

# De AO en procesmanagement

*“Theorie en voorbeelden van de AO  
en procesmanagement”*



INHOUD	PAGINA
<b>1 INLEIDING.....</b>	<b>3</b>
<b>2 WAAROM ORGANISATIES PROCESSEN BESCHRIJVEN .....</b>	<b>3</b>
<b>3 UITWERKEN VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR .....</b>	<b>5</b>
3.1 AFDELINGEN .....	5
3.2 FUNCTIES .....	6
3.3 MEDEWERKERS.....	6
<b>4 UITWERKEN VAN PROCESSEN .....</b>	<b>7</b>
4.1 UITGANGSPUNTEN BIJ PROCESBESCHRIJVINGEN.....	7
4.1.1 <i>Proces</i> .....	7
4.1.2 <i>Activiteit en Handeling</i> .....	7
4.1.3 <i>Procesdecompositie</i> .....	8
4.1.4 <i>Processchema Technieken</i> .....	9
4.2 VASTSTELLEN VAN PROCESSEN EN DEELPROCESSEN.....	11
4.3 UITWERKEN VAN ACTIVITEITEN .....	11
4.3.1 <i>Basisbeschrijving van de activiteit</i> .....	11
4.3.2 <i>Input/output</i> .....	12
4.4 PROCESSCHEMA'S.....	13
4.4.1 <i>Detail Processchema (DPS)</i> .....	13
4.4.2 <i>Swimlanes</i> .....	13
4.4.3 <i>Activiteitentabel</i> .....	14
4.5 ROLLEN BIJ DE ACTIVITEIT .....	14
<b>5 REACTIES.....</b>	<b>16</b>

Bijlage 1: Definities

## 1 INLEIDING

AO-online is in 2005 op de markt gekomen ter ondersteuning van de zogenaamde Administratieve Organisatie (AO). Vandaar de letters AO in de naamgeving.

Wij hebben AO-online ontwikkeld om gemakkelijk en snel een organisatie en haar processen te beschrijven en te onderhouden. Binnen luttele minuten bent u op weg en is het eerste proces uitgewerkt. Gebruikers krijgen via diverse weergaven snel inzicht en kunnen via reacties verbeteringen voorstellen. Zo houdt u de AO, uw procesmanagement en het kwaliteitshandboek levend in uw organisatie.

In dit document leggen we de visie neer, waarop de applicatie van AO-online is gebaseerd.

## 2 WAAROM ORGANISATIES PROCESSEN BESCHRIJVEN

Iedere organisatie streeft naar bedrijfsprocessen die maximaal klant- en resultaatgericht zijn. Om dit te bereiken en te behouden, zullen de bedrijfsprocessen voortdurend kritisch onder de loep worden genomen zodat duidelijk wordt welke verbeteringen mogelijk zijn. Voordat het duidelijk is welke gewenste verbeteringen nodig zijn, zal er eerst een inzicht moeten zijn in de huidige situatie.

Belangrijke redenen om processen te beschrijven, zijn:

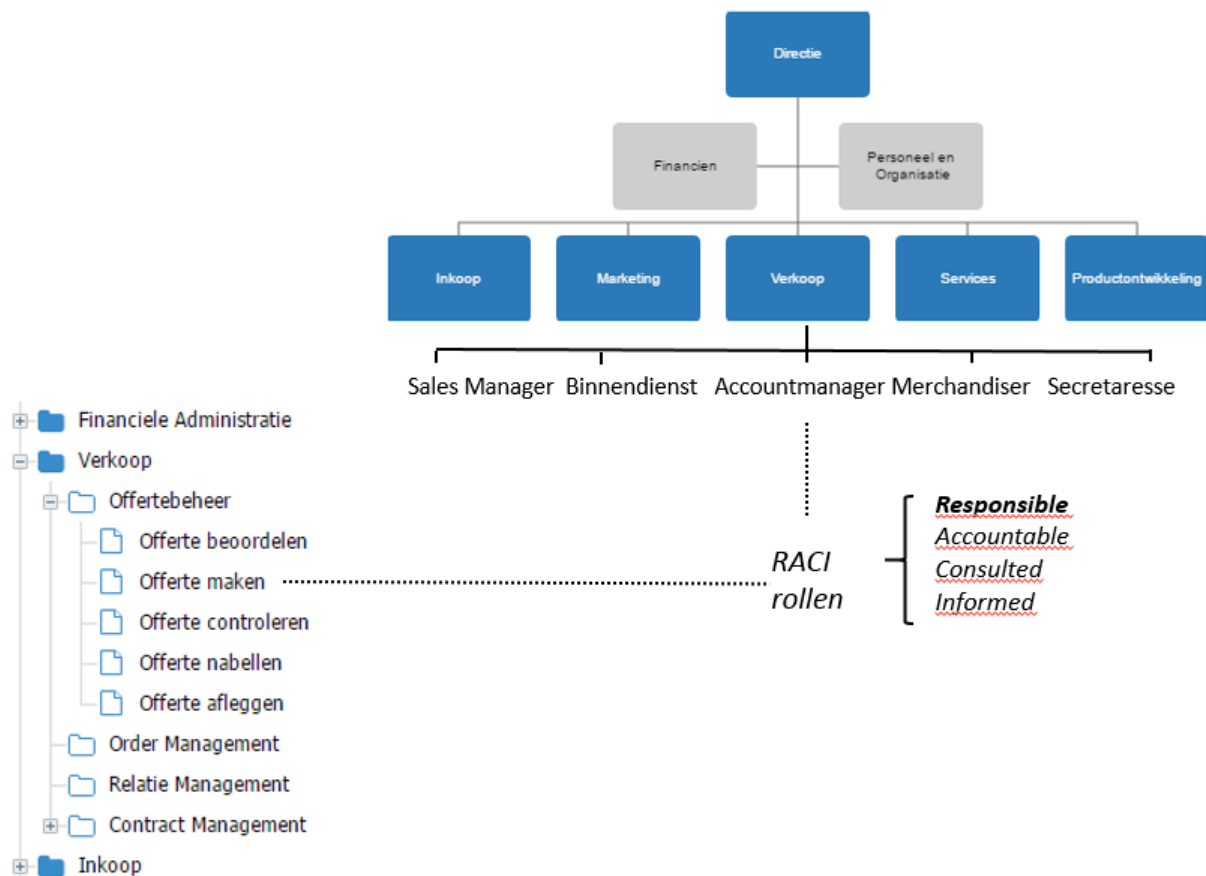
1. Basis voor verbeteringen
2. Gewenst/vereist door belanghebbenden (accountant, directie, leveranciers)
3. Aantonen dat gewerkt wordt volgens normen en richtlijnen
4. Overzicht/inzicht geven aan de organisatie
5. Vastleggen van verzamelde kennis en ervaring
6. Inwerken van nieuwe medewerkers
7. Basis voor functie inhoud (taken en verantwoordelijkheden)
8. Gedeelde uitgangspunten bereiken (neuzen in dezelfde richting)

Door processen op een juiste wijze te beschrijven, ontstaat er meer inzicht, duidelijkheid en overzicht. Hierdoor worden processen beter beheersbaar en kunnen ze eenvoudiger worden verbeterd.

Aangezien processen steeds sneller veranderen en complexer worden, wordt het belangrijker om te kunnen beschikken over actuele en goede procesbeschrijvingen die gemakkelijk door alle betrokkenen bijgewerkt worden.

Naast de procesbeschrijving moet ook duidelijk zijn welke medewerker verantwoordelijk is voor de uitvoering en controle van specifieke processtappen. Hiervoor wordt veelal gebruik gemaakt van de zogenaamde RACI en RASCI modellen.

Het is daarom belangrijk om processtappen (ook wel activiteiten genoemd) te verbinden met de functies binnen de organisatie. Via de RACI of RASCI rol wordt deze verbinding gelegd, zie onderstaand figuur 1.



Figuur 1; Koppeling van procesactiviteiten via een RACI rol aan een functie.

Voor het opzetten van een goede AO en procesbeschrijving moet er feitelijk worden gewerkt in de volgende stappen:

1. Vaststellen en invoeren van de organisatiestructuur (organigram met bijbehorende functies)
2. Vaststellen en invoeren van het processchema met activiteiten (bijvoorbeeld offertebeheer)
3. Koppelen van activiteiten aan functies op basis van de desbetreffende rollen (bijvoorbeeld Offerte maken met Accountmanager in de RACI rol Responsible)

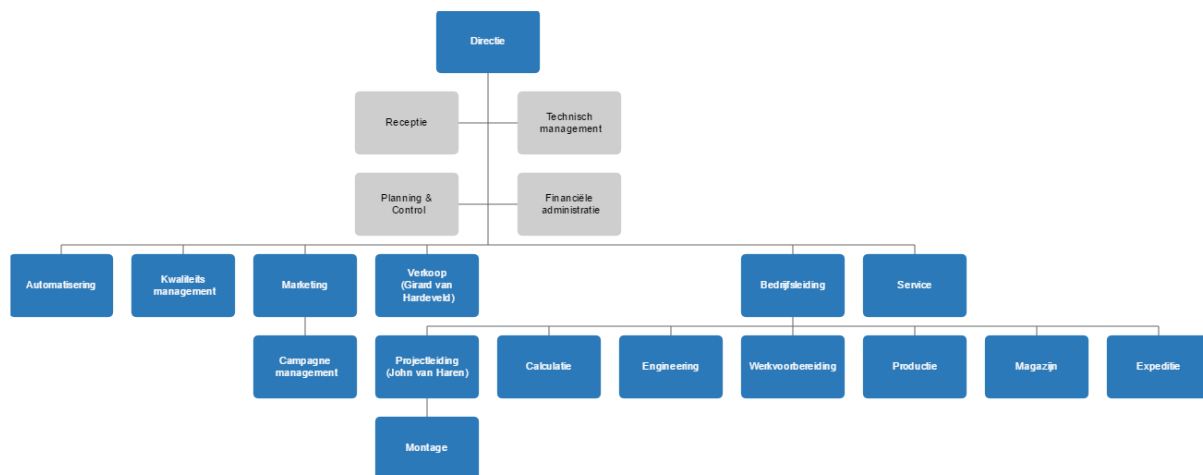
### 3 UITWERKEN VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

Het vaststellen en invoeren van de organisatiestructuur vindt plaats in een drietal stappen, namelijk het vaststellen van:

1. afdelingen
2. functies en
3. medewerkers

#### 3.1 Afdelingen

Over het algemeen wordt de afdelingsstructuur in een zogenaamd organigram vastgelegd, waaruit duidelijk de naam van de afdeling blijkt en degene die de eindverantwoordelijkheid draagt.



*Figuur 2; Voorbeeld van een organigram.*

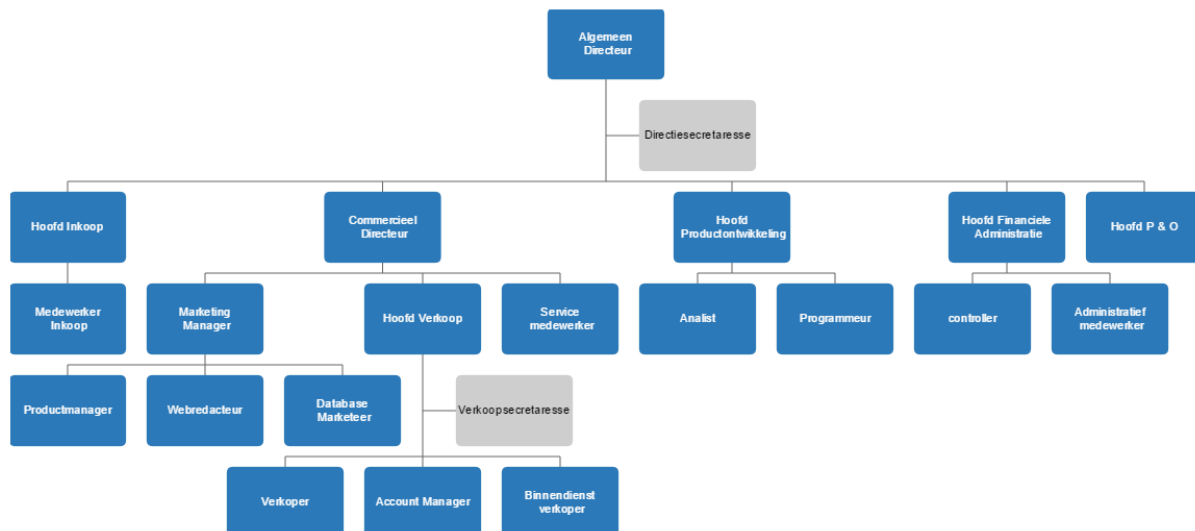
Van een afdeling moet vastgelegd worden of het een lijn- of een stafafdeling betreft. De staffuncties worden meestal als een zijtak gedefinieerd en de lijnafdelingen vallen hiërarchisch onder de directie of een andere lijnafdeling.

### 3.2 Functies

Afdelingen worden bemenst door medewerkers in een bepaalde functie. De eerst volgende stap is dan ook het vaststellen van de functies per afdeling. Van een functie worden over het algemeen de volgende zaken vastgelegd:

- Naam van de functie
- Doel van de functie
- Staf of lijn
- Functionele meerdere, waaraan wordt gerapporteerd
- Eisen bij de functie
- Afdeling waartoe de functie behoort
- Taken en verantwoordelijkheden

Door vast te leggen wie de functionele meerdere is, kan een hiërarchie van functies worden opgebouwd.



*Figuur 3; Hiërarchie van de functies (wie rapporteert aan wie).*

### 3.3 Medewerkers

Wanneer de afdelingen en functies bekend zijn, kunnen de medewerkers aan de functies worden toegevoegd. Medewerkers kunnen ten aanzien van het kwaliteitshandboek verschillende rollen hebben. Zo onderscheiden we:

- Raadplegers
- Proceseigenaren
- Procesbeheerders

## 4 UITWERKEN VAN PROCESSEN

### 4.1 Uitgangspunten bij procesbeschrijvingen

#### 4.1.1 Proces

Allereerst moeten de processen in beeld worden gebracht. Dat is nog niet zo gemakkelijk aangezien een proces een abstract begrip is dat staat voor een reeks van activiteiten die binnen een organisatie worden uitgevoerd. Voor het woord *proces* hanteren we de volgende definitie:

*Een proces is een ordening van activiteiten, met een expliciet begin en einde, gericht op het doelbewust totstandkomen van een product of dienst voor een (interne) klant ((Tolsma & De Wit)*

Op basis van deze definitie kunnen we vaststellen dat een proces moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

1. het proces heeft een duidelijk begin (input) en einde (output)
2. het resultaat is gericht op een interne of externe klant
3. het proces moet waarde toevoegen voor de klant
4. het proces bevat een (chronologische) ordening van activiteiten

Binnen een organisatie komen we drie typen van processen tegen:

#### 1. Primaire processen

Primaire processen zijn die processen die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de realisatie van producten en diensten die een organisatie levert.

#### 2. Ondersteunende processen

Ondersteunende processen leveren een ondersteuning aan het primaire proces (zoals Financiën, HRM, automatisering, etc). Dit zijn de processen die zorgdragen voor mensen, middelen, informatiesystemen, kennisvoorziening en organisatorische regelingen.

#### 3. Besturende processen

Besturende processen plannen, coördineren en beheersen de primaire- en ondersteunende processen. Besturende processen vinden plaats op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

#### 4.1.2 Activiteit en Handeling

Zoals gezegd, bestaat een proces dus uit een chronologische ordening van activiteiten. Dat brengt ons op het begrip van een activiteit. Een activiteit is gekoppeld aan een individuele medewerker (of steeds vaker een systeem). De activiteit is vervolgens weer opgebouwd uit een aantal handelingen.

Een handeling is de meest elementaire vorm van een werkzaamheid in een organisatie. Op handelingsniveau kan onderscheid worden gemaakt in administratieve en niet-administratieve werkzaamheden.

Voorbeeld is de postregistratie dat de volgende handelingen kent:

1. Openen van de post
2. Datum stempelen van de post
3. Inschrijven van de post
4. Routeren van de post

De handelingen 1 en 4 zijn niet-administratieve werkzaamheden. Niet-administratieve werkzaamheden hebben met het vakmanschap te maken. Het is niet altijd wenselijk om deze te beschrijven indien de vakman dit zelf wel kan uitmaken.

Een activiteit is een clustering van een of meer bij elkaar horende handelingen, zoals bij de activiteit postregistratie dat eerdergenoemde handelingen kent. Een activiteit kan bestaan uit zowel administratieve als niet-administratieve handelingen die veelal sterk met elkaar zijn verbonden. Ook kan een activiteit bestaan uit zowel geautomatiseerde als handmatige handelingen.

Wanneer vanuit een medewerker wordt bekeken welke activiteiten allemaal worden uitgevoerd, spreken we over taken. Taak en activiteit zijn dus synoniemen van elkaar. Vanuit het proces bezien spreken we over activiteiten en vanuit de functie bezien over taken.

### **4.1.3 Procesdecompositie**

Een van de lastigste onderdelen van de procesbeschrijving is de procesdecompositie en dan met name wanneer men op het laagste (elementaire) procesniveau is terecht gekomen. Hierbij kunnen de volgende handreikingen worden geboden:

- 1. Een stap te ver**  
In het algemeen zal men een stap te ver met de decompositie moeten zijn gegaan om te constateren dat men nu op het handelingen niveau terecht is gekomen
- 2. Herkenbaar**  
De processen op het laagste niveau moeten herkenbaar zijn voor de medewerker in de organisatie
- 3. Onafhankelijk van het HOE**  
Wanneer men in de naamgeving te veel in gaat op het hoe, is men te ver gegaan. Bijvoorbeeld: invullen orderformulier, in plaats van, vastleggen order gegevens



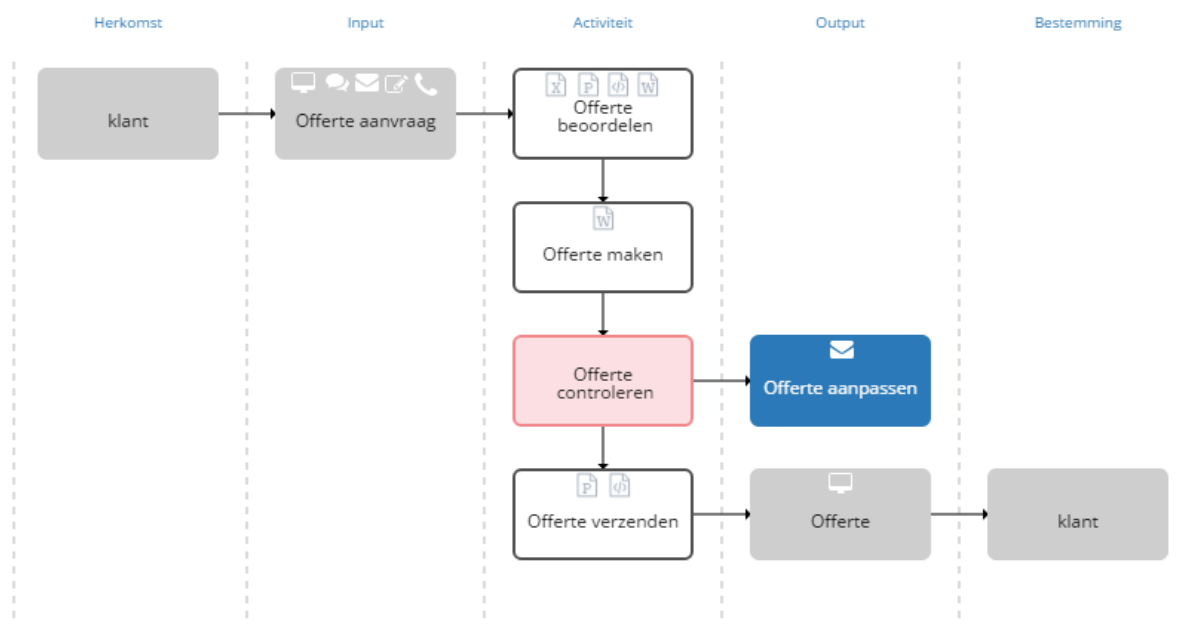
#### 4.1.4 Processchema Technieken

Er bestaan veel verschillende technieken om processen te beschrijven. Op het laagste procesniveau spreken we over een ordening van activiteiten die wordt getriggerd door een bepaalde input en een beoogde output heeft. In AO-online is expliciet gekozen voor de zogenaamde 5 kolommen structuur. Deze 5 kolommen structuur is vergelijkbaar met de zogenaamde SIPOC methode (Supplier-Input-Process-Output-Customer).

De vijf kolommen in AO-online staan voor:

1. Herkomst
2. Input
3. Activiteit
4. Output
5. Bestemming

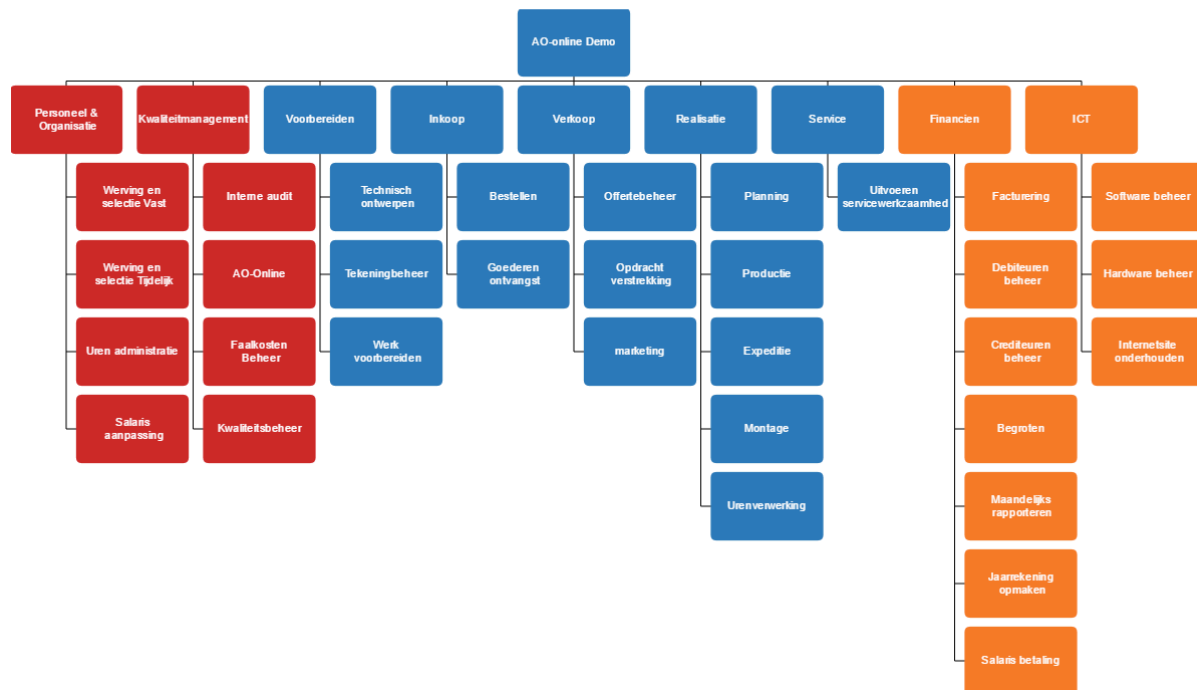
Herkomst en input vormen de trigger van het proces en output en bestemming het resultaat. Voor een eenvoudig Offerteproces kan dit er dan als volgt uit zien:



*Figuur 4; Voorbeeld van een processchema.*

Het genoemde Offerteproces is een van de vele mogelijke deelprocessen in een organisatie. Om een goed overzicht te houden, kunnen we alle deelprocessen ook weer verder indelen in een zogenaamd processenmodel dat de relatie laat zien tussen alle hoofd- en deelprocessen. Zo maakt het deelproces offertebeheer deel uit van een hoger gelegen hoofdproces Verkoop. In het volgende figuur is een voorbeeld van een dergelijk processenmodel weergegeven.

PROCESSENMODEL (HPS)



Figuur 5; Voorbeeld van een Hiërarchisch Proces Schema HPS.

Het Processenmodel of ook wel HPS (Hiërarchisch Processen Schema) biedt een totaaloverzicht van hoofdprocessen en deelprocessen. Het HPS heeft als doel de relevante bedrijfsprocessen gegroepeerd in kaart te brengen. Deze groepering van processen wordt in het schema hiërarchisch weergegeven. Het uiteenrafelen van alle hoofdprocessen in deelprocessen en wederom in deel-deelprocessen wordt ook wel aangeduid met procesdecompositie.

Binnen AO-Online kan met een kleur worden weergegeven welke processen primair, besturend en ondersteunend zijn:



## 4.2 Vaststellen van processen en deelprocessen

Het laagste gedefinieerde proces uit het processenmodel wordt in een procesbeschrijving uitgewerkt. Centraal in het proces schema staan de activiteiten. Een activiteit wordt gedefinieerd als:

*Een activiteit is de clustering van een of meerdere bij elkaar horende handelingen. Laagste niveau in de proceshiërarchie (bijv. het openen van de post). Een activiteit kan geheel of niet administratief van aard zijn (openen post versus registratie van de post).*

Het uitwerken van een activiteit bestaat uit een aantal onderdelen:

- Basisbeschrijving van de activiteit
- Rollen bij de activiteit, gekoppeld aan functies
- Inputs en outputs behorende bij de activiteit
- Standaard documenten die bij de activiteit gebruikt worden

## 4.3 Uitwerken van activiteiten

### 4.3.1 Basisbeschrijving van de activiteit

Het beschrijven van een activiteit kan langs een aantal kenmerken:

- Doel (waarom)
- Inhoud (wat)
- Werkinstructie (hoe)
- Frequentie (hoe vaak)
- Duur (hoe lang)
- Functies (wie)

**ACTIVITEIT: REGISTREREN OFFERTE**





Doelstelling:	Adequaat registreren van offerte aanvragen.
Doorlooptijd:	0 uur
Onderdeel van (hoofd)proces:	Offertebeheer
Hulpmiddelen:	Powerpoint / Word / ERP
Status:	Goedgekeurd
Datum aangemaakt:	7 Apr 2010 21:05:54
Datum aangepast:	6 Sep 2016 06:47:45

**WERKINSTRUCTIES**

Offerteaanvragen kunnen via meerdere kanalen binnenkomen (post, email, website formulier en klantbezoek). Iedere aanvraag wordt in het CRM systeem vastgelegd. Op basis van de postcode van de aanvrager wordt het juiste Rayon bepaald en de account manager toegewezen. Let op bij meerdere vestigingen wordt altijd de postcode van het hoofdkantoor aangehouden voor rayonerings.

**ROLLEN**

ROL	FUNCTIETITEL	TIJD	FREQUENTIE	OP JAARBASIS
Geinformeerd	Hoofd Verkoop 	0 uur	Wekelijks	0 uur
Direct verantwoordelijk/uitvoerend	Receptioniste 	0 uur	Dagelijks	0 uur
Totaal				0 uur

**INPUTS EN OUTPUTS**

LABEL	INPUT / OUTPUT	INTERN / EXTERN	HERKOMST/BESTEMMING	COMMUNICATIE
Offerte aanvraag	Input	Extern		Digitaal / Mondeling / Per email / Schriftelijk / Telefonisch

Figuur 6; Uitwerking van een activiteit.

Doel van het maken van een offerte, is een opdrachtgever een duidelijke aanbieding te doen, waaruit duidelijk wordt wat men wel en niet mag verwachten en hoeveel het kost. De inhoud beschrijft de kenmerken van de offerte. De werkinstructie legt uit HOE de offerte gemaakt wordt en met behulp van welke gereedschappen (bijv. Word, Artikelbestand, etc). Via de frequentie en duur wordt vastgelegd hoe vaak de activiteit plaatsvindt en hoe lang dit duurt. De duur kan een maat zijn voor de norm en samen met de frequentie de basis zijn voor het bepalen van de benodigde capaciteit bij bepaalde functies.

### 4.3.2 Input/output

Een activiteit wordt over het algemeen gestart door een bepaalde gebeurtenis of ook wel communicatie. Dit kan een email, document, telefoontje of persoonlijk contact zijn. De uitkomst van een activiteit is ook vaak een communicatie. Deze communicaties kunnen vanuit intern (andere functionarissen) of extern (leveranciers, klanten, etc) komen en ook weer intern of extern een vervolg krijgen.

Voor de inzichtelijkheid is het belangrijk deze in- en outputs goed vast te leggen. In het Proces Schema komen de in- en outputs terug.

## 4.4 Processchema's

### 4.4.1 Processchema

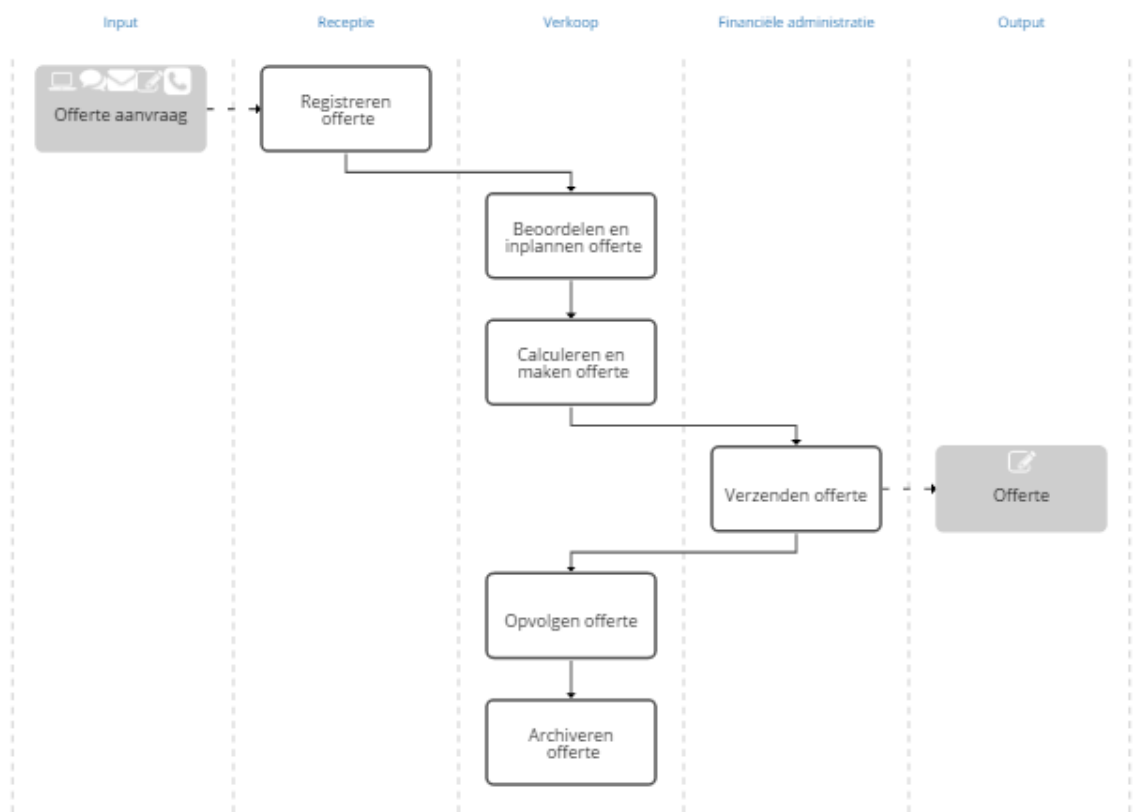
Wanneer alle activiteiten onder een deelproces goed zijn vastgelegd, ontstaat inzicht in het deelproces. Dit noemen we in AO-online het processchema voor dat deelproces. Een veel gebruikte weergave is de zogenaamde 5 kolommen structuur, dat bestaat uit:

1. Herkomst van de input (intern/extern)
2. Input communicatie (telefoon, email, document)
3. Activiteit
4. Output communicatie (telefoon, email, document)
5. Bestemming van de output (intern/extern)

In figuur 4 hebben we daar al een voorbeeld van gezien.

### 4.4.2 Swimlanes

Naast de 5 kolommenstructuur kan een proces ook worden weergegeven in een zogenaamde swimlane structuur. Met deze weergave wordt duidelijk over welke afdelingen of functies het proces verloopt.








Figuur 7; Voorbeeld van het offerteproces in een swimlane.

### 4.4.3 Activiteitentabel

Voor medewerkers kan het ook handig zijn op alle informatie van een deelproces zichtbaar te hebben in een zogenaamde activiteitentabel. Vooral bij het controleren van de juistheid van een deelproces kan de activiteitentabel een handig hulpmiddel zijn. In één overzicht is alle informatie van het deelproces samengevat.

ACTIVITEITENTABEL: OFFERTEBEHEER

ACTIVITEIT	ROL/ ACTOR	WERKINSTRUCTIE	HULP- MIDDELEN	INPUT / OUTPUT	HERKOMST BESTEMMING
1. Registreren offerte	I = Hoofd Verkoop R = Receptioniste	Offerteaanvragen kunnen via meerdere kanalen binnenkomen (post, email, website formulier en klantbezoek). Iedere aanvraag wordt in het CRM systeem vastgelegd. Op basis van de postcode van de aanvrager wordt het juiste Rayon bepaald en de account manager toegewezen. Let op bij meerdere vestigingen wordt altijd de postcode van het hoofdkantoor aangehouden voor rayoning.  Documenten:	 	Input: Offerte aanvraag	Klant / Leverancier /
2. Beoordelen en inplannen offerte	R = Hoofd Verkoop C = Hoofd Calculatie A = Directeur	Calculator controleert of de stukken (tekeningen, bestek, eventuele rapporten) compleet zijn volgens de tekeninglijst, behorende bij de aanvraagbrief. Indien niet compleet, dan navragen bij de aanvrager en completeren. Tevens informeren naar al dan niet een aanbesteding, bouwteam, of onderhands.  Documenten:		Output: Bevestiging Offerte	Klant
3. Calculeren en maken offerte	R = Account Manager C = Hoofd Calculatie	Besprek samen met opdrachtgever de specificaties door, voordat wordt over gegaan tot calculatie. Raadpleeg voor werk derden de preferred supplier lijst.  Documenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkinstructie - Standaard Offerte.docx</li> <li>• Standaard Document - Standaard Offerte.docx</li> <li>• Werkinstructie - Standaard Offerte.docx</li> </ul>			
4. Verzenden offerte	R = Administratief medewerker	Na controle van de offerte door het secretariaat wordt deze verzonden aan de klant		Output: Offerte	Klant
5. Opvolgen offerte	R = Account Manager I = Directeur I = Hoofd Calculatie	Elk gesprek van calculator/verkoper, etc. met een betrokkene (architect, aannemer, etc.) van betreffende werk wordt weergegeven in "Telefoonrapport". Gesprekken op locatie vastleggen in "Bezoekrapport". Eventuele acties welke de klant verwacht van calculatie/verkoop liggen hierin vast.  Documenten:	 		
6. Archiveren offerte	R = Hoofd Verkoop			Output: offerte	Administrateur

Figuur 8; Voorbeeld van het offerteprocess in een activiteitentabel.

### 4.5 Rollen bij de activiteit

Bij een activiteit kunnen verschillende functionarissen betrokken zijn in diverse rollen. Voor het maken van een offerte is bijvoorbeeld de account manager degene die deze maakt, de verkoopsecretaresse degene die de offerte controleert op taal en stijlfouten en de commercieel directeur degene die eindverantwoordelijk is en de offerte tekent. In dit voorbeeld zijn dan 3 functionarissen in een verschillende rol actief bij de activiteit Offerte maken. Voor het vaststellen van de verschillende rollen kan gebruik worden gemaakt van verschillende conventies. Veel gebruikte modellen zijn RACI en RASCI. RACI staat voor:

- Responsible (R)
- Accountable (A)
- Consulted (C)
- Informed (I)

Met deze RACI rollen kunnen we een functionaris in de juiste rol aan een activiteit koppelen.

Door het koppelen van bepaalde functionarissen in een rol aan activiteiten ontstaan taken en verantwoordelijkheden bij die functies. Zo heeft de account manager als taak offertes te maken en de commercieel directeur als verantwoordelijkheid deze te controleren en te tekenen. Via de rol wordt dus de link gemaakt tussen de procesuitwerking (activiteiten) en de organisatie (functionaris).

Wanneer alle activiteiten aan een rol zijn gekoppeld, ontstaat voor dat deelproces de RACI Matrix. In deze matrix is voor dat proces weergegeven; wie welke rol, voor welke activiteit verricht. Hierdoor ontstaat snel inzicht of er functionarissen zijn die een dubbelrol hebben die niet wenselijk is. Bijvoorbeeld wanneer een functionaris zowel een uitvoerende als controlerende rol heeft.

### ROLLENMATRIX: OFFERTEBEHEER

	Account Manager	Administratief medewerker	Directeur	Hoofd Calculatie	Hoofd Verkoop	Receptioniste
Registreren offerte					I	R
Beoordelen en inplannen offerte			A	C	R	
Calculeren en maken offerte	R			C		
Verzenden offerte		R				
Opvolgen offerte	R		I	I		
Archiveren offerte					R	

Figuur 9; RACI matrix van het offertebeheer.

## 5 REACTIES

Het is belangrijk om het verbeteren van kwaliteit in processen voortdurend te ondersteunen en laagdrempelig te maken. Sinds de introductie van social media wordt dit op vele fronten steeds makkelijker en zo ook in de AO en procesmanagement. Medewerkers kunnen gemakkelijk hun reactie geven op de werkwijze van bepaalde processen en moeten voorstellen kunnen doen voor verbeteringen. Deze voorstellen moeten dan onder de aandacht komen van de proceseigenaren die daar dan op kunnen reageren en voorstellen wel of niet overnemen. Alleen zo blijft de AO en procesmanagement levend. In het volgende figuur is een voorbeeld van z'n discussie weergegeven.

### VERBETERSUGGESTIES

The screenshot shows a vertical list of four messages in a discussion thread. Each message includes a profile picture of the sender, their name, the date and time, and the text of the message. The messages are as follows:

- John van Haren** (19 Feb 2015 08:00:27): We hebben hier net een stagiair op de afdeling van Informatica. Had eigenlijk nog geen opdracht. Zullen we het hem laten uitzoeken.
- Girard van Hardeveld** (19 Feb 2015 07:58:22): We hebben het 2 jaar geleden al eens eerder onderzocht. Toen nog best prijzig en voldeed ook nog niet aan onze wensen.
- Girard van Hardeveld** (19 Feb 2015 07:57:32): Dat lijkt mee een prima idee!
- John van Haren** (19 Feb 2015 07:55:21): Is het een idee om het offerteproces verder te automatiseren met een zogenaamde productconfigurator. Bijvoorbeeld zoals je bij Ikea je eigen keuken kunt ontwerpen.

Below the messages is a text input field with the placeholder text "GEEF HIER EEN VERBETERSUGGESTIE VOOR DE PROCESSEIGENAAR:" and a blue "Reageer" button.

Figuur 10; Verbetersuggesties

Een proceseigenaar krijgt per email bericht voor verbetersuggesties en bij opstarten van het systeem direct een overzicht of er nieuwe berichten zijn.

Nieuws AO-online nieuws Reacties op processen

Toon 25 resultaten Zoeken:

PROCES / ACTIVITEIT	REACTIE	GEBRUIKER	DATUM
Offertebeheer	We hebben hier net een stagiair op de afdeling van Informatica. Had eigenlijk nog geen opdracht. Zullen we het hem laten uitzoeken.	John van Haren	19 Feb 2015 08:00:27
Offertebeheer	We hebben het 2 jaar geleden al eens eerder onderzocht. Toen nog best prijzig en voldeed ook nog niet aan onze wensen.	Girard van Hardeveld	19 Feb 2015 07:58:22
Offertebeheer	Dat lijkt mee een prima idee!	Girard van Hardeveld	19 Feb 2015 07:57:32
Offertebeheer	Is het een idee om het offerteproces verder te automatiseren met een zogenaamde productconfigurator. Bijvoorbeeld zoals je bij Ikea je eigen keuken kunt ontwerpen	John van Haren	19 Feb 2015 07:55:21

1 tot 4 van 4 resultaten

Figuur 10; Overzicht van verbetersuggesties voor de proceseigenaar



## BIJLAGE 1; DEFINITIES

Begrippen	Verklaring/definitie
Activiteit	Een activiteit is de clustering van een of meerdere bij elkaar horende handelingen. Laagste niveau in de proceshiërarchie (bv het openen van de post). Een activiteit kan geheel of niet administratief van aard zijn (openen post versus registratie van de post).
Administratieve Organisatie (AO)	De Administratieve Organisatie bestaat uit een stelsel van afspraken, regelingen, procedures, instructies over de besturing, beheersing en uitvoering van bedrijfsprocessen, en dient tevens voor het afleggen van verantwoording.
Bedrijfsprocessen	Het geheel aan primaire, ondersteunende en besturende processen binnen een organisatie
Besturende processen	Besturende processen plannen, coördineren en beheersen de primaire en ondersteunende processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Activiteiten die het beleid uitvoeren dmv. plannen, controleren, evalueren en bijsturen (INK).
Bevoegdheid	Het verkregen en algemeen geaccepteerde recht om handelingen te verrichten en beslissingen te nemen voor de organisatie. Bevoegdheid geeft aan, wat een functionaris mag doen om resultaten te bereiken en verantwoordelijkheden te kunnen dragen. Wie is gerechtigd tot het verrichten van bepaalde handelingen. Iemand kan zijn verantwoordelijkheid pas waarmaken als hij ook bevoegdheden heeft. Bevoegdheden kunnen eventueel worden gedelegeerd maar de verantwoordelijkheid blijft.
Detailproces	Ook wel 'subproces' of 'deelproces' genoemd.
Proces schema	Een detailprocesschema geeft op grafische wijze de logische en chronologische volgorde van een aantal handelingen/activiteiten, de daarbij betrokken functionarissen en de te hanteren documenten weer binnen een proces. Het laagste niveau uit het HPS wordt uitgewerkt in het proces schema. Veel gebruikte structuur hiervoor is de 5-kolommen structuur (herkomst, input, taak, output en bestemming (uitgebreide IPO). Ook wel "stroomschema" genoemd.
Handboek AO	Een schriftelijke weerslag van de AO bij een organisatie. Met dit handboek kunnen de genoemde doelen van de AO worden gerealiseerd
Handeling	Een handeling is de meest elementaire vorm van een werkzaamheid binnen een organisatie. Op handelingsniveau kan onderscheid worden gemaakt tussen administratieve en niet-administratieve werkzaamheden.
Hiërarchisch processen schema (HPS)	Een totaaloverzicht van hoofdprocessen en (sub)processen. Het hiërarchisch processen schema heeft als doel de relevante bedrijfsprocessen gegroepeerd in kaart te brengen. Deze groepering van processen wordt in het schema hiërarchisch weergegeven.
Hoofdproces	Een primaire proces, uitgevoerd om het doel c.q. taak te bereiken, dus de processen die de verlangde diensten of goederen voortbrengen. Hoofdprocessen refereren naar de hoofdfuncties van een organisatie, zoals Inkoop, Productie, Verkoop, etc.
Kwaliteitshandboek	Een document waarin het kwaliteitmanagementsysteem van een organisatie is gespecificeerd. Een kwaliteitshandboek kan betrekking hebben op het totaal aan activiteiten van een organisatie of op slechts een deel ervan.
Kwaliteitssysteem	Organisatiestructuur, procedures, processen en middelen die nodig zijn voor het implementeren van kwaliteitszorg
Middelen	Onder middelen worden verstaan: machines, informatievoorziening, documenten en overige faciliteiten (huisvesting, materieel, etc.) die binnen de processen zelfstandig activiteiten verrichten of door actoren worden gebruikt om activiteiten mee te verrichten. Middelen zijn geen input, want een middel wordt niet direct in het proces verbruikt.
Ondersteunende processen	Ondersteunende processen (ook wel secundaire processen genoemd) leveren een ondersteuning aan het primaire proces (zoals Financiën, HRM, automatisering, etc). Dit zijn de processen die dus zorgdragen voor mensen,

	<p>middelen, informatiesystemen, kennisvoorziening en organisatorische regelingen. Activiteiten gericht op het scheppen van voorwaarden (mensen en middelen) om de primaire processen goed te laten functioneren (INK).</p>
Organigram	<p>Een schematische weergave van de organisatorische eenheden in hun onderlinge samenhang (organieke structuur). Het schema richt zich op de formele verhoudingen tussen afdelingen en functionarissen. Ook wel "organisatiestructuurschema" (OSS) en "organisatieschema" genoemd.</p>
Primaire processen	<p>Primaire processen dragen rechtstreeks bij tot de totstandkoming van producten en diensten die de organisatie levert. De samenhangende activiteiten om het product, de dienst te realiseren voor de klant (INK).</p>
Procedure	<p>Gespecificeerde werkwijze voor het uitvoeren van een activiteit of een proces (definitie vlg. NEN-EN-ISO 9000). Procedures zijn al dan niet gedocumenteerd. In het laatste geval wordt vaak de term 'beschreven procedure' of '(schriftelijk) vastgelegde procedure' gebruikt</p>
Proces	<p>Een reeks van sterk aan elkaar gerelateerde taken met een duidelijke doelstelling. Of: Geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten dat input omzet in output. Een goede procesbeschrijving bestaat alleen uit de kritieke activiteiten en niet veel meer dan dat.</p>
Procesdecompositie	<p>Het middels een top-down benadering uiteenrafelen van processen (van hoofdprocessen naar taken)</p>
Procesmanagement	<p>Het identificeren, ontwerpen, inrichten, besturen, beheersen, verbeteren en vernieuwen van bedrijfsprocessen. De kern van procesmanagement is het sturen op resultaten. Het werken met processen is een belangrijke voorwaarde om kwaliteit en (lever-)betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Adequaat procesmanagement waarborgt dat er niets wordt vergeten.</p>
Relatiematrix	<p>Relatering van twee objecten aan elkaar (bv afdelingen met processen), via actiescodes kan in de knooppunten de relatie worden aangegeven (uitvoerend, controleren, coördinerend, etc)</p>
Rol	<p>Een rol wordt toegepast bij het koppelen van een functie aan een activiteit. Hierbij kunnen verschillende rollen gebruikt worden (uitvoerend, beslissen, controlerend, betrokken)</p>
Swimlane	<p>Weergave waarin de activiteiten in een procesflow zichtbaar zijn naar de afdelingen en/of de functies die deze activiteiten uitvoeren</p>
Taak	<p>Verzameling activiteiten die als taak door een medewerker in een rol wordt uitgevoerd (bijv postregistratie). Datgene wat iemand moet realiseren. Taken geven antwoord op de vraag "Wat ben je aan het doen?". (Wordt bij SDW een activiteit genoemd)</p>
Verantwoordelijkheid	<p>De plicht om rekenschap af te leggen over het resultaat van handelen. Een verantwoordelijkheid is een afgebakend onderwerp in de organisatie waarop resultaten moeten worden bereikt. Het betreft hier het aanspreekbaar zijn op de naleving van de in de procedure vastgelegde werkwijze. Een verantwoordelijkheid moet in eenduidige en meetbare termen zijn geformuleerd.</p>
Verbeterprocessen	<p>Verbeterprocessen hebben betrekking op besturende, primaire en ondersteunende processen en zorgen ervoor dat voortdurend kritisch naar de procesinrichting wordt gekeken en verbeteringen worden doorgevoerd. Activiteiten gericht op het besturen van leren en verbeteren (INK).</p>
Werkinstructie	<p>Een werkinstructie is een verzamelnaam voor verschillende soorten gedetailleerde beschrijvingen/werkdocumenten, zoals checklist, invulinstructie (formulier, systeem), stappenpad. Werkinstructies betreffen activiteiten/handelingen op een specifieke werkplek en zijn een gedetailleerde weergave van chronologische en uitgewerkte (be)handelingen (NEN-EN-ISO 10013). Werkinstructies worden vaak geschreven door specialisten en zijn voorschriften voor degenen die de werkzaamheden uitvoeren.</p>
Wet van behoud documenten	<p>Ieder input document moet komen uit een externe situatie of al elders in een ander proces als output zijn ontstaan (in laatste geval moet het gerelateerd kunnen worden). Wordt gebruikt in het DPS</p>