



Stichting NIOC

Stichting NIOC en de NIOC kennisbank

Stichting NIOC (www.nioc.nl) stelt zich conform zijn statuten tot doel: het realiseren van congressen over informatica onderwijs en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.

De stichting NIOC neemt de archivering van de resultaten van de congressen voor zijn rekening. De website www.nioc.nl ontsluit onder "Eerdere congressen" de gearchiveerde websites van eerdere congressen. De vele afzonderlijke congresbijdragen zijn opgenomen in een kennisbank die via dezelfde website onder "NIOC kennisbank" ontsloten wordt.

Op dit moment bevat de NIOC kennisbank alle bijdragen, incl. die van het laatste congres (NIOC2025, gehouden op donderdag 27 maart 2025 jl. en georganiseerd door Hogeschool Windesheim). Bij elkaar zo'n 1500 bijdragen!

We roepen je op, na het lezen van het document dat door jou is gedownload, de auteur(s) feedback te geven. Dit kan door je te registreren als gebruiker van de NIOC kennisbank. Na registratie krijg je bericht hoe in te loggen op de NIOC kennisbank.

Het eerstvolgende NIOC vindt plaats op 18 maart 2027 in Arnhem en wordt georganiseerd door HAN University of Applied Sciences.

Reacties over de NIOC kennisbank en de inhoud daarvan kun je richten aan de beheerder:

R. Smedinga kennisbank@nioc.nl.

Vermeld bij reacties jouw naam en telefoonnummer voor nader contact.



Integrale bedrijfsvoering en informatie management: referentiekaders noodzakelijk

dr.ir. E.A. Mantz

senior management consultant, CMG Management Consultancy B.V.

1. Referentiekaders

Het inzichtelijk, bespreekbaar, meetbaar en daarmee beheersbaar maken van de bedrijfsvoering is voor veel organisaties de uitdaging voor de komende jaren. Professionaliteit leidt tot succes. Bij het leveren van een bijdrage aan het professionaliseren van de bedrijfsvoering wordt binnen CMG Management Consultancy gebruik gemaakt van referentiekaders waaronder het Elementair bedrijfsvoeringsmodel van Mantz en Mantz-Thijssen (zie figuur).

2. Elementair bedrijfsvoeringsmodel

Bedrijfsvoering van een organisatie omvat alle activiteiten en beslissingsprocessen in die organisatie en de resultaten daarvan. Het elementair bedrijfsvoeringsmodel is gebaseerd op een integraal bedrijfskundig concept van de bedrijfsvoering, dat doelgroepen, klanten, producten en diensten, het leveren daarvan, en de bestuurd en besturende processen centraal stelt. Het zijn mensen met bepaalde eigenschappen die in alle soorten processen de activiteiten initiëren, richten, uitvoeren en beheersen. Zij maken daarbij gebruik van verschillende soorten instrumenten: hulpmiddelen, informatiesystemen, kennisystemen, organisatorische regelingen en werkinstructies en voorschriften. Op basis van deze benadering kunnen in iedere organisatie - ongeacht omvang, complexiteit en soort produkt of dienst - 13 bedrijfsvoeringsmodules worden onderscheiden, die ieder een functie in de bedrijfsvoering betreffen. Met het elementair bedrijfsvoeringsmodel is iedere organisatie volledig beschreven. Een bedrijfsvoeringsmodule omvat:

- het tastbare resultaat van die module;
- de bestuurd activiteiten om dat resultaat te realiseren;
- de mensen die deze activiteiten verrichten en de instrumenten die zij daarbij gebruiken;
- de besturende activiteiten, de mensen die deze verrichten, en de instrumenten die zij voor die besturing gebruiken.

In iedere organisatie moeten de 13 bedrijfsvoeringsfuncties tot op een zekere professionaliseringsniveau tot ontwikkeling zijn gebracht. Dat wil zeggen in zekere mate bewust, herkenbaar en systematisch zijn gemaakt. Het gewenste professionaliseringsniveau is afhankelijk van de situatie en hoeft niet in alle gevallen hoog te zijn! De indeling in bedrijfsvoeringsmodules staat los van de organisatiestructuur d.w.z. is geldig ongeacht wie of welke afdeling verantwoordelijk is voor de uitvoering van de betreffende functies. Mensen en instrumenten die in zowel bestuurd als in besturende activiteiten betrokken zijn, kunnen dezelfde zijn. Dat zelfde geldt voor mensen en instrumenten die in verschillende modules betrokken zijn. In een éénmanszaak bijvoorbeeld, vervult één en dezelfde persoon alle bedrijfsvoeringsfuncties. De indeling in bedrijfsvoeringsmodules heeft een logische en begripsmatige betekenis en moet onderscheiden worden van de concrete en fysieke structuur van een organisatie. Afhankelijk van de situatie kan gebruik worden gemaakt van een verdere decompositie van de bedrijfsvoering in meer modules of van een samenvoeging van modules.

3. Toepassing

Het elementair bedrijfsvoeringsmodel is relevant en toepasbaar voor alle typen organisaties. Het kan onder meer worden gebruikt bij het inrichten van de bedrijfsvoering, het structureren van de informatievoorziening en het (her) ontwerpen van bedrijfsprocessen. De indeling van een organisatie in bedrijfsvoeringsmodules maakt bedrijfsprocessen en daarmee de bedrijfsvoering inzichtelijk en bespreekbaar. Het kan bovendien als compleetheidstoets voor de bedrijfsvoering worden gebruikt, niet als norm voor een optimale inrichting. Die normen moeten, op basis van eigen inzichten dan wel bepaalde onderzoeksresultaten, door degenen die het elementair bedrijfsvoeringsmodel toepassen, zelf worden bepaald. Met toevoeging van een meetinstrumentarium en een veranderingsinstrumentarium wordt de bedrijfsvoering uiteindelijk beter meetbaar en beheersbaar en bovendien afstembaar tot één geheel.

In diverse praktijksituaties is recentelijke ervaring opgedaan met het toepassen van deze benaderingswijze. Deze betreffen onder meer het structureren van de informatievoorziening, het inrichten van de

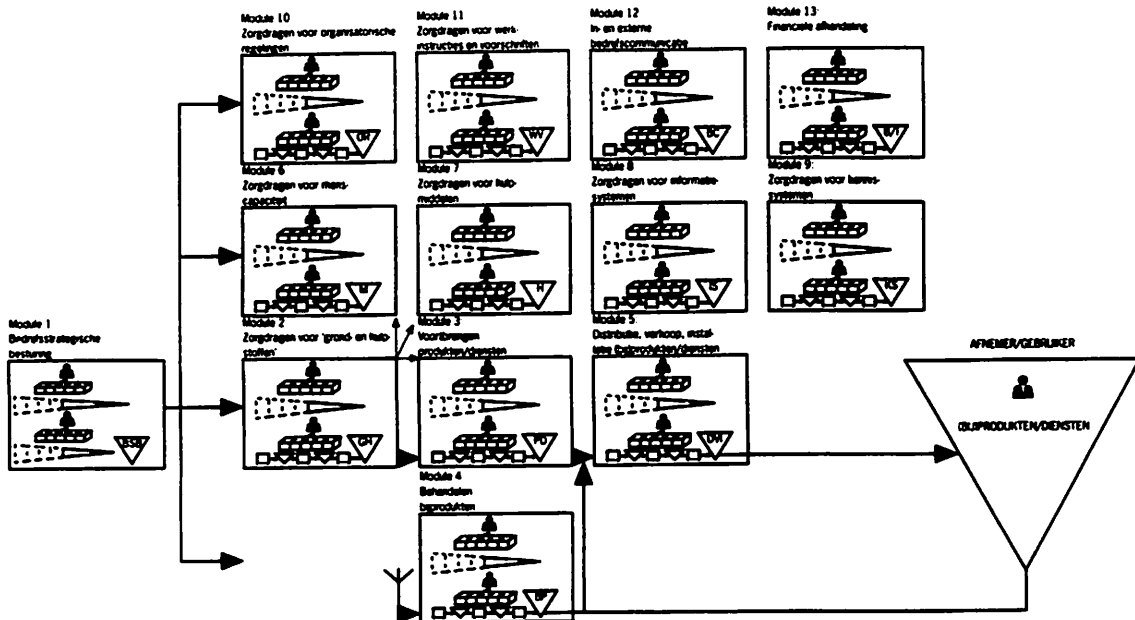


planning en control en opzetten van een management-informatiesysteem, en het opzetten van een uitvoeringsorganisatie die informatie als produkt voert. Ook ligt deze benaderingswijze ten grondslag aan de landelijke enquête "Integrale bedrijfsvoering" die in 1994 is gehouden.

4. Consequenties voor informatica

Gelet op de invloed die referentiekaders blijken te hebben op het structureren van de informatievoorziening verdienen zij bijzondere aandacht in het informatica-onderzoek en -onderwijs.

Elementair Bedrijfsvoeringsmodel



Naar: 'Integrale bedrijfsvoering, modulaire ontwerpen en veranderen van organisaties' door Mantz en Mantz-Thompson
Akwis en Bedrijfsvoeringssystemen, FVV 1, Med 21