

RICHTLIJNEN EN TECHNIEKEN VOOR HET PROCEDURE-ONDERZOEK

door P. G. Bosch, ec. drs.

Wij volgen bij de behandeling het schema voor het procedure-onderzoek dat in het vorige artikel werd beschreven. ¹⁾

A. Het procedure-netwerk als geheel

A 1. Overzicht van de bestaande procedures

Het grondmateriaal, nodig voor de vervaardiging van een overzicht van de bestaande procedures verkrijgt men grotendeels d.m.v. een enquête. Hiervoor kunnen bv. formulieren met onderstaande indeling gebruikt worden.

afdeling naam omschrijving functie			datum paraaf
ontvangen document			
nr	naam	omschrijving	gemiddeld aantal per maand
ontvangen gegevens, al of niet d.m.v. een document			
omschrijving			gemiddeld aantal per maand
			(alleen invullen indien niet d.m.v. doc.)
ontvangen van (afdeling, naam, functie)			
volg nr	beschrijving van de handeling(en) n.a.v. ontvangst formulier of mededeling		gemiddeld totaal aantal uren per maand
	(handeling in de ruimste zin van het woord, dus ook controleren, informatie inwinnen, beslissen, enz.)		
door te zenden document			
nr	naam	omschrijving	gemiddeld aantal per maand
te verstrekken gegevens, al of niet d.m.v. document			
omschrijving			gemiddeld aantal per maand
document/gegevens gezonden resp. verstrekt aan (afdeling, naam, functie)			

¹⁾ MAB, januari 1959.

Model 2

Afdeling

Datum

Naam

Paraaf

Omschrijving functie

Frequentie van vastlegging (... × per maand)	Aantal posten per maand	Omschrijving vast te leggen gegevens	Gegevens ontleend aan	Wijze van vastlegging (Naam en omschrijving van boek, kaart enz.)	Frequentie van gebruik (... × per maand)	Gegevens opgenomen in ... of ander gebruik
						→

Deze formulieren worden in beginsel aan alle functionarissen van hoog tot laag verstrekt. Ieder krijgt zoveel exemplaren als hij, naar ruime schatting, denkt nodig te hebben. De formulieren gaan vergezeld van een schriftelijke toelichting. *De introductie geschiedt echter mondeling en individueel*, hetzij rechtstreeks door de met het onderzoek belaste persoon (verder kortweg de onderzoeker te noemen), hetzij door bemiddeling van de chef van de betrokkene.

Ter completering van de gegevens verzamelt men modellen van formulieren, kaarten etc., welke in de praktijk (dus niet speciaal ten behoeve van het onderzoek) zijn ingevuld.

Wanneer men alle enquêteformulieren teruggekregen heeft, dan rangschikt men deze naar behandeld formulier (resp. soort gegeven) en verder naar de volgorde waarin een formulier (resp. gegeven) de functies passeert (zie kop en onderste vak van model 1). Deze rangschikking stelt de onderzoeker in staat, korte beschrijvingen van de procedures te vervaardigen en de daarbij gewenste gegevens te vermelden. Een groot deel van de leemten welke altijd in het grondmateriaal bestaan komt tevens op deze wijze aan het licht.

De verbanden tussen de procedures worden onderkend door logische analyse en met behulp van de gegevens van de formulieren model 1 (in- en uitgaande documenten en gegevens) en model 2 (bronnen en bestemmingen van vastgelegde gegevens).

Het doel of de doelen zal men voorlopig uit de procedure zelf moeten afleiden. Wanneer dit moeilijkheden biedt, dan is men misschien reeds een interessante mogelijkheid op het spoor om de procedure te schrappen of op ingrijpende wijze te verbeteren.

Het bepalen van de grenzen waar een procedure ophoudt en een andere begint is vaak enigszins arbitrair. Men laat zich hier van geval tot geval door doelmatigheidsoverwegingen leiden.

De hier beschreven methode geeft meestal een volledig overzicht van alle uitvoeringsprocedures. De leidinggevende procedures worden niet altijd op deze wijze

volledig opgespoord. Men moet de methode daarom versterken door vraaggesprekken met leidinggevende functionarissen. Verder verkrijgt men aanvullingen door deel A 2 van het onderzoek.

A 2. Het onderzoek naar de volledigheid van het procedure-netwerk

Het onderzoek naar de volledigheid van het procedure-netwerk is misschien wel het moeilijkste gedeelte van het procedure-onderzoek. Men kan geen volledige zekerheid bereiken, dat men alle lacunes heeft vastgesteld.

In beginsel staan de volgende onderzoeksmethoden ten dienste:

1. Men beziet alle onder A 1 verzamelde procedures en licht al die procedures uit, welke de indruk maken onontwikkeld of rudimentair te zijn. Deze hebben één of meer van de volgende kenmerken:

- een triviaal doel
- geen redelijk doel
- onmiddellijk evidente onmogelijkheid om het doel in redelijke mate te realiseren door de procedure in zijn bestaande vorm
- geen of onvoldoende aansluiting met andere procedures

2. Wanneer de organisatiestructuur ook onderzocht is of wordt, dan kan met de resultaten hiervan verband worden gelegd. De organisatiestructuur moet dan bij voorkeur niet alleen in positiebeschrijvingen zijn vastgelegd, doch ook in een organisatie-checklist. Een dergelijke checklist geeft een indeling van de activiteiten in het bedrijf welke tot de sfeer van de leiding behoren, naar onderwerp en per onderwerp naar de te verrichten taken. (1). In beginsel worden t.a.v. ieder onderwerp 4 complementaire taken onderscheiden; voorbereiding, vaststelling, controle en handhaving. Men kan nu uit de checklist aflezen welke taken ontbreken. Ontbrekende taken wijzen op ontbrekende of onvolledige procedures. Verder kan men op grond van de in de checklist aangegeven taken de hoofdtrekken schetsen van alle procedures betreffende leidinggevende activiteiten welke men behoort te hebben aangetroffen.

Wanneer men een aantal procedures niet aangetroffen heeft in deel A 1 van het onderzoek, dan stelt men door nadere informatie vast of deze inderdaad niet voorkomen. Ontbrekende en onvolledige procedures wijzen op dode plekken in de formele organisatiestructuur.

Uit het bovenstaande blijkt wel dat structuuronderzoek en procedureonderzoek elkaar versterken.

3. Men kan een *checklist van mogelijke procedures opstellen* en vervolgens nagaan welke procedures men van toepassing acht op het betreffende bedrijf. De resultaten hiervan vergelijkt men met het overzicht van de werkelijk aangetroffen procedures.

In de checklist worden alle procedures naar doel en hoofdelementen van de inhoud zeer bondig omschreven. Men stelt de checklist samen door de in ons vorige artikel gegeven indeling van procedures uit te werken met behulp van:

- logische redenering (mede gebaseerd op de 4 fasen van de cyclische processen van leiding)
- praktische ervaring in meerdere bedrijven
- de literatuur (2)

4. Bijna iedere leemte en bijna ieder gebrek in de organisatie, de werkmethoden etc. is *ergens in het bedrijf bekend*. Dit geldt ook met betrekking tot de procedures. Door een programma van systematische en gerichte gesprekken kan men dus veel omtrent eventuele leemten en onvolkomenheden in het procedure-netwerk te weten komen.

5. Indien er vastleggingen bestaan of gemaakt kunnen worden van beleidsregels en algemene doelen, dan vraagt men zich bij ieder doel en iedere beleidsregel af: door welke procedure wordt deze beleidsregel of dit doel vernieuwd, door welke procedure gerealiseerd, gecontroleerd etc. Op deze wijze komt men vaak op het spoor van belangrijke lacunes.

A 3. Probleemgebieden welke van betekenis zijn voor de integratie van het gehele procedure-onderzoek

Wij moeten ten aanzien van onderstaande onderwerpen met enkele oriënterende opmerkingen volstaan.

a. Formulierbeheer

Met een onderzoek naar het formulierenstelsel als geheel, gevolgd door het organiseren van een formulierbeheer als continu uitgeoefende functie, bereikt men het volgende:

- het vermijden van onnodige formulieren en onnodige copieën van formulieren
- het wegnemen van gehele of gedeeltelijke dubblures tussen verschillende formulieren
- een zo doelmatig mogelijke gedaante der formulieren i.v.m. de eisen van het werk en een zo goed mogelijke afstemming der formulieren onderling. (Onder formulieren worden hier ook kaarten, registers, dagboeken etc. verstaan.)

„Gedaante” heeft hier betrekking op: afmetingen, lineatuur, kleur, aantal copieën etc.

- het zo gering mogelijk houden van de kosten van vermenigvuldiging
- een belangrijke steun voor het instandhouden van een doelmatig stelsel van procedures

Wij hebben gezien, dat bij het onderzoek van het procedure-netwerk als geheel onder meer gebruik gemaakt wordt van een verzameling van gegevens omtrent formulieren. Wanneer er reeds een systematisch formulierbeheer is, dan wordt deze phase van het onderzoek aanzienlijk gemakkelijker. Het belangrijkste is echter dat vanuit een systematisch en continu formulierbeheer voortdurend aanwijzingen komen betreffende de meest profijtelijke en urgente objecten voor het procedure-onderzoek.

Een bijzonder gevaar voor inefficiënte en overbodige werkwijzen leveren de in het bedrijf zelf gestencilde of op andere wijze vervaardigde formulieren op. De kans bestaat zelfs, dat deze formulieren een *kunstmatige behoefte aan nieuwe posities creëren*. Zij moeten dus in sterke mate de aandacht hebben.

In verband met de recente publicatie in dit tijdschrift van van Duivenbouden (3) gaan wij hier niet verder op het formulierbeheer in.

b. Archiefbeheer

Het doel van het archiefbeheer moet zijn, te bewerkstelligen dat formulieren, brieven en andere bescheiden op de juiste plaats en tijd gearchieveerd worden en na de vereiste periode *gelicht en vernietigd* worden. Een goed archiefbeheer reduceert de kosten en het ruimtebeslag tot een minimum. Misschien nog belangrijker is dat een goed archiefbeheer ook tijdverliezen en stoornissen die gevolgen zijn van fouten bij het opbergen van documenten of verkeerde opbergmethoden, zoveel mogelijk voorkomt.

Goed archiefbeheer is een kwestie van goede *bewaartechnieken* doch ook van goede *organisatie*. Dit houdt onder meer in:

- het vaststellen van de bewaarperioden voor verschillende klassen van documenten; de bevoegdheid daartoe moet ergens gelocaliseerd zijn (bv. bij een commissie)
- de opbouw van een centraal archief en de nauwkeurige werkverdeling tussen het centrale archief en de afdelingsarchieven
- duidelijke instructies betreffende het bewaren en vernietigen van documenten
- periodieke inspectie van alle archieven, gepaard met „grote schoonmaak” („file field day”)

c. *Agenda's*

Grotere bedrijven hebben soms een speciale agenda-afdeling. Deze is dan belast met het inschrijven, coderen en doorzenden van in- en uitgaande post en het bewaken van de afwikkeling van bepaalde soorten correspondentie. Meestal is bij deze afdeling ook de interne postdienst ondergebracht. Het verband met het archiefbeheer is duidelijk en daarom is de agenda-afdeling veelal ook hiermee belast.

De diensten welke een agenda-afdeling aan een bedrijf kan bewijzen worden meestal onderschat. Men kan de taken van deze afdeling zodanig uitbouwen dat zij

- een belangrijke steun wordt voor de leiding op alle niveaus (bewaking van de uitvoering van opdrachten)
- een versterking van het procedure-netwerk op kritische punten aanbrengt (bewaking van de tijdige start en afwikkeling van bepaalde procedures en van de onderlinge afstemming in de tijd van samenhangende procedures)

Ook buiten de agenda-afdeling kunnen op bepaalde plaatsen agenda's en andere signaleermiddelen worden ingebouwd in de organisatie, als onderdeel van verschillende procedures. Deze verschillende agenda's e.d. kunnen een *systeem* vormen, dat het goede functioneren van de gehele organisatie bewaakt.

Niemand minder dan Taylor pleitte reeds voor de invoering van een soort agenda voor de gehele fabriek (Shop management, blz. 117).

d. *Rapportering ten behoeve van de leiding*

Het onderzoek van de rapportering heeft het volgende ten doel:

1. de verslaglegging in het gehele bedrijf tot een *samenhangend geheel* te maken, zodanig dat

- de gegevens van de verslagen betreffende de verschillende functionele gebieden in de verslaglegging voor de algemene leiding op zinvolle wijze met elkaar in verband kunnen worden gebracht
- de verslagen voor de hogere niveaus van leiding grotendeels uit die voor de lagere kunnen worden opgebouwd (gesommeerd)
- de langere verslagperioden veelvouden zijn van de kortere perioden en de perioden voor de verschillende soorten verslagen zoveel mogelijk uniform zijn

2. de verschillende verslagen zodanig samen te stellen, dat ieder verslag precies de gegevens bevat welke degene voor wie het verslag bestemd is nodig heeft, niet meer en niet minder. Dit betekent ook, dat niemand een verslag mag krijgen dat hij niet nodig heeft.

De gegevens moeten bovendien in zodanige vorm gepresenteerd worden, dat hun betekenis ook voor niet-administratieve mensen duidelijk is en dat zij met een minimum aan moeite gehanteerd kunnen worden.

3. ieder verslag met de voor het verslag vereiste snelheid te doen opleveren

4. de kosten van de rapportering zoveel te beperken als mogelijk is zonder de doelmatigheid aan te tasten

De beste aanpak van het onderzoek is de volgende:

1. Vaststellen, welke de belangrijke gebieden zijn waarop meting van prestaties en resultaten nodig is (Bv. verkopen, productie, voorraden, kapitaalsuitgaven etc.)

2. Vaststellen per gebied, welke factoren bepalend zijn voor de rentabiliteit (of een evtl. andere maatstaf), op korte termijn en op lange termijn (b.v. op het gebied van de verkopen: omzetvolume, brutowinstmarge, verkoopkosten, één en ander gesplitst naar product, klantengroep etc.)

3. Ontwikkelen van maatstaven en normen (al of niet kwantitatief) voor het meten en beoordelen van deze factoren.

Bekend zijn tarieftijden, standaardkosten, verkoopquota, bezettingspercentages, rendementen van grondstoffen, omzetsnelheid van voorraden etc. Men moet er echter voortdurend naar streven, betere maatstaven en normen te ontwikkelen. Dit moet ook geschieden voor op de lange termijn werkende factoren: research, productontwikkeling, personeelsverhoudingen, „management development” etc.

Belangrijk is ook dat voor de beoordeling van de afwijkingen tussen normen en werkelijkheid wordt vastgesteld welke afwijkingen *statistisch significant* zijn. Dit wordt meestal vergeten.

4. Ontwikkelen van *technieken van presentatie van gegevens*, welke het gebruik van deze gegevens stimuleren.

Alle 4 punten van bovenstaand programma kunnen slechts in nauwe samenwerking met de leidinggevende functionarissen zelf worden uitgevoerd. Na ieder van de delen 2, 3 en 4 van dit programma heeft men een toetssteen gekregen voor de beoordeling en correctie van het bestaande rapporteringssysteem. Vaak blijkt, dat het beter is een geheel nieuw systeem op te bouwen dan aan het bestaande systeem te dokteren.

A 4 Bepaling van prioriteiten voor het procedure-onderzoek

Men geeft bij het onderzoek van de individuele procedures vanzelfsprekend voorrang aan die procedures waarbij de noodzaak tot verbetering het meest dringend is. Verschillende methoden voor het opsporen hiervan staan ten dienste, nl.:

- Een vluchtig onderzoek van alle procedures op één of enkele factoren welke indicatief zijn voor evtl. problemen: totaal tijdsbeslag van de procedure (vooral als snelheid belangrijk is), geconstateerde afwijkingen of fouten (bv. voorraadverschillen), aantal bij de procedures betrokken personen, een ruwe kostenraming, achterstanden en overwerk.
- Kennisname van bestaande rapporten (bv. budgetafwijkingen, lege tijd van machines, rapporten van de interne accountantsdienst).
- (voor bepaalde procedures) analyse van klachten van afnemers en andere derden; in het algemeen raadplegen van correspondentie, waarbij o.m. op de data gelet wordt
- Gesprekken met leidinggevende functionarissen (i.h.b. toezichthouders) en uitvoerders die een belangrijke rol in één of meer procedures spelen.
- Het uitlezen van procedures waarin belangrijke normen of besluitregels worden vastgesteld, getoetst, etc. Evenzo het uitlezen van procedures welke tot beslissingen leiden, die van vitaal belang voor het bedrijf zijn. Deze zijn altijd een nadere studie in een vroeg stadium van het procedure-onderzoek waard.

B. Het onderzoek van de afzonderlijke procedures

B I. Fundamenteel onderzoek

1. Doel of doelen

Onder A werd(en) reeds voorlopig het doel (de doelen) van de procedure vastgesteld. De onderzoeker leidde doel of doelen uit de procedure zelf af. Thans wordt in gesprekken met de betrokken leidinggevende functionarissen vastgesteld of de onderzoeker zich een juist beeld van de doelen heeft gevormd en in hoeverre de doelen het nastreven waard zijn. Wanneer er nog een doel overblijft, dan wordt dit nauwkeurig geformuleerd en schriftelijk vastgelegd.

2. Bereiken van doel of doelen

Veelal zal het oordeel op min of meer subjectieve wijze worden gevormd, mede d.m.v. gesprekken met alle betrokkenen. Soms is een vrij nauwkeurige objectieve meting van de mate waarin het doel bereikt wordt mogelijk.

Voorbeeld: De effectiviteit van de procedure inzake vaststelling van de levertijden kan men meten door de toegezegde en de werkelijke levertijden per order naast elkaar te stellen. Vervolgens berekent men het percentage niet op tijd geleverde orders (evtl. nog gesplitst naar de lengte van de overschrijding).

3. Verbanden met andere procedures

Als voorbeeld hebben wij de verbanden genoemd tussen de volgende 3 groepen van activiteiten:

- a. planning en vaststelling van tarieftijden,
- b. controle op afwijkingen tussen werkelijke tijden en tarieftijden en ten-slotte
- c. planning en vaststelling van arbeidsmethoden en hulpmiddelen

Men moet nu onderzoeken of in de betrokken procedures voldoende waarborgen zijn gelegd voor het goed en tijdig realiseren van deze verbanden. Meestal is hiervoor in bepaalde fasen van de procedures uitwisseling van gegevens nodig.

4. Eisen waaraan de procedure moet voldoen in verband met beleid en algemene bedrijfsdoelen

Onder A 2 hebben wij reeds, uitgaande van de algemene doelen en de beleidsregels, vastgesteld door welke procedures deze doelen en regels worden gerealiseerd, vernieuwd enz. In principe behoeven wij de aldus vastgestelde relaties slechts om te sorteren om per procedure te weten met welke algemene doelen en beleidsregels zij verband houdt en hoe dat verband is (uitvoerend, controlerend enz.). Zo eenvoudig is het in feite meestal niet. Zo er al een „policy manual” is, dan bevat dit meestal niet veel meer dan de algemene doelen en het fundamentele beleid. Meestal is een belangrijk deel van het beleid (zo niet het gehele beleid) nergens vastgelegd. Hierdoor wordt overigens de betekenis van het procedure-onderzoek slechts vergroot. Het procedure-onderzoek wordt nu namelijk de aanleiding tot bewustmaking van beleid en algemene bedrijfsdoelen en tot opnieuw overwegen hiervan.

De gang van zaken is dan als volgt:

- De onderzoeker vraagt zich af, welke beleidsvragen beantwoord moeten worden om de procedure te kunnen toetsen en evtl. te herzien.
- Hij legt deze beleidsvragen aan de betreffende instanties ter beslissing

- voor. Daarna worden de aan de procedure te stellen eisen vastgelegd.
- De procedure wordt nu aan deze eisen getoetst

Het in ons schema onder 5 vermelde onderzoekpunt geeft geen aanleiding tot verdere opmerkingen. De onder punt 6 vermelde vragen behoren tot het structuur-onderzoek, zodat de behandeling hiervan op deze plaats niet past.

B II Détail-onderzoek

Wij hebben reeds vermeld, welke vragen bij dit onderzoek beantwoord moeten worden. De antwoorden verkrijgt de onderzoeker het best door de gehele procedure persoonlijk van begin tot einde te volgen (hetgeen vaak neerkomt op het volgen van formulierenbanen). Hij slaat de verschillende werkzaamheden gade en voert gesprekken met de betrokken functionarissen. Kwantitatieve gegevens worden verkregen door telling van aantallen behandelde formulieren e.d. en tijdelijk tijdschrijven. (Bij de enquête aan het begin van het gehele onderzoek zijn reeds voorlopige gegevens verzameld). In sommige gevallen kan work sampling met vrucht worden toegepast.

De vastlegging van de verzamelde gegevens moet zorgvuldig en systematisch geschieden. Hiervoor zijn verschillende hulpmiddelen ontwikkeld, waarover in de literatuur uitgebreide gegevens zijn te vinden. Wij noemen de zogenaamde behandelingschema's (flow charts), waarvan verschillende typen ontwikkeld zijn en de „work distribution charts”. Deze laatste zijn ook voor andere doeleinden (bv. onderzoek i/z structuur en personeels-sterkte van afdelingen) zeer nuttig. Verder is het soms van belang, zogenaamde „lay-out flow charts” te tekenen.

De analyse van de verzamelde gegevens en de ontwikkeling van voorstellen

Men moet bij de analyse de vaste gewoonte aannemen, ieder détail kritisch te bekijken en nooit bij voorbaat aan te nemen dat het niet beter zou kunnen. Ook de reden waarom iets gedaan wordt moet op zichzelf weer kritisch bezien worden.

Eerst probeert de onderzoeker voorstellen tot verbetering van de *factoren buiten de procedure* te ontwikkelen, voorzover deze factoren de procedure beïnvloeden. Hierbij moet vooral gelet worden op de organisatiestructuur, het beleid en de gedragswijze van andere afdelingen. Vervolgens moet de onderzoeker trachten, door *eliminatie* en *combinatie* van werkzaamheden, formulieren etc. de hoeveelheid arbeid in de procedure zo veel mogelijk te reduceren.

Tenslotte blijft de taak, de nog overblijvende handelingen zoveel mogelijk te rationaliseren, d.w.z. eenvoudiger, sneller en/of goedkoper te doen verlopen. Hij moet hiertoe een aantal mogelijkheden in beschouwing nemen, zoals mechanisatie, toepassing van eenvoudige hulpmiddelen, wijziging van de lay-out, verbetering van formulieren, verbetering van de arbeidsverdeling.

Bij het zoeken van mogelijkheden tot verbetering is het aan te bevelen, checklists te gebruiken. Deze stelt de onderzoeker op grond van eigen analyse en ervaringen samen, terwijl hij tevens steunt op de in de literatuur neergelegde ervaringen van anderen. (4)

De onderzoeker moet zijn voorstellen in zeer nauwe samenwerking met alle betrokken functionarissen - zowel leiders als uitvoerders - ontwikkelen. Dit heeft niet alleen psychologische voordelen doch heeft ook een zeer gunstige invloed op de kwaliteit en de resultaten van het onderzoek.

De uiteindelijke presentatie van de voorstellen bij degenen die de be-

voegdeheid tot beslissing hebben moet zo mogelijk in eerste instantie *mondeling* geschieden. Pas daarna diene men een schriftelijk rapport in als *vastlegging van wat reeds besproken en besloten is* en als uitgangspunt voor de uitvoering van de genomen besluiten. De taak van de onderzoeker is pas afgelopen, als de voorgestelde en geaccepteerde verbeteringen ook zijn ingevoerd en de onvermijdelijke moeilijkheden van de overgangsfase zijn overwonnen.

Vele waardevolle aanwijzingen met betrekking tot de hier kort aangegeuide fasen van het onderzoek en de realisering van de resultaten vindt men in het meermalen genoemde boek van Neuschel. (5)

Literatuurverwijzingen in de tekst:

- (1) P. G. Bosch, „De organisatiegids”; hierin een uitvoerige beschrijving van de checklist en een uitgewerkt voorbeeld (onlangs verschenen bij Samsom, Alphen aan den Rijn).
- (2) (bv.) R. F. Neuschel, „Streamlining business procedures” (New York, 1950) blz. 74/75. Opsomming van 16 procedures.
- (3) F. G. van Duivenbooden, „Formulierbeheer”, MAB, Juli 1957, blz. 296 e.v.
- (4) Neuschel, op. cit., blz. 182 t/m 203 en Chapter 10.
- (5) Neuschel, op. cit., Chapters 11 en 12.

Aanwijzingen voor verdere lectuur:

R. F. Neuschel, Streamlining business procedures (New York, 1950).
N. N. Barish, Systems analysis for effective administration (New York 1951).
H. M. Stationery Office, The practice of O & M (organization en methods) (London 1954).
Idem, Procedure records (London 1950).
AMA, Special report nr 2, Report forms and procedures for successful sales administration, New York, 1955.
AMA, Office Management Series nr 141, Improving office reports, manuals and records, New York, 1955.
(i.h.b. hierin aanbevolen: Neuschel, „Strengthening and simplifying the structure of management reports”).
AMA, Idem nr 143, Engineering for paperwork control, New York 1956.
(i.h.b. hierin aanbevolen: Richardson and Heiland, „Integrated procedures control” - een methode van concentrisch onderzoek van het gehele procedure-netwerk, met toepassing van ponskaarten en work sampling).
E. Francis, Budget installation procedure, (in „The controller”, Juni 1954).
D. Basil, How to make an audit of purchasing procedure (in Purchasing, November 1954).
R. W. Starreveld, Administratieve behandelingsschema's (Overdruk kant. m. gids Sept. 1943).
F. G. van Duivenbooden, Formulierbeheer MAB Juli 1957.