

*Riprogettare i processi organizzativi
nelle Amministrazioni Pubbliche
Il metodo REBUS per la razionalizzazione
delle procedure amministrative*

Giuseppe Traversa

Riprogettare i processi organizzativi nelle Amministrazioni Pubbliche

Il metodo REBUS per la razionalizzazione
delle procedure amministrative



Copyright © MMIV
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 88-7999-656-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: aprile 2004

Indice

| | |
|---|----|
| Presentazione | 7 |
| 1. Introduzione | 9 |
| 2. Processi e procedure | 11 |
| 3. Due modi di progettare il cambiamento | 15 |
| 4. Cosa lo Stato deve e non deve fare | 21 |
| 5. La impostazione rivoluzionaria | 23 |
| 6. La integrazione tra regole e risultato economico | 27 |
| 7. Il progetto tecnologico | 29 |
| 8. Il progetto di comunicazione | 33 |
| 9. Gli obiettivi della metodologia REBUS | 35 |
| 10. Le fasi della metodologia | 37 |
| 11. Alcune raccomandazioni | 43 |
| 12. Le schede di rilevazione | 45 |
| 13. Analisi di un caso (a cura di Maurizio Potente) | 63 |
| Bibliografia | 75 |

Presentazione

Sono lieto di presentare la collana dedicata a metodi e strumenti per la gestione delle amministrazioni pubbliche del prof. Giuseppe Traversa. L'iniziativa va a completare quella già accolta sul sito del Dipartimento per gli affari regionali.

Si individuano nella lettura i tratti evidenti di una amministrazione nuova posta al servizio dei cittadini, meno legata agli aspetti formali della regolazione amministrativa e decisamente orientata al risultato.

L'interesse di questi primi volumi risiede non solo nel rigore scientifico, nella chiarezza espositiva con la quale la materia è stata esposta ma, soprattutto, nel modello cui i metodi proposti si ispirano. Si tratta di un modello di gestione che richiede e promuove la partecipazione attiva e consapevole di tutti gli uffici, dei loro responsabili e degli operatori, che si fonda su una trasparenza di ruoli e una chiara individuazione delle responsabilità certamente innovativa per la cultura amministrativa tradizionale.

Mi auguro che questi testi e gli strumenti che vi sono descritti possano stimolare ed accelerare i cambiamenti di struttura e di cultura che tutti ci attendiamo.

Il Ministro per gli affari regionali

Sen. Enrico La Loggia



1. Introduzione

I processi organizzativi sono il modo di fare le cose, di svolgere e coordinare le attività che concorrono allo stesso risultato, sono il funzionamento concreto dell'amministrazione.

Sono i processi organizzativi che determinano i prodotti–servizi di una amministrazione ed è quindi sui processi che si misurano i costi, l'efficienza, la qualità, l'efficacia degli uffici pubblici.

Innovare, snellire, rendere meno farraginoso la macchina burocratica, metterla in grado di erogare migliori servizi alla comunità a costi più contenuti, vuol dire quindi modificare i suoi processi.

Esistono metodi e tecniche per analizzare i processi, per diagnosticarne i problemi e per “reingegnerizzarli” e quindi per migliorarne le prestazioni. Questi strumenti hanno un ruolo sostanzialmente chiaro e consolidato nell'ambito delle imprese private, non altrettanto nelle amministrazioni pubbliche dove il significato stesso di “prestazione” di un processo non è immediatamente identificabile.

Elementi caratteristici del contesto pubblico, estranei alle organizzazioni private, sono per esempio:

- la natura del prodotto pubblico (leggi, controlli, atti amministrativi, etc.);
- i criteri di valore di una organizzazione pubblica (cura degli interessi generali e dell'intera comunità, solidarietà per i segmenti più fragili, etc.);
- la presenza di un complesso corpo di regole che governano i processi e con cui bisogna fare i conti, sia in fase di progettazione che di gestione;

- la esigenza di una integrazione puntuale di forme di gestione e controllo basate su risultati economici e forme di controllo basate sulla legittimità dei comportamenti.

La presenza di questi elementi rende necessario sia il chiarimento di alcune definizioni che la utilizzazione di una metodologia specificatamente orientata al contesto pubblico.

In questa nota vengono richiamati sinteticamente i concetti fondamentali della ingegneria dei processi e viene descritto il metodo REBUS per reingegnerizzare i processi.

Il significato di questo strumento è quello di promuovere una valorizzazione delle conoscenze disponibili nei diversi uffici, coinvolgendo nella riprogettazione dei processi le componenti organizzative e le professionalità necessarie.