

Corso di formazione Responsabile per la Transizione al Digitale

Modulo 3

La P.A. digitale e la reingegnerizzazione dei processi organizzativi



A cura di
Claudio Russo

Agenda



- I. Spinte alla digitalizzazione**
- II. Introduzione ai processi**
- III. Impostare una gestione per processi**
- IV. Principi di gestione per processi**
- V. I passi del BPR**



Spinte alla digitalizzazione

L'Agenda Digitale Europea (ADE)

Lanciata nel maggio 2010, contiene **101 azioni** raggruppate in **7 aree prioritarie** e **13 obiettivi specifici da raggiungere entro il 2020**. I progressi di tali obiettivi sono misurati nel quadro di valutazione annuale del digitale ([DESI index](#))

La sua piena attuazione aumenterebbe di **3,8 milioni i nuovi posti di lavoro** in tutti i settori dell'economia nel lungo periodo.

Intelligenza
artificiale

Piattaforme
digitali

Dati

Cybersicurezza

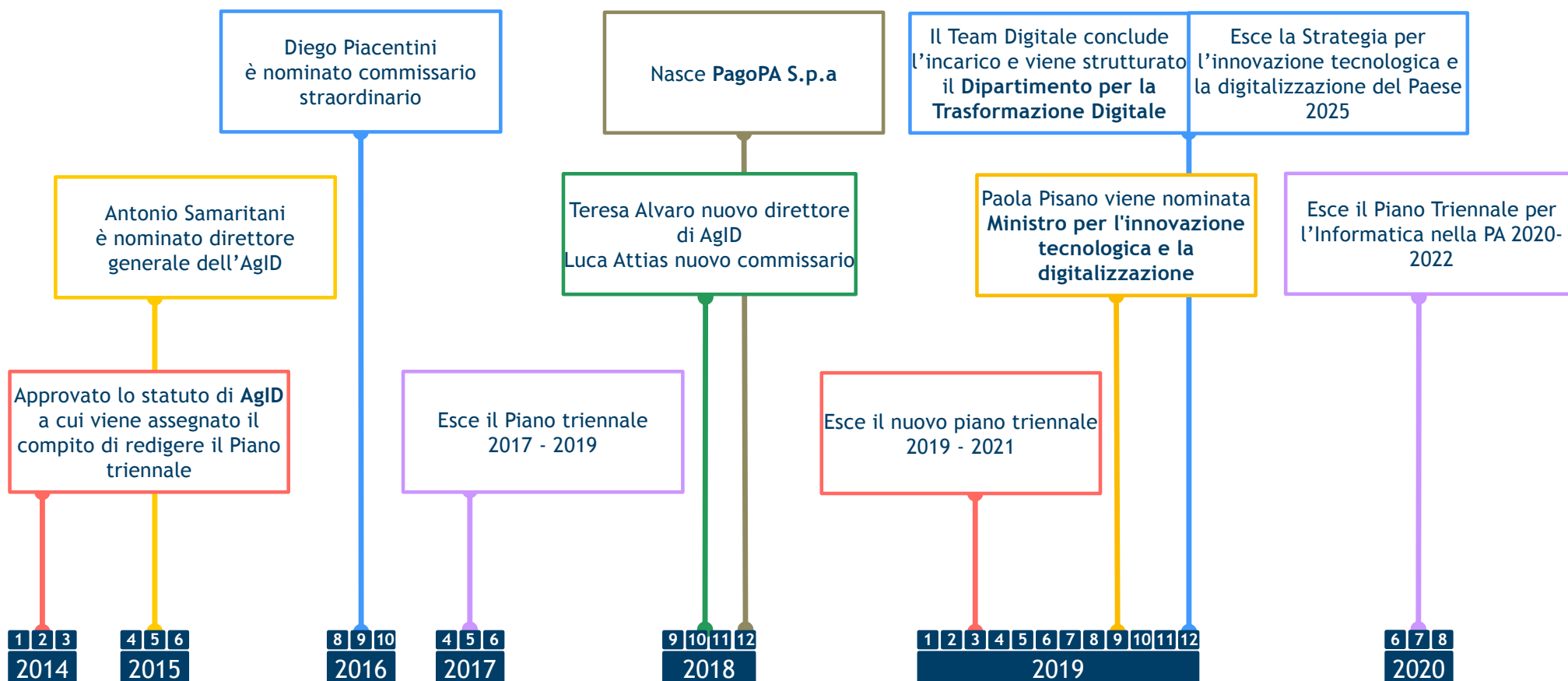
Strategia
Industriale
Europea

Calcolo ad alte
prestazioni
(HPC)

Competenze
digitali

Connettività

La governance del digitale in Italia negli ultimi anni



Elementi fondanti delle strategie sul digitale

Strategia per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione del Paese 2025

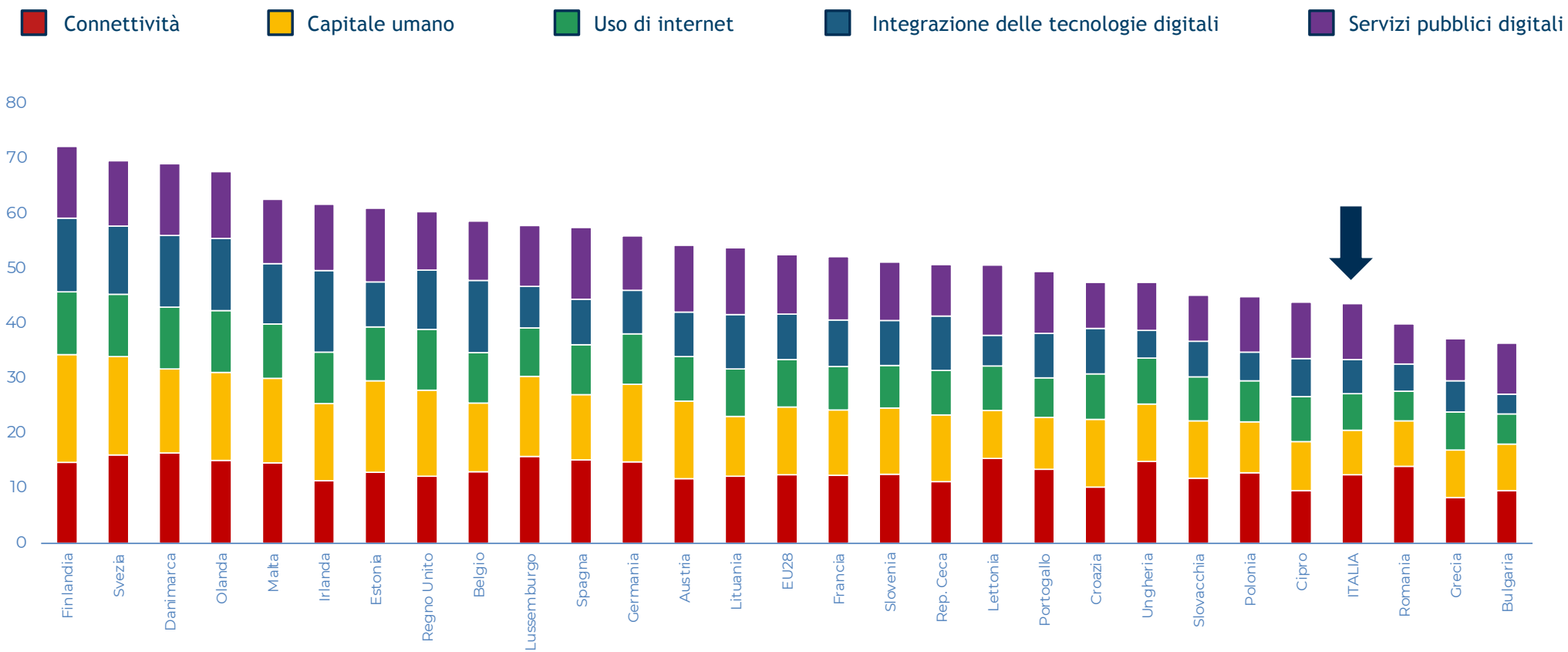
- Accelerare lo switch-off al digitale e il ridisegno dei processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici
- Aumentare le competenze nella PA
- Collaborare con PMI e start up innovative;
- Evitare di focalizzarsi su tecnologie che sono ancora immature o sono troppo vecchie
- Monitorare i risultati

Piano Triennale per l'informatica nella PA

- Digital & mobile first
- Once only
- Digital identity only
- Cloud first
- Servizi inclusivi e accessibili
- Dati pubblici un bene comune
- Codice aperto
- Transfrontaliero by design
- Interoperabile by design
- Sicurezza e privacy by design
- User-centric, data driven e agile

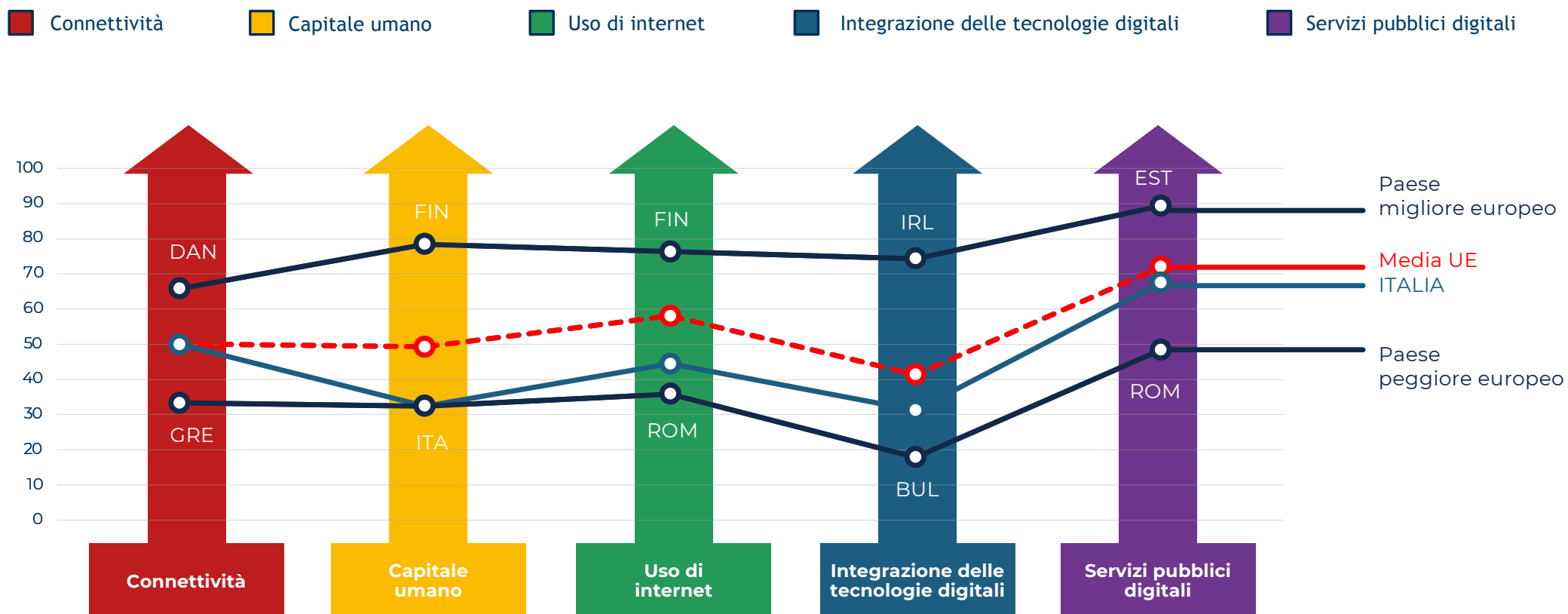
L'attuazione dell'Agenda Digitale Europea

Digital Economy and Society Index (DESI)



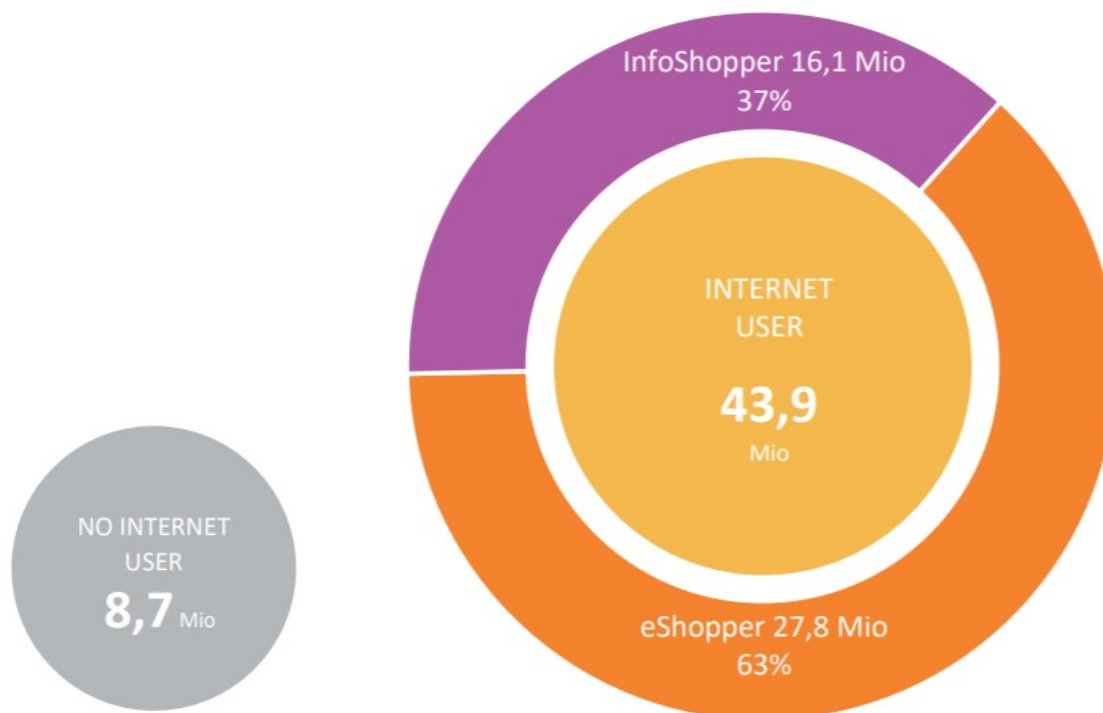
L'attuazione dell'Agenda Digitale Europee

Digital Economy and Society Index (DESI)



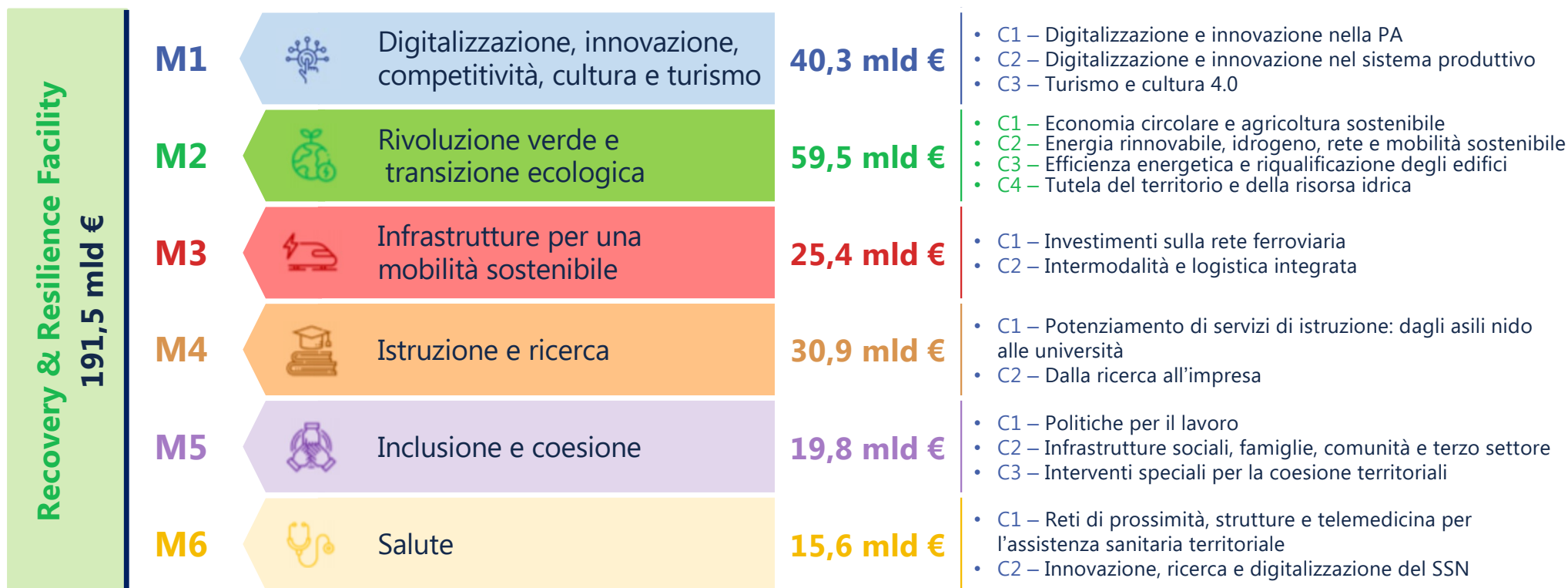
I desiderata del cittadino

A fronte di un bisogno atteso di **multicanalità**, il cittadino che prova a utilizzare Internet per interagire con la PA spesso **fatica a trovare** ciò che cerca o trova qualcosa che **non è semplice da utilizzare**

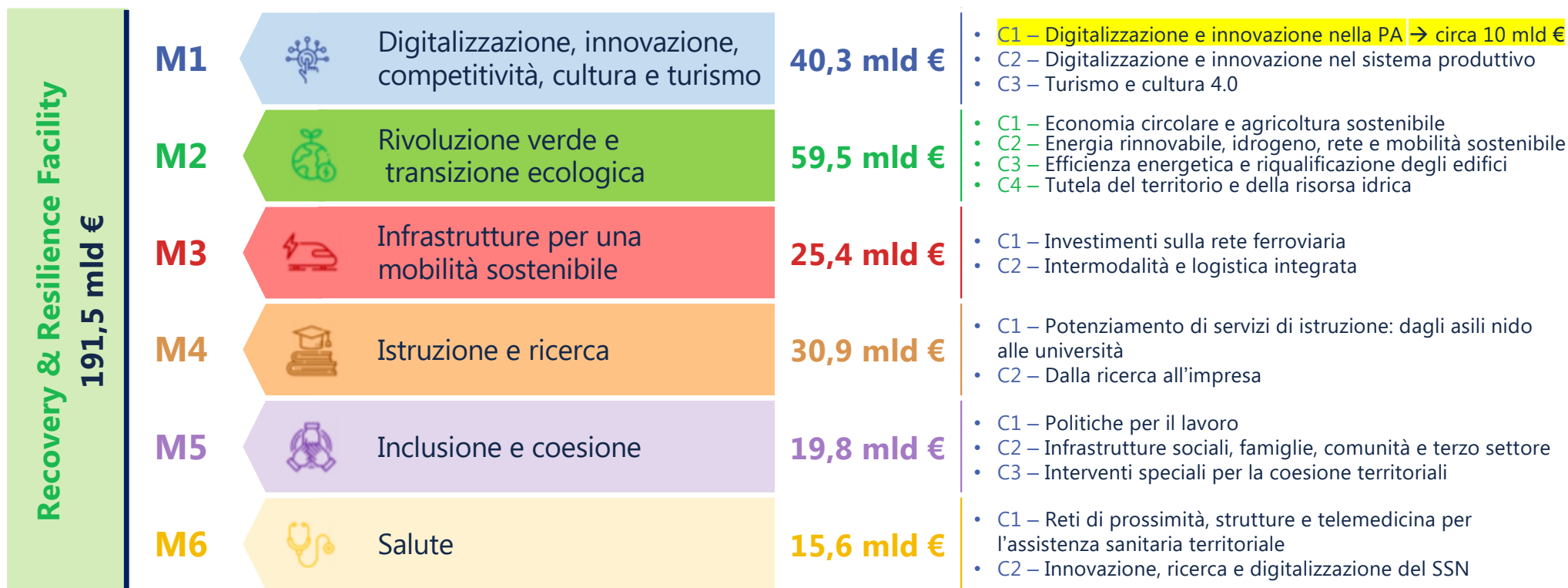


Fonte: Osservatorio Multicanalità 2019
Nielsen & Politecnico di Milano

PNRR



PNRR



DECRETO-LEGGE 9 giugno 2021, n. 80

Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.

Art. 6

Piano integrato di attività e organizzazione

1. Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 dicembre 2021 adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione

CAPITOLO 8. Governare la trasformazione digitale

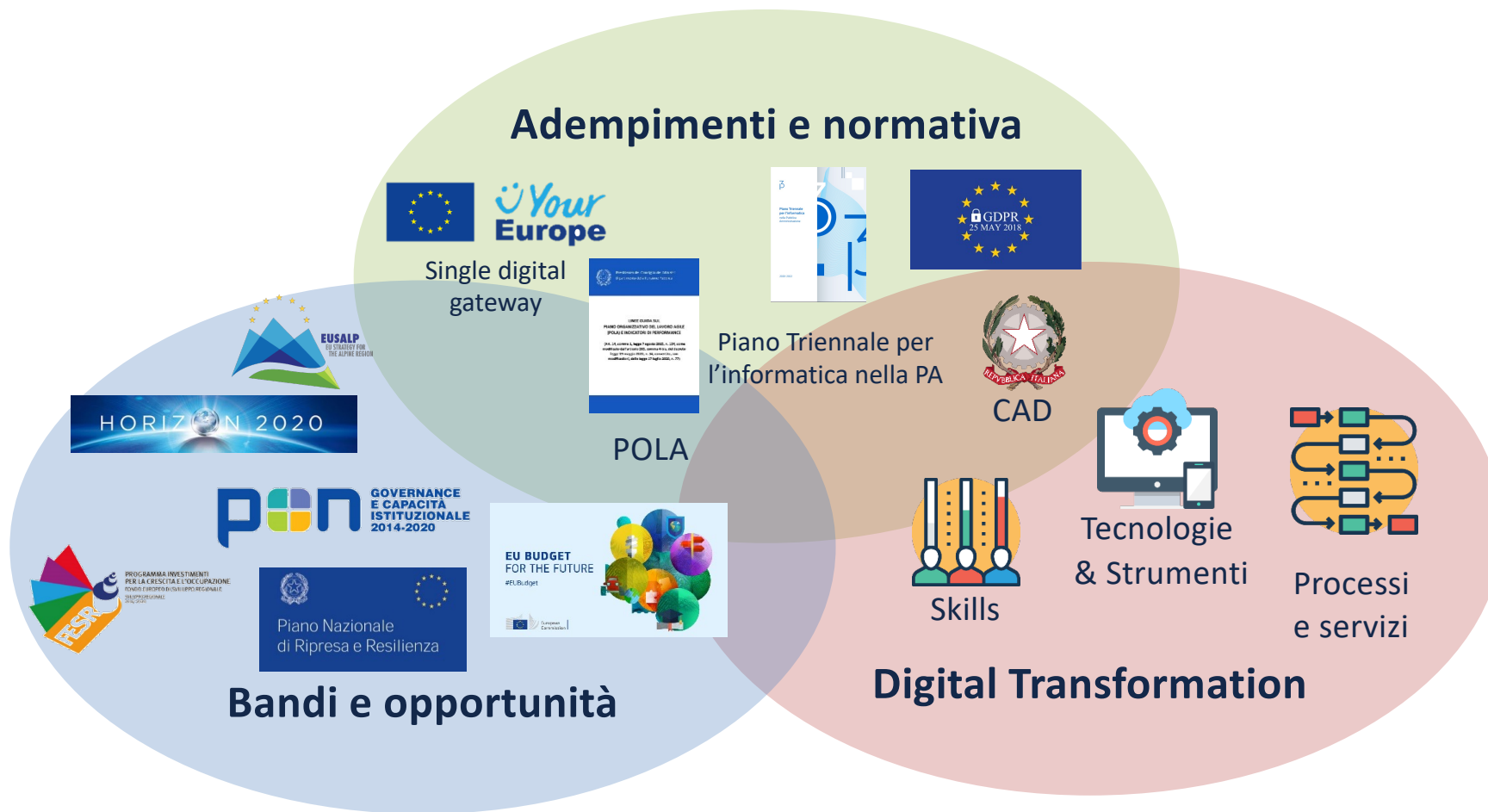
Le leve per l'innovazione delle PA e dei territori

Modelli e regole per l'erogazione integrata di servizi interoperabili

Allo scopo di sviluppare servizi integrati e centrati sulle esigenze di cittadini ed imprese, è necessaria la realizzazione di iniziative di condivisione e accompagnamento per le pubbliche amministrazioni, in continuità con quanto già avviato nel contesto degli ecosistemi, anche attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa ed accordi per: la costituzione di tavoli e gruppi di lavoro; l'avvio di progettualità congiunte; la capitalizzazione delle soluzioni realizzate dalla PA in *open source* ecc.

la reingegnerizzazione dei **processi** e la digitalizzazione di procedure analogiche, la progettazione di nuovi sistemi e servizi;

Scenario di riferimento



A ~~~~~ B

A ————— B





Introduzione ai processi

Processi aziendali e teorie organizzative

Un tema storico:

A. Smith: la specializzazione nella produzione degli spilli

F. Taylor: sequenze di attività; incremento della produttività

H. Ford: utilizzo della leva tecnologica (la catena di montaggio)

M. Weber: un sistema di regole, norme e prescrizioni

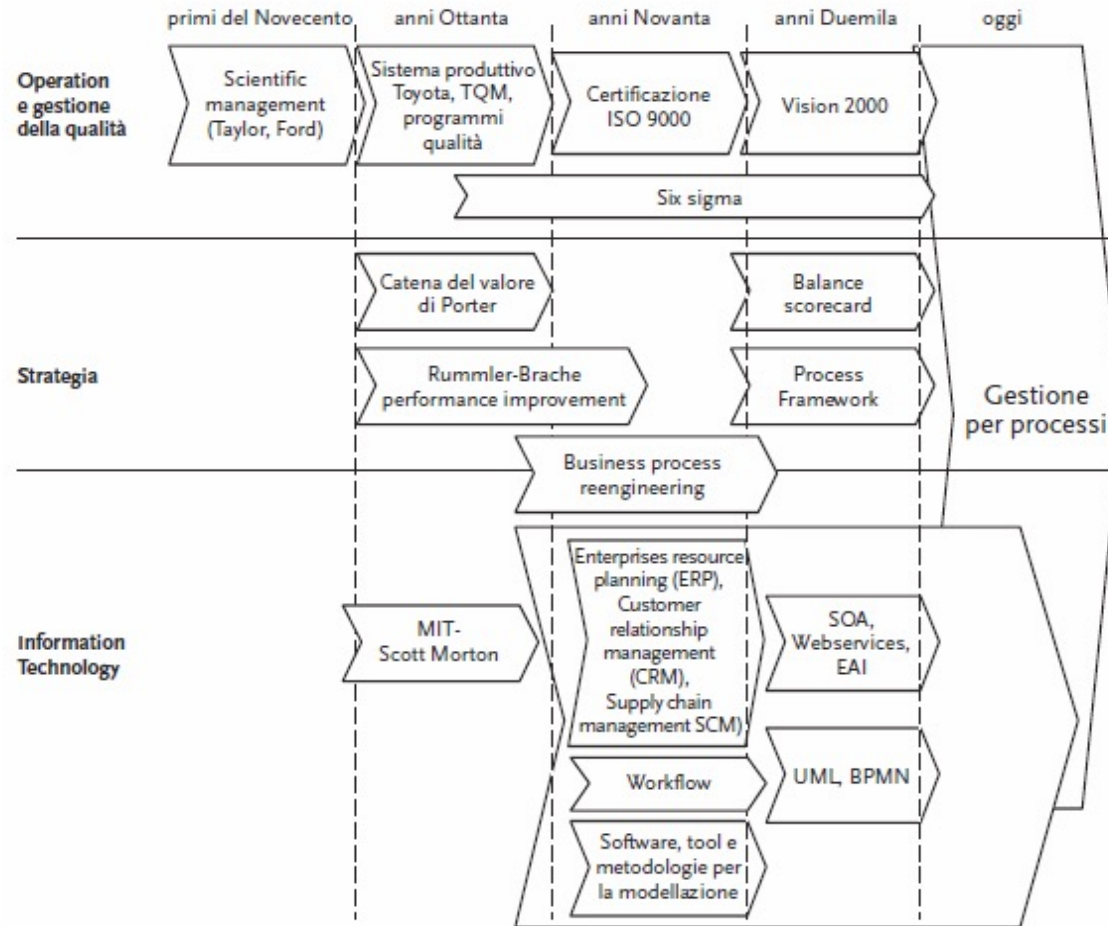
J. Thompson: le interdipendenze tra le attività

J. Galbraith: l'integrazione informativa

H. Mintzberg: i meccanismi di coordinamento

La Scuola Sociotecnica: il work system, il gruppo di lavoro, i criteri di progettazione

Gestione e miglioramento dei processi: evoluzione delle teorie



L'attenzione ai processi

Le spinte:

- Attenzione al risultato e al livello di servizio
- Attese e richieste dei clienti
- Ricerca di una maggiore efficienza operativa
- Norme e principi gestionali
- Digitalizzazione servizi
- Certificazione di qualità

Le conseguenze:

- Gestione integrata delle attività
- Riprogettazione dei processi
- Eliminazione delle attività che non aggiungono valore
- Valorizzazione delle competenze del personale
- Uso appropriato delle tecnologie ICT

Cosa considerare 'processo' (1/2)

Tradizionalmente:

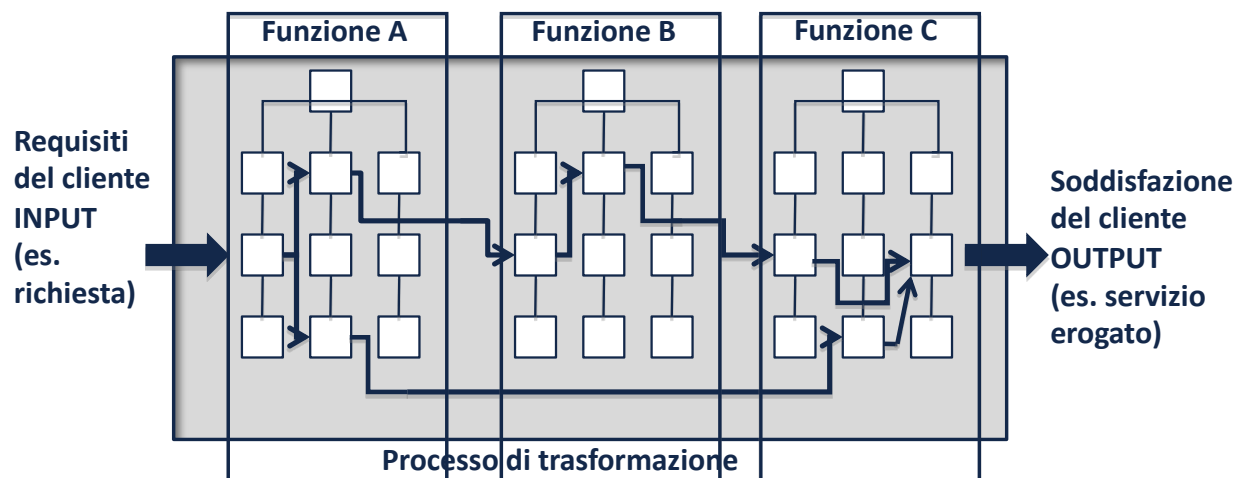
Processo = quello che faccio io / la mia funzione

Schema base:

Input – Trasformazione – Output

Definizione di processo

Un processo è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente demanded da un cliente e al quale questi attribuisce un "valore" ben definito



Elementi chiave

1. Output
2. Input
3. Controlli
4. Fasi
5. Interdipendenze
6. Eventi
7. Risorse
8. Metodi di gestione

Raccogliere le informazioni sui processi

Fonti di informazione

Organigramma dell'ente

Manuale della qualità

Documenti, procedure, normativa interna

Dati Sistemi Informativi

Interviste (process owner, attori, clienti...)

Osservazione o sperimentazione diretta

La rappresentazione dei processi

Definizione del grado di dettaglio e scelta dei livelli

Scomposizione: macroprocessi, processi, fasi, attività, operazioni

Scomposizione per specificazione (o specializzazione), in base all'oggetto del processo: varianti di processo

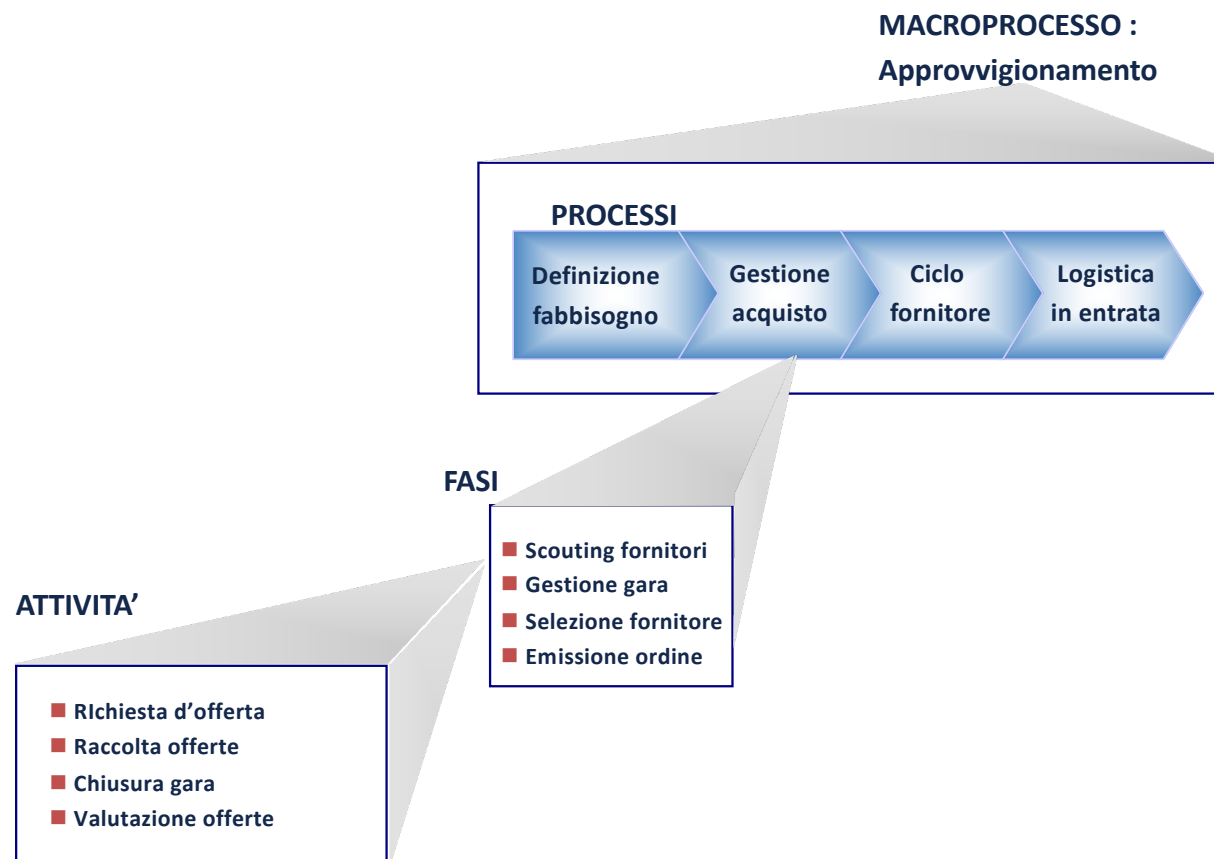
Trade off tra COMPLETEZZA e CHIAREZZA

Rappresentazione

Definizione dell'architettura

Scelta del linguaggio di rappresentazione

La scomposizione dei processi



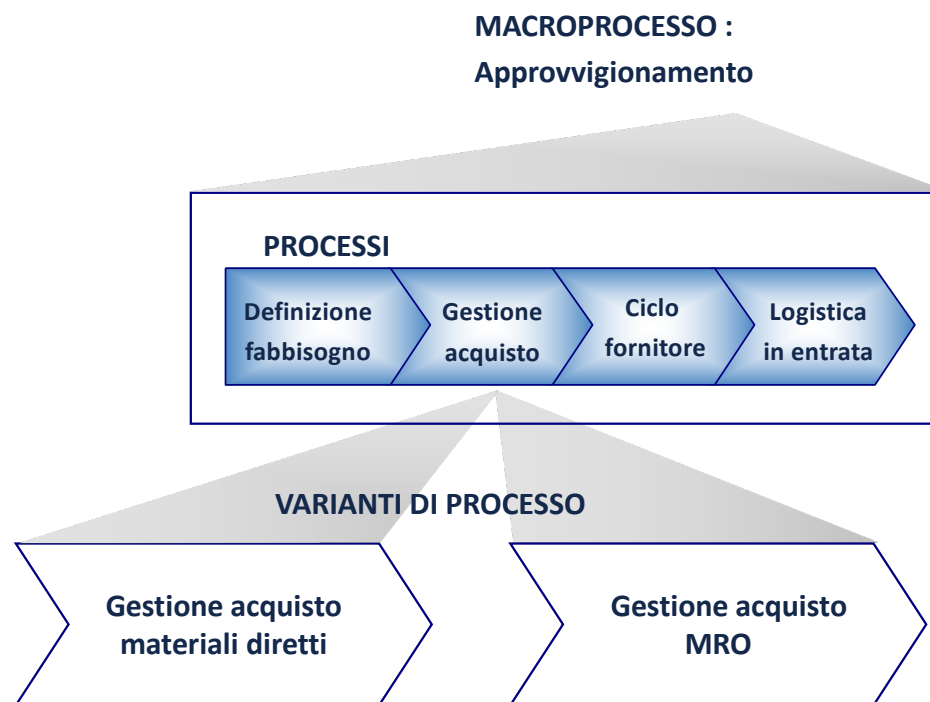
Le attività possono essere ulteriormente scomposte in **operazioni**, che specificano azioni e passi elementari

Le varianti di processo

L'individuazione dei processi aziendali (mappatura) richiede l'analisi delle varianti

I processi vengono distinti in base al loro contenuto

Le varianti di processo possono differire in termini di fasi e attività, oltre che rilevanza e criticità



Alcuni corollari

Chi opera un processo rimane responsabile di (e deve coordinare) anche **le parti di processo delegate** ad altri (colleghi, fornitori od operatori terzi)

Nel caso di processi di servizio

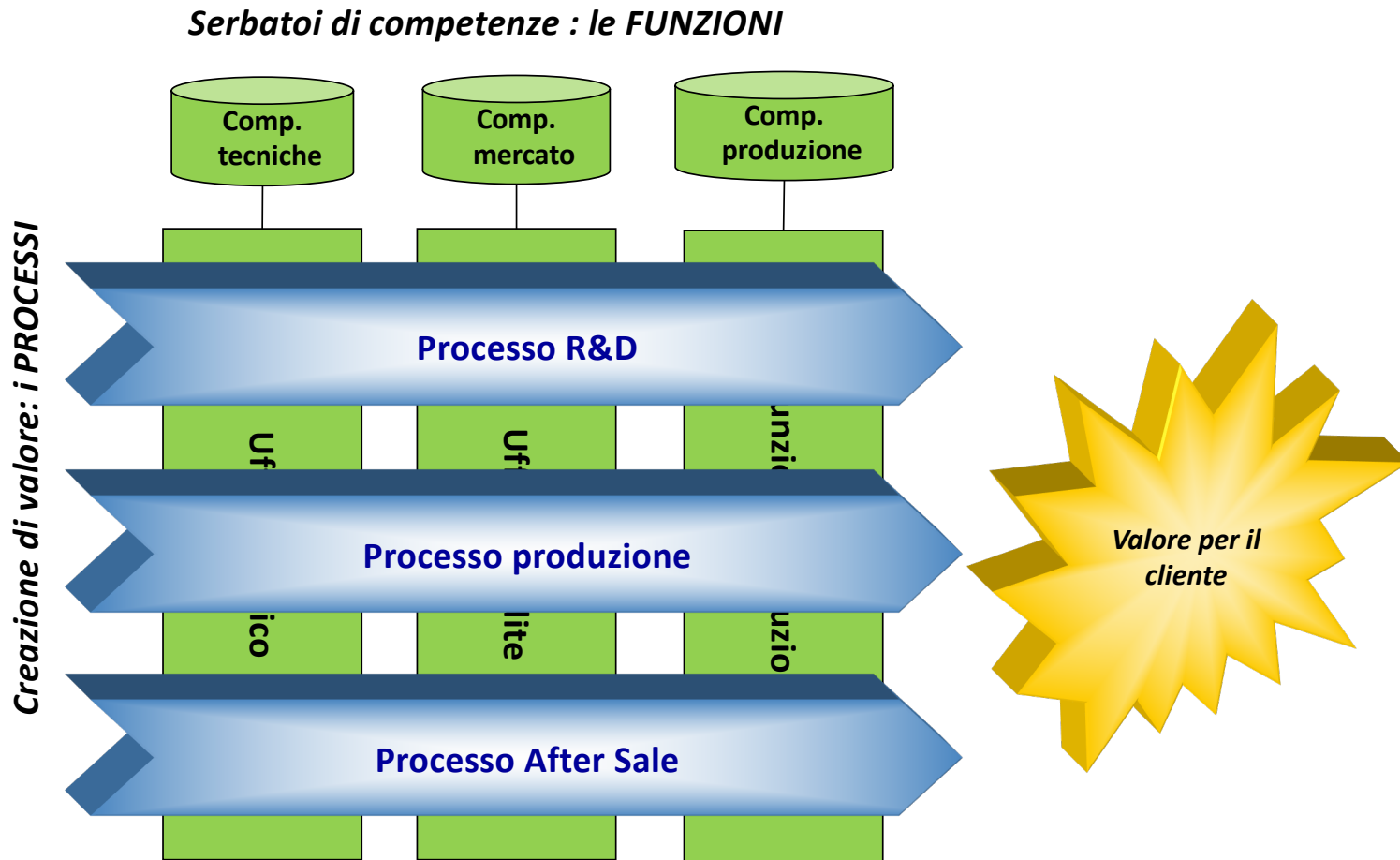
Il Cliente è parte del processo

Chi progetta il processo definisce anche cosa prevede/vuole che il cliente faccia

Cercare di migliorare l'operatività del cliente, spinge a migliorare anche l'operatività dell'Ente

Due viste

Processi vs struttura organizzativa



Funzioni organizzative e processi

Funzioni organizzative

Raggruppamento attività in base alla similarità

Unità organizzative in cui operano gruppi di persone con professionalità simili, che utilizzano linguaggi e codici comuni (es: l'amministrazione è composta da contabili che hanno sviluppato un linguaggio specialistico o di funzione)

Obiettivo principale di una funzione è di ricercare la massima efficienza funzionale e aumentare le competenze specialistiche

Processi

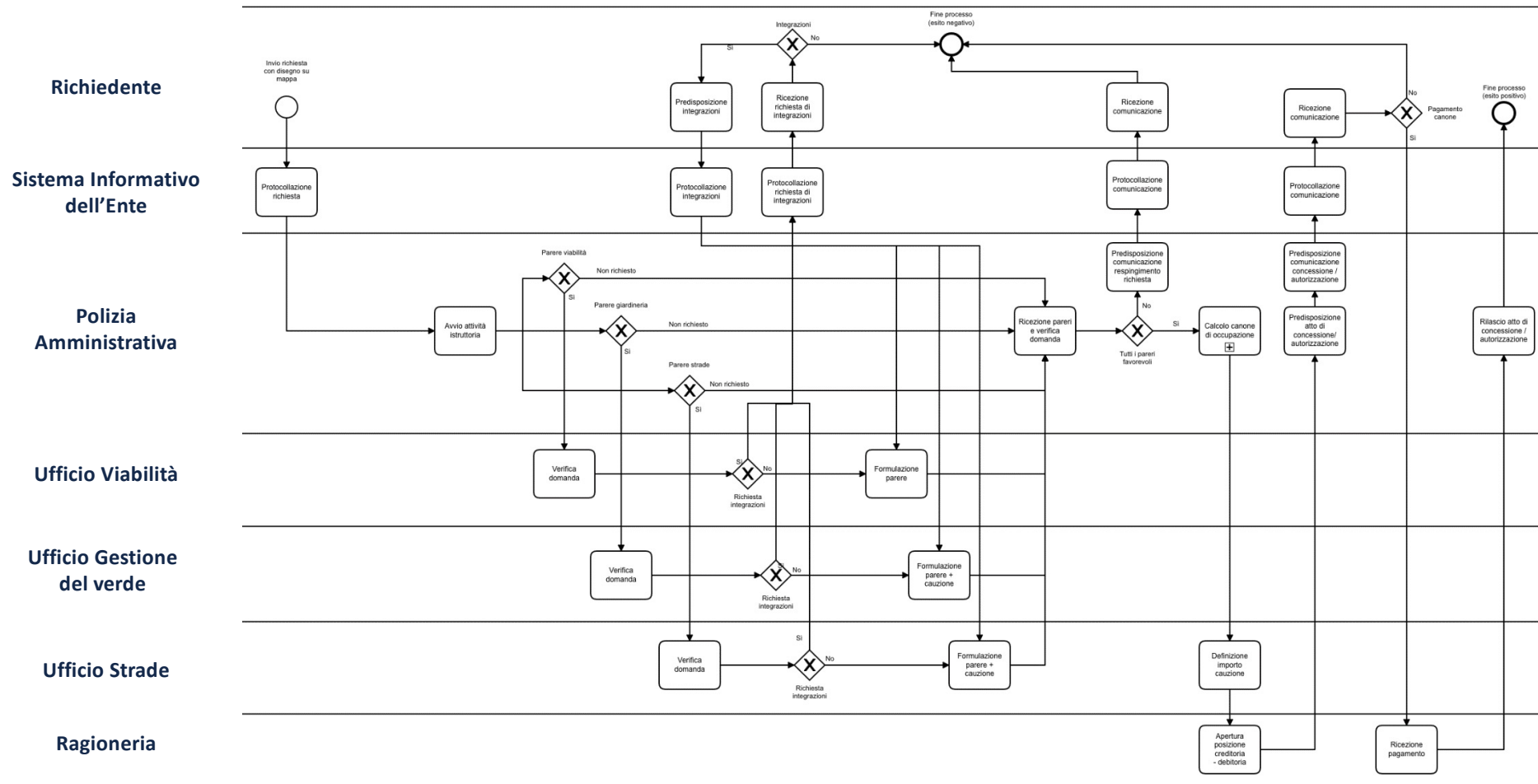
Raggruppamento delle attività in base ai flussi fisici/informativi

I processi "riempiono gli spazi bianchi" delle strutture organizzative: infatti sono spesso trasversali rispetto alla struttura organizzativa

I processi possono interessare un'unica unità organizzativa oppure richiedere il contributo di diverse unità organizzative

Obiettivo principale di un processo è la realizzazione di un output per un cliente definito

Esempio: un processo articolato tra più funzioni organizzative



Processo vs Procedura

Due termini talvolta usati come sinonimi

Con **procedura** si intende un sistema di regole formalizzato per governare un insieme di attività attraverso prescrizioni, più o meno vincolanti, spesso «cablate» nelle tecnologie o nel flusso cartaceo.

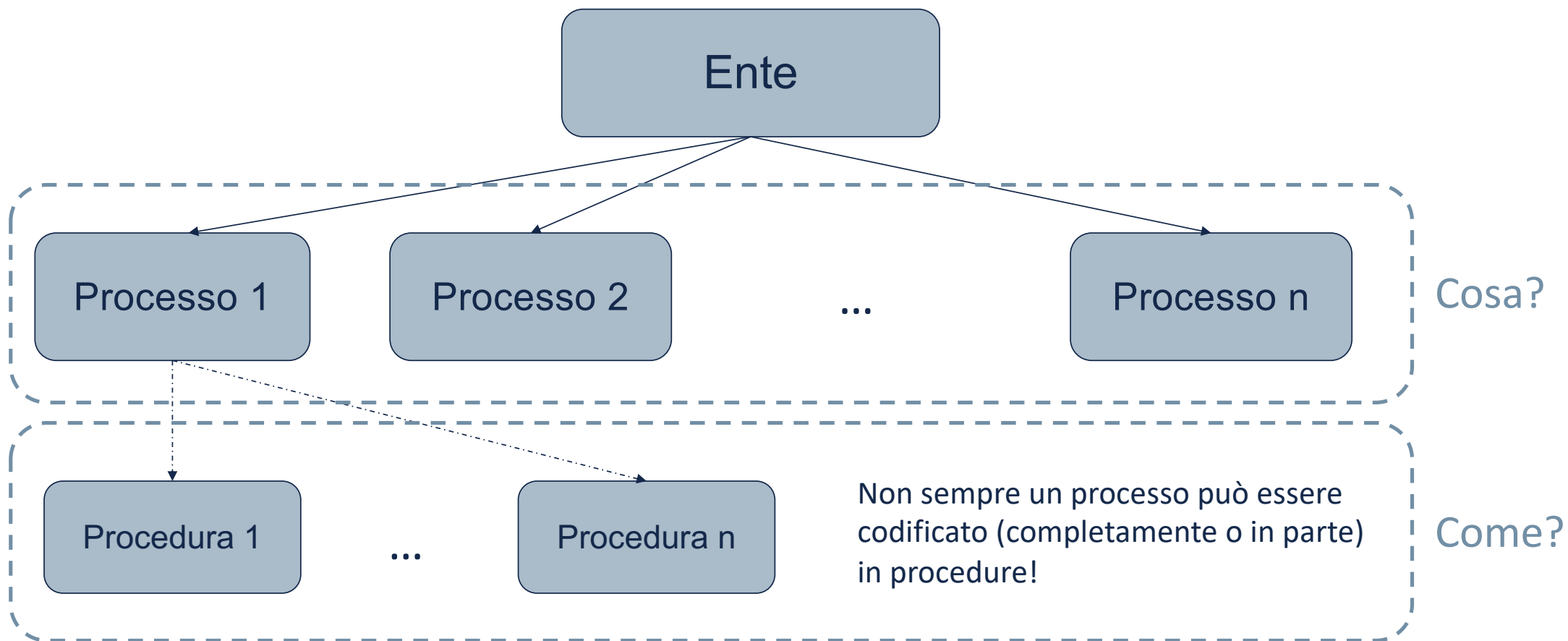
Dimensione normativa

- Insieme di norme che determinano le regole o i vincoli nello svolgimento di un processo o una sua fase/attività

Accezione informatica:

- Sequenza automatica di attività e operazioni svolte dall'applicativo per l'espletamento di una fase del processo

Processo vs Procedura



Procedura

Caratteristiche

La procedura fornisce all'operatore le indicazioni necessarie per operare il processo, sulla base dell'esperienza maturata

Le procedure sono **necessarie**, per:

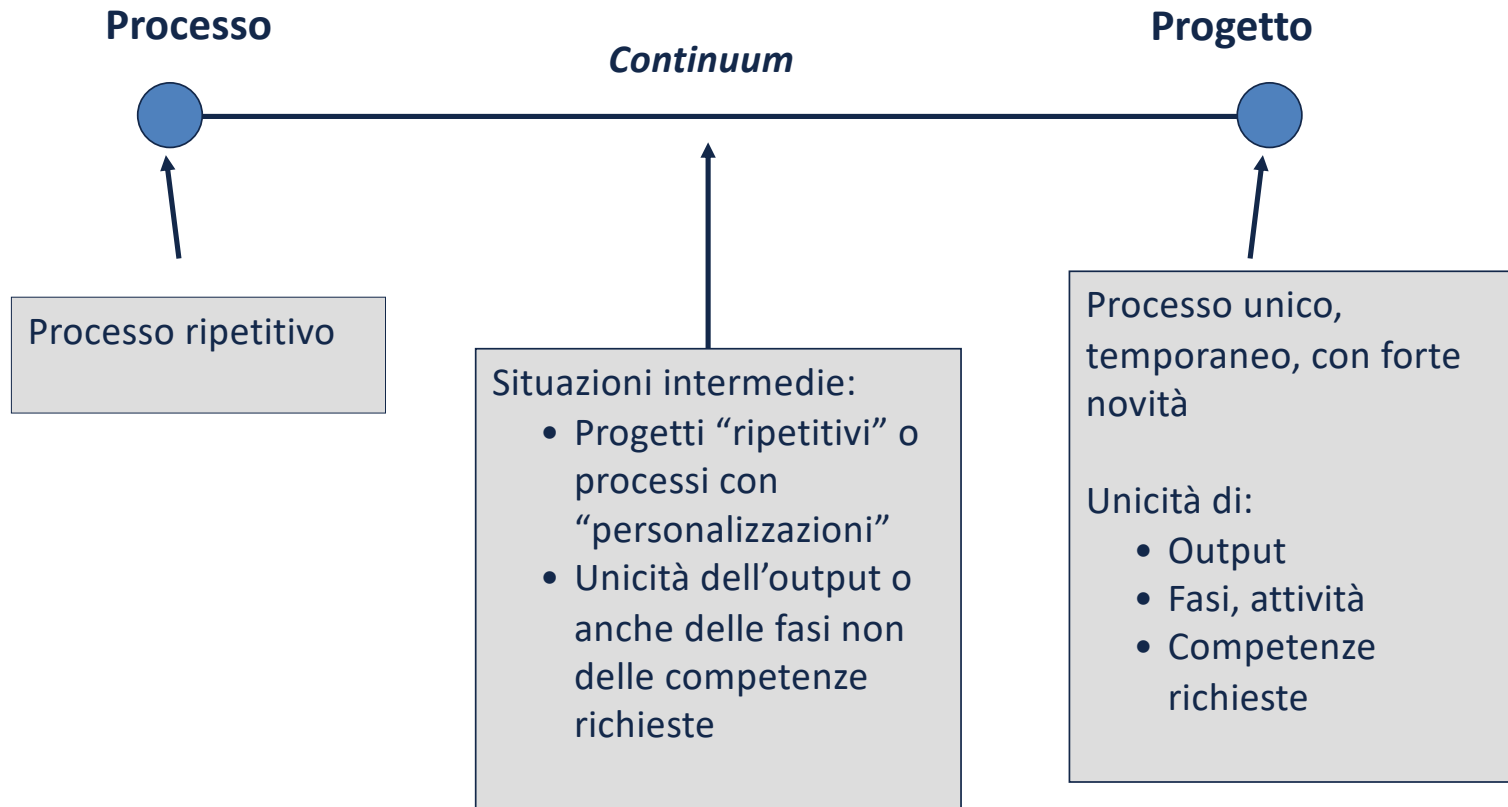
- Definire lo standard di riferimento operativo

- Consolidare l'esperienza e il know-how

- Assicurare la correttezza operativa e il rispetto delle norme

- Gestire il turnover del personale

Processo vs Progetto





Impostare una gestione per processi

Impostare una gestione per processi: quali passi

Razionalizzare la gestione dei processi:

- Individuare i processi: fare la mappa dei processi a livello appropriato (Ente, una parte significativa)
- Documentare i processi
- Misurare le performance dei processi

Individuare le aree di miglioramento:

- Gap obiettivi /performance effettive
- Criticità rilevate
- Rilevanza (rispetto a obiettivi Ente, risorse impegnate, ...)
- Confronto con altri Enti comparabili (in gergo *Benchmark*)

Fare un piano di azione:

- Promuovere l'attenzione ai processi
- Individuare le azioni di miglioramento

La mappa dei processi dell'Ente

Fornisce la visione d'insieme dei processi dell'Ente (o di una sua parte significativa)

Consente alle funzioni e alle persone di vedere a quali processi contribuiscono

È uno strumento necessario per promuovere la gestione per processi

➤ ***Per essere efficace, la mappa deve essere essenziale***

La mappa dei processi dell'Ente

La definizione della mappa crea una **'convenzione'** interna, adottata in un'ottica a medio termine

La definizione della mappa è un **'atto di direzione'**

➤ *Il coinvolgimento dei primi riporti nella costruzione della mappa, facilita la condivisione e l'adozione diffusa della mappa stessa.*

Classificazione dei processi

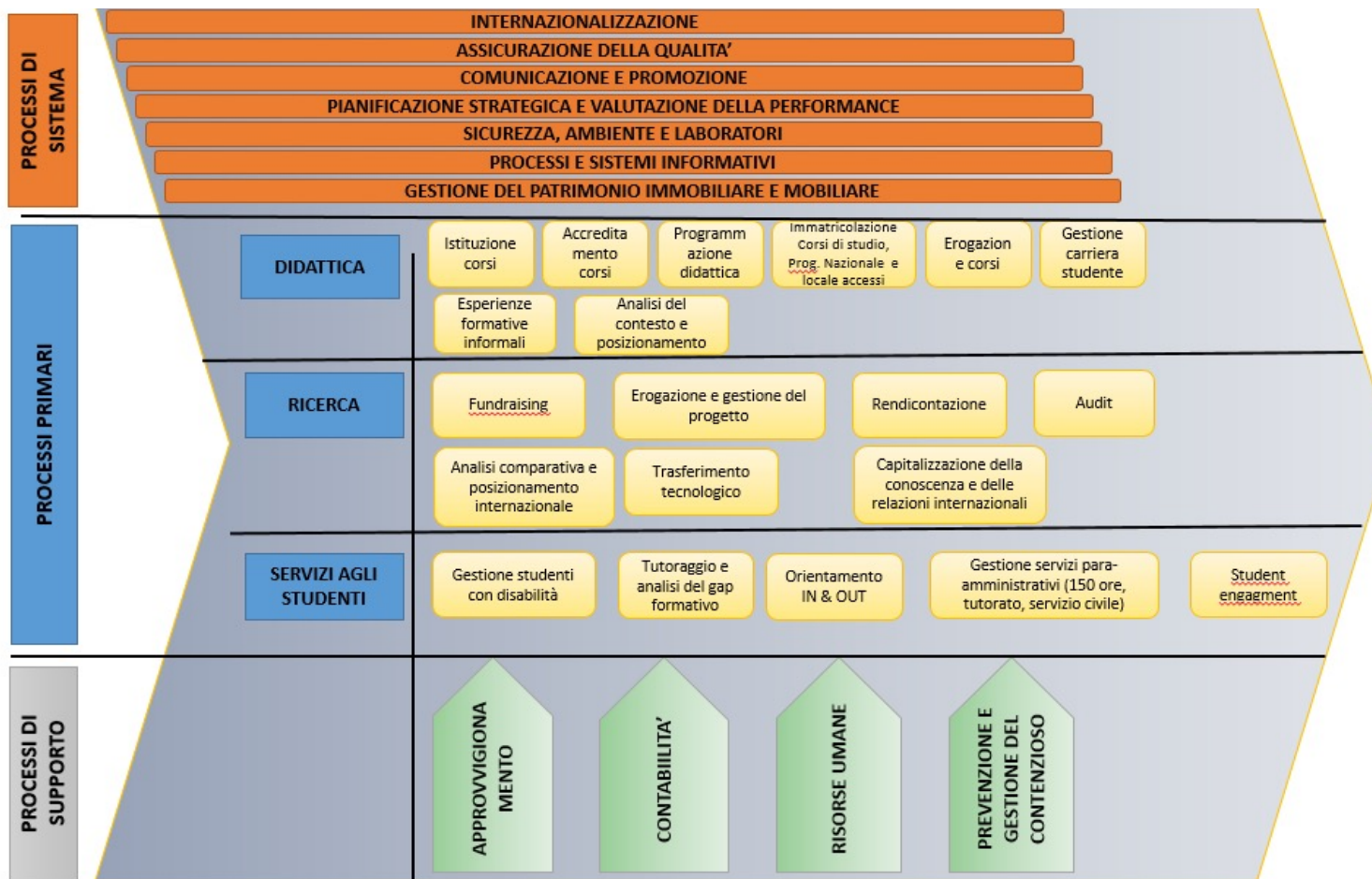
- *Processi primari:*
 - Creano direttamente valore per il cliente esterno
 - Le loro performance impattano sul livello di soddisfazione del cliente
- *Processi di supporto:*
 - Producono servizi e informazioni per il funzionamento dell'Ente
 - Hanno clienti interni
 - Le loro performance impattano sulle performance di altri processi
- *Processi di governo:*
 - Forniscono strumenti di gestione, controllo e supporto alle decisioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente
 - Hanno come clienti direzione, manager, Enti esterni

Posso essere indicate le relazioni fra i processi

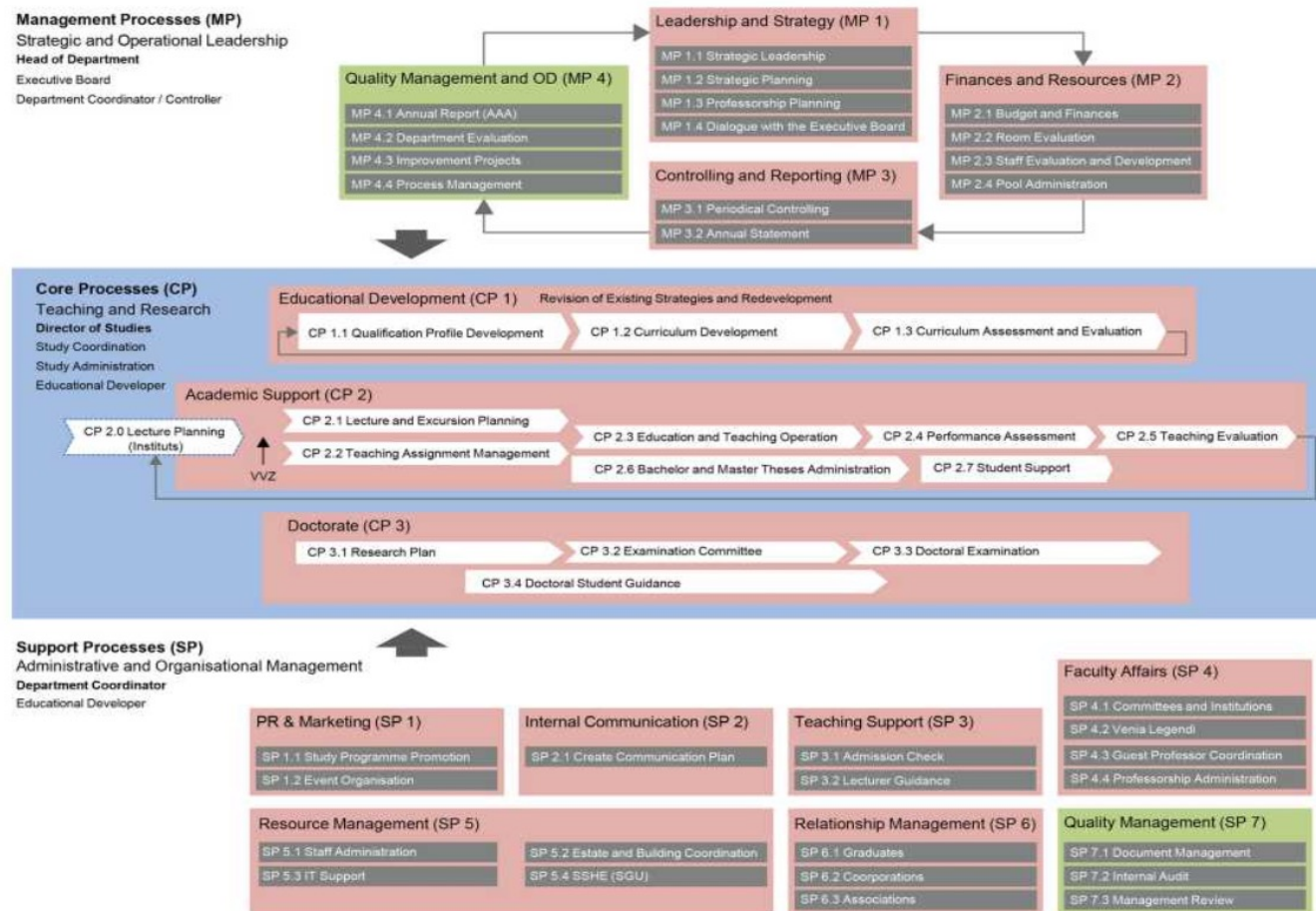
Catena del Valore (Porter)



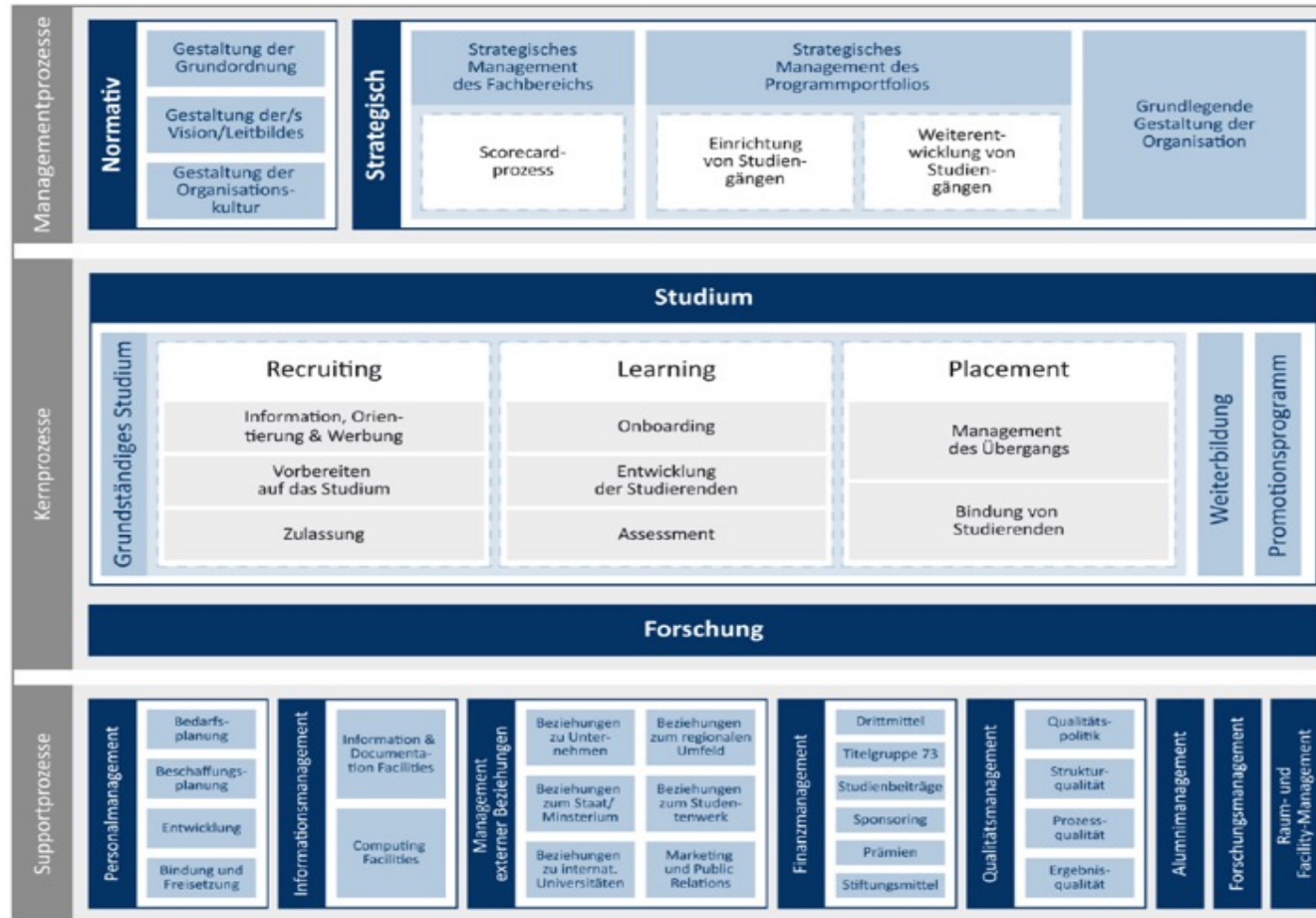
Mappa dei processi: Università di Siena



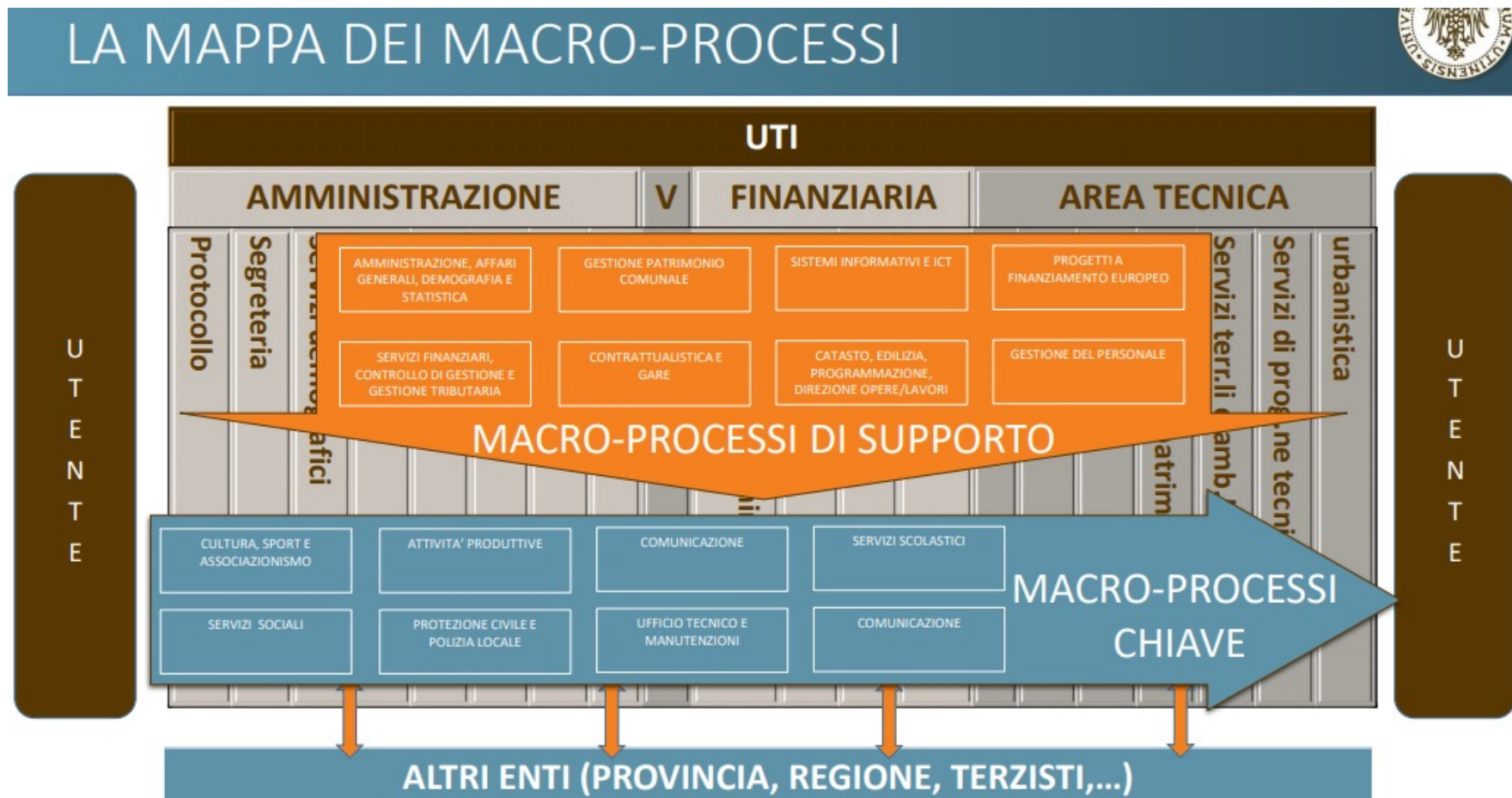
Mappa dei processi: ETH Zurich – Department of Earth Sciences



Mapa dei processi: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Mappa dei processi: UTI FVG





Principi di gestione per processi

Principi per una buona gestione dei processi

Principi culturali:

1. Pervasività dell'orientamento
2. Logica cliente-fornitore

Principi organizzativi:

3. *Ownership* dei processi
4. Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

Principi gestionali:

5. Documentazione dei processi
6. Misurazione dei processi
7. Ottimizzazione dei flussi di attività e bilanciamento tra logica *pull* e la logica *push*

INOLTRE: *Usare le tecnologie ICT come fattori abilitanti per implementare i principi della gestione per processi*

1 - Pervasività dell'orientamento

Logica di fondo/elementi chiave: approccio sistematico e continuativo nel tempo alla gestione dei processi

Leve: Mappatura dei processi

- Catena del valore
- Framework di mappatura
- Mappatura bottom-up

Obiettivi/Benefici:

- Diffusione della consapevolezza degli impatti a valle e a monte delle proprie attività
- Diffusione della cultura di processo

2 - La logica cliente-fornitore

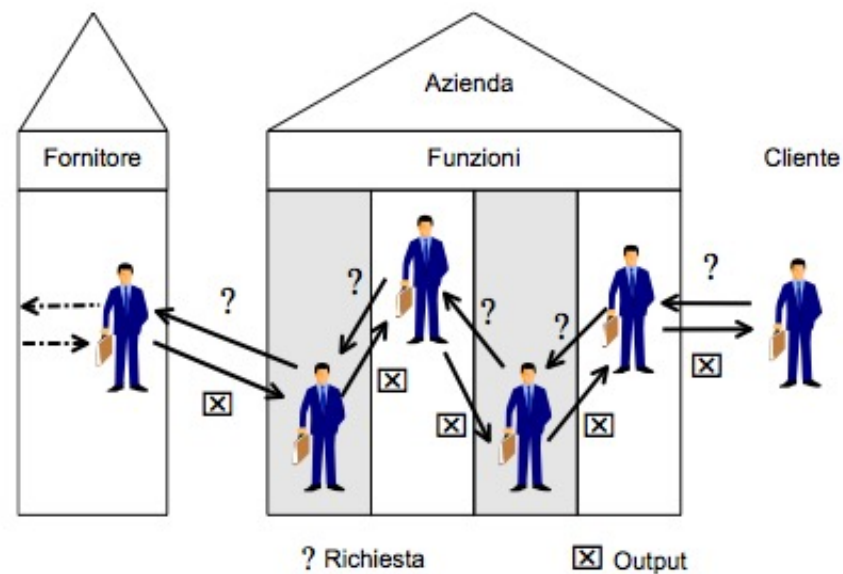
Richiede di:

trattare le u.o. a valle come clienti esterni

flessibilità e rapidità di risposta (MBO)

lavorare per il cliente e non tanto per il capo

estendere la logica a monte e a valle (partnership cliente-fornitore)



Consiste nel trasformare gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi (deployment)

2 - La logica cliente-fornitore

Leve:

- Misurazione delle interfacce (e.g. SLA, transfer price)
- Standardizzazione dei processi (fasi, input e capacità a monte) per isolare le eccezioni
- Applicazione della logica di partnership (realizzazione congiunta della transazione, governo dei processi, scambio del know-how)

Obiettivi/Benefici:

- Incremento della rapidità di risposta
- Risposta efficace alle esigenze del cliente

3 - Ownership dei processi

Logica di fondo/elementi chiave:

Presidio e supporto dell'integrazione tra processi e strutture organizzative "tradizionali"

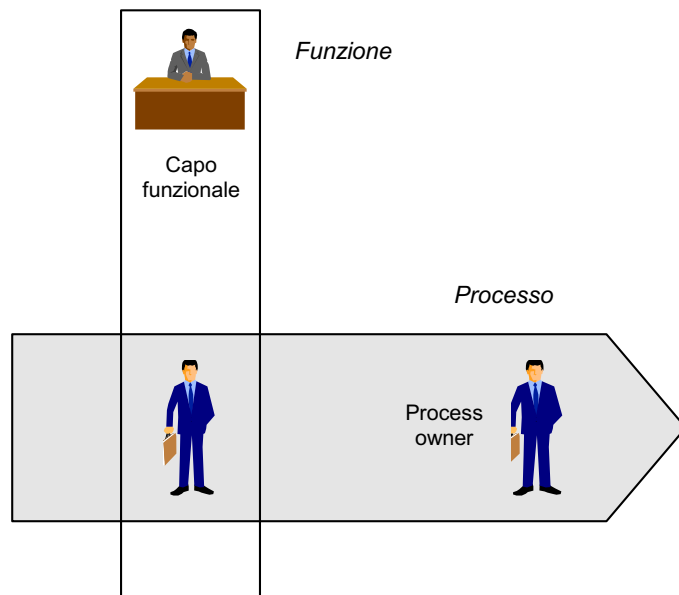
Leve:

- Individuare il process owner

Obiettivi/Benefici:

- Favorire il raggiungimento degli obiettivi di processo
- Favorire il miglioramento continuo del processo

Individuare il “process owner”



**Nella Pubblica Amministrazione:
RUP – Responsabile Unico di Procedimento**

Presidia gli obiettivi globali e la continuità operativa del processo
Responsabile di fronte al cliente
Promuove il miglioramento continuo

P.O. è diverso dal Capo (mediazione)
Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (mediazione, convinzione, incentivazione, motivazione)

Ambito di responsabilità maggiore di quello di autorità
Rottura del dogma dell'*unità di comando*

Non è un necessariamente un ruolo a tempo pieno
Scelto solitamente nella funzione più coinvolta

Process Owner Strategico e Operativo

Process owner strategico

Responsabile di fronte al cliente e al vertice aziendale delle *prestazioni medie* del processo e dunque di tutti i singoli attraversamenti (istanze)

Valuta le prestazioni e propone *miglioramenti strutturali* al processo

Ha competenze di *progettazione* e *gestione* dei flussi del processo

Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con *ruoli manageriali elevati*

Process owner operativo

Responsabile di fronte al cliente e al process owner strategico delle *prestazioni puntuali* del singolo attraversamento (istanza)

Valuta le prestazioni e propone *azioni correttive* per il singolo attraversamento

Ha competenze prevalentemente *relazionali* e di *leadership* (analisi, mediazione, motivazione)

Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con *ruoli operativi*

Responsabile di Procedimento vs Process Owner

Il **Responsabile di Procedimento** di norma è definito sulla base di criteri amministrativi (con riferimento all' «atto» di cui è responsabile)

Il **Process Owner** (operativo o strategico) è il responsabile del rilascio di un servizio (o prodotto) al cliente esterno o interno

Di norma la logica amministrativa porta a identificare gli atti necessari, ciascuno affidato allo Specialista, mentre la gestione per processi punta a integrare i contributi necessari alla fornitura di un servizio



*Occorre verificare, caso per caso,
se il Responsabile di Procedimento è anche Process Owner*

4 - Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

Logica di fondo/elementi chiave:

riprogettazione delle modalità di lavoro nell'ottica di garantire l'integrazione di processo

Leve:

- Job design: Job enlargement, Job enrichment, gruppi di lavoro
- Delega decisionale
 - ✓ Responsabilità sulle prestazioni del processo
 - ✓ Delega sostanziale oltre che formale (autonomia, leve decisionali)
 - ✓ Necessità di formazione
 - ✓ Delega + aumento delle competenze = *empowerment* del personale

Obiettivi/Benefici:

- Ridurre il fabbisogno di integrazione/coordinamento lungo il processo
- Coinvolgimento degli operatori

5 - Documentazione dei processi

Logica di fondo/elementi chiave:

Condivisione e diffusione dei processi

Leve:

- Software di mappatura
- Intranet
- Repository

Obiettivi/Benefici:

- Riconoscere processi e responsabilità
- Raccogliere e codificare i dati
- Dare supporto alla comprensione dei processi e all'identificazione di opportunità di ottimizzazione

6 - Misurazione dei processi

Logica di fondo/elementi chiave:

Riconoscere ed esplicitare gli obiettivi e definire e misurare i risultati dei processi

Leve:

- Balance Scorecard
- Albero delle prestazioni

Obiettivi/Benefici:

- Misurazione delle prestazioni di processo
- Meccanismi di incentivazione coerenti con l'ottica di processo
- Sistema di controllo di gestione orientato ai processi

7 - Ottimizzazione dei flussi di attività

Logica di fondo/elementi chiave:

Progettare flusso e sequenze di attività in ottica di processo

Leve:

- Ridisegno del workflow di processo
- Ridefinire logiche e procedure per lo svolgimento delle attività
- Bilanciamento tra logica *push* e logica *pull*

Obiettivi/Benefici:

- Creare valore per il cliente del processo
- Rendere il processo efficace e efficiente

Il ruolo delle tecnologie ICT

Le Information and Communication Technologies (ICT) giocano un ruolo fondamentale nel configurare organizzazioni orientate ai processi

- Miglioramento del coordinamento
- Facilitazione del controllo
- Diffusione della conoscenza

Attenzione: le ICT non devono guidare la riprogettazione dei processi, ma seguirla e supportarla

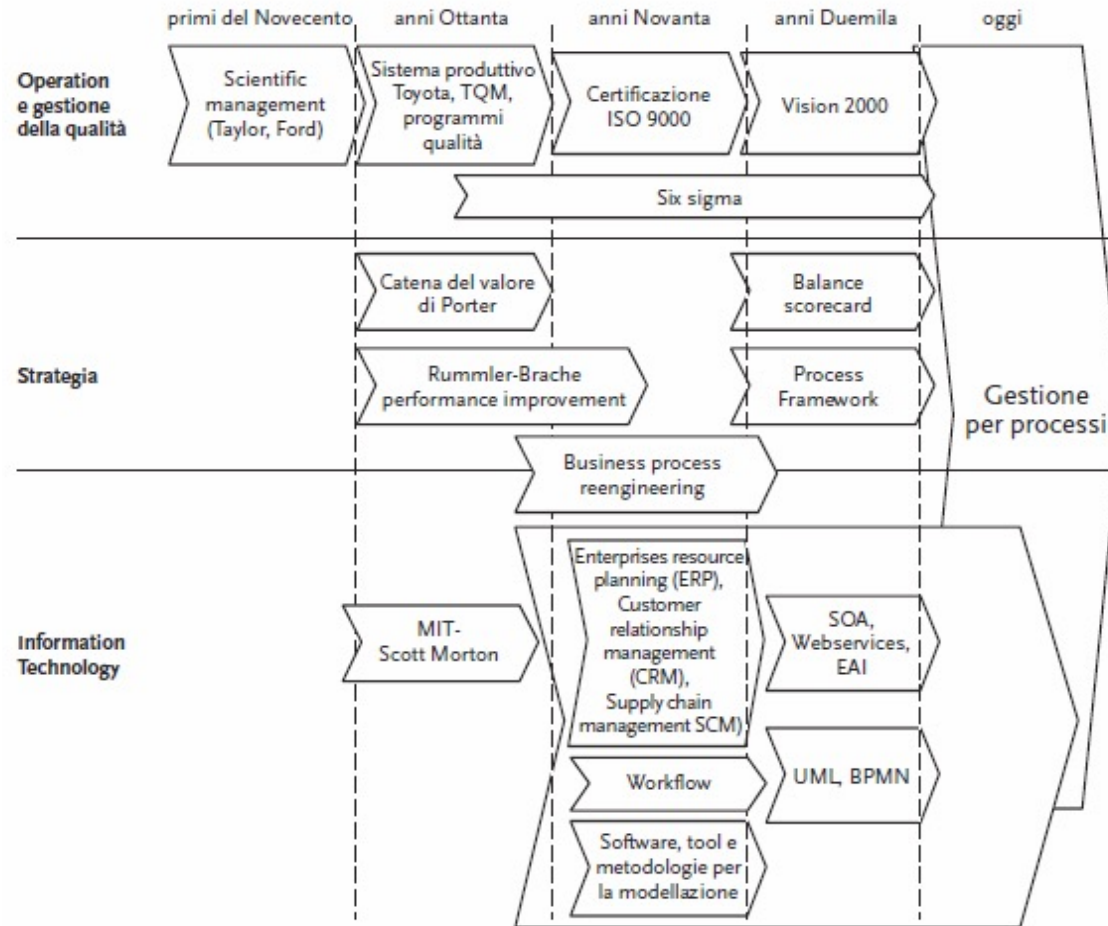
Due famiglie di applicazioni

- Supporto alla modellazione e gestione dei processi (*Business Process Management Systems – BPMS*)
- Supporto al funzionamento e integrazione dei processi (*Enterprise Systems - ES*)



I passi del BPR

Gestione e miglioramento dei processi: evoluzione delle teorie



BPR: origine ed evoluzione

Metà anni '80: ricerca dell' MIT sui fattori di successo nei progetti ICT

1990: il Manifesto di Hammer *"Reengineering Work: Don't automate, obliterate!"*

Boom del BPR negli anni '90: le maggiori società, di consulenza e non, sviluppano proprie metodologie ed approcci al BPR

Primi insuccessi; si indaga sulle cause dei fallimenti:

- Radicalità del ridisegno (foglio bianco): *"revolutionary design, evolutionary implementation"*

- Costo / complessità dei cambiamenti

- Approcci IT-driven

- Forte ottica top-down

- Inerzie organizzative al cambiamento

Ripensamento e rilancio negli anno 2000:

- Migliore bilanciamento tra ottica radicale e incrementale

- Coinvolgimento

- Rapid reengineering

- Creazione di valore, non solo efficienza

Business Process Reengineering

Definizione

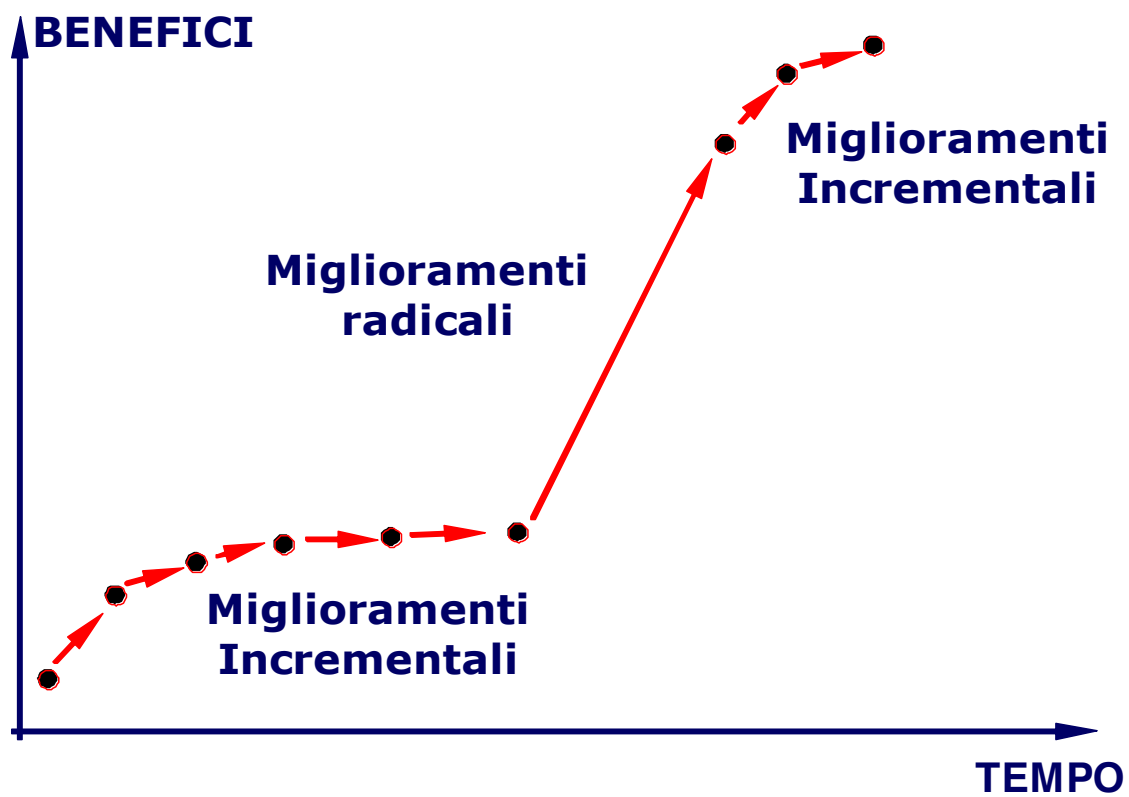
“Approccio strutturato all’innovazione organizzativo-gestionale orientato al raggiungimento di miglioramenti *radicali* nelle prestazioni tramite il *ridisegno dei processi aziendali*”

- *Cambiamento pianificato*: insieme di passi e attività, supportati da opportune metodologie e tecniche
 - Istituzionalizzazione del cambiamento
- *Miglioramenti radicali delle prestazioni* (vs miglioramento incrementale)
- Focalizzazione sul *ridisegno dei processi aziendali*
 - Approccio multidisciplinare e interfunzionale
 - Processi interni (primari e di supporto) e processi interaziendali
- Innovazione connessa all’introduzione o alla riprogettazione dei *Sistemi Informativi*
 - Progettazione congiunta delle soluzioni tecnologiche e gestionali
 - IT come catalizzatore del cambiamento

La reingegnerizzazione dei processi

- E' guidata dagli obiettivi strategici dell'organizzazione
- Interviene su uno o più processi tra loro correlati
- Non è vincolata, nell'individuazione delle nuove soluzioni, alla situazione esistente, ma mira a un cambiamento radicale che assicuri un sensibile miglioramento dei risultati
- Opera in maniera integrata su tutte le componenti del processo
- Vede le tecnologie come "fattore abilitante" di un cambiamento complessivo
- E' verificata attraverso un sistema di metriche

Innovazione incrementale e radicale



Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Individuazione del prodotto/servizio e dei confini del processo

Partire dall'analisi del prodotto/servizio consente di:

individuare bene il risultato finale e gli obiettivi complessivi
concentrarsi sulle caratteristiche essenziali dell'output senza essere condizionati da come si fa oggi
ricostruire le attività a monte e individuare gli input che innescano il processo

Le domande chiave sono:

qual è il prodotto/servizio generato dal processo in oggetto?
chi sono i fruitori/clienti?
quali sono i gap tra le attese del cliente e le prestazioni del fornitore?
quali sono i fattori chiave di successo rispetto alla strategia perseguita e a eventuali enti paragonabili?

I fruitori che hanno attese specifiche rispetto al prodotto/servizio sono diversi:

l'utilizzatore diretto
l'utilizzatore finale nel caso il prodotto/servizio sia rilavorato o intermediato da un utilizzatore intermedio
gli stakeholder che sono in grado di intervenire e far valere i propri interessi

Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Rappresentazione del processo

Costituisce un riferimento per chi opera

La rappresentazione **'as is'** è un riferimento necessario per comprendere le performance attuali e individuare le aree di miglioramento

La rappresentazione **'to be'** è lo strumento per definire la nuova soluzione e avviare il percorso di miglioramento

Elaborare un modello *'black box'*

Per il processo oggetto di BPR occorre individuare:

Cliente/i: chi riceve il servizio e deve essere considerato nel definire le performance target del processo stesso

Output: risultato/i attesi dal processo, condizioni necessarie perché il processo possa essere considerato completato (ad es. consegna di ..., deliverables, ...)

Input: cosa fa partire il processo (ad es. la richiesta di un cliente, l'output di un processo a monte, un calendario, ...)

Trasformazione: descrizione sintetica di cosa occorre fare per operare il processo

Performance del processo:

- Prestazioni legittime attese dal cliente; eventuali attese non soddisfatte (*'gap'*)
- Fattori Critici di Successo (FCS) del processo: elenco esaustivo delle condizioni necessarie perché il processo sia gestito in modo soddisfacente per il cliente e per l'Ente
- Aspetti da migliorare

Stakeholder: con chi occorre parlare per fare l'analisi del processo studiato e per migliorarlo (oltre ai clienti, gli attori che intervengono nelle attività del processo e gli interlocutori rilevanti per altri versi)

La costruzione del modello passa attraverso diversi passaggi:

Raccogliere le informazioni

Costruire il modello del processo

Validare il modello con gli operatori chiave e con i responsabili

Caratteristiche di un “modello”

Modello = riduzione selettiva della realtà

La scelta del livello di dettaglio e del linguaggio di rappresentazione dipendono dalle finalità della modellizzazione

Caratteristiche di un buon modello:

- Correttezza formale e sostanziale

- Facilità di interpretazione

- Funzionalità rispetto agli obiettivi

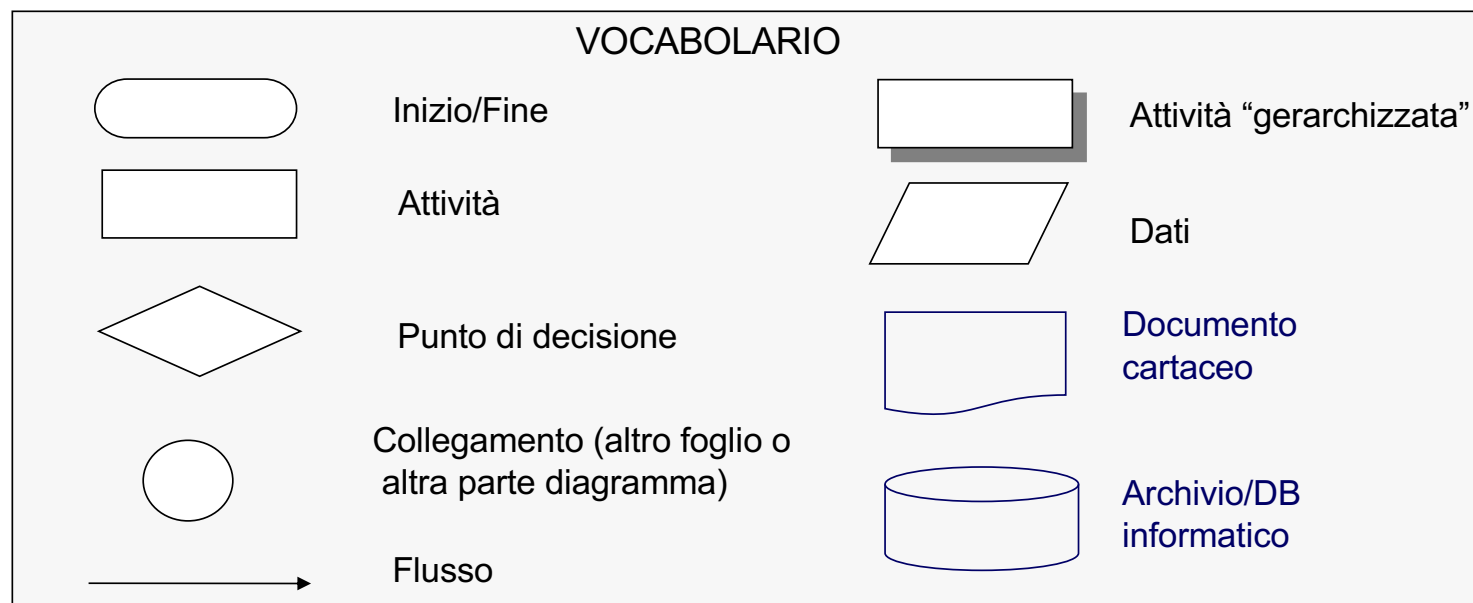
Diagrammi di flusso (*flowchart*)

Si focalizza sulla sequenza logica delle attività in un processo:

immediatezza e facilità di utilizzo

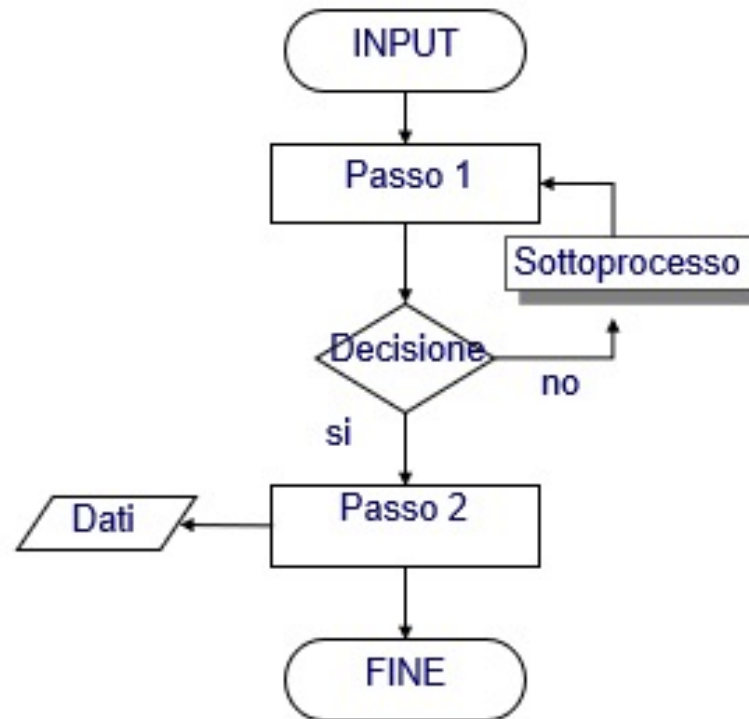
chiarezza: linguaggio grafico semplice

semplicità e completezza: analisi attività condotta in modo gerarchico, attraverso livelli di dettaglio crescenti

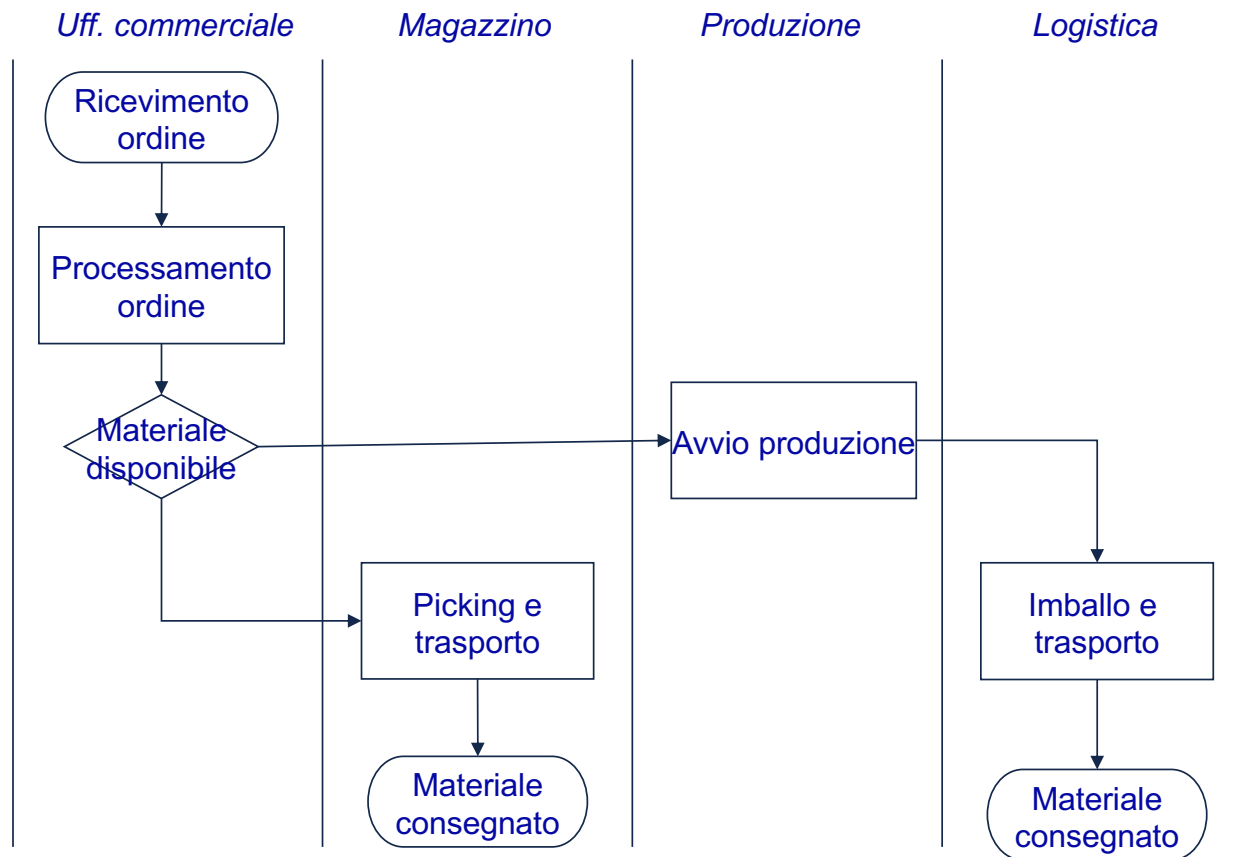


Diagrammi di flusso (*flowchart*)

Esempio



Swimlane Flowchart: la rappresentazione delle unità organizzative



BPMN (*Business Process Modeling Notation*)

-Grafica: meno elementi ma varianti

-Target: figure aziendali che gestiscono i processi

-Finalità: rappresentazione dei processi aziendali

Flow Object



Eventi

Tipologie di eventi



Eliminazione



Eccezione



Timer



Messaggio

Attività



Gateway

Tipologie di gateway



And



XOR
(esclusivo)



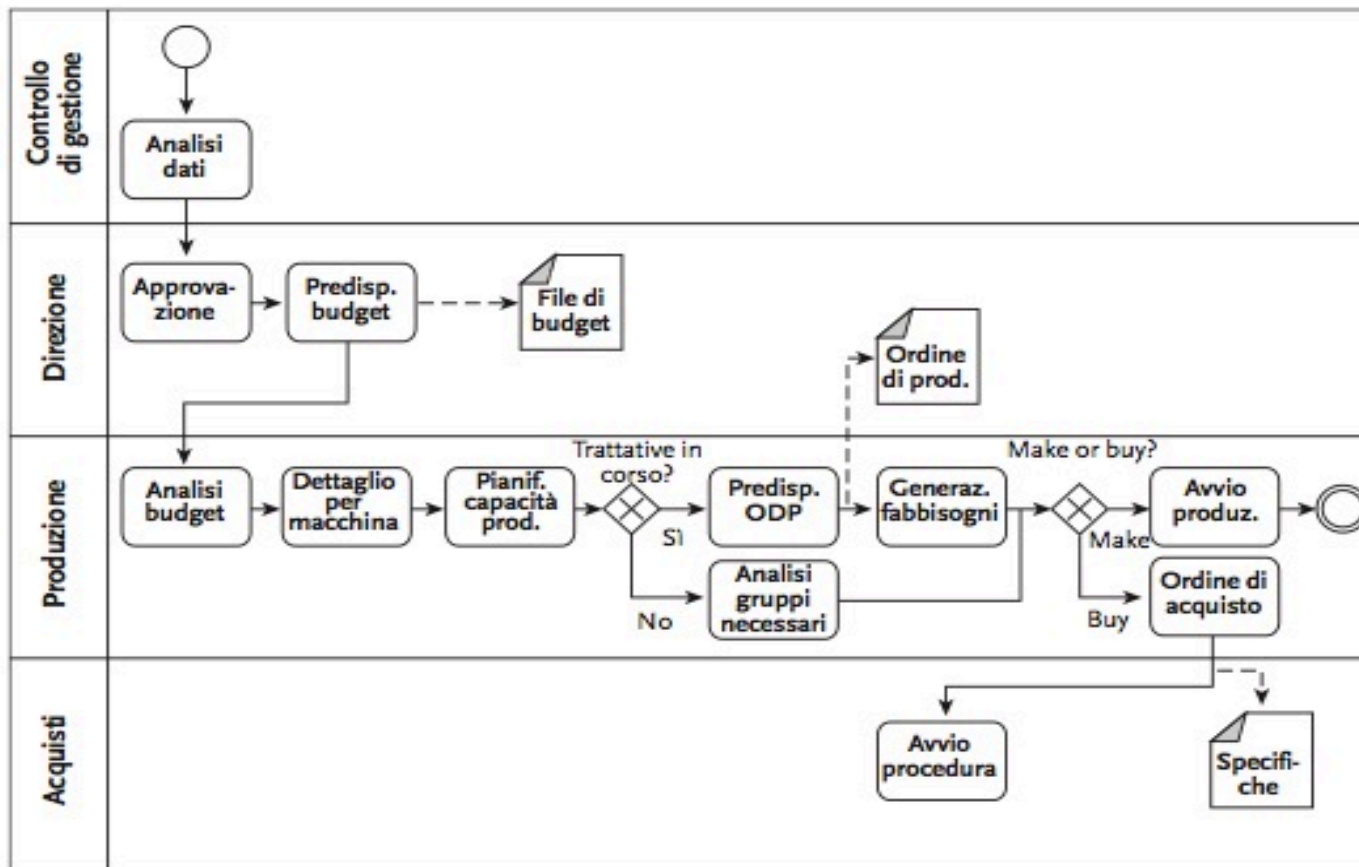
OR
(inclusivo)



Event-based

Modellazione di un processo attraverso BPMN

Esempio



Fase di individuazione - Esempi

Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli



UNITA' ORGANIZZATIVA	ripartizione pianificazione strategica trasparenza e valutazione		
NOME DEL PROCESSO	programmazione triennale di sviluppo su aree strategiche indicate dal MIUR		
BREVE DESCRIZIONE DEL PROCESSO	gestione della pianificazione triennale di Ateneo in conformità alla normativa ministeriale di riferimento		
FORNITORE DEL PROCESSO	Uffici Centrale	INPUT DEL PROCESSO	indicatori e target di riferimento
CLIENTE DEL PROCESSO	personale TA e personale docente e ricercatore di Ateneo	OUTPUT DEL PROCESSO	programmazione triennale determinata sulle linee d'indirizzo decise dal MIUR

Fase di individuazione - Esempi

Comune di Asti

CONTROLLO DI GESTIONE

PROCESSO	GOVERNO: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO
PROCEDIMENTO	PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE E DELLA PERFORMANCE
DESCRIZIONE	DOCUMENTO che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.)
NORMATIVA DI RIFERIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Statale: TUEL 267/00 – ex artt. 169 c. 3 bis - Comunale: Regolamento di contabilità artt.15/18
SERVIZIO/ U.O. COMPETENTE PER L'ISTRUTTORIA	Ufficio Controllo di gestione
RESPONSABILE PROCEDIMENTO COMPETENTE ALL'ADOZIONE DEL PROVVEDIMENTO FINALE	Segretario Generale
PROCEDIMENTO RIVOLTO ALLA STRUTTURA COMUNALE	Il Segretario Generale predispone il Piano esecutivo di Gestione per l'approvazione da parte della Giunta Comunale
PROCEDIMENTO RIVOLTO A SOGGETTI TERZI	//
ORIGINE DEL PROCEDIMENTO	<i>INPUT</i> : Iniziativa d'ufficio
FASI DEL PROCEDIMENTO DALL'INPUT ALL'OUTPUT	Programmazione / determinazione: <ul style="list-style-type: none"> - risorse finanziarie - risorse umane - risorse strumentali - obiettivi collegati
MODALITA' CON CUI GLI INTERESSATI POSSONO RICHIEDERE INFORMAZIONI SUL PROCEDIMENTO	//
PROVVEDIMENTO FINALE	<i>OUTPUT</i> : la Giunta Comunale approva il documento programmatico triennale “ Piano della Performance e Piano dettagliato degli Obiettivi unificati organicamente nel Piano esecutivo di gestione ”

Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Analisi delle prestazioni

Obiettivi:

Individuare le criticità del processo

Oggettivare la presenza di problemi e malfunzionamenti

Definire le caratteristiche dell'output ("contratto di servizio" tra cliente e fornitore)

Monitorare efficacia ed efficienza delle attività e delle risorse che operano sul processo

Misurare il risultato di azioni di miglioramento

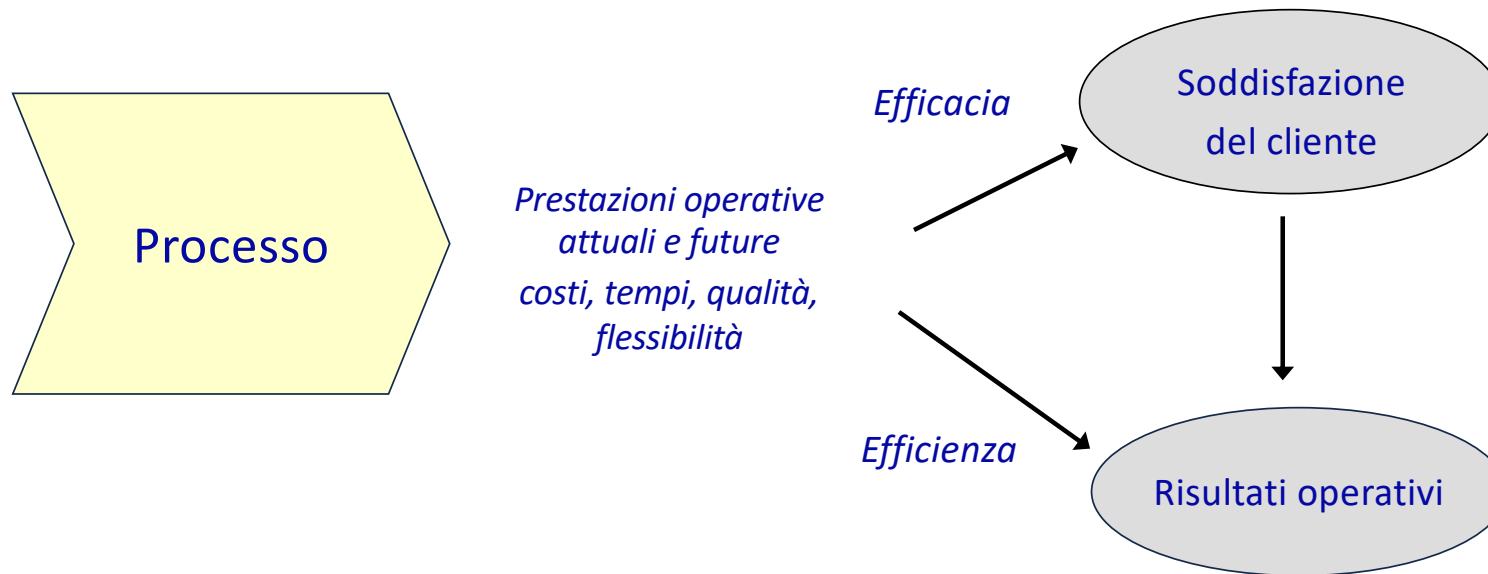
Caratteristiche:

Misurano le caratteristiche dell'output del processo o le modalità operative del suo svolgimento

Coincidono solo in piccola parte con le prestazioni delle unità organizzative

Sono il risultato del contributo di più unità organizzative al processo

Performance di un processo



Un possibile schema di riferimento – L'albero delle prestazioni



Gli indicatori di prestazione

- Criteri di valutazione della bontà di un sistema di indicatori:
 - Completezza
 - Parsimonia
- Criteri di valutazione della bontà degli indicatori:
 - **Comprensibilità**: facilità di comprensione dell'indicatore da parte di chi lo deve usare o da chi viene valutato su quella dimensione di prestazione
 - **Misurabilità**: facilità e costo per ottenere ed elaborare i dati per la misura
 - **Significatività**: impatto sui fattori critici di successo del processo
 - **Frequenza**: coerenza tra orizzonte temporale di rilevazione delle informazioni e orizzonte temporale di variazione della misura
 - **Strutturazione**: grado di discrezionalità (oggettività) della misurazione

L'analisi delle prestazioni del processo

- L'analisi delle prestazioni di processo richiede di confrontare il livello attuale con un valore di riferimento al fine di evidenziare gli eventuali gap
- Il valore di riferimento può essere:
 - La prestazione della migliore unità organizzativa dell'ente
 - La prestazione del migliore di un altro ente
 - La prestazione migliore in assoluto
 - La prestazione target
- Per definire il valore di riferimento delle prestazioni dei processi può essere utile effettuare analisi di benchmarking

La scheda degli indicatori

NOME DELL' INDICATORE	
DESCRIZIONE	Caratteristiche dell' indicatore
METRICA	Formula per il calcolo, convenzioni e definizione delle variabili utilizzate per il calcolo stesso
UNITA' DI MISURA	Unità di misura dell'indicatore
RESPONSABILE DI PRESTAZIONE	La funzione che ha la responsabilità sul raggiungimento della prestazione misurata. Nei casi in cui il risultato è determinato dal concorso di diversi attori, la responsabilità è assegnata secondo un principio di prevalenza
FREQUENZA	Frequenza della misurazione (es. trimestrale, mensile, settimanale, giornaliera)
LISTA DI DISTRIBUZIONE	Elenco delle funzioni interessate alla misurazione
VALORI	Valori rilevati durante la misurazione (es. minimo, massimo, medio, distribuzione di probabilità, etc.)
NOTE	Informazioni aggiuntive considerate rilevanti ai fini della comprensione

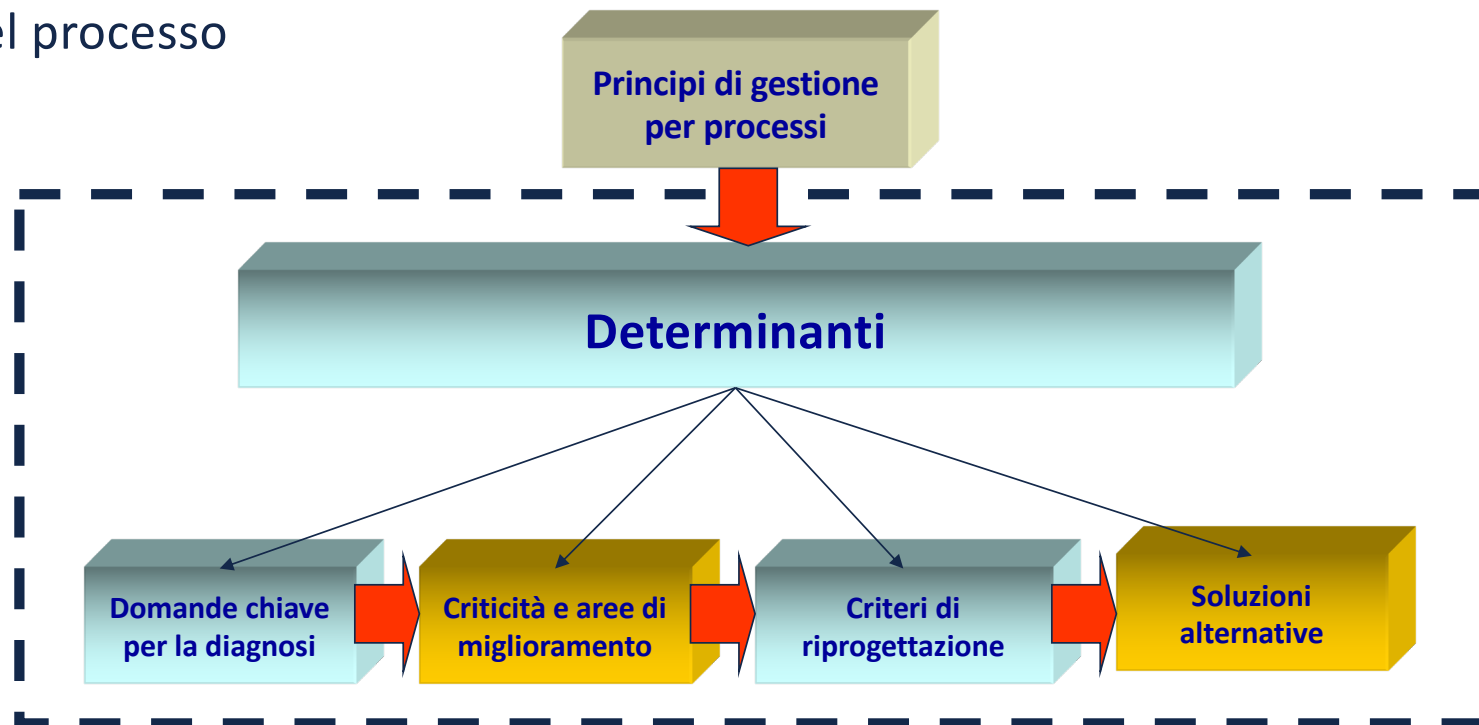
Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Obiettivi e fasi

Obiettivo: definire un modello e una metodologia di analisi e diagnosi dei processi aziendali in termini di determinanti delle prestazioni e finalizzato a evidenziare le criticità del processo



Modello di valutazione dei processi - Il modello delle determinanti

Le prestazioni dei processi sono determinate da una serie di variabili che caratterizzano e descrivono il funzionamento del processo

Tali variabili sono quindi determinanti delle prestazioni di efficacia ed efficienza dei processi

Il modello delle determinanti traduce i principi della gestione per processi in una check list che analizza separatamente le diverse determinanti al fine di evidenziare per ciascuna le principali criticità e opportunità di miglioramento



Valutazione delle determinanti

1. Flusso delle attività

Oggetto della valutazione

Workflow delle attività

Logiche e procedure utilizzate nello svolgimento delle attività

Criteri di valutazione

Workflow delle attività

- Tutte le attività di un processo devono aggiungere **valore**
- Il flusso del processo deve essere il più possibile semplice e **lineare**
- La **parallelizzazione** o sovrapposizione delle attività può migliorare le prestazioni del processo
- I flussi e le **interdipendenze** interni ed esterni al processo devono essere gestiti

Logiche e procedure utilizzate nello svolgimento delle attività

- Le attività di **controllo** devono essere il più possibile razionalizzate e semplificate ed eliminate quelle non necessarie
- Le attività più a monte nel workflow devono essere **standardizzate** (es. interfacce)
- Occorre bilanciare le **logiche push e pull** e identificare correttamente il punto di disaccoppiamento

Valutazione delle determinanti

2. Organizzazione

Oggetto della valutazione

Macrostruttura

Process ownership

Microstruttura (ruoli, mansioni, responsabilità)

Criteri di valutazione

Macrostruttura

- I flussi del processo devono essere il **meno** possibile **trasversali** alla **struttura organizzativa**

Process ownership

- Il processo deve essere coordinato e monitorato da un **responsabile**

Microstruttura (ruoli, mansioni, responsabilità)

- Ruoli, mansioni e responsabilità devono essere progettati secondo una logica di **integrazione dei processi** (job enlargement e job enrichment)
- Gli attori del processo devono possedere la **delega** necessaria

Valutazione delle determinanti

3. Competenze & Risorse

Oggetto della valutazione

Livello di competenza

Saturazione delle risorse

Criteri di valutazione

Le **competenze richieste** per lo svolgimento delle attività devono essere coerenti con le competenze degli **addetti**

Le risorse non devono essere troppo **sature** per garantire flessibilità e velocità di risposta

Valutazione delle determinanti

4. Pianificazione e controllo prestazioni

Oggetto

Strategia di controllo delle prestazioni

Modelli e metodi utilizzati

Criteri di analisi

Il **modello di controllo** deve essere coerente e adeguato con il modello di servizio complessivo

L'Ente deve possedere un adeguato sistema di **indicatori** di misura delle prestazioni verso il **cliente** dei processi

Il sistema di **incentivazione** deve essere legato alle performance di **processo**

L'Ente deve utilizzare la misura delle prestazioni per avviare attività di **miglioramento dei processi**

Le **tecnologie** devono supportare il monitoraggio delle prestazioni del processo

Valutazione delle determinanti

5. Tecnologia

Oggetto

Sistemi di comunicazione

Tecnologia di controllo e di processo (ICT, metodi e strumenti di supporto alle attività di processo)

Criteri di analisi

I sistemi di **comunicazione** fra gli attori del processo devono essere efficaci e rapidi

Le logiche di utilizzo dell'**ICT** devono essere coerenti con la **logica di processo**

I metodi e gli strumenti di supporto allo svolgimento dei processi devono essere adeguati

Il modello delle determinanti – Strumenti

Il metodo individua 5 variabili determinanti

Per ciascuna determinante vengono indicati gli aspetti chiave da considerare

La griglia viene utilizzata per esaminare criticamente come si sta operando (a partire dalla Rappresentazione 'as is' del processo) allo scopo di:

Individuare le **criticità**, cioè gli aspetti che influenzano negativamente le prestazioni attuali del processo

Mettere in evidenza le **caratteristiche strutturali** del processo da tenere presente nel riprogettare il processo

Ipotizzare le **opportunità di miglioramento**, cioè su quali aspetti si potrebbe intervenire per migliorare le prestazioni future

DETERMINANTE	VALUTAZIONE	PRESTAZIONI
Flusso delle attività	Criteri di valutazione determinante	Valutazione dell' impatto sulle prestazioni del processo
Organizzazione		
Risorse e Competenze		
Pianificazione e controllo prestazioni		
Tecnologia del processo		



Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Riprogettazione del processo

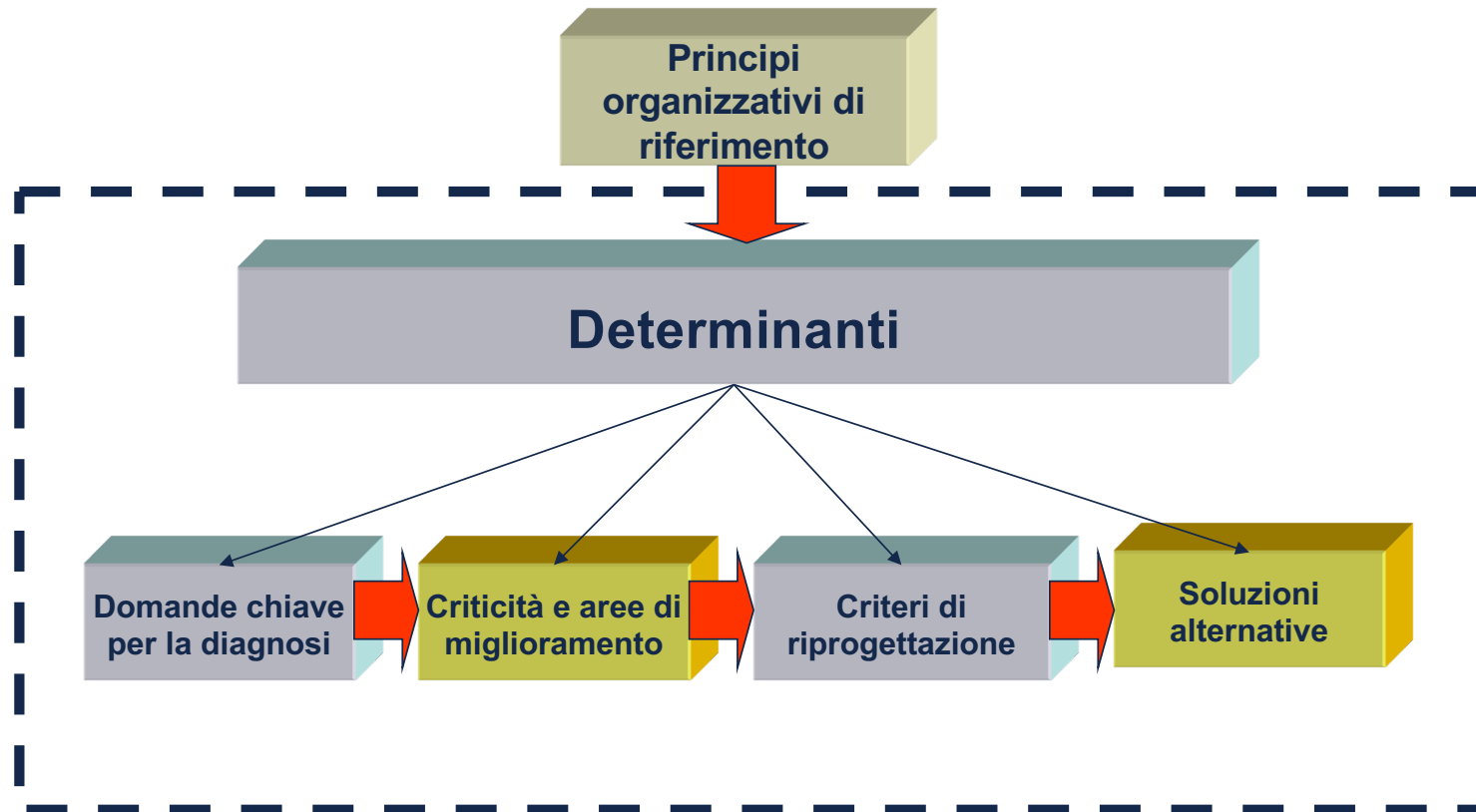
La riprogettazione punta ad individuare soluzioni alternative di gestione del processo che permettano di raggiungere appieno le prestazioni obiettivo, ovviando ai problemi riscontrati finora

Una **alternativa** è una nuova **configurazione delle variabili organizzative, gestionali e tecnologiche**, caratterizzata da **coerenza interna** e adeguatezza rispetto al **contesto** e agli obiettivi di **miglioramento** perseguiti

La nuova configurazione può prevedere di intervenire su tutte le determinanti o solo su alcune

La messa in opera della nuova configurazione può richiedere – a seconda dei casi – un mix di miglioramenti incrementali e radicali oppure il ridisegno radicale del processo.

Utilizzo delle determinanti per la riprogettazione del processo



Alternativa di intervento

La formulazione di un'alternativa comprende:

- L'esplicitazione di come si propone di gestire il processo in futuro :
 - ✓ **Obiettivi** di medio termine da raggiungere
 - ✓ Principi di fondo, criteri e indirizzi da seguire
- La **ri-configurazione delle determinanti** rilevanti, assicurando che le scelte fatte siano coerenti tra di loro e adeguate rispetto al contesto e agli obiettivi di miglioramento perseguiti
- L'approccio al **cambiamento** da adottare
- Un **piano di azione** per la messa in opera della proposta
- Un budget dei **tempi** e dei **costi** preventivati

Uso delle tecnologie ICT

Nel formulare le alternative è importante definire il **contributo delle tecnologie ICT**

Esse consentono di migliorare la realizzazione delle attività e la gestione del processo, facilitando in particolare il coordinamento tra i diversi attori:

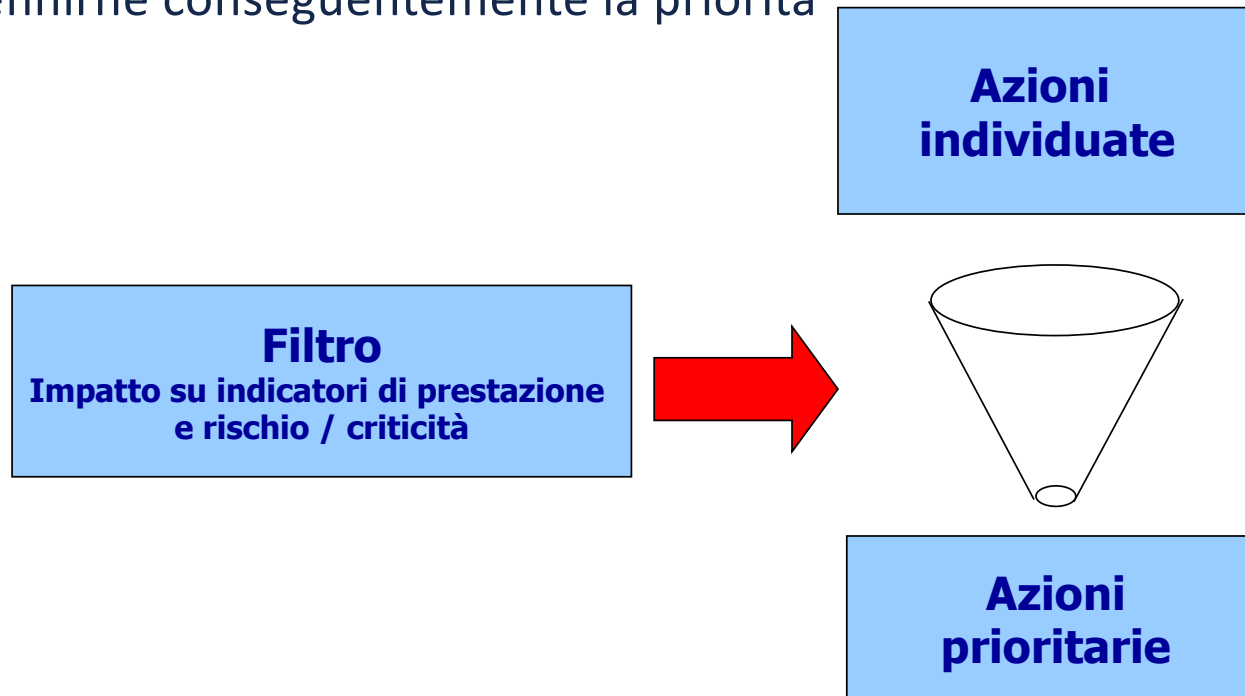
Uso classico: automazione delle attività, controllo gerarchico, gestione dei flussi informativi verticali

Uso evoluto: comunicazione orizzontale e gestione integrata di uno specifico processo o di processi interrelati (*workflow*)

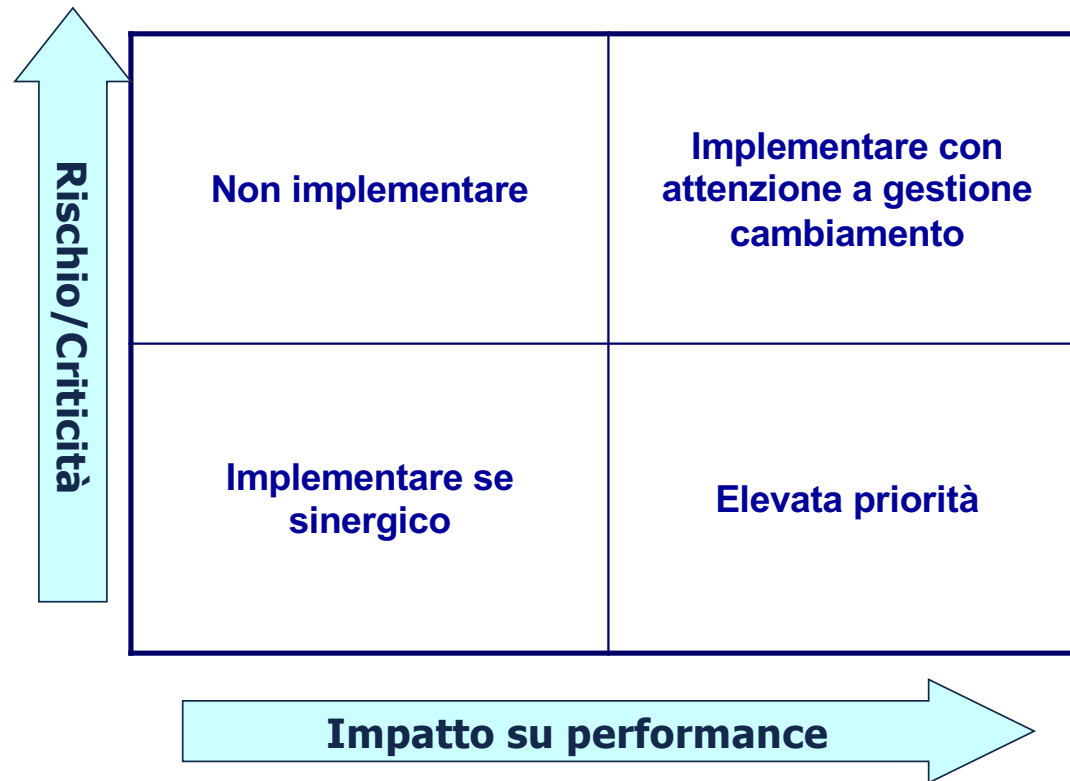
Selezione delle azioni prioritarie (1/2)

L'analisi delle determinanti aiuta a individuare possibili azioni di miglioramento.

Le azioni individuate vanno esaminate attentamente allo scopo di determinarne la rilevanza e definirne conseguentemente la priorità



Selezione delle azioni prioritarie (2/2)



Analisi e ridisegno di uno specifico processo

Fasi e passi

<i>FASE</i>	<i>PASSI</i>	<i>TEMI RILEVANTI</i>
ANALISI DEL PROCESSO	Passo 1 – Individuazione del prodotto/ servizio e dei confini del processo	Input/output Cliente (interno ed esterno) e aspettative Confini del processo
	Passo 2 – Rappresentazione del processo	Fasi e output intermedi Attività Attori e risorse Tecnologie
	Passo 3 – Analisi delle prestazioni	Indicatori generali, vista interna, vista cliente Benchmarking Valori attuali e target
DIAGNOSI DEL PROCESSO	Passo 4 – Diagnosi del processo e individuazione delle criticità	Modello delle determinanti Individuazione criticità/opportunità di intervento Tool di supporto
RIDISEGNO DEL PROCESSO	Passo 5 – Riprogettazione del processo	Criteri di riprogettazione Soluzioni di riprogettazione
	Passo 6 – Valutazione delle alternative	Valutazione economica Valutazione dell'impatto sulle prestazioni Valutazione del rischio

Valutazione delle alternative

La scelta di quale soluzione alternativa implementare è basata sulla valutazione, ovvero il confronto tra costi e benefici, di ciascuna.

Schema di valutazione proposto:



Valutazione economica delle alternative

Ciascuna alternativa di ridisegno dei processi deve essere valutata in termini economici, ovvero quantificando i costi e i benefici **monetizzabili** dell'alternativa lungo l'arco della sua vita utile attesa

La valutazione economica può essere fatta attraverso tradizionali criteri di valutazione degli investimenti (es. ROI)

Scheda di valutazione economica

Alternativa _____	Valutazione monetaria	Note
Benefici monetizzabili		
<i>Risparmio costi</i>		
<i>Riduzione tempi</i>		
<i>Miglioramento qualità</i>		
<i>Aumento flessibilità</i>		
Costi-benefici una tantum		
<i>Investimenti</i>		
<i>Disinvestimenti</i>		
<i>Costi progetto</i>		
Costi di esercizio		
<i>Personale</i>		
<i>Canoni e servizi</i>		
<i>Spazi</i>		

Valutazione delle prestazioni

Utilizzando gli indicatori di misura delle prestazioni del processo (KPI) individuati in precedenza è possibile:

Stimare **per ciascuna alternativa** l'impatto delle azioni previste sul raggiungimento delle prestazioni obiettivo e valutarne il grado di adeguatezza rispetto agli obiettivi di miglioramento perseguiti

Fare una **valutazione comparativa** delle diverse alternative, ad esempio con metodi a punteggio

Esempio tabella comparativa

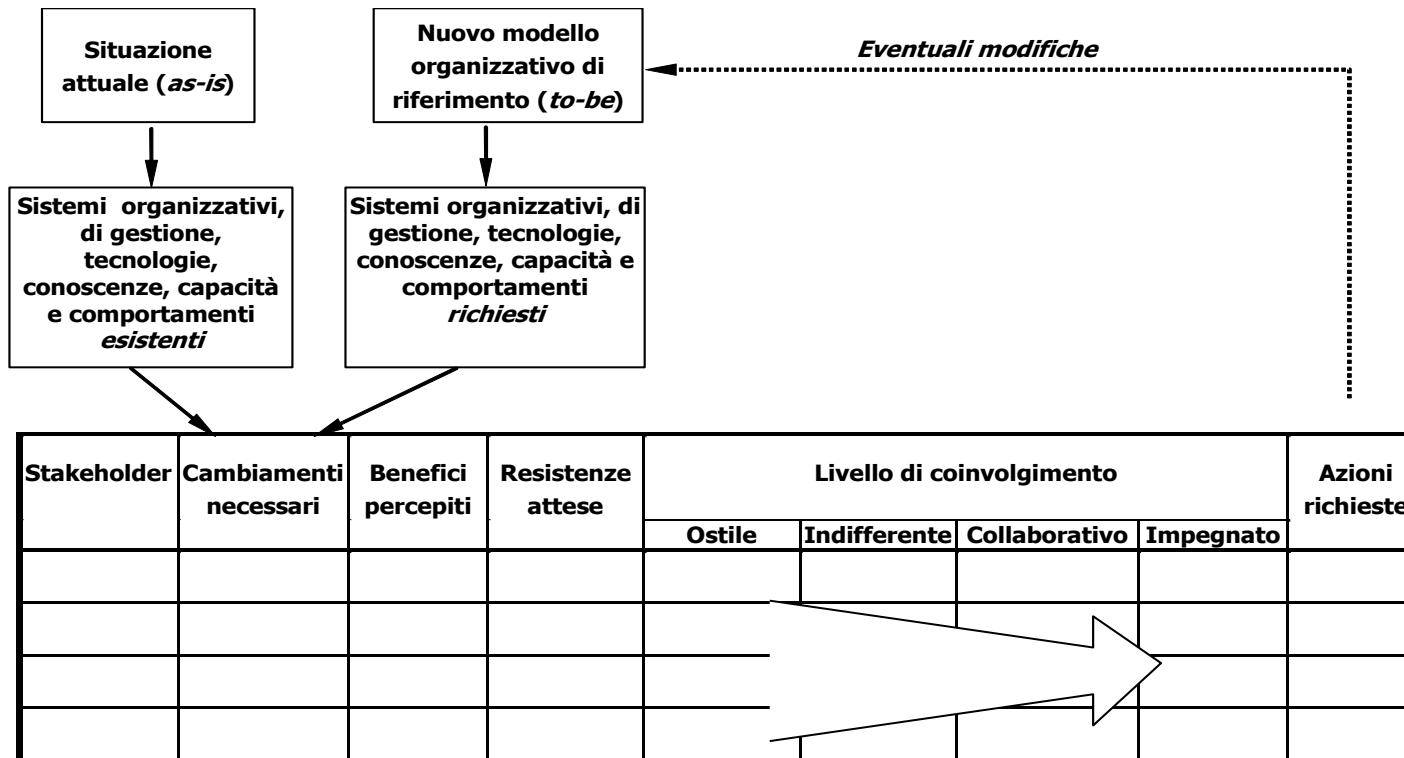
Criterio	Peso	Punteggio alternativa A	Punteggio alternativa B
<i>Qualità di processo</i>	<i>0.5</i>	<i>8</i>	<i>7</i>
<i>Flessibilità di prodotto</i>	<i>0.3</i>	<i>7</i>	<i>7</i>
<i>Tempi di consegna</i>	<i>0.2</i>	<i>6</i>	<i>6</i>
Punteggio Totale		7.3	6.8

Valutazione dell'impatto organizzativo: le resistenze al cambiamento

Il passaggio dalla situazione presente alla situazione alternativa considerata rende spesso necessario affrontare **barriere e resistenze** da parte degli **attori** coinvolti

Per individuare quali azioni mettere in campo al riguardo conviene fare un'analisi accurata del posizionamento prevedibile di ciascuno degli attori interessati

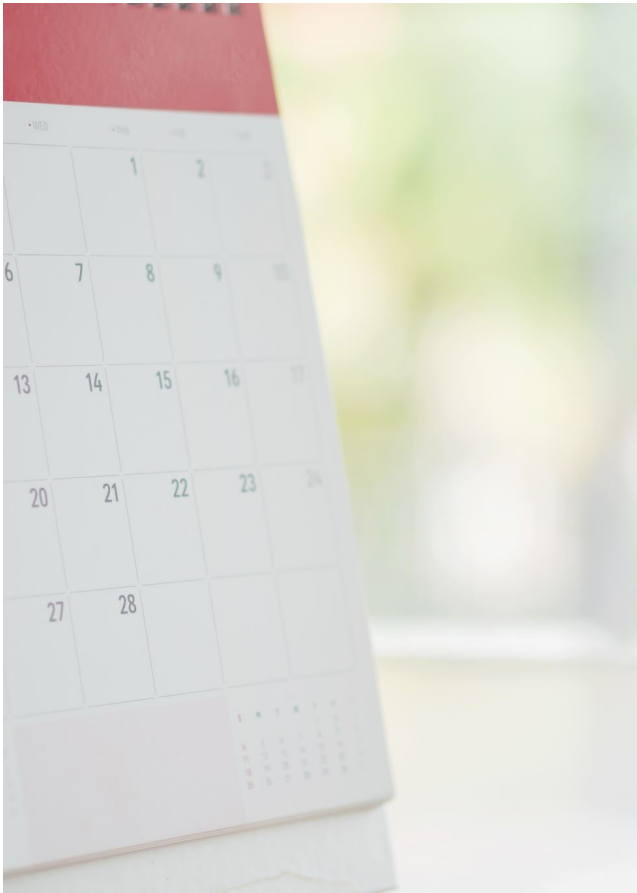
Valutare le resistenze – Uno schema qualitativo



Valutazione dei rischi operativi



Agenda



- I. Spinte alla digitalizzazione**
- II. Introduzione ai processi**
- III. Impostare una gestione per processi**
- IV. Principi di gestione per processi**
- V. I passi del BPR**

Corso di formazione Responsabile per la Transizione al Digitale

Modulo 3

La P.A. digitale e la reingegnerizzazione dei processi organizzativi



A cura di
Claudio Russo