



Starreveld, Van Leeuwen en Van Nimwegen

Bestuurlijke informatieverzorging
Fasen van de waardekringloop



Noordhoff Uitgevers

Vijfde editie

BESTUURLIJKE-INFORMATIEVERZORGING

Deel 2A Toepassingen

Fasen van de waardekringloop

BESTUURLIJKE-INFORMATIEVERZORGING

DEEL 2A

Toepassingen

Fasen van de waardekringloop

Prof. R.W. Starreveld RA †

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA
Hoogleraar Vrije Universiteit te Amsterdam

Prof. drs. H. van Nimwegen RA
Hoogleraar Vrije Universiteit te Amsterdam

met medewerking van

Prof. drs. H.B. de Mare RA
Emeritus hoogleraar Vrije Universiteit te Amsterdam

Prof. E.J. Joëls RA
Emeritus hoogleraar Universiteit van Amsterdam

5e druk

Ontwerp omslag: Total Identity, Amsterdam
Omslagbeeld: Tony Stone

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

5 6 7 8 9 / 15 14 13 12 11

© 2005 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-018-4445-5
ISBN 978-90-207-3053-1
NUR 780

Inhoudsopgave

DEEL 1 ALGEMENE GRONDSLAGEN

Sectie A Algemene problematiek van de bestuurlijke-informatieverzorging	1
Hoofdstuk I Basisbegrippen, terreinafbakening en uitgangspunten	3
Sectie B Organisaties, besturing en beheersing	53
Hoofdstuk II Besturing van organisaties	55
Hoofdstuk III Strategiebepaling, management control en internal control	75
Hoofdstuk IV Besturing en beheersing van processen	105
Sectie C De rol en plaats van bestuurlijke informatie	137
Hoofdstuk V Communicatie- en informatienetwerk	139
Hoofdstuk VI Methoden voor het verkrijgen van basisgegevens	163
Hoofdstuk VII Informatieverstrekking ten behoeve van de oordeelsvorming ex ante	193
Hoofdstuk VIII Het beslissen	227
Hoofdstuk IX Informatieverstrekking ten behoeve van de oordeelsvorming ex post	245
Sectie D Doelgerichtheid van informatie	275
Hoofdstuk X Kwaliteit van het bestuurlijke-informatieverzorgings-systeem	277
Hoofdstuk XI Doelgerichte informatie	321
Hoofdstuk XII Het tolmodel	349
Sectie E Het interne-betrouwbaarheidssysteem	387
Hoofdstuk XIII De organisatie van het interne-betrouwbaarheidssysteem; Algemene inleiding	389

Hoofdstuk XIV	De organisatie van de controle op de aanwezigheid van activa (bewaringscontrole)	417
Hoofdstuk XV	De organisatie van de controle op de betrouwbaarheid van de door het informatieverzorgingssysteem geproduceerde informatie (informatiecontrole)	449
Hoofdstuk XVI	Samenvattend overzicht van het instrumentarium van het interne-betrouwbaarheidssysteem	469
Sectie F Het ontwikkelen en het beheer van informatieverzorgings-systemen		483
Hoofdstuk XVII	Algemeen: Informatiebeleid, informatieplanning en informatiesystemen	485
Hoofdstuk XVIII	Het beheer van geautomatiseerde bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	525
Hoofdstuk XIX	Het ontwikkelen van bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	571
Hoofdstuk XX	Het interne-betrouwbaarheidssysteem van geautomatiseerde bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	609
Sectie G De organisatie van de bestuurlijke-informatieverzorging		661
Hoofdstuk XXI	Organisatie van de controlling- en informatie-managementtaken	663
Hoofdstuk XXII	Verdere eisen die aan de informatie moeten worden gesteld	689
Hoofdstuk XXIII	De structuur van de hoofdadministratie (het rekeningstelsel)	717
Appendices		
Appendix a	Wat is administratie?	743
Appendix b	Semi-historische schets van de ontwikkeling van de administratie van primitieve financiële boekhouding tot bestuurlijke-informatieverzorgingssysteem	747
Appendix c	Bestuurlijke-informatietechniek (BIT)	763
Appendix d	Schematechnieken	837
Appendix e	De met betrekking tot de te verzamelen basisgegevens te maken begripsmatige onderscheidingen	857
Appendix f	Deelwaarnemingen op het gebied van informatiecontrole en in het bijzonder de detailcontrole	863
Appendix g	De beslissing tot het investeren in een informatiesysteem onder onzekerheid	889
Trefwoordenregister		913

DEEL 2A

Woord vooraf bij de vijfde druk	15
Inleidend overzicht van de inhoud van het tweede deel A	19
§ 1 Introductie: Bestuurlijke-informatieverzorging	19
§ 2 Opbouw deel 2	21
§ 3 Toetsingsvragen hoofdstuk I	24
Sectie A De inkoop- en betalingsprocessen (Acquisition and Payment cycle of Purchase to pay cycle)	27
Hoofdstuk II	
Inkopen	29
§ 1 Introductie	29
§ 2 De functie en activiteiten van het inkoopproces	31
De functie	31
De plaats binnen de organisatie	31
Activiteiten	35
§ 3 De informatiebehoeften	36
Informatiebehoeften met betrekking tot het besturen-in-engere-zin	36
Overige informatiebehoeften	38
§ 4 Het initiatief tot inkoop	40
Inkoopbegroting c.q. inkoopbudget	40
De inkoopimpuls	41
De verwerking van de impuls in het inkoopproces	44
§ 5 Het aanvragen van offerten	46
§ 6 De inkoopbeslissing	48
Inkoopresultaat	50
§ 7 De bestelling	52
§ 8 De ontvangst van de goederen	55
§ 9 De behandeling van retouren	60
Het zeker stellen van de compensatie	61
De verrekening met de leverancier	62
§ 10 De controle op de levering van diensten	63
§ 11 De ontvangst en de controle van de facturen	64
De behandeling van facturen, waarbij ondersteuning door een geautomatiseerd systeem plaatsvindt	64
Handmatige behandeling van de inkoopfacturen	66
De door de afnemer opgestelde afrekening	68
§ 12 De berekening van de bijkomende kosten	68
§ 13 De behandeling van betalingskortingen	69
§ 14 Toetsingsvragen en casus hoofdstuk II	70
Casus 1, 2, 3 en 4	73
Hoofdstuk III	
Inkoopschulden	79
§ 1 Introductie	79
§ 2 De functie en activiteiten van de crediteurenadministratie	80

§ 3	De informatiebehoeften	81
§ 4	De vorm van de crediteurenadministratie	83
	De vorm van de crediteurenadministratie als neerslag van het administreren	83
	De afdeling Crediteurenadministratie	87
§ 5	De betalingsorganisatie	87
	De in acht te nemen functiescheidingen	87
	Het geautomatiseerd gereedmaken van girale betalingsopdrachten	88
	Het handmatig gereedmaken van girale betalingsopdrachten	94
	Elektronisch bankieren	96
	Kasbetalingen	97
	Telefonische betalingsopdrachten	98
	Periodieke betalingen	98
§ 6	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk III	99
	Casus 1 en 2	101

Hoofdstuk IV

Geldmiddelen 103

§ 1	Introductie	103
§ 2	De functie en activiteiten op het gebied van treasury	106
	De functie	106
	Operationele versus financiële geldstromen	106
	Defensieve en offensieve doelstellingen van de treasuryfunctie	108
	De plaats binnen de organisatie	108
	Maatregelen van interne betrouwbaarheid	109
	Activiteiten	110
§ 3	De informatiebehoeften	112
§ 4	De te onderscheiden vormen	113
§ 5	Het cashmanagement	114
	Geautomatiseerde hulpmiddelen	116
§ 6	Risicobeheersing	117
	Middelen voor het afdekken van financiële risico's	119
§ 7	De kasadministratie	119
§ 8	De registratie van vreemde valuta	120
§ 9	De bankadministratie	120
§ 10	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk IV	121
	Casus 1 en 2	124

Sectie B De personeels- en salarisprocessen (human resources, payroll and personnel cycle) 127

Hoofdstuk V

De factor arbeid 129

§ 1	Introductie	129
§ 2	De functie en activiteiten met betrekking tot de factor arbeid	131
	De functie	131
	De plaats binnen de organisatie	132
	Activiteiten	132
	Informatietechnologie en Human Resources Management	135

§ 3	De afdeling Personeelszaken	136
	Personeelsbureau	136
	Personeelsbeleid	136
	Werving en selectie	138
	Personeelsadministratie	138
§ 4	De informatiebehoeften	139
§ 5	De bestuurlijke-informatieverzorging van de factor arbeid in het algemeen	140
	De primaire vastlegging	140
	De overige vast te leggen gegevens	141
	Beveiliging en privacybescherming	142
	Overige wetgeving	143
	Interne-betrouwbaarheidsmaatregelen	143
§ 6	Controle op de gewerkte tijd en arbeidsprestaties	144
	Het vaststellen van de arbeidsprestaties	147
§ 7	De loon- of salarisadministratie en de loonbetaling	149
	Het vaststellen van de brutoloonbedragen	149
	Het vaststellen van de nettoloonbedragen en het opstellen van afrekeningen voor de werknemers	150
	Loonbetaling	150
§ 8	Ontwikkelingen op personeelsgebied	151
§ 9	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk V	153
	Casus 1, 2, 3, 4 en 5	155

Sectie C Transformatieprocessen (inventory, warehousing and production cycle) 159

Hoofdstuk VI

Voorraden	161	
§ 1	Introductie	161
§ 2	De functie van en activiteiten met betrekking tot de beheersing van de voorraden	163
	De functie	163
	De voorraden in de organisatie	164
	Activiteiten	164
§ 3	De informatiebehoeften	166
	Informatiebehoeften met betrekking tot het besturen-in-engere-zin	166
	Overige informatiebehoeften	166
§ 4	De vormen van voorraadadministratie/mate van detaillering	171
	Registratie van de voorraad op een beperkt aantal verzamelrekeningen in geldtotalen	171
	Registratie op rekeningen per artikelsoort	172
	Registratie per partij	173
	Registratie van afzonderlijke exemplaren	174
§ 5	De functies van de voorraadregistratie met detaillering per artikelsoort	174
§ 6	Enkele of dubbele registratie van de voorraad; kantoorvoorraad-administratie/magazijnvoorraadadministratie	179
	Kantoorvoorraadadministratie	179
	Magazijnvoorraadadministratie	179
§ 7	Gesloten of open magazijnen	181

§ 8	Prijsbasis voor de voorraadregistratie in hoeveelheden en geldbedragen	181
	Prijsbasistypen	182
	Mogelijkheden van gemengde goederenrekeningen	184
	Voorraadregistratie bij industriële bedrijven	184
§ 9	De voorraadregistratie in geldtotalen	185
	Permanence tegen inkooprijzen	186
	Permanence tegen verkoopprijzen	186
	Permanence tegen inkooprijzen/permanence tegen verkoopprijzen;	
	Afweging van voor- en nadelen	186
	Permanence tegen vaste verrekenrijzen	188
§ 10	Voorraadbeheersing bij het ontbreken van detailrekeningen	188
§ 11	De inventarisatie	190
	Controleaspecten	190
	Tijdstippen van inventarisatie	192
§ 12	Verbandlegging met de geldbeweging	193
§ 13	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk VI	195
	Casus 1 en 2	198

Hoofdstuk VII

Productieprocessen		201
§ 1	Introductie	201
§ 2	De productiefunctie	202
	De waardekringloop van het industriële bedrijf	202
	Homogene massaproductie	204
	Heterogene massaproductie	205
	Seriestuk- en/of stukproductie	206
§ 3	De informatiebehoefte	207
§ 4	Interne betrouwbaarheid en verbetering van het inzicht in het fabricageresultaat	209
§ 5	Productieprocessen en de invloed op de informatiesystemen	211
	Homogene massaproductie	211
	Heterogene massaproductie	212
	Seriestuk- en/of stukproductie	214
§ 6	Te stellen eisen in verband met milieuvoorschriften	216
§ 7	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk VII	217
	Casus	219

Hoofdstuk VIII

Vaste activa		221
§ 1	Introductie	221
§ 2	De functie en activiteiten met betrekking tot de vaste activa	223
	De functie	223
§ 3	De informatiebehoefte	224
§ 4	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	226
	Inkoop	226
	Beheer van ruimte (voorraadbeheer)	227
	Gebruik	228
	Informatiebehoefte	228
	Informatiesystemen	229

§ 5	Machines, installaties en inventaris	230
	Investeringen	230
	Voorraadbeheer	230
	Benutting	231
	Informatiebehoeften	231
	Informatiesystemen	232
§ 6	De kosten van onderzoek en ontwikkeling	234
	Investeringen	234
	Beheersing	235
	Benutting	236
	Informatiebehoeften	236
	Informatiesystemen	237
§ 7	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk VIII	237
	Casus 1 en 2	239

Sectie D De verkoop- en incassoprocessen (sales and collection of order to cash cycle) 241

Hoofdstuk IX

Verkopen 243

§ 1	Introductie	243
§ 2	De functie en activiteiten van het verkoopproces	244
	De functie	244
	De plaats binnen de organisatie	245
	Het commerciële beleid	246
	Delegatie van bevoegdheden	249
	Activiteiten	249
§ 3	De informatiebehoeften	252
	Informatiebehoeften met betrekking tot het besturen-in-engere-zin	252
	Overige informatiebehoeften	253
§ 4	De orderadministratie	255
	De planning	256
	De werkvoorbereiding	256
	De voortgangscontrole	258
§ 5	De te onderscheiden factureringssystemen	259
	Voorfacturering	259
	Nafacturering	261
§ 6	Diversen	263
	De volledigheid van de opbrengstverantwoording	263
	Emballage	264
	Verkoopretouren	266
	Maandrekeningen	267
§ 7	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk IX	268
	Casus 1, 2 en 3	270

Hoofdstuk X

Vorderingen 275

§ 1	Introductie	275
§ 2	De functie en activiteiten van de debiteurenadministratie	276
	De functie	276

De plaats binnen de organisatie	277
§ 3 De informatiebehoefte	279
Informatiebehoefte met betrekking tot het besturen-in-engere-zin	279
Overige informatiebehoefte	280
§ 4 Vormen van de registratie van de vorderingen	281
Registratie per debiteur	282
Andere vormen van debiteurenadministratie	282
§ 5 Groepering en rangschikking van de vorderingen binnen de debiteurenadministratie	284
§ 6 Het incasseren van vorderingen	285
Traditionele afrekenmethodieken	285
Innen door middel van de acceptgiroprocedure	286
Innen door middel van automatische incassosystemen	287
Innen door middel van kwitanties	289
Op betaling via internet gebaseerde incassomethoden	291
§ 7 Het manen van debiteuren	292
§ 8 Enkele facetten van het interne-betrouwbaarheidssysteem inzake de administratie van vorderingen	293
§ 9 Toetsingsvragen en casus hoofdstuk X	296
Casus 1, 2 en 3	297
Sectie E Informatieverzorgende processen (reporting cycle)	301
Hoofdstuk XI	
Het informatieverzorgingsproces	303
§ 1 Introductie	303
§ 2 Het informatieverzorgingsproces	304
§ 3 Besturing en beheersing van informatieverzorgende processen	308
Logistiek van informatieverzorgende processen	308
Betrouwbaarheid van de gegevensverwerking	309
Workflowmanagementsystemen	310
§ 4 Informatiebehoefte inzake het informatieverzorgingsproces	314
§ 5 Maatregelen van interne betrouwbaarheid en het informatieverzorgingsproces	316
Interne betrouwbaarheid van het informatieverzorgingsproces in het algemeen	316
De Sarbanes Oxley-wet	316
De gevolgen van Sarbanes Oxley en Tabaksblat	318
§ 6 Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XI	319
Casus 1, 2 en 3	320
Appendix a	327
De kasadministratie	
Ontvangsten	328
Betalingen	331
Het kasregister	332
Speciale vastleggingsapparatuur	333
Kasopname	333
Instructie voor de kassier	333
Aanvullende beveiligingsmaatregelen	335

Appendix b	337
Enkele bedrijfseconomische en boekhoudkundige beschouwingen	
§ 1 Enkele beschouwingen met betrekking tot de toepassing van het reële-waardebeginsel	337
Waardewijzigingen van niet-speculatieve voorraden	338
Rationeel voorraadbeleid	339
Nadere bepaling van het begrip speculatieve voorraad en berekening van het speculatieresultaat	339
Scheiding tussen gerealiseerde en niet-gerealiseerde winsten	340
Vaststelling van de kosten van de verbruikte respectievelijk verkochte goederen	341
Praktische toepassing van het principe van de permanente waarderegistratie	344
§ 2 Toepassing van het reële-waardebeginsel bij de permanence in geldtotalen	344
Permanence tegen inkooprijzen met correctie naar reële waarde	345
Permanence tegen verkoopprijzen met reële-waardecorrectie	345
Permanence tegen vaste verrekensrijzen met reële-waardecorrectie	346
Verband met de mutaties op de tegenrekeningen	346
§ 3 Het rekeninggebruik met betrekking tot de registratie van technische en economische voorraden	347
Registratie van de drie delen van de economische voorraad op een gemeenschappelijke rekening	347
Registratie van de drie delen van de economische voorraad op afzonderlijke rekeningen	348
Het belang van gegevens betreffende de economische voorraad	349
Vereenvoudiging van de registratie van de economische voorraad	349
Appendix c	351
Enkele notities omtrent het verwerken van vreemde valuta bij de resultaatbepaling	
Inleiding	351
Omrekeningsmethoden	351
Verwerking in de jaarrekening	353
In de toelichting op te nemen informatie	353
Appendix d	355
Waarderingsgrondslagen en verwerking in de jaarrekening van vaste activa	
Inleiding	355
Waarderingsgrondslagen	355
Verwerking in de jaarrekening	355
Trefwoordenregister	359

DEEL 2B TOEPASSINGEN.**TYPLOGIE VAN DE BEDRIJFSHUISHOUDINGEN**

Hoofdstuk X	Typologie
Hoofdstuk XI	Handelsbedrijven
Hoofdstuk XII	Industriële bedrijven
Hoofdstuk XIII	Agrarische bedrijven
Hoofdstuk XIV	Organisaties gericht op massale gegevensverwerking
Hoofdstuk XV	Dienstverleningsbedrijven
Hoofdstuk XVI	Verzekeringsbedrijven
Hoofdstuk XVII	Banken
Hoofdstuk XVIII	Overheidshuishoudingen
Hoofdstuk XIX	Verenigingen en stichtingen

Appendices

Appendix e	Kasprocedures in de detailhandel
Appendix f	Een kleine moeilijkheid bij de bepaling van efficiencyresultaten en bezettingsresultaten
Appendix g	De Comptabiliteitswet 1976 en het Besluit taak Centrale directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) bij de ministeries

Woord vooraf bij de vijfde druk

In 2002 heeft een grondige herziening plaatsgevonden van *Bestuurlijke-informatieverzorging deel 1, algemene grondslagen*. Daarin is aandacht geschonken aan een groot aantal nieuwe ontwikkelingen die in de voorafgaande jaren hebben plaatsgevonden. Het betrof met name ontwikkelingen op het gebied van het bepalen van managementinformatie en de aansluiting op de internationale literatuur. In de onderhavige vijfde druk van deel 2A, de *Typologie van de toepassingen*, worden deze ontwikkelingen verder uitgewerkt bij de toepassing van de algemene grondslagen.

Om de toegankelijkheid van het boek te waarborgen is gekozen voor een zoveel mogelijk uniforme opzet bij de behandeling van de stof. Na het inleidende hoofdstuk I worden in de volgende hoofdstukken de te onderscheiden fasen van de waardekringloop behandeld. Deze hoofdstukken hebben alle een zoveel mogelijk gelijke opbouw. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de functionele en organisatorische plaats van afdelingen en activiteiten die samenhangen met de behandelde fasen van het waardekringloopproces. Tevens wordt gericht aandacht geschonken aan de informatiebehoeften.

De Nederlandse waardekringloop is verwant aan de in de Verenigde Staten gehanteerde cyclebenadering, waarbij de processen in zogenoemde cycles zijn ondergebracht. In het nieuwe deel 2A is getracht zo goed mogelijk aan te sluiten op deze cyclebenadering.

Tevens zijn twee nieuwe hoofdstukken toegevoegd over productie- en informatieverzorgende processen.

Uitgangspunt voor een beschouwing over informatieverzorging is voor elk informatiesysteem de informatiebehoefte waarin moet worden voorzien. Zoals is besproken in deel 1 worden de informatiebehoeften, alsmede de vormgeving van het informatieverzorgingssysteem, bepaald door een groot aantal factoren. Naast persoonsgebonden factoren betreft dit onder meer de strategie, de missie, de kritische succesfactoren, de doelstellingen, de aard van de kenmerkende bedrijfsprocessen en de ondersteunende processen, de omvang en de structuur van de organisatie, het besturingsprincipe (centralisatie/decentralisatie, ...) alsmede de cultuur en managementstijl van de organisatie. Tegen deze achtergrond wordt bij de bespreking van de informatiebehoeften in elk hoofdstuk in de daarvoor bestemde para-

graaf onderscheid gemaakt in *informatie* die benodigd is voor het nemen van *beslissingen-in-engere-zin* en *informatie ten behoeve van overige activiteiten*, waaronder begrepen het beheersen van de processen en de interne en externe communicatie, inclusief het afleggen van verantwoording. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt naar de vraag of de informatie *continu, periodiek* dan wel *incidenteel benodigd* is. Om het nadenken omtrent de informatiebehoefte te stimuleren zijn daarom, op plaatsen waar dat wenselijk lijkt, in de betreffende hoofdstukken voorbeelden opgenomen van denkbare informatiebehoefte. Alle hoofdstukken worden afgesloten met een of meer cases.

De te stellen eisen met betrekking tot de *kwaliteit van informatie* betreffen onder meer de *betrouwbaarheid* van de informatie. Om hieraan te kunnen voldoen is een goed stelsel van *interne betrouwbaarheid* vereist. In deel 1 is besproken dat daarbij het leggen van verbanden binnen de *waardekringloop* van grote betekenis is. Bij de praktische vormgeving is daarbij een onderscheiding van organisaties naar de aard van het waardekringloopproces gemaakt. De hierop aansluitende *typologie van huishoudingen* en de nadere uitwerking worden behandeld in deel 2B. De typologie is daarbij op onderdelen enigszins gewijzigd ten opzichte van die welke in de voorgaande druk van dit leerboek werd opgenomen. Bij de bespreking van de fasen van de waardekringloop wordt de *organisatorische plaats* besproken van de functies (beschikken, bewaren, registreren, uitvoeren en controleren) welke op de betreffende fase betrekking hebben. In de hoofdstukken die de fasen van de waardekringloop behandelen (deel 2A) is in een afzonderlijke paragraaf de *bespreking van de informatiebehoefte* opgenomen. Daarbij zijn deze ook schematisch weergegeven.

Aan deze vijfde druk van dit leerboek kon de inmiddels overleden prof. R.W. Starreveld geen medewerking meer verlenen. Starreveld was de grondlegger van het onderhavige vakgebied in Nederland, in eerste aanleg aangeduid als administratieve organisatie. Nadere bezinning op de naamgeving leerde dat met de omschrijving ‘bestuurlijke-informatieverzorging’ het wezen van de problematiek beter tot uitdrukking wordt gebracht. Starreveld was ook de initiatiefnemer tot de vormgeving in de betreffende leerboeken. Nog tijdens zijn leven heeft hij met grote belangstelling en instemming kennis genomen van de veranderingen die in de beide delen van het leerboek in de loop der tijd zijn aangebracht. De vele grondige alsmede ondergeschikte wijzigingen sloten aan op de ontwikkelingen in theorie en praktijk. Ook in deze vijfde druk van *Bestuurlijke-informatieverzorging*, deel 2A en 2B, is nog de eerste opzet van Starreveld te herkennen. Het is een eerbetoon, en ook niet meer dan logisch, dat ook in deze nieuwe uitgave de naam Starreveld, als eerste naamgever, wordt gehandhaafd.

Bij het (her)schrijven van een leerboek als het onderhavige is overleg met vakgenoten een voorwaarde om tot een goed resultaat te komen. De schrijvers vroegen op onderdelen ook de mening van anderen. Ze willen, voorzover dit deze uitgave van deel 2A betreft, hun erkentelijkheid uitspreken aan onder anderen: drs. R. van Altena RA, ir. F.J. Balder, drs. J. Bergsma RA, drs. W. Boogaard RA, prof. dr. J.A. Emanuels RA, drs. S.M.T. Everard, drs. P.G.L.M. Kluskens RE, drs. J.P. Koning RA, ing. M.J. van Meeteren, drs. L.G.Q. Meijers RA, ir. L.A.J.M. Peters, drs. H.P. de Pree, ir. J. Pröpper, drs. C.M. Taia Boneco RA, drs. A. Verduin en drs. M.W.L. Wiegeraad.

Tevens zeggen wij dank aan Atos Consulting en de Vrije Universiteit Amsterdam voor de diverse wijzen van medewerking. De secretariële ondersteuning van Lilian Muilwijk (Atos Consulting) was bij het realiseren van dit boek onmisbaar.

De auteurs houden zich gaarne aanbevolen voor kritische opmerkingen en suggesties voor verbeteringen met betrekking tot de vorm en inhoud van de behandelde stof en de daarop afgestemde vragen en casussen.

Zomer 2004

Prof. R.W. Starreveld (†)

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA

Prof. drs. H. van Nimwegen RA

Prof. drs. H.B. de Mare RA

Prof. E.J. Joëls RA

Inleidend overzicht van de inhoud van het tweede deel A

Bestuurlijke-informatieverzorging wordt gedefinieerd als ‘alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-engere-zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

Het gaat hierbij om de vraag door wie welke informatie over welke periode aan wie wordt verstrekt en op welke wijze deze informatie totstandkomt. In dit deel 2A worden hiervoor aan de hand van de fasen van de waardekringloop een aantal referentiemodellen behandeld.

§ 1 **Introductie: Bestuurlijke-informatieverzorging**

In deel 1, Algemene grondslagen hoofdstuk I is het begrip Bestuurlijke-informatieverzorging gedefinieerd als ‘alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-engere-zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.’ Uit deze definitie blijkt dat het met een bestuurlijk informatieverzorgingssysteem *te bereiken doel* is: ‘het produceren van gegevens die als informatie verstrekt kunnen worden met de bedoeling het besturen (in ruime zin) van de betrokken huishouding zo optimaal mogelijk te ondersteunen’. Het woord *optimaal* wordt hier gebruikt omdat de mate waarin het systeem aan zijn doel beantwoordt onder meer door economische overwegingen wordt beïnvloed. Men kan dus geen absolute kwaliteitseisen, zowel aan het informatieproduct als aan het verzorgingsproces, stellen. Het gaat hier om *kosten-batenverhoudingen, alsmede om niet-weegbare factoren* (zoals de door de informatiegebruikers subjectief gestelde vormeisen). Deze *kwaliteitseisen* worden onder meer in sectie D van deel 1 beschreven. Uitgaande van de veronderstelling dat de te verstrekken of verstrekte informatie zowel begrijpelijk als passend in het informatiebeleid moet zijn, dient het product informatie aan twee hoofdeisen te voldoen, namelijk aan *doelgerichtheid-in-ruime-zin* en aan *betrouwbaarheid*. Doelgerichtheid in ruime zin omvat de inhoudelijke doelgerichtheid (waaronder relevantie), tijdigheid en presentatievorm van de informatie. Naar aanleiding van het begrip betrouwbaarheid kan een ontvanger van een verantwoording zich afvragen of deze in overeenstemming met de werkelijkheid is (*de juistheid*) en of zij wat dat betreft volledig is (*de volledigheid*).

De problematiek van het vak Bestuurlijkeinformatieverzorging is samengevat in een twaalfstal vragen, die als volgt in vier groepen zijn verdeeld:

Vragen betreffende het ‘wat’, in casu ‘welke informatie?’

1. Welke informatie hebben de verschillende functionarissen voor hun besluitvorming, uitvoeringsvoorbereiding, uitvoering en controle nodig?

**Problematiek
bestuurlijke-
informatieverzorging**

**Twaalf vragen die de
problematiek van
Bestuurlijke-informatie-
verzorging samenvatten**

2. Welke informatie moeten zij eventueel kunnen verschaffen ten behoeve van hun eigen decharge?
3. Welke basisgegevens dienen te worden vastgelegd ten behoeve van de onder 1 en 2 bedoelde informatie, alsmede die ten behoeve van het contact met derden?

Vragen betreffende het 'wie', in casu 'welke taakverdeling?'

4. Waar en door wie dient de eerste vastlegging van de basisgegevens te worden gemaakt?
5. Door wie kan de verdere gegevensverwerking het best geschieden?
6. Hoe dient de taakverdeling met betrekking tot de bedrijfsvoering overigens te zijn geregeld opdat de met de informatieverzorging belaste organen hun functie op optimale wijze kunnen vervullen?

Vragen betreffende het 'hoe', in casu 'welke werkwijze?'

7. Volgens welke systematiek kunnen de primaire vastlegging en de verdere verwerking van de gegevens het best geschieden?
8. Hoe kan de geproduceerde informatie het best ter beschikking worden gesteld van hen die deze nodig hebben?
9. Hoe kan een optimale betrouwbaarheid van de geproduceerde informatie worden verzekerd?

Vragen betreffende het 'wanneer', in casu 'welk tijdschema?'

10. Op welke tijdstippen dienen de primaire vastleggingen te worden gedaan?
11. Wat is de lengte van de perioden waarover de samenvattende overzichten dienen te worden geproduceerd? (informatie-interval)
12. Op welke tijdstippen dienen de onderscheiden gegevensverwerkingsprocessen te zijn beëindigd, opdat de informatieverstrekking tijdig kan plaatsvinden? (informatievertraging)

De algemene beginselen die bij de beantwoording van de vragen als richtsnoer kunnen dienen, zijn uitvoerig behandeld in deel 1. Bij het ontwerpen van een bestuurlijk informatieverzorgingssysteem dient men overigens niet alleen met de uit de bovengenoemde vragen voortvloeiende kwaliteitseisen rekening te houden maar ook met de in deel 1, hoofdstuk XXII aangegeven overige eisen, waaronder die welke uit wettelijke bepalingen voortvloeien. Daarnaast is de stand van zaken met betrekking tot de informatietechnologie van invloed.

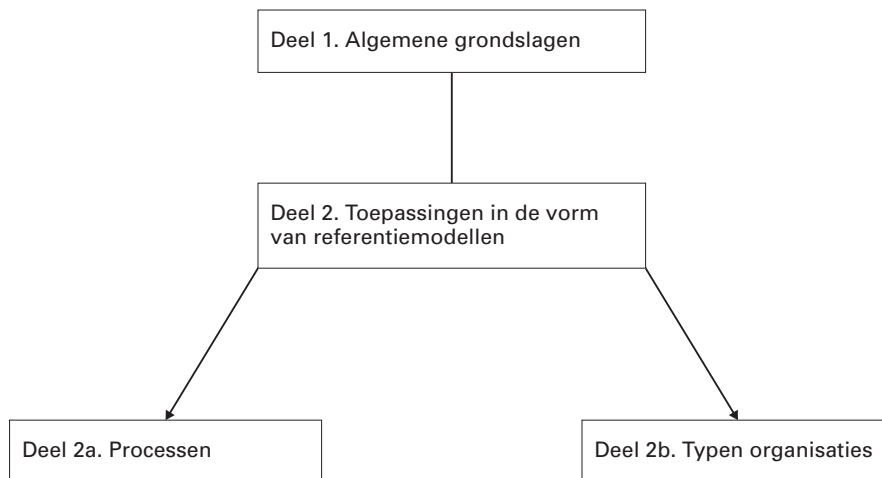
Standaard versus maatwerk

Een voor een organisatie optimaal bestuurlijke-informatiesysteem zou maatwerk moeten zijn. In beginsel ziet een bestuurlijke-informatiesysteem voor iedere organisatie er weer anders uit. Met maatwerk is hier overigens bedoeld maatwerk voor de organisatie. Maatwerk betekent dus niet dat geautomatiseerde systemen zelf moeten worden gebouwd. *Standaard-toepassingsprogrammatuur (standaardpakketten)*¹ kan uitstekend tot maatwerk leiden. Omdat de ontwikkelingskosten en de onderhoudskosten, zeker in vergelijking met de apparatuurkosten, voortdurend hoger worden, veroverft dit soort programmatuur steeds meer terrein. Enerzijds beantwoorden deze standaardpakketten veelal *niet geheel* aan de te vervullen informatiebehoeften, anderzijds wordt dit nadeel beperkt doordat door de gestelde bedrijfsdoelen, regelgeving, traditie, enz., aan belangrijke delen van

1. Onder standaardpakketten worden hier ook de meer bedrijfsbreed werkende Enterprise Resource Plannings- (of ERP-) toepassingen bedoeld.

de informatiebehoefte op min of meer uniforme wijze kan en moet worden tegemoetgekomen. Overigens mag men de kosten van het parametriseren van een pakket niet onderschatten. Eventueel kan, indien het belang dit vereist, zo'n pakket nog verder specifiek worden aangevuld. Daartegenover zijn deze pakketten normaliter goed op de betrouwbare werking getoetst, zodat de gebruiker in het algemeen weinig met storingen en fouten wordt geconfronteerd.

§ 2 Opbouw deel 2



Figuur I.1. Schematische indeling deel 1 en 2.

In de delen 2A en 2B van dit werk wordt verder ingegaan op de uitwerking van de in deel 1 behandelde algemene beginselen, door het geven van een *betrekkelijk globale, doch meer concrete schets* van zo'n uitwerking voor de verschillende typen organisaties en de verschillende processen binnen deze organisaties. Voor deze uitwerkingen geldt dat daarbinnen in de praktijk zeer veel varianten mogelijk zijn. De uitwerkingen mogen derhalve niet zonder meer als ideaalmodel worden gehanteerd; zij fungeren als referentiemodellen. Afhankelijk van de actuele omstandigheden zijn aanpassingen gewenst. Dergelijke aanpassingen kunnen voortvloeien uit zaken zoals *de bedrijfsmissie, kritische succesfactoren, bedrijfsdoelstellingen, bedrijfsomvang, bijzondere beleidsoverwegingen, stijl van leidinggeven en besturingsvorm, organisatiestructuur, bedrijfscultuur, de wijze van (geautomatiseerde) gegevensverwerking en overige beschikbare hulpmiddelen, alsmede de omgevingsfactoren*.

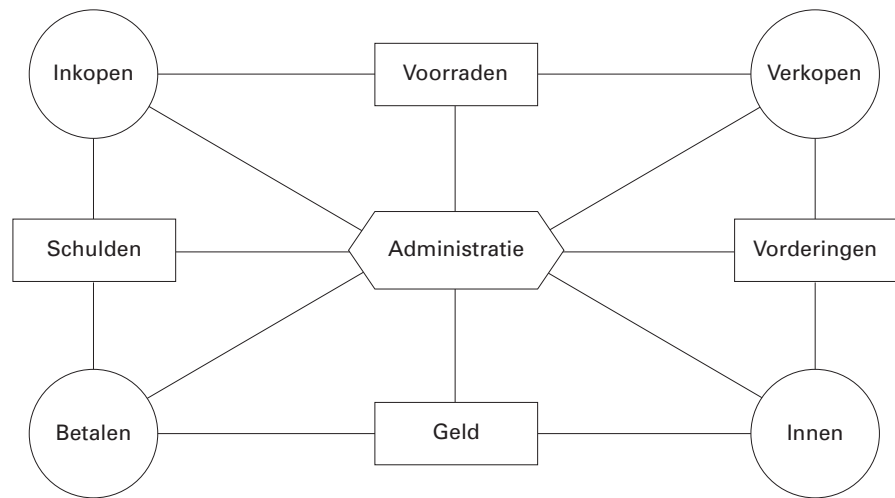
Met name bij kleine huishoudingen is het vaak economisch niet mogelijk om alle maatregelen te treffen die in het algemeen nodig zijn om het in gebruik zijnde interne-betrouwbaarheidssysteem de label 'kwalitatief goed' mee te geven. Daarbij tekenden wij aan dat dit 'dan nog niet wil zeggen dat men geen aandacht aan het interne-betrouwbaarheidssysteem behoeft te besteden. Er zijn namelijk altijd maatregelen te treffen die nog wel kunnen worden genomen, en het is altijd beter om zich er bewust van te zijn welke risico's worden gelopen dan daar niet alert op te zijn.'

De waardekringloop neemt in de literatuur van het vak Bestuurlijke informatie-

Referentiemodellen

Waardekringloop

benadering. Deze manier van denken staat haaks op bijvoorbeeld afdelingsgewijs denken of hiërarchisch denken. Overigens kunnen onderdelen van het waardekringloopproces zich organisatorisch afdelingsgewijs voltrekken. De administratie heeft tot taak het verband te leggen tussen de informatie inzake de verschillende stadia van de waardekringloop. In figuur I2 wordt de waardekringloop schematisch weergegeven.



Figuur I.2. De waardekringloop in een handelsbedrijf.

De waardekringloop geeft de samenhang aan tussen verschillende processen en geeft aan op welke wijze omspannende materiële verbandscontroles binnen de organisatie gelegd kunnen worden (totaal ontvangen goederen door het magazijn = totaal ingekochte goederen volgens inkoop). Het zichtbaar maken van deze verbanden kan bij handmatige verwerking zeer arbeidsintensief zijn. In de praktijk worden ze bij automatische verwerking zichtbaar, of worden de redenen waardoor het totaalverband doorbroken wordt zichtbaar vermeld.

De informatie die nodig is voor het bewaken van de waarden van het bedrijf is in eerste instantie financieel georiënteerd en gericht op betrouwbaarheid van informatieverzorging.

De Nederlandse waardekringloop is verwant aan de in de Verenigde Staten gehanteerde cyclebenadering, waarbij de processen in zogenoemde cycles zijn ondergebracht. In figuur I.3 wordt een opsomming van de verschillende te onderkennen cycles gegeven, waarbij tevens de processen uit de waardekringloop afzonderlijk zijn vermeld.

Hiermee is overigens niet gezegd dat de fasen van de waardekringloop en de daaraan gekoppelde bestuurlijke informatie, onder meer voortvloeiend uit de gegevens van de waardekringlooptransacties, zich beperkt tot de eigen organisatie. Ook informatie van andere bedrijven (of marktplaatsen) in de waardeketen van een bedrijfstak kan relevant zijn. Een voorbeeld hiervan is de automobiellindustrie, waar een leverancier inzage heeft in de planning van de assemblagelijnen en ervoor moet zorgen dat hij de juiste bumpers op tijd ter plekke heeft.

Cycle	Proces
A. Acquisition and Payment cycle (Purchase to pay cycle) including Capital acquisition and repayment cycle	Inkopen (aanbieders, toeleveranciers) van productiefactoren
	Inkoopschulden
	Geldmiddelen
B. Human resources and payroll and personnel cycle	Arbeid
C. Production cycle (inventory, warehousing and production)	Bewaren van voorraden (inclusief gereed product)
	Productieproces
	Bewaren van vaste activa
D. Sales and collection cycle (Order to cash cycle)	Marketing en verkopen
	Bewaren van vorderingen
E. Reporting cycle	Informatieverzorgingsproces

Figuur 1.3. De waardekringloop vergeleken met de cyclebenadering.

In dit deel 2A zal allereerst een aantal *fasen van het waardekringloopproces* in beschouwing worden genomen. Daarnaast zal afzonderlijk aandacht worden besteed aan het informatieverzorgingsproces². Deze fasen lopen parallel met de functies (processen) die in zeer veel huishoudingen worden aangetroffen en die daardoor tot de algemeen gemeenschappelijke problematiek van die huishoudingen kunnen worden gerekend. De volgende indeling in processen kan worden opgevat als een synthese van de waardekringloop en van de Amerikaanse cyclebenadering:

- A. De inkoop- en betalingsprocessen
 - de inkopen (hoofdstuk II);
 - de inkoopschulden en de voldoening daarvan (hoofdstuk III);
 - de geldmiddelen (hoofdstuk IV).
- B. De personeels- en salarisprocessen
 - de factor arbeid (hoofdstuk V).
- C. Transformatieprocessen
 - Voorraden (hoofdstuk VI);
 - het productieproces (hoofdstuk VII)
 - de vaste activa (hoofdstuk VIII).
- D. Het verkoop- en incassoproces
 - de verkopen (hoofdstuk IX);
 - de handelsvorderingen en de inning daarvan (hoofdstuk X).
- E. Informatieverzorgende processen
 - het informatieverzorgingsproces (hoofdstuk XI).

Structurerings van de hoofdstukken

2. Hoewel een uitwerking van het informatieverzorgingsproces feitelijk meer in deel 1 thuis behoort, is hiervoor gekozen om ook aan recente wetgeving zoals de Sarbanes Oxley Act en aan de logistieke aspecten van administratieve en rapportageprocessen aandacht te kunnen geven.

In deze hoofdstukken zal, na een introductie, eerst een analyse worden gegeven van de betreffende functie³ en de in dat kader normaliter voorkomende te verrichten activiteiten. Daarna worden de informatiebehoeften behandeld die in het algemeen gevoeld worden door de directe en voorzover nodig de indirecte functionarissen. Deze paragraaf sluiten wij af met een schematisch overzicht van de meest voorkomende informatiebehoeften. Uiteraard kunnen deze overzichten niet volledig zijn, omdat de *zeer uiteenlopende aard, omvang en structurering van de bedrijfsprocessen* van de onderscheidene organisaties leiden tot informatiebehoeften van zeer uiteenlopende inhoud en frequentie. Bij het ontwikkelen van deze overzichten zijn wij uitgegaan van een *middelgrote niet-complexe organisatie*. Het is de bedoeling de lezer te stimuleren tot bezinning op de informatiebehoeften met betrekking tot de besproken functie in de specifieke gevallen van de praktijk en de eisen die dit stelt aan de betreffende administratie.

Vervolgens behandelen wij de meest voorkomende te onderscheiden vormen van de betrokken (delen van de) informatiesystemen, waarna in de volgende paragrafen een beschrijving van het bestuurlijk informatieverzorgingssysteem per (cluster van) activiteit(en) en zo nodig per onderscheiden vorm volgt. Zowel de doelgerichtheid-in-ruime-zin – en meer speciaal de relevantie – van het product informatie als de betrouwbaarheid van dit product en die van het informatieproces komt derhalve aan de orde. Daarbij zal uiteraard ook aandacht worden besteed aan de in dat kader te treffen organisatorische maatregelen.

Vervolgens zal in deel 2B worden ingegaan op de bijzondere problematiek van de verschillende typen organisaties. Deel 2B begint met een inleidend hoofdstuk, uitmondend in een *typologie*. De daaropvolgende hoofdstukken behandelen de diverse typen organisaties die onderdeel uitmaken van de typologie.

Hoewel bij de behandelingen van een en ander uiteraard rekening wordt gehouden met de vele mogelijkheden die worden geboden door het gebruikmaken van de huidige informatietechnologie, zal op de *technische* details van de daarbij toe te passen werkwijzen in dit boek nauwelijks worden ingegaan. Daarvoor wordt onder meer verwezen naar deel 1, Appendix C.

Behandeling typologie in deel 2B

§ 3 Toetsingsvragen hoofdstuk I

1. Welke vier groepen vragen vatten de problematiek van bestuurlijke-informatieverzorging samen?
2. Welke vragen zijn er betreffende:
 - a. het 'wat', in casu 'welke informatie?'
 - b. het 'wie', in casu 'welke taakverdeling?'
 - c. het 'hoe', in casu 'welke werkwijze?'
 - d. het 'wanneer', in casu 'welk tijdschema?'
3. Wat zijn referentiemodellen? Welke zekerheid kan hieraan worden ontleend?
4.
 - a. Leg de indeling van deel 2A uit.
 - b. Hoe verhouden delen 1, 2A en 2B zich tot elkaar?

3. Hierbij worden de begrippen functie en proces soms door elkaar gebruikt. Onder proces wordt hier een systematische opvolging van gelijkgerichte activiteiten verstaan.

5. Er wordt ook wel gezegd dat deel 2A een procestypologie behandelt. Kunt u dat toelichten?
6. Hoe verhoudt de Amerikaanse cyclebenadering zich tot de waardekringloop?