



Bestuurlijke informatie- verzorging

Typologieën



Noordhoff



Jon Bergsma & Oscar van Leeuwen

6^e druk

Bestuurlijke informatieverzorging

Deel 2b

Typologieën

Drs. J.B.T. Bergsma RA

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA

Zesde druk

Noordhoff Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen - Amsterdam)

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-30221-4

ISBN 978-90-01-30220-7

NUR 786

Woord vooraf

Voor u ligt de langverwachte opvolger van de vijfde druk van de *Typologie van de bedrijfshuishoudingen*. Het deel *Typologieën* vormt samen met het deel *Algemene grondslagen Starreveld* (of voor het hoger beroepsonderwijs *Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief*) en het deel *Processen* een complete reeks.

De samenhang van deze reeks is als volgt. In het deel *Algemene grondslagen Starreveld* (of *Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief*) zijn de belangrijkste concepten behandeld die nodig zijn voor het ontwerpen en beoordelen van de bestuurlijke informatieverzorging van organisaties. De twee belangrijkste modellen daarbij zijn: het interne betrouwbaarheidsstelsel dat geënt is op het COSO Internal Control Framework als model voor de betrouwbaarheid van informatie, en het tolmodel voor het bepalen van de relevante informatiebehoeften. In het deel *Processen* vindt u een gedetailleerde beschrijving van de bestuurlijke informatieverzorging van de meest voorkomende processen die binnen organisaties plaatsvinden. In dit deel worden de betrouwbaarheidstypologie en de relevantietypologie behandeld.

Sinds Starreveld in de vorige eeuw de basis heeft gelegd voor de betrouwbaarheidstypologie is er veel veranderd. De komst van ICT heeft niet alleen geleid tot een verandering van de bestuurlijke informatieverzorging van al bestaande typen organisaties, maar ook tot het ontstaan van een nieuw type bedrijf, namelijk dat van organisaties die informatiediensten leveren. Het typologieschema is dan ook op dit punt aangepast. Belangrijke boekhoudschandalen en de kredietcrisis hebben geleid tot wet- en regelgeving die gedetailleerde eisen stelt aan de bestuurlijke informatieverzorging van organisaties om daarmee de betrouwbaarheid van de informatievoorziening naar de stakeholders te kunnen waarborgen. Het COSO Internal Control Framework is de standaard geworden waarmee bedrijven dit kunnen bereiken en aantonen. In dit deel wordt dan ook voor elk type uit de betrouwbaarheidstypologie aandacht besteed aan de inrichting van de controleomgeving, de risicoanalyse, de maatregelen van interne controle, informatie en communicatie en ten slotte monitoring.

De betrouwbaarheidstypologie valt uiteen in organisaties die wel of niet voor de markt opereren. De organisaties die voor een markt werken zijn onder te verdelen in de volgende groepen:

- handelsbedrijven (hoofdstuk 2)
- productiebedrijven (hoofdstuk 3)
- agrarische en extractieve organisaties (hoofdstuk 4)
- dienstverlenende organisaties (hoofdstuk 5 en 6)
- organisaties die informatiediensten leveren (hoofdstuk 7)

- financiële instellingen, zoals banken en verzekeringsbedrijven (hoofdstuk 8 en 9)
- organisaties die niet voor de markt opereren, zoals gemeenten, verenigingen en stichtingen (hoofdstuk 10)

Waar vroeger managers slechts karig voorzien werden van formele managementinformatie, hebben zij tegenwoordig eerder te kampen met een overvloed aan informatie. Het tolmodel kan de helpende hand bieden bij het beantwoorden van de vraag welke informatie écht relevant is gegeven de kenmerken van de organisatie die zij aansturen en beheersen. Daarbij wordt rekening gehouden met de missie, strategie, doelstellingen, processen en de cultuur en managementstijl van een organisatie. Gebleken is dat organisaties ook ten aanzien van deze kenmerken gegroepeerd kunnen worden in een typologie. Deze zogenoemde relevantie- of toltypologie geeft belangrijke aanknopingspunten om voor hetzelfde type organisatie de managementinformatie te bepalen.

In hoofdstuk 11 worden de vijf groepen organisaties behandeld die gezamenlijk de relevantietypologie vormen. Dit zijn:

- charismatische organisaties (de pionier en de zwerver)
- bureaucratieën
- concerns
- professionele organisaties
- netwerkororganisaties

Door het combineren van inzichten uit de betrouwbaarheidstypologie en de relevantietypologie is de gebruiker van de reeks *Bestuurlijke informatieverzorging* niet alleen in staat om de kwaliteit van de bestuurlijke informatieverzorging voor bestaande organisaties te beoordelen, maar ook om deze te ontwerpen.

Bij het schrijven van dit deel zijn wij in het bijzonder dank verschuldigd aan:

- Jan van den Belt voor het kritisch doornemen van de hoofdstukken die betrekking hebben op de financiële instellingen
- Jan Droogsma voor het becommentariëren van hoofdstuk 10 over organisaties die niet voor de markt werken

Voorjaar 2021

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA en drs. J.B.T. Bergsma RA

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding 9**
- 1.1 Typologieën 10
- 1.2 De betrouwbaarheidstypologie 11

DEEL 1

Organisaties die voor de markt produceren met een sterke goederenbeweging 19

- 2 Handelsbedrijven 21**
- 2.1 Handelsbedrijven in het algemeen 22
- 2.2 Handelsbedrijven op rekening 29
- 2.3 Handelsbedrijven tegen contante betaling 43
- 3 Productiebedrijven 69**
- 3.1 Productiebedrijven in het algemeen 70
- 3.2 Massaproductie 84
- 3.3 Stukproductie 98
- 4 Agrarische en extractieve bedrijven 125**
- 4.1 Kenmerken van agrarische en extractieve bedrijven 126
- 4.2 Akker- en tuinbouw 128
- 4.3 Rundveehouderij 137
- 4.4 Extractieve bedrijven 146

DEEL 2

Organisaties die voor de markt produceren zonder of met een beperkte goederenbeweging 171

- 5 Dienstverlening met doorstroming van goederen 173**
- 5.1 Dienstverlening met doorstroming van eigen goederen 174
- 5.2 Dienstverlening met levering via vaste leidingen 189
- 5.3 Dienstverlening met doorstroming van goederen van derden 203
- 6 Dienstverlening met beschikbaar stellen van capaciteiten 225**
- 6.1 Dienstverlening met beschikbaar stellen van ruimten met specifieke reservering 226
- 6.2 Dienstverlening met beschikbaar stellen van ruimten zonder specifieke reservering 241
- 6.3 Overige dienstverlening 251
- 6.4 Een bijzondere categorie: organisaties gericht op massale gegevensverwerking 261

- 7 Organisaties die informatiediensten leveren 277**
- 7.1 Algemene kenmerken van organisaties die informatiediensten leveren 278
- 7.2 Voornaamste processen van organisaties die informatiediensten leveren 280
- 7.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 285

- 8 Verzekeringsbedrijven 301**
- 8.1 Voornaamste processen van een schadeverzekeraar 302
- 8.2 Het interne betrouwbaarheidssysteem 311
- 8.3 Levensverzekeringsbedrijven 322

- 9 Banken 351**
- 9.1 Voornaamste kenmerken van een bank 352
- 9.2 Kredietverleningsproces 366
- 9.3 Het interne betrouwbaarheidssysteem 374
- 9.4 Witwassen, terrorismebestrijding en belastingontduiking 388

DEEL 3

Niet voor de markt werkende organisaties 403

- 10 Organisaties die zonder tussenkomst van de markt opereren 405**
- 10.1 Overheidsorganisaties 406
- 10.2 Privaatrechtelijke organisaties zonder winstoogmerk 441

DEEL 4

De relevantietypologie 473

- 11 De relevantietypologie 475**
- 11.1 De relevantie- of toltypologie 476
- 11.2 Charismatische organisaties: de pionier en de zwerver 480
- 11.3 De doelgerichte en de ongerichte bureaucratie 488
- 11.4 De concernorganisatie: het doelgerichte en het ongerichte concern 496
- 11.5 De professionele organisatie 504
- 11.6 De netwerkorganisatie 510
- 11.7 Overige toepassingsmogelijkheden van de relevantietypologie 519

Literatuurlijst 532

Illustratieverantwoording 536

Over de auteurs 537

Register 538

Betrouw-
baarheids-
typologie

Deel 1
Organisaties die voor de markt produceren met een sterke goederenbeweging

- 2 Handelsbedrijven**
- 2.2 Handelsbedrijven op rekening
- 2.3 Handelsbedrijven tegen contante betaling

- 3 Productiebedrijven**
- 3.2 Massaproductie
- 3.3 Stukproductie

- 4 Agrarische en extractieve bedrijven**
- 4.2 Akker- en tuinbouw
- 4.3 Rundveehouderij
- 4.4 Extractieve bedrijven

Deel 2
Organisaties die voor de markt produceren zonder of met een beperkte goederenbeweging

- Dienstverleningsbedrijven*
- 5 Dienstverlening met doorstroming van goederen**
- 6 Dienstverlening met beschikbaar stellen van capaciteiten**

- 7 Organisaties die informatiediensten leveren**

- Financiële instellingen*
- 8 Verzekeringsbedrijven**
- 9 Banken**

Deel 3
Niet voor de markt werkende organisaties

- 10 Organisaties die zonder tussenkomst van de markt opereren**
- 10.1 Overheidsorganisaties
- 10.2 Privaatrechtelijke organisaties zonder winstoogmerk

Relevantie-
typologie

Deel 4
**De relevantie-
typologie**

- 11 De relevantietypologie**
- 11.2 Charismatische organisaties: de pionier en de zwerver
- 11.3 De doelgerichte en de ongerichte bureaucratie
- 11.4 De concernorganisatie: het doelgerichte en het ongerichte concern
- 11.5 De professionele organisatie
- 11.6 De netwerkorganisatie

1

Inleiding

1.1 Typologieën

1.2 De betrouwbaarheidstypologie

In dit deel van *Bestuurlijke informatieverzorging*, het deel *Typologieën*, worden twee typologieën op het gebied van bestuurlijke informatieverzorging behandeld. Het betreft de typologie gericht op het kwaliteitskenmerk betrouwbaarheid van informatie en de typologie gericht op het kwaliteitskenmerk doelgerichtheid (relevantie) van bestuurlijke informatie. Bij deze laatste typologie staat de relevantie van de informatie centraal. De in dit boek behandelde typologieën zijn niet meer dan een karakterschildering, beperkt tot de door ons onderscheiden grondtypen. In de praktijk kunnen binnen één organisatie meerdere typologieën voorkomen. De betrouwbaarheidstypologie hanteert het waardekringloopproces als indelingscriterium. De betrouwbaarheidstypologie en de relevantietypologie overlappen elkaar gedeeltelijk. In dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheidstypologie verder uitgewerkt. Aan het eind van dit boek, in hoofdstuk 11, wordt de relevantie- of toltypologie behandeld.

1.1 Typologieën

In het deel *Processen van Bestuurlijke informatieverzorging* werd aandacht geschonken aan de verschillende fasen van de waardekringloop. Hierbij is ingegaan op de bestuurlijke informatieverzorging van de verschillende processen die binnen de waardekringloop onderkend kunnen worden.

Deze processen kunnen worden gezien als de bouwstenen van een organisatie. Nu zijn de processen echter niet in alle organisaties gelijk. Organisaties hebben een primair proces dat hen bijzonder maakt. In de volgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op deze bijzondere kenmerken van organisaties en op de gevolgen die dit heeft voor de bestuurlijke informatieverzorging.

Typologie en de daarbij gehanteerde criteria

In de praktijk komt een grote variëteit in typen organisaties voor. Om deze te ordenen kan een beperkt aantal grondtypen onderkend worden. Deze grondtypen kunnen als referentiemodellen fungeren, die in concrete situaties op de specifieke omgevingsfactoren moeten worden aangepast. Deze grondtypen vormen een typologie – een systematisch onderscheidende karakterschildering – van organisaties.

Afhankelijk van het indelingscriterium zijn er diverse typologieën mogelijk. Zo hanteert het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de Standaard Bedrijfsindeling (SBI). Deze is speciaal gericht op de verschillen in de maatschappelijke behoeften aan statistische gegevens. Vanuit het oogpunt van bestuurlijke informatieverzorging zijn deze verschillen echter minder relevant.

Voor het vakgebied bestuurlijke informatieverzorging zijn typologieën gericht op de verschillen ten aanzien van de kwaliteitskenmerken van informatie wel relevant. In dit deel worden twee typologieën behandeld. Het gaat om de typologie die is gebaseerd op het kwaliteitskenmerk doelgerichtheid (relevantie) van bestuurlijke informatie, en de typologie die is gericht op het kwaliteitskenmerk betrouwbaarheid van informatie. Deze beide typologieën worden hierna aangeduid als de relevantie- of toltypologie respectievelijk de betrouwbaarheidstypologie. De verschillende typen organisaties die binnen deze typologieën kunnen worden onderkend zullen in dit boek behandeld worden. Wij beginnen met de betrouwbaarheidstypologie.

Let op: de in dit boek behandelde typologieën zijn niet meer dan een karakterschildering van een organisatie. De werkelijkheid in de maatschappij is echter buitengewoon gevarieerd en bovendien aan verandering onderhevig. Veel bedrijven worden namelijk gekenmerkt door een combinatie van twee of meer grondtypen.

Ieder hoofdstuk beginnen wij met een introductie, waarna wij de typologische plaatsbepaling bespreken. Daarbij komt zowel de plaats binnen de betrouwbaarheidstypologie aan de orde, als eventuele te behandelen subtypen. Vervolgens behandelen wij de algemene kenmerken van het systeem van interne controle van organisaties die behoren bij de te behandelen typologie. Naar analogie van het COSO Internal Control Framework en het interne betrouwbaarheidssysteem dat is behandeld in het deel *Algemene grondslagen Starreveld van Bestuurlijke informatieverzorging* worden daarbij de volgende onderdelen onderscheiden:

- controleomgeving
- risicoanalyse
- maatregelen van interne controle
- informatie en communicatie (waaronder de managementinformatie en de bij dit type organisatie veel voorkomende ICT-toepassingen)
- voorbeelden van monitoring

1.2 De betrouwbaarheidstypologie

De typologie die is gericht op het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie hanteert als indelingscriterium primair de aard van de bedrijfsactiviteiten volgens het waardekringloopproces. Daarbinnen worden organisaties geordend naar de afnemende mogelijkheid om de controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording te baseren op het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken dat te onderkennen is binnen het waardekringloopproces. In onze betrouwbaarheidstypologie zetten wij daarom bovenaan in het schema de organisaties die door hun aard de volledigheid van de opbrengstverantwoording het gemakkelijkst kunnen verzekeren. Hoe zwakker het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken wordt, hoe meer andere maatregelen van interne controle moeten worden aangewend, en hoe lager het betreffende type organisatie in het totaaloverzicht wordt geplaatst.

De verschillende typen organisaties zijn weergegeven in figuur 1.1.

Het eerste hoofdonderscheid binnen de typologie is het onderscheid tussen huishoudingen die voor de markt produceren en huishoudingen die dat niet doen. Het waardekringloopproces heeft bij huishoudingen die voor de markt produceren een ander karakter dan bij huishoudingen die (anders dan op ruilbasis) goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden beschikbaar stellen (de consumptiehuishoudingen). Bij huishoudingen die voor de markt produceren wordt namelijk op het moment van verkoop een waardeoordeel uitgesproken als gevolg van het marktmechanisme. Deze opbrengst kan worden gesteld tegenover de kosten die voor de verkrijging zijn gemaakt en waarbij dus een rationeel verband tussen de waarden van de opgeofferde en verkregen zaken kan worden geconstateerd. De waarde van de verkregen zaken (de door de klant betaalde prijs) zal ten minste gelijk moeten zijn aan de waarde van de opgeofferde zaken (de verkrijgingsprijs plus de gemaakte kosten). Wanneer dit niet het geval is, ontstaat het gevaar dat de continuïteit van de organisatie wordt verbroken.

FIGUUR 1.1 Betrouwbaarheidstypologie van de huishoudingen

		Classificatie	Voorbeelden		
100 Huishoudingen die voor de markt produceren	110 Bedrijven met een overwegende doorstroming van goederen	111 Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces	111.1 Handelsbedrijven die in hoofdzaak op rekening leveren 111.2 Handelsbedrijven die in hoofdzaak tegen contante betaling leveren	Groothandel, importeurs, exporteurs, postorderbedrijven, e.d. Winkels, warenhuizen, zelfbedienings-groothandel (cash and carry), e.d.	
		112 Industriële bedrijven (bedrijven met een technisch omzettingsproces)	112.1 Bedrijven met homogene massaproductie	112.11 Bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie	Steenbakkerijen, brouwerijen, leerlooierijen, veevoederproducenten, chemische bedrijven, e.d.
	112.12 Bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsgewijze) massaproductie			Elektrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, olieraffinaderijen, papierfabrieken, sigarettenfabrieken, e.d.	
	112.2 Bedrijven met heterogene massaproductie		112.21 Bedrijven die eenvoudige massaproducten maken	Tafelzilver, glas en aardewerk, schroefbouten, biscuits, conserven, e.d.	
			112.22 Bedrijven die samengestelde massaproducten maken	Schepen, confectiekleding, audiovisuele apparatuur, rijwielen, auto's, gestandaardiseerde machines, e.d.	
	112.3 Bedrijven met seriestuk- en stukproductie	112.31 Bedrijven met seriestukproductie 112.32 Bedrijven met stukproductie	Bouw van zusterschepen, scheepsmotoren, vliegtuigfabrieken, handelsdrukkerijen, ontwikkeling van programmatuur, e.d. Vervaardigen van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk, e.d.		
	113 Agrarische en extractieve bedrijven (onderverdeling hier achterwege gelaten)		Landbouw, veeteelt, tuinbouw, bosbouw, mijnbouw, zand-, grind- en steenwinning, visserij, e.d.		
	120 Bedrijven zonder een overwegende doorstroming van goederen	121 Dienstverleningsbedrijven	121.1 Bedrijven waarin nog een zekere goederenbeweging kan worden herkend	121.11 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van het bedrijf zijn	Café- en restaurantbedrijven, uitgeverijen van dagbladen en periodieken, e.d.
				121.12 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van derden zijn	Veilingen, wasserijen, stomerijen, ververijen, reparatiebedrijven, transportbedrijven (al dan niet met logistieke diensten), vemen, containeroverslagbedrijven, e.d.
				121.13 Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde stoffen, energie of diensten leveren	Gas-, elektriciteits- en waterleveringsbedrijven, telefoonexploitatie maatschappijen, kabeltelevisie, e.d.
121.2 Bedrijven waarbij de dienstverlening bestaat uit of gepaard gaat met beschikbaarstelling van ruimten			121.21 Bedrijven waarbij specifieke reservering van ruimten plaatsvindt	Huizenexploitatie maatschappijen, vemen, ziekenhuizen, hotels, tentoonstellingen (verhuur van stands), vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (o.a. scheepvaart, luchtvaart), satellietverhuur, e.d.	
		121.22 Bedrijven waarbij geen specifieke reservering van ruimten plaatsvindt	Vermakelijkheidsbedrijven, bad- en zwembadbedrijven, vervoersbedrijven voor het transport van personen op relatief korte afstand (trein, tram, taxi), e.d.		
122.3 Overige dienstverleningsbedrijven en beroepen		Schoonmaakbedrijven, project- en bemiddelingsbureaus (w.o. reisbureaus, makelaars), softwarehuizen, vrije beroepen, e.d.			
122 Bedrijven die informatiediensten leveren		Verkoop van gegevens, e-boeken, muziek, films, cloudapplicaties, e.d.			
123 Financiële instellingen	123.1 Verzekeringsbedrijven	Levensverzekeringsbedrijven, schadeverzekeringsbedrijven, pensioenfondsen, e.d.			
	123.2 Banken (onderverdeling achterwege gelaten)	Algemene banken, spaarbanken, hypotheekbanken, e.d.			
	123.3 Speciale financieringsinstellingen (idem)	Participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen, e.d.			
	123.4 Overige financiële instellingen	Makelaars in effecten, kredietorganisaties, e.d.			
200 Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op nultbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden beschikbaar stellen	210 Overheids huishoudingen, publiekrechtelijke lichamen voor zover niet vallende onder 100	Rijk, provincies en gemeenten, publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven, e.d.			
	211 Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voor zover niet vallende onder 100	Vereenigingen, stichtingen, kerkgenootschappen, e.d.			

Huishoudingen die niet voor de markt produceren

Binnen huishoudingen die gericht zijn op rechtstreekse bevrediging van de behoeften van hun leden, is een toetsing van kosten aan opbrengsten niet mogelijk. Daarom moet naar andere middelen ter beoordeling en beheersing van de kosten worden gezocht. Bij voor de markt producerende huishoudingen is vooral het verkrijgen van een beeld van het financiële resultaat (door een resultatenrekening) en van het vermogen (door een balans) gewenst. Bij

niet voor de markt producerende huishoudingen zal het toetsen van de uitgaven (lasten) aan autorisatiebegrotingen op de voorgrond staan. Bij het opstellen van deze begrotingen zal in de meeste gevallen een afweging hebben plaatsgevonden van de kosten van de te verkrijgen zaken of de te ontvangen diensten ten opzichte van de te behalen doelen van de organisatie. Aan de besluitvorming met betrekking tot deze autorisatiebegrotingen liggen in het algemeen niet alleen bedrijfseconomische overwegingen ten grondslag, maar ook politieke, maatschappelijke en/of ideële overwegingen.

Overigens ontplooiën tal van overheidsinstanties, verenigingen en stichtingen ook commerciële activiteiten in concurrentie met derden. Deze bedrijfsafdelingen of activiteiten zijn dan ook in de bovenste helft van het schema onder te brengen.

Niet voor de markt producerende huishoudingen worden onderverdeeld in overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen enerzijds en niet-commerciële huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen anderzijds.

Huishoudingen die voor de markt produceren

Binnen de huishoudingen die voor de markt produceren wordt onderscheid gemaakt tussen bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen en bedrijven of beroepen zonder zo'n doorstroming.

De doorstroming van goederen die door het bedrijf eerst tegen betaling in eigendom zijn, biedt namelijk belangrijke mogelijkheden voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie, zoals het vaststellen dat het verband tussen de goederen- en geldstromen nog aanwezig is en het inventariseren van de goederen die op grond van deze stromen aanwezig moeten zijn.

Bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen kunnen op hun beurt worden onderverdeeld in bedrijven zonder en met een technisch omzettingsproces. Bedrijven zonder technisch omzettingsproces kunnen worden onderverdeeld in handelsbedrijven die in hoofdzaak op rekening leveren en handelsbedrijven die in hoofdzaak leveren tegen contante betaling. Dit onderscheid is zinvol in verband met de verschillen in organisatorische mogelijkheden tot het scheppen van een goed systeem van betrouwbare verantwoording van de verkoopopbrengsten. Bij bedrijven die op rekening leveren treft men (wanneer het betrokken bedrijf van voldoende omvang is) gewoonlijk afzonderlijke organen aan voor inkoop, goederenbewaring, verkoop, aflevering, facturering en ontvangst van de verkoopopbrengst van de verkochte goederen. Voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de verstrekte informatie kan op deze functieverdeling worden aangesloten. Bij bedrijven die in hoofdzaak contant leveren (zoals winkelbedrijven) is een dergelijke functiescheiding veelal niet of slechts in beperkte mate mogelijk.

De bestuurlijke informatieverzorgingsproblematiek van bedrijven met een technisch omzettingsproces is gecompliceerder dan die van bedrijven zonder zo'n proces. Dat geldt in het bijzonder voor industriële bedrijven. Deze kunnen worden onderverdeeld in bedrijven met massaproductie (zowel homogeen als heterogeen) en bedrijven met seriestuk- en stukproductie. Deze bedrijven verschillen onderling met name wat betreft de bereikbare hardheid van de normen (technische coëfficiënten) voor het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken. Bij bedrijven met stukproductie zullen die normen gewoonlijk minder hard zijn dan bij bedrijven met massaproductie.

Daardoor is het vaststellen van normatieve kostprijzen en kostenbeheersing minder eenvoudig. Ook de grotere wisseling van productieprocessen bij stukproductiebedrijven schept bijzondere problemen voor de planning en werkvoorbereiding.

Tot bedrijven met een technisch omzettingsproces worden naast industriële bedrijven ook agrarische en extractieve bedrijven gerekend. De reden om deze een afzonderlijke plaats toe te kennen is dat bij deze bedrijven onverwachte of moeilijk beheersbare omstandigheden invloed hebben op de relatie tussen kosten, productie en opbrengsten, zodat het daarbij nog moeilijker is om te komen tot een normatieve kostenbepaling en controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording. Bij agrarische bedrijven vormen weersomstandigheden en dier- en plantenziekten de belangrijkste onberekenbare factoren, terwijl bij extractieve bedrijven omvang, bereikbaarheid en kwaliteit van de te winnen grondstoffen niet altijd nauwkeurig vooraf te bepalen zijn.

De hoofdgroep bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen kan worden onderverdeeld in twee subgroepen: bedrijven en beroepen met een specifiek dienstverleningskarakter enerzijds en financiële instellingen anderzijds. Bij de bedrijven met een dienstverlenend karakter is - in tegenstelling tot bij financiële instellingen - vaak nog een zekere (zij het beperkte) goederenbeweging aanwezig, of er is een verband te leggen met de capaciteit van meer of minder duurzame productiemiddelen of van menselijke arbeidskracht.

Bij bedrijven met een specifiek dienstverleningskarakter onderkennen wij bedrijven die gespecialiseerd zijn in de verkoop van informatie of informatiediensten. Het bijzondere van deze bedrijven is dat de informatiedienst (bijvoorbeeld een e-book of een film) vrijwel kosteloos vermenigvuldigd (gekopieerd) kan worden nadat deze vervaardigd is.

Om de lezer een idee te geven welke typen organisaties tot een bepaalde typologie behoren, hebben wij in het typologieschema tal van voorbeelden gegeven. Deze opsomming is niet limitatief. Het woord 'voorbeelden' geeft dit al aan. Ook is het mogelijk dat een voorbeeld in de praktijk op basis van de specifieke inrichting van het interne controlesysteem juist tot een andere typologie moet worden gerekend. Verwacht mag worden dat de lezer in een praktijksituatie na analyse van het/de betreffende waardekringloopproces(sen) iedere huishouding of delen van een huishouding in de typologie kan plaatsen, en vervolgens een bijbehorend bestuurlijk informatieverzorgingssysteem kan ontwerpen of beoordelen.

Samenvatting

Dit boek behandelt de betrouwbaarheidstypologie en de relevantietypologie. De betrouwbaarheidstypologie is gericht op de betrouwbaarheid van de managementinformatie. Betrouwbare managementinformatie kan worden gerealiseerd door het ontwerpen, implementeren en beheren van een bij de organisatie passend intern betrouwbaarheidssysteem. In de hoofdstukken 2 tot en met 10 van dit deel beschrijven we in het algemeen het ontwerp van dit interne betrouwbaarheidssysteem voor:

- handelsbedrijven (hoofdstuk 2)
- productiebedrijven (hoofdstuk 3)
- agrarische en extractieve bedrijven (hoofdstuk 4)
- dienstverlenende organisaties (hoofdstuk 5 en 6)
- organisaties die informatiediensten leveren (hoofdstuk 7)
- financiële instellingen, zoals verzekeringsbedrijven en banken (hoofdstuk 8 en 9)
- organisaties die zonder tussenkomst van de markt opereren (hoofdstuk 10)

Het interne betrouwbaarheidssysteem is behandeld in het deel *Algemene grondslagen Starreveld van Bestuurlijke informatieverzorging* en kan beschouwd worden als een toepassing van het COSO Internal Control Framework.

De relevantie- of toltypologie wordt behandeld in hoofdstuk 11 van dit deel en is gericht op het bepalen van de managementinformatie die nodig is voor het sturen en beheersen van een organisatie. Binnen deze typologie worden verschillende typen organisaties onderkend, afhankelijk van de specifieke kenmerken van de elementen van het tolmodel.

Opdrachten

1.1 Schoenenfabriek

Een schoenenfabriek in Nederland vervaardigt uitsluitend herenschoenen. Het bedrijf levert aan enkele grootwinkelbedrijven een modieuze schoenenlijn met een seizoenmatig karakter, en aan een groot aantal zelfstandige speciaalzaken in de Benelux een klassieke schoenenlijn die vrijwel niet aan mode onderhevig is. De ontwerpen worden aangekocht bij gespecialiseerde ontwerp bureaus in Europa.

Het assortiment is onderverdeeld in:

- de *modieuze* schoenenlijn. Deze bestaat per seizoen standaard uit enkele tientallen modellen, ieder in enkele dessins en een groot aantal maten. Gezien het
- de *klassieke* schoenenlijn. Deze bestaat uit een standaardassortiment van twaalf basismodellen die in relatief kleine series worden geproduceerd. De consumentenprijzen van deze geproduceerde schoenen bevinden zich in een aanmerkelijk hogere prijsklasse per paar dan de prijzen van de modieuze schoenenlijn.

- 1 Welke twee typologieën worden in dit boek behandeld?
- 2 Bestaan er ook andersoortige typologieën?
- 3 Wat is het indelingscriterium van de betrouwbaarheidstypologie?
- 4 Plaats de activiteiten die de schoenenfabriek uitvoert in de betrouwbaarheidstypologie. Wat betekent dit voor de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging?

In dit deel zijn de bedrijven opgenomen waarvoor de controle van de volledigheid van de opbrengsten en juistheid van de kosten gebaseerd wordt op verbanden in de goederenbeweging. Deze goederenbeweging is het sterkst bij de in hoofdstuk 2 beschreven handelsbedrijven, zoals bedrijven die zich bezighouden met e-commerce en supermarkten.

Bij de in hoofdstuk 3 behandelde productiebedrijven vindt een technisch omzettingsproces plaats. De inefficiënties die tijdens productieprocessen kunnen optreden compliceren de controle van de volledigheid van de opbrengsten en de juistheid van de kosten, en vergen additionele maatregelen van interne controle. Bij massaproductie wordt op voorraad geproduceerd tegen harde normen. Denk bijvoorbeeld aan een koekjesfabriek of een fabriek die smartphones maakt. Bij stukproductie wordt volgens specifieke klantwens geproduceerd. Het gaat daarbij om bedrijven die projecten fabriceren voor een individuele klant zoals aannemersbedrijf.

Bij de agrarische en extractieve bedrijven kunnen verdere verstoringen optreden door natuurinvloeden van buitenaf. Bij akker- en tuinbouw kan de oogst bedreigd worden door droogte, overstroming, plantenziekten en allerlei insecten. Bij veeteelt kan de gezondheid van de veestapel ook door vele ziekten bedreigd worden. Extractieve bedrijven zoals mijnen kunnen weer te maken krijgen met bijvoorbeeld bodemverschuivingen.

Betrouwbaarheids-typologie	Deel 1 Organisaties die voor de markt produceren met een sterke goederenbeweging	2 Handelsbedrijven 2.2 Handelsbedrijven op rekening 2.3 Handelsbedrijven tegen contante betaling
		3 Productiebedrijven 3.2 Massaproductie 3.3 Stukproductie
		4 Agrarische en extractieve bedrijven 4.2 Akker- en tuinbouw 4.3 Rundveehouderij 4.4 Extractieve bedrijven
		<i>Dienstverleningsbedrijven</i> 5 Dienstverlening met doorstroming van goederen 6 Dienstverlening met beschikbaar stellen van capaciteiten
Relevantie-typologie	Deel 2 Organisaties die voor de markt produceren zonder of met een beperkte goederenbeweging	7 Organisaties die informatiediensten leveren
	Deel 3 Niet voor de markt werkende organisaties	<i>Financiële instellingen</i> 8 Verzekeringsbedrijven 9 Banken
	Deel 4 De relevantie-typologie	10 Organisaties die zonder tussenkomst van de markt opereren 10.1 Overheidsorganisaties 10.2 Privaatrechtelijke organisaties zonder winstooigmerk
		11 De relevantietypologie 11.2 Charismatische organisaties: de pionier en de zwerver 11.3 De doelgerichte en de ongerichte bureaucratie 11.4 De concernorganisatie: het doelgerichte en het ongerichte concern 11.5 De professionele organisatie 11.6 De netwerkorganisatie