

SERIE Administratieve Organisatie Jans

Grondslagen AO

Deel B

Processen en systemen



Noordhoff Uitgevers

Jan Carel Bast & Remco Nijland

22^e druk

Grondslagen van de administratieve organisatie

Deel B: Processen en systemen

Drs. A.C.J. Bast RO

Drs. R. Nijland

Tweëntwintigste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Getty Images

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

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.

0/16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen 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) 978-90-01-86757-7

ISBN 978-90-01-86756-0

NUR 780

Woord vooraf bij de tweëntwintigste editie

Grondslagen AO: Deel B, Processen en systemen behoort tot de serie Jans AO. In 1946 vond de eerste publicatie plaats en inmiddels is dit alweer de tweeëntwintigste druk. Daarmee behoort *Grondslagen van de administratieve organisatie* bij de standaardwerken op het gebied van informatieverzorging ten behoeve van het besturen en functioneren van organisaties. De serie dekt vakgebieden als Bestuurlijke informatieverzorging (BIV), Accounting Information Systems (AIS), interne controle (AO/IC) en interne beheersing (AO/IB) af. Hierdoor is deze serie uitermate geschikt voor het management, controllers en accountants.

De administratieve organisatie van ondernemingen is tegenwoordig, onder invloed van de rol van informatietechnologie, steeds dynamischer en flexibeler, maar daarmee tevens steeds complexer geworden. Het management van ondernemingen moet sneller en beter onderbouwde beslissingen nemen en stelt daarmee eisen aan de informatie die door de informatiesystemen moet worden geleverd. De ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie hebben ervoor gezorgd dat de mogelijkheden zijn vergroot, maar tevens zijn de risico's daarmee toegenomen. Organisaties zijn afhankelijk geworden van de informatietechnologie en de organisatie rondom de informatieverzorging door deze systemen. Het beleid, de implementatie, de inrichting en het beheer met betrekking tot de organisatie van de informatievoorziening is van grote betekenis.

Bij deze herziening van *Grondslagen van de administratieve organisatie* is vooral rekening gehouden met de verdere ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Gekozen is om de stof binnen hoofdstukken te herstructureren, zodat de nieuwe onderwerpen makkelijker inpasbaar zijn en de onderwerpen een logisch geheel vormen. De opzet van deel B is daarbij gehandhaafd. De centrale invalshoek voor het ontwerp en de operationalisering van de administratieve organisatie in processen en systemen in een organisatie is die van de besturing en de beheersing van een organisatie door het management en in mindere mate de controle- en verantwoordingsinformatie ten dienste van externe gebruikers. Op verzoek van gebruikers worden er meer voorbeelden en illustraties gegeven om de tekst te begeleiden.

Om de leesbaarheid te bevorderen zijn aan het begin van het hoofdstuk navigatiewoorden gegeven en staan in de kantlijn van de tekst margewoorden. Dit zijn termen die in het hoofdstuk van belang zijn. Bestaande figuren, zoals de processchema's, zijn aangepast aan de werking van huidige informatiesystemen. Ook is er nieuwe stof aan de verschillende hoofdstukken toegevoegd om een nog vollediger beeld te geven van het betreffende onderwerp.

Erik Jans is de grondlegger van de boeken uit de Serie Jans AO. Eerst als enige auteur en daarna, tot vlak voor zijn overlijden, is hij intensief bij de inhoud betrokken geweest. Hij verzorgde voor negentien edities de eindredactie.

Bij diverse onderwerpen trad de heer J.N. Weezenberg RA op als coauteur. Dit betrof met name de onderwerpen:

- control, mede in relatie tot Corporate Governance en Balanced Scorecard
- workflow management
- informatiebeleid
- ontwikkelingen op het gebied van ICT (betekenis voor de administratieve organisatie, e-commerce en systeemintegratie)
- logistiek

Erik Jans heeft veel voor het vak Administratieve Organisatie betekend, zowel in theorie als in de (accountancy)praktijk. Al decennialang is hij een begrip in het vakgebied. De huidige auteurs bouwen voort op zijn gedachtegoed, aangepast aan de nieuwe tijd. De boeken zijn daarom met recht onderdeel van de Serie Jans en een eerbetoon aan een erudiet man. Ik ben hem dan ook zeer erkentelijk dat hij het vertrouwen in zijn opvolgers heeft uitgesproken en ik samen met Remco Nijland de nieuwe edities mag vormgeven.

De auteurs houden zich aanbevolen voor opmerkingen en suggesties die de bruikbaarheid van dit boek kunnen vergroten.

Amsterdam, november 2015

Drs. A.C.J. Bast RO

Serie-overzicht Grondslagen van de administratieve organisatie

- *Inleiding administratieve organisatie*, 5^e druk 2013, ISBN: 978-90-01-81686
- *Grondslagen van de administratieve organisatie, deel A, Algemene beginselen*, 22^e druk 2016, ISBN: 978-90-01-86754
- *Grondslagen van de administratieve organisatie, deel B, Processen en systemen*, 22^e druk 2016, ISBN: 978-90-01-86756

Inhoud

	Studiewijzer	10
1	De opbouw van het boek: procesinsteek	13
1.1	Processen en systemen	14
1.2	Functie – proces – informatiesysteem	14
1.3	Keuze functionele processen	17
	Samenvatting	22
	Vragen	23
2	Planning en control	25
2.1	De functie van planning en control	26
2.2	Strategische sturing	27
2.3	Tactische sturing	30
2.4	Operationele sturing	33
2.5	Planning- en controlmanagementmodellen	35
	Samenvatting	44
	Vragen	46
3	Administratieve Organisaties en Enterprise Resource Planning	49
3.1	Enterprise Resource Planning	50
3.2	ERP als schakel tussen de processen	52
3.3	Internal Control	57
3.4	Functiescheiding	60
3.5	IT-governance	63
3.6	ERP-softwareleveranciers	71
	Samenvatting	73
	Vragen	75
4	Het verkoopproces en -systeem	79
4.1	De verkoopfunctie	80
4.2	Het verkoopproces	86
4.3	Procesactiviteiten	88
4.4	Procesactiviteiten/magazijnproces	98
4.5	Factuurafwikkeling/debiteurenbeheer	101
4.6	Emballage	103
4.7	Verkoopcontracten	106
4.8	Consignatiegoederen	108
4.9	Informatiebehoeften	109
4.10	Voorraadbeheersing	113

- 4.11 Het ERP-systeem 119
 - Samenvatting 127
 - Vragen 128

- 5 **Het magazijnproces en het voorraadsysteem 133**
 - 5.1 De magazijnfunctie 134
 - 5.2 Het magazijnproces 137
 - 5.3 Procesactiviteiten 139
 - 5.4 Het voorraadsysteem/financieel-administratief proces 150
 - 5.5 Voorraadinventarisatie 157
 - 5.6 Het ERP-systeem 160
 - Samenvatting 166
 - Vragen 167

- 6 **Het inkoopproces en -systeem 171**
 - 6.1 De inkoopfunctie 172
 - 6.2 Het inkoopproces 178
 - 6.3 Procesactiviteiten 181
 - 6.4 Informatiebehoeften 188
 - 6.5 Goederenontvangst/magazijnproces 191
 - 6.6 Factuurafwikkeling/financieel-administratief proces 192
 - 6.7 Het ERP-systeem 197
 - Samenvatting 204
 - Vragen 206

- 7 **Het productieproces: voorbereiding en uitvoering 209**
 - 7.1 De productiefunctie 210
 - 7.2 Het productieproces 217
 - 7.3 Productievoorbereiding 220
 - 7.4 Productie-uitvoering 233
 - 7.5 Productieverantwoording 238
 - Samenvatting 240
 - Vragen 242

- 8 **Typologie: productieprocessen en productiesysteem 245**
 - 8.1 Homogene massaproductieprocessen 246
 - 8.2 Heterogene massaproductieprocessen 249
 - 8.3 Stukproductieprocessen 253
 - 8.4 Duurzame productiemiddelen 257
 - 8.5 Informatiebehoeften 260
 - 8.6 Administratieve productieprocessen 262
 - 8.7 Het ERP-systeem 268
 - Samenvatting 275
 - Vragen 276

- 9 **Research en development 279**
 - 9.1 Onderzoek 280
 - 9.2 Bijzondere kenmerken van research en development 280
 - 9.3 Proces en informatievoorziening bij toegepast onderzoek 282

9.4	Control van research en developmentactiviteiten	285
9.5	Enige bijzondere situaties	288
	Samenvatting	290
	Vragen	291
10	Capaciteitsprocessen en -systemen	293
10.1	Dienstverlenende bedrijven	294
10.2	Procesanalyse	296
10.3	Controletechnische aspecten	299
10.4	Beschikbaarstelling van arbeidskracht	302
10.5	Beschikbaarstelling van productiemiddelen	305
10.6	Beschikbaarstelling van ruimten	308
10.7	Outsourcing	315
10.8	Ruimten voor evenementen	319
10.9	Het ERP-systeem	323
	Samenvatting	329
	Vragen	330
11	Het financiële proces en systeem	335
11.1	Het financieel-administratieve proces	336
11.2	De geldbeweging	342
11.3	Het geldverkeer	345
11.4	Transacties in vreemde valuta	347
11.5	Treasury	349
11.6	Het financieel-logistieke proces	353
11.7	Treasury-activiteiten	354
11.8	Informatiebehoeften	358
11.9	Het ERP-systeem	360
	Samenvatting	366
	Vragen	367
12	Het humanresourceproces en -systeem	371
12.1	Personeelsbeleid	372
12.2	Human Resource Management	376
12.3	Procesactiviteiten afdeling Personeelszaken	381
12.4	Informatiebehoeften	383
12.5	Het ERP-systeem	386
	Samenvatting	392
	Vragen	393
	Illustratieverantwoording	395
	Lijst met gebruikte afkortingen	396
	Register	398

Studiewijzer

Deel B van *Grondslagen van de administratieve organisatie* heeft als titel *Processen en systemen*. Met deze titel wordt aangegeven dat dit deel een verdere uitwerking geeft van de kernboodschap van deel A.

In deel A van dit boek is het functioneren van organisaties centraal gesteld. De motivering hiervoor is dat het management/de directie moet zorg dragen voor handhaving van de continuïteit van de organisatie. De bestaande positie (marktpositie en/of positie in het maatschappelijk verkeer) moet worden gehandhaafd en zo mogelijk verbeterd. Dit impliceert een adequaat kunnen reageren op veranderende omstandigheden zowel als gevolg van externe (omgevings)factoren als van interne ontwikkelingen. Een dergelijk reageren vereist een beheersing van het functioneren van de organisatie als het geheel van samenhangende processen. Met andere woorden, beheerst de organisatie haar processen zodanig dat deze adequaat reageren op veranderende omstandigheden zodat continuïteit gewaarborgd blijft?

In dit leerboek wordt aandacht besteed aan de verschillende processen die in organisaties zijn te onderscheiden. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 het planning- en controlproces besproken. In dit proces wordt namelijk de koers van de onderneming bepaald. Met de koers van de onderneming liggen de ontwerpvariabelen voor de operationele processen vast. Voorafgaand aan de behandeling van de primaire en ondersteunende processen wordt in hoofdstuk 3 Enterprise Resource Planning behandeld. ERP ondersteunt het beheersen van de bedrijfsprocessen, waarbij de nadruk ligt op het versterken van de organisatorische maatregelen die nodig zijn voor een goede functionering van de bestuurlijke informatievoorziening.

Het deel over de primaire processen start met het verkoopproces (hoofdstuk 4). Het motief hiervoor is dat de doelstelling van organisaties is gelegen in het voorzien in materiële of immateriële behoeften in de samenleving. Daarbij is de verkoop en verkoopplanning vaak bepalend voor de operationele plannings van de overige processen. Voor de bedrijfshuishouding gaat het er hierbij om de behoeften in de markt te onderkennen en hierop in te spelen door het aanbieden van goederen en diensten. Vervolgens komt het magazijnproces (hoofdstuk 5) aan de orde, omdat het aanhouden van adequate voorraadposities een conditie is voor een goedlopend verkoopproces. Hierop volgt het inkoopproces (hoofdstuk 6), met als doelstelling de voorraden op het gewenste niveau te houden. Het inkoopproces wordt hier geschaard onder de primaire processen. Dit geldt met name voor industriële productiebedrijven die voor hun transformatieproces tastbare grondstoffen of halffabricaten inkopen. Voor bedrijven met een administratief product of voor dienstverlenende bedrijven is inkoop niet zozeer een primair, maar eerder een ondersteunend proces.

De hoofdstukken 7 en 8 behandelen het transformatieproces van productie-bedrijven. Hierbij is er zowel aandacht voor de industriële productie (bijvoorbeeld de productie van trappen) als voor de administratieve productie (bijvoorbeeld de productie van een verzekeringspolis).

Het innovatieproces komt vervolgens in hoofdstuk 9 aan de orde. Voor veel ondernemingen is dit proces onderdeel van de primaire processen, gezien het strategisch belang van innovatie. Daarnaast zijn er ook ondernemingen die innovatie als primair proces hebben; voor hen is innovatie dat wat ze leveren.

Hoofdstuk 10 bespreekt vervolgens het transformatieproces van dienstverlenende bedrijven. Hierbij gaat het om het ter beschikking stellen van capaciteit teneinde een bepaalde dienst te verlenen. Dit transformatieproces heeft zijn eigen kenmerken en die zullen in dit hoofdstuk worden behandeld.

De hoofdstukken 11 en 12 zijn een selectie uit een veelheid aan ondersteunende processen die een onderneming kent. Hoofdstuk 11 bespreekt het financieel-administratieve proces, het proces dat zich grotendeels op de financiële administratie afspeelt. Hoofdstuk 12 bespreekt het humanresourceproces, waarbij de besturing van de werving, doorstroom en uitstroom van human capital wordt besproken. Evenals voor het inkoopproces geldt ook voor de zwaarte van het HR-proces dat deze per organisatie verschilt. Voor een dienstverlenende organisatie is het HR-proces van groter strategisch belang dan voor een organisatie met een sterk geautomatiseerd productieproces.

In beginsel worden in dit boek per hoofdstuk de volgende onderwerpen besproken:

- 1 de functie van het te bespreken proces (met daarbij de nuancering die het 'standaard' proces kent in de verschillende typologieën)
- 2 de procesanalyse, gericht op:
 - het onderkennen van procesrelaties
 - het analyseren van procesactiviteiten
 - het inventariseren van de operationele informatiebehoeften
- 3 de informatiebehoeften van het procesmanagement voor de planning- en controlfunctie
- 4 eventueel voorkomende bijzondere procesactiviteiten
- 5 een beknopte beschrijving van het informatie(sub)systeem

Deze opzet beoogt het denken in processen en structuren te bevorderen.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en vragen. De antwoorden op die vragen en verder ondersteunend materiaal staan op de bij dit boek behorende website. Om de leesbaarheid te bevorderen worden aan het begin van het hoofdstuk navigatiewoorden gegeven en staan in de kantlijn van de tekst margewoorden. Dit zijn termen die voor het hoofdstuk belangrijk zijn.

Daar waar in het boek 'hij' staat, kan ook 'zij' worden gelezen.



1

De opbouw van het boek: procesinsteek

- 1.1 Processen en systemen**
- 1.2 Functie - proces - informatiesysteem**
- 1.3 Keuze functionele processen**
- Samenvatting**
- Vragen**

Effectieve informatievoorziening 14
Administratieve organisatie 14
Doelgericht 14
Doelmatig 14
Operationele informatie 14
Managementinformatie 14
Verantwoordingsinformatie 14
Functionele processen 16
Typologie van Starreveld 17

Waardekringloopproces 17
'Gestandaardiseerde' processen 19
Besturende processen 20
Primaire processen 20
Ondersteunende processen 20
Co-creatie 21
Collaborative commerce 21
Business transformatie 22

1.1 Processen en systemen

Bij het continuïteitsstreven is het beheersen van het functioneren van organisaties gebaseerd op de beheersing van procesactiviteiten (procescontrol) en het gedrag van de organisatie in de samenleving (sociaal gezicht, integriteit, milieubewust en ethisch handelen). Om het functioneren van de processen goed te kunnen beheersen is het zaak dat de verantwoordelijken de juiste informatie verkrijgen. Het gaat hierbij allereerst om het stellen van de juiste doelen (het geheel van doelstellingen is te herleiden naar de missie van de onderneming). Vervolgens om het meten of de doelstellingen worden gehaald. En ten slotte om het nemen van eventueel benodigde corrigerende maatregelen.

Effectieve informatievoorziening

Uit het voorgaande wordt duidelijk dat het al of niet beheersbaar zijn van een organisatie staat of valt met een *effectieve informatievoorziening*.

Administratieve organisatie

De manager/directeur heeft als functie het beheersen van processen en maakt daarbij gebruik van informatie. Het is de functie van de *administratieve organisatie* om de informatieverzorging te organiseren en op doelmatige wijze te doen effectueren. Daarvoor is een goede infrastructuur nodig voor de gegevensverwerking met de daarbij behorende organisatorische maatregelen om het gegevensverwerkend proces effectief te laten functioneren.

In de volgende paragrafen zal op de relatie functie – proces – informatiesysteem verder worden ingegaan.

1.2 Functie – proces – informatiesysteem

Met betrekking tot de informatieverzorging ten behoeve van het functioneren van organisaties dient zich de volgende complicatie aan. Het is duidelijk dat de aandacht allereerst wordt gericht op de informatiebehoeften van verantwoordelijk gestelde functionarissen.

De vereiste informatie is dan gericht op:

- het doelgericht en doelmatig doen verlopen van het operationeel gebeuren (het procesverloop): de zogenoemde operationele informatie
- het vervullen van de planning- en de controlfunctie ten aanzien van het betreffende proces: de zogenoemde managementinformatie
- het bieden van de mogelijkheid voor het afleggen van verantwoording: de zogenoemde verantwoordingsinformatie

Doelgericht

Doelmatig

Operationele informatie

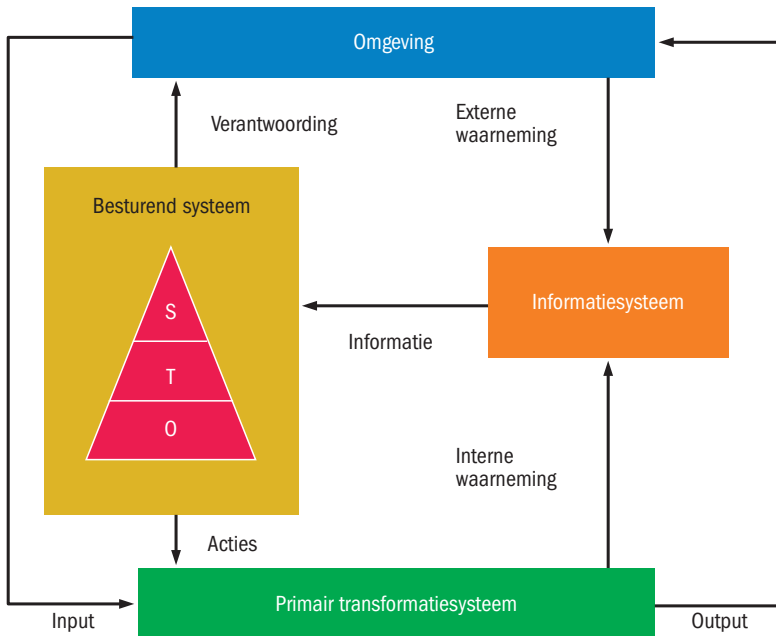
Managementinformatie

Verantwoordingsinformatie

In figuur 1.1 wordt de onderlinge samenhang hiervan weergegeven.

De informatiebehoeften worden inhoudelijk bepaald door het proces of de processen waarvoor een functionaris verantwoordelijk is. Het proces staat echter niet op zichzelf. De organisatie als systeem laat zien dat alle processen in een organisatie een onderlinge samenhang vertonen. Dit brengt mee dat bij het ontwerpen van een informatiesysteem ten behoeve van een bepaald proces bekend moet zijn met welke andere processen relaties bestaan en wat de aard van deze relaties is. Dit wordt duidelijk in voorbeeld 1.1 dat de onderlinge samenhang in processen laat zien.

FIGUUR 1.1 Het besturingsparadigma

**VOORBEELD 1.1****Onderlinge samenhang in processen**

Om het verkoopproces van een handelsorganisatie te kunnen uitvoeren worden op de klantorders verschillende gegevens ingevoerd, waaronder NAW-gegevens van de klant, artikelcode, hoeveelheid en gewenste leverdatum. Een deel van deze gegevens is ook voor andere bedrijfsprocessen van belang, bijvoorbeeld adresgegevens voor het expeditieproces en hoeveelheid voor het magazijn. De informatievoorziening reikt dus over de procesgrenzen heen.

Het voorbeeld laat zien dat de informatievoorzorging ten behoeve van procesmanagers een informatiesysteem vereist dat over de grenzen van het betreffende proces heen grijpt en daarmee tevens voorziet in de informatiebehoeften van andere procesmanagers. Of, anders gezegd: de grenzen van een proces worden bepaald door de aard van het proces (een aantal geschakelde activiteiten die gezamenlijk leiden tot een product), terwijl de grenzen van een informatie(sub)systeem worden bepaald door transactielijnen die door een bepaald proces worden geïnitieerd.

Een tweede aspect is de noodzaak om samengevatte en geanalyseerde informatie te verschaffen aan topmanagement, dat zich een oordeel moet vormen over het functioneren van de organisatie als geheel. De te ontwerpen informatiesubsystemen zullen dan ook tevens moeten aansluiten op het

financieel-administratief systeem (grootboekstelsel), dat op zijn beurt weer moet zijn afgestemd op:

- a de processen in de betreffende organisatie en daarmee op de informatie-behoefte binnen en omtrent die processen; alsmede op
- b de verslaggeving aan het maatschappelijk verkeer, waaronder het jaarver-slag.

De conclusie uit voorgaande alinea's zou kunnen zijn dat voor processen en informatievoorziening geldt dat alles met elkaar samenhangt. Dit impliceert dat wanneer men wil analyseren, men dat dan integraal zou moeten doen. Dit is echter niet nodig en ook in veel gevallen ondoenlijk. Het analyseren van alle processen en de volledige informatievoorziening kost niet alleen veel geld en tijd, het levert ook een zeer complex resultaat op. Wanneer een proces of een aantal processen en de bijbehorende informatievoorziening onderwerp zijn van analyse, is het echter wel van essentieel belang goed de relaties met andere processen in kaart te brengen en eventuele afhankelijk-heden te kennen.

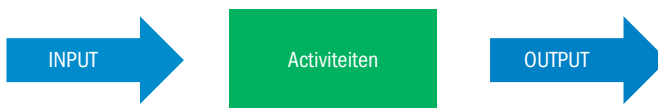
Het is veelal de vraag met welk proces moet worden begonnen. In de prak-tijk wordt vaak gekozen voor processen waar zich directe knelpunten bevinden of waar de slagingskans (quick wins) dan wel de veranderingsbereid-heid het grootst wordt geacht.

Wanneer het niet zozeer gaat om het analyseren van een huidige situatie, maar meer om het ontwerpen van een geheel nieuwe organisatie (of een deel ervan), ligt het meer voor de hand om te beginnen met het primaire proces. De primaire processen hebben direct verband met het realiseren van de uiteindelijke doelstelling van de organisatie. Vervolgens worden de ondersteunende processen zodanig ingericht dat ze de primaire processen optimaal ondersteunen in het realiseren van de bedrijfsdoelen.

Over dé definitie van 'een proces' is veel gesproken en geschreven. Hierbij lopen de meningen uiteen. De één stelt dat een organisatie één primair pro-ces heeft. Anderen onderkennen tot op zeer gedetailleerd niveau vele pro-cessen. In dit boek laten we deze discussie buiten beschouwing. Wij stellen dat het essentieel is voor een proces dat het een aantal activiteiten bevat die samen input omvormen tot een (eind)product. Op welk niveau dan de exac-te definiëring dient plaats te vinden, laten we in het midden.

Figuur 1.2 geeft het schema van een proces weer.

FIGUUR 1.2 Schema van een proces



Een zeer hanteerbare indeling van processen is de opdeling naar functiona-liteit: een opsplitsing in subprocessen met als uitgangspunt de bekwaamhe-den die nodig zijn om deze processen uit te voeren en te leiden. Tegen deze achtergrond wordt gesproken van *functionele processen*.

1.3 Keuze functionele processen

Tegen de achtergrond van het behandelde in de voorgaande paragraaf is gezocht naar een typologie van organisaties die een handreiking zou kunnen zijn voor studie en praktisch handelen.

1.3.1 Typologie van organisaties

Op het vakgebied van de Administratieve Organisatie is de typologie van Starreveld een algemeen bekende. Figuur 1.3 (zie volgende pagina) geeft het typologieschema weer. Bij deze typologie wordt de indeling bepaald op grond van de volgende criteria:

- 1 het al dan niet voor de markt produceren
- 2 soort criterium: de aard van het waardekringloopproces en de mogelijkheden van de toe te passen interne controlemaatregelen met betrekking tot de volledigheid van de opbrengstverantwoording
- 3 volgorde criterium: de afnemende mogelijkheid om deze controle te baseren op het – binnen het waardekringloopproces – te onderkennen rationeel verband tussen opgeofferde en verkregen zaken

Typologie van Starreveld

De bezwaren die in de loop der tijd door een aantal auteurs tegen deze typologie zijn ingebracht, richten zich op de wat eenzijdige accentuering van de toepassingsmogelijkheden van de controleverbanden van het waardekringloopproces in de onderscheiden organisatietypen. Zoals uit deel A is gebleken, zijn de controleverbanden die uit het waardekringloopproces voortvloeien zonder meer belangrijk. Wel moet worden bedacht dat dit type verbandscontrole slechts een van de controlemiddelen is ten behoeve van de betrouwbaarheid van de informatieverzorging, terwijl de betrouwbaarheid zelf ook maar een van de te stellen kwaliteitseisen is. Dit betekent dat het al of niet toepasbaar zijn van de waardekringloop niet direct de enige en unieke inrichtingsvariabele is voor de processen en informatievoorziening van een organisatie.

Waardekringloopproces

Derhalve wordt in dit leerboek niet in eerste instantie uitgegaan van de typologische indeling van organisaties, maar wordt de procesinsteek gekozen.

1.3.2 Doelstelling proceskeuze

In dit leerboek zal een overzicht van typen processen in organisaties worden gegeven. De motivering hiervoor is dat voor het ontwerpen van een administratieve organisatie in de eerste plaats kennis nodig is van de te bereiken concrete doelstellingen van de betreffende organisatie (welke producten en welke diensten?). Vervolgens behoort te worden geïnventariseerd met behulp van welke processen deze doelstellingen worden gerealiseerd. Hierbij gaat het uiteraard in de eerste plaats om het (de) primaire proces(sen).

Wanneer in praktijksituaties deze processen in beeld zijn gebracht, roepen zij – naar verwachting – herinneringen op aan besproken dan wel bekende processen.

Vervolgens wordt waar nodig met behulp van de eerdergenoemde typologie een nuancering binnen het functioneel proces aangebracht. Een inkoopproces bij een handelsmaatschappij heeft immers andere kenmerken dan een inkoopproces binnen een ministerie.

Tegen deze achtergrond zal in de volgende hoofdstukken een aantal processen en functies worden besproken. Het gaat hierbij om het geven van een illustratie van de wijze waarop de grondslagen van de Administratieve Orga-

FIGUUR 1.3 Typologieschema van Starreveld

		Classificatie		Voorbeelden	
100 Huishoudingen die voor de markt produceren	110 Bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen	111 Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces	111.1 Handelsbedrijven die in hoofdzaak oprekening leveren		Groothandel, importeurs, exporteurs, postorderbedrijven e.d.
			111.2 Handelsbedrijven die in hoofdzaak tegen contante betaling leveren		Winkels, warenhuizen, zelfbedieningsgroothandel (cash and carry) e.d.
		112 Industriële bedrijven (bedrijven met een technisch omzettingsproces)	112.1 Bedrijven met homogene massaproductie	112.11 Bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie	Steenbakkerijen, brouwerijen, leerlooierijen, veevoederproducenten, chemische bedrijven e.d.
				112.12 Bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsgegewijze) massaproductie	Electrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, olieraffinaderijen, papierfabrieken, sigarettenfabrieken e.d.
			112.2 Bedrijven met heterogene massaproductie	112.21 Bedrijven die enkelvoudige massaproducten maken	Tafelzilver, glas- en aardewerk, schroefbouts, biscuits, conserven e.d.
			112.22 Bedrijven die samengestelde massaproducten maken	Schepen, confectiekleding, audiovisuele apparatuur, rjwielen, auto's gestandaardiseerde machines e.d.	
			112.3 Bedrijven met seriestukken stukproductie	112.31 Bedrijven met seriestukproductie 112.32 Bedrijven met stukproductie	Bouw van zusterschepen, scheepsmotoren, vliegtuigfabrieken, handelsdrukkerijen, ontwikkeling van programmatuur e.d. Vervaardiging van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk e.d.
		113 Agrarische en extractieve bedrijven (onderverdeling hier achterwege gelaten)			Landbouw, veeteelt, tuinbouw, bosbouw, mijnbouw, zand-, grint- en steenwinning, visserij e.d.
	120 Bedrijven zonder overwegende doorstroming van eigen goederen	121 Dienstverleningsbedrijven	121.1 Bedrijven waarin nog een zekere goederenbeweging kan worden herkend	121.11 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van het bedrijf zijn	Café- en restaurantbedrijven, uitgeverijen van dagbladen en periodieken e.d.
				121.12 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van derden zijn	Veilingen, wasserijen, stomerijen, ververijen, reparatiebedrijven, transportbedrijven (al dan niet met logistieke diensten), vemen (zie ook 121.21), containeroverslagbedrijven e.d.
121.13 Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde stoffen, energie of diensten leveren				Gas-, elektriciteit- en waterleveringsbedrijven, telecomexploitatiemaatschappijen, kabeltelevisie, radio, telecomunicatiebedrijven, internet e.d.	
121.14 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren				Verkoop van gegevensbestanden, artikelen, muziek, applicatieservice providing e.d.	
		121.2 Bedrijven waarbij de dienstverlening bestaat uit of gepaard gaat met beschikbaarstelling van ruimten	121.21 Bedrijven waarbij specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt	Huizenexploitatie maatschappijen, vemen (zie ook 121.12), ziekenhuizen, hotels, tentoonstellingen (verhuur van stands), vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (o.a. scheepvaart, luchtvaart), satellietverhuur, gemakkelijheidsbedrijven (zie ook 121.22) e.d.	
121.22 Bedrijven waarbij geen specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt			Vemakelijheidsbedrijven (zie ook 121.21), bad- en zwembadbedrijven, vervoerbedrijven voor het transport van personen op relatief korte afstand (trein, tram, taxi) e.d.		
		121.3 Overige dienstverleningsbedrijven en beroepen		Schoonmaakbedrijven, projectbureaus, bemiddelingsbureaus (w.o. reisbureaus, makelaars), softwarehuizen, vrije beroepen, shared service centers e.d.	
122 Financiële instellingen	122.1 Verzekeringsbedrijven		Levensverzekeringsbedrijven, schadeverzekeringsbedrijven, pensioenfondsen		
	122.2 Banken (onderverdeling achterwege gelaten)		Algemene banken, spaarbanken, hypotheekbanken e.d.		
	122.3 Speciale financieringsinstellingen (idem)		Participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen e.d.		
	122.4 Overige financiële instellingen		Makelaars in effecten, kredietorganisaties e.d.		
200 Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftenbevrediging van hun leden beschikbaar stellen	210 Overheidshuishoudingen, voorzover niet vallende onder 100			Rijk, provincies en gemeenten, publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven e.d.	
	211 Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voorzover niet vallende onder 100			Verenigingen, stichtingen, kerkgenootschappen e.d.	

nisatie in concrete situaties kunnen worden toegepast. Tevens geeft een dergelijke illustratie ook weer hoe deze processen in de praktijk geanalyseerd c.q. ontworpen kunnen worden.

Helaas kan slechts een illustratie worden gegeven. Dit komt enerzijds doordat elke organisatie uniek is, waardoor de administratieve organisatie situationeel is bepaald, en anderzijds doordat uit didactisch oogpunt in 'gestandaardiseerde' processen het principiële het meest naar voren komt. Met 'gestandaardiseerde' processen wordt hier bedoeld een algemene of globale functie- en procesbeschrijving als uitgangspunt voor de inventarisatie van de informatiebehoeften en een daarop afgestemd informatiesysteem.

Een dergelijke 'standaardsituatie', en dat is wellicht de hoofddoelstelling, kan – zoals eerder is opgemerkt – een referentiekader bieden voor praktijk-situaties waarbij wordt gezocht naar analogieën.

Bij procesanalyse komen ongetwijfeld afwijkende 'zaken' van de standaard-situatie voor. Het onderkennen van het bijzondere, het specifieke, is uiteraard belangrijk mits wordt onderzocht wat de (relatieve) betekenis is van de geconstateerde afwijkingen.

'Gestandaardiseerde' processen

1

1.3.3 Onderscheid procesindeling

Een mogelijkheid om tot een proceskeuze te komen en die in dit boek zal worden gevolgd, is gebaseerd op de algemene karakteristiek van organisaties, te weten: 'een samenstel van mensen, middelen en activiteiten gericht op continuïteit door het aanbieden van goederen en/of diensten waaraan in de samenleving behoefte bestaat.'

Tegen deze achtergrond zijn de activiteiten van een organisatie gericht op de in tabel 1.1 genoemde processen.

TABEL 1.1 Processen in organisaties

Activiteit	Proces
1 Het aanbieden en leveren van a ingekochte goederen b zelf vervaardigde goederen	<ul style="list-style-type: none"> • Het verkoopproces met veelal daaraan gekoppeld het opslagproces
2 Het inkopen van middelen: goederen en diensten	<ul style="list-style-type: none"> • Het inkoopproces
3 Het vervaardigen van goederen	<ul style="list-style-type: none"> • Het productieproces
4 Het aanbieden van diensten door het beschikbaar stellen van <ul style="list-style-type: none"> • productiemiddelen • menselijke arbeidskracht • menselijke kennis en specifieke kundigheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Het capaciteitsproces (Er is een onderscheid tussen het beschikbaar stellen van capaciteiten <i>in</i> een productieproces en <i>door</i> dienstverlenende organisaties. In het eerste geval is de capaciteit een <i>mid-del</i> en in het tweede geval een <i>afdeling</i>.)
5 Het aantrekken en 'verzorgen' van mensen in een organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Het humanresourceproces
6 Het zorgdragen voor financiële middelen voor de financiering van mensen en middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Het financieel proces
7 Het zorgdragen voor informatieverstrekking ten behoeve van het besturen, het functioneren en het afleggen van verantwoordingen	<ul style="list-style-type: none"> • Het administratieve en/of gegevensverwerkend proces

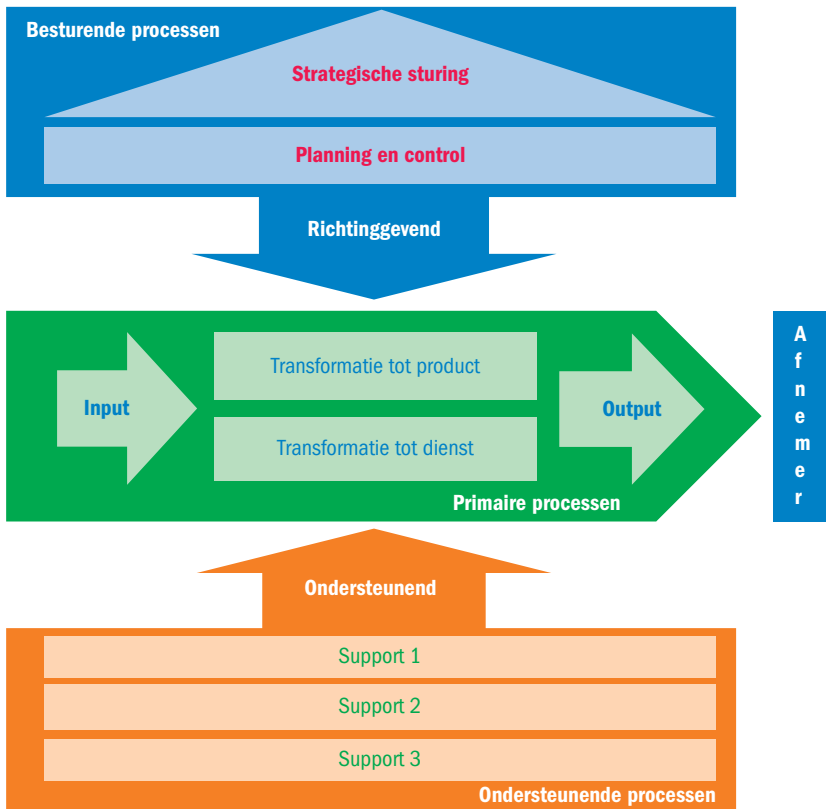
De hier opgesomde processen vormen over het algemeen de kern van de globale indeling van huishoudingen in handelsbedrijven, productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven. Deze processen kunnen weer nader worden getypeerd.

Een veelgebruikte indeling van processen, die ook in dit boek zal worden toegepast, is:

- *Besturende processen*. Het maken van strategische en tactische keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie behoort tot de besturende processen. Door middel van doelstellingen worden deze keuzes geoperationaliseerd. Vervolgens wordt met behulp van managementinformatie bepaald of de gewenste resultaten worden behaald en vindt indien nodig bijsturing plaats.
- *Primaire processen*. Primaire processen zorgen voor de toevoeging van waarde. Zij vormen het transformatieproces waarin mensen en middelen samenwerken om tot het gewenste product of de gewenste dienst te komen.
- *Ondersteunende processen*. Ondersteunende processen 'faciliteren' de primaire en besturende processen zodat deze hun rol optimaal kunnen vervullen. Dit betekent dus dat bij het inrichten van ondersteunende processen de doelstellingen een afgeleide zullen zijn van de doelstellingen van de primaire en besturende processen.

Figuur 1.4 geeft deze driedeling weer en laat zien dat de besturende processen richting geven aan het primaire proces. De primaire processen leveren uiteindelijk het gevraagde aan de afnemer (klant, belanghebbende). De ondersteunende processen, het woord zegt het al, ondersteunen de primaire processen.

FIGUUR 1.4 Indeling van processen



1.3.4 Ontwikkelingen in procesuitvoering

Het doelgericht en doelmatig laten verlopen van processen vraagt om aandacht voor ontwikkeling in de externe omgeving. Door technologische ontwikkelingen kunnen vele processen (gedeeltelijk) geautomatiseerd worden en daarmee doelmatig verlopen. Processen zijn daardoor onderhevig aan veranderingen.

De inrichting van de processen wordt beïnvloed door de volgende ontwikkelingen:

- *Klant als uitgangspunt.* Organisaties staan via internet direct in contact met klanten, waardoor het mogelijk is de klantwensen gelijk in kaart te brengen en het aanbod zo veel mogelijk te personaliseren. In dit verband wordt ook wel gesproken over crowdsourcing en co-creatie. Bij co-creatie wordt gevraagd om het actief participeren ('partnership') in het ontwikkelen van kennis/product/content, terwijl bij crowdsourcing om input wordt gevraagd ('panelfunctie') in plaats van een actieve deelname.
- *Uitbesteden van processen.* Steeds meer organisaties kiezen voor het uitbesteden van activiteiten (outsourcing) die ze eerst zelf uitvoerden. Denk hierbij aan het uitbesteden van dataopslag (cloud), cloud computing, de salarisadministratie, het callcenter, maar ook het produceren van producten. Het uitbesteden naar het buitenland wordt nearshoring of offshoring genoemd. Nearshoring als de uitbesteding op het continent plaatsvindt (bijvoorbeeld van Nederland naar Polen) en offshoring als de uitbesteding plaatsvindt naar een overzees continent (bijvoorbeeld van Nederland naar India).
- *Partnerships.* Organisaties kiezen ervoor om met externe partners samen te werken. Door bedrijfsprocessen te integreren en systemen aan elkaar te koppelen kan informatie realtime uitgewisseld worden en ontstaat er een grotere waardecreatie. Denk hierbij aan software die processen binnen een bedrijf analyseert, en aan de samenwerking tussen de verschillende ketens van de productontwikkeling. De 'time to market' van een product wordt verkort en de supply chain wordt efficiënter. Onder collaborative commerce valt ook het door meerdere bedrijven gezamenlijk beheren van voorraden. Casus 1.1 geeft hier een toelichting op.

Co-creatie

Crowdsourcing

Outsourcing

Collaborative
commerce

CASUS 1.1

Bouwstart voor 'Venlo e-commerce Logistic Campus'

Groep Heylen kondigt vandaag de bouwstart aan van wat het bedrijf de 'Venlo e-commerce Logistic Campus' noemt. Met een omvang van circa 140.000 vierkante meter wordt het groter dan eerder werd gemeld (13 hectare). Het wordt bijvoorbeeld ook iets groter dan het laatste distributiecentrum dat Zalando liet bouwen in Mönchengladbach (134.000 vierkante meter). Het gebouw van Groep Heylen, dat in de hoogte nog zou kunnen groeien, gaat fungeren als een 'collaborative warehouse'. Verschillende spelers kunnen profiteren van gedeelde voorzieningen en andere schaalvoordelen. Het concept achter de 'Venlo e-commerce Logistic Campus' kwam op initiatief van Groep Heylen tot stand, in samenwerking met Trade Port Noord Venlo, de provincie Limburg en de gemeente Venlo.

Bron: <http://twinklemagazine.nl>, maart 2015

- *Continue verandering.* Verandering is de praktijk van alledag geworden. Bedrijven en processen bewegen mee met ontwikkelingen in de maatschappij. De toegenomen concurrentiedruk, gewijzigde wensen van klanten, nieuwe leveranciers, andere partners en nieuwe technologische toepassingen maken dat flexibiliteit in de bedrijfsprocessen noodzakelijk is. De nieuwe realiteit vraagt om denken in aanpassing en transformatie van processen. In dit verband wordt ook wel gesproken over business transformatie, als een organisatie zich integraal moet herinrichten als gevolg van een vernieuwing of een noodzakelijke aanpassing in het gekozen business model.

Samenvatting

Bij het continuïteitsstreven is het beheersen van het functioneren van organisaties gebaseerd op de beheersing van procesactiviteiten (procescontrol) en het gedrag van de organisatie in de samenleving (sociaal gezicht, integriteit, milieubewust en ethisch handelen). Om het functioneren van de processen goed te kunnen beheersen, is het zaak dat de verantwoordelijken de juiste informatie verkrijgen.

Voor het ontwerpen van een administratieve organisatie is in de eerste plaats kennis nodig van de te bereiken concrete doelstellingen van de betreffende organisatie. Vervolgens behoort te worden geïnventariseerd met behulp van *welke processen* deze doelstellingen worden gerealiseerd. Hierbij gaat het uiteraard in de eerste plaats om het (de) primaire proces(sen). Primaire processen zorgen voor de toevoeging van waarde. Zij vormen het transformatieproces waarin mensen en middelen samenwerken om tot het gewenste product of de gewenste dienst te komen. Het maken van strategische en tactische keuzes ten aanzien van de koers van de organisatie behoort tot de besturende processen. Ondersteunende processen 'faciliteren' de primaire en besturende processen, zodat deze hun rol optimaal kunnen vervullen. Dit betekent dus dat bij het inrichten van ondersteunende processen de doelstellingen een afgeleide zullen zijn van de doelstellingen van de primaire en besturende processen. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de inrichting van processen onderhevig is aan veranderingen. In de huidige situatie door ontwikkelingen van een veranderd klantperspectief, het uitbesteden van processen, het aangaan van partnerships en het streven naar continue verandering.

Vragen

-
- 1.1 Waartoe dient de informatievoorziening voor het management/de directie?
 - 1.2 Wat is de relatie tussen functie, proces en informatiesysteem?
 - 1.3 Wat is kenmerkend voor 'een proces'?
 - 1.4 Wat wordt bedoeld met 'functionele processen'?
 - 1.5 Wat is de betekenis – of wat wordt geacht de betekenis te zijn – van een typologie van organisaties?
 - 1.6 Wat wordt bedoeld met 'gestandaardiseerde' processen?
 - 1.7 Welke functie hebben besturende processen?
 - 1.8 Welke betekenis hebben primaire processen?
 - 1.9 Wat is de rol van ondersteunende processen ten aanzien van besturende en primaire processen?
 - 1.10 Welke ontwikkelingen hebben invloed op de inrichting van de processen?
-