi di risposta:
-dall'ideazione alla realizzazione
-dalla domanda alla risposta all'utenza
Lead time:
-progettazione-trasformazione-
Ingegnerizzazione-erogazione
Materiali-Scorte

TEMPO DI CICLO