

## ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE TOEGEPAST



# ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE TOEGEPAST

Carine PATFOORT

Tweede herziene editie

Eerste editie: 2006, Alta Uitgeverij

Administratieve Organisatie toegepast, tweede herziene editie  
Carine Patfoort

© 2011 Intersentia  
Antwerpen – Cambridge  
[www.intersentia-educatief.be](http://www.intersentia-educatief.be)

ISBN 978-94-000-0218-0  
D/2011/7849/49  
NUR 163

Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

# Voorwoord

‘Administratieve Organisatie toegepast’ (AO) geeft aan dat:

1. de materie van dit boek gaat over de interne organisatie van de gestructureerde verzameling, verwerking en verstrekking van informatie ten behoeve van het bestuur en de werking van de organisatie (*cf.* definitie van Starreveld). Bij profitorganisaties is dat besturen erop gericht een rendabele marktpositie te verkrijgen, te vergroten of te behouden. Elke organisatie beoogt een degelijke manier van werken/besluitvorming te bereiken;
2. om een rendabele positie te verkrijgen, moet de organisatie het geheel van de processen beheersen. Aan ‘informatie’ worden immers vele eisen gesteld. Bij het overlopen van de inhoudstafel valt het brede perspectief op waaruit geput werd: vanuit de informatiebehoefte wordt een informatiesysteem opgesteld. De AO wordt aan een kritische analyse onderworpen. Verschillende, al dan niet geautomatiseerde technieken/hulpmiddelen komen aan bod (zoals radio-frequentie tags, EDI, ERP). Via re-engineering, aangebracht door projectorganisaties, worden nieuwe werkmethoden in de AO geïntegreerd. Ook wordt er bijzondere aandacht besteed aan kwaliteitseisen en -benaderingen.

Via dit verzamelwerk worden diverse bronnen van theorieën en baanbrekend werk op het gebied van AO gebundeld tot een assimileerbaar AO-studiegeheel. De inhoud wordt weergegeven in diverse delen die de basiscomponenten van een degelijke AO bevatten. Het bronnenmateriaal bevat referenties naar de basiswerken van AO-specialisten en urls waaruit diverse ideeën werden ontleend en die bepaalde materie gedetailleerder behandelen. Bij deze herziene druk werd er gepoogd om de vele aspecten die Administratieve Organisatie omvat, aan te halen en aan te vullen met verschillende praktijkvoorbeelden uit vooral de Belgische bedrijfswereld.

Deze analyses vergen enerzijds een gedegen bedrijfskennis, maar anderzijds ook een goede theoretische achtergrond en een levendige creativiteit. Elke organisatie is immers uniek, wat deze materie dan ook enorm boeiend maakt.

De AO maakt bovendien een geïntegreerd deel uit van de interne organisatie, zodat dit tot het kennisgebied behoort van managers. Het is zelfs een van de belangrijkste, zonet dé belangrijkste kritieke succesfactor van een degelijk beleid.

Het is aan de studenten uit diverse economische richtingen om de geziene leerstof toe te passen in specifieke organisaties – productie, handel, logistiek, diensten, accountancy (...) – waarbij de kenmerkende processen (zoals aankoop, verkoop, ...) geïntegreerd worden

met de zuiver administratieve taken. Studenten in de richting managementassistent kunnen deze uitgebreide basiskennis toepassen in hun eigen administratie.

Een speciaal woordje van dank aan alle studenten, zonder wie dit werk zeker niet tot stand zou zijn gekomen. Dit werk van jaren bevat immers onrechtstreeks hun kritische inbreng tijdens de lessen AO. Ook de vele gastsprekers AO ben ik erkentelijk, in het bijzonder de heer Wim Peeters, director GS1 Belgium & Luxembourg.

Ik draag dit boek graag op aan mijn onmiddellijke omgeving, met wie lief en leed worden gedeeld: mijn echtgenoot Hans en mijn dochters Charlotte en Elise.

Ik wens jullie veel lees- (en werk)genot.

Carine Patfoort  
juli 2011

# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| <b>VOORWOORD</b> .....   | v  |
| <b>HOOFDSTUK 1</b>   |    |
| <b>ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN INFORMATIE</b> .....   | 1  |
| 1. HET CONCEPT EN HET NUT VAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE (AO) .....                          | 1  |
| 2. INFORMATIE EN OPBOUW VAN EEN INFORMATIESYSTEEM .....  | 4  |
| 2.1 Algemeen.....  | 4  |
| 2.2 Kwaliteitsaspecten van informatie, informatieverzorging, informatievoorziening .....         | 6  |
| 2.3 Opbouw van een informatiesysteem .....   | 8  |
| 2.4 Soorten informatiesystemen .....   | 10 |
| 2.4.1 Verticale dimensie: managementinformatiesystemen .....                                     | 10 |
| 2.4.1.1 <i>Strategisch managementinformatiesysteem (S.T.M.I.S.)</i> .....                        | 11 |
| 2.4.1.2 <i>Tactisch en operationeel managementinformatiesysteem (T.M.I.S. en O.M.I.S.)</i> ..... | 11 |
| 2.4.2 Horizontale dimensie: een functionele verdeling .....                                      | 13 |
| 2.5 De waardenkringloop .....  | 14 |
| 2.6 De informatiewaarde .....  | 15 |
| 2.7 Communicatie .....   | 16 |
| 3. INFORMATIEBEHOEFTE (IB) .....   | 17 |
| 3.1 Problemen bij het bepalen van informatiebehoefte.....  | 17 |
| 3.1.1 Communicatieproblemen tussen analist en gebruiker .....                                    | 18 |
| 3.1.2 Ad-hocinformatie.....  | 18 |
| 3.1.3 Menselijke problemen bij het bepalen van de eigen informatiebehoefte .....                 | 18 |
| 3.2 Een IB-bepalingmethode achterhalen: het model van Davis.....                                 | 20 |
| 3.3 De vraagmethode .....  | 21 |
| 3.3.1 De individuele aanpak ' .....  | 21 |
| 3.3.1.1 <i>Aandachtspunten</i> .....   | 22 |
| 3.3.1.2 <i>De vragen</i> .....   | 24 |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 3.3.1.3  | <i>Aantekeningen maken</i> .....   | 25 |
| 3.3.1.4  | <i>Fasen in het persoonlijk interview</i> .....  | 26 |
| 3.3.1.5  | <i>Besluit</i> .....   | 28 |
| 3.3.2  | Groepsbenadering.....  | 28 |
| 3.3.2.1  | <i>De ideals-methode</i> .....   | 28 |
| 3.3.2.2  | <i>De Delphi-methode</i> .....   | 28 |
| 3.4  | IS afleiden uit bestaande systemen.....  | 29 |
| 3.5  | Afleiden van de IB uit de kenmerken van het objectsysteem, uit de karakteristieken van de organisatie..... | 30 |
| 3.5.1  | Critical Succes Factor Method, kritieke succesfactormethode (CSF of KSF) .....                             | 31 |
| 3.5.2  | Beslissingsanalyse.....  | 32 |
| 3.5.3  | Procesanalyse.....   | 33 |
| 3.5.4  | Sociotechnische benadering .....   | 36 |
| 3.6  | Experimenteren met ontwikkelende informatiesystemen: prototyping .....                                     | 38 |
| 4.   | AO: NIET ZO EENVOUDIG .....  | 40 |
| 5.   | BELANG EN TECHNOLOGISCHE EVOLUTIE .....  | 40 |
| 6.   | DATAWAREHOUSE, DATAMINING.....   | 43 |
| 7.   | INFORMATIEOVERLOAD/CLOUD COMPUTING.....  | 48 |
| 8.   | TAAK VAN DE OVERHEID .....   | 56 |
| 8.1  | Vereenvoudiging.....   | 56 |
| 8.2  | E-government .....   | 59 |
| 8.3  | Papierberg.....  | 59 |
| 8.4  | Audiovisueel erfgoed .....   | 60 |
| <b>HOOFDSTUK 2</b>                                     |  |    |
| <b>VASTLEGGING VAN ADMINISTRATIEVE PROCESSEN</b> ..... |  | 61 |
| 1.   | BEGRIP.....  | 61 |
| 2.   | DOELSTELLINGEN VAN HET VASTLEGGEN VAN ADMINISTRATIEVE PROCESSEN .....                                      | 61 |
| 2.1  | Inzicht verlenen in het administratieve proces .....   | 62 |
| 2.2  | Analyse en evaluatie van het administratieve proces toelaten .....   | 63 |
| 2.3  | Kennis van het administratieve proces overdragen aan anderen.....  | 63 |
| 3.   | DE INVALSHOEKEN VOOR VASTLEGGING VATBAAR.....  | 64 |
| 3.1  | De activiteiten .....  | 64 |
| 3.2  | De tijdsindicatie.....   | 64 |
| 3.3  | De informatiedragers .....   | 64 |
| 3.4  | De informatie zelf.....  | 65 |



|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.5     | De geografische plaats.....   | 65 |
| 3.6     | De organisatorische plaats.....   | 65 |
| 3.7     | De afdelingen en personen.....  | 65 |
| 3.8     | De frequentie.....  | 66 |
| 3.9     | De techniek.....  | 66 |
| 3.10    | Andere aspecten afhankelijk van het onderzoek.....                          | 66 |
| 4.      | DE MATE VAN DETAIL VAN DE VASTLEGGING .....                                 | 66 |
| 5.      | KEUZECRITERIA VOOR HET GEBRUIK VAN BEPAALDE<br>VASTLEGGINGSTECHNIEKEN ..... | 67 |
| 5.1     | Algemeen.....   | 67 |
| 5.2     | Gebruiksvriendelijkheid.....  | 67 |
| 5.3     | Reeds bestaande documenten.....   | 67 |
| 5.4     | Onderhoudbaarheid.....  | 68 |
| 5.5     | Arbeidsintensiviteit .....  | 68 |
| 5.6     | Subjectiviteit.....   | 68 |
| 6.      | KENMERKEN VAN DE VASTLEGGINGSTECHNIEKEN .....                               | 68 |
| 6.1     | Vrije schema's.....   | 68 |
| 6.2     | Gebonden schema's .....   | 69 |
| 6.3     | Vereisten waaraan goede schema's moeten voldoen.....                        | 69 |
| 7.      | MOGELIJKE VASTLEGGINGSSCHEMA'S .....  | 69 |
| 7.1     | Organigram of organisatiestructuurschema.....                               | 70 |
| 7.2     | Hiërarchisch processchema, -overzicht.....                                  | 72 |
| 7.3     | Totaaloverzicht van de processen en de afdelingen .....                     | 74 |
| 7.4     | Globaalprocesschema .....   | 76 |
| 7.5     | Detailprocesschema .....  | 77 |
| 7.6     | Instructieschema .....  | 81 |
| 7.7     | Formulierenbehandelingsschema .....   | 83 |
| 7.8     | Formulierenloopschema.....  | 84 |
| 7.9     | Principeschema.....   | 86 |
| 7.10    | Functioneringsdiagram .....   | 86 |
| 7.11    | Besluit schematechnieken .....  | 88 |
| 8.      | SOORTEN WERKINGSMIDDELEN .....  | 90 |
| 8.1     | Formulieren.....  | 91 |
| 8.1.1   | Inleiding .....   | 91 |
| 8.1.2   | Definities en afleidingen.....  | 92 |
| 8.1.3   | Een communicatiemiddel .....  | 93 |
| 8.1.4   | Functies van een formulier .....  | 94 |
| 8.1.5   | Soorten formulieren.....  | 94 |
| 8.1.6   | Formulierenbeheer.....  | 95 |
| 8.1.6.1 | <i>Doel van het formulierenbeheer.....</i>                                  | 96 |
| 8.1.6.2 | <i>Taken van een formulierenbeheerder .....</i>                             | 96 |

|     |           |   |     |
|-----|-----------|---|-----|
|     | 8.1.6.2.1 | Formulierenanalyse.....   | 96  |
|     | 8.1.6.2.2 | Formulierenontwerp en -vormgeving.....  | 97  |
|     | 8.1.6.2.3 | Drukvoorbereiding.....  | 106 |
|     | 8.1.6.2.4 | Het beheer van het formulierenbestand .....                                     | 107 |
|     | 8.1.6.2.5 | Gebruikersondersteuning .....   | 108 |
|     | 8.1.6.2.6 | Coördinatie .....   | 108 |
|     | 8.1.6.3   | Het profiel van een formulierenbeheerder.....                                   | 109 |
|     | 8.1.6.4   | Outsourcing documentbeheer .....  | 110 |
|     | 8.1.6.5   | Naar een paperless office of een papierarm kantoor?.....                        | 112 |
| 8.2 |           | Classificatie.....  | 113 |
| 8.3 |           | Coderen .....   | 115 |
|     | 8.3.1     | Algemeen.....   | 115 |
|     | 8.3.2     | Geautomatiseerde systemen .....   | 117 |
|     | 8.3.2.1   | Barcodes .....  | 117 |
|     | 8.3.2.1.1 | Omschrijving .....  | 117 |
|     | 8.3.2.1.2 | Soorten .....   | 118 |
|     | 8.3.2.1.3 | Verantwoorden van investeringen in barcode .....                                | 135 |
|     | 8.3.2.1.4 | Fouten.....   | 137 |
|     | 8.3.2.1.5 | Toepassingsdomeinen.....  | 139 |
|     | 8.3.2.2   | Optical Character Recognition (OCR) .....                                       | 144 |
|     | 8.3.2.3   | Optical Mark Reading (OMR) .....  | 145 |
|     | 8.3.2.4   | Magnetische leesvormen .....  | 145 |
|     | 8.3.2.5   | Vision systems.....   | 145 |
|     | 8.3.2.6   | Voice input/output systemen .....   | 146 |
|     | 8.3.2.7   | Touch screens .....   | 146 |
|     | 8.3.2.8   | Radio Frequentie Tags (RF-tag), Radio Frequentie<br>Identification (RFID) ..... | 146 |
|     | 8.3.2.8.1 | Inleiding .....   | 146 |
|     | 8.3.2.8.2 | Bestanddelen en werking van een RFID-systeem....                                | 147 |
|     | 8.3.2.8.3 | RF-tags en barcodes .....   | 149 |
|     | 8.3.2.8.4 | Toepassingen van RFID.....  | 151 |
|     | 8.3.2.8.5 | Toekomstverwachtingen .....   | 155 |
| 9.  |           | ELECTRONIC DATA INTERCHANGE .....   | 156 |
|     | 9.1       | Algemene omschrijving en definitie .....  | 156 |
|     | 9.2       | Werking .....   | 160 |
|     | 9.2.1     | Hardware.....   | 161 |
|     | 9.2.2     | Standaarden .....   | 161 |
|     | 9.2.2.1   | Opbouw van de standaarden .....   | 162 |
|     | 9.2.2.2   | Soorten standaarden.....  | 163 |
|     | 9.2.2.2.1 | Nationale standaarden .....   | 163 |
|     | 9.2.2.2.2 | Sectoriële standaarden.....   | 164 |
|     | 9.2.2.2.3 | Internationale en multisectoriële standaarden.....                              | 172 |
|     | 9.2.2.3   | Evolutie van de standaarden.....  | 177 |
|     | 9.2.3     | Software.....   | 177 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 9.2.3.1   | <i>Softwarevereisten</i> .....  | 178 |
| 9.2.3.2   | <i>Softwareverwervingsmogelijkheden</i> .....   | 179 |
| 9.2.4     | Communicatieverbindingen.....   | 179 |
| 9.2.4.1   | <i>Berichtenuitwisseling via een netwerk (VAN)</i> .....                              | 179 |
| 9.2.4.1.1 | <i>Publieke netwerken</i> .....   | 179 |
| 9.2.4.1.2 | <i>Private netwerken</i> .....  | 181 |
| 9.2.4.1.3 | <i>Beheerde netwerken</i> .....   | 181 |
| 9.2.4.2   | <i>Berichtenuitwisseling via het internet</i> .....                                   | 182 |
| 9.3       | Implementatie van EDI.....  | 184 |
| 9.3.1     | Voordelen, opbrengsten van EDI.....   | 185 |
| 9.3.2     | Kosten .....  | 186 |
| 9.3.3     | Fasen .....   | 187 |
| 9.3.3.1   | <i>De voorbereidende fase ('learn', 'plan')</i> .....                                 | 188 |
| 9.3.3.2   | <i>De feitelijke invoering ('do')</i> .....   | 188 |
| 9.3.3.3   | <i>De nazorg ('check', 'act')</i> .....   | 189 |
| 9.3.4     | Implementatievormen .....   | 189 |
| 9.4       | Soorten EDI-relaties.....   | 190 |
| 9.5       | Juridische, boekhoudkundige en fiscale beveiligingsaspecten .....                     | 191 |
| 9.5.1     | Mogelijke oplossingen .....   | 191 |
| 9.5.1.1   | <i>Versleuteling van het bericht (encryptie)</i> .....                                | 191 |
| 9.5.1.2   | <i>Inhoudelijke berichtenauthenticatie</i> .....                                      | 192 |
| 9.5.1.3   | <i>Elektronische, digitale handtekening</i> .....                                     | 193 |
| 9.5.1.4   | <i>Elektronische notaris</i> .....  | 197 |
| 9.5.1.5   | <i>Identificatieprobleem van de partijen</i> .....                                    | 197 |
| 9.5.1.6   | <i>EDI Interchange Agreements</i> .....   | 198 |
| 9.5.2     | De EDI-boekhouding .....  | 200 |
| 9.5.3     | EDI en de fiscale wetgeving .....   | 203 |
| 9.5.4     | E-factuur.....  | 205 |
| 9.6       | Enkele concrete toepassingen van EDI 'avant la lettre' .....                          | 208 |
| 9.6.1     | De Belgacomrealisatie: Elise .....  | 208 |
| 9.6.1.1   | <i>Werking</i> .....  | 208 |
| 9.6.1.2   | <i>Voordelen</i> .....  | 209 |
| 9.6.2     | Delhaize .....  | 210 |
| 9.7       | Besluit EDI en toekomstverwachtingen .....  | 212 |
| 10.       | CENTRALE DATA BANK (CDB) .....  | 215 |
| 10.1      | Inleiding, doelstelling.....  | 215 |
| 10.2      | Clearing-house model .....  | 218 |
| 10.3      | Toegankelijkheid/werking van de CDB en verantwoordelijkheid<br>van de informatie..... | 219 |
| 10.4      | De principes van de CDB .....   | 220 |
| 10.5      | Voordelen van de CDB .....  | 221 |
| 10.6      | Toekomstperspectieven van de CDB .....  | 222 |

### HOOFDSTUK 3

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANALYSE VAN ADMINISTRATIEVE PROCESSEN .....</b>                                     | <b>223</b> |
| 1. INLEIDING .....   | 223        |
| 2. HET ONTSTAAN VAN ONVOLKOMENHEDEN IN DE<br>ADMINISTRATIEVE PROCESSEN .....           | 224        |
| 3. EFFECTIVITEIT VAN DE INFORMATIEVOORZIENING .....                                    | 224        |
| 3.1 Bepalende factoren voor de opbouw van een informatiesysteem.....                   | 225        |
| 3.2 Uitvoeren van de analyse op drie niveaus .....                                     | 225        |
| 4. DE EFFECTIVITEIT VAN DE GEGEVENSBESTANDEN .....                                     | 225        |
| 4.1 Vanuit de opzet van afzonderlijke bestanden .....                                  | 226        |
| 4.2 Vanuit de opzet van de totaliteit van de bestanden.....                            | 226        |
| 5. DE ANALYSE VAN DE TIJDIGHEID EN DE DOORSTROOMSNELHEID ....                          | 227        |
| 6. DE ADMINISTRATIEF-ORGANISATORISCHE FUNCTIE- EN<br>TAAKSTRUCTUUR .....               | 228        |
| 7. DE EFFECTIVITEIT VAN DE ROUTING.....  | 228        |
| 8. BEOORDELING VAN DE JUISTHEID EN DE VOLLEDIGHEID VAN<br>DE GEGEVENSVERWERKING.....   | 229        |
| 8.1 Het interne controlesysteem .....  | 229        |
| 8.2 Het interne controlesysteem heeft betrekking op verschillende elementen...         | 229        |
| 8.2.1 Controle op de oordeelsvorming ex ante .....                                     | 230        |
| 8.2.2 Controle op het feitelijk bedrijfsgebeuren .....                                 | 230        |
| 8.2.3 Controle op de feitelijke bedrijfstoestand .....                                 | 231        |
| 8.2.4 Controle op de gegevensverwerking.....   | 232        |
| 8.2.5 Controle op de opzet en de naleving van het stelsel van interne<br>controle..... | 233        |
| 8.3 Functionering van de interne controle.....   | 234        |
| 8.4 De uitgebreidheid van het interne controlesysteem .....                            | 235        |
| 8.5 Beperking van de doeltreffendheid van de interne controlemaatregelen .....         | 235        |
| 9. DE PRODUCTIVITEIT VAN DE ADMINISTRATIEVE PROCESSEN .....                            | 236        |
| 10. BENUTTING VAN DE MOGELIJKHEDEN TOT STANDAARDISATIE .....                           | 236        |
| 11. SIGNALISERING VAN DOUBLURES EN OVERBODIGE HANDELINGEN ..                           | 237        |
| 12. DE EFFECTIVITEIT VAN DE TOEGEPASTE HULPMIDDELEN.....                               | 238        |
| 13. PRAKTISCHE AANWIJZINGEN BIJ DE ANALYSE VAN DE ADMINISTRA-<br>TIEVE PROCESSEN ..... | 238        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>HOOFDSTUK 4</b>   |            |
| <b>HERONTWERPEN VAN ADMINISTRATIEVE</b>  |            |
| <b>PROCESSEN/RE-ENGINEERING .....</b>  |            |
|  | <b>239</b> |
| <b>1. INLEIDING .....</b>  | <b>239</b> |
| <b>2. WIJZIGEN VAN DE ADMINISTRATIEVE PROCESSEN .....</b>                                  | <b>240</b> |
| <b>3. BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING (BPR) .....</b>                                      | <b>241</b> |
| 3.1 Inleiding.....   | 241        |
| 3.2 Definitie .....  | 242        |
| 3.3 Re-engineering gradaties.....  | 243        |
| 3.4 De hoofdprincipes van re-engineering, de voordelen van re-engineering.....             | 244        |
| 3.5 Procesmanagement .....   | 246        |
| 3.6 Rol van de informatietechnologie (IT) – telewerken.....                                | 247        |
| 3.6.1 Workflow.....  | 250        |
| 3.6.1.1 Inleiding .....  | 250        |
| 3.6.1.2 Definitie en kenmerken.....  | 250        |
| 3.6.1.3 Doelstellingen van workflow .....  | 253        |
| 3.6.1.4 Link workflowmanagement met elektronisch documentbeheer (DIS).....                 | 255        |
| 3.6.1.5 Soorten workflow: productie- versus ad-hocworkflow.....                            | 258        |
| 3.6.1.5.1 Automatische productieworkflow .....   | 258        |
| 3.6.1.5.2 Ad-hocworkflow .....   | 259        |
| 3.6.1.6 Soorten workflowconcepten: push versus pull .....                                  | 260        |
| 3.6.1.7 De workflowmarkt .....   | 261        |
| 3.6.1.8 Workflow Management Coalition (WfMC).....  | 261        |
| 3.6.1.9. De gebruikers van een workflowmanagementsysteem.....                              | 262        |
| 3.6.1.10 Workflow in de logistieke sector: Warehouse Management Systeem (WMS).....         | 262        |
| 3.6.1.11 Algemene voordelen van workflowtoepassingen .....                                 | 263        |
| 3.6.1.12 Kritieke succesfactoren bij de implementatie van workflowmanagementsystemen ..... | 264        |
| 3.6.2 Imaging.....   | 265        |
| 3.6.2.1 Inleiding .....  | 265        |
| 3.6.2.2 Definities .....   | 268        |
| 3.6.2.3 Doelstelling en uitdaging van een imaging-project .....                            | 269        |
| 3.6.2.4 Werkwijze en toepassingsdomein.....  | 270        |
| 3.6.2.5 Voordelen van imaging .....  | 277        |
| 3.6.2.6 Imaging: praktische hinderpalen.....   | 278        |
| 3.6.2.7 Concreet voorbeeld van elektronische dossiers in de gezondheidssector.....         | 279        |
| 3.6.3 Enterprise Resource Planning (ERP) .....   | 279        |
| 3.6.3.1 Definitie en belang .....  | 279        |
| 3.6.3.2 Ontstaan .....   | 282        |

|                    |  |     |
|--------------------|--|-----|
| 3.6.3.3            | <i>Beoordeling ERP-systemen (ERPS)</i> .....                               | 284 |
| 3.6.3.4            | <i>Kritieke succesfactoren ERPS</i> .....                                  | 286 |
| 3.7                | Een praktisch historisch voorbeeld.....                                    | 287 |
| <br>               |  |     |
| <b>HOOFDSTUK 5</b> |  |     |
|                    | <b>PROJECTSTRUCTUUR</b> .....  | 291 |
| <br>               |  |     |
| 1.                 | INLEIDING .....  | 291 |
| <br>               |  |     |
| 2.                 | DE PROJECTORGANISATIE.....   | 293 |
| 2.1                | De stuurgroep .....  | 294 |
| 2.2                | De projectleider .....   | 294 |
| 2.3                | Contact- of projectondersteuningsgroepen.....                              | 296 |
| 2.4                | Werkgroepen.....   | 296 |
| <br>               |  |     |
| 3.                 | FASEN IN HET PROJECT .....   | 297 |
| 3.1                | Het projectvoorstel.....   | 297 |
| 3.2                | De projectvormgeving/het stappenplan .....                                 | 297 |
| 3.3                | Projectdetaillering .....  | 298 |
| 3.4                | Vastlegging van de processen.....  | 298 |
| 3.5                | Analyse van de processen.....  | 299 |
| 3.6                | Aanpassen van bestaande processen/opzetten van nieuwe processen.....       | 299 |
| 3.7                | Invoering en evaluatie van de aangepaste of nieuwe processen.....          | 300 |
| <br>               |  |     |
| 4.                 | DE PLANNINGS- EN BEWAKINGSTECHNIEKEN .....                                 | 300 |
| 4.1                | Het capaciteitenplan in zijn totaliteit.....                               | 301 |
| 4.2                | De bezettingsplanning per werknemer .....                                  | 302 |
| 4.3                | Financiële planning.....   | 304 |
| 4.4                | Kostenbewaking en voortgangsbewaking.....                                  | 304 |
| 4.4.1              | De verschillenberekening.....  | 304 |
| 4.4.2              | Verschillenanalyse.....  | 304 |
| 4.4.3              | Voortgangsvergaderingen .....  | 305 |
| 4.5                | Kritieke succesfactoren bij projectorganisaties – outsourcing .....        | 305 |
| 4.6                | Projectdocumentatie .....  | 307 |
| 4.7                | Grote en kleine projecten .....  | 308 |
| <br>               |  |     |
| 5.                 | DE SIX SIGMA ORGANISATIE.....  | 308 |
| <br>               |  |     |
| <b>HOOFDSTUK 6</b> |  |     |
|                    | <b>ISO-CERTIFICATIE EN BEHEER VAN DE ADMINISTRatieve ORGANISATIE</b> ..... | 311 |
| <br>               |  |     |
| 1.                 | INLEIDING .....  | 311 |

---

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 2.      | KWALITEITSHANDBOEK ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE.....                                   | 312 |
| 2.1     | Algemeen.....   | 312 |
| 2.2     | Problemen bij het gebruik van diverse handboeken.....                                 | 313 |
| 2.3     | Criteria bij het opzetten van een handboek.....                                       | 314 |
| 2.4     | Inhoud van het handboek.....  | 315 |
| 2.5     | De fysieke vorm en het nut van het handboek.....                                      | 315 |
| 2.6     | De verantwoordelijkheid van de AO.....  | 316 |
| 3.      | BEHEER VAN DE INFORMATIEVOORZIENING.....  | 318 |
| 4.      | DE ISO 9000-NORM.....   | 318 |
| 4.1     | Algemeen.....   | 318 |
| 4.2     | Kwaliteitsgoeroes – enkele begrippen – kwaliteitskosten.....                          | 320 |
| 4.2.1   | Kwaliteitsgoeroes.....  | 320 |
| 4.2.1.1 | <i>Deming</i> .....   | 321 |
| 4.2.1.2 | <i>Joseph Juran</i> .....   | 322 |
| 4.2.1.3 | <i>Philip Crosby</i> .....  | 323 |
| 4.2.1.4 | <i>Armand Feigenbaum</i> .....  | 324 |
| 4.2.1.5 | <i>Kaoru Ishikawa</i> .....   | 324 |
| 4.2.1.6 | <i>Masaaki Imai</i> .....   | 325 |
| 4.2.2   | Begrippen, definities.....  | 326 |
| 4.2.3   | Kosten van kwaliteit.....   | 328 |
| 4.3     | Historiek van kwaliteit en ISO 9000, een omschrijving, enkele managementmodellen..... | 330 |
| 4.3.1   | Evolutie van het begrip ‘kwaliteit’.....  | 330 |
| 4.3.2   | Balanced ScoreCard (BSC).....   | 332 |
| 4.3.3   | Lean manufacturing.....   | 333 |
| 4.3.4   | Six Sigma, Lean Six Sigma.....  | 334 |
| 4.3.5   | Historiek van de ISO-norm.....  | 335 |
| 4.4     | Kwaliteitsmanagementprincipes.....  | 339 |
| 4.5     | Kwaliteitsmodel.....  | 340 |
| 4.6     | Implementatie van de ISO 9000-norm.....   | 343 |
| 4.6.1   | Start-up: plan.....   | 345 |
| 4.6.2   | Implementatie (pilots): do of voer uit.....   | 345 |
| 4.6.3   | Check of controleer.....  | 346 |
| 4.6.4   | Act of stuur bij.....   | 346 |
| 4.6.5   | Totale implementatie.....   | 346 |
| 4.6.6   | Certificeringsaudit.....  | 346 |
| 4.6.7   | Excellence.....   | 349 |
| 4.7     | Betekenis van ISO-normen.....   | 349 |
| 4.8     | Voor- en nadelen van de ISO 9001-norm.....  | 351 |
| 4.9     | Valkuilen bij de opbouw van een kwaliteitssysteem.....                                | 354 |
| 4.10    | Besluit ISO 9000-norm.....  | 354 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.    | HET EFQM EXCELLENCE MODEL.....  | 356 |
| 5.1   | Inleiding.....  | 356 |
| 5.2   | European Foundation For Quality Management.....                                     | 357 |
| 5.3   | De aanpassingen aan het EFQM-model.....   | 358 |
| 5.4   | De acht Fundamentele Concepten van Excellence .....                                 | 359 |
| 5.5   | Het EFQM Excellence Model gebaseerd op negen criteria.....                          | 360 |
| 5.5.1 | Leiderschap .....   | 361 |
| 5.5.2 | Strategie .....   | 362 |
| 5.5.3 | Mensen, personeel.....  | 363 |
| 5.5.4 | Partnerschappen en middelen.....  | 364 |
| 5.5.5 | Processen, producten en diensten.....   | 365 |
| 5.5.6 | Klantenresultaten .....   | 366 |
| 5.5.7 | Medewerkersresultaten.....  | 366 |
| 5.5.8 | Maatschappelijke resultaten.....  | 367 |
| 5.5.9 | Kernresultaten .....  | 368 |
| 5.6   | De RADAR-evaluatiemethode .....   | 369 |
| 5.6.1 | De RADAR-logica.....  | 369 |
| 5.6.2 | De scoring .....  | 372 |
| 5.7   | Diverse stappen tot het behalen van een EFQM Award.....                             | 376 |
| 5.8   | Link EFQM en Balanced ScoreCard (BSC) .....   | 377 |
| 6.    | ANDERE QUALITY AWARDS/INITIATIEVEN .....  | 378 |
| 6.1   | Inleiding.....  | 378 |
| 6.2   | Doelstellingen van Quality Awards.....  | 379 |
| 6.3   | The Japanese Deming Application Prize .....   | 379 |
| 6.4   | The Malcolm Baldrige National Award .....   | 379 |
| 6.5   | Het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK): enkele Belgische<br>initiatieven..... | 380 |
| 6.5.1 | Kwaliteitsmanager van het jaar/Business Excellence manager<br>van het jaar .....    | 381 |
| 6.5.2 | K2 .....  | 381 |
| 7.    | BESLUIT EN NABESCHOUWINGEN BIJ INTEGRALE<br>KWALITEITSZORG .....                    | 382 |