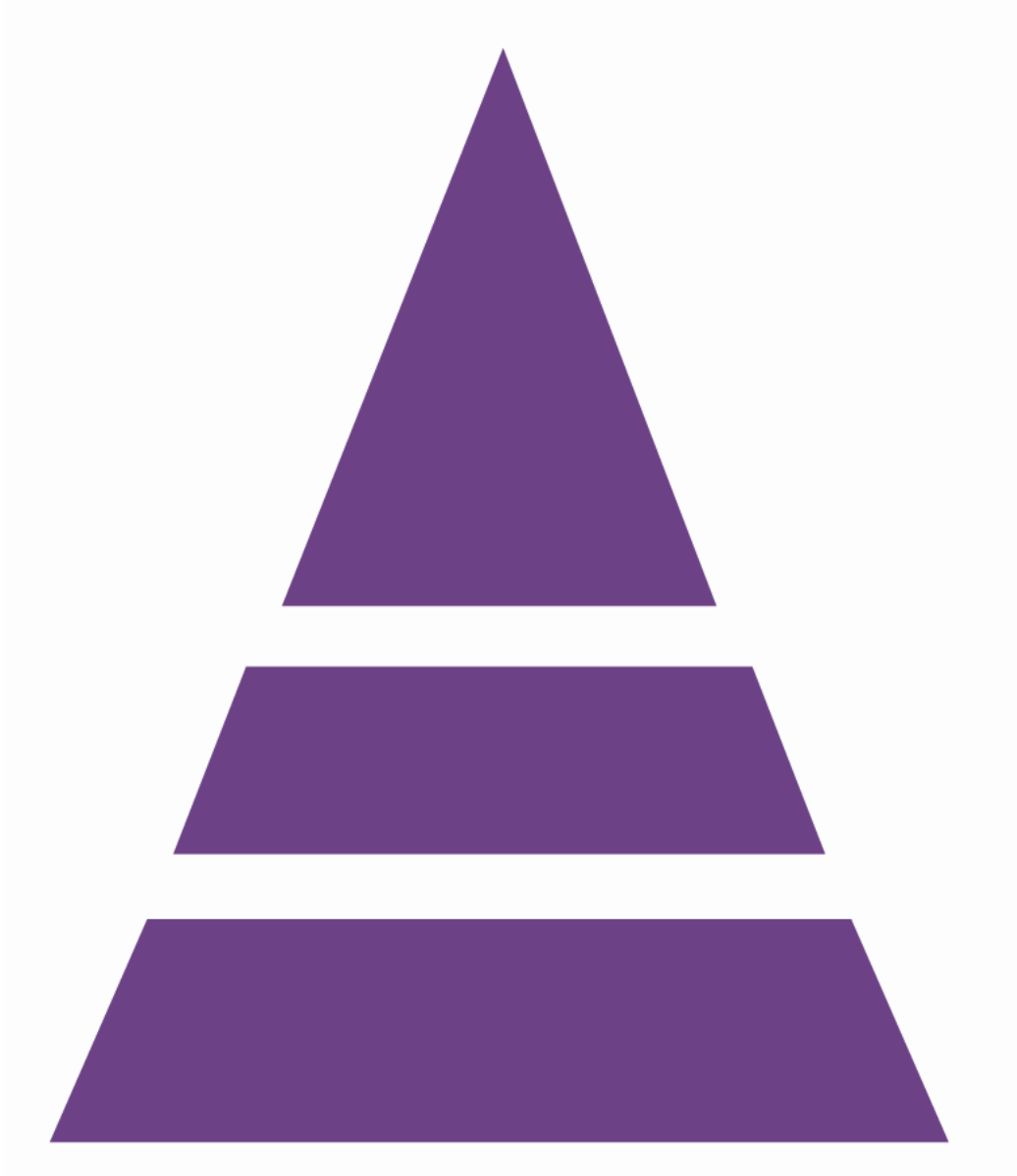


Business Process Manifesto!

Redatto da Roger Burlton, P.Eng, CMC



Copyright BPTrends, LLC – Redatto da Roger Burlton – La riproduzione e la distribuzione di questo documento è autorizzata alle seguenti condizioni: (a) Il Copyright, questa nota e queste autorizzazioni devono essere chiaramente incluse. (b) Il lavoro è accreditato a BPTrends, LLC, (c) Nessuna parte di questo documento, incluso il titolo, i contenuti, il Copyright, e la nota di autorizzazione, devono essere alterati, abbreviati, o estesi in alcuna maniera. L'uso commerciale di questo documento, in tutto o in parte, è severamente proibito.

Perché il Business Process Manifesto

- Definizione di un Manifesto: Una dichiarazione pubblica di intenti, motivazioni, o punti di vista – una dichiarazione pubblica di linee guida o intenzioni.
- Il *Business Process Manifesto* è stato ispirato dall’osservazione di Einstein che “Tutto dovrebbe essere reso il più semplice possibile, ma non più semplice”.
- C’è molta confusione riguardo i concetti e le terminologie inerenti il tema del Business Process.
- Non ci sono ad oggi standard riguardo i fondamenti del Business Process.
- L’approccio al Business Process è diventato troppo complesso per permetterne una facile comprensione ed adozione.
- Errori commessi nell’implementazione della strategia, dell’architettura, dell’analisi e del disegno dei Processi di Business sono il risultato di incomprensioni di concetti e pratiche del Business Process stesso.
- Il Business Process ha necessità di un insieme di pratiche professionali, disciplinate, integrate e ripetibili.
- Vi è la necessità di gestire i Processi di Business come asset aziendali che possono essere comunemente recepiti, condivisi e riusati.
- Non ci può essere nessun “Business Process body of knowledge” senza solide fondamenta semantiche basate su principi.

Utilizzo dei Termini

Note Generali

Dal momento che il campo del Business Process è in evoluzione, molte delle definizioni esistenti sui dizionari, non riflettono adeguatamente tale contesto. Di conseguenza, abbiamo utilizzato le definizioni più rilevanti e comunemente utilizzate nella pratica.

I principi del *Business Process Manifesto* sono espressi in uno dei due modi: (1) Una dichiarazione o (2) Una raccomandazione usando “deve” o “dovrebbe” per rispecchiare le best practice e le lezioni apprese.

Al primo livello nei raggruppamenti principali viene utilizzata una dichiarazione. Al secondo livello, vengono utilizzate raccomandazioni.

Definizione dei termini chiave utilizzati nel presente documento.

- **Attività:** Qualcosa che è stato fatto. Il termine “Attività” sarà utilizzato per rappresentare qualsiasi processo. Il termine non implica nessun livello gerarchico nel *Business Process Manifesto*.
 - **Asset:** Un elemento di valore tangibile o intangibile.
 - **Evento di Business:** Un evento di rilievo per l’organizzazione in un momento specifico tra un’azione o un evento decisionale, un evento temporale in un pre-determinato momento o un evento condizionale che verifica che un certo limite prestabilito è stato raggiunto.
 - **Business:** Un’organizzazione o un gruppo di organizzazioni con l’obiettivo di fornire beni, informazioni o servizi.
 - **Business Process Model:** La struttura astratta fondamentale e l’organizzazione di un Processo di Business o un insieme di Processi di Business, descritto dai loro elementi, le loro relazioni reciproche e l’ambiente in cui operano.
 - **NOTA:** I singoli componenti del modello di business non costituiscono il Business Process Model.
 - **Capacità:** L’abilità di un’organizzazione o di un Processo di Business di ottenere un risultato desiderato.
 - **Cliente:** Uno stakeholder che riceve direttamente il prodotto, le informazioni o i servizi da un’organizzazione o da uno dei suoi Processi di Business.
 - **Organizzazione:** Un’entità o gruppo di persone che persegue un obiettivo comune, che esercita un controllo sulla propria performance, e che opera all’interno di un confine prestabilito. Ai fini del *Business Process Manifesto*, l’organizzazione conterrà tutte le organizzazioni definite che partecipano al Processo di Business.
 - **Risultato:** Il valore prodotto dal Processo di Business.
 - **Principio:** Una legge fondamentale e completa, una dottrina o un’assunzione.
 - **Risorsa:** una persona, una unità organizzativa, una struttura, una parte di un equipaggiamento o di una tecnologia coinvolta per supportare il lavoro di un Processo di Business.
 - **Esito:** Vedi risultato.
 - **Stakeholder:** Una persona, un gruppo, un’organizzazione o una terza parte che influenza o che può essere influenzata da una o più attività di un’organizzazione in un Processo di Business.
 - **Lavoro:** Uno sforzo fisico, mentale o automatizzato, richiesto per produrre un risultato.
-

Linee Guida seguite per il Business Process Manifesto

Questo è un Business Process Manifesto. Non è una metodologia di Business Process.

Dovrebbe:

- Essere ben focalizzato sulle problematiche del Business Process.
- Essere applicabile a qualsiasi metodologia di Business Process Management.
- Non essere limitato a, o derivare da, una specifica metodologia di Business Process Management.
- Usare termini e definizioni ben chiare e definite.
- Essere privo di espressioni gergali ed esagerate.
- Essere breve e conciso, definendo i concetti ad un livello elementare.
- Essere basato su rigorosi fondamenti ed esperienze pratiche.
- Assicurarsi che ogni principio copra un unico concetto.
- Essere valido come principio autonomo, indipendente dal contesto, oltre ad essere valido nel contesto di tutti gli altri principi stabiliti.
- Non contenere aggettivi o avverbi modificati, come efficientemente, coerentemente ed affidabilmente, che ne limitano il principio. Questi termini implicano una valutazione particolare del principio e non definiscono il principio stesso. Un Processo di Business può svolgersi non correttamente ed essere tuttavia un Processo di Business.
- Essere dichiarato in un modo che sia attuabile.
- Essere dichiarato in modo da consentire una facile valutazione della sua conformità.

Ambito del Business Process Manifesto

In ambito:

- Principi e definizioni associati ai Processi di Business.
- Le motivazioni di business che sottendono i Processi di Business.
- Quali sono Processi di Business e quali non lo sono.
- Il rapporto dei Processi di Business con le altre aree tematiche pertinenti.

Fuori ambito:

- Specifiche notazioni di modellazione del Business Process.
 - Specifiche tecniche e metodologie del Business Process.
 - Specifiche tecnologie per modellare o eseguire i Processi di Business.
 - Specifici ruoli organizzativi e responsabilità per la gestione e la governance dei Processi di Business.
 - Principi riguardanti altre aree, ad eccezione di come esse interagiscono o come sono associate al Business Process
-

Principi

Definizione operativa di Business Process

I Processi di Business di un'organizzazione descrivono chiaramente il lavoro svolto da tutte le risorse coinvolte nella creazione di risultati di valore per i propri clienti e per gli altri stakeholders.

- **A proposito di lavoro:** Un Processo di Business descrive il lavoro svolto da una organizzazione:
 - Il lavoro eseguito in un Processo di Business trasforma input fisici o informativi in output.
 - Un Processo di Business è costituito da un insieme di attività ciascuna delle quali può essere composta da un altro insieme di attività.
 - L'insieme completo dei Processi di Business di un'organizzazione descrive tutto il lavoro svolto da tale organizzazione.
 - Un processo di business può essere costituito da lavoro altamente strutturato e ripetitivo o essere debolmente strutturato presentando una notevole variabilità
 - **A proposito della creazione del valore:** Un Processo di Business crea valore per i clienti e gli altri stakeholder del Processo di Business:
 - Un Processo di Business dovrebbe creare valore misurabile per i clienti e gli altri stakeholder realizzando risultati che soddisfino le loro proprie esigenze ed aspettative.
 - Il valore creato da un Processo di Business deve essere misurato da uno o più indicatori di performance.
 - Gli indicatori di performance di ogni attività all'interno di un Processo di Business devono essere riconducibili agli indicatori di performance del Processo di Business di cui fa parte.
 - Le performance di un Processo di Business dovrebbero essere misurate ad intervalli regolari nella vita del Processo di Business per valutarne l'efficacia e per identificare le opportunità di miglioramento.
 - Gli indicatori di performance del processo di Business devono essere misurabili e confrontabili nel tempo e in tutte le sedi in cui il processo di Business opera.
 - **A proposito della risorse:** Un processo di Business è eseguito da un mix di risorse di varie strutture o unità organizzative.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere svolto da risorse umane in grado di condurre gli aspetti umani del lavoro.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere svolto da risorse dell'Information Technology in grado di condurre gli aspetti tecnologici del lavoro.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere svolto presso strutture con risorse in grado di supportare gli aspetti fisici del lavoro.
 - Tutte le risorse umane impiegate nello svolgimento di un Processo di Business dovrebbero avere accesso alle conoscenze pratiche necessarie ad ottenere prestazioni ottimali nello svolgimento del lavoro.
 - Tutte le risorse coinvolte nello svolgimento di un Processo di Business dovrebbero avere ruoli e responsabilità chiaramente definiti.
-

- **A proposito del contesto:** Un Processo di Business esiste all'interno di un contesto di business definito.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere definito all'interno di una organizzazione chiaramente delimitata o da un gruppo di organizzazioni.
 - Un Processo di Business fornisce output a, e riceve input da, clienti esterni e stakeholder così come altri Processi di Business all'interno dell'organizzazione.
 - Un Processo di Business inizia quando uno o più eventi lo attivano.
 - Un Processo di Business termina quando il suo risultato previsto è stato raggiunto o quando viene presa la decisione di interromperlo senza il raggiungimento del risultato previsto.
 - **A proposito della motivazione:** Gli obiettivi e i fini del Business Process sostengono gli scopi e gli obiettivi strategici del business.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere guidato, formalmente o informalmente, dalla mission, dalla vision e dagli obiettivi dell'organizzazione.
 - Un Processo di Business dovrebbe essere guidato dai principi e dai valori dell'organizzazione.
 - Un Processo di Business dovrebbe usare le politiche e le regole dell'organizzazione per guidare le proprie decisioni di business.
 - Gli incentivi e la motivazione di tutte le risorse umane associate ad un processo di business dovrebbero rafforzare i risultati desiderati del Processo di Business.
 - Tutti i Processi di Business dovrebbero essere sostenuti dalla cultura dell'organizzazione in cui operano
 - **A proposito dei nomi:** Un nome ideale per un processo di Business deve essere privo di ambiguità, deve essere “business friendly” e comunemente utilizzato.
 - Un Processo di Business dovrebbe avere uno ed un solo nome.
 - Un Processo di Business dovrebbe riflettere un'azione e non dovrebbe essere passivo.
 - Il nome di un Processo di Business dovrebbe comunicare senza ambiguità il risultato desiderato.
 - Il nome di un Processo di Business dovrebbe essere chiaramente e coerentemente compreso dagli stakeholder interni ed esterni all'azienda.
 - Dovrebbe essere usata una denominazione univoca per descrivere tutti i Processi di Business e le attività di cui è composto.
 - Il nome di un Processo di Business non dovrebbe descrivere il luogo dove esso è stato eseguito, chi o che cosa è utilizzato per eseguirlo o come è eseguito.
-

- **A proposito dei modelli:** Il Business Process Model permette molteplici prospettive, notazioni e diagrammi.
 - Il Business Process Model contiene tutte le informazioni necessarie per descrivere il Processo di Business ed il suo ambiente.
 - Il diagramma di un Processo di Business fornisce una prospettiva sul Business Model Process richiesto da un determinato gruppo di persone.
 - Una notazione è un insieme di costrutti utilizzati per rappresentare e comunicare una prospettiva particolare del Business Process Model. Una notazione non è un Business Process Model.
 - Individui che interagiscono con il modello o ne implementano alcuni aspetti, dovrebbero essere in grado di visualizzare un diagramma nella notazione adatta ai loro scopi.
 - Tutti i Processi di Business e le attività di cui sono composti a qualsiasi livello, dovrebbero essere descritti utilizzando un modello comune.
 - **A proposito dell'unicità:** Un Processo di Business è un patrimonio unico dell'organizzazione che si avvale di altri asset organizzativi.
 - Gli altri asset dell'organizzazione hanno caratteristiche diverse dai Processi di Business.
 - Gli eventi di business iniziano o terminano un Processo di Business e le sue attività.
 - Le politiche e le regole di Business creano vincoli al Processo di Business.
 - Le risorse umane, tecnologiche e fisiche consentono l'esecuzione del Processo di Business.
 - L'organizzazione non dovrebbe avere più di un insieme di Processi di Business. Tutti i modelli di processo nell'organizzazione dovrebbero essere integrati in un unico insieme di Processi di Business.
-

Riconoscimenti

Questo *Business Process Manifesto* è il risultato di oltre 20 anni di esperienza, lavorando come consulente di Processi di Business accanto ai miei amici ed ai miei colleghi che lavorano come accademici, consulenti e professionisti sullo stesso tema.

Ho creduto a lungo che una comprensione comune dei fondamenti del Business Process avrebbe portato benefici a tutti coloro che operano in tale campo. Il *Business Process Manifesto* è stato un lavoro svolto con vera passione, è stato condiviso con molte altre persone che nel corso degli anni hanno contribuito con i loro input e le loro molteplici revisioni a questo documento. Vorrei porgere un grazie speciale a 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 Sabean, Alana Schock, Alec Sharp, LeonStucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright and John Zachman.

Voglio ringraziare Andrea de Stefano, Angela Allevi e Cristina Paternoster di NTT Data Italia per il completamento della traduzione italiana del BP Manifesto

Roger Burlton

Chairman, Board of Advisors, BPTrends

Il Business Process Manifesto è disponibile su [BPTrends.com](http://www.bptrends.com)



Il Business Process Manifesto è disponibile in diverse lingue. Per vederlo e scaricarlo effettua la scansione del QR code oppure vai su <http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>
