Bestuurlijke informatie-verzorging

Processen

Noordhoff Uitgevers

Oscar van Leeuwen & Jon Bergsma

6e druk

© Noordhoff Uitgevers bv

Bestuurlijke informatieverzorging, deel 2A

Processen

Drs. J.B.T. Bergsma RA

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen - Amsterdam
Omslagillustratie: Getty Images - Erik Tham

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.

MIX
Papier van verantwoorde herkomst
FSC® C118189
FSC
www.fsc.org

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). 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) 978-90-01-85578-9
ISBN 978-90-01-82364-1
NUR 780

© Noordhoff Uitgevers bv

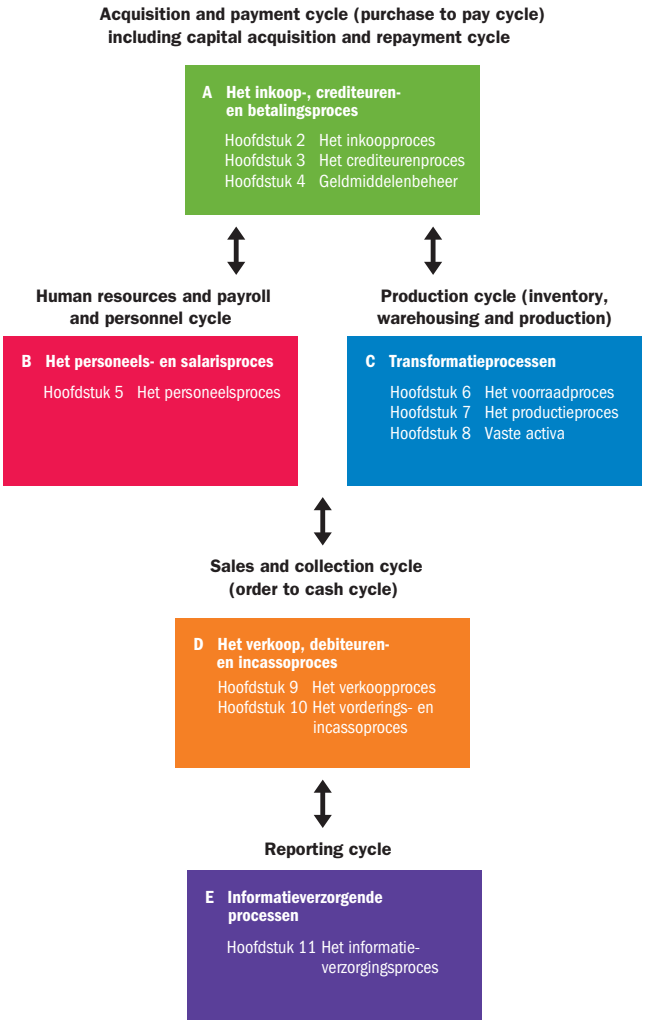
Woord vooraf bij de zesde druk

Voor u ligt een geheel herziene zesde druk van *Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2A, Processen* Hierin wordt per hoofdstuk een fase van de waardekringloop behandeld. Alle hoofdstukken hebben zo veel mogelijk dezelfde opbouw. Na een korte inleiding volgt een schematische procesbeschrijving waarin per processtap wordt beschreven welke vastleggingen noodzakelijk zijn om in de informatiebehoeften ten aanzien van dat proces te kunnen voorzien. Vervolgens wordt voor elk proces het interne betrouwbaarheidssysteem beschreven. Het raamwerk voor dit interne betrouwbaarheidssysteem is reeds behandeld in de zesde druk van de *Algemene Grondslagen voor bestuurlijke informatieverzorging,* die in 2014 verscheen.
Uitgangspunt voor het interne betrouwbaarheidssysteem vormt de controleomgeving. De voor de processen relevante wet- en regelgeving maakt hiervan onderdeel uit. Elk hoofdstuk bevat daarom een verkennend onderzoek van de wet- en regelgeving die organisaties bij de opzet van het interne betrouwbaarheidssysteem zouden moeten betrekken. Regelgeving op het vlak van externe verslaggeving maakt hiervan onderdeel uit.
Naast de controleomgeving worden uiteraard ook de andere elementen van het interne betrouwbaarheidssysteem behandeld, zoals risicoanalyse, de maatregelen van interne controle, de informatievoorziening en communicatie en monitoring. Daarmee wordt aangehaakt bij de indeling van het COSO-model.

De Nederlandse waardekringloop is verwant aan de in de Verenigde Staten gehanteerde cycle-benadering, waarbij de processen in zogenoemde ‘cycles’ zijn ondergebracht. De inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging hangt overigens niet alleen af van de fasen van de waardekringloop, maar ook van de plaats van de organisatie in de typologie van de huishoudingen. Daarom dient dit deel in samenhang met deel 2B te worden gelezen. In deel 2B zullen nadere aanwijzingen worden gegeven voor de inrichting van de fasen van de waardekringloop voor een organisaties op basis van de plaatsing in de typologie van de huishoudingen.

Deel 2A omvat de volgende secties, waarbij opgemerkt wordt dat hoofdstuk 1 een inleiding is. Zie volgend processchema.

© Noordhoff Uitgevers bv



De schrijvers van dit boek hebben uiteraard niet alleen onderling overleg gevoerd over de inhoud en opbouw van het boek. Bij de uitwerking van de verschillende hoofdstukken is dankbaar gebruikgemaakt van de adviezen en medewerking van anderen. We willen hierbij van harte de volgende personen bedanken:

- Mr. J.M.K. Burger en drs. F.L.M. Mooijman RA voor het kritisch doornemen van de beschrijvingen van de algemene wet- en regelgeving;
- Dr. P. Epe RA voor het kritisch doornemen van de beschrijvingen over de wet- en regelgeving op het gebied van de externe verslaggeving;
- Drs. R. Langenberg RA voor zijn suggesties op het vlak van blokchain en e-invoicing;
- J. Droogsma MSc RA voor het kritisch meedenken over en ondersteunen bij de inhoud van het tot stand komen van dit deel.

Voorjaar 2017
Drs. J.B.T. Bergsma RA en prof. dr. O.C. van Leeuwen RA

© Noordhoff Uitgevers bv

Inhoudsopgave

1 Inleiding 9

1.1 Twaalf vragen als uitgangspunt 12
1.2 Logisch ontwerp 13
1.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 16
1.4 Het verband tussen de fasen van de waardekringloop en de cycles 18
1.5 Relatie met de betrouwbaarheidstypologie van Starreveld 20
Gevraagd 22

SECTIE A
Het inkoop-, crediteuren- en betalingsproces 25

2 Het inkoopproces 27

2.1 Inkoop in het algemeen 29
2.2 De plaats en de aard van de inkoopfunctie 30
2.3 De binnen het inkoopproces te onderkennen stappen 34
2.4 Het interne betrouwbaarheidssysteem 48
2.5 Bepalen van het inkoopresultaat 62
Gevraagd 65

3 Het crediteurenproces 67

3.1 Crediteuren in het algemeen 69
3.2 De stappen van het crediteurenproces 70
3.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 79
Gevraagd 92

4 Geldmiddelenbeheer 93

4.1 Geldmiddelenbeheer in het algemeen 94
4.2 Geldmiddelenbeheeractiviteiten 97
4.3 Het cashmanagement 101
4.4 Het interne betrouwbaarheidssysteem 110
Gevraagd 125

© Noordhoff Uitgevers bv

SECTIE B
Het personeels- en salarisproces 127

5 Het personeelsproces 129

5.1 Het personeelsproces in het algemeen 132
5.2 De binnen het personeelsproces te onderkennen stappen 138
5.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 146
Gevraagd 171

SECTIE C
Transformatieprocessen 173

6 Het voorraadproces 175

6.1 Het voorraadproces in het algemeen 178
6.2 De binnen het voorraadproces te onderkennen stappen 183
6.3 De voorraadadministratie 186
6.4 Het interne betrouwbaarheidssysteem 191
Gevraagd 211

7 Het productieproces 213

7.1 Productieprocessen in het algemeen 217
7.2 De binnen het productieproces te onderkennen stappen 220
7.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 230
Gevraagd 245

8 Vaste activa 247

8.1 Vaste activa in het algemeen 249
8.2 Beheer van vaste activa 251
8.3 De in het investeringsproces te onderkennen stappen 259
8.4 Het interne betrouwbaarheidssysteem 262
Gevraagd 276

SECTIE D
Het verkoop-, debiteuren- en incassoproces 279

9 Het verkoopproces 281

9.1 Het verkoopproces in het algemeen 285
9.2 De binnen het verkoopproces te onderkennen stappen 286
9.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 308
9.4 Bijzondere aspecten van het verkoopproces 327
Gevraagd 331

© Noordhoff Uitgevers bv

10 Het vorderingen- en incassoproces 333

10.1 Organisatie van het vorderingen- en incassoproces 335
10.2 De binnen het vorderingen- en incassoproces te onderkennen stappen 340
10.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 352
Gevraagd 370

SECTIE E
Informatieverzorgende processen 373

11 Het informatieverzorgingsproces 375

11.1 Het informatieverzorgingsproces in het algemeen 378
11.2 De plaats en de aard van het informatieverzorgingsproces 379
11.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 388
Gevraagd 412

Eindnoten 414

Literatuur 415

Afkortingenlijst 419

Register 420

1 Inleiding

1.1 Twaalf vragen als uitgangspunt
1.2 Logisch ontwerp
1.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem
1.4 Het verband tussen de fasen van de waardekringloop en de cycles
1.5 Relatie met de betrouwbaarheidstypologie van Starreveld

In dit deel worden de grondslagen voor het ontwerpen en beheren van de bestuurlijke informatieverzorging zoals die behandeld zijn in deel 1 *Algemene Grondslagen,* toegepast op de fasen van de waardekringloop. De volgende fasen worden behandeld:

- Inkopen (hoofdstuk 2)
- Crediteuren (hoofdstuk 3)
- Geldmiddelen (hoofdstuk 4)
- Personeelsproces (hoofdstuk 5)
- Voorraadbeheer (hoofdstuk 6)
- Productie (hoofdstuk 7)
- Vaste activa (hoofdstuk 8)
- Verkopen (hoofdstuk 9)
- Debiteuren (hoofdstuk 10)
- Informatieverzorgingsproces (hoofdstuk 11)

De bestuurlijke informatieverzorging van deze fasen wordt behandeld door het beschrijven van het logisch ontwerp en het interne betrouwbaarheidssysteem met een aan de praktijk ontleende casus. Wij merken daarbij op dat de feitelijke vormgeving van deze fasen in de werkelijkheid kan verschillen van de door ons in dit deel gegeven beschrijving. Een voor een organisatie optimaal bestuurlijk informatiesysteem is immers maatwerk. In beginsel ziet een bestuurlijk informatiesysteem voor iedere organisatie er weer anders uit. Met maatwerk is hier overigens bedoeld maatwerk voor de organisatie. Ook standaard-toepassingsprogrammatuur kan tot maatwerk voor de organisatie leiden.

In de delen 2A en 2B van deze reeks gaan wij verder in op de uitwerking van de in deel 1 *Algemene Grondslagen* behandelde algemene beginselen.

© Noordhoff Uitgevers bv

Referentie-modellen

Dit doen wij door het geven van een meer concrete schets van de verschillende typen organisaties en de verschillende processen binnen deze organisaties. Voor deze uitwerkingen geldt dat daarbinnen in de praktijk zeer veel varianten mogelijk zijn. De uitwerkingen mogen daarom niet zonder meer als ideaalmodel worden gehanteerd; het zijn zogenaamde referentiemodellen. Afhankelijk van de actuele omstandigheden zijn daarom aanpassingen gewenst. Dergelijke aanpassingen kunnen voortvloeien uit zaken die samenhangen met de controleomgeving, zoals de bedrijfsmissie, kritische succesfactoren, bedrijfsdoelstellingen, bedrijfsomvang, bijzondere beleidsoverwegingen, stijl van leidinggeven en besturingsvorm, organisatiestructuur, bedrijfscultuur, de kwaliteit van de medewerkers en externe omgevingsfactoren.
Met name bij kleinere huishoudingen is het vaak economisch niet mogelijk om alle maatregelen te treffen die in het algemeen nodig zijn om het in gebruik zijnde interne betrouwbaarheidssysteem de label ‘kwalitatief goed’ mee te geven. Uiteraard betekent dit niet dat men geen aandacht aan het interne betrouwbaarheidssysteem behoeft te besteden. Er zijn namelijk altijd maatregelen te bedenken die nog wel kunnen worden genomen, en het is altijd beter om zich er bewust van te zijn welke risico’s worden gelopen dan daar niet alert op te zijn.

CASUS

Sharplens

Sharplens bv is importeur voor het Japanse cameramerk Sharplens sinds 1970. Het merk behoort tot het topsegment van de camera’s en geniet grote populariteit onder fotografen. De leiding is in handen van Dirk Korrel, die het bedrijf heeft overgenomen van zijn vader. De aandelen zijn in handen van de familie Korrel, die gek op fotograferen is. Sinds vorig jaar is het bedrijf controleplichtig. De accountant heeft bij de jaarrekening een verklaring van oordeelonthouding verstrekt omdat de logische toegangsbeveiliging tot het geautomatiseerde informatiesysteem niet op orde is.
De missie van het bedrijf is: ‘Sharplens geeft u het beste beeld’. Het assortiment is uitgebreid en bevat naast camerabody’s vele lenzen. De prijs voor de camerabody’s varieert van 500 euro voor het instapmodel tot en met 8.900 euro voor het topmodel. Het assortiment lenzen bestaat uit 85 stuks. Tot het assortiment behoren niet alleen de standaard amateurlenzen, maar ook lenzen voor de professionele markt. De lenzen voor de professionele markt zijn uiterst kostbaar. Zo heeft de Sharplens 800 mm een adviesprijs van 16.000 euro. De belangrijkste kritische succesfactoren voor Sharplens zijn kwaliteit van product en dienstverlening.
Bij Sharplens werken 54 mensen, waarvan de meeste al meer dan 20 jaar werkzaam zijn. Het personeel heeft veel kennis van de fotografie. Ieder is een specialist op zijn of haar eigen terrein. Onder de directie zijn de volgende afdelingen geplaatst:

- Verkoop (10 medewerkers)
- Magazijn (8 medewerkers)
- Inkoop (9 medewerkers)
- Receptie (3 medewerkers)
- Reparatie (10 medewerkers)
- Training (10 medewerkers)
- Administratie (4 medewerkers)

Het bedrijf is gevestigd in Badhoevedorp.

Verkoop
De afdeling verkoop is verantwoordelijk voor de promotie van het merk in Nederland en de contacten met de fotohandel. Het bedrijf heeft een uitgebreide website waar niet alleen informatie te vinden is over het assortiment, maar waarop ook veel technische informatie staat. Het assortiment wordt jaarlijks herzien. De Japanse fabrikant loopt voorop wanneer het om technologische innovatie gaat. Om te voorkomen dat Sharplens met verouderde modellen blijft zitten, organiseert de afdeling verkoop regelmatig opruimingsacties. Het is ook mogelijk om een combinatie van een camerabody en lens te kopen. Dit heet een zogenaamde kit. De adviesprijs voor deze kits ligt ruim onder de gezamenlijke waarde van de afzonderlijk gekochte producten.
Het is voor klanten mogelijk om rechtstreeks via de webshop camera's en lenzen bij Sharplens te bestellen. De meerderheid van de klanten geeft er echter de voorkeur aan om hun apparatuur bij een fotohandelaar te bestellen die in de buurt gevestigd is.
Nederland is verdeeld in vijf rayons. Voor de verkoop is binnen elk rayon een vertegenwoordiger aangesteld. De vertegenwoordiger bezoekt de fotohandel. Niet alle fotohandelaren mogen Sharplens verkopen. Alleen fotohandels die aan de door Sharplens gestelde kwaliteitseisen op het gebied van service en technische kennis voldoen worden door Sharplens bevoorraad. De vertegenwoordigers stellen tijdens hun bezoeken vast of nog steeds aan deze voorwaarden voldaan is. De fotohandelaren dienen bij hun prijsstelling uit te gaan van de door de importeur gehanteerde adviesprijs. Wanneer fotohandelaren meer afnemen dan een bepaald aantal, krijgen zij aan het einde van het jaar een aantrekkelijke kwantumkorting.
Soms komt het voor dat Sharplens-apparatuur toch via niet aangesloten fotohandelaren te koop wordt aangeboden. Deze fotohandelaren kopen dan de apparatuur elders in de wereld in en bieden deze tegen afbraakprijzen te koop aan. Om dit tegen te gaan verleent Sharplens geen garantie en service op dergelijke apparatuur. Op de regulier aangeschafte apparatuur wordt door Sharplens drie jaar garantie gegeven onder voorwaarde dat de apparatuur gebruikt is zoals het betaamt. In bijzondere gevallen wordt er ook nog wel eens onder coulance een reparatie uitgevoerd ook al is de garantietermijn verstreken.

Magazijn
De kostbare apparatuur bevindt zich in een streng beveiligd magazijn. Ondanks de strenge voorzorgsmaatregelen komt het toch nog wel eens voor dat apparatuur verdwijnt of beschadigd wordt. Onlangs werd een medewerker betrapt op het tijdelijk lenen van een speciaal objectief voor een fotoshoot die hij naast zijn werk uitvoerde. Omdat de man al meer dan 32 jaar in dienst was, heeft Dirk Korrel besloten om deze zaak met een reprimande af te doen.

Inkoop
De importeur heeft een inkoopcontract bij de Japanse fabrikant. De inkopen dienen in yens te worden afgerekend. De importeur kan een aanzienlijke kwantumkorting realiseren wanneer camera's en lenzen in bulk worden

© Noordhoff Uitgevers bv

ingekocht. Naast Sharplens-apparatuur worden er ook aanverwante artikelen zoals tassen, filters en statieven bij andere fabrikanten ingekocht.

Receptie
De afdeling receptie verzorgt de aanname van reparatie-opdrachten en de planning voor fototrainingen. De afdeling receptie stelt ook in overleg met de afdeling reparatie vast of de aangeboden camera of lens in aanmerking komt voor garantie.

Reparatie
De afdeling reparatie verzorgt de reparatie en het onderhoud van Sharplens-apparatuur. Het uitvoeren van een diagnose waarbij de apparatuur uitgebreid wordt getest kost 40 euro. Het schoonmaken van een camerabody kost 60 euro. Andere reparaties en onderhoud worden uitgevoerd tegen een uurtarief van 60 euro plus de bijkomende onderdelen en materialen. Klanten kunnen vooraf een maximum bedrag opgeven. Indien de uit te voeren reparatie dit bedrag te boven gaat, dient eerst contact opgenomen te worden met de klant. Op de uitgevoerde reparaties is een garantie van drie maanden van toepassing.

Training
Om het juiste gebruik van de apparatuur te bevorderen, organiseert de afdeling training opleidingen voor amateurs. Het gaat daarbij om drie cursussen (beginners, gevorderden, vergevorderden) die elk een dag duren. De kosten voor deze cursussen zijn als volgt:
- beginners, 100 euro
- gevorderden, 200 euro
- vergevorderden, 300 euro

Na afloop van de training ontvangen de deelnemers bij voldoende prestaties een certificaat en worden lid van de Sharplens vriendenclub. Leden van deze club krijgen voorrang bij reparatie en een kosteloze verlenging van de garantietermijn van drie naar vijf jaar.

1.1 Twaalf vragen als uitgangspunt

In dit boek behandelen we de bestuurlijke informatieverzorging van de verschillende fasen van de waardekringloop. Na het kennisnemen van deze fasen zou de lezer voor elke fase van de waardekringloop een twaalftal vragen voor de betreffende fase moeten kunnen beantwoorden. Bij het ontwerpen van bestuurlijke informatieverzorgingssystemen voor deze fasen gaat het namelijk in hoofdzaak om een twaalftal vragen. Deze kunnen in vier groepen van drie worden verdeeld, zoals tabel 1.1 laat zien.

Twaalftal vragen

TABEL 1.1 De twaalf vragen die een rol spelen bij het ontwerpen van de Bestuurlijke Informatieverzorging

Vragen betreffende het *wat*, in casu 'welke informatie?'	
1	Welke informatie hebben de verschillende functionarissen voor hun besluitvorming, uitvoeringsvoorbereiding, uitvoering en controle nodig?
2	Welke informatie moeten zij eventueel kunnen verschaffen voor hun eigen decharge?
3	Welke basisgegevens moeten tijdens het uitvoeren van deze fasen worden vastgelegd ten behoeve van de onder vragen 1 en 2 bedoelde informatie als voor het contact met derden?
Vragen betreffende het *wie*, in casu 'welke taakverdeling?'	
4	Door wie en waar moet de eerste vastlegging van de basisgegevens worden gemaakt?
5	Door wie kan de verdere gegevensverwerking het beste geschieden?
6	Hoe moet de taakverdeling met betrekking tot de bedrijfsvoering geregeld zijn opdat de met de informatieverzorging belaste organen hun functie goed kunnen vervullen?
Vragen betreffende het *hoe*, in casu 'welke werkwijze?'	
7	Volgens welke systematiek en met welke systemen kunnen de primaire vastlegging en de verdere verwerking van de gegevens het beste geschieden?
8	Hoe en met welke systemen kan de geproduceerde informatie het beste ter beschikking worden gesteld aan hen die deze nodig hebben?
9	Hoe kan een optimale kwaliteit, waaronder de betrouwbaarheid van geproduceerde informatie, worden verzekerd?
Vragen betreffende het *wanneer*, in casu 'welk tijdschema?'	
10	Op welke tijdstippen moeten primaire vastleggingen gedurende de uitvoering van de fasen plaatsvinden?
11	Wat is de lengte van de periode waarover de samenvattende overzichten dienen te worden geproduceerd (informatie-interval)?
12	Op welke tijdstippen moeten de onderscheiden gegevensverwerkingsprocessen gereed zijn zodat de informatieverstrekking tijdig kan plaatsvinden (informatievertraging)?

CASUS

Sharplens

Dirk Korrel wil in ieder geval weten:
- Hoe groot zijn de marges uit de verkoop van fotoapparatuur?
- Wat is de bezetting van de afdeling reparatie geweest?
- Hoeveel trainingen zijn er in de afgelopen periode gegeven?

Daarvoor moeten de medewerkers gegevens vastleggen in bestanden. De administratie verwerkt deze tot rapportages die na controle op betrouwbaarheid maandelijks aan Dirk Korrel worden verstrekt.

1.2 Logisch ontwerp

Het logisch ontwerp is een schematische voorstelling van de bestuurlijke informatieverzorging voor een proces. Hoewel de in dit deel behandelde logische ontwerpen gebaseerd zijn op de praktijk, is het natuurlijk heel

© Noordhoff Uitgevers bv

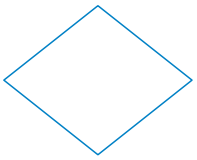
goed mogelijk dat organisaties kiezen voor een andere manier van werken, bijvoorbeeld omdat zij hun processen afwijkend wensen in te richten. Met behulp van een processchema wordt per stap beschreven welke gegevens vastgelegd moeten worden om in de informatiebehoeften te kunnen voorzien. Er zijn veel technieken om processchema's te maken en even zoveel symbolen. Zie hiervoor ook hoofdstuk 13 uit deel 1 *Algemene Grondslagen*.

BPMN-symbolen

In dit deel maken we voor de schema's gebruik van de zogenaamde BPMN-symbolen. BPMN staat voor Business Process Model Notation. Daarbij wordt onder meer gebruikgemaakt van de volgende symbolen:

= Het symbool voor de start van een proces oftewel de impuls. Elk proces begint met dit symbool. Voor de start van het inkoopproces kan de impuls bijvoorbeeld het bereiken van het bestelniveau zijn.

= Het symbool dat staat voor een taak of activiteit. Een proces bestaat uit een reeks van activiteiten, bijvoorbeeld leverancierssselectie, bestellen van goederen, ontvangen van goederen etc.



= Een gateway waarbij het proces afhankelijk van het antwoord op een vraag, langs twee richtingen kan verlopen. Bijvoorbeeld bij het accepteren van een verkooporder: Is het een bestaande klant? Indien het antwoord ja is, wordt het proces verder vervolgd. Indien het antwoord nee is, zal eerst een kredietwaardigheidsonderzoek moeten plaatsvinden.

= Een bestand of database waarin gegevens worden opgeslagen, zoals bijvoorbeeld het inkoopbestand, het voorraadbestand en het verkoopbestand.

= Een formulier of een ander schriftelijk stuk.

= Een sequentiestroom. Dit laat zien in welke volgorde de taken of activiteiten binnen het proces worden uitgevoerd.

= Het symbool voor een subproces. Soms kun je in één schema niet alle stappen laten zien en is het beter om met subprocessen te werken. Voor het subproces maak je dan een apart schema.

= Einde van het proces. Elk processchema sluit hiermee af.

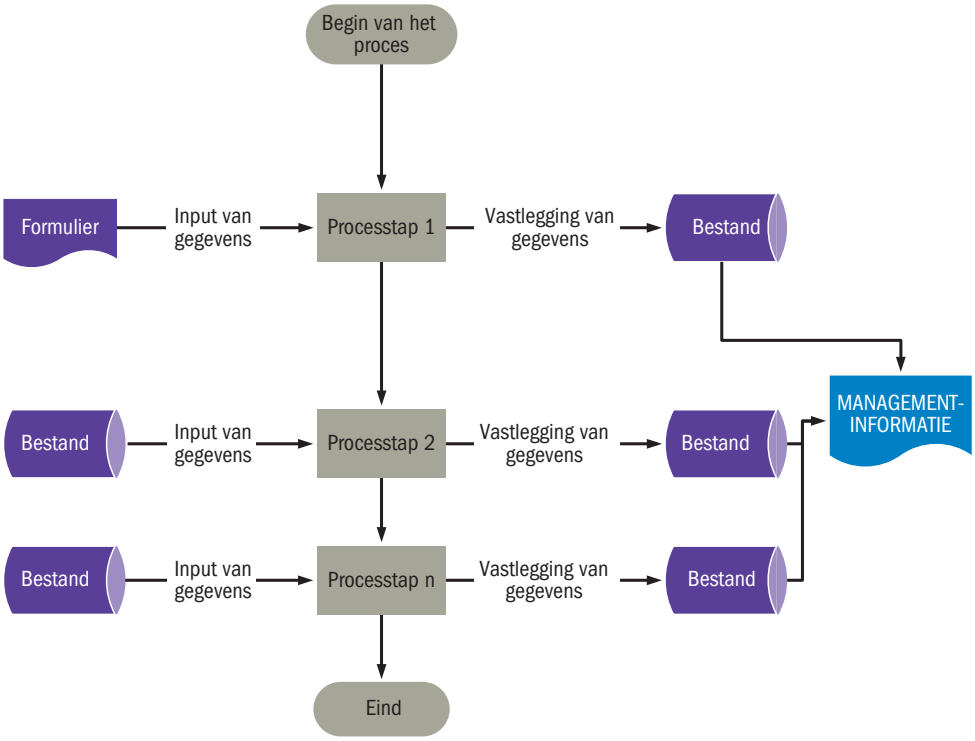
Er zijn overigens nog veel meer BPMN-symbolen.

De processchema's in deel 2A en 2B zijn opgesteld conform de volgende uitgangspunten:

1 De volgorde van de processtappen is van boven naar onderen en wordt aangegeven met pijlen (sequentiestromen).
2 In het midden van elk processchema staan de processtappen. Dit zijn de taken en activiteiten die gezamenlijk het proces vormen.
3 Aan de *linkerkant* van het schema wordt per processtap de input van gegevens of informatie afgebeeld die nodig is voor het uitvoeren van deze processtap. Deze input bevindt zich in een bestand of staat op een formulier.
4 Aan de *rechterkant* staat de output van elke processtap. Dit is meestal een vastlegging in een bestand of een formulier. Uit deze vastleggingen kan managementinformatie gehaald worden.
5 Soms wordt gebruikgemaakt van subprocessen indien het processchema anders te groot zou worden.

Figuur 1.2 geeft een schematische weergave van de voor deze reeks gebruikte schematechniek.

FIGUUR 1.2 Schematechniek gebruikt voor het logisch ontwerp



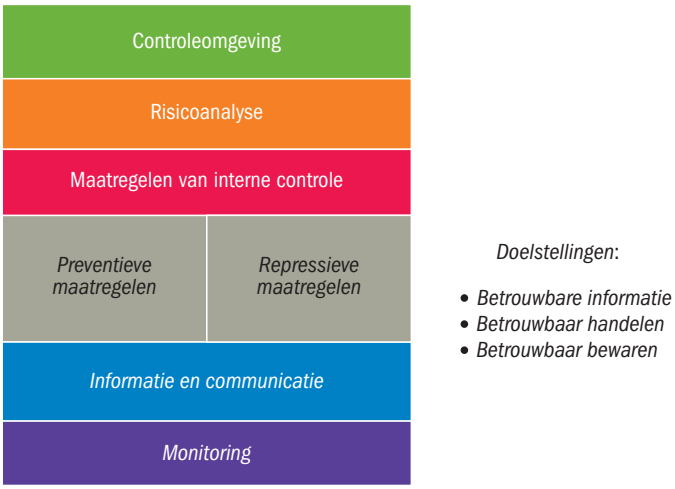
© Noordhoff Uitgevers bv

1.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem

Interne betrouwbaarheidssysteem

Per fase van de waardekringloop wordt in dit boek het interne betrouwbaarheidssysteem beschreven. Het interne betrouwbaarheidssysteem (zie figuur 1.3) is in deel 1 *Algemene Grondslagen* in sectie D uitgebreid behandeld.

FIGUUR 1.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem



Bron: *Algemene grondslagen*, J.C. van Leeuwen/J.B.T. Bergsma, zesde druk

De componenten van het interne betrouwbaarheidssysteem beschrijven wij hieronder kort.

Controleomgeving

Controleomgeving
Naast de algemene aspecten van de controleomgeving zoals die reeds behandeld zijn, wordt stilgestaan bij de voor die fase relevante wet- en regelgeving. Daarbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen wet- en regelgeving in het algemeen en die op het gebied van externe verslaggeving. Gegeven de scope van deze reeks en de veelheid aan wet- en regelgeving is het niet mogelijk om een volledig overzicht van de voor die fase voor een bepaalde organisatie van toepassing zijnde wet- en regelgeving te geven. Wij richten ons op de meest relevante wetten en regels voor de betreffende fase van de waardekringloop.

CASUS

Sharplens

De controleomgeving is voor elke organisatie weer verschillend. Ook bij Sharplens heeft de controleomgeving zijn sterke en zwakke kanten.
De leiding is in handen van Dirk Korrel, die het bedrijf heeft overgenomen van zijn vader. De aandelen zijn in handen van de familie Korrel. Sinds vorig jaar is het bedrijf controleplichtig. Bij Sharplens werken 54 mensen, waarvan de meeste al meer dan 20 jaar. Het personeel heeft veel kennis van de fotografie. Ieder is een specialist op zijn of haar eigen terrein.

De kostbare apparatuur bevindt zich in een streng beveiligd magazijn. Ondanks de strenge voorzorgsmaatregelen komt het toch nog wel eens voor dat apparatuur verdwijnt of beschadigd wordt. Onlangs werd een medewerker betrapt op het tijdelijk lenen van een speciaal objectief voor een fotoshoot die hij naast zijn werk uitvoerde. Omdat de man al meer dan 32 jaar in dienst was, heeft Dirk Korrel besloten om deze zaak met een reprimande af te doen.

Risicoanalyse

Risicoanalyse

De per fase van de waardekringloop uitgevoerde risicoanalyse is met name gericht op de betrouwbaarheid van de informatie. Deze risicoanalyse geeft geen volledig overzicht van alle mogelijke betrouwbaarheidsrisico's, maar fungeert als een aanzet tot denken over de risico's die voor een bepaalde fase bij een organisatie zouden kunnen spelen. Organisaties verschillen immers niet alleen feitelijk in hun vormgeving van de fasen van de waardekringloop en de daarbij horende risico's, maar ook ten aanzien van de omvang van de risico's die de leiding bereid is te lopen (zogenaamd risk appetite).

Risk appetite

CASUS

Sharplens

Bij Sharplens zijn vele risico's aanwezig. Daartoe behoort in ieder geval het toegangsbeveiligingsrisico. De accountant heeft bij de jaarrekening een verklaring van oordeelonthouding verstrekt omdat de logische toegangsbeveiliging niet op orde is.

Maatregelen van interne controle

Per fase van de waardekringloop worden de maatregelen van interne controle behandeld die noodzakelijk zijn om de risico's op het gebied van betrouwbaarheid te mitigeren. Daarbij wordt gebruikgemaakt van het in deel 1 *Algemene Grondslagen* in de hoofdstukken 6 en 7 beschreven instrumentarium, waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar preventieve en repressieve maatregelen van interne controle.

CASUS

Sharplens

Bij Sharplens vinden meerdere activiteiten plaats. Ten aanzien van de handelsactiviteiten in fotoapparatuur zijn de volgende maatregelen van interne controle aanwezig:

- functiescheiding tussen de afdeling verkoop, het magazijn, de afdeling inkoop en de administratie;
- door Dirk Korrel goedgekeurde marges en prijzen;

© Noordhoff Uitgevers bv

- door de administratie uitgevoerde verbandscontroles, waaronder Beginvoorraad + Inkopen – Eindvoorraad = Verkocht;
- in het bijzijn van de administratie uitgevoerde inventarisaties van de voorraad fotoapparatuur;
- door de administratie uitgevoerde detailcontrole op het hanteren van de juiste prijzen.

Informatie en communicatie
Per fase wordt aandacht besteed aan de informatiebehoeften. Daarbij wordt meestal een onderverdeling gemaakt tussen strategische, tactische en operationele informatie. Behalve aandacht aan de informatiebehoeften wordt ook ICT behandeld die specifiek is voor de betreffende fase van de waardekringloop. Er wordt steeds meer gebruikgemaakt van standaardpakketten, zoals bedrijfsbreed werkende Enterprise Resource Plannings- (of ERP-) toepassingen. Daarbinnen verschillen de aandachtspunten echter per fase van de waardekringloop. Bovendien kan er ook sprake zijn van ICT die specifiek op een bepaalde fase van de waardekringloop is gericht (zogenaamde best of breed oplossingen).

Monitoring
Ten slotte worden per fase voorbeelden gegeven van de uit te voeren monitoringactiviteiten. Daarbij wordt aangesloten bij het in het Internal Control Framework van COSO gemaakte onderscheid tussen continuous monitoring en separate evaluations.

Monitoring

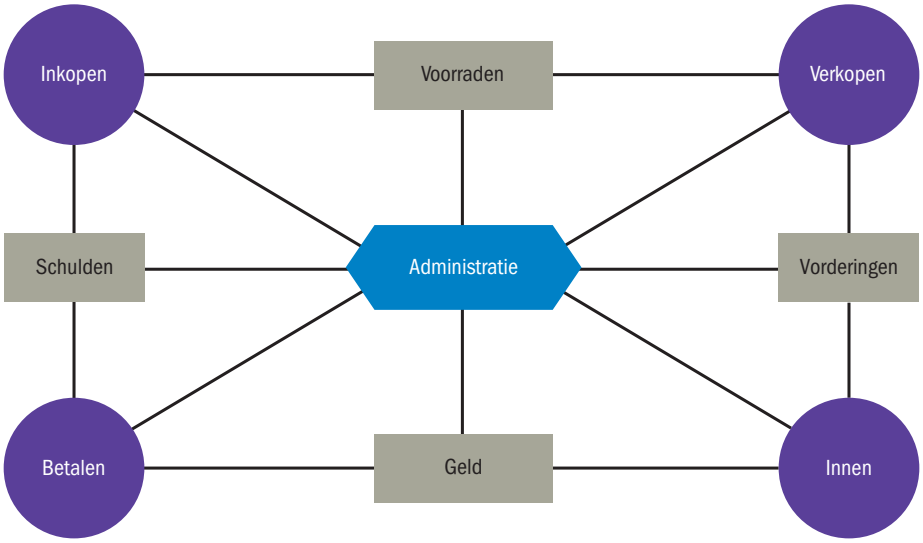
Separate evaluations

1.4 Het verband tussen de fasen van de waardekringloop en de cycles

Waardekringloop

De waardekringloop neemt in de literatuur van het vak Bestuurlijke informatieverzorging een belangrijke plaats in. De waardekringloop gaat uit van een procesbenadering. Deze manier van denken staat haaks op bijvoorbeeld afdelingsgewijs denken of hiërarchisch denken. Overigens kunnen onderdelen van het waardekringloopproces zich ook in organisatorische zin per afdeling voltrekken. De administratie heeft tot taak het verband te leggen tussen de informatie tussen de verschillende fasen van de waardekringloop.
In figuur 1.4 wordt de waardekringloop schematisch weergegeven. Tussen de afzonderlijke fasen kunnen verschillende verbanden gelegd worden. Deze verbanden spelen een belangrijke rol voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie uit de afzonderlijke fasen. Figuur 1.4 toont de waardekringloop voor een handelsbedrijf op rekening.

FIGUUR 1.4 Waardekringloop voor een handelsbedrijf op rekening



De waardekringloop geeft de samenhang aan tussen verschillende fasen en geeft aan op welke wijze omspannende materiële verbandscontroles binnen de organisatie gelegd kunnen worden (bijvoorbeeld totaal ontvangen goederen door het magazijn = totaal ingekochte goederen volgens inkoop). Het zichtbaar maken van deze verbanden kan bij handmatige verwerking zeer arbeidsintensief zijn. In de praktijk worden ze bij automatische verwerking zichtbaar, of worden automatisch de redenen waardoor het totaalverband doorbroken wordt afzonderlijk vermeld.
De informatie die nodig is voor het bewaken van de waarden van het bedrijf is in eerste instantie financieel georiënteerd en gericht op betrouwbaarheid van informatieverzorging.

Cycle-benadering

De Nederlandse waardekringloop is verwant aan de in de Verenigde Staten gehanteerde cycle-benadering, waarbij de processen in zogenoemde cycles zijn ondergebracht. In tabel 1.5 wordt een opsomming van de verschillende te onderkennen cycles gegeven, waarbij tevens de fasen uit de waardekringloop afzonderlijk zijn vermeld.
Hiermee is overigens niet gezegd dat het volgen van de fasen van de waardekringloop zich zou moeten beperken tot de eigen organisatie. Ook informatie van andere bedrijven (of marktplaatsen) in de waardeketen van een bedrijfstak kan relevant zijn. Een voorbeeld hiervan is de automobielindustrie, waar een leverancier inzage heeft in de planning van de assemblagelijn en ervoor moet zorgen dat hij de juiste bumpers op tijd ter plekke heeft.

 © Noordhoff Uitgevers bv

TABEL 1.5 De cycles in samenhang met de fasen van de waardekringloop

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

1.5 Relatie met de betrouwbaarheidstypologie van Starreveld

In deel 2B van deze reeks worden de verschillende soorten organisaties behandeld die voorkomen in de betrouwbaarheidstypologie van Starreveld. Deze typen hebben elk hun eigen waardekringloop, waarvan meerdere van de in dit deel behandelde fasen deel uitmaken. De waardekringloop verschilt echter per type voor het primaire proces. De volgende voorbeelden maken dit duidelijk:

- *Handelsbedrijven*. De waardekringloop van handelsbedrijven bestaat uit het inkoopproces, het crediteurenproces, het voorraadproces, het verkoopproces en het debiteurenproces bij handelsbedrijven op rekening en het kasbeheer bij handelsbedrijven die tegen contante betaling leveren.
- *Productiebedrijven*. De waardekringloop van productiebedrijven bestaat uit dezelfde fasen als handelsbedrijven die op rekening leveren, met daaraan toegevoegd het productieproces. Het beschikbaar stellen van personeel en vaste activa, die weliswaar ook bij handelsbedrijven aanwezig zijn, speelt hier een prominentere rol in de waardekringloop.
- *Agrarische en extractieve bedrijven*. Hierbij zijn ook alle fasen van de waardekringloop vertegenwoordigd die in dit deel worden behandeld. Met name bij de inrichting van het transformatie- en extractieproces treden verschillen op met de manier waarop dit bij productiebedrijven gebruikelijk is.
- *Dienstverlenende organisaties met doorstroming van goederen*. In principe zijn de fasen van de waardekringloop die men ook bij handelsbedrijven en productiebedrijven aantreft, bij dit soort organisaties aanwezig. De mogelijkheid om op de verbanden tussen deze fasen te kunnen steunen voor de controle van de volledigheid van de opbrengstverantwoording is door verstoringen echter beperkt en maakt dat er aanvullende maatregelen van interne controle nodig zijn.

CASUS

Sharplens

De reparatieactiviteiten van Sharplens worden getypeerd als dienstverlening met doorstroming van goederen van derden. De goederen van derden zijn de camera's die gerepareerd moeten worden. Op basis van het aantal camera's dat in reparatie is genomen, kan de administratie de door de afdeling reparatie verantwoorde opbrengsten beoordelen.

- *Dienstverlenende organisaties met beschikbaar stellen van ruimtes*. Bij dit soort organisaties vormt de investering in vaste activa het startpunt van de waardekringloop. Deze vaste activa worden vervolgens door middel van verhuur of kaartverkoop aan klanten beschikbaar gesteld.
- *Overige dienstverlening*. Bij deze vorm van dienstverlening staat het personeelsproces centraal. Door middel van het beschikbaar stellen van personeel worden hier de opbrengsten gerealiseerd.
- *Onder de financiële instellingen vallende banken en verzekeringsbedrijven*. Ook deze organisaties hebben specifieke processen, waaronder het aantrekken en beleggen van middelen. Het gaat te ver om daar op deze plaats uitgebreid op in te gaan.
- *Publiekrechtelijke en privaatrechtelijke niet voor de markt werkende organisaties*. De aard van de activiteiten die dit soort organisaties ontplooit hoeft niet te verschillen van organisaties die wel voor de markt werken en daarmee een winststreven hebben. Bij dit soort organisaties is er echter vaak sprake van andere organen, waardoor de wijze van sturing en beheersing kan verschillen van voor de markt werkende organisaties. Publiekrechtelijke organisaties opereren veelal in het politieke krachtenveld en moeten aan specifieke wet- en regelgeving voldoen. Privaatrechtelijke organisaties zoals verenigingen zijn voor hun opbrengsten afhankelijk van contributie en subsidies. Verenigingen zijn afhankelijk van donateurs en subsidies. Bij alle niet voor de markt werkende organisaties vervult de begroting een bijzondere functie.

© Noordhoff Uitgevers bv

Gevraagd

Beantwoord voor de casus Sharplens de volgende vragen:

1.1 Welke informatie hebben de vertegenwoordigers van Sharplens nodig voor hun besluitvorming, uitvoeringsvoorbereiding, uitvoering en controle?

1.2 Welke informatie moeten deze vertegenwoordigers eventueel kunnen verschaffen voor hun eigen decharge?

1.3 Welke basisgegevens moeten deze vertegenwoordigers vastleggen gedurende hun bezoek aan fotohandelaren?

1.4 Wie doet de eerste vastlegging van de basisgegevens van de verkoop via de website in de verkoopmodule?

1.5 Wie verwerkt de in de verkoopmodule vastgelegde gegevens?

1.6 Door middel van welke controlemaatregel zou diefstal van fotoapparatuur uit het magazijn ontdekt kunnen worden?

1.7 Maak een beschrijving van de bestuurlijke informatieverzorging van Sharplens, rekening houdend met de twaalf vragen uit paragraaf 1.1.