

# Beginnelsen van de administratieve organisatie



Noordhoff Uitgevers

**Mark Paur, Marc Mittelmeijer,  
Rob van Stratum & Berco Leeftink**

3<sup>e</sup> druk



# Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

# Beginnelsen van de administratieve organisatie

**M. (Mark) Paur RA MMO**

**drs.ir. M.A. (Marc) Mittelmeijer RI**

**ir. R.J.M. (Rob) van Stratum RI CPIM CIRM CSCP CLTD**

**ir. C.B. (Berco) Leeftink**

Eindredactie:

**prof.dr. L. (Leen) Paape RA RO CIA**

---

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Rocket Industries, Groningen  
Omslagillustratie: Oliver Strewe, 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](mailto: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 / 17

© 2017 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](http://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](http://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) 978-90-01-87682-1  
ISBN 978-90-01-87681-4  
NUR 786

# Woord vooraf

Voor je ligt de derde en herziene uitgave *Beginselen van de administratieve organisatie*.

In deze uitgave is weer het nodige gewijzigd ten opzichte van de vorige. De ontwikkelingen op het terrein van administratieve organisatie gaan razendsnel. De toepassingsmogelijkheden van ICT worden steeds groter, data analytics, big data, social media, cloud computing, enzovoort nemen een steeds belangrijkere plaats in voor het functioneren van organisaties. In hoofdstuk 8 wordt een aantal van deze ontwikkelingen besproken.

Naast de technische ontwikkelingen zijn ook ontwikkelingen als horizontaal toezicht zoals de Belastingdienst dat toepast relevant. In bredere zin kunnen we spreken over meer integratiemogelijkheden binnen ketens, waarbij de betrouwbaarheid van informatie steeds belangrijker wordt omdat de wederzijdse afhankelijkheid binnen de ketens ook groter wordt. Informatie wordt hergebruikt door andere partijen waarbij niet altijd meer duidelijk is wie de eigenaar van die informatie is.

Uiteraard blijft interne beheersing van processen het centrale thema. Ook al nemen de technische mogelijkheden toe en wordt regelgeving steeds indringender en alomvattend, dagelijks kunnen we in de krant lezen dat nogal eens wat misgaat. In de afgelopen jaren zijn weer vooraanstaande bedrijven ten onder gegaan. Een constatering is dat de meeste bedrijven die in de problemen zijn gekomen dat meestal kwamen op die terreinen waarin ze toch goed zouden moeten zijn omdat het de kern van hun bedrijfsvoering was. Zo zijn banken en financiële instellingen in de problemen gekomen omdat hun risicobeheersing niet goed op orde was. Bouwbedrijven gingen ten onder omdat het projectmanagement en de beheersing van de risico's in grote projecten onder de maat was. V&D bestaat niet meer en in de winkelstraten is een ware kaalslag aan de gang. De huidige retail is de retail van vroeger niet meer.

Het is belangrijk om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Veel bedrijven stellen zich de vraag of hun organisatie hen in staat stelt hun verdienmodel aan te passen. De televisieomroepen constateren dat Netflix hun bestaan op losse schroeven zet. Marketing via advertenties neemt ook snel af en de digitale transformatie heeft op dat punt flink huisgehouden. Kranten zoeken naar andere manieren om geld te kunnen verdienen. De lijst van sectoren waar de verandering immens zijn is langer, je kunt ze zelf bedenken.

Wat blijft is de behoefte aan een betrouwbare informatievoorziening. In dit boek krijg je aangereikt hoe je kunt kijken naar processen en maatregelen die in deze processen worden getroffen om die informatievoorziening be-

trouwbaar te maken. Daartoe leert dit boek je organisaties in te delen volgens een bepaalde typologie. Die typologie helpt je bij het zicht krijgen op de mogelijke knelpunten in die informatievoorziening en welke maatregelen dan getroffen kunnen worden om die problemen te voorkomen. Die maatregelen dienen dan te worden ingevoerd en vervolgens te worden beoordeeld op de goede werking. Daarmee zijn belanghebbenden, managers en controllers in staat om verantwoording af te leggen over uitkomsten van de bedrijfsvoering.

Het belang van een goed begrip van de beginselen van administratieve organisatie is groot. Veel organisaties wordt gevraagd te melden of hun bedrijfsvoering op orde is en of ze 'in control' zijn. Toezichthouders, managers, leveranciers, klanten en medewerkers zijn zeer geïnteresseerd in het antwoord op die vraag. Die vraag kan alleen maar beantwoord worden als de inrichting van de processen voldoet aan de eisen die daaraan moeten worden gesteld. Dit boek helpt je met het maken van de juiste keuzes en stelt je in staat met behulp van de casussen en de meerkeuzevragen je kennis toe te passen en te toetsen. Er is ook een ondersteunende website waar je nadere informatie, cases en oefenvraagstukken kunt vinden die je in staat stellen je goed voor te bereiden.

De auteurs zijn allen ervaren docenten en beschikken bovendien over veel praktijkervaring waardoor ze in staat zijn op een compacte en begrijpelijke manier een abstract begrip als administratieve organisatie toegankelijk te maken. Ik wens je veel studieplezier en succes.

Leen Paape  
Sassenheim, najaar 2016



# Serieoverzicht Beheersen van bedrijfsprocessen

- Beginselen van de financiële administratie
- ERP en Business Management
- Beginselen van de administratieve organisatie
- De kern van de administratieve organisatie



# Inhoud

- Inleiding 9
  
- 1    Introductie bedrijfsprocessen en organisaties 11**

  - 1.1   Organisaties en bedrijfsprocessen 13
  - 1.2   Ontwikkelingen in organisaties 17
  - 1.3   Typologie van organisaties 21
  - 1.4   Het PBI-model 22
    - Samenvatting 24
    - Vraagstukken 26

  
- 2    Bedrijfsprocessen 29**

  - 2.1   Bedrijfsprocessen bekeken 31
  - 2.2   Functionele bedrijfsprocessen 33
  - 2.3   Typologie van bedrijfsprocessen 38
  - 2.4   Besturing van bedrijfsprocessen 40
    - Samenvatting 45
    - Vraagstukken 46

  
- 3    Beheersing van processen 47**

  - 3.1   Administratieve organisatie 49
  - 3.2   Interne controle 55
  - 3.3   Beheersing van processen, management control 58
  - 3.4   Tax control framework 60
  - 3.5   Methoden en technieken van administratieve organisatie 61
    - Samenvatting 65
    - Vraagstukken 67

  
- 4    Principes van administratieve organisatie 69**

  - 4.1   Bouwstenen van de administratieve organisatie 71
  - 4.2   Randvoorwaarden 72
  - 4.3   Informatie 77
  - 4.4   Processen 78
  - 4.5   Verbanden 80
  - 4.6   Typologie 84

- 4.7 **Attentiepunten 84**
  - Samenvatting 85
  - Vraagstukken 86
  
- 5 Handel op rekening: de primaire processen (1) 87**
  - 5.1 Inkoopproces 89
  - 5.2 Voorraadproces 96
  - 5.3 Verkoopproces 100
    - Samenvatting 105
    - Vraagstukken 106
  
- 6 Handel op rekening: de ondersteunende processen (2) 107**
  - 6.1 Personeelsproces 109
  - 6.2 Financieel-administratief proces 118
  - 6.3 Het IT-proces 124
    - Samenvatting 130
    - Vraagstukken 131
  
- 7 Verschillende typologieën: een inleiding 133**
  - 7.1 Typologieën 135
  - 7.2 Handel 135
  - 7.3 Productie 138
  - 7.4 Dienstverlening 144
    - Samenvatting 147
    - Vraagstukken 148
  
- 8 Ontwikkelingen in de administratieve organisatie 149**
  - 8.1 Een korte historie 151
  - 8.2 Informatietechnologie 151
  - 8.3 Globalisering 155
  - 8.4 Regelgeving 160
  - 8.5 Risk management 162
    - Samenvatting 165
    - Vraagstukken 167
  
- Antwoorden tussenvragen 168**
  
- Register 177**

# Inleiding

---

Administratieve organisatie, nou niet bepaald een woord waar je als hbo-student direct warm voor loopt. Stoffig en saai is het imago dat aan het vak kleef. En ook bij accountants en controllers staat Administratieve Organisatie (AO), ook wel Bestuurlijke Informatievoorziening (BIV) in het geheugen gegrift als het maken van taaie vraagstukken.

*Beginselen van de administratieve organisatie* maakt duidelijk dat deze beeldvorming niet terecht is. Zeker in deze tijd van automatisering, globalisering en razendsnelle veranderingen, is het een uitdaging om processen zo te organiseren dat de bedrijfsdoelstellingen gehaald worden. Daar helpt een goede administratieve organisatie bij. Sterker nog, het is een voorwaarde.

Elk hoofdstuk begint met een openingscasus zodat je een beeld krijgt van de betekenis van AO in de praktijk. Ook verder in de hoofdstukken vind je veel voorbeelden en casussen, zodat je leert de theorie naar de praktijk te vertalen. Het maken van de tussenvragen helpt je om voor jezelf te toetsen of je de behandelde leerstof begrijpt. De antwoorden van de tussenvragen vind je achter in het boek. Aan het eind van elk hoofdstuk vind je vraagstukken. Op de website bij het boek [ho.noordhoff.nl/boek/beginselen-van-de-administratieve-organisatie](http://ho.noordhoff.nl/boek/beginselen-van-de-administratieve-organisatie) staan de uitwerkingen van de vraagstukken, meerkeuzevragen en de antwoorden op de meerkeuzevragen en verder oefenmateriaal.

Organisaties en processen staan in *Beginselen van de administratieve organisatie* centraal. Een organisatie functioneert niet zonder een administratieve organisatie. Iedereen in een organisatie heeft informatie nodig om een taak of een opdracht uit te voeren. De keuze voor het selecteren en verzamelen van informatie, het informatiesysteem en wie toestemming heeft om op welk moment welke informatie te raadplegen, bepalen de inrichting van de processen in een organisatie.

In hoofdstuk 1 en 2 krijg je een inleiding in het vak Administratieve Organisatie. In hoofdstuk 1 leer je wat voor soort organisaties er zijn en welke processen zich afspelen. Je gaat een aantal processen gedetailleerd bekijken, zodat je zult zien dat processen uit verschillende stappen bestaan. Hoofdstuk 2 gaat vervolgens in op hoe een organisatie ervoor zorgt dat processen goed lopen.

Dit komt terug in hoofdstuk 3, maar dan vanuit de invalshoek administratieve organisatie. Je maakt uitgebreid kennis met de begrippen administratieve organisatie en interne controle. Je leert welke hulpmiddelen er zijn om een administratieve organisatie te ontwerpen en vast te leggen. In hoofdstuk 4 ga je dieper in op het begrip administratieve organisatie. Je onderzoekt alle bouwstenen die voor een goede administratieve organisatie zorgen.

In hoofdstuk 5 en 6 ga je kennismaken met de administratieve organisatie binnen een handelsbedrijf. Dit is het type bedrijf dat relatief het minst gecompliceerd is om een goede administratieve organisatie te kunnen begrijpen.

In hoofdstuk 5 leer je over de primaire processen: inkoop, magazijn en verkoop. Hoofdstuk 6 gaat over de ondersteunende processen personeel, financieel-administratief en automatisering (IT).

In hoofdstuk 7 maak je kort kennis met andere soorten bedrijven, zoals het productiebedrijf en de verschillende soorten dienstverlenende bedrijven. Je zult zien dat elk soort bedrijf zijn specifieke AO-kenmerken heeft.

In hoofdstuk 8 komen ontwikkelingen aan de orde die de administratieve organisatie sterk beïnvloeden, zoals automatisering, globalisering en regelgeving die steeds hogere eisen aan de administratieve organisatie stellen.

### **Bij de tweede druk**

Ten opzichte van de eerste druk hebben drie soorten aanpassingen plaatsgevonden.

Ten eerste hebben we getracht het taalgebruik en de aanspreekvorm nog meer af te stemmen op de huidige hbo-student.

Daarnaast is het boek verder geactualiseerd. Dit vind je met name terug in hoofdstuk 8 waarin zaken als cloud computing en xbrl aan de orde komen. Tot slot heeft er een verschuiving plaatsgevonden. Hoofdstuk 6 handelt nu uitsluitend over ondersteunende processen. Het onderdeel productie is verplaatst naar hoofdstuk 7. Hierdoor is met de hoofdstukken 5 en 6 een afgerond geheel over de handelsonderneming bereikt. Hoofdstuk 7 behandelt het productiebedrijf en de dienstverlenende ondernemingen waarbij stof uit hoofdstuk 6 respectievelijk hoofdstuk 4 uit de vorige druk als basis heeft gediend.

### **Bij de derde druk**

In de derde druk hebben we weer veel aanpassingen gedaan om het boek te laten aansluiten op de laatste – vooral technologische – ontwikkelingen. Zo worden in hoofdstuk 8 ontwikkelingen als social, mobile, cloud en big data besproken en hebben ook in andere hoofdstukken aanpassingen geleid tot het up-to-date houden van het boek, iets dat met de razendsnelle ontwikkelingen niet makkelijk is. In hoofdstuk 3 laten we zien dat administratieve organisatie ook voor de fiscus in het kader van Horizontaal Toezicht van belang is.



Daarnaast hebben we bij de tekst aangegeven waar je op de ondersteunende website nadere informatie kan vinden, onder meer in de vorm van casussen en oefenvraagstukken.

We hopen op deze manier de stof verder toegankelijk gemaakt te hebben zodat je met veel plezier zult terugkijken op je kennismaking met het boeiende vak administratieve organisatie.

# 1

# Introductie bedrijfsprocessen en organisaties

- 1.1 Organisaties en bedrijfsprocessen**
  - 1.2 Ontwikkelingen in organisaties**
  - 1.3 Typologie van organisaties**
  - 1.4 Het PBI-model**
- Samenvatting**  
**Vraagstukken**

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van bedrijfsprocessen in organisaties. Aan de hand van diverse voorbeelden introduceren we vervolgens een model dat behulpzaam is bij de verdere behandeling van de begrippen uit de administratieve organisatie. Daarna bespreken we aan de hand van de casus van een bankorganisatie met welke ontwikkelingen organisaties tegenwoordig worden geconfronteerd. Vervolgens geven we een indelingsmodel voor typen organisaties, een typologie waarbij organisaties worden ingedeeld volgens enkele specifieke kenmerken. Ten slotte introduceren we het PBI-model, dat wij in de rest van het boek gebruiken om de leerstof te behandelen. PBI staat voor Proces – Beheersing – Informatie.

---

# Kledingzaak Bolte

---

1

Bolte is een winkelketen die kleding verkoopt voor dames en heren in de leeftijdsklasse van 18 tot 35 jaar. Casual en zakelijke kleding voor vrije tijd en werk. Bolte heeft winkels in alle grote en middelgrote steden in Nederland. De winkels opereren als zelfstandige filialen met een bedrijfsleider/filiaalhouder en medewerkers.

Bolte-Kampen is een winkel in het centrum van het winkelgebied in de plaats Kampen. Klanten komen uit Kampen en directe omgeving. Een klant die in de winkel een kledingstuk wil kopen, spreekt een medewerker van de winkel aan of andersom: de medewerker spreekt de klant aan om te helpen. Samen met deze medewerker zoekt de klant de kledingstukken uit, past deze voor

de juiste maat en als de klant een keuze heeft gemaakt, neemt de klant de kledingstukken mee naar de kassa. Aan de kassa staat een andere medewerker, die de kledingstukken in ontvangst neemt, de prijskaartjes/labels van de kledingstukken afhaalt en de beveiliging verwijdert. De kledingstukken worden vervolgens door de medewerker opgevouwen en in een tas van Bolte gestopt. Vervolgens identificeert de medewerker zich bij de kassa en worden de prijskaartjes gescand. De klant dient het bedrag van de aankoop contant te betalen met een betaalpas of contant geld. Nadat de klant heeft betaald, krijgt de klant de kassabon en de tas met kledingstukken. Met een laatste groet loopt de klant tevreden met zijn nieuwe kleding de winkel uit.

## 1.1 Organisaties en bedrijfsprocessen

In deze paragraaf zullen we nader ingaan op de beschrijving van een proces of een bedrijfsproces, de beschrijving van een organisatie en de beschrijving van het primaire proces van een organisatie. Dit doen we aan de hand van de winkelketen van Bolte, zoals die in de openingscasus is geïntroduceerd. We bespreken eerst de openingscasus.

In de openingscasus is het bedrijfsproces ‘verkoop kledingstuk’ beschreven. Bij bedrijfsprocessen zien we dat er verschillende activiteiten worden verricht voor de uitvoering van één bedrijfsproces. Ook zien we dat er vooraf moet zijn nagedacht over de volgorde van de activiteiten en het begin en het einde van het bedrijfsproces.

Ten aanzien van het verkoopproces kunnen we verschillende vragen stellen:

- Hoe weet de medewerker bij de kassa dat de prijs op het label van het kledingstuk juist is?
- Hoe kan de medewerker controleren of hij alle kledingstukken van de klant heeft gescand?
- Hoe kan de winkel voorkomen dat kledingstukken onbetaald de winkel verlaten?
- Hoe kan de bedrijfsleider controleren dat de inhoud van de kassa als geldbedrag en gepind bedrag overeenkomt met de opbrengst van de totale verkopen van een dag?
- Hoe kan de bedrijfsleider controleren dat er geen geld van de klanten buiten de kassa om wordt ontvangen?
- Wat betekent dit voor de inrichting van het verkoopproces?

Samenvattend zijn dit allemaal vragen die te maken hebben met de betrouwbaarheid en volledigheid van de registratie van de inkomsten en de integriteit van medewerkers en klanten. Juist over dit soort aspecten gaat het vakgebied administratieve organisatie.

In figuur 1.1 geven we het verkoopproces weer zoals dit beschreven is in de openingscasus.

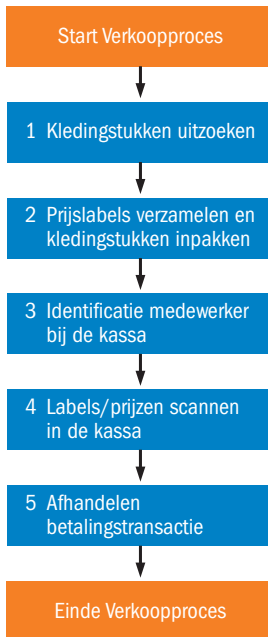
Een bedrijfsproces bestaat altijd uit een aantal activiteiten. In het verkoopproces van Bolte zijn dat allemaal activiteiten die na elkaar worden uitgevoerd. Dat vind je terug in het schema doordat ze onder elkaar staan. Het voordeel van het op deze wijze beschrijven is dat de verschillende activiteiten afzonderlijk zijn te herkennen en de samenhang tussen de activiteiten is terug te vinden. De verschillende activiteiten hoeven niet altijd door dezelfde medewerker te worden uitgevoerd. Dat zie je in diverse kledingzaken ook wel terug, namelijk dat sommige medewerkers vooral de klanten helpen bij het uitzoeken en de winkel op orde houden en dat andere medewerkers het kassawerk doen. Dat gebeurt niet alleen uit gemak of omdat de kassamedewerker de filiaalchef is, maar ook vaak vanuit controleoogpunt, zodat je kunt voorkomen dat kleding oneigenlijk verkocht wordt. Door een beschrijving te maken van de verschillende activiteiten in een proces kun je ook goed nadenken over de hulpmiddelen die in een proces gebruikt moeten of kunnen worden. Als we dan de stap maken naar administratieve organisatie, kun je met een goede beschrijving en analyse van een bedrijfsproces ook inschatten op welke plaatsen je als winkel risico loopt. Vervolgens kun je dan maatregelen nemen om deze risico's geheel of in ieder geval zoveel mogelijk af te dekken.

### Bedrijfsproces



In de openingscasus hebben we van een Bolte-winkel het verkoopproces beschreven. Dit verkoopproces wordt uitgevoerd door twee medewerkers. In een winkel werken diverse medewerkers om de winkel als organisatie te laten functioneren. In casus 1.1 zullen we van de Bolte-winkel in Wassenaar de organisatie beschrijven.

FIGUUR 1.1 Bedrijfsproces verkoop bij Bolte



### CASUS 1.1

## Bolte-Wassenaar, organisatie van de winkel

Bolte-Wassenaar is een winkel in de hoofd-winkelstraat van Wassenaar. De winkel is onderdeel van hetzelfde concern als de winkel van Bolte-Kampen uit de openingscasus.

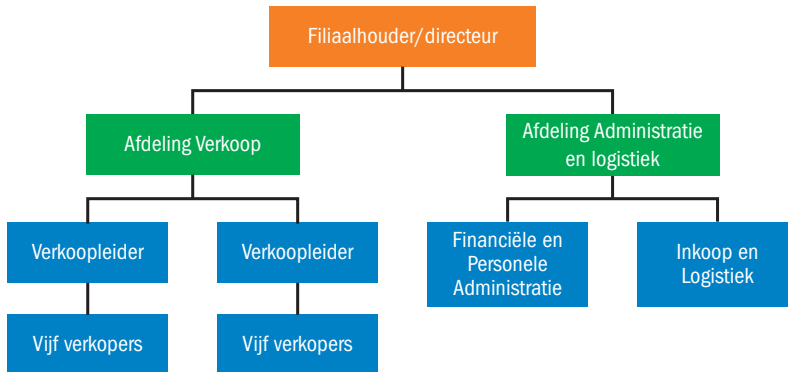
De winkel in Wassenaar is een middelgrote vestiging. De vestiging wordt geleid door een bedrijfsleider, de directeur van de winkel. Hij geeft leiding aan twee afdelingen. De verkoopafdeling en de afdeling Administratie en Logistiek. De verkoopafdeling zorgt voor de verkoop in de winkel. Als de winkel open is,

staat een verkoopteam klaar voor de klanten. Een verkoopteam bestaat uit een verkoopleider met drie tot vijf verkopers (afhankelijk van de verwachte drukte). De winkel in Wassenaar heeft twee verkoopleiders (naast de directeur) en totaal twaalf verkopers. De afdeling Administratie en Logistiek kent twee subafdelingen, namelijk een subafdeling Financiële en Personele Administratie en een subafdeling Inkoop en Logistiek (waaronder inkoop en planning, magazijn en logistieke administratie).



De beschrijving van een organisatie bestaat meestal uit een beschrijving van de afdelingen in een organisatie. Ook is hierin terug te vinden hoe de hiërarchie van de afdelingen is. In figuur 1.2 hebben we dit schematisch weergegeven in een organogram.

FIGUUR 1.2 Organogram winkel Bolte



Een organogram is een weergave van verantwoordelijkheden in een organisatie. Het wordt ook wel een hiërarchisch organisatieschema genoemd, omdat je kunt terugvinden wie leidinggeeft aan wie (de hiërarchie van de organisatie). In figuur 1.2 herkennen we dus de hoogste verantwoordelijkheid binnen een winkel, die bij de filiaalhouder of directeur berust. Hij geeft direct leiding aan een afdeling Verkoop, waarin een aantal verkoopteams zit die elk bestaan uit een verkoopleider en enkele verkopers. Daarnaast geeft de filiaalhouder leiding aan een afdeling Administratie en Logistiek, die twee subafdelingen kent, namelijk een afdeling Financiële en Personele Administratie en een afdeling Inkoop en Logistiek die zorgt voor de goederenbeweging van het filiaal. In dit voorbeeld is de organisatie vrij klein, waardoor sommige functies in één afdeling worden geplaatst, zoals Inkoop en Logistiek, die samen met de Financiële en Personele Administratie de afdeling Administratie en Logistiek vormt. In grotere organisaties zullen deze afdelingen vaak gesplitst worden om de verantwoordelijkheid voor de inkoop los te koppelen van de administratie, waardoor controle kan worden uitgeoefend op de betrouwbaarheid van de inkoop en op de volledigheid van de registratie van de inkomende goederen. Vanuit de administratieve organisatie is dit belangrijk. De verschillende afdelingen kennen ook verantwoordelijkheden in de organisatie. Vanuit de administratieve organisatie en de beheersing van risico's is het ook belangrijk dat de verschillende rollen in een bedrijf worden onderscheiden met verschillende verantwoordelijkheden. Dan bouw je als het ware checks en balances in je organisatie in. Daarmee bedoelen we dat je daarmee controles inbouwt. Neem als voorbeeld de verkoop van goederen door de verkoopteams. De administratie registreert de verkopen en administreert de betalingsontvangsten. De afdeling Inkoop en Logistiek constateert de fysieke verandering van de voorraad via het voorraadbeheer en bestellingen. Als er iets fout gaat, zal een van deze partijen hiermee geconfronteerd worden, waardoor fouten zichtbaar worden. Het zichtbaar maken van dit soort risico's is in de administratieve organisatie buitengewoon belangrijk.

Organogram  
Hiërarchisch  
organisatie-  
schema



Beheersing  
van risico's

De Bolte-winkel in Wassenaar kent een goederenbeweging. De kleding komt op een bepaald moment binnen, wordt ontvangen en opgeslagen, en hopelijk uiteindelijk een keer verkocht. In casus 1.2 is dit proces voor Bolte-Wassenaar beschreven.

### CASUS 1.2

## Bolte-Wassenaar, het primaire proces

Het primaire proces van Bolte geeft invulling aan het bestaansrecht van de winkel. Dat betreft uiteraard de inkoop, opslag en verkoop van kleding. Het primaire proces van Bolte begint met het bestellen van kledingstukken. Na de bestelling komen de kledingstukken aan bij het ontvangstmagazijn van de winkel. Het in ontvangst nemen van de goederen bestaat uit de controle op schade en de controle op de hoeveelheid in relatie tot dat wat besteld is. Na goedkeuring van de ontvangst worden de kledingstukken in de voorraad opgenomen. Bolte heeft hiervoor een winkelmagazijn waar de kledingstukken worden opgeslagen voordat ze in de winkel worden

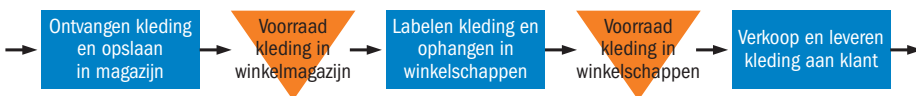
gehangen. De filiaalhouder bepaalt wanneer een bepaald product in de winkel moet worden gehangen. De verkoopteams halen die producten in het magazijn op, prijzen ze, bevestigen de labels en beveiligingsonderdelen aan de kledingstukken en hangen die in de rekken of leggen ze in de schappen van de winkel. Als een klant een kledingstuk koopt, wordt dit bij de kassa gescand en verkocht, de beveiliging wordt eraf gehaald waarna het kledingstuk de winkel verlaat. Alle activiteiten samen, vanaf ontvangst van de goederen, van de leverancier tot en met het meegeven van de kledingstukken met de klant, vormen het primaire proces van Bolte.

#### Primair proces

Casus 1.2 beschrijft een primair proces van een winkel. Dit is een relatief eenvoudig primair proces. Toch is de weergave van het primaire proces al behoorlijk ingewikkeld. In figuur 1.3 hebben we het primaire proces van Bolte weergegeven in een zogenaamde logistieke basisstructuur.

#### Logistieke basisstructuur

FIGUUR 1.3 Primair proces bij winkel Bolte



In deze basisstructuur zie je een activiteit weergegeven met een rechthoek en een voorraad met een driehoek. De eerste activiteit betreft dus het ontvangen van de goederen en het opslaan in het winkelmagazijn. De tweede activiteit is het uit het winkelmagazijn halen van de kledingstukken, het labelen en vervolgens ophangen in de winkel. De winkel is zelf feitelijk ook een opslagplaats of magazijn. De laatste activiteit is de verkoop en het afgeven van het kledingstuk.

#### Kernactiviteiten van een organisatie

Een primair proces van een organisatie beschrijft altijd de kernactiviteiten van een organisatie. In dit geval een goederenproces binnen een winkel, maar het kan ook een goederenbeweging in een productiebedrijf zijn. Het is tegenwoordig gebruikelijk om bij andere organisaties hun kernactiviteiten te beschrijven met een basisstructuur, ook al betreft het geen goederenbeweging maar een dienst. Zo kun je het primaire proces van een opleiding bepalen

door de activiteiten in het onderwijsproces achter elkaar te beschrijven. De student komt aan, volgt de verschillende onderdelen van de opleiding en verlaat de opleiding wel of niet met een diploma. In dit boek zullen we voor veel verschillende organisaties de bedrijfsprocessen gaan beschrijven.

### TUSSENVRAAG 1.1

Neem een zelfstandige speelgoedzaak.

- Beschrijf het primaire proces.
- Beschrijf het verkoopproces.
- Beschrijf het proces van teruggave van een PlayStation-spel door een klant.
- Stel minstens drie vragen over het proces teruggave van een PlayStation-spel die je zou stellen als je de eigenaar van deze zaak bent en het proces wordt uitgevoerd door een van jouw medewerkers.
- Welke maatregelen zou jij vooraf nemen om misbruik van de mogelijkheid tot teruggave van een PlayStation-spel te voorkomen?

## 1.2 Ontwikkelingen in organisaties

Organisaties functioneren in een markt. In deze markten doen zich allerlei ontwikkelingen voor die invloed hebben op de interne organisatie van bedrijven. Organisaties moeten inspelen op deze ontwikkelingen, ook wel omgevingsfactoren genoemd, om hun marktpositie te handhaven of te

### CASUS 1.3

## European Private Bank, EP-Bank

De EPB is een private bank, die van oorsprong gevestigd is in Zwitserland. De bank richt zich op particulieren en niet-beursgenoteerde bedrijven. In deze niet-beursgenoteerde bedrijven is er veelal een beperkt aantal eigenaren van het betreffende bedrijf, die ook hun privé-bankverkeer via EPB laten lopen. In die markt is EPB snelgroeiend. Door de klantgerichte benadering en de mogelijkheden om voor vermogende particulieren goede financiële dienstverlening te leveren, is deze solide bank in naam en imago snel gegroeid. Met de groei van de ondernemingen en het particuliere bancaire verkeer groeit EPB mee en heeft zij inmiddels vestigingen in 25 landen in Europa.

Kortgeleden heeft EPB zich voor het eerst gevestigd in Litouwen. Deze Baltische staat kent een grote economische groei en is aantrekkelijk voor buitenlandse investeerders. Een aantal klanten van EPB heeft recent gekozen om ook in Litouwen te starten. Voor EPB is het een behoorlijke opgave om zich in een ander land te vestigen.

Banken dienen namelijk te voldoen aan een aantal wettelijke regels voordat ze gerechtigd zijn zich te vestigen als bank. Een van de belangrijkste aandachtspunten daarbij is dat EPB moet gaan voldoen aan de eisen die gesteld worden door de toezichthouder financiële markten van Litouwen en daarmee aan de regels voor banken van de Nationale Bank Litouwen. Om aan deze regels te voldoen, moet EPB haar interne processen zoals het verstrekken van hypotheek en bankleningen inrichten volgens de wetgeving van Litouwen. Dit betekent dat ze niet dezelfde processen kan gebruiken als in Zwitserland. De verschillen komen naar voren in het aantal en de aard van de controlestappen die genomen moeten worden voordat een lening verstrekt mag worden. Het ontwerp van de noodzakelijke bedrijfsprocessen wordt daarom door EPB in samenwerking met enkele consultants uit Litouwen opgepakt om zo te voldoen aan de Litouwse eisen ten aanzien van de administratieve organisatie.



## Omgevings- factoren

versterken. In deze paragraaf bespreken we een aantal van die omgevingsfactoren die veranderen, waardoor de organisatie moet nadenken over haar positie en daarvan afgeleide interne processen.

Casus 1.3 laat zien dat voor de vestiging in een ander land voldaan moet worden aan een aantal wettelijke eisen, die zich vertalen in eisen ten aanzien van de administratieve organisatie.

Er is een aantal ontwikkelingen waar bijna elke organisatie mee te maken heeft omdat deze hun markt beïnvloeden. In deze paragraaf behandelen we er vier. Daarmee zijn we niet uitputtend. Het gaat om de volgende ontwikkelingen:

- 1 globalisering
- 2 IT-ontwikkelingen
- 3 samenwerking in de keten
- 4 organisatieontwikkelingen

### *Ad 1 Globalisering*

De term globalisering betekent dat landsgrenzen voor markten open zijn of worden gemaakt. Afstanden in de wereld 'worden steeds kleiner' en bedrijven en organisaties opereren dus ook steeds meer wereldwijd. De bancaire sector uit casus 1.3 is daar een voorbeeld van, maar veel langer al zijn handelsbedrijven wereldwijd actief. Productiebedrijven verplaatsen hun productie naar goedkope productiegebieden, zoals Zuidoost-Azië. Globalisering leidt ertoe dat er voldaan moet worden aan allerlei regels en wetten van diverse landen. Landen waar de productie plaatsvindt, landen waar het transport doorheen gaat en landen waar de consumentenmarkt is. De globalisering werkt ook concurrentieverhogend, waardoor bedrijfsprocessen en hun prestaties steeds effectiever en efficiënter moeten plaatsvinden. Er komen concurrenten bij waardoor het onderscheidende vermogen van jouw product of dienst zich voortdurend moet bewijzen. Een trend is dat de dienstverlening rondom handel en productie steeds meer zorgt voor het onderscheidende vermogen. De open markt zorgt voor efficiënte prijsvorming en om nog winst te maken moeten bedrijven steeds meer hun interne kosten beheersen. Dit verklaart de voortdurende aandacht voor kosten, ook als bedrijven al goede prestaties neerzetten. Een van de belangrijkste middelen die ze daarvoor hebben is de inrichting van de bedrijfsprocessen. Door handig en efficiënt hun bedrijfsprocessen in te richten (waar de administratieve organisatorische aspecten slim in verweven zitten) kunnen ze concurrentievoordeel verkrijgen. Voordeel is dat de consumentenmarkten waar de bedrijven hun producten dan kunnen afzetten, wel vele malen groter zijn dan voorheen. In hoofdstuk 7 gaan we in op het begrip globalisering.

### *Ad 2 IT-ontwikkelingen*

Sinds eind jaren tachtig van de vorige eeuw is de opmars van computers enorm versneld. Waren er eind jaren tachtig nog sporadisch huishoudens met een computer, nu zijn er in vrijwel elk huishouden één of meer computers, laptops, tablets en smartphones beschikbaar. De opmars van internet is daarvoor een belangrijk vliegwiel geweest. Internet is voor het grote publiek begin jaren negentig beschikbaar gekomen. Eerst vooral in overheids- en onderwijsinstellingen en later ook steeds meer in bedrijven. Daarbij ging het eerst voornamelijk om berichten sturen (e-mail) en bestandsuitwisseling (via ftp, file transfer protocol). Later is door softwareleveranciers de browsertechnologie

## Globalisering



ontwikkeld. Juist deze technologie heeft ertoe geleid dat het world wide web zijn intrede kon doen, dat tot massaal gebruik van internet heeft geleid. In de loop van de jaren negentig hebben de eerste bedrijven gezien dat het world wide web ook een verkoopkanaal kan zijn, naast een netwerk dat gegevens uitwisselt. Daarbij hebben we gezien dat het eerst vooral nog ging om de presentatie van producten en dat daarna pas het online winkelen ontstond. Nu is bijna alles via internet te koop. In het begin waren het vooral bedrijven die naast hun winkelketens een internetwinkel opzetten, maar later zijn er meer gespecialiseerde bedrijven gekomen die geen fysieke winkels meer hebben.



Internetwinkel

Naast deze onlinewinkels zijn er steeds meer bedrijven die het internet gebruiken ter ondersteuning van hun interne bedrijfsprocessen (vooral via beveiligde browsertechnologie). Het is daardoor mogelijk de ondersteuning van de bedrijfsprocessen te laten verlopen op plaats- en tijdsafhankelijke basis. Medewerkers kunnen dan vanuit verschillende werkplekken – binnen of buiten het bedrijf – gebruikmaken van hun programma's en data. De mogelijkheden die dit geeft voor de inrichting van de bedrijfsprocessen en de werkprocessen van de medewerkers, zijn nog lang niet uitgeput. Vandaar dat veel bedrijven voortdurend bezig zijn hun bedrijfsprocessen te innoveren door gebruik te maken van de internettechnologie.

Internet-technologie

### Ad 3 Samenwerking in de keten

Vooral in de handels- en productiebedrijven zien we steeds vaker strategische allianties ontstaan. Bijvoorbeeld samenwerking van een productiebedrijf met een assemblagebedrijf, of samenwerking van een winkelketen met een productiebedrijf. Een keten van bedrijven is een reeks bedrijven die achtereenvolgens een bijdrage leveren aan één consumentenproduct. Neem als voorbeeld de keten van bedrijven in de voedselindustrie. Een boer houdt koeien en levert melk aan de melkfabriek. De melkfabriek maakt diverse producten van deze melk, zoals volle melk, halfvolle melk, yoghurt, vla en koffiemelk. Deze melkfabriek levert aan winkelketens, die vervolgens aan de consument leveren, zie figuur 1.4.

Strategische allianties



Het voordeel van samenwerking in de keten is dat de kwaliteitsbewaking van de producten op elkaar kan worden afgestemd en daarmee verhoogd en dat de voorraden in de keten goed op elkaar kunnen worden afgestemd, met minder kosten als gevolg. Zeker bij houdbare producten is dit een belangrijke reden voor de samenwerking. We noemen een keten van bedrijven ook wel een bedrijfskolom.

Bedrijfskolom

FIGUUR 1.4 De keten van bedrijven in de zuivelindustrie



Er zijn verschillende redenen voor bedrijven om in de keten naar samenwerking te zoeken, zoals:

- inkoopvoordelen
- snelheid van levering aan klanten
- kwaliteitsverbeteringen
- gezamenlijke innovaties
- kostenreductie
- voorraadreductie (minder grote kans op incurante producten)
- verbreding van markten

#### *Ad 4 Organisatieontwikkelingen*

**Concurrentie-  
druk**

**Kostenbewustzijn**

**Verantwoordelijk-  
heden binnen  
organisaties**



Door de concurrentiedruk zijn bedrijven en instellingen voortdurend bezig hun kosten te reduceren en hun bedrijfsprocessen te analyseren en te verbeteren. Naast dit kostenbewustzijn en de concurrentiedruk op de markt is er ook een druk vanuit de arbeidsmarkt. Werknemers zijn steeds hoger opgeleid, stellen steeds hogere eisen aan hun werkomgeving en willen steeds meer verantwoordelijkheid. Werknemers willen zien wat hun betekenis is voor het bedrijf. Door deze vraag overwegen bedrijven steeds vaker hun interne organisatie aan te passen en nieuwe werkmethoden te introduceren. Dit betekent dat verantwoordelijkheden binnen organisaties voortdurend veranderen. Er komen andere organisatieprincipes, zoals de principes van teamontwikkeling. Ook betekent elke reorganisatie dat verantwoordelijkheden veranderen en dus ook de verantwoordelijkheid over de interne controle. De veranderingen in organisatorische verantwoordelijkheden leiden de laatste jaren steeds meer tot het principe van het 'laag' neerleggen van verantwoordelijkheden. Dat zou ook moeten betekenen dat er minder overhead zou moeten ontstaan in organisaties, zodat deze 'lean and mean' georganiseerd kunnen worden.

Het afslanken van een hoofdkantoor van een bedrijf of het dichtbij de markt organiseren van de productontwikkeling zijn daar goede voorbeelden van. Voor de administratieve organisatie betekenen deze organisatorische ontwikkelingen dat we moeten volgen of de interne beheersingsmaatregelen goed op orde blijven.

In deze paragraaf hebben we een viertal ontwikkelingen geschetst waar bedrijven mee te maken hebben in de keuzes die ze moeten maken om goede prestaties te kunnen blijven leveren in de markt. Elk van deze ontwikkelingen heeft grote consequenties voor de inrichting van de bedrijfsprocessen en dus ook voor de beheersingsmaatregelen die ingebouwd zijn in deze bedrijfsprocessen. Uiteraard zijn er nog veel meer ontwikkelingen waar een individueel bedrijf mee te maken heeft. Vandaar dat elk bedrijf voortdurend zijn omgeving moet volgen en analyseren om deze ontwikkelingen te zien en de gevolgen voor de interne bedrijfsprocessen te beoordelen.

#### **TUSSENVRAAG 1.2**

In de casus EPB is de ontwikkeling beschreven van een bank die zich in een nieuw land wil vestigen. Kun je een korte impressie geven van jouw mening over de betekenis van de volgende ontwikkelingen voor de EPB:

- a globalisering
- b IT-ontwikkelingen
- c organisatieontwikkelingen?

## 1.3 Typologie van organisaties

Er zijn veel verschillende soorten bedrijven en instellingen. In de praktijk blijken er – vanuit het oogpunt van de theorie – ook veel overeenkomsten te bestaan tussen de bedrijven en instellingen. Toch blijven er verschillen over. Een school is toch echt anders dan een winkel. Een gemeentehuis functioneert toch echt anders dan een brouwerij. Om theorieën te ontwikkelen die toepasbaar zijn op meer dan één type organisatie, kunnen we gebruikmaken van het begrip typologie. Een typologie is een indelingsmethode waarbij bedrijven vanuit een bepaald gezichtspunt worden onderverdeeld in vergelijkbare bedrijven of organisaties. Via het hanteren van een typologie leer je een bedrijf of organisatie vanuit een bepaald perspectief te benaderen. Als je dan een bedrijf of organisatie uit zo'n type hebt bestudeerd, zal blijken dat je een vergelijkbaar bedrijf van hetzelfde type sneller kunt begrijpen. Zo ontstaat een brede kennis van het functioneren van bedrijven en instellingen. In deze paragraaf bespreken we kort de typologie van Starreveld, een bekende typologie binnen de theorie over administratieve organisatie, zie tabel 1.1. In hoofdstuk 7 worden de verschillende soorten bedrijven uit de typologie kort behandeld.

Typologie

De typologie van Starreveld kent een hoofdindeling in twee categorieën, namelijk een onderscheid waarin organisaties werken binnen een markt of niet werken binnen een markt. Starreveld benadert de organisaties die niet werken voor een markt anders dan die wel werken voor een markt. De administratieve organisatie van de categorie niet werkend voor een markt, is veelal afgestemd op wet- en regelgeving. Deze wet- en regelgeving vervangt deels het ontbreken van een externe markt waarin concurrentie zorg draagt voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. De categorie die wel werkt voor een markt kent veelal effectieve en efficiënte bedrijfsprocessen vanuit de noodzaak te moeten overleven en concurreren binnen een markt. In tabel 1.1 is de typologie van Starreveld verkort weergegeven.

Typologie van Starreveld



TABEL 1.1 Typologie van Starreveld

Bedrijven werkend voor een markt	Handelsbedrijven	Op rekening Tegen contante betaling
	Productiebedrijven	Massaproductie Stukproductie
	Dienstverlenende bedrijven	Met een zekere goederenbeweging Informatie of informatiediensten Beschikbaar stellen ruimte Overig
	Financiële instellingen	
Geen markt	Overheid Privaatrechtelijke organisaties	

Het hanteren van een typologie is handig bij het analyseren van het functioneren van organisaties. Zeker als op procesniveau gekeken wordt naar bedrijven kun je bij het hanteren van een typologie overeenkomsten tussen bedrijven herkennen. Daarmee bouw je versneld kennis en expertise op van een veelheid aan organisaties.

**TUSSENVRAAG 1.3**

Typeer de volgende organisaties in de typologie van Starreveld volgens tabel 1.1:

- a postbezorging
- b een hbo-instelling
- c een bouwonderneming
- d een fitnessorganisatie
- e een makelaarskantoor
- f een waterschap

## 1.4 Het PBI-model

**PBI-model****Proces-  
Beheersing-  
Informatie-model**

In deze paragraaf introduceren we het PBI-model, ofwel het Proces-Beheersing-Informatie-model. Dit is een model dat wij hanteren om de leerstof van het vakgebied administratieve organisatie inzichtelijk te maken. We zullen dit model toelichten aan de hand van casus 1.4. In deze casus wordt een beschrijving gegeven van een concertorganisator die de vrije kaarten voor het concert van Coldplay via internet verkoopt.

**CASUS 1.4**

### Concert Tickets

Concert Tickets verkoopt toegangskaarten voor concerten die georganiseerd worden door HVC-Concerts. HVC organiseert concerten van nationale en internationale groepen in de grotere zalen in de Benelux. Concert Tickets is de kaartverkooporganisatie van HVC-concerts. Concert Tickets verkoopt via internet de plaatsbewijzen.

Als een klant de website van Concert Tickets opent, kan hij doorklikken naar het concert van zijn keuze. In deze casus gaat het om een concert van Coldplay in Ahoy Rotterdam. In deze zaal worden alle kaarten verkocht op een vaste plaats. De plaatsen zijn onderverdeeld in verschillende rangen, vakken en stoelen. In het begin heeft Concert Tickets problemen gekend met de verkoop via internet, doordat plaatsen verkocht werden aan klanten van wie de betaling niet gedeckt was. De stoelen in de zaal bleven dan leeg omdat de betaling niet was verricht. Om tot een betere bezetting van de concertzaal te komen, heeft Concert Tickets een

toets ingebouwd in de boekingsgang, waarbij ze de klant via Ideal laten betalen. Deze betaling wordt gecontroleerd. Als de betaling is ontvangen wordt de bestelling vastgelegd en per e-mail aan de klant bevestigd. Via de invoering van deze processtap heeft Concert Tickets de bezettingsgraad en inkomsten bij de concerten sterk kunnen verbeteren.

De stappen zijn nu als volgt. Een klant boekt een reservering via internet. Daarbij worden naam, adres, woonplaats en e-mailadres opgegeven. De kosten voor de boeking worden bij de reservering door de klant bevestigd en per Ideal betaald. Na controle door Concert Tickets dat de klant betaald heeft, wordt een bevestiging per e-mail verzonden. Als de klant niet kan betalen, worden de plaatsen weer vrijgegeven. Met de bevestigingscode kan de klant de tickets zelf uitprinten of zich op de dag van het concert melden bij de kassa en zijn kaarten in ontvangst nemen.

In de casus is een beschrijving gegeven van de verkoop en de betaling via internet voor de vrije kaarten van een concert van Coldplay. Voordat Concert Tickets de website kon ontwikkelen, heeft de leiding goed moeten nadenken

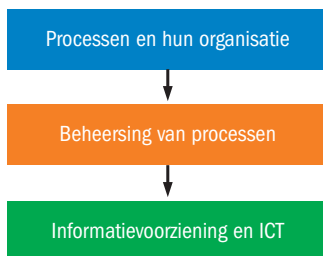


over het proces zelf en de informatie die zij als organisator tijdens de verkoop nodig heeft. Daarbij heeft ze verschillende scenario's doorgelicht om te bekijken of ze als organisator risico's loopt in dit proces. Bijvoorbeeld de vraag of een plaats niet al verkocht is, of de vraag of de verrichte betaling via internet wordt geaccepteerd. Kortom, de organisator heeft vooraf een aantal maatregelen moeten inbouwen in het proces om er zeker van te zijn dat het verkoopproces goed verloopt, zonder risico voor de verkoper. De organisator heeft dus behoefte aan informatie over de realisatie van het proces zelf en de beheersing van het proces. Het lijkt vooraf gezien dus eenvoudig om concertkaarten via internet te verkopen, maar het vraagt goed denkwerk om dit bedrijfszeker te kunnen doen. Overigens geldt dat ook voor het verkoopproces in de winkel, zoals we in de openingscasus hebben gezien.

Om de verschillende aspecten die bij de inrichting van processen en het daarbij uitsluiten van risico's goed te kunnen behandelen, gebruiken we in dit boek het PBI-model. PBI staat, zoals gezegd, voor Proces - Beheersing - Informatie. Kort benoemd gaat het bij administratieve organisaties over het goed laten verlopen van processen of bedrijfsprocessen, zodat de risico's die je als organisatie loopt zo goed mogelijk worden afgedicht door maatregelen in het procesontwerp. Om te kunnen bepalen of het proces goed loopt en waar risico's zich voordoen, is het noodzakelijk om de beheersing van het proces goed te ontwerpen om daarmee de realisatie van het proces te kunnen monitoren. Om dit goed te kunnen doen is informatie noodzakelijk. Daar staat de derde letter in het PBI-model voor, zie figuur 1.5.



FIGUUR 1.5 Het PBI-model



Het PBI-model staat voor:

- P: Bedrijfsprocessen en hun organisaties
- B: Beheersing van processen, administratieve organisatie
- I: Informatievoorziening en ICT

De basis van het PBI-model bestaat uit de bedrijfsprocessen. Om deze bedrijfsprocessen goed te laten functioneren zal de organisatie deze bedrijfsprocessen willen beheersen en controlemaatregelen toevoegen, zodat de bedrijfsprocessen datgene doen wat ze verwacht worden te doen en zoveel mogelijk risico's uitsluiten. Om deze beheersing goed te kunnen uitvoeren heeft de organisatie informatie nodig. Dat kan informatie zijn over de voortgang van het proces, maar ook inhoudelijke informatie die in een processtap gebruikt wordt. Neem bijvoorbeeld de casus van Concert Tickets. Het bedrijfsproces dat beschreven wordt betreft de reservering en verkoop van

PBI-model

Bedrijfs-  
processen

Beheersing  
Informatie

concertkaarten. Om dit proces te beheersen, is het noodzakelijk dat de organisatie beheersingsprocessen toevoegt, zoals het bijhouden van de beschikbare plaatsen en de controle of de boeking via Ideal is gelukt. Dit zijn inhoudelijke stappen die nodig zijn om het gehele proces goed te laten verlopen. In figuur 1.6 is het PBI-model gevuld voor Concert Tickets.

**FIGUUR 1.6** Het PBI-model voor verkoop concertkaarten via internet



#### TUSSENVRAAG 1.4

- Benoem en beschrijf het – in de openingscasus van Bolte – beschreven bedrijfsproces.
- Welke risico's loopt Bolte bij dit verkoopproces?
- Welke activiteiten voert Bolte uit om het proces te beheersen en zoveel mogelijk van de risico's uit te sluiten?
- Welke informatie heeft Bolte nodig om de beheersing van het bedrijfsproces te kunnen uitvoeren?

## Samenvatting

Dit eerste hoofdstuk is een kennismaking met bedrijfsprocessen en administratieve organisatie. Het vakgebied administratieve organisatie houdt zich bezig met de volledigheid en betrouwbaarheid van bedrijfsprocessen. We hebben ook de relatie tussen de organisatorische verantwoordelijkheden en de bedrijfsprocessen weergegeven. Het is daarbij belangrijk te constateren dat processtappen altijd binnen een organisatorische verantwoordelijkheid worden uitgevoerd. Maar niet alle stappen in een bedrijfsproces zullen binnen dezelfde organisatorische verantwoordelijkheid worden uitgevoerd. Vanuit het oogpunt van interne controle is het aan te raden verschillende organisatorische eenheden binnen een proces verschillende stappen te laten uitvoeren. Daarna hebben we een aantal ontwikkelingen beschreven die invloed hebben op het functioneren van organisaties in de huidige tijd. Dat waren de ontwikkelingen rondom globalisering, IT-ontwikkelingen, samenwerking tussen bedrijven en ontwikkelingen in organisaties zelf. Het is belangrijk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die invloed uitoefenen op het functioneren van bedrijven. Ook is de typologie van Starreveld

beschreven volgens welke je bedrijven kunt indelen. Deze typologie onderscheidt organisaties die wel en die niet werken voor een markt. Het gebruik van deze typologie helpt bij het analyseren van bedrijfsprocessen in dit type bedrijven. Processen in bedrijven of organisaties die in dezelfde klasse vallen hebben namelijk vergelijkbare processtappen.

Als laatste introduceerden we het PBI-model dat verder in dit boek gebruikt wordt. PBI staat voor Proces – Beheersing – Informatie. De term geeft weer dat bedrijfsprocessen de basisactiviteiten vormen van de organisatie.

De beheersing van de bedrijfsprocessen is van groot belang voor het goed realiseren van de gewenste output. Om de beheersing goed te kunnen verrichten, is informatie over het functioneren van de bedrijfsprocessen noodzakelijk.

# Vraagstukken

1

**VI.1** In apotheek Mooimeegenomen worden medicijnen op recept van de huisarts samengesteld en verstrekt aan klanten. Hiervoor moet een klant zich bij de balie melden. De klant geeft zijn naam en adres op. De apotheker ziet op zijn scherm het aangevraagde recept van de huisarts. Op basis van de gegevens van de huisarts stelt de apotheker het medicijn samen en verstrekt het aan de klant. De apotheker dient de rekening bij de zorgverzekeraar in en als het medicijn niet voor vergoeding in aanmerking komt, betaalt de klant de rekening. De apotheker registreert dit.

In dit proces zitten een paar risico's opgesloten. Wij noemen alleen de volgende twee:

- 1 Welk risico loopt de apotheek bij zeer dure medicijnen en de houdbaarheid van de medicijnen? Een van de risico's hiervan is dat medicijnen in de verkeerde vorm aanwezig zijn, met de kans dat ze te lang blijven liggen en dus over de houdbaarheidsstermijn heen gaan.
- 2 Welk risico loopt de apotheek bij het betalingsproces? Een probleem dat zich hier voor kan doen, is dat de klant bij betaling op rekening niet gaat betalen. Een ander risico is dat de klant de zorgkostenverzekeraar laat betalen en dat het medicijn niet onder de vergoedingsregels valt.

De vraag is natuurlijk hoe de apotheker deze risico's kan opvangen.

- a Noem bij elk van de drie genoemde risico's mogelijke maatregelen die jij zou bedenken.
- b Wat voor soort bedrijf is dit conform de typologie van Starreveld?
- c Teken het primaire proces in een basisstructuur.
- d Beschrijf het klantenorderproces.
- e Benoem een tweetal risico's in het klantenorderproces.
- f Teken het PBI-model voor het klantenorderproces.

**VI.2** In de mountainbikewinkel GaatieSnel worden alleen mountainbikes verkocht op specificatie van de klant. De winkeleigenaar is zelf een fanatiek mountainbiker en weet dat elke fiets zijn specifieke eigenschappen nodig heeft voor de echte mountainbiker en heeft besloten van zijn winkel een speciaalzaak te maken. Als een klant binnenkomt en informatie vraagt over een mountainbike, vult de eigenaar samen met de klant een assemblageformulier in waarop de samenstelling van zijn bike wordt vastgelegd. Na de verkoop wordt afgesproken wanneer de bike geleverd kan worden. Meestal duurt dat twee tot vier werkdagen.

Nadat de verkoop is gesloten, worden de assemblageorders afgegeven aan de werkplaats, waar twee monteurs de onderdelen verzamelen uit het onderdelenmagazijn en de fiets in elkaar zetten. Na een proefrit wordt de fiets gepoetst en wordt hij klaar voor de aflevering in de winkel geplaatst.

Op de afgesproken dag komt de klant zijn bike ophalen. Hij maakt een proefrit, waarna hij na goedkeuring de bike betaalt en meeneemt.

- a Wat voor soort bedrijf is de mountainbikewinkel in de typologie van Starreveld?
- b Teken het primaire proces in een basisstructuur.
- c Beschrijf het verkoopproces van binnenkomst van de klant tot en met aflevering.
- d Benoem ten minste twee risico's die de winkelier loopt in het verkoopproces.
- e Welke maatregelen zou jij nemen om deze risico's te beperken?
- f Beschrijf het PBI-model voor Gaatiesnel.

### V1.3

In het kader van globalisering spelen afspraken over vrij verkeer van goederen en diensten, geld en personen een belangrijke rol. In dat kader zijn TPP (Trans-Pacific Partnership) en TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) actueel.

- a Wat tracht men concreet met deze overeenkomsten te bereiken? Noem 3 zaken.
- b Wat zijn de belangrijkste argumenten van de tegenstanders van TTIP? Noem er 3.