

Grondslagen AO: **Deel B** Processen en systemen

Serie Jans AO

E.O.J. Jans, A.C.J. Bast, R. Nijland

Eenentwintigste druk



Noordhoff Uitgevers

Grondslagen van de administratieve organisatie

Deel B: Processen en systemen

Prof. E.O.J. Jans

Drs. A.C.J. Bast RO

Drs. R. Nijland

Eenentwintigste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen

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 1 2 3 4 5 / 16 15 14 13 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen 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) 978-90-01-84367-0

ISBN 978-90-01-79718-8

NUR 780

Woord vooraf bij de eenentwintigste editie

De maatschappelijke, markttechnische en technologische ontwikkelingen maakten het noodzakelijk om deel B te herzien. Deze gevolgen betreffen met name de nieuwe mogelijkheden die internet en geïntegreerde systemen bieden voor het functioneren van organisaties. Hierbij kan worden gedacht aan toepassingen van concepten als ERP.

De opzet van deel B is volledig gehandhaafd gebleven. 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.

Een van de belangrijkste aanpassingen in het boek wordt gevormd door een nieuw hoofdstuk, te weten hoofdstuk 3 Enterprise Resource Planning. Tevens zijn de paragrafen met betrekking tot de informatiesystemen bij de verschillende hoofdstukken aangepast, te weten het verkoop-, het inkoop-, het productie- en het human resource systeem. Hierdoor is het hoofdstuk E-commerce komen te vervallen. Ten slotte is aan hoofdstuk 11 een paragraaf met betrekking tot het financiële systeem toegevoegd. Daarnaast is de gehele tekst opnieuw beoordeeld, aangevuld en gecorrigeerd waar noodzakelijk. Door het opnemen van navigatiewoorden en samenvattingen bij elk hoofdstuk is de studeerbaarheid van het boek verbeterd.

Daar waar 'hij' staat kan ook 'zij' worden gelezen.

Prof. E.O.J. Jans ben ik zeer erkentelijk voor het aan mij toevertrouwen van de redactie van beide delen van *Grondslagen Administratieve organisatie*. Verder wil ik graag Remco Nijland bedanken voor zijn bijdrage aan het tot stand komen van deze editie. Ten slotte dank ik de uitgever voor de uitstekende ondersteuning bij de realisatie van deze nieuwe editie.

Amsterdam, oktober 2011

Drs. A.C.J. Bast RO

Inhoud

Studiewijzer 9

1 De opbouw van het boek: procesinsteek 11

- 1.1 Processen en systemen 12
- 1.2 Functie – proces – informatiesysteem 12
- 1.3 Keuze functionele processen 14
- 1.4 Structurering leerstof 18
 - Samenvatting 20
 - Vragen 21

2 Planning en control 23

- 2.1 De functie van planning en control 24
- 2.2 Strategische sturing 24
- 2.3 Tactische sturing 26
- 2.4 Operationele sturing 29
- 2.5 Planning- en controlmanagementmodellen 31
 - Samenvatting 37
 - Vragen 39

3 Administratieve Organisaties en Enterprise Resource Planning 41

- 3.1 Enterprise Resource Planning 42
- 3.2 ERP als schakel tussen de processen 44
- 3.3 Internal Control 49
- 3.4 Functiescheiding 51
- 3.5 IT-governance 54
- 3.6 ERP softwareleveranciers 62
 - Samenvatting 64
 - Vragen 65

4 Het verkoopproces en -systeem 67

- 4.1 De verkoopfunctie 68
- 4.2 Het verkoopproces 73
- 4.3 Procesactiviteiten 75
- 4.4 Procesactiviteiten/magazijnproces 83
- 4.5 Factuurafwikkeling/debiteurenbeheer 85
- 4.6 Emballage 87
- 4.7 Verkoopcontracten 90
- 4.8 Consignatiegoederen 92
- 4.9 Informatiebehoeften 93
- 4.10 Voorraadbeheersing 98
- 4.11 Het ERP-systeem 103
- [Samenvatting 110](#)
- [Vragen 111](#)

5 Het magazijnproces en het voorraadsysteem 115

- 5.1 De magazijnfunctie 116
- 5.2 Het magazijnproces 119
- 5.3 Procesactiviteiten 120
- 5.4 Het voorraadsysteem/financieel-administratief proces 130
- 5.5 Voorraadinventarisatie 138
- 5.6 Het ERP-systeem 141
- [Samenvatting 146](#)
- [Vragen 147](#)

6 Het inkoopproces en -systeem 149

- 6.1 De inkoopfunctie 150
- 6.2 Het inkoopproces 155
- 6.3 Procesactiviteiten 157
- 6.4 Informatiebehoeften 165
- 6.5 Goederenontvangst/magazijnproces 167
- 6.6 Factuurafwikkeling/financieel-administratief proces 169
- 6.7 Het ERP-systeem 173
- [Samenvatting 180](#)
- [Vragen 182](#)

7 Het productieproces: voorbereiding en uitvoering 185

- 7.1 De productiefunctie 186
- 7.2 Het productieproces 192
- 7.3 Productievoorbereiding 196
- 7.4 Productie-uitvoering 209
- 7.5 Productieverantwoording 213
- [Samenvatting 216](#)
- [Vragen 217](#)

8 Typologie: productieprocessen en productiesysteem 219

- 8.1 Homogene massaproductieprocessen 220
- 8.2 Heterogene massaproductieprocessen 223
- 8.3 Stukproductieprocessen 228
- 8.4 Duurzame productiemiddelen 231
- 8.5 Informatiebehoeften 234
- 8.6 Administratieve productieprocessen 236
- 8.7 Het ERP-systeem 240
- Samenvatting 247
- Vragen 248

9 Research en development 251

- 9.1 Onderzoek 252
- 9.2 Bijzondere kenmerken van research en development 252
- 9.3 Proces en informatievoorziening bij toegepast onderzoek 253
- 9.4 Control van research en developmentactiviteiten 256
- 9.5 Enige bijzondere situaties 260
- Samenvatting 261
- Vragen 262

10 Capaciteitsprocessen 263

- 10.1 Dienstverlenende bedrijven 264
- 10.2 Procesanalyse 265
- 10.3 Controletechnische aspecten 268
- 10.4 Beschikbaarstelling van arbeidskracht 270
- 10.5 Beschikbaarstelling van productiemiddelen 273
- 10.6 Beschikbaarstelling van ruimten 276
- 10.7 Outsourcing 283
- 10.8 Ruimten voor evenementen 286
- Samenvatting 291
- Vragen 292

11 Het financiële proces 295

- 11.1 Het financieel-administratieve proces 296
- 11.2 De geldbeweging 301
- 11.3 Het geldverkeer 305
- 11.4 Transacties in vreemde valuta 308
- 11.5 Treasury 310
- 11.6 Het financieel-logistieke proces 313
- 11.7 Treasury-activiteiten 315
- 11.8 Informatiebehoeften 319
- 11.9 Het ERP-systeem 321
- Samenvatting 326
- Vragen 328

12 Het human resourceproces 331

- 12.1 Personeelsbeleid 332
 - 12.2 Human Resource Management 334
 - 12.3 Procesactiviteiten afdeling Personeelszaken 339
 - 12.4 Informatiebehoeften 340
 - 12.5 Het ERP-systeem 342
- Samenvatting 348
Vragen 350

Register 353

Serie-overzicht 358

Studiewijzer

Deel B van *Grondslagen 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 te onderscheiden processen. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 als eerste proces het planning- en control-proces 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 in 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 van 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 planningen van de overige processen.

Voor bedrijfshuishoudingen 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 dan 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 halffabrikaten inkopen. Voor bedrijven met een administratief product of dienstverlenende

bedrijven is inkoop niet zozeer een primair, maar eerder een ondersteunend proces.

De hoofdstukken 7 en 8 behandelen het transformatieproces van productiebedrijven. 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 human resource proces 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.

1

De opbouw van het boek: procesinsteek

- 1.1 Processen en systemen
- 1.2 Functie - proces - informatiesysteem
- 1.3 Keuze functionele processen
- 1.4 Structurering leerstof
 - Samenvatting
 - Vragen

Effectieve informatievoorziening 12
Administratieve organisatie 12
Doelgericht 12
Doelmatig 12
Operationele informatie 12
Managementinformatie 12
Verantwoordingsinformatie 12

Functionele processen 14
Typologie van organisaties 14
Waardekringloopproces 16
'Gestandaardiseerde' processen 16
Besturende processen 17
Primaire processen 17
Ondersteunende processen 17

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.

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

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.

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.

VOORBEELD 1.1

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 derhalve over de procesgrenzen heen.

De conclusie is dan ook dat de informatieverzorging 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 informatiebehoeften binnen en omtrent die processen; alsmede op
- b de verslaggeving aan het maatschappelijk verkeer, waaronder het jaarverslag.

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 afhankelijkheden te kennen.

Het is veelal de vraag met welk proces moet worden begonnen. In de praktijk wordt vaak gekozen voor processen waar zich directe knelpunten bevinden of waar de slagingskans (quick wins) dan wel de veranderingsbereidheid 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 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 proces heeft. Anderen onderkennen tot op zeer gedetailleerd niveau vele processen. 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 exacte 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 functionaliteit: een opsplitsing in subprocessen gezien de bekwaamheden 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 geeft het typologieschema weer. Bij deze typologie wordt de indeling bepaald op grond van de volgende criteria:

- eerste criterium: het al dan niet voor de markt produceren;
- tweede criterium (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;
- derde criterium (volgorde criterium): de afnemende mogelijkheid om deze controle te baseren op het – binnen het waardekringloopproces – te onderkennen rationeel verband tussen opgeofferde en verkregen zaken.

FIGUUR 1.3 Typologie van huishoudingen

Classificatie		Voorbeelden		
110 Bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen	111 Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces	111.1 Handelsbedrijven die in hoofdzaak aan andere bedrijven leveren	Grossiers, importeurs, exporteurs	
		111.2 Handelsbedrijven die in hoofdzaak aan particulieren leveren	winkels, warenhuizen	
	112 Industriële bedrijven	112.1 Bedrijven met homogene massaproductie	112.11 Bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsgewijze) massaproductie	Gasfabrieken, elektrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, olieraffinaderijen, papierfabrieken, sigarettenfabrieken, spinnenrijen
			112.12 Bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie	Steenbakkerijen, bierbrouwerijen, leerlooierijen, kalkbranderijen, draadtrekkerijen
		112.2 Bedrijven met heterogene massaproductie	112.21 Bedrijven die enkelvoudige massaproducten maken	Tafelzilver, glas- en aardewerk, schroefbouten, biscuits, behangselpapier, conserven
			112.22 Bedrijven die samengestelde massaproducten maken	Schoenen, confectiekleding, radiotoestellen, rijwielen, auto's, gestandaardiseerde machines
		112.3 Bedrijven met stuk- en seriestukproductie	112.31 Bedrijven met stukproductie	Vervaardiging van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk, waterbouwkundige werken
			112.32 Bedrijven met seriestukproductie	Bouw van zusterschepen, scheepsmotoren, spoorwagrijtuigen
	113 Agrarische en extractieve bedrijven (onderverdeling hier achterwege gelaten)		Landbouw, veeteelt, tuinbouw, bosbouw, mijnbouw, zand- grint- en steenwinning, visserij	
	100 Huishoudingen die voor de markt produceren	120 Bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming	121.1 Bedrijven met een zekere doorstroming van eigen goederen	121.11 Bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom van het bedrijf zijn
121.12 Bedrijven met doorstroming van goederen welke eigendom van derden zijn				Veilingen, wasserijen, stomerijen, ververijen, reparatiebedrijven, transportbedrijven (goederen-) vemen (zie ook 121.21)
121.13 Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren				Gas-, elektriciteit- en waterleveringsbedrijven, telefoonexploitatie maatschappijen, radiodistributiebedrijven
121.2 Bedrijven waarbij de dienstverlening bestaat uit of gepaard gaat met beschikbaarstelling van ruimten			121.21 Bedrijven waarbij specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	Huizenexploitatie maatschappijen, vemen (zie 121.12), ziekenhuizen, sanatoria, hotels, tentoonstellingen (verhuur van stands), vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (scheepvaart, luchtvaart)
			121.22 Bedrijven waarbij geen specifieke reservering der ruimten plaatsvindt	Vermakelijkheidsbedrijven, bad- en zweminrichtingen, vervoerbedrijven voor het transport van personen over relatief korte afstand (trein, tram, bus, taxi)
			121.3 Overige dienstverleningsbedrijven en -beroepen	Schoonmaakbedrijven, vrije beroepen
122 Financiële instellingen		122.1 Banken (onderverdeling hier achterwege gelaten)	Algemene banken, spaarbanken, hypotheekbanken	
		122.2 Speciale financieringsinstellingen (idem)	Participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen	
		122.3 Tussenpersonen in de effectenhandel	Makelaars en commissionairs in effecten	
		122.4 Verzekeringsbedrijven	Levensverzekeringbedrijven, schadeverzekeringbedrijven	
200 Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftenbevrediging harer leden beschikbaar stellen	210 Overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen, voor zover niet vallende onder 100	Rijk, provincie en gemeente, publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven		
	220 Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voor zover niet vallende onder 100	Verenigingen, kerkenootschappen		

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 onderscheidene 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.

Derhalve wordt in dit leerboek niet in eerste instantie uitgegaan van de typologische indeling van organisaties, maar wordt de procesinstek 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 Organisatie 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 informatiebehoefte 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.

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 algemeen 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:

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Het aanbieden en leveren van <ol style="list-style-type: none"> a Ingekochte goederen b Zelf vervaardigde goederen 2 Het inkopen van middelen: Goederen en diensten 3 Het vervaardigen van goederen 4 Het aanbieden van diensten door het beschikbaar stellen van <ul style="list-style-type: none"> • Productiemiddelen • Menselijke arbeidskracht • Menselijke kennis en specifieke kundigheden 5 Het aantrekken en 'verzorgen' van mensen in een organisatie 6 Het zorgdragen voor financiële middelen voor de financiering van mensen en middelen 7 Het zorgdragen voor informatie-verstrekking ten behoeve van het besturen, het functioneren en het afleggen van verantwoordingen. | <ul style="list-style-type: none"> • Het verkoopproces met veelal daaraan gekoppeld het opslagproces • Het inkoopproces • Het productieproces • 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>middel</i> en in het tweede geval een <i>afdeling</i>) • Het human resource proces • Het financieel proces • Het administratieve en/of gegevensverwerkend proces |
|---|--|

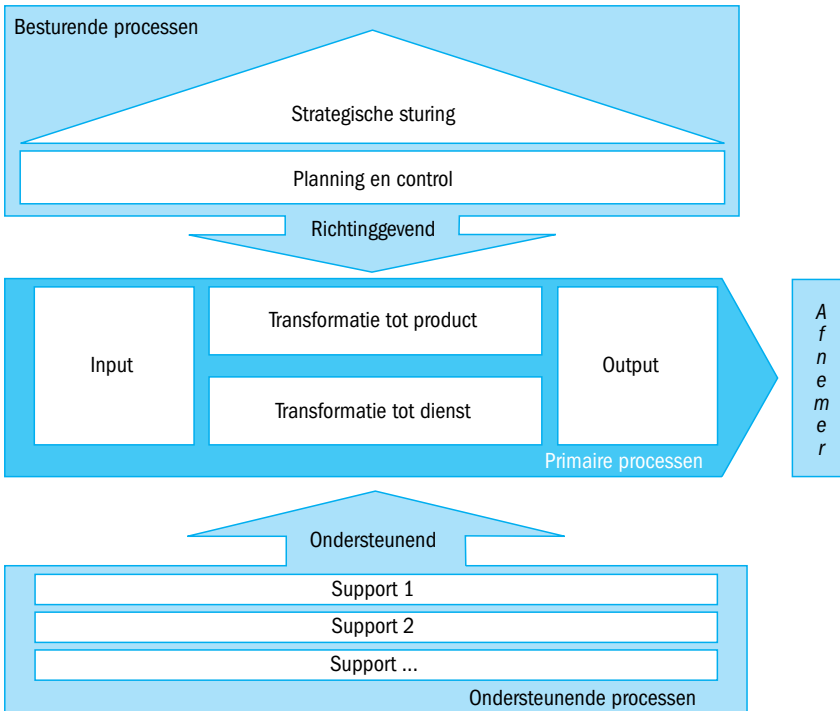
De hier opgesomde processen vormen over het algemeen de kern van de globale indeling van huishoudingen in handelsbedrijven, productiebedrijven en dienstverlenende bedrijven. Deze processen kunnen weer nader worden getypeerd.

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



1.4 Structurering leerstof

In dit leerboek is de driedeling in processen terug te vinden. Dit betekent dat dit boek ingaat op besturende processen (hoofdstuk 2), primaire processen (de hoofdstukken 4 t/m 10) en ondersteunende processen (de hoofdstukken 11 en 12).

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 als eerste proces het planning- en control-proces 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 in 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 van 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 bedrijfshuishoudingen 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 dan 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 halffabrikaten inkopen. Voor bedrijven met een administratief product of dienstverlenende bedrijven is inkoop niet zozeer een primair maar eerder een ondersteunend proces.

De hoofdstukken 7 en 8 behandelen het transformatieproces van productiebedrijven. 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 human resource proces 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.

Naast deze ondersteunende processen die in dit leerboek worden besproken, kennen de meeste organisaties ook nog huisvesting en ICT (Informatie en Communicatie Technologie) als ondersteunende processen.

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 informatiebehoefte 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.

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.

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?
-