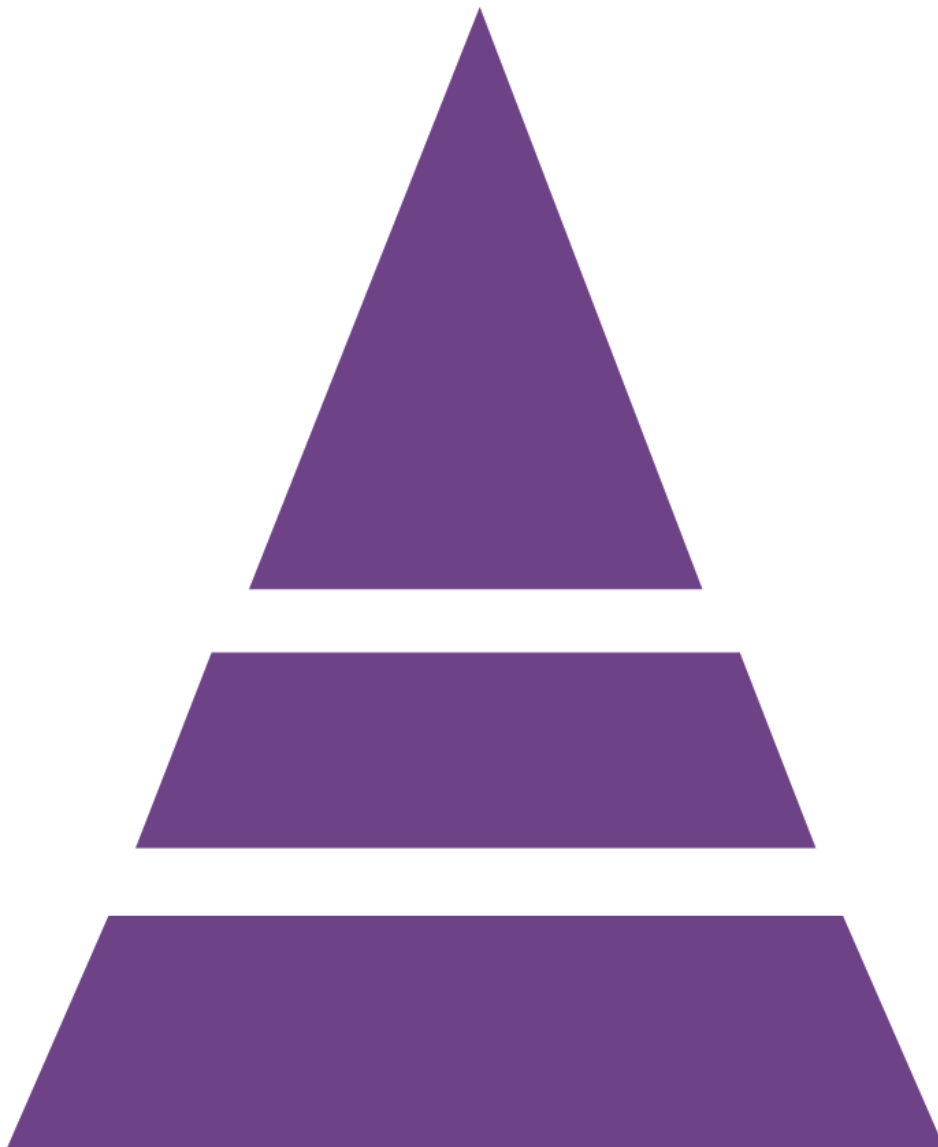


Manifest for forretningsprosesser!

Redigert av Roger Burlton, P.Eng, CMC



© Copyright BPTrends, LLC - Redigert av Roger Burlton - Tillatelse gis for ubegrenset reproduksjon og distribusjon av dette dokumentet under følgende forutsetninger: (a) opphavsrett og denne tillatelsen er tydelig inkludert. (b) Arbeidet er tydelig kreditert BPTrends, LLC, (c) Ingen deler av dette dokumentet, inkludert tittel, innhold, opphavsrett og tillatelsesvarsel, er endret, forkortet eller forlenget på noe måte. Kommersiell bruk av dette dokumentet, verken helt eller delvis, er strengt forbudt.

Hvorfor ha et manifest for forretningsprosesser?

- Definisjon av et manifest: En offentlig erklæring av intensjon, hensikt, motivasjon, eller syn.
- Manifestet for forretningsprosesser ble inspirert av Einsteins observasjon av at «alt skal bli gjort så enkelt som mulig, men ikke enklere».
- Det er mye forvirring knyttet til forretningsprosessers konsept og terminologi.
- Det er ingen eksisterende standard knyttet til det grunnleggende i forretningsprosesser.
- Tilnærmingen til innføring av forretningsprosesser har blitt for kompleks og vanskelig å forstå.
- Feil som gjøres under innføring av strategi, arkitektur, analyse og design av forretningsprosesser, er et resultat av misforståelser av konsepter og praksiser knyttet til forretningsprosesser.
- Det er behov for et profesjonelt, disiplinert, integrert og repeterbart sett av praksiser for forretningsprosesser.
- Det er et behov for at forretningsprosesser blir forvaltet som eiendeler som blir forstått, delt og gjenbrukt i forretningen.
- Det kan ikke eksistere en nyttig kunnskapsbase om forretningsprosesser uten et solid semantisk fundament som er basert på prinsipper.

Begrepsavklaring

Generelt

Siden fagfeltet for forretningsprosesser er under utvikling, er de fleste definisjoner i ordbøker ikke tilstrekkelige i en forretningsprosess sammenheng. Vi har derfor brukt de mest praktiske og relevante definisjonene av begreper basert på vanlig bruk innen fagfeltet for forretningsprosesser.

Prinsippene til manifestet for forretningsprosesser er uttrykt som en erklæring på en av to måter: (1) Som en definisjon eller (2) Som en anbefaling om å bruke «må» eller «bør» for å speile beste praksis og erfaringer.

.

Definisjoner av nøkkelord i dette dokumentet

- **Aktivitet:** Noe som utføres
Begrepet 'aktivitet' vil bli brukt for å representere enhver prosess. Begrepet indikerer ikke noe hierarkisk nivå i Manifestet for forretningsprosesser.
 - **Eiendel:** Et materielt eller imaginært element av verdi.
 - **Forretningshendelse:** En hendelse av relevans for organisasjonen som oppstår på ett tidspunkt, og som medfører at organisasjonen må utføre en handling eller ta en beslutning. En tidsmessig hendelse ved ett forhåndsbestemt tidspunkt eller en betinget hendelse som impliserer at en forhåndsdefinert grense har blitt nådd.
 - **Forretning:** En organisasjon eller gruppe av organisasjoner som har til hensikt å levere varer, informasjon eller tjenester.
 - **Forretningsprosessmodell:** Den grunnleggende abstrakte strukturen og organiseringen av en forretningsprosess, eller et sett av forretningsprosesser beskrevet etter sine bestanddeler, forholdet til hverandre og miljøet de inngår i. OBS! De enkelte komponentene i forretningsmodellen utgjør ikke modellen over forretningsprosesser.
 - **Kapabilitet:** Evnen en organisasjon eller forretningsprosess har til å oppnå ønsket resultat.
 - **Kunde:** En interessent som mottar det konkrete produkt, informasjon eller tjeneste fra en organisasjon eller fra en av dens forretningsprosesser.
 - **Organisasjon:** En enhet eller gruppe av personer som følger felles mål, utøver kontroll over egen ytelse, og har en grense som skiller den fra dens omgivelser. Innen formålet til Manifestet for forretningsprosesser inkluderer organisasjon alle definerte organisasjoner som deltar i forretningsprosesser.
 - **Resultat:** Verdien som forretningsprosessene produserer.
 - **Prinsipp:** En omfattende og grunnleggende lov, doktrine, eller antagelse.
 - **Ressurs:** En person, organisasjonsenhet, anlegg, del av utstyr eller teknologi involvert i å støtte arbeidet til en forretningsprosess.
 - **Interessent:** En person, gruppe, organisasjon eller annen part som påvirker eller kan bli påvirket av en eller flere av organisasjonens aktiviteter i en forretningsprosess.
 - **Arbeid:** Den fysiske, mentale eller automatiserte innsatsen påkrevd for å produsere et resultat
-

Retningslinjer for manifestet for forretningsprosesser

Dette er et manifest for forretningsprosesser. Det er ikke en metode for prosessledelse.

Det bør:

- Være veldig fokusert på det som angår forretningsprosesser.
- Være gjeldende for enhver metode for prosessledelse.
- Ikke være begrenset av, eller fremkommet fra, en spesifikk metode for prosessledelse.
- Bruke klare og veldefinerte termer og beskrivelser.
- Unngå bruk av sjargong og moteuttrykk.
- Være kort og konsist, sammenslå termer til det mest grunnleggende prinsippet som kan defineres.
- Være basert på et sterkt fundament og praktisk erfaring.
- Forsikre at hvert prinsipp dekker ett konsept.
- Være gjeldende som et frittstående prinsipp, uavhengig av kontekst, i tillegg til å være gjeldende i konteksten til alle andre presenterte prinsipper.
- Ikke inneholde adjektiver eller adverb som for eksempel; kostnadseffektivt, konsekvent og pålitelig, som unødig begrenser prinsippet. Disse termene impliserer en spesifikk vurdering av prinsippet og definerer ikke prinsippet. En forretningsprosess kan utføres dårlig og fortsatt være en forretningsprosess.
- Være uttrykt på en måte som er mulig å utføre.
- Være uttrykt på en måte som tillater enkel vurdering av dens etterlevelse.

Manifestets avgrensninger for forretningsprosesser

Innenfor avgrensningen:

- Prinsipper og definisjoner som er assosiert med forretningsprosesser.
- Forretningens motivasjon for forretningsprosesser.
- Hva forretningsprosesser er og ikke er.
- Forholdet mellom forretningsprosesser og andre relevante områder innen emnet.

Utenfor avgrensningen:

- Spesifikk modelleringsnotasjon for forretningsprosesser.
 - Spesifikke metoder og teknikker innen forretningsprosesser.
 - Spesifikke teknikker for prosessmodellering eller gjennomføring av forretningsprosesser.
 - Spesifikke organisatoriske roller og ansvar for ledelse og styring av forretningsprosesser.
 - Prinsipper knyttet til andre emneområder, unntatt dersom de samhandler med, eller er knyttet til forretningsprosesser.
-

Prinsipper

Arbeidsdefinisjon av forretningsprosesser:

En organisasjons forretningsprosesser gir en tydelig beskrivelse av arbeidet som utføres av alle ressursene som inngår i utformingen av resultatet, som er av verdi for dens kunder og andre interessenter.

- **Om arbeid:** En forretningsprosess beskriver en organisasjons arbeid:
 - Arbeidet som utføres i en forretningsprosess omformer fysiske eller informative input til outputs.
 - En forretningsprosess består av et sett av aktiviteter som igjen kan ha et eget sett av aktiviteter.
 - Den helhetlige samlingen av en organisasjons forretningsprosesser beskriver alt arbeidet som foretas av organisasjonen.
 - En forretningsprosess kan bestå av høyt strukturert og repeterbart arbeid eller være løst strukturert og inneha mye variasjon.
 - **Om verdiskapning:** En forretningsprosess skaper verdi for kunder og andre interessenter påvirket av forretningsprosessen:
 - En forretningsprosess bør skape målbar verdi for kunder og andre interessenter ved å levere resultater som tilfredsstillir deres bestemte behov og forventninger.
 - Verdien som skapes av en forretningsprosess bør måles av en eller flere indikatorer på ytelse.
 - Indikatoren på ytelse av hver aktivitet innen en forretningsprosess må være sporbar til indikatorene på ytelsen til forretningsprosessen den inngår i.
 - Ytelsen til forretningsprosesser bør måles med jevne mellomrom i forretningsprosessens livssyklus for å vurdere dens effektivitet, og for å identifisere muligheter for forbedring.
 - Indikatorene på ytelsen til forretningsprosesser bør være målbare og sammenlignbare over tid, og på tvers av lokaliseringen forretningsprosessen operer i.
 - **Om ressurser:** En forretningsprosess er utøvd av en blanding av ressurser i forskjellige organisasjoner eller organisasjonsheter
 - En forretningsprosess bør utøves av menneskelige ressurser som har rett kompetanse og forutsetning til å utføre arbeidet.
 - En forretningsprosess bør utøves med informasjonsteknologi som har kapabilitet til å utføre de teknologiske sidene av arbeidet.
 - En forretningsprosess bør utøves på et arbeidssted med utstyr som støtter de fysiske sidene av arbeidet.
 - Alle menneskelige ressurser ansatt i utførelsen av forretningsprosesser bør ha tilgang til nødvendig praktisk kunnskap som kreves for å oppnå optimalt utførelse av arbeidet.
 - Alle ressurser som brukes i utøvelsen av en forretningsprosess bør ha klart definerte roller og ansvar.
-

- **Om kontekst:** En forretningsprosess eksisterer innen en definert forretningskontekst.
 - En forretningsprosess bør være definert innen en klart avgrenset organisering eller gruppe av organiseringer.
 - En forretningsprosess leverer resultater til og mottar inputs fra eksterne kunder og interessenter i likhet med andre forretningsprosesser innen organisasjonen.
 - En forretningsprosess begynner når en eller flere hendelser utløser dens initiering.
 - En forretningsprosess avsluttes når dens ønskede resultat nås eller når det gjøres en beslutning om å gå vekk fra oppnåelse av ønsket resultat.

 - **Om motivasjon:** Målene til forretningsprosesser støtter de strategiske målsettingene til forretningen.
 - En forretningsprosess bør ledes, formelt eller uformelt, etter forretningens misjon, visjon, mål og ytelsesmål.
 - En forretningsprosess bør ledes etter prinsippene og verdiene til forretningen.
 - En forretningsprosess bør bruke forretningens politikk og forretningsregler for å styre sine forretningsvalg.
 - Incentivene og motivasjonen til alle menneskelige ressurser tilknyttet en forretningsprosess bør forsterke de ønskede resultatene til forretningsprosessen.
 - Alle forretningsprosesser bør bli støttet av organisasjonskulturen den opererer i.

 - **Om navn:** Et ideelt navn på forretningsprosesser er entydig, forståelig for alle i organisasjonen og konsekvent brukt.
 - En forretningsprosess bør ha ett, og kun ett navn.
 - Navnet på en forretningsprosess bør reflektere handling, og ikke være passivt.
 - Navnet på en forretningsprosess bør konsekvent kommunisere det tiltenkte forretningsresultatet av prosessen.
 - Navnet på en forretningsprosess bør være tydelig og klart forstått av eksterne og interne interessenter til bedriften.
 - En, og kun en, syntaks for navngiving bør brukes for å beskrive alle forretningsprosesser og aktiviteter på alle inndelingsnivå.
 - Navnet til en forretningsprosess bør ikke beskrive hvor den utøves, hvem eller hva den bruker eller hvordan den utøves.
-

- **Om modeller:** En forretningsprosessmodell muliggjør flere perspektiver, notasjoner og diagrammer.
 - En forretningsprosessmodell inneholder all informasjon som påkreves for å beskrive en forretningsprosess og dens omgivelser.
 - Et forretningsprosessdiagram gir et perspektiv på forretningsprosessmodellen som kreves for en bestemt gruppe eller enhet.
 - En notasjon er et sett av symboler (constructs) som brukes for å representere eller kommunisere et spesifikt perspektiv på forretningsprosessmodellen. En notasjon er ikke en forretningsprosessmodell.
 - Individuer som samhandler med, eller implementerer bestemte sider av en modell, bør kunne se et diagram i en notasjon som er tilpasset deres eget formål.
 - Alle forretningsprosesser og deres aktivitetskomponenter på ethvert inndelingsnivå bør beskrives ved bruk av en felles mal.

 - **Om unikhhet:** En forretningsprosess er en unik eiendel i forretningen som benytter andre av forretningens eiendeler
 - Andre forretningseiendeler har karakteristikk som skiller dem fra forretningsprosesser.
 - Forretningshendelser initierer eller avslutter en forretningsprosess og dens aktiviteter.
 - Forretningspolitikk og -regler begrenser en forretningsprosess.
 - Menneskelige ressurser, teknologier og fysiske eiendeler muliggjør utøvelsen av forretningsprosessen.
 - En organisasjon bør ikke ha mer enn ett sett av forretningsprosesser. Alle prosessmodeller i organisasjonen bør integreres til ett enhetlig sett av forretningsprosesser.
-

Takk til

Dette manifestet for forretningsprosesser er et resultat av over 20 års erfaring fra å jobbe som forretningsprosess-konsulent sammen med mine venner og kollegaer som arbeider som akademikere, konsulenter og deltagere innen forretningsprosesser.

Jeg har lenge ment at en felles forståelse av fundamentet for forretningsprosesser ville være fremmende for alle oss som forvalter fagfeltet forretningsprosesser. Arbeid med Manifestet for forretningsprosesser har vært et arbeid utført av og med kjærlighet, delt med mange andre som har bidratt med sine innspill og som har mottatt mange utkast av dette dokumentet over årene. Jeg ønsker å rette en spesiell takk til 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, Akec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright and John Zachman.

Roger Burlton

Styreleder, Board of Advisors, BPTrends

The Business Process Manifesto is available at [BPTrends.com](http://www.bptrends.com)



The Business Process Manifesto is available in multiple language versions. To view and download scan the QR Code or go to <http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>