

## **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

21/01/2004

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, ...)

21/01/2004

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?

21/01/2004

4

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

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

21/01/2004

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

21/01/2004

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

21/01/2004

7

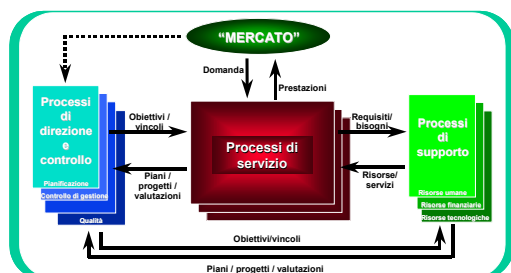
## Individuazione dei processi

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

21/01/2004

8

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



21/01/2004

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

21/01/2004

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
- I processi di supporto non aggiungono costi (valore indiretto)

21/01/2004

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

21/01/2004

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)

21/01/2004

13

## Interventi sui processi

- Miglioramento
- Ridisegno
- Reingegnerizzazione

21/01/2004

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

21/01/2004

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

21/01/2004

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 acquisirla 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"

21/01/2004

17

Miglioramento dei risultati	Reingegnerizzazione "drammatico" (oltre 80%)	Ridisegno Moderato (10 - 50%)	Miglioramento 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	Riddefinire 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	Risposta 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'informaticizzazione	Basso rischio, trascurabile necessità di investimento aggiuntivo
Principi ispiratori	Radical revision 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
	21/01/2004		18

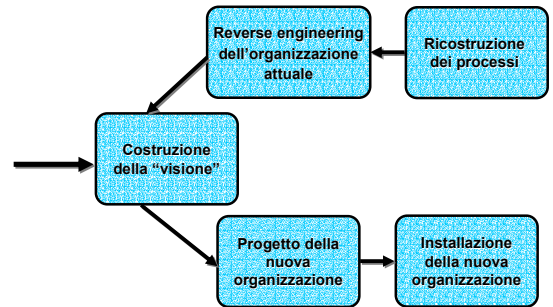
## BPR, caratteristiche principali

- 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")

21/01/2004

19

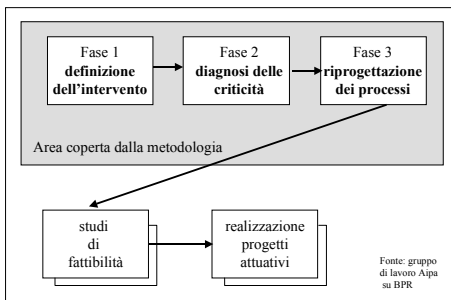
## Attività del BPR



21/01/2004

20

## BPR nella PA



21/01/2004

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

21/01/2004

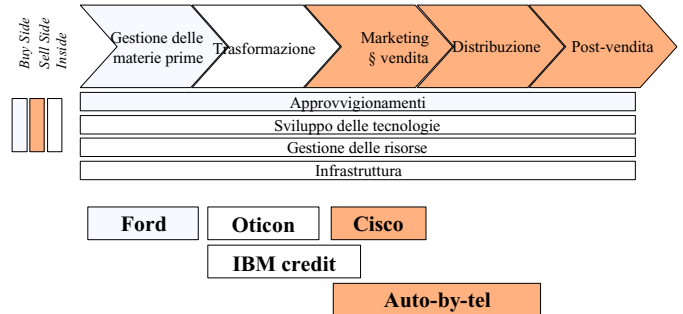
22

## Esempi Studio Di Caso

## Trasformazione dei processi

Caso Ford  
Caso Oticon  
Caso Cisco  
Caso Autotel

## POSIZIONAMENTO DEI CASI



## CASO FORD-1

### CONTABILITA' FORNITORI

- Ford: 500 addetti
- Mazda: 5 addetti

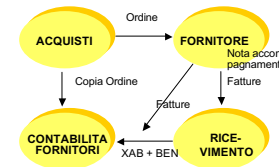
Produttività fatture/addetto  
\$/addetto

- Meccanizzare l'assetto organizzativo esistente permette max 20% produttività

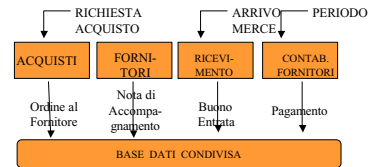
- Necessario meccanizzare e ridisegnare
- Benchmarking del processo contabilità fornitore (Account Pavables)
  - BEST: 7k fatture per addetto all'anno
  - Worst: < 1K fatture per addetto all'anno

## CASO FORD-2

### AS IS



### TO BE



- 3 documenti da accoppiare:
  - Fattura
  - Nota di accompagnamento (XAB) e Buono Entrata (BEN)
  - Ordine al Fornitore (ORFOR)
- 20% ordini e consegne impegnano lo 80% del tempo

- No flussi cartacei
- Pagamento su avanzamento programma
- No tempi di latenza

## CASO OTICON

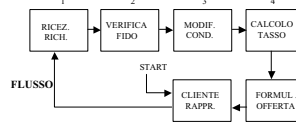
Vision nuova: "Not only product, but service; Sell to the customer, not to the hospitals"

- PRE CRISI**
  - Altri costi, profitti
  - 1200 dipendenti e 80 M US \$
- CRISI (1986-1988)**
  - Nuova generazione crollo prezzi
  - Bilancio passivo
- REAZIONE 1 (1988-1991)**
  - Taglio sul costo dell'assetto esistente
- REAZIONE 2 (1991-1994)**
  - BPR (metamorfosi)
- SVILUPPO (da 1995)**
  - Invenzione del Digifocus
  - 1500 dipendenti

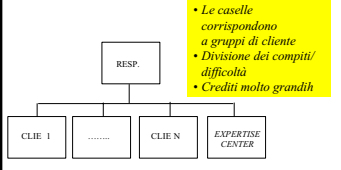
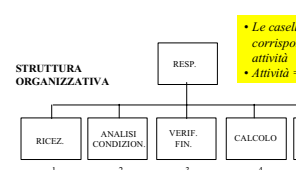
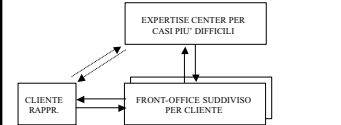
AS - IS	TO - BE	?
Flow sequenziale	Flow parallelo	Reingegnerizzazione flusso
Strutture funzionali	Task force/project team	Il capo progetto sceglie i suoi; chi non è scelto è fuori
Automazione a "isole", carta	Paperless (almost) computers, internal network	Rifacimento TI
Risorse obbedienti	Struttura innovativa ed egualitaria, i gradi non esistono	Change mngt
MBO-MC su conformità burocratica	Focus sul cliente finale	Nuovi clienti

## CASO IBM CREDIT - 1

### AS IS



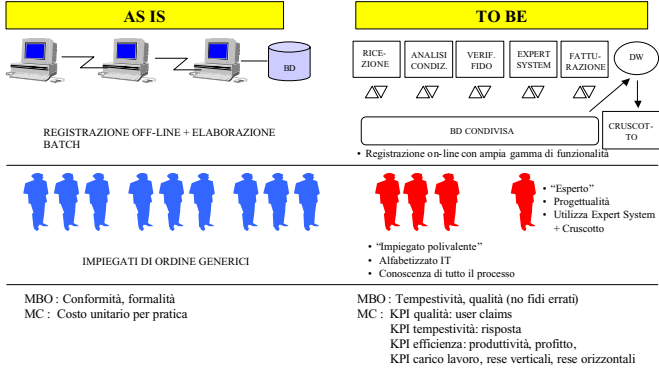
### TO BE



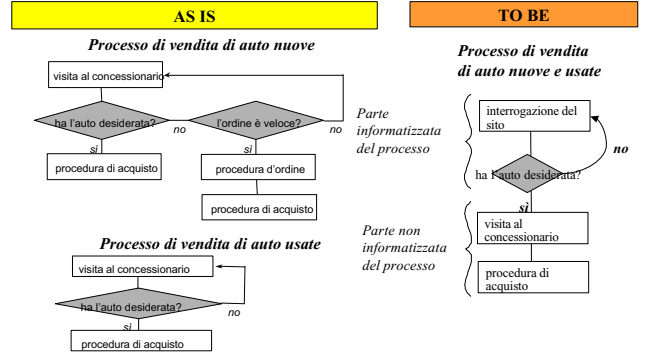
- Le caselle corrispondono alle attività
- Attività = job

- Le caselle corrispondono a gruppi di cliente
- Divisione dei compiti/ difficoltà
- Crediti molto grandi

## CASO IBM CREDIT - 2



## CASO AUTO-BY-TEL



## BPR esempio

Massimo Mecella

Dipartimento di Informatica e Sistemistica  
Università di Roma "La Sapienza"

## Ammissione al Gratuito Patrocinio in sede civile

- Il Gratuito Patrocinio è un servizio reso ai cittadini meno abbienti, che possono richiedere (avendone i diritti) l'assistenza gratuita di un avvocato durante una causa civile
- L'ammissione di un cittadino al Gratuito Patrocinio è stabilita da una Commissione di giudici

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

2

## Il processo (1)

- (1) Il processo si avvia con la richiesta da parte del cittadino di essere ammesso al Gratuito Patrocinio.
- (2) L'ufficio dispone di moduli esplicativi: uno riportante uno schema di domanda, l'altro l'elenco dei certificati e degli adempimenti necessari. Infatti la domanda va presentata in bollo da L. 20.000; è necessario, inoltre, presentare diritti di cancelleria per L. 6.000, un certificato rilasciato dal Comune che attesti lo stato di povertà, nonché un atto notorio attestante lo stato di povertà, che deve essere richiesto al Comune di residenza a norma dell'art. 4 L. 15/68. Occorre poi tutta la documentazione inerente la causa che si intende intentare. A questo punto il cittadino può presentare la domanda.

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

3

## Il processo (2)

- (3) La legge vuole che se la domanda è presentata tramite un procuratore, questa viene presentata direttamente davanti all'Ufficio G.P. competente, mentre se è presentata direttamente dalla parte deve essere consegnata al Pretore, che poi la trasmette all'Ufficio G.P. competente. Nella prassi, a Milano, quando un cittadino presenta domanda alla Commissione G.P. di Milano, anche di persona, la domanda viene accolta anche senza il passaggio dalla Pretura (nello stampato è stabilito espressamente che deve essere presentata al Tribunale).
- (4) Nel caso in cui la domanda viene presentata di persona dall'interessato, contestualmente gli viene comunicato il giorno dell'udienza (circa dopo 3/4 mesi) in cui dovrà essere presente o presentare memorie; se la domanda è stata presentata tramite la Pretura, tale comunicazione viene fatta a mezzo posta.

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

4

## Il processo (3)

- (5) Della data di convocazione è avvisata anche la controparte con notifica effettuata per il tramite degli ufficiali giudiziari.  
C'è da sottolineare che in caso di mancata presentazione della controparte, il collegio non ha alcun potere coercitivo per imporre tale presenza. Tale circostanza è forse la più determinante affinché il decreto venga considerato dalla giurisprudenza atto amministrativo e non atto giurisdizionale.
- (6) La Commissione si riunisce due volte al mese ed esamina 13 richieste alla volta.

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

5

## Il processo (4)

Il giorno della convocazione la Commissione decide sulla domanda e può:

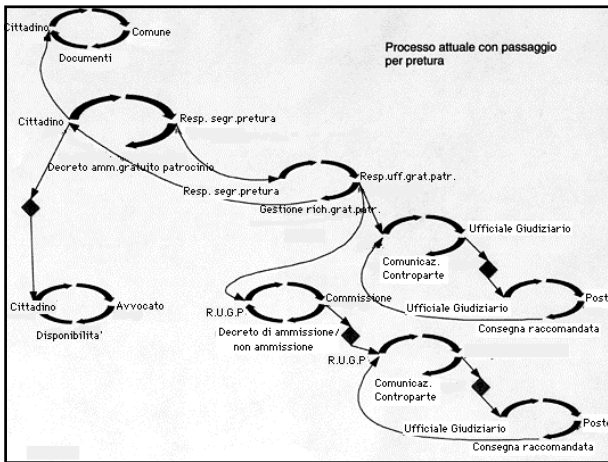
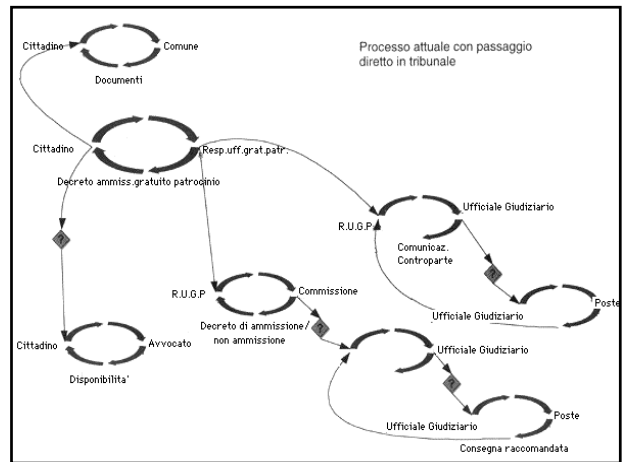
- ammettere il richiedente al Gratuito Patrocinio, nel qual caso nomina anche il difensore;
  - non ammettere il richiedente al G.P.;
  - archiviare la richiesta nel caso in cui il richiedente non sia comparso o non abbia presentato memorie.
- (7) L'operatore addetto all'ufficio G.P. nel giro di tre giorni consegna la copia autentica del provvedimento al cittadino richiedente.

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

6

## Il processo (5)

- (8) Tale decreto informa il cittadino sull'ammissione o meno al G.P. e sull'avvocato d'ufficio che lo difenderà. Questo però non implica che il cittadino abbia effettivamente un avvocato, in quanto è necessario effettivamente verificarne la disponibilità. Non è raro il caso in cui l'avvocato designato non accetti l'incarico.
- (9) La controparte viene informata con notifica effettuata mediante l'ufficiale giudiziario, procedura non obbligatoria e che non sempre risulta efficiente: infatti ogni volta che la controparte non risiede nel comune in cui si trova l'Ufficio, l'ufficiale giudiziario è obbligato ad effettuare la notifica a mezzo raccomandata A/R.



## Reingegnerizzazione del processo attuale

Nel corso della riprogettazione si utilizza la seguente metodologia di dettaglio

- Identificazione del servizio
- Definizione dei requisiti di qualità /obiettivi di performance
- 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

## Partire dal servizio, non dal processo !!

Servizio: insieme di prestazioni per la soluzione di un problema/una esigenza manifestato da un cliente attraverso una relazione con il fornitore

SERVIZIO = RISPOSTA AL CLIENTE



## Partire dal servizio, non dal processo !!

Il servizio è un insieme di:

- Prestazioni di Base
- Prestazioni di Struttura
- Relazioni

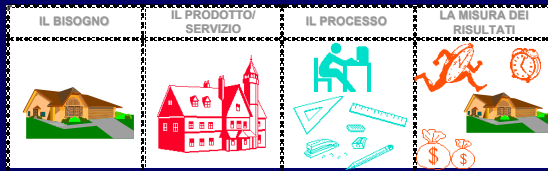


Qualità (attesa, promessa, percepita) del servizio



## Partire dal servizio, non dal processo !!

Il processo è il modo di organizzarsi per fornire il servizio al cliente



## Identificazione del servizio ...

- Scaturisce interagendo (interviste, documenti, ecc.) con il committente e/o l'utente del processo da riprogettare
- E' interallacciato con la ricostruzione del processo attuale, ma deve essere indipendente dalle attuali modalità esecutive
- Bisogna chiaramente individuare input ed output

## ... Identificazione del servizio

### Definizione del servizio

Dare tutela giudiziaria anche ai cittadini non abbienti nei casi in cui, dall'esame dei fatti, emerge il "fumus boni iuris"

### Input iniziale

Richiesta d'ammissione al Gratuito Patrocinio

### Output finale

Comunicazione al cittadino del nominativo dell'Avvocato che lo assisterà

## Definizione requisiti di qualità/obiettivi di performance...

### • Requisiti di qualità

Caratteristiche di eccellenza di un servizio definite in base alle attese e ai bisogni dei clienti

### • Obiettivi di performance

Caratteristiche di efficienza di un servizio definite in base alle attese e ai vincoli normativi degli erogatori del servizio stesso

## ...Definizione requisiti di qualità/obiettivi di performance...

### • 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 requisiti di qualità/obiettivi di performance...

Vanno individuati a priori perché è proprio dalla comparazione tra di essi ed il processo attuale (ricostruito nella fase successiva) che emergono i *trigger* per l'intervento di reengineering

## ...Definizione requisiti di qualità/obiettivi di performance...

Requisiti di qualità	Indicatori
1) Chiarezza e accessibilità del servizio	1) Numero delle domande errate o incomplete
2) Rapidità nella procedura	2) Numero di giorni intercorrenti tra la richiesta e la comunicazione del nome dell'avvocato designato
3) Cortesia del personale	3) Numero di reclami al dirigente
4) Possibilità di scelta dell'Avvocato	4) Numero di volte in cui viene effettivamente assegnato l'avvocato richiesto dal cliente
5) Gratuità totale del servizio	5) Costo
6) Precisione sull'ora della convocazione per il giorno della decisione	6) Differenza tra ora della convocazione ed ora della effettiva audizione

## ...Definizione requisiti di qualità/obiettivi di performance

Obiettivi di performance	Indicatori
1) Rispetto dei tempi e delle norme sulla trasparenza e accesso stabilite dalla L.241/90	1) N.ro dei reclami in materia di applicazione della L. 241/90 N.ro dei giorni di differenza tra la durata effettiva del procedimento e quella prevista per legge (30 giorni)
2) Fissare adunanze entro 15-25 giorni	2) Differenza tra il tempo previsto e quello effettivo
3) Dare informazioni in tempo reale sullo stato della pratica	3) Tempo effettivo di produzione delle informazioni richieste
4) Fissazione precisa del giorno ed ora della convocazione	4) Differenza tra l'orario comunicato e quello effettivo
5) Consegna del decreto con designazione dell'avvocato disponibile entro 5 giorni dalla decisione	5) Differenza tra il tempo stabilito e quello effettivo ed effettiva disponibilità dell'avvocato

## Ricostruzione del processo attuale

Supponiamo di averlo fatto, con opportuno formalismo e metodo



## Identificazione criticità/cause...

Quella fondamentale deriva dalla differente visione del processo:

x **l'Amministrazione (fornitore)**: tutta l'attività dell'Amministrazione è concentrata nella produzione del decreto di ammissione e nella sua comunicazione al cittadino, cosa che poi non implica automaticamente il fatto che il cittadino abbia effettivamente un avvocato d'ufficio nel caso in cui sia stato ammesso

Activities oriented

## ...Identificazione criticità/cause...

x **il cittadino (cliente)**: rivolgendosi all'Amministrazione, egli desidera avere un avvocato d'ufficio effettivamente disponibile

Services oriented

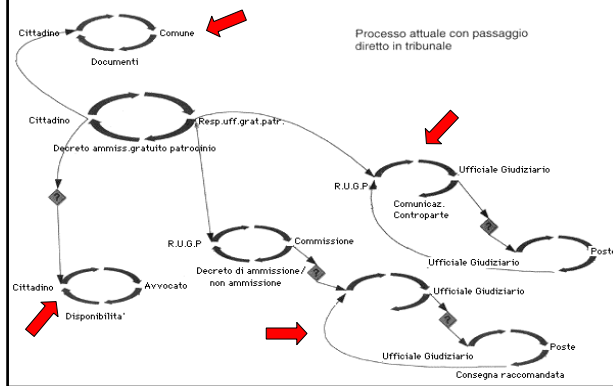
Risolvere questa criticità significa attuare il principio fondamentale di Hammer "Partire dai prodotti/servizi, non dalle attività"

## ...Identificazione criticità/cause...

Lo strumento grafico può aiutare: mostra immediatamente l'eccessiva frammentazione (troppi workflow secondari) e l'uso di deleghe continue che allontanano sempre più dal cliente finale

Capacità decisionale nella front-line (principio di Hammer "Punti di decisione e controlli dentro i processi")

## ...Identificazione criticità/cause...



## ...Identificazione criticità/cause

Criticità	Cause
1) Obbligo di allegare documenti alla richiesta di ammissione al Gratuito Patrocinio, contenenti notizie già in possesso della Pubblica Amministrazione	1) Mancato rispetto della L. 241/90 (violazione art. 18, c. 2, L. 241/90) Mancanza di una rete unitaria della P.A.
2) Spostamento della data di convocazione a causa della mancata notifica alla controparte	2) Scelta di notificare alla controparte tramite l'ufficiale giudiziario
3) Allungamento dei tempi in caso di rinuncia da parte dell'Avvocato	3) Mancanza di accertamento preventivo dal parte dell'Amministrazione sulla disponibilità dell'Avvocato
4) Pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di cancelleria	4) Legislativa
5) Mancato rispetto dell'ora di convocazione	5) Mancata fissazione di un calendario cronologicamente ordinato anche per orario di convocazione
6) Tempi troppo lunghi per la convocazione	6) Poche adunanze fissate Poche richieste esaminate per adunanza Utilizzo Ufficiali giudiziari per la notifica alla controparte Mancanza di flessibilità/disponibilità da parte dei componenti della Commissione
7) Mancata comunicazione al cittadino di un avvocato sicuramente disponibile	7) Mancanza di una relazione preventiva dell'Amministrazione con l'Avvocato nel front-line
8) Mancata conoscenza da parte del cliente della possibilità di scegliere un Avvocato di fiducia	8) Mancanza di competenza e professionalità nel front-line Modalistica non fornisce informazioni su questa possibilità

26

## Identificazione ipotesi di soluzione...

Ufficio Gratuito Patrocinio (G.P.) presso il Giudice di Pace

Eliminazione di tutta una serie di workflow secondari

Unico front-end per la fornitura di questo servizio (in quanto il Giudice di Pace giuridicamente può prendere le decisioni)

27

## ...Identificazione ipotesi di soluzione...

Cosa è richiesto:

- **Intervento legislativo**, che stabilisca lo spostamento delle competenze al Giudice di Pace quale organo monocratico
- **Intervento organizzativo**
  - Riconsiderazione delle piante organiche degli Uffici del Giudice di Pace in relazione al bacino d'utenza
  - Aggiornamento professionale delle qualifiche interessate alla riforma

28

## ...Identificazione ipotesi di soluzione...

Nessuna condizione richiesta

Autocertificazione

Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione e Cooperazione Applicativa

Richiede un forte intervento tecnologico

Risolvono la criticità 1  
Eliminano workflow Documenti (cittadino, comune)

29

## ...Identificazione ipotesi di soluzione...

Intervento legislativo

Fornitura Albo Avvocati disponibili al G.P.

Front-line che ne cura la scelta e ne verifica la disponibilità

Intervento organizzativo e tecnologico (SICAP)

Risolvono le criticità 3 e 7

Eliminano workflow Disponibilità (cittadino, avvocato)

30

## ...Identificazione ipotesi di soluzione...

Convocazione della controparte fatta preventivamente tramite raccomandata A/R, senza ricorso all'ufficiale giudiziario

Risolve le criticità 2 e 6  
Eliminazione doppia sequenza di workflow  
Comunicazione Controparte e Consegna Raccomandata

Non è richiesta nessuna condizione, perché il doppio passaggio è una "bad practice" e quindi basta solo cambiarla

## ...Identificazione ipotesi di soluzione...

Stabilire un calendario delle convocazioni (scaglionate durante la giornata) e comunicarlo ai cittadini

Risolve la criticità 5

Nessuna condizione

## ...Identificazione ipotesi di soluzione

Gratuità del servizio

Risolve la criticità 4

Intervento legislativo

## Ridisegno del processo...

Ci sono tre vincoli forti al BPR:

- Legislativo ⇒ legge che stabilisca:
  - lo spostamento delle competenze al Giudice di Pace
  - esenzione dalle spese
  - istituzione dell'Albo degli avvocati disponibili
  - competenza del Giudice limitata a decidere sull'ammissione o meno al G.P., lasciando al Responsabile dell'Ufficio Gratuito Patrocinio (R.U.G.P.) il compito d'individuare l'avvocato, in base a criteri stabiliti da tale legge
  - previsione esplicita dell'autocertificazione

## ...Ridisegno del processo...

- Organizzativo ⇒ interventi ministeriali:
  - riconsiderazione delle piante organiche degli Uffici del Giudice di Pace
  - aggiornamento professionale delle qualifiche interessate alla riforma
  - campagna informativa sui nuovi servizi (quali la possibilità di scegliere una rosa di avvocati preferiti) e sulla possibilità dell'autocertificazione
- Tecnologico
  - Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione
  - SICAP

## ...Ridisegno del processo

- Alcune ipotesi di soluzioni individuate non richiedono interventi forti (addirittura non hanno nessuna condizione) ⇒ la loro attuazione già da sola produrrebbe alcuni miglioramenti, ma non sarebbe BPR (> 90%), bensì semplice BPI Business Process Improvement (< 10%)
- Invece applicando in modo coordinato tutte le ipotesi di soluzione si ha vero BPR

## Il nuovo processo...

Nel nuovo processo la prima importante novità sta nello spostamento della competenza a decidere sull'ammissione al G.P. al Giudice di Pace, creando presso ciascun ufficio del Giudice di Pace un Responsabile dell'Ufficio Gratuito Patrocinio. Il Giudice di Pace è un organo molto diffuso sul territorio e questo va incontro all'esigenza del cittadino di avere come referente unico anche una struttura facilmente raggiungibile. Tale riforma ben si inserirebbe nella più vasta riforma del Giudice Unico e nel trasferimento di alcune competenze in materia penale al Giudice di Pace.

37

## ...Il nuovo processo...

L'Ufficio del Giudice di Pace diventerebbe unico front-line del cittadino ed avrebbe tutte le competenze per fornire il servizio richiesto.

L'accesso al servizio continua ad avvenire sempre su richiesta, in carta libera, accompagnata da una semplice autocertificazione della propria situazione patrimoniale resa davanti al R.U.G.P. (Responsabile Ufficio Gratuito Patrocinio). Al momento della richiesta il cittadino può elencare una rosa di Avvocati scelti dall'Albo degli Avvocati disponibili alle difese d'ufficio fornito dall'Ordine.

38

## ...Il nuovo processo...

Il R.U.G.P. comunica al cittadino una data ed un'ora di convocazione davanti al Giudice di Pace compresa tra i 15 e i 25 giorni successivi alla data di richiesta e comunica alla controparte la stessa data tramite una raccomandata con ricevuta di ritorno. Alla data della convocazione il Giudice di Pace decide sulla ammissione o meno al Gratuito Patrocinio.

Università di Roma "La Sapienza" - Corso di Laurea in Ingegneria Informatica  
Sistemi Informativi A.A. 2001/2002 - Massimo Mecella  
Argomento 4 - Business Process Reengineering

39

## ...Il nuovo processo...

Nei 5 giorni successivi il R.U.G.P. designa un Avvocato scegliendolo tra quelli indicati dal cittadino o, in caso di mancata indicazione, dall'Albo di Avvocati disponibili fornito da ciascun Ordine degli Avvocati (e periodicamente aggiornato), cui il R.U.G.P. può accedere per effetto di una rete interna di collegamento tra Uffici giudiziari (peraltro in fase di attuazione).

I criteri di scelta sono regolamentati. Una volta individuato il nominativo il R.U.G.P. lo contatta per verificarne l'effettiva disponibilità e solo in quel momento comunica al cittadino il nome dell'Avvocato che sicuramente lo difenderà.

40

## ...Il nuovo processo

Nuovo Processo Gratuito Patrocinio

