



Samen aanjagen van vernieuwing

Nadere uitwerking processen

Een nieuw financieel systeem voor SURF

Versie: 1.0
Datum: 24 juli 2025
Kenmerk: FFP #7

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Uitgangspunten voor procesinrichting	5
2 Purchase to Pay	8
2.1 Algemene doelstellingen	8
2.2 Informatiemodel Purchase to Pay	8
2.3 Standaardisatie en aandachtspunten	9
3 Quote to Cash	13
3.1 Algemene doelstellingen	13
3.2 Informatiemodel Quote to Cash	13
3.3 Standaardisatie en aandachtspunten	14
4 Lead to Activity	18
4.1 Algemene doelstellingen	18
4.2 Informatiemodel Lead to Activity	20
4.3 Standaardisatie en aandachtspunten	20
4.4 Financiële verantwoording en rapportage van activiteiten	25
4.5 Resource management binnen SURF	27
4.6 Urenregistratie	29
5 Record to Report	31
5.1 Algemene doelstellingen	31
5.2 Standaard proces	32
5.3 Aandachtspunten	34
5.4 Budgetteren	35
6 Hire to retire	38
6.1 Algemene doelstellingen	38
6.2 Standaard proces	38
6.3 aandachtspunten	39

Inleiding

SURF staat aan de vooravond van een vernieuwingsslag in haar bedrijfsvoering. Om de organisatie toekomstbestendig te maken, richten we de kernprocessen opnieuw in. Deze herinrichting is onderdeel van het programma Fit for Purpose Systemen en Processen, waarin SURF toewerkt naar een wendbare, betrouwbare en doelgerichte organisatie.

Dit document beschrijft de gewenste procesinrichting van de bedrijfsvoering binnen SURF. De beschreven processen vormen samen een onderling verbonden keten: de output van het ene proces is de input voor het volgende. Ze raken vrijwel alle afdelingen binnen de organisatie en zijn bepalend voor hoe middelen worden ingezet, hoe verantwoording wordt afgelegd, en hoe SURF grip houdt op de uitvoering, risico's, doelen en resultaten van haar activiteiten.

Voor leveranciers biedt dit document inzicht in:

- de richting die SURF kiest voor haar procesinrichting;
- de procesprincipes die worden gehanteerd, zoals standaardisatie, eigenaarschap en ketenlogica;
- de mate van volwassenheid die we willen bereiken, en hoe dit raakt aan systemen, data en mensen.

SURF zoekt een implementatiepartner die verder kijkt dan alleen techniek, een implementatiepartner die begrijpt wat procesinrichting betekent voor samenwerking, organisatieontwikkeling en veranderkracht. Daarbij is dit document nadrukkelijk geen definitieve blauwdruk, maar een inhoudelijk fundament voor de inrichting van ondersteunende applicaties en voor het maken van gerichte keuzes tijdens de implementatie.

Per proces wordt een vaste structuur aangehouden:

- Een korte omschrijving van het gewenste, gestandaardiseerde proces binnen SURF;
- Een informatiemodel, onderverdeeld in masterdata, transactionele data en financiële data;
- De voorlopige standaardisatiekeuzes en randvoorwaarden die gelden binnen SURF.

De volgende kernprocessen zijn opgenomen:

- Purchase to Pay
- Quote to Cash
- Lead to Activity
- Record to Report
- Hire to Retire

Deze processen zijn gekoppeld aan de tien modules binnen het Fit for Purpose-programma:

1. CRM
2. Portfoliomanagement
3. Projectmanagement en urenregistratie
4. HR-systeem

5. Inkoop- en leveranciersmanagement
6. Ordermanagement
7. Financial Planning & Analysis (a. financial planning, b. accounting)
8. PIM – Product Informatie Management
9. CMDB – Configuration & Asset Management
10. Data Analytics en Business Intelligence

Leveranciers worden uitgenodigd om dit document als uitgangspunt te gebruiken bij het beoordelen van scope, functionele samenhang en implementatievraagstukken. We nodigen u nadrukkelijk uit om vanuit uw expertise kritisch en constructief mee te denken, alternatieven aan te dragen waar nodig, en mee te bouwen aan een oplossing die duurzaam, realistisch en toekomstbestendig is, samen met SURF, in de praktijk.

1 Uitgangspunten voor procesinrichting

Om SURF in control te krijgen, waar zowel intern als extern met beperkte inspanningen duidelijk gemaakt kan worden hoe de strategie geëffectueerd, zijn fundamentele keuzes nodig. Keuzes die ondersteund worden door enkele principes waarop de activiteiten worden getoetst.

Alles wat gedaan wordt binnen SURF benaderen we vanuit deze activiteiten, activiteiten kunnen verschillende doelen hebben maar benadrukken allemaal de coöperatieve insteek;

Run

- Levering van Diensten
- Subsidie gedreven ondersteuning aan Onderwijs en Onderzoek
- Ondersteuning aan de vereniging SURF
- Ondersteuning aan de interne bedrijfsvoering

Change

- Ontwikkeling van diensten (LCPM)
- Projecten, zowel intern als extern
- Projecten vanuit bedrijfsvoering

Vanuit deze activiteiten kan SURF verantwoording afleggen aan de leden of andere principalen (andere opdrachtgevers) wat er bijgedragen wordt aan “Onderwijs en Onderzoek”, van welk financiële middelen en welke resultaten er geboekt worden.



1. Standaard is de norm

Processen worden zo veel mogelijk gestandaardiseerd volgens de geldende marktnormen. Hiermee zal de gewenste functionele component worden aangesloten bij de aangeboden applicaties. Uitzonderingen worden niet als losse routes gefaciliteerd, maar geanalyseerd om het bestaande proces waar nodig te verbeteren of te verrijken. Zo voorkomen we wildgroei en versnippering.

2. Heldere en toetsbare besluitstructuren

Elk proces bevat duidelijke beslistmomenten, met bijbehorende verantwoordelijkheden. Deze zijn vastgelegd in het procesontwerp, gekoppeld aan rollen in het systeem, en inzichtelijk voor betrokkenen. Zo ontstaat een herleidbare structuur van wie waarvoor verantwoordelijk is en op basis waarvan besluiten worden genomen.

3. Expliciete verantwoordelijkheid en overdracht

Degene die een activiteit of transactie start (de initiator), draagt verantwoordelijk voor de volledige procesafhandeling, tenzij deze verantwoordelijkheid formeel is overgedragen. Deze benadering voorkomt dat taken 'over de schutting' worden gegooid en bevordert eigenaarschap. Voorwaarde is dat de verantwoordelijke toegang heeft tot de juiste informatie, ondersteuning en procesinzicht, mogelijkheid tot vastlegging verantwoordelijkheid zoals beschreven in het vorige punt ondersteund dit principe. Activiteiten : nieuwe medewerker, nieuw project

4. Business eigenaren zijn procesverantwoordelijk

Voor elk proces is een business eigenaar aangewezen. Deze is verantwoordelijk voor de werking van het proces, het aanbrengen van verbeteringen, en het waarborgen van de aansluiting op beleid, strategie en uitvoering. De business eigenaar is leidend in de keuzes rondom inrichting en toetsing van het proces.

5. Processen zijn met elkaar verbonden in een keten

SURF denkt in ketens, niet in losse processen. De output van het ene proces vormt vaak de input van het volgende. Processen worden daarom ontworpen in samenhang en eigenaarschap wordt afgestemd op deze ketenlogica.

6. Besluitvorming wordt ondersteund door data

Ieder proces levert gestructureerde en bruikbare informatie op die wordt gebruikt voor sturing, planning en verantwoording. Dashboards, audittrails, pre- en post-controles en logging zijn integraal onderdeel van het procesontwerp. Op die manier wordt de bedrijfsvoering datagedreven en inzichtelijk.

7. Processen zijn verbonden met strategische keuzes (portfoliomanagement)

Activiteiten binnen SURF worden niet op zichzelf georganiseerd, maar zijn altijd onderdeel of ondersteuning van een portfolio, strategische doelstelling of dienst. Procesinrichting zorgt ervoor dat deze relatie zichtbaar en toetsbaar is. Zo wordt het mogelijk om capaciteit, middelen en verantwoording te koppelen aan strategische prioriteiten.

8. Alle activiteiten worden planmatig behandeld

Binnen SURF worden alle activiteiten planmatig behandeld: of het nu gaat om projecten, het leveren van diensten of losse initiatieven. Dat betekent dat vooraf helder moet zijn;

- Aard van de activiteit
- Verantwoordelijke en governance
- Verwachtte output met tijdsplan
- Benodigde middelen intern/extern
- Financiering

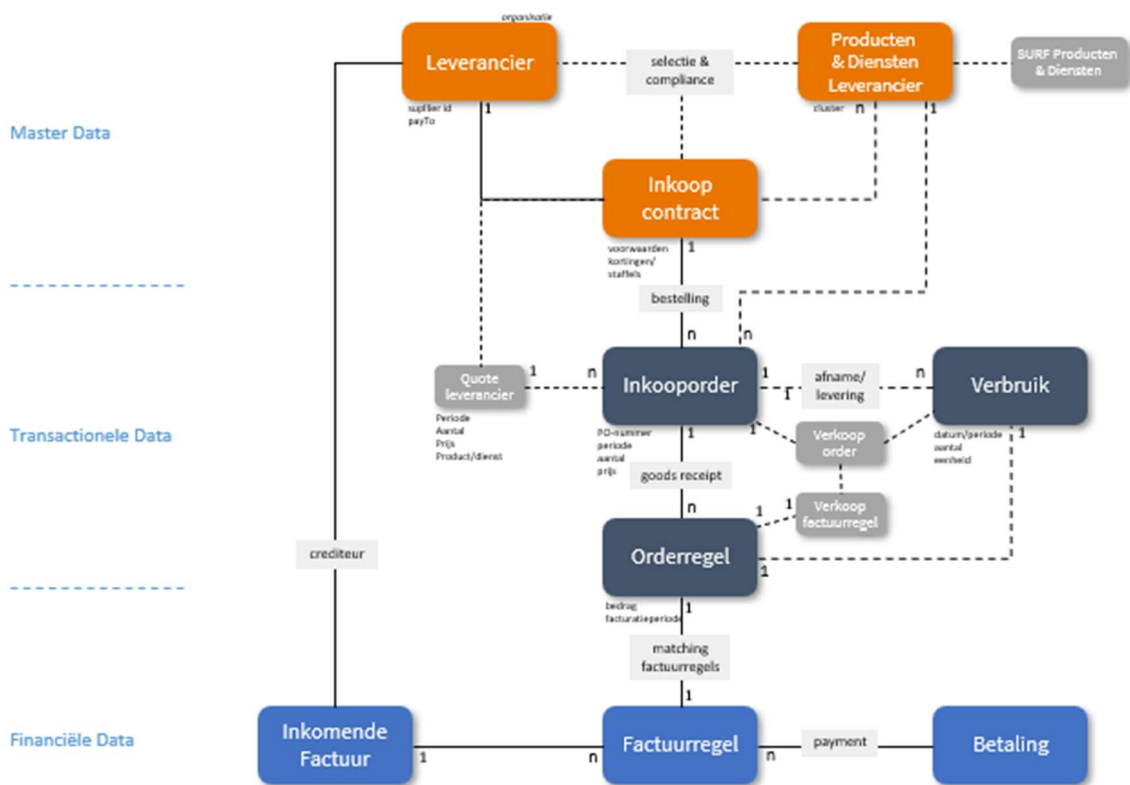
Deze aanpak maakt het mogelijk om activiteiten effectief te plannen, resources toe te wijzen en verantwoording af te leggen. Hierbij wordt bij een activiteit onderscheid gemaakt tussen 'run the business' en 'change the business' waarbij de eerste een bestaande activiteit is die onder normale omstandigheden voortduurt, 'change' heeft juist een duidelijk punt waar naar toegewerkt wordt. De inzet van een centrale portfoliotool ondersteunt dit principe en zorgt voor transparantie en eenduidigheid in de organisatie brede planning. Dit wordt ook verder uitgewerkt in het Lead to Activity proces.

2 Purchase to Pay

2.1 Algemene doelstellingen

Het Purchase to Pay (P2P) proces binnen SURF is essentieel voor het efficiënt beheren van alle stappen van inkoop tot betaling. Het doel van dit proces is om op een gestroomlijnde, transparante en controleerbare manier goederen en diensten aan te schaffen, waarbij de financiële en administratieve afhandeling volledig geïntegreerd en geborgd is. Door dit proces goed in te richten, wordt enerzijds de rechtmatigheid van uitgaven geborgd, en anderzijds de efficiëntie en samenwerking binnen de organisatie versterkt. Een volwassen P2P-proces draagt bij aan betere leveranciersrelaties, sterkere budgetbewaking en grip op financiële verplichtingen. Het stelt SURF in staat om verantwoord en effectief te opereren binnen haar (semi-)publieke opdracht.

2.2 Informatiemodel Purchase to Pay



* Informatiemodel Purchase-2-Pay

2.3 Standaardisatie en aandachtspunten

Het ideale Purchase to Pay-proces binnen SURF is zorgvuldig opgebouwd uit opeenvolgende stappen die elk een duidelijke functie en verantwoordingsmoment hebben. Dit proces is ontworpen om rechtmatigheid, efficiëntie en transparantie te garanderen, met zo min mogelijk handmatige handelingen.

1. Initiatie en autorisatie van de inkoopbehoefte

Elke inkoop start met een geformuleerde behoefte aan goederen of diensten, deze wordt al bij de planning van een activiteit gestart. Bij voorkeur kan deze informatie als concept inkooporder al vastgelegd worden om het proces van concretiseren te ondersteunen. Deze behoefte binnen een activiteit kan ontstaan vanuit een business case, projectplan, operationeel team/afdelingsbudget en/of vanuit een bestaand contract.

Afhankelijk van het type inkoop zijn er drie routes:

- **Inkoop op basis van bestaande contracten:** indien een contract beschikbaar is, wordt nagegaan of de inkoop onder deze afspraken valt. Dit kan eventueel ondersteund worden via een digitale catalogus.
- **Nieuwe contractvorming of offerte-aanvraag:** als er nog geen contract is, wordt een leverancier geselecteerd, bij voorkeur uit de lijst van preferred suppliers. Indien nodig wordt een offerte-aanvraag uitgezet of – bij drempeloverschrijding – een formele aanbesteding gestart.
- **Aanbestedingsplichtige inkoop:** bij overschrijding van drempelbedragen of specifieke opdrachttypes is een aanbesteding wettelijk verplicht. SURF heeft hierin een voorbeeldfunctie en signaleert dit tijdig via het centrale inkoopteam.

Aanvraag en registratie van nieuwe crediteuren

Nieuwe leveranciers worden uitsluitend aangevraagd via een standaardformulier. De aanvrager levert alle noodzakelijke gegevens aan, waaronder het KvK-nummer (KVK-nummers zijn leidend), contactgegevens, leveringsvoorwaarden (indien bekend), een algemeen e-mailadres en het specifieke e-mailadres voor ontvangst van inkoopopdrachten. Indien al bekend, kan IBAN en BTW-nummer direct toegevoegd worden. Niet iedereen kan nieuwe leveranciers aanmaken. Beheer ligt bij een aparte afdeling (nader te bepalen inkoop/crediteurenbeheer/finance).

***SURF:** Bij registratie kan direct worden aangegeven of de leverancier een privacylabel vereist. Indien dat het geval is, wordt het label automatisch aan de inkooporder gekoppeld, met de mogelijkheid om dit op orderniveau aan of uit te zetten. Autorisatie-instellingen zorgen ervoor dat alleen geautoriseerde personen toegang hebben tot inkooporders of facturen met een dergelijk label.*

Goedkeuring & aanmaak crediteur

De afdeling Crediteurenbeheer is exclusief bevoegd om leveranciersgegevens definitief in het SLM systeem op te nemen. Hierbij wordt gecontroleerd op correcte invoer gegevens van het bankrekeningnummer (zoals KvK, IBAN en BTW); deze controle moet afdwingbaar en vastgelegd zijn in

het systeem. Het systeem voert automatische controles uit op dubbele registratie en valideert de aangeleverde gegevens.

SURF: *Voor leveranciers met een verwachte jaaronzet boven de €200.000 wordt een aanvullende verificatie uitgevoerd, inclusief een proefbetaling. Pas na volledige goedkeuring kan een leverancier geactiveerd worden en zijn bestellingen of betalingen mogelijk.*

2. Inkoopaanvraag en budgetcontrole

De inkoopbehoefte wordt vastgelegd als een concept inkooporder in een centrale inkoopaanvraagmodule. Tijdens deze stap voert het systeem automatisch een controle uit op de beschikbare ruimte in het goedgekeurde budget.

SURF: *De budget bedragen liggen vast in de projectenregistratietool, indien de aanvraag het budget overschrijdt of buiten de kaders valt, wordt er automatisch een signaal gestuurd naar de controller voor aanvullende beoordeling. Deze stap is essentieel voor financiële beheersing, mede omdat de ledenraad formeel goedkeuring heeft verleend op het budget. Bij voorkeur worden meerjarige inkoopaanvragen ondersteund*

Tegelijkertijd biedt het systeem bij het invoeren van de inkoopaanvraag direct inzicht in bestaande contracten en preferred suppliers. Indien er een geldig en actueel contract bestaat voor de gevraagde goederen of diensten, wordt dit automatisch getoond. De aanvrager ziet welke leverancier daarbij hoort, onder welke voorwaarden besteld kan worden en welk contractnummer van toepassing is. Dit maakt het mogelijk om bestellingen direct te plaatsen onder geldende afspraken, wat contractcompliance en efficiëntie bevordert. Wanneer er geen passend contract beschikbaar is, leidt het systeem de gebruiker naar de juiste vervolgroute.

Bij voorkeur wordt gekozen uit een lijst van gecontracteerde en/of preferred suppliers. Indien nodig wordt een offerte-aanvraag uitgestuurd of een aanbestedingsprocedure gevolgd. In geval van een nieuwe leverancier wordt deze eerst formeel gevalideerd en geregistreerd in het SLM systeem. Vervolgens vindt contractvorming plaats, inclusief afspraken over prijs, kwaliteit, levertermijn en aanvullende voorwaarden.

SURF: *proces/systeem helpt bij signalering of een aanbestedingsplicht van toepassing is – signalering is cruciaal om te voldoen aan wet- en regelgeving en de voorbeeldrol van SURF als (semi-)publieke organisatie. Afwijken van de aanbestedingsplicht is alleen mogelijk met formele autorisatie van de RvB met de juiste documentatie. Om dit te toetsen zal er op kostengroepen gebudgetteerd en gepland worden, uitvoering van toetsing zal nader bepaald worden bij de implementatie.*

Tijdens het indienen van de inkoopaanvraag wordt ook onderscheid gemaakt tussen OPEX, CAPEX en subsidiabele uitgaven. Het systeem vraagt de aanvrager om de aard van de uitgave aan te geven of herkent deze automatisch op basis van activiteit- / kostenplaatsinformatie. Deze classificatie wordt vastgelegd en bepaalt het verdere verloop van de aanvraag, inclusief eventuele aanvullende controles, zoals toetsing door een controller bij subsidies.

3. Aanmaak en goedkeuring van inkooporder (PO)

Na selectie van de leverancier wordt in het systeem een inkooporder definitief gemaakt, waarin alle relevante gegevens zijn opgenomen en compleet zijn: artikelen, prijs, aantallen, afleverlocatie, kostenplaats, contractnummer, leveranciersnummer en overige condities. Deze PO wordt gecontroleerd op volledigheid en ter goedkeuring voorgelegd aan de bevoegde functionaris.

De autorisatie vindt plaats volgens het vastgestelde autorisatiemodel. Na goedkeuring wordt de PO digitaal verstuurd naar de leverancier.

***SURF:** autorisatieroutes volgt de projectstructuur aangezien alle activiteiten hierin opgevolgd worden. In sommige gevallen, zoals bij "in kind"-afspraken, is het van belang om een PO te kunnen opstellen met een waarde van nul euro. Dit type PO wordt gebruikt om niet-financiële verplichtingen, zoals de inzet van uren of een bijdrage in natura, formeel vast te leggen. Hiermee kan aansprakelijkheid worden geborgd, afspraken worden geregistreerd en opvolging in een nieuw systeem mogelijk worden gemaakt. Het moet daarbij mogelijk zijn om een PO-nummer en overeenkomst te verzenden aan de leverancier, zonder dat er een prijs wordt meegestuurd. Deze flexibiliteit is essentieel om ook afspraken zonder directe factuurwaarde correct te administreren.*

4. Levering en ontvangstbevestiging

De goederen of diensten worden geleverd door de leverancier.

***SURF:** In de meeste gevallen bij SURF betreft dit digitale diensten of leveringen die direct bij de aanvrager of op kantoor worden afgeleverd. De ontvangst wordt geregistreerd in de activiteiten(c.q. projecten)tool als uitgevoerde actie, de activiteitentool stuurt relevante informatie naar inkooporder (PO). Dit gebeurt door de aanvrager of, activiteit verantwoordelijke. Dit moment geldt als belangrijke controlemijlpaal: zonder bevestigde levering vindt geen betaling plaats.*

Bij digitale leveringen kan het systeem zo worden ingericht dat op basis van standaardafspraken of technische signalen (zoals oplevering via een portaal of toegang tot een dienst) automatisch een ontvangstbevestiging wordt gegenereerd. Indien geautomatiseerde bevestiging niet mogelijk is, blijft manuele bevestiging door de aanvrager vereist. In alle gevallen wordt de levering in het systeem afgezet tegen de oorspronkelijke inkooporder (goods receipt).

5. Facturatie en automatische matching

De leverancier stuurt een factuur die idealiter elektronisch wordt aangeleverd, bijvoorbeeld via e-facturatie of PEPPOL (en als laatste optie OCR-herkenning). Indien niet elektronisch, leest het systeem de belangrijkste informatie automatisch uit en wordt dit gecontroleerd door de financiële administratie. Het systeem voert een automatische 3-way match uit, waarbij de factuur wordt vergeleken met de bijbehorende inkooporder (PO) en de bevestigde levering. Indien de gegevens volledig overeenkomen, kan de factuur direct worden goedgekeurd. Afwijkingen in prijs, hoeveelheid of leverdatum worden automatisch gesignaleerd en bij inkoper gemeld. Het proces is geblokkeerd tot verdere beoordeling.

De verwerking van facturen is gekoppeld aan de contractafspraken die vooraf zijn vastgelegd of op basis van specifieke mijlpalen uit het projectplan, deze vastlegging wordt gepresenteerd op een intuïtieve manier die aansluit bij de gebruiker of geautomatiseerde registratie indien relevant (bijvoorbeeld vastgoed huurcontracten tijdens looptijd). Dit betekent dat facturen alleen verwerkt kunnen worden als de bijbehorende projectfase of levermoment formeel is bereikt en bevestigd in de activiteiten(c.q. projecten)tool.

6. Betaling

Na goedkeuring van de factuur wordt deze opgenomen in de betalingsrun. Het systeem selecteert facturen automatisch op basis van de overeengekomen betalingstermijnen. In uitzonderlijke gevallen moet het mogelijk zijn om een spoedbetaling uit te voeren, mits deze de reguliere autorisatiestappen heeft doorlopen.

De betaling verloopt via een elektronische bankkoppeling, waarna de leverancier automatisch een betaalbevestiging ontvangt. Tegelijkertijd wordt de betaling afgeletterd in het grootboek zodat de administratieve verwerking volledig is afgerond.

***SURF:** voor implementatie expliciet beleid opstellen voor betalingen in buitenlandse valuta, zodat koersrisico's, valutaconversie en administratieve afhandeling op uniforme wijze worden beheerd.*

Rapportage en analyse

Tijdens en na het doorlopen van het P2P-proces worden relevante gegevens automatisch vastgelegd. Deze gegevens worden gebruikt voor rapportages over onder andere doorlooptijden, leveranciersprestaties, budgetverbruik en compliance.

Aan het einde van het proces worden analyses uitgevoerd, waaronder spentanalyses op leverancier, inkoopcategorie en project. Deze analyses ondersteunen het periodiek evalueren van inkoopgedrag en contractgebruik.

Binnen deze stap wordt ook gecontroleerd of betalingen zijn gestopt bij beëindigde contracten. Indien nodig worden openstaande verplichtingen en toekomstige facturaties handmatig of geautomatiseerd beëindigd. Rapportages over contractstatus, evaluatie en resterende verplichtingen maken onderdeel uit van de standaard nazorg en monitoring binnen het proces.

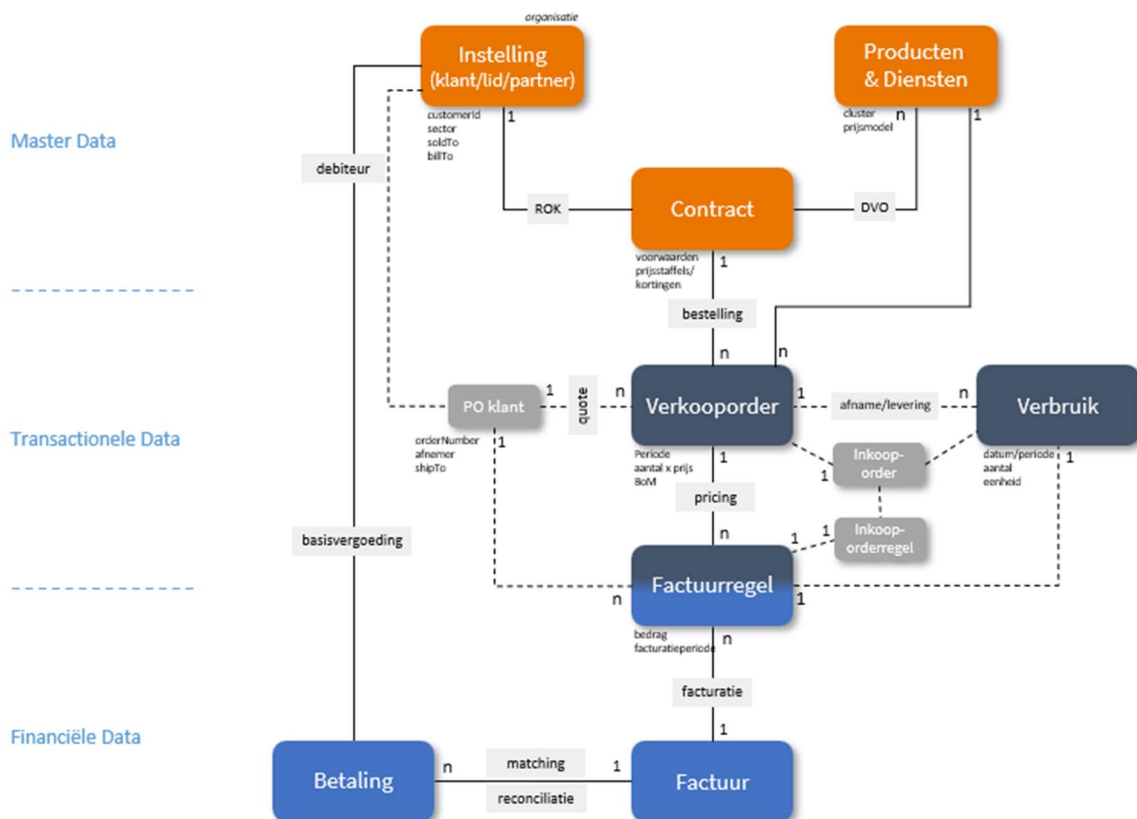
3 Quote to Cash

3.1 Algemene doelstellingen

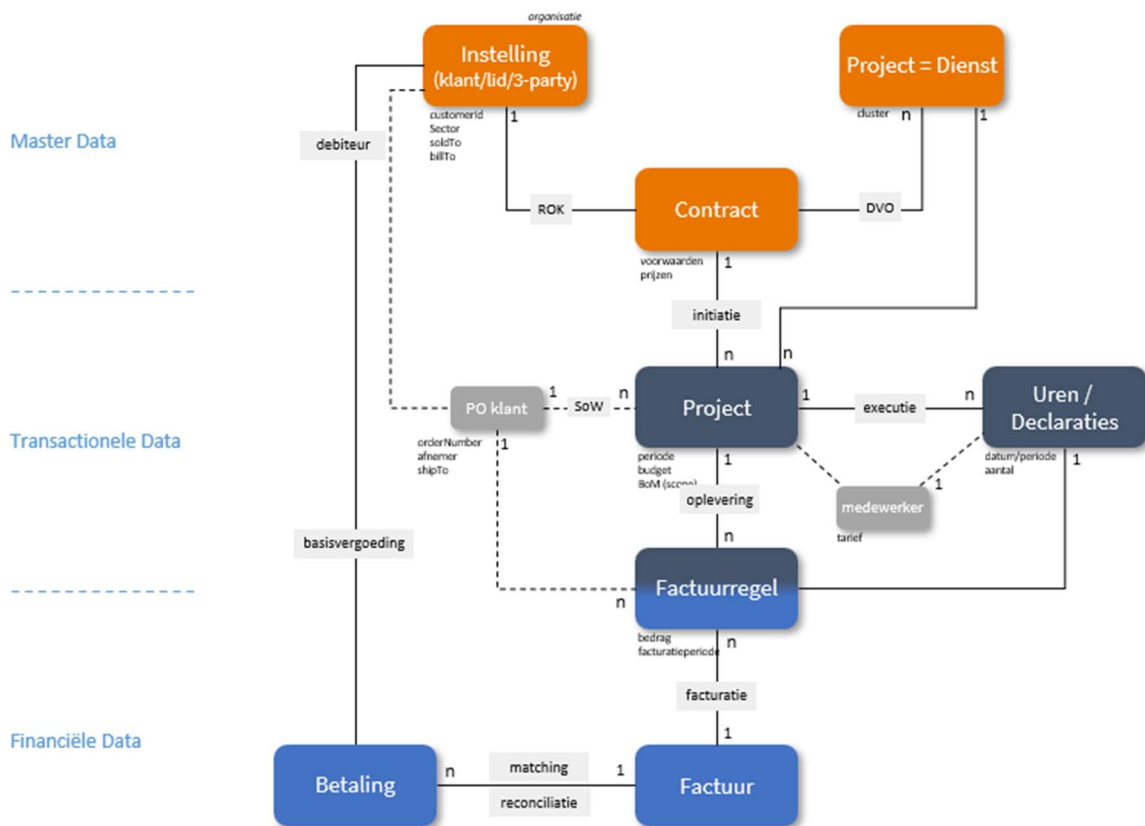
Het Quote to Cash (Q2C) proces is binnen SURF een onderwerp waar al langere tijd intensief naar gekeken wordt en waar duidelijk naar boven komt waar het onderscheid tussen de individuele werkmaatschappijen zat. Voor de migraties werden deze processen door elke werkmaatschappij anders benaderd.

Deze verschillende methodieken lopen samen met de verschillende businessmodellen en aangeboden diensten. Deze multidisciplinaire benadering onderstreept de complexiteit van het Q2C-proces. Veel van de knelpunten binnen deze complexiteit hangen samen met ontbrekende of onvoldoende ondersteunende functionaliteit in de bestaande CRM-, PIM- en ordermanagementsystemen. Dit heeft directe impact op onder andere de offertevorming, orderverwerking, facturatie en rapportage, deze knelpunten zijn onderkend en worden meegenomen binnen het project.

3.2 Informatiemodel Quote to Cash



* Informatiemodel Order-2-Cash



* Informatiemodel Order-2-Cash (projecten)

3.3 Standaardisatie en aandachtspunten

Het ideale Quote to Cash (Q2C) proces binnen SURF is ontworpen om voorspelbaar, transparant en beheersbaar te zijn. Het proces richt zich op een volledige en correcte omzetafhandeling: van het eerste klantcontact tot de prestatie en de uiteindelijke betaling. Binnen dit proces zijn samenwerking tussen afdelingen, correcte datavoering en automatische validatie essentieel.

Het proces minimaliseert handmatige handelingen en voorkomt fouten door duidelijke rollen, standaard templates, en checks op contractdata, PO-nummers factuur gegevens. Om dit te ondersteunen zijn er de volgende basisprincipes;

- Contracten/DVO's worden alleen aangegaan met een actieve klant/ organisatie in CRM, uitzondering hierop zijn de transacties die vallen onder het consumentenrecht.
- Alle producten en/of diensten worden in de PIM vastgelegd waarbij het streven is om homogene items aan te maken (beschrijving, product of diensthiërarchie en prijs) zonder klant specifieke vermeldingen
- Prijsdifferentiatie zal door middel van kortingen op klantgroep of individuele klant worden verwerkt welke niet op de factuur vermeld worden

Het Q2C-proces moet voldoen aan de auditvereisten, schaalbaar en flexibel zijn. De finance-afdeling speelt een centrale rol in het waarborgen van btw-correctheid, de boekhoudkundige trail (contract → order → factuur → betaling) en het uitvoeren van accruals (periodiek juist verantwoordt van de omzet). Hiermee is het van belang dat alle uitgaande facturen volgens vastgestelde principes tot stand komen, dat de informatie centraal wordt opgeslagen en is terug te vinden voor controle en rapportage.

SURF: *Mogelijk tot het verwerken van; complexere btw-situaties (zoals NATO of vrijstellingen), split billing, jaarlijkse facturatie van lidmaatschappen en het verwerken van dienstverlening met 100% korting. Binnen de basisprincipes zijn de volgende punten toegevoegd:*

- *Registratie van klanten in CRM (System of Records) gebeurt in hiërarchische context (minimaal 3 niveaus) waarbij, in ieder geval, het hoogste niveau een Handelsregisternummer (HRN, NL:KvK) en/of een organisatie-identificatienummer (OIN) heeft.*
- *Na akkoord op de offerte volgt het opstellen van een DienstVerleningsOvereenkomst. Als er nog geen RaamOvereenkomst is, wordt deze eerst opgesteld. De volgorde wordt strikt aangehouden: ROK → DVO → Verkooporder*
- *Elk actief PIM item heeft een oorsprong; een gekoppelde activiteit, afspraak met de leden of een inkoopcontract. Hiermee kan de vaststelling van de verkoopprijs worden onderbouwd.*
- *Gegroepeerde facturatie moet mogelijk zijn aan andere partij (wel verplicht contact in CRM) dan contractanten/begunstigden activiteit, bijvoorbeeld koepels onderwijsinstellingen betalen voor levering dienst aan individuele leden tijdens implementatie-fase.*

1. Klantvraag en lead-registratie

Het proces begint bij het signaleren van klantbehoefte. Deze kan voortkomen uit een klantgesprek, event, servicedeskvraag, of als onderdeel van een activiteit uit het Lead to Activity proces.

SURF: *Het proces klantvraag-leadregistratie wordt ook nog verder uitgewerkt als onderdeel van Project F (relatiemanagement) programma SFP*

2. Contractering: van offerte tot getekend contract

Indien klant informatie bekend is en klantbehoefte concreet wordt, kan een offerte (concept-verkooporder) opgesteld worden. De offerte is op basis van de PIM (tarieven) en CRM (klantdata). De offerte bevat minimaal:

- Product, indien relevant incl. kwaliteit en kwantiteit
- Tariefstelling
- Btw-type en -percentage per regel (via Finance gevalideerd in CRM en PIM)

3. Aanvraagformulier invullen

Wanneer de klant akkoord gaat met de offerte, moet de order verder aangevuld worden om deze definitief te maken. Processtappen worden door het systeem afgedwongen (cf. huidige checklist): PO, dienstomschrijving, contactgegevens, btw-status, kortingen.

SURF: *Voor diensten met 100% korting (pro bono): wel order, maar met volledige korting (voor zichtbaarheid in rapportages is factuur niet nodig).*

4. Ordermanagement en registratie

Na ondertekening van de DVO wordt een verkooporder aangemaakt in het ordermanagementsysteem.

SURF: *zowel gebruik- als verbruiksdiensten en met zowel vooraf als achteraf facturatie met eigen periodiek. Ook mogelijkheid voor split billing, mits elk deel een eigen PO-nummer heeft.*

5. Levering en service entry

Op de afgesproken startdatum wordt de dienst geleverd. Dit moment is het triggerpunt voor facturatie, de verkooporder zal deze trigger starten. De dienstverantwoordelijke bevestigt de levering via een service entry, welke geregistreerd wordt in de verkooporder.

SURF: *Voor facturatie achteraf een service entries per maand, bij voorkeur geautomatiseerd vanuit de systemen. Waarbij verbruik wordt geregistreerd in verbruikssysteem (bijvoorbeeld advies uren of compute verbruik) en gedeeld naar verkooporder. Registratie dient ter ondersteuning van maandaafbakening van de financiële administratie.*

6. Facturatie

De factuur wordt opgesteld op basis van de verkooporder en service entry. Deze is gebaseerd op een actieve data uit CRM en de PIM.

SURF: *ondersteuning van facturatie door SURF B.V. alsook de Coöperatie, gebruikmakend van 1 datasource. Voor de toekomst is mogelijkheid tot Selfbilling wenselijk, nu niet in scope.*

7. Verwerking in administratie

Facturatie wordt verwerkt in de administratie.

SURF: *Periodeafbakening van omzet moet correct verwerkt worden in het kalenderjaar en maand. 3% risico-opslag wordt geboekt in interne administratie, niet op factuur.*

7. Betaling en cashverwerking

Na verzending, lees e-mail, directe verbinding of E-facturatie, van de factuur volgt de betaling door de klant. Finance verwerkt betalingen en voert automatische aflettering uit per factuur (batchbetalingen worden ontmoedigd). PO-nummers worden gebruikt als referentie.

8. Creditnota's en correcties

Indien een factuur moet worden gecorrigeerd, kan dit bij voorkeur in het systeem worden gekoppeld aan de originele transactie. Voordat een creditnota wordt verwerkt zal er aan een autorisatieproces moeten worden voldaan.

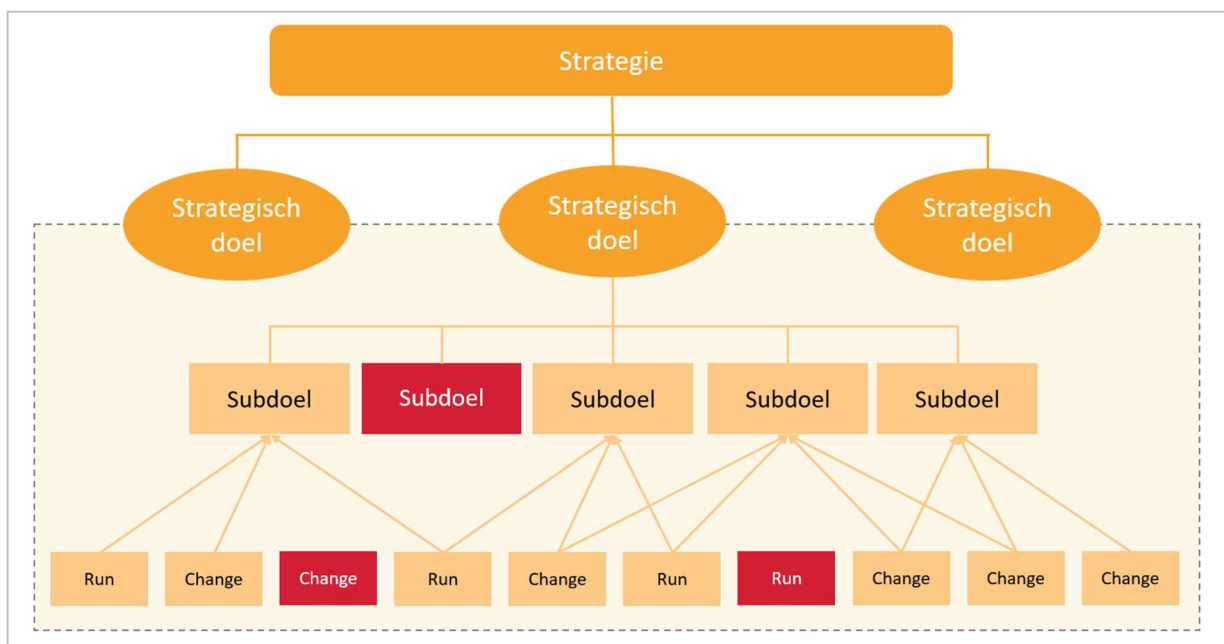
Na goedkeuring wordt een creditnota gegenereerd en verplicht verstuurd op dezelfde wijze als de originele factuur. Wijzigingen in Q (hoeveelheid) of facturatie-inhoud leiden bij voorkeur tot een volledige creditering en herstart van de facturatieflow.

Een goed ingericht Quote to Cash-proces draagt op meerdere manieren bij aan de strategie en stabiliteit van SURF. Het zorgt voor meer financiële voorspelbaarheid, doordat er gewerkt wordt met vaste facturatiemomenten, correcte btw-afhandeling en duidelijk inzicht in pro bono dienstverlening. Hierdoor wordt de jaarrekening betrouwbaarder. Ook versterkt het proces de relatie met klanten: zij weten wat ze mogen verwachten, ontvangen correcte facturen en ervaren helderheid in de communicatie. Daarnaast verhoogt het de efficiëntie in de uitvoering. Door minder handmatige correcties, een kortere doorlooptijd en betere datakwaliteit worden faalkosten gereduceerd. Het proces ondersteunt bovendien compliance en verantwoording, doordat alles herleidbaar is en SURF voldoet aan auditvereisten en interne controlemechanismen. Tot slot vergroot het de grip op de dienstverlening: doordat zichtbaar is wie wat geleverd heeft, met welke afspraken en op welk moment, kan SURF haar dienstverlening continu blijven verbeteren.

4 Lead to Activity

4.1 Algemene doelstellingen

Binnen de SURF-organisatie wordt een breed scala aan activiteiten ontplooid. Portfoliomangement wordt toegepast om sturing aan alle activiteiten te geven, zodat er een optimale balans tussen inspanningen en het gebruik van de (schaarse) middelen kan worden vastgesteld, om de strategische doelstellingen van de organisatie te bereiken. Daarnaast maakt portfoliomangement inzichtelijk of er activiteiten zijn die niet bijdragen aan de strategische doelen van SURF, maar ook of er voldoende activiteiten worden ontplooid om een strategisch doel te realiseren.

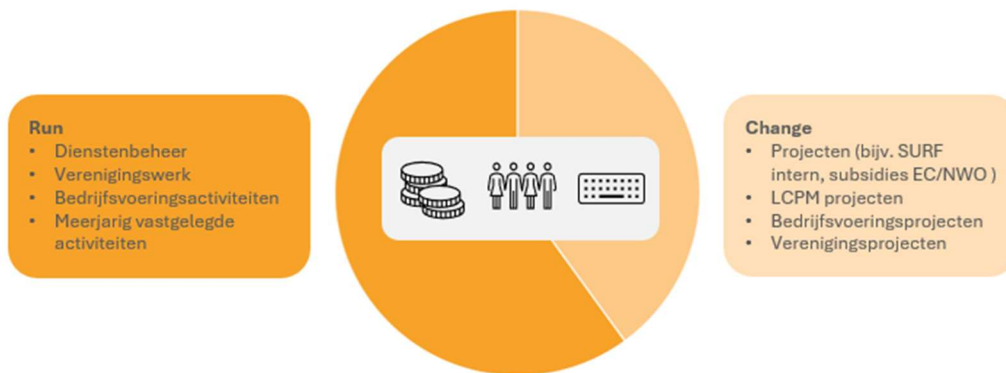


*Deze afbeelding toont hoe strategische doelen worden doorvertaald naar subdoelen en gekoppeld aan concrete 'Run' en 'Change'-activiteiten binnen de organisatie.

Om strategische sturing te kunnen geven aan het gehele SURF-portfolio, dient er inzicht, overzicht en voortgangsbewaking te zijn over alle activiteiten. Het SURF-portfolio bestaat uit run- en change activiteiten.

1. **Run activiteiten** bestaan uit activiteiten waarvan SURF al weet dat deze sowieso moeten worden uitgevoerd, zoals: dienstenbeheer, verenigingswerk en overhead activiteiten. Daarnaast zijn er meerjarige activiteiten waarvoor geld, mensen en middelen al zijn geoordeeld en 'vast' zitten voor een bepaalde periode.
2. **Change activiteiten** zijn kansen, vragen, innovaties, ideeën en mogelijkheden die geïnitieerd of gesignaleerd worden: projecten (bijv. SURF intern en subsidies), LCPM projecten, bedrijfsvoering- en verenigingsprojecten.

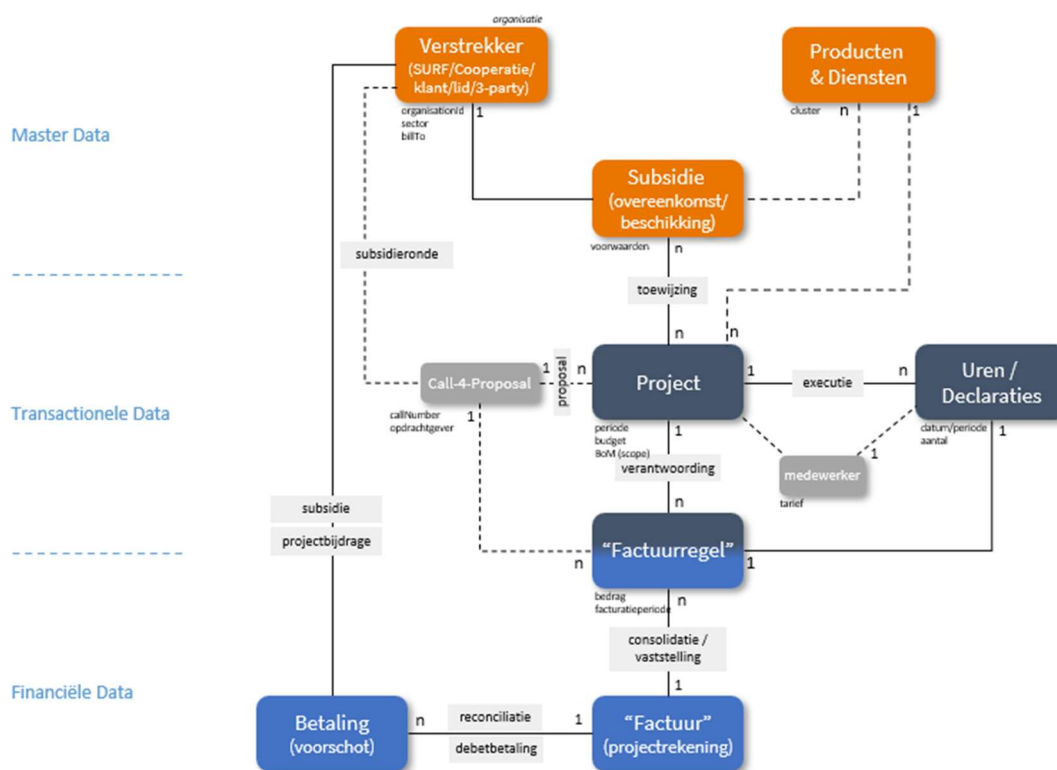
In de afgelopen periode is, met de uitwerking van de metrolijnen en de inrichting van de Innovatie- en Projectenboard (IPB), al veel bereikt om in control te komen bij de initiatie en prioritering van activiteiten. Ook is het proces voor de projecten binnen het LCPM voor dienstontwikkeling al ingericht en in gebruik. Hier stuurt de Portfolioboard op deze activiteiten.



Het Lead to Activity vormt hierin een essentieel fundament. Het beschrijft de route van een eerste signaal of initiatief tot aan de afronding van een formele activiteit en vertaling naar financiële gegevens. Het proces zorgt ervoor dat nieuwe ideeën, kansen of vragen op een uniforme manier worden opgepakt, beoordeeld en – indien passend – uitgewerkt tot een concrete en goedgekeurde activiteit.

Het doel van het Lead to Activity-proces is om overzicht, samenhang en onderbouwing te creëren in het portfolio van SURF. Zo wordt geborgd dat de inzet van geld, mensen en middelen past binnen de strategische koers van de organisatie. Het proces is breed toepasbaar; waar nodig worden aanvullende eisen of stappen opgenomen, zonder dat het onderliggende raamwerk verandert. Om grip te hebben op alle activiteiten die ontstaan of al onderdeel zijn van het portfolio, moeten deze allemaal één en hetzelfde proces volgen.

4.2 Informatiemodel Lead to Activity



* Informatiemodel Lead-to-activity

4.3 Standaardisatie en aandachtspunten

In het ideale proces doorlopen activiteiten drie verschillende procesfasen: aanmeldingsproces, afwegingsproces en uitvoeringsproces. Voor deze processen worden templates gebruikt waar inhoudelijke informatie wordt opgevraagd en toegevoegd die benodigd zijn per fase. Deze informatie dient voor de besluitvorming rond Go-No Go momenten.

1. Aanmeldingsproces

Er ontstaat een lead wanneer er een nieuwe vraag, kans of behoefte wordt gesignaleerd, bijvoorbeeld vanuit een lid-instelling, een interne afdeling/medewerker of een externe ontwikkeling. De lead wordt aangemeld en opgenomen in de portfoliotool. Deze registratie vormt het formele startpunt van het proces. Er worden een aantal basisgegevens geregistreerd. Bij aanmelding wordt tevens aangegeven welk type activiteit het betreft Run of Change en dat wordt verder gespecificeerd naar bijvoorbeeld: dienstontwikkeling, subsidieproject, verenigingsactiviteit of interne verandering. Daarnaast wordt ook vastgelegd wat het verwachte resultaat is. Ook wordt een globale startdatum en looptijd geregistreerd. Deze informatie helpt bij de verdere routing en beoordeling binnen het portfolio.



Benodigde informatie:

- Type activiteit: Run of Change, en specificatie (bijv. subsidieproject, dienstontwikkeling, verenigingsactiviteit, interne verandering);
- HR-informatie (SURF-medewerkers i.v.m. indiener, sponsor, controller etc.)
- Klantinformatie/ o.a. NAW gegevens instellingen en contactpersonen
- Rapportageformat (intern of subsidie-eis)
- Beheerprojectnummer (voor o.a. koppeling aan financiële systemen)
- Contractinformatie (bij EC: GA/CA; bij NWO: beschikking + voorwaarden)

2. Afwegingsproces

2.1. Selecteren

Er zal gecheckt worden of de lead bijdraagt aan de strategische doelen, missie, visie en voorwaarden van SURF.

2.2 Prioriteren

Wat is de outcome? Wat is de impact? Wat is de relevantie voor stakeholders (en welke), wat zijn de risico's, hoe is de afweging van deze lead ten opzicht van bestaande activiteiten?

2.3. Plannen

Beschikbare middelen in de tijd (geld, FTE, expertise & competenties, middelen), wanneer zouden we dit kunnen doen (timing).

De uitkomsten van het selecteren, prioriteren en plannen vormen samen de basis voor een formeel Go/No-Go-besluit door een aangewezen besluitvormend orgaan, zoals de IPB of Portfolio-board. Dit besluit wordt vastgelegd in de portfoliotool, inclusief motivatie en bijbehorende condities. In het geval van subsidieprojecten (bijvoorbeeld EC of NWO/GWI) kan er sprake zijn van een 'Go to proposal', waarbij het voorstel mag worden ingediend terwijl het project nog niet formeel van start is.

Benodigde informatie:

- HR-informatie (SURF-medewerkers i.v.m. registreren indiener, sponsor, controller etc.)
- Klant informatie (o.a. NAW gegevens instellingen en contactpersonen)
- Financiële informatie (o.a. funding bronnen, BuCa templates)
- Urenregistratie informatie (uitnutting uren)

3. Uitvoeringsproces

Wanneer een activiteit of project formeel is goedgekeurd, start de uitvoeringsfase. Bij aanvang wordt het vastgestelde project- of activiteitenplan gekoppeld aan de registratie in de portfolio-tool. Hierin zijn onder andere de doelstellingen, scope, deliverables, planning, begroting en toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd.

3.1 Kick-off en inrichting

Voor de start van de uitvoering wordt een startoverleg (kick-off) georganiseerd met het projectteam en relevante stakeholders. Tijdens dit overleg worden het projectplan, de governancestructuur, rapportageverplichtingen en rollen afgestemd. Indien sprake is van een subsidieproject, worden ook de administratieve vereisten (zoals urenregistratie, timesheets, matching en auditverplichtingen) besproken. Het project wordt vervolgens actief opgenomen in het portfolio, en gekoppeld aan systemen voor urenregistratie, workforce management en financiële monitoring.

3.2. Monitoring en voortgangsbewaking

Gedurende de uitvoering wordt de voortgang op systematische wijze gemonitord, op ten minste de volgende onderdelen:

- Financiële besteding
- Inzet en uitnutting van uren
- Risico's en beheersmaatregelen
- Mijlpalen (milestones) en realisatiedata
- Inhoudelijke voortgang op doelstellingen
-

SURF hanteert vaste rapportagemomenten (zoals 4M/8M/12M) waarin verantwoordelijken rapporteren aan de bestuursorganen, zoals het IPB of de Portfolioboard. Informatie uit gekoppelde systemen (zoals Fortes, AFAS en de urenregistratietool) wordt daarbij gebruikt. Bij majeure afwijkingen in voortgang of besteding wordt actief bijgestuurd. Projectleiders kunnen hiervoor wijzigingsverzoeken indienen.

3.3 Wijzigingsbeheer

Indien tijdens de uitvoering wijzigingen noodzakelijk zijn in scope, planning, begroting of projectresultaten, worden deze geregistreerd als wijzigingsverzoek in de portfolio-tool. Afhankelijk van de impact en governance worden ze ter goedkeuring voorgelegd. Hierdoor blijft de aansluiting tussen realisatie en portfoliosturing behouden.

3.4. Specifieke eisen voor subsidieprojecten

Voor EC- en NWO/GWI-projecten gelden aanvullende eisen. Zo worden voortgangsrapportages opgesteld volgens de formats en deadlines van de subsidiegever (bijvoorbeeld periodic reports voor EC, voortgangsverslagen voor NWO). Urenregistratie, begrotingsuitnutting en prestaties moeten volledig aansluiten op de subsidievoorwaarden, en controleerbaar zijn via timesheets, matching-informatie en audit trails. SURF dient rekening te houden met audits, controleverklaringen en formele toets momenten gedurende en na de uitvoering.

3.5. Afronding en afsluiting

Wanneer de activiteit of het project inhoudelijk is afgerond, wordt de afsluitfase gestart. Deze omvat ten minste:

- Eindrapportage: een reflectie op resultaten, afwijkingen, middeleninzet en impact;
- Evaluatie en lessons learned: gezamenlijk met het team en stakeholders;
- Administratieve afsluiting: formaliseren in de portfoliotool en alle gekoppelde systemen (incl. uren en financiën);
- Overdracht (indien van toepassing): naar lijnorganisatie of beheer;
- Terugkoppeling aan PPO: voor sturing, verbetering en portfoliobeheer.

Voor subsidieprojecten is deze fase pas volledig afgesloten nadat:

- de formele eindrapportage is ingediend en goedgekeurd;
- de eindafrekening is gecontroleerd (inclusief accountantsverklaring waar vereist);
- en eventuele slotbetalingen zijn verwerkt.

3.6. Feedbackloop naar portfoliosturing

Alle inzichten uit de uitvoering en afsluiting worden systematisch teruggekoppeld naar het Projectportfolio Office (PPO). Lessons learned, realisatiedata, bestedingsanalyses en eventuele afwijkingen worden benut voor verbetering van formats, besluitvormingscriteria, templates en strategische afwegingen. Op deze manier wordt continu geleerd van projecten en verbeterd in de sturing van het totale portfolio.

Benodigde informatie:

Gedurende de uitvoeringsfase wordt onderstaande informatie vastgelegd, geactualiseerd en gebruikt voor monitoring, verantwoording en afsluiting:

- HR-informatie: gegevens van SURF-medewerkers betrokken bij uitvoering, sponsoring en controle (bijv. projectleider, controller, sponsor)
- Klant informatie: NAW-gegevens van deelnemende instellingen of externe partners
- Financiële informatie: actuele begroting, fundingbronnen, BuCa-templates (bij subsidie), voortgangsbegroting
- Urenregistratie: geregistreerde inzet, uitnutting per medewerker, timesheets (vooral bij subsidieprojecten)
- Milestones: voortgang op vooraf gedefinieerde projectmijlpalen in de portfoliotool

- Risicodossiers: risico-inventarisatie, opvolging en mitigerende maatregelen (in risicomanagementtool zodra geïmplementeerd)
- Rapportages: interne voortgangsrapportages en externe (subsidie)verantwoordingen
- Beheerprojectnummer: koppeling met financiële systemen voor verwerking van kosten, uren en opbrengsten

De verzamelde output uit de uitvoeringsfase vormt input voor evaluatie, portfolio-sturing en toekomstige besluitvorming. Bij herhaald of vergelijkbaar initiatief wordt relevante informatie opnieuw gebruikt in het afwegingsproces.

Om effectief en betrouwbaar van Lead to Activity te komen, zijn de volgende beheersmaatregelen essentieel:

- **Uniforme werkwijze:** Iedereen werkt via hetzelfde proces, templates en besluitmomenten. Dit voorkomt versnippering en vergemakkelijkt overdracht.
- **Centrale registratie:** Alle initiatieven worden vastgelegd in één portfoliotool. Dit biedt actueel inzicht in de instroom en status van alle activiteiten.
- **Heldere rolverdeling en besluitvorming:** Door gebruik te maken van vaste rollen (zoals initiatiefnemer, relatiemanager, PPO, portfolioboard) en mandaten, weet iedereen wie waarvoor verantwoordelijk is in elke fase.
- **Ingebouwde toetsmomenten:** Zoals een Go/No-Go moment, capaciteitscheck, financiële toets, quality & risk beoordelingen .
- **Koppeling aan resource management en begroting:** Vanaf het moment dat een activiteit wordt ingericht, is er directe aansluiting met resource management op rol niveau (Human Capital), overige middelen en financiële bronnen. Dit is nodig om inzicht te hebben in beslag op personele inzet, competenties van medewerkers, aanbestedingstrajecten en financiële middelen.
- **Monitoring en rapportage:** Monitoring en rapportage vinden plaats op ten minste vijf gebieden, te weten; financieel, uren, uitnutting, inhoudelijk milestones, risico's. Bij de financiële indicator wordt realisatie afgezet tegen begroting / prognoses. Verschillen worden geanalyseerd en worden besproken binnen daarvoor bestemde beslisorganen van SURF. Waar nodig wordt besloten tot bijsturing aan de hand van nieuwe afwegingen. Periodieke evaluatie van het proces vindt plaats langs indicatoren als doorlooptijden, aantal projecten per type, besluitmomenten en Go/No-Go-momenten.

Het proces Lead to Activity vormt de schakel tussen strategie, klantvraag en uitvoering, en levert meerdere concrete voordelen op. Zo zorgt het proces ervoor dat initiatieven strategisch zijn afgestemd: alleen voorstellen die daadwerkelijk bijdragen aan de doelen van SURF worden verder uitgewerkt en ondersteund. Daarnaast maakt het een efficiënte inzet van middelen mogelijk, doordat beschikbare capaciteit en budget gericht worden ingezet op basis van Go/No-Go-momenten en vroege inschattingen. Het proces versterkt ook de betrokkenheid en samenwerking, doordat

vroegtijdige afstemming met interne en externe stakeholders leidt tot betere voorstellen en meer gedragen besluitvorming. Tot slot neemt de transparantie en voorspelbaarheid toe: alle betrokkenen weten waar een initiatief staat en welke stappen nog volgen, wat bijdraagt aan duidelijkheid en voortgang in de uitvoering.

4.4 Financiële verantwoording en rapportage van activiteiten

Binnen SURF worden alle vormen van werkzaamheden opgevolgd als activiteiten in het portfolio. Voor de inrichting, sturing en verantwoording hanteren we daarom één uniforme structuur. Toch blijven er voor de rapportage specifieke eisen gelden, met name wanneer een activiteit financieel relevant is en onderdeel uitmaakt van de formele verslaglegging.

Een belangrijk ankerpunt daarin is de jaarrekening. Deze volgt de wettelijke en professionele standaarden van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), waarin specifieke bepalingen zijn opgenomen over hoe kosten, opbrengsten en verplichtingen moeten worden toegerekend en verantwoord. Vanuit deze context maken we in de onderstaande paragrafen een verdiepingsslag op de rapportage van projecten/ activiteiten, met aandacht voor interne sturing en externe verantwoording.

Binnen SURF worden werkzaamheden georganiseerd in de vorm van activiteiten. Deze activiteiten kunnen intern gefinancierd zijn, in opdracht van SURF leden, of onder subsidieverplichtingen vallen. Voor een goede sturing, verantwoording en transparantie is het essentieel dat deze projecten naast inhoudelijk, ook financieel correct worden vastgelegd, opgevolgd en gerapporteerd. Daarbij geldt dat specifiek voor de verwerking van projectopbrengsten en -kosten voldaan moet worden aan de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ).

Opbrengsten: wanneer mag SURF iets als opbrengst boeken?

Opbrengsten mogen niet zomaar worden opgenomen in de financiële administratie. Volgens de geldende richtlijn moeten opbrengsten worden toegerekend op het moment dat de prestaties worden geleverd.

Om dit goed te kunnen doen, is het noodzakelijk dat:

- De voortgang van activiteiten inhoudelijk (milestones, risico's) en financieel betrouwbaar wordt bijgehouden;
- Uren, kosten en prestaties consistent en actueel worden geregistreerd;
- Het contract/ subsidievoorstel voldoende duidelijk is over de afgesproken prestaties.

In het geval van subsidieprojecten is het daarnaast essentieel dat SURF vastlegt:

- Welk bedrag is toegekend op basis van contract (bijv. Subsidievoorstel, beschikking of subsidietoekenning);
- En welk bedrag daadwerkelijk is ontvangen op basis van bevoorschotting, aangezien dit vaak losstaat van de feitelijke voortgang of geleverde prestaties.

Als het resultaat van een activiteit niet betrouwbaar kan worden ingeschat, dan mogen opbrengsten alleen worden opgenomen tot het bedrag van de gemaakte kosten (de zogeheten zero-profitmethode). Indien de actuele kosten niet gedekt worden door aanwezige financiering, moet dit als verlies verwerkt worden in de resultatenrekening de financiering niet voldoende is, moet dit verwerkt worden als een eigen bijdrage door SURF en niet als negatief resultaat van de activiteit.

Administratieve en organisatorische eisen

SURF moet kunnen aantonen dat de processen en systemen zodanig zijn ingericht dat zij voldoen aan de vereisten. Dit betekent dat:

- opbrengsten en kosten aantoonbaar aan activiteiten kunnen worden toegewezen;
- de voortgang van activiteiten zowel inhoudelijk als financieel wordt gemonitord;
- afwijkingen of risico's tijdig worden gesignaleerd en verantwoord;
- rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn belegd.

Deze eisen volgen uit RJ 121 (Administratieve organisatie en interne beheersing) in combinatie met RJ 221 en zijn ook onderdeel van het controlekader dat de externe accountant hanteert bij de jaarrekeningcontrole.

Wat betekent dit voor de praktijk bij SURF?

Voor SURF betekent dit dat de financiële verantwoording van activiteiten nauw verweven is met de inhoudelijke uitvoering en sturing. Een activiteit begint niet pas bij de eerste factuur of oplevering, maar op het moment dat capaciteit wordt ingezet of verplichtingen worden aangegaan. Urenregistratie is een belangrijke bron van informatie voor interne sturing en externe verantwoording.

SURF heeft ook als uitgangspunt dat activiteiten kostendekkend zijn, in de praktijk betekent het dat (met name gesubsidieerde activiteiten) financiering uit verschillende bronnen worden gecombineerd om uiteindelijk de activiteit kosten dekkend te maken. Vergoedingen en/of interne middelen dekken de daadwerkelijk gemaakte kosten, SURF streeft niet naar een winstoverslag of resultaatafhankelijke vergoeding.

Om dit goed te laten werken, is het van belang dat:

- Activiteitseigenaren inzicht hebben in de financiële voortgang van hun activiteiten;
- Activiteitseigenaren (of projectondersteuners) ook inhoudelijke voortgang (milestones, risico's) actief bijhouden;
- Finance en control tijdig worden betrokken, bijvoorbeeld bij subsidieaanvraag, toekenning van middelen, start, controles en afsluiting;
- Systemen goed op elkaar aansluiten waardoor afwijkingen of onzekerheden snel worden gesignaleerd en besproken

4.5 Resource management binnen SURF

In het kader van het programma Fit-for-Purpose werkt SURF aan het versterken van de interne organisatie. Een belangrijk onderdeel daarvan is de wijze waarop personeelsinzet wordt georganiseerd. SURF is een door activiteiten gedreven organisatie waarin de urenzet direct verbonden is aan financiering, verantwoording en strategische doelstellingen. Toch blijkt in de praktijk dat het verkrijgen van volledig inzicht in de inzet en competenties van medewerkers niet vanzelfsprekend is. De afweging van inzet van medewerkers op verschillende activiteiten (diensten dan wel projecten) is complex. Ook de inleen en uitleen van medewerkers draagt hieraan bij. Daarnaast blijkt het lastig om de inzet van ondersteunende activiteiten goed in te schatten, zowel qua werklast als beschikbaarheid. In veel gevallen blijft hun rol beperkt tot advisering, terwijl juist inhoudelijke betrokkenheid gewenst is.

Om deze knelpunten structureel te ondervangen, wordt een nieuw model voor workforce management voorgesteld. Dit model is gebaseerd op de inzet van een workforce management team dat als coördinatiepunt fungeert tussen operationele keuzes en personele beschikbaarheid. Medewerkers blijven hiërarchisch ingebed in hun eigen units en thusteams. Tegelijkertijd wordt met dit model beoogd om in- en uitleen van capaciteit tussen teams soepeler te laten verlopen, zodat medewerkers op basis van expertise en beschikbaarheid worden ingezet waar zij de meeste waarde toevoegen. Hierdoor worden teamleiders ontzorgd in de uitvoerende personeelsplanning.

De inzet van medewerkers wordt afgestemd binnen een duidelijke driehoek:

- De geplande behoefte, aan vaardigheden en competenties, per activiteit worden door de verantwoordelijke binnen de organisatie (teammanagers, programma- en projectleiders) aangegeven. Waarna de IPB en PB bepalen welke run en change activiteiten prioriteit krijgen/uitgevoerd worden om SURF's strategische doelen te behalen en accorderen daarmee de inzet van de benodigde competenties vanuit de teams van SURF.
- Resourceplanners analyseren of de benodigde capaciteit beschikbaar is binnen SURF op basis van formatieplan en aanwezige resources om te voldoen aan de run en change activiteitplanning. De resourceplanners signaleren tekorten of overschotten binnen de bestaande formatie en ondersteunen de onderbouwing voor werving en selectie van (extern) personeel.
- HR zal gezamenlijk met de verantwoordelijke binnen de organisatie zorgdragen voor de juiste inzet en eventuele wervingstrajecten. Vanuit workforce management zal dit proces ondersteunt worden zodat ook binnen de dagelijkse operatie de geplande inzet optimaal benut wordt op de strategische prioriteiten van de organisatie.

De resourceplanners werken dus dicht op de teammanagers en activiteitenmanagers, ze stemmen voortdurend af om tot optimale keuzes te komen.

Deze nieuwe inrichting van workforce management biedt SURF flexibiliteit, overzicht en grip. Het zorgt ervoor dat medewerkers worden ingezet op basis van waar ze de meeste waarde toevoegen, dat de organisatie tijdig kan anticiperen op veranderingen in capaciteit en dat leidinggevenden

zich kunnen richten op waar ze echt verschil maken: inhoud, richting en ontwikkeling. Tegelijkertijd draagt het model bij aan een lerende organisatie waarin medewerkers ruimte krijgen om te groeien en bij te dragen aan de collectieve ambitie van SURF.

Systematische planning op vier niveaus

Om de inzet van mensen goed te kunnen voorspellen én bij te sturen, wordt gewerkt met een planningssystematiek die zich uitstrekt over verschillende tijdshorizonten:

- **Strategisch niveau:** ontwikkeling van competenties en benodigde vaardigheden. Vormt input voor strategisch HR-beleid, functieprofielen en wervingsstrategieën.
- **Tactisch niveau:** op basis van begrotingen en projectvoorstellen wordt bepaald waar vaste of flexibele capaciteit nodig is.
- **Operationeel niveau:** daadwerkelijke toewijzing van medewerkers aan projecten en diensten, inclusief rekening houden met in- en uitstroom en ad hoc aanvragen.
- **Korte termijn niveau:** acute situaties zoals ziekte, crisissituaties of vertragingen worden opgevangen.

Deze cycli worden ondersteund door vaste ijkmomenten (bijvoorbeeld elke 4M/8M/12M-cyclus), waarin de inzet wordt geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd. Hierbij wordt ook vastgelegd hoe om te gaan met activiteiten die onverwachts qua personeelsvraag wijzigen.

Vanuit financieel wordt er een meerjarenplanning gemaakt op basis van 5 + 5 jaar, de eerste 5 jaar zal gebaseerd zijn op de beschikbare informatie uit het portfoliomanagement met name voor grote/langdurige commitments. Deze informatie zal mogelijk ook ondersteunend kunnen zijn voor resourceplanning op termijnen >2 jaar zodat SURF deze inzet tijdig kan signaleren en reserveren.

Inhuur van externe capaciteit

De inhuur van externe capaciteit binnen SURF verloopt via een duidelijke, centraal gecoördineerde workflow. Alle verzoeken voor tijdelijke inzet van externen worden afgestemd via de resourceplanners, die hierin een spilfunctie vervullen tussen de teams, SURF Flex (inkoop) en HR.

Van overhead naar inzicht: activiteiten als basis voor inzet

Om de werkelijke overhead inzichtelijk te maken, worden ook ondersteunende activiteiten (functies zoals HR, accounting of kantoorautomatisering) expliciet ingepland en verantwoord via de centrale planning. Gemeenschappelijke taken worden toegewezen aan diensten, interne projecten of verenigingswerk. Hierdoor ontstaat een scherper beeld van inzet van ondersteunende functies die een directe relatie hebben met diensten, projecten en verenigingsactiviteiten en werkelijk indirecte niet toewijsbare activiteiten. Deze methodiek geeft ook mogelijkheden om de huidige generieke overheadtoerekening aan run en change activiteiten (diensten en projecten) te eiken of zelfs aan te passen door directe tarieven toe te passen. Vergelijkbaar met bijvoorbeeld de Npuls-systematiek.

Een belangrijk uitgangspunt binnen het Fit-for-Purpose-programma is het vergroten van grip op inzet en capaciteit, ook voor ondersteunende functies binnen SURF. Om dit te bereiken zal het huidige model met onderscheid tussen 'inhoudelijke inzet' (directe uren) en 'overhead' (indirecte

uren), plaats maken voor een model waarin meer directe uren worden geschreven op activiteiten. Hierin worden alle vormen van inzet op activiteiten zichtbaar en verantwoord binnen de centrale workforce management. Het financieel maken van deze ondersteunende uren zal in afstemming gebeuren met de overheadberekeningsmethodiek.

In de nieuwe werkwijze worden alle vormen van inzet gekoppeld aan expliciete activiteiten. Dit geldt niet alleen voor de primaire processen binnen de units, maar ook voor ondersteunende werkzaamheden zoals:

- Juridische begeleiding bij aanbestedingen of contractvorming,
- Ondersteuning door finance bij bepaalde dienstverlening, subsidieafrekeningen of projectbegrotingen,
- Inkoopbegeleiding voor nieuwe diensten of interne systemen,
- IT-ondersteuning bij doorontwikkeling

Deze ondersteunende werkzaamheden worden vooraf opgenomen in de planningen van de activiteiten. Hierdoor kunnen ondersteunende afdelingen hun capaciteit gericht plannen op basis van verwachte vraag.

Deze werkwijze maakt het mogelijk om workforce management bij SURF echt strategisch in te zetten. Niet alleen voor mensen in de uitvoering, maar ook voor ondersteunende functies die voorwaarden scheppen voor succes. Het uitgangspunt is dat iedere inzet bijdraagt aan een activiteit met een concreet doel – en daarmee aan de missie van SURF. Dit vormt de brug naar het bredere principe dat activiteiten de centrale eenheid van inzet en planning vormen.

Door alles, van dienstverlening tot innovatie, van beheer tot ontwikkeling te koppelen aan activiteiten, ontstaat een gezamenlijk, geïntegreerd planningsbeeld.

4.6 Urenregistratie

SURF is een organisatie die grotendeels wordt gefinancierd door haar leden en via (publieke) subsidies. Urenregistratie is voor SURF geen administratieve bijzaak, maar een essentieel instrument voor verantwoording, sturing en organisatieontwikkeling.

SURF schrijft uren om drie fundamentele redenen:

- **Verantwoording en transparantie:** Urenregistratie vormt de basis voor projectverantwoording, subsidierapportages en kostprijsberekeningen.
- **Gezonde bedrijfsvoering en prioriteitsstelling:** Door uren op werkelijke inzet te registreren ontstaat inzicht in de verhouding tussen directe (dienst- en projectgebonden) en indirecte inzet (ontwikkeling, overleg, verlof). Daarmee wordt zichtbaar of SURF haar capaciteit doelmatig inzet, en kunnen knelpunten in werkdruk of onderbenutting tijdig worden gesignaleerd.

- **Sturing en ontwikkeling:** Voor HR, teamleads en projectmanagers vormt de urenregistratie een betrouwbare basis om medewerkers te begeleiden, capaciteitsvraagstukken te onderbouwen en toekomstige inzet te plannen. Het is ook input voor voortgangs- en ontwikkelgesprekken.

Uren schrijven is daarmee een professioneel uitgangspunt binnen SURF en onderdeel van goed opdrachtgeverschap, duurzame inzet van mensen en transparantie naar buiten. De betrouwbaarheid van dit proces bepaalt mede het vertrouwen in SURF als organisatie.

SURF hanteert een strak ingericht urenregistratieproces waarbij alle interne en externe medewerkers hun werkelijk gewerkte uren wekelijks registreren. Uren worden altijd geschreven op activiteiten: diensten, projecten of gedefinieerde interne activiteiten zoals verlof of opleiding. Het uitgangspunt is volledigheid, juistheid en tijdigheid.

Voor subsidies geldt dat urenrapportages conform subsidie-eisen worden opgesteld en gekoppeld worden aan de bijbehorende projectverantwoording. De kwaliteit van urenregistratie bepaalt mede de betrouwbaarheid van subsidierapportages en kan gebruikt worden om te zien of de budgetteerde uren overeenkomen met de daadwerkelijke uren.

Om grip te krijgen op de registratie van uren is een aantal maatregelen noodzakelijk. Strikte deadlines en duidelijke consequenties bij het niet registreren van uren vormen de basis voor structurele naleving. Door volledige integratie met het HR- en planningssysteem wordt een directe aansluiting gerealiseerd tussen de ingezette capaciteit, contractomvang en geregistreerde uren. Daarnaast zorgt de standaardisatie van uren codes en het automatisch toewijzen van activiteiten voor eenduidigheid, wat interpretatieverschillen vermindert. De verantwoordelijkheid voor tijdregistratie ligt zowel bij de medewerker als bij de leidinggevende: de medewerker registreert zelf, terwijl de activiteitenmanager of teamleider verantwoordelijk is voor controle en fiattering. Tot slot vindt actieve monitoring plaats door workforce management en control, op teamniveau, op het niveau van diensten én organisatiebreed.

Een goed ingericht urenregistratieproces biedt meerdere voordelen voor SURF. Het vergroot de transparantie richting leden en subsidieverstrekkingen doordat geregistreerde uren eenduidig, betrouwbaar en herleidbaar zijn naar concrete inzet. Ook verbetert het de capaciteitssturing: SURF krijgt inzicht in wie waaraan werkt en kan hierop beter prioriteren. Daarnaast ontstaat er een realistischer beeld van werkdruk. Omdat medewerkers verplicht hun werkelijk gewerkte uren registreren, kunnen er eerlijkere gesprekken gevoerd worden over de verdeling van werk binnen teams en afdelingen.

5 Record to Report

5.1 Algemene doelstellingen

Het Record to Report-proces (R2R) vormt de ruggengraat van de strategische en inhoudelijke verantwoording (tov de doelen) en de daarbij komende financiële verantwoording binnen SURF. Het doel is om op een gestructureerde, betrouwbare en transparante wijze (non-)financiële transacties vast te leggen, te verwerken en te rapporteren. Daarmee is R2R essentieel voor zowel interne sturing als externe verantwoording aan alle stakeholders waaronder; onze leden, de Raad van Commissarissen en subsidieverstrekkers zoals OCW, NWO en de Europese Unie.

Het proces strekt zich uit van de maandelijkse verwerking van transacties tot het opstellen van interne financiële rapportages en externe rapportage waaronder de jaarrekening en verantwoording aan NWO.

Verbondenheid met andere bedrijfsvoeringsprocessen

Het Record to Report-proces staat niet op zichzelf, maar vormt een schakel in de bredere keten van bedrijfsvoeringsprocessen binnen SURF. In het R2R proces is de samenhang helder georganiseerd en ondersteund via geïntegreerde systemen, gedeelde definities en eenduidige verantwoordelijkheden.

De input voor R2R begint bij de processen die de inhoudelijke en personele activiteiten vormgeven:

- Vanuit Lead to Activity (L2A) ontvangt R2R input over goedgekeurde activiteiten. Waaronder de financiering, aard/structuur, businesscases en bijbehorende geplande inzet. Met deze informatie wordt ook de capaciteitsplanning voorbereid, inclusief de vertaling naar inzetbare uren. De financiële vertaling van deze gegevens loopt via L2A direct door naar planning, monitoring en verantwoording binnen R2R.
- Het Purchase to Pay (P2P) proces levert de inkooptransacties aan die binnen R2R worden geregistreerd, gecontroleerd en gealloceerd naar de juiste activiteiten. Het juiste gebruik van grootboekrekeningen en kostenallocatie (inclusief inzet van externe capaciteit) is cruciaal voor budgetbewaking, spendanalyse en jaarverantwoording.
- Vanuit Quote to Cash (Q2C) worden verkoopopbrengsten en klantcontracten ingebracht. Deze worden binnen R2R vertaald naar omzetverantwoording, BTW-afdracht, klantanalyse en rapportages over bijvoorbeeld collectiviteit of doelgroepresultaten.
- Hire to Retire (H2R) levert gegevens over personeelsinzet, salarissen, verlof, ziekte, FTE-formatie en verloop. Dit vormt de basis voor voorzieningen (zoals vakantiedagen), loonkostenverdeling, urenallocatie en HR-rapportages binnen R2R.
- Subsidiebeheer, als onderdeel van de financiële planning en control-cyclus, levert projectmatige verplichtingen en rapportage-eisen aan. Denk aan verantwoordingseisen (NWO,

EU), investeringsverloop en subsidietoekenningen. Deze input wordt in R2R verwerkt tot toetsbare rapportages en jaarstukken.

5.2 Standaard proces

1. Transactieverwerking

Alle financiële transacties worden volledig digitaal en tijdig verwerkt in het financieel systeem. Dit betreft onder meer inkoopfacturen (via Purchase to Pay), verkoopfacturen (Quote to Cash), salarismutaties (Hire to Retire), investeringen en voorzieningen, alsook memoriaalboekingen en handmatige correcties. Voor correcte verwerking worden vaste workflows gebruikt, met automatische controles op volledigheid, juiste toewijzing (kostenplaats, projectcode) en compliance. Debiteuren, crediteuren en tussenrekeningen worden wekelijks gecontroleerd en afgeletterd. Binnen FA ligt het eigenaarschap op datakwaliteit.

2. Maandafsluiting

Elke maand wordt afgesloten volgens een vast ritme en taakgestuurde workflow, inclusief een centrale afsluitchecklist. De afsluiting bevat ten minste:

- Salarisverwerking (geïntegreerd met AFAS)
- Verwerking van transacties en urenregistratie
- Overheadtoerekening op basis van vaste verdeelsleutels
- Subsidieboekingen
- Technische afsluiting in financieel systeem

De maandafsluiting is het centrale controlemoment waarin alle gegevens worden gestold voor rapportage. Zonder volledige afsluiting worden geen dashboards of analyses gepubliceerd.

3. Interne rapportage

Na afsluiting van de maand worden gegevens direct geladen in Power BI dashboards. De planerende functie (P&C) interpreteert deze gegevens en stelt stuurinformatie beschikbaar aan budgethouders, teamleads en de RvB. De interne rapportages geven inzicht in onder meer:

- Resultaten per activiteit (project, dienst) of domein
- Ureninzet (direct/indirect/normtijd) en weekstaten
- Verzuim, verloop, verlof
- Cashflow en liquiditeit
- Leverancierskosten
- KPI-sturing en jaardoelstellingen
- Ontwikkelingen uit de LCPM-funnel (innovatie)

Voor de 4M, 8M en 12M-cycli worden uitgebreide rapportages opgesteld, inclusief verbijzonderingen, scenario's en (bij)sturingsvoorstellen.

4. Externe rapportage

Het R2R-proces verzorgt daarnaast de formele verantwoording aan externe partijen. Op basis van dezelfde bronsystemen als de interne rapportages worden onder andere de volgende verplichtingen ingevuld:

- Jaarrekening (inclusief onderbouwing tarieven, voorzieningen, MVA, spendanalyse)
- Subsidieafrekeningen (OCW, NWO, Europese subsidies)
- Belastingaangiften (BTW, VPB, loonbelasting)
- Pensioen- en CBS-opgaven
- Rapportage aan de Raad van Commissarissen
- Declaraties RvB voor RBIC

P&C bewaakt de inhoudelijke aansluiting op de strategische agenda, terwijl FA zorgt voor de formele aansluiting op het grootboek en fiscale kaders.

5. Jaarafsluiting

De jaarafsluiting is het sluitstuk van het Record to Report-proces en bouwt voort op de maandelijkse ritmiek, maar kent een aantal aanvullende stappen en eisen. Financial Accounting (FA) is verantwoordelijk voor het afronden van alle boekhoudkundige processen, waaronder het verwerken van memoriaalboekingen, afschrijvingen, voorzieningen en de aansluiting van tussenrekeningen. Ook wordt aandacht besteed aan het correct vastleggen van activa en projectafsluitingen, inclusief de aansluiting met subsidieboekingen.

De afsluiting wordt gedaan in het financieel systeem, waarbij gebruik wordt gemaakt van audit trails, vastlegging van verantwoordelijken en versiebeheer van rapportages. Het gehele proces wordt ondersteund door interne checklists, die het mogelijk maken om de voortgang en volledigheid per dossieronderdeel te volgen.

6. Rapportagestructuur: intern sturen en extern verantwoorden

Het Record to Report-proces ondersteunt zowel de interne sturingsinformatie als de formele externe verantwoording. Binnen het SOLL-proces wordt deze tweedeling strak aangebracht, met ieder een eigen ritme, inhoud en set van betrokkenen.

Interne rapportages zijn gericht op inzicht, bijsturing en besluitvorming. Deze rapportages worden maandelijks of per rapportagecyclus (4M, 8M, 12M) gegenereerd en geven inzicht in bijvoorbeeld projectresultaten, resource-inzet, verzuim, verloop, overheadontwikkeling, KPI-voortgang, liquiditeit, en afwijkingen ten opzichte van de begroting en voorgaande perioden. In de interne rapportage wordt ook ruimte gemaakt voor niet-financiële indicatoren zoals privacy, data, klachtenafhandelingen klanttevredenheid. De rapportages worden gebruikt door budgethouders, teamleads, de RvB en, waar relevant, de Ledenraad.

Externe rapportages zijn gericht op toetsbare, formele verantwoording aan toezichthouders, financiers en wetgevende instanties. Het betreft onder andere de jaarrekening, belastingaangiften

(BTW, VPB, loonbelasting), CBS-opgaven, subsidierapportages (NWO, EU), pensioenverplichtingen en rapportages aan OCW en de RvC. Deze rapportages zijn onderbouwd met audit trails, brondata uit de systemen, en voorzien van verantwoordingsdocumentatie per dossier. De consistentie met interne data is geborgd door gebruik te maken van één centrale gegevensbron.

Door deze tweedeling expliciet te hanteren, wordt het mogelijk om enerzijds SURF integraal te sturen op basis van actuele informatie, en anderzijds te voldoen aan steeds strengere eisen op het gebied van rechtmatigheid, transparantie en controleerbaarheid.

5.3 Aandachtspunten

Een goed ingericht Record to Report (R2R)-proces zorgt ervoor dat SURF binnen vijf werkdagen na afloop van de maand inzicht heeft in haar financiële positie, kan vertrouwen op de juistheid van de cijfers, en tijdig en aantoonbaar voldoet aan interne en externe verantwoordingsverplichtingen. Dit vereist heldere afspraken, duidelijke rolverdelingen, passende tooling en een strak procesritme.

De verantwoordelijkheden binnen het proces zijn helder belegd: Financial Accounting draagt zorg voor de juiste registratie van financiële gegevens, Planning & Control verzorgt de analyse en rapportage, en budgethouders zijn verantwoordelijk voor het tijdig en correct aanleveren van input. Deze rollen zijn vastgelegd in RASCI-overzichten en vertaald naar taaktoewijzingen in de systemen.

De afsluitcyclus is taakgestuurd georganiseerd en strak gefaseerd, met een centrale checklist en expliciete verantwoordelijkheden. Elke maandafsluiting geldt als formeel moment waarop transacties worden vastgelegd. Pas daarna vindt rapportage plaats. Dit creëert duidelijk eigenaarschap en consistentie in de financiële gegevens.

De kwaliteit van de output staat of valt met de kwaliteit van de input. Daarom wordt gestuurd op juiste codering, tijdige registratie en volledigheid van gegevens zoals uren, facturen en weekstaten. Deze worden bij de bron – in processen als Purchase to Pay, Quote to Cash en Hire to Retire gecontroleerd en gevalideerd.

De stuurinformatie wordt ontsloten via standaard dashboards in bijvoorbeeld Power BI, waarbij definities, normen en prestatie-indicatoren zijn geharmoniseerd. Dit zorgt voor een gedeelde interpretatie en ondersteunt eenduidige besluitvorming binnen SURF. Iedere afsluiting, jaarrekening of subsidieafrekening wordt onderbouwd met documentatie en systeemsporen, wat de continuïteit waarborgt bij personele wisselingen en externe toetsing.

Tot slot is het proces cyclisch opgebouwd met structurele reflectiemomenten. Tijdens de 4M-, 8M- en 12M-bijeenkomsten wordt niet alleen gerapporteerd, maar ook geëvalueerd: wat gaat goed, waar zijn afwijkingen zichtbaar, en welke signalen vragen om actie? Deze feedbackloop maakt continue verbetering mogelijk en draagt bij aan betrouwbare en tijdige financiële sturing.

Een robuust Record to Report (R2R)-proces is van strategisch belang voor SURF. Het stelt de organisatie in staat om transparant en betrouwbaar te rapporteren aan de ledenraad, toezichthouders, subsidieverstrekkers, het ministerie van OCW en andere belanghebbenden, zonder dat dit leidt tot extra verwerkingsdruk of het gebruik van losse registraties. Het proces maakt het mogelijk om financiële en operationele prestaties in onderlinge samenhang te volgen, inclusief indicatoren zoals KPI's, ureninzet, overhead, kasstromen en output op diensten en projecten. Dit ondersteunt besluitvorming op basis van feiten in plaats van aannames.

Daarnaast draagt het proces bij aan grip op rechtmatigheid en compliance. Ingebouwde controles op onder meer aanbestedingsregels, belastingafdracht, urenverantwoording en subsidiebesteding helpen om verrassingen tijdens audits of inspecties te voorkomen. Ook vergroot het de voorspelbaarheid en efficiëntie van de organisatie. Door tijdige opvolging van activiteiten, het gebruik van standaardprocessen, vaste afsluitmomenten en geïntegreerde rapportagetools wordt minder tijd besteed aan uitzoekwerk, en meer aan analyse en gerichte sturing.

Het R2R-proces helpt bovendien om auditverantwoordelijkheden helder te beleggen. Financial Accounting, Planning & Control, de business en externe accountants hebben elk een duidelijke rol en werken op basis van dezelfde betrouwbare gegevensbron. Tot slot versterkt het proces de cultuur van datagedreven werken binnen SURF. Dashboards zijn beschikbaar tot op team- en projectniveau en bieden actuele, bruikbare inzichten voor de hele organisatie.

5.4 Budgetteren

Budgetteren vormt binnen SURF een onmisbare schakel tussen strategie, operatie en financiële sturing. Het proces zorgt ervoor dat beschikbare middelen doelgericht worden toegewezen, en dat prestaties, inzet en investeringen vooraf doordacht worden gepland.

SURF kiest voor een gelaagde benadering van het planningsproces, waarin jaarbudgetten voortbouwen op een meerjarige raming en projectplannen. De begroting is daarmee niet alleen een rekensom, maar een vertaling van strategische keuzes, veranderopgaven, exploitatie en innovatie.

1. Structuur van het planningsproces

Het planningsproces van SURF kent drie hoofd niveaus:

- **De meerjarenraming (5 + 5 jaar)** vormt het strategisch financieel kader voor SURF op de lange termijn. Deze raming wordt opgesteld op basis van verwachte ontwikkelingen in vraag naar diensten, projectvolumes, financieringsstromen en investeringsambities, en is gekoppeld aan de strategische koers van de organisatie. Businesscases van bestaande en nieuwe diensten, signalen uit het projectportfolio en capaciteitsprognoses vormen belangrijke input, maar de raming overstijgt het projectniveau en maakt ruimte voor groei, innovatie en onzekerheidsmarges. De extrapolatie naar jaar 6–10 is indicatief, maar biedt richting voor beslissingen over strategische ruimte, investeringen en voorzieningen.

- **De tweejarige begroting** is een volgende stap in het versterken van de financiële planning binnen SURF. Door strategische keuzes te vertalen naar een financieel kader voor twee jaar ontstaat meer samenhang tussen beleid, inzet en begroting. De tweejarige begroting vormt een brug tussen strategie en uitvoering, en legt een stabiele basis onder zowel operationele sturing als wendbaarheid binnen de organisatie.
- **De jaarplanning** vormt een financiële vertaling van het jaarplan dat op meerdere niveaus van de organisatie wordt opgesteld. Waar de meerjarenraming richting geeft en de tweejarige begroting benodigde acties kan signaleren, wordt in de jaarplanning vastgesteld wat daadwerkelijk de prioriteiten zijn in het komende kalenderjaar. Deze planning bevat de inzet van mensen, middelen en tijd op activiteiten, en fungeert als referentiepunt voor monitoring binnen het R2R-proces. Hierop wordt gemonitord en bijgestuurd via de 4M/8M/12M-reviewcyclus. Tijdens deze momenten worden afwijkingen besproken, trends gesignaleerd en indien nodig maatregelen genomen. De jaarplanning is daarmee een actief sturingsinstrument op inhoud, capaciteit en resultaat.

Alle plannings worden opgebouwd op basis van logisch geordende financiële “buckets” (gegroepeerde grootboekrekeningen) en voorzien van onderliggende project- of dienstdata waar nodig.

2. Cyclisch en integraal karakter

Het budgetproces wordt cyclisch doorlopen in nauwe samenwerking tussen:

- **Diensteigenaren en projectleiders** (die input leveren via de portfolio vastlegging van activiteiten)
- **Planning & Control**, die verantwoordelijk is voor de consolidatie, toetsing en afstemming
- **Workforce management**, die zorgt, die op basis van operationele keuzes en formatieplannen de benodigde inzet doorrekent en koppelt aan beschikbare capaciteit;
- **De IPB en PB**, die sturing geven op strategische inhoud, prioriteiten en de selectie van projecten en programma's;
- **HR**, die verantwoordelijk is voor strategische personeelsontwikkeling, wervingsplanning en doorvertaling naar beleid en instroom;
- **Directie en bestuur**, die kaders stellen en de samenhang bewaken

3. Detailniveau en opbouw per component

De mate van detaillering in het budgetproces neemt toe naarmate de planningshorizon korter is. SURF hanteert duidelijke, vast te stellen, ondergrenzen en afwegingskaders voor detailniveau per component. Zo ontstaat er een opbouw waarin strategisch inzicht en operationele stuurinformatie samenkomen.

4. Rol van systemen en borging

Het budgetproces wordt ondersteund door het nieuwe financiële systeem of budgetteertool, waarin:

- Versiebeheer van ramingen en begrotingen is ingericht
- Projectinformatie, inzet en bedragen zijn beschikbaar vanuit bronsystemen
- Op ieder moment van het proces inzicht is in de geconsolideerde resultaten
- Invoer mogelijk is door middel van kwantiteit en tarieven, waarbij tarieven uit PIM komen en kwantiteit uit portfoliomanagement
- Mutaties in opvolgende versies zichtbaar zijn en zijn voorzien van een 'audit trail'.
- Zowel operationele als investeringsstromen
- Input leveren aan of in staat zijn om de cashplanning te ondersteunen.

De budgettool ondersteunt de analyse en visualisatie van de ontwikkeling van het budget en 4M en 8M-prognoses in vergelijking met eerdere periodes. De budgetcycli zijn daarin integraal verbonden met de rapportagecyclus binnen R2R.

Een goed ingericht budgetteringsproces vraagt om structuur, afstemming en consistentie. Binnen SURF wordt gewerkt met een vast ritme en een uniforme werkwijze die breed gedragen wordt binnen de organisatie. Heldere kaders en templates, zoals businesscases en projectcanvassen, worden ondersteund door een centraal budgetsysteem waarin versies, scenario's en statussen eenduidig worden vastgelegd. Toetsmomenten, bijvoorbeeld op haalbaarheid, capaciteit en strategische fit, zorgen ervoor dat plannen tijdig worden beoordeeld. Daarbij is betrokkenheid van alle relevante rollen essentieel. Door workflows en duidelijke rolverdeling in de tooling wordt gewerkt zonder overlap of ruis, met helder eigenaarschap. Dit geheel leidt tot meer transparantie, voorspelbaarheid en grip op de besluitvorming.

De toegevoegde waarde van een sterk budgetproces is groot. Het zorgt voor een betere aansluiting tussen strategie en middelen, geeft voorspelbaarheid in formatie, inzet en uitgaven, en maakt keuzes rond innovatie en investeringen toetsbaar. Ook ondersteunt het proces het subsidiebeheer en de verantwoording, vormt het de basis voor tariefstelling en kostprijsbepaling, en biedt het inzicht in risico's en onzekerheden via scenariodenken. Bovendien versterkt het de financiële wendbaarheid van SURF: het vermogen om, op basis van actuele stuurinformatie, tijdig bij te sturen in een veranderende omgeving.

6 Hire to retire

6.1 Algemene doelstellingen

Het HR-proces vormt een essentieel fundament binnen SURF voor het organiseren van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Het proces is gericht op standaardisatie, transparantie en ondersteuning van zowel medewerkers als leidinggevendenden, en zorgt voor een consistente uitvoering van alle stappen binnen de personeelscyclus (van werving tot uitdiensttreding).

6.2 Standaard proces

1. Vaststellen van de personeelsbehoefte

Het HR-proces is nauw verbonden met het bredere resource management binnen SURF. Waar resource management zich richt op het strategisch plannen, toewijzen en bijsturen van de inzet van mensen op activiteiten en projecten, levert het HR-proces de operationele uitvoering: het beschikbaar maken van capaciteit via vaste medewerkers of externen, het registreren van personele gegevens, en het afhandelen van mutaties en contractvormen.

De wisselwerking tussen beide processen is cruciaal. Formatiebehoeften en capaciteitsvragen die voortkomen uit portfoliosturing of projectinitiatie vormen input voor HR-acties, zoals wervingsverzoeken of inhuurtrajecten. Tegelijkertijd leveren HR-data — over inzetbaarheid, competenties en contractvormen — input voor een realistische en actuele workforce management.

Zo zorgt SURF ervoor dat personele inzet aantoonbaar in lijn is met de strategische doelstellingen en de actuele behoeften in het portfolio.

2. Werving en selectie

Na bevestiging van de behoefte aan werving en selectie wordt een vacature opgesteld. Deze bevat een duidelijke beschrijving van functie, verantwoordelijkheden en gevraagde competenties. HR stelt vast dat de uit te zetten vacature binnen een formatieplaats valt. De sollicitatieprocedure bestaat doorgaans uit twee gesprekken met het team en een arbeidsvoorwaardengesprek met HR. Voor leidinggevende functies of specialistische rollen kan aanvullend een ontwikkel- of selectieassessment worden ingezet.

3. Indiensttreding en onboarding

Na acceptatie van het aanbod en ondertekening van de arbeidsovereenkomst start het indiensttredingsproces. Dit wordt gefaciliteerd via vooraf ingerichte workflows. Taken worden automatisch toegewezen aan HR, de salarisadministratie en de leidinggevende.

4. Externe inhuur

Voor tijdelijke inzet van externen wordt het inhuurproces gevolgd. HR Flex faciliteert deze route en werkt met een set van preferred suppliers. Inhuur wordt aangevraagd via vergelijkbare workflow als bij interne indiensttreding (flexdesk). De externe medewerker wordt gekoppeld aan een

inkooporder. Het urenregistratie systeem vult de inkooporder met uitgenutte uren. Het profiel van de externe medewerker is anders opgebouwd maar kent eveneens verplichte stappen zoals registratie, tariefafspraken en onboarding.

5. Mutaties en wijzigingen

Tijdens het dienstverband kunnen wijzigingen optreden in de arbeidsrelatie van een medewerker. Dit betreft onder andere functiewijzigingen, overplaatsingen, verlengingen, aanpassingen in werktijdumfang of tijdelijke aanstellingen. Dergelijke mutaties worden verwerkt via vooraf ingerichte workflows.

Afhankelijk van het type mutatie worden verschillende actoren betrokken, waaronder de leidinggevende, HR en de salarisadministratie. Elke workflow bevat ingebouwde controles, verantwoordingsmomenten en goedkeuringen, waarmee de juistheid en volledigheid van de verwerking wordt geborgd.

6. Salarisverwerking

De salarisverwerking is een cyclisch en strak gecontroleerd proces. Mutaties moeten vóór een vaste sluitingsdatum zijn ingevoerd. Daarna volgen pre-close controles door de salarisadministratie, waarin wordt gekeken naar o.a. juistheid van nieuwe medewerkers, correcte toekenning van componenten zoals vakantiegeld en eventuele blokkades. Na deze checks wordt de salarisrun voorbereid, gecontroleerd en verwerkt. Het betaalproces is voorzien van functiescheiding: de controle en betaling worden uitgevoerd door verschillende personen binnen Finance.

7. Uitdiensttreding

Wanneer een medewerker uit dienst treedt wordt het uitdienst workflow gestart.

6.3 aandachtspunten

Om het H2R-proces structureel goed te laten functioneren, is het voor SURF essentieel om te kiezen voor standaardisatie, transparantie en integraal eigenaarschap. Hoewel de processen deels gedigitaliseerd zijn, bestaan er nog veel handmatige handelingen, interpretatieverschillen en versnippering van verantwoordelijkheden. Dit maakt het noodzakelijk om het fundament van het H2R-proces zowel procesmatig als technisch stevig neer te zetten.

Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is het gebruik van één centrale workflowomgeving, waarin alle H2R-processen worden ondersteund door uniforme workflows met vaste roltoewijzingen. Dit voorkomt afwijkingen, bevordert eenduidigheid en zorgt voor controleerbare procesuitvoering. Heldere rollen en verantwoordelijkheden zijn cruciaal; per procesonderdeel worden de RASCI-modellen expliciet uitgewerkt en als integraal onderdeel opgenomen in de inrichting. Daarbij geldt het uitgangspunt dat de initiator verantwoordelijk blijft, tenzij het eigenaarschap formeel is overgedragen.

Voor de salarisverwerking geldt een strakke controleaanpak, met zowel een pre-close als een post-close controlecyclus. Door functiescheiding toe te passen, wordt het risico op fouten en fraude

sterk beperkt. Elke indienst- of uitdiensttreding wordt vastgelegd aan de hand van een gestandaardiseerde checklist – met onderdelen zoals pensioenregeling, VOG, loonheffing en IBAN – en voorzien van een duidelijke audittrail. Dit draagt bij aan een volledige en herleidbare personeelsadministratie.

Op het snijvlak van HR en Finance is structurele samenwerking noodzakelijk. Zeker bij salarisverwerking, personeelskostenverantwoording en projecttoewijzing is nauwe afstemming vereist. De geautomatiseerde aangifte van loonbelasting en pensioengegevens richting Belastingdienst en pensioenuitvoerder vraagt om een foutloze, sluitende en tijdige verwerking van alle personeelsmutaties. Monitoring vindt plaats via dashboards, met inzicht in openstaande mutaties, onboarding-doorlooptijden, volledigheid van personeelsdossiers en afwijkingen ten opzichte van de formatie. Dit maakt vroegtijdige bijsturing mogelijk en draagt bij aan continu procesinzicht.

Grip binnen H2R betekent grip op drie vitale aspecten: compliance (zoals pensioen- en belastingverplichtingen), capaciteit (zoals formatie en inzetplanning) en kosten (zoals juiste toewijzing van uren aan activiteiten en projecten). Alleen een volwassen, gestandaardiseerd proces maakt het mogelijk om deze drie aspecten structureel op elkaar af te stemmen.

Een goed ingericht H2R-proces levert dan ook substantiële toegevoegde waarde op strategisch, tactisch én operationeel. Voor medewerkers betekent het duidelijkheid en vertrouwen: van een transparant sollicitatieproces tot snelle terugkoppeling op declaraties en salarismutaties. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van SURF als werkgever en ondersteunt duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden profiteren van overzicht en ondersteuning; zij worden administratief ontlast en kunnen zich richten op teamontwikkeling, terwijl ze tegelijkertijd grip houden op inzet, formatie en budget.

Voor HR ontstaat er ruimte voor regie op strategisch personeelsbeleid. Door standaardisatie kan HR zich meer richten op advies, coaching en organisatieontwikkeling, waarbij de rol van de HR-coach wordt versterkt en beter wordt verankerd in de bedrijfsvoering. Finance beschikt door dit proces over betrouwbare en tijdige gegevens over personeelskosten en inzet, waarbij uren eenduidig worden verantwoord, salarissen correct worden geboekt en personeelsgerelateerde verplichtingen transparant zijn.

Voor SURF als geheel draagt een volwassen H2R-proces bij aan strategische wendbaarheid. Door de koppeling met workforce management, formatie en begroting ontstaat inzicht in de verhouding tussen beschikbare capaciteit en de strategische behoefte. Dit maakt betere besluitvorming mogelijk, zowel op organisatieniveau als binnen het portfolio.