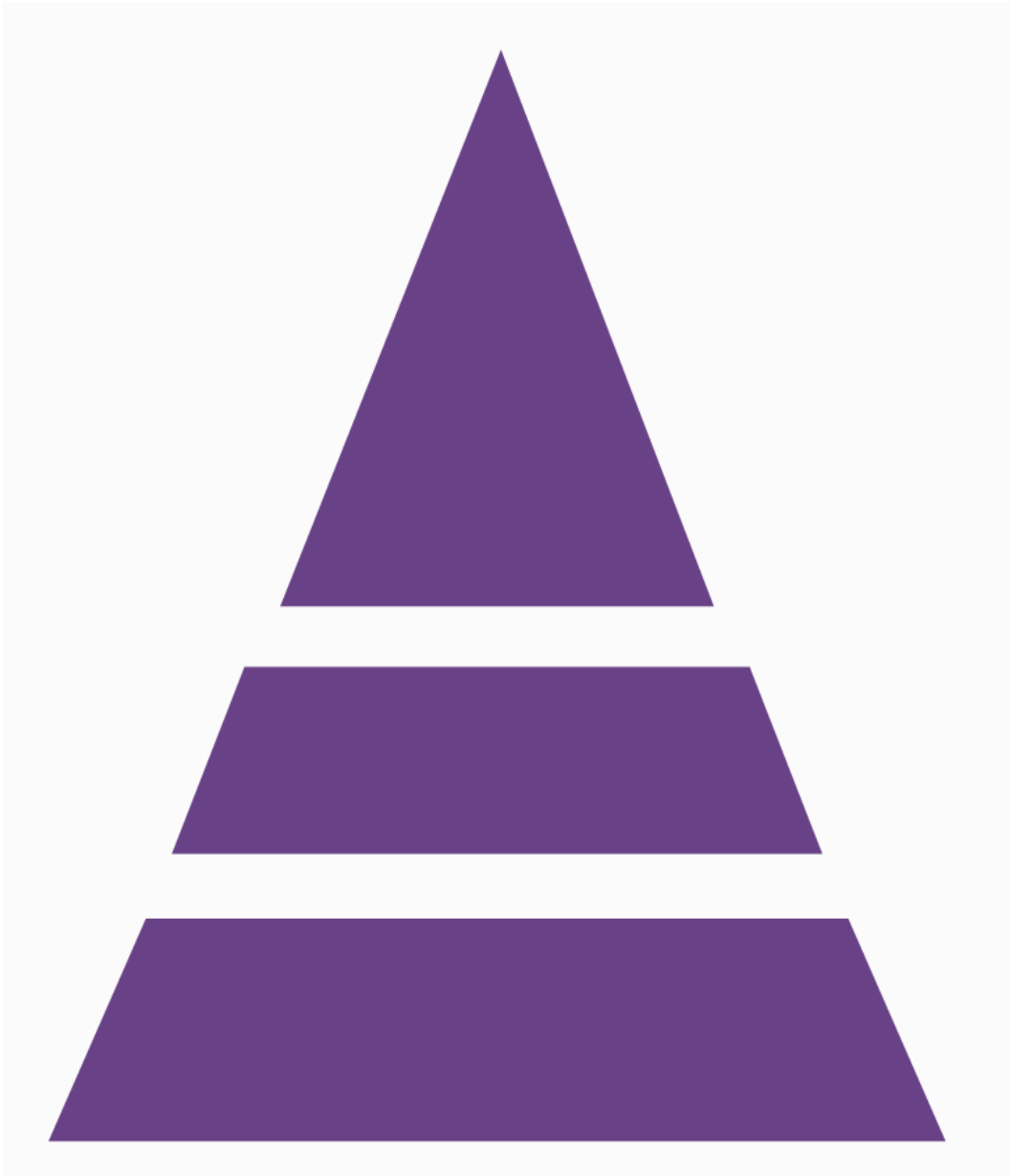


Het Business Process Manifest!

Bewerkt door Roger Burlton, P.Eng, CMC



© Copyright BPTrends, LLC - Bewerkt door Roger Burlton – Onbeperkte reproductie en distributie is toegestaan, onder de volgende voorwaarden: (a) Het copyright en deze paragraaf maken er nadrukkelijk deel van uit. (b) Het werk is duidelijk toegeschreven aan BPTrends, LLC. (c) Geen enkel gedeelte van dit document, inclusief titel, inhoud, copyright, en permissie-toelichting, mag worden veranderd, ingekort, of op welke manier dan ook uitgebreid.

Waarom een Business Process Manifest?

Definitie van een manifest: Een openbaar document met doelstellingen, drijfveren of inzichten – een publiek statement van een beleid of voornemen.

De inspiratie achter het Business Process Manifest is de observatie van Einstein dat “alles zo eenvoudig mogelijk moet worden gemaakt, maar niet eenvoudiger dan dat.”

Er bestaat veel verwarring over Bedrijfsproces-concepten en -terminologie.

Er bestaan momenteel geen standaarden voor de grondbeginselen van Bedrijfsprocessen.

Bedrijfsproces-benaderingen zijn te ingewikkeld geworden om simpelweg te begrijpen en toe te passen.

Fouten die worden gemaakt in de implementatie van een Bedrijfsproces -strategie, -architectuur, -analyse en -ontwerp, worden veroorzaakt door onduidelijkheid omtrent Bedrijfsproces-concepten en -uitvoering.

Er is behoefte aan een professionele, gedisciplineerde, geïntegreerde en herbruikbare set van Bedrijfsproces-ervaringen.

Het is noodzakelijk dat Bedrijfsprocessen gemanaged worden als organisatieactiva (*assets*) die iedereen kan begrijpen, delen en hergebruiken.

Zonder een sterke, semantische fundering van grondprincipes kan er geen bruikbaar Bedrijfsproces-gedachtegoed bestaan.

Terminologie

Algemeen

Omdat het gebied van Bedrijfsprocessen continu verandering ondergaat, geeft het merendeel van bestaande woordenboekdefinities van relevante termen de Bedrijfsproces-context niet juist weer. Om die reden zetten wij de meest praktische en relevante definities, gebaseerd op algemeen gebruik in het veld van Bedrijfsprocessen, op een rijtje.

De grondbeginselen van het Business Process Manifest definiëren we op twee manieren: (1) Een definitie of (2) Een aanbeveling waar de werkwoorden “moeten” of “zouden moeten” in gebruikt worden om best practices en geleerde lessen weer te geven. Op het eerste niveau van grondbeginselen wordt een statement gebruikt. Op het tweede niveau worden aanbevelingen gebruikt.

Definitie van kernbegrippen die in dit document gebruikt worden.

Activiteit: Iets dat uitgevoerd wordt.

De term 'activiteit' zal worden gebruikt om welk proces dan ook weer te geven. De term zegt niets over het hiërarchische niveau in het Business Process Manifest.

Asset: Een tastbaar of ontastbaar item van waarde.

Bedrijfsevent: Een relevante gebeurtenis binnen een organisatie op enig moment; die gericht kan zijn op het nemen van een actie- of beslissing, of een tussentijdse bijeenkomst op een vooraf bepaald tijdstip, of een voorwaardelijk event bij het bereiken van een vooraf gedefinieerde grens.

Bedrijf: een organisatie of groep van organisaties met het doel producten, informatie of diensten te leveren.

Bedrijfsprocesmodel: De fundamentele, abstracte structuur en organisatie van een Bedrijfsproces of een set Bedrijfsprocessen, zoals beschreven door hun elementen, hun relatie tot elkaar en de omgeving waarin ze opereren.

NB: De individuele componenten van het Bedrijfsmodel vormen geen Bedrijfsprocesmodel.

Bekwaamheid (Capability): De capaciteit van een organisatie of een Bedrijfsproces om een gewenste uitkomst te bereiken.

Hulpbron (Resource): Een persoon, organisatie-eenheid, voorziening, instrument of technologie die/dat het werk van een Bedrijfsproces ondersteunt.

Klant: Een stakeholder die de/het directe product, informatie of dienst ontvangt van een organisatie of van een Bedrijfsproces van een organisatie.

Organisatie: Een entiteit of groep mensen die collectieve doelen nastreven, die controle hebben over hun eigen prestaties, en een grens stellen die de groep van zijn omgeving onderscheidt. In het licht van het Business Process Manifest houdt een organisatie ook alle gedefinieerde organisaties in die deelnemen in het Bedrijfsproces,

Principe: Een uitvoerige en fundamentele wet, doctrine of veronderstelling.

Resultaat (Outcome): De waarde geproduceerd door het Bedrijfsproces.

Stakeholder: Een persoon, groep, organisatie of andere partij die invloed heeft op of beïnvloed kan worden door één of meer activiteiten van het Bedrijfsproces.

Werk: De fysieke, mentale of geautomatiseerde inspanning die nodig is om tot een resultaat te komen.

Richtlijnen voor het Business Process Manifest

Dit is een Business Process Manifest. Het is geen Business Process Management-methode.

Het moet:

Scherp gefocust zijn op Bedrijfsproces-zaken.

Van toepassing zijn op welke Business Process Management-methode dan ook.

Niet beperkt zijn tot, of afgeleid zijn van een specifieke Business Process Management-methode.

Helder gedefinieerde uitgangspunten en beschrijvingen omvatten.

Verstoken zijn van vaktaal en hype.

Kort en krachtig zijn, moet concepten terugbrengen tot de eenvoudigste grondprincipes.

Gebaseerd zijn op robuuste onderbouwingen en praktijkervaring.

Ervoor zorgen dat elk principe slechts één concept beschrijft.

Waardevol zijn als een set op zichzelf staande principes, onafhankelijk van de context; maar het moet ook waardevol zijn in de context van alle andere principes.

Geen modificerende bijvoeglijke naamwoorden of bijwoorden hebben zoals: efficiënt, consistent en betrouwbaar, die het principe ten onrechte beperken. Deze termen impliceren een bepaalde beoordeling van het principe en definiëren het principe niet. Een Bedrijfsproces kan slechte prestaties leveren maar evengoed nog een Bedrijfsproces zijn.

Actiegericht beschreven zijn.

Compliance-vriendelijk geformuleerd zijn.

Business Process Manifesto Scope

Binnen scope:

Principes en definities samenhangend met Bedrijfsprocessen.

De bedrijfsmotivatie voor Bedrijfsprocessen.

Wat Bedrijfsprocessen inhouden en wat ze niet inhouden.

De relatie tussen Bedrijfsprocessen en andere relevante onderwerpen.

Buiten scope:

Specifieke Bedrijfsproces-modellering notaties.

Specifieke Bedrijfsproces-methoden en -technieken.

Specifieke technologieën voor Bedrijfsproces-modellering of -uitvoering.

Specifieke organisatorische rollen, alsmede verantwoordelijkheden voor management en besturing van Bedrijfsprocessen.

Principes met betrekking tot andere onderwerpen, tenzij ze interactie hebben/geassocieerd zijn met Bedrijfsprocessen.

Principes

Werkdefinitie van een Bedrijfsproces:

Bedrijfsprocessen van een bedrijf beschrijven op een heldere manier het werk dat uitgevoerd wordt door alle hulpbronnen die betrokken zijn bij het creëren van waardevolle resultaten voor de klant en andere stakeholders.

Over werk: Een Bedrijfsproces beschrijft het werk van een organisatie.

Het werk dat uitgevoerd wordt in een Bedrijfsproces zet fysieke of gegevensinput om in output.

Een Bedrijfsproces is samengesteld uit een groep activiteiten. Elke activiteit kan eigen (sub)activiteiten hebben.

De complete set van Bedrijfsprocessen binnen een organisatie beschrijft het totaal aan werk dat binnen die organisatie plaatsvindt.

Een Bedrijfsproces kan zijn opgebouwd uit zeer gestructureerd en repetitief werk of uit losjes gestructureerd werk met veel variatie.

Over het creëren van waarde: Een Bedrijfsproces creëert waarde voor klanten en andere stakeholders van het Bedrijfsproces.

Een Bedrijfsproces dient meetbare waarde te creëren voor klanten en andere stakeholders door het leveren van resultaten die beantwoorden aan hun behoeften en verwachtingen.

De waarde gecreëerd door een Bedrijfsproces zou meetbaar moeten zijn met één of meerdere prestatie-indicatoren.

De prestatie-indicatoren van elke activiteit binnen het Bedrijfsproces moeten te herleiden zijn naar de prestatie-indicatoren van het Bedrijfsproces waarvan ze deel uitmaken.

Bedrijfsproces-prestaties dienen met regelmaat gemeten te worden om de effectiviteit te toetsen en mogelijkheden voor verbetering te bepalen.

Bedrijfsproces-prestatie-indicatoren dienen meetbaar te zijn, en vergelijkbaar in tijd en over de verschillende locaties waar het Bedrijfsproces uitgevoerd wordt.

Over hulpbronnen (*resources*): Een Bedrijfsproces wordt uitgevoerd door een mix van hulpbronnen in verschillende organisaties of organisatorische onderdelen.

Een Bedrijfsproces dient uitgevoerd te worden door mensen die in staat zijn om de menselijke aspecten van het werk te begeleiden.

Een Bedrijfsproces dient uitgevoerd te worden door informatie technologie, die in staat is de technologische aspecten van het werk te begeleiden.

Een Bedrijfsproces dient uitgevoerd te worden binnen faciliteiten met infrastructuur die de fysieke aspecten van het werk ondersteunen.

Alle mensen die aan de uitvoering van een Bedrijfsproces werken moeten toegang hebben tot de praktijkkennis die noodzakelijk is om optimale werkprestaties te verrichten.

Alle hulpbronnen die gebruikt worden binnen een Bedrijfsproces moeten duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden hebben.

Over context: Een Bedrijfsproces opereert binnen een gedefinieerde business context.

Een Bedrijfsproces dient gedefinieerd te zijn binnen de grenzen van een organisatie of groep van organisaties.

Een Bedrijfsproces levert output aan en ontvangt input van zowel externe klanten en stakeholders als van andere Bedrijfsprocessen binnen de organisatie.

Een Bedrijfsproces gaat van start als één of meer gebeurtenissen het proces activeren.

Een Bedrijfsproces eindigt als het beoogde resultaat is bereikt of als de beslissing is genomen om het bereiken van het beoogde resultaat te beëindigen.

Over motivatie: Bedrijfsproces-doelen en –doelstellingen ondersteunen de strategische doelen en doelstellingen van de organisatie.

Een Bedrijfsproces dient -formeel of informeel- gestuurd te worden door de missie, visie, doelen en prestatiedoelstellingen van de organisatie.

Een Bedrijfsproces dient gestuurd te worden door principes en waarden van de organisatie.

Een Bedrijfsproces zou gebruik moeten maken van het beleid en de regels binnen de organisatie, ter ondersteuning van Bedrijfsbeslissingen.

De beloning en motivatie van alle mensen die deelnemen aan een Bedrijfsproces dient de gewenste resultaten van het Bedrijfsproces te versterken.

Alle Bedrijfsprocessen moeten ondersteund worden door de organisatiecultuur waarbinnen het opereert.

Over naamgeving: Een ideale Bedrijfsproces-naam is ondubbelzinnig, toegankelijk en wordt eenduidig gebruikt.

Een Bedrijfsproces dient maar één naam te hebben.

Een Bedrijfsproces-naam dient actie uit te stralen en niet passief te zijn.

Een Bedrijfsproces-naam moet ondubbelzinnig het beoogde bedrijfsresultaat van het Bedrijfsproces communiceren.

Een Bedrijfsproces-naam dient duidelijk begrepen te worden door externe en interne business stakeholders.

Slechts één syntaxis dient gebruikt te worden voor alle Bedrijfsprocessen en activiteiten op alle niveaus.

Een Bedrijfsproces-naam dient niet te beschrijven waar het proces wordt uitgevoerd, door wie of wat het proces wordt uitgevoerd, en evenmin hoe het wordt uitgevoerd.

Over modellen: Een Bedrijfsproces-model maakt het gebruik van meervoudige perspectieven, notaties en diagrammen mogelijk.

Een Bedrijfsproces-model bevat alle informatie die nodig is om het Bedrijfsproces en de omgeving te beschrijven.

Een Bedrijfsproces-diagram geeft inzicht in het Bedrijfsproces-model dat past bij een bepaalde doelgroep.

Een notatie is een set van concepten die gebruikt wordt om een bepaald aspect van het Bedrijfsproces-model weer te geven en erover te communiceren. Een notatie is geen Bedrijfsproces-model.

Mensen die werken met bepaalde delen van het model, of ze implementeren, zouden met een diagram moeten werken in een notatie die past bij de toepassing.

Alle Bedrijfsprocessen en hun deelactiviteiten op elk niveau moeten beschreven worden volgens een uniform sjabloon/stramien.

Over uniekheid: Een Bedrijfsproces is een uniek organisatorisch *asset*, dat samenwerkt met andere organisatorische *assets*.

Andere *assets* hebben kenmerken die zich onderscheiden van Bedrijfsprocessen.

Bedrijfsevents initiëren of beëindigen Bedrijfsprocessen en de activiteiten.

Bedrijfsbeleid en regels beperken een Bedrijfsproces.

Mensen, technologieën en vaste activa maken de uitvoering van een Bedrijfsproces mogelijk.

Een organisatie zou niet meer dan één set Bedrijfsprocessen moeten hebben. Alle procesmodellen binnen de organisatie worden geïntegreerd in één enkele set Bedrijfsprocessen.

Dankbetuiging

Dit Business Process Manifest is het resultaat van 20 jaar ervaring in het vak van Bedrijfsproces consultancy. Belangrijk hierbij is de samenwerking met vrienden en collega's, werkzaam als academici, consultants en Bedrijfsproces-*practitioners*.

Ik heb er altijd in geloofd dat een algemeen begrip van de grondbeginselen van Bedrijfsprocessen van groot belang is voor iedereen die in vakgebied van Business Process Management werkzaam is. Het Business Process Manifest is met liefde gecreëerd; door de jaren heen hebben velen hun bijdrage geleverd aan de talloze iteratieve conceptversies van dit document. Speciale dank aan Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabeen, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright and John Zachman.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

Noot voor de Nederlandse vertaling: Ik heb geprobeerd om in deze vertaling zo dicht mogelijk bij het origineel te blijven en tegelijkertijd tot een leesbare tekst te komen. Suggesties voor verbetering van deze vertaling zijn altijd welkom.

Peter Matthijssen CMC – consultant bij BiZZdesign

Het Business Process Manifest is beschikbaar op BPTrends.com



**Het Business Process Manifest is verkrijgbaar in meerdere talen.
Om het Manifest te lezen en downloaden scan je de QR-Code of ga je naar
<http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>**