

SERIE

Beheersen van bedrijfsprocessen

De kern van de administratieve organisatie

M. Paur, A.G.J. van Boxel, J.L.J. Korstjens,
C.B. Leeftink, L. Paape (eindredactie)

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

De kern van de administratieve organisatie

Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

Beginselen van de administratieve organisatie

Beginselen van de financiële administratie

ERP en Business Management

De kern van de administratieve organisatie

Serie Beheersen van bedrijfsprocessen



De kern van de administratieve organisatie

Mark Paur RA MMO

Drs. Toine van Boxel

Drs. Jaco Korstjens RA

Ir. Berco Leeftink

Prof.dr. Leen Paape RA RO CIA (eindredactie)

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers 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, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

1 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-83838-6
ISBN 978-90-01-78506-2
NUR 786

Woord vooraf

In een tijd waarin de schandalen voorpaginanieuws zijn en de wereld in een economische crisis verkeert die zijn weerga niet kent, voelt iedereen de behoefte meer zekerheid te verkrijgen over het reilen en zeilen van organisaties. Verzekeraars verkochten massaal woekerpolissen, beleggers organiseerden piramidespelen of vierden feest met de inleg van deelnemers, pensioenfondsen verloren vele miljarden, Amsterdam groef een miljardengat via de Noord/Zuidlijn, de minister van Financiën ondersteunde met veel belastinggeld banken, de DSB bank viel om, zelfs gerenommeerde instituten als De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten spreken elkaar tegen, katholieke priesters misbruikten hun ambt, welke organisatie verdient nog ons volledige vertrouwen? Wet- en regelgeving ten spijt, een bevestigend antwoord op de vraag: 'zijn we in control?' lijkt verder weg dan ooit.

In een dergelijk tijdsgewricht is de behoefte aan richting om meer grip te krijgen op de bedrijfsvoering van organisaties alom. We hebben inmiddels voldoende ervaring opgedaan om te weten dat het op koers houden van een organisatie niet eenvoudig is. Er is veel onderzocht en geschreven over het inrichten van de bedrijfsvoering. Theorieën zijn ontwikkeld, getest en in praktijk gebracht. Echter, de praktijk is altijd weerbarstiger dan de theorie. Bovendien loopt theorie per definitie achter op de snelle ontwikkelingen die zich in die praktijk voordoen. Het is dan ook noodzakelijk om beschikbare lesboeken voortdurend aan te passen en geschikt te houden voor de generatie studenten waar u, beste lezer, deel van uitmaakt. Dit nieuwe boek Kern van de administratieve organisatie is uit die behoefte voortgekomen en is geschreven door een team van ervaren docenten die hun sporen in de praktijk meer dan verdiend hebben. De schrijvers hebben bovendien hun uiterste best gedaan het in begrijpelijke woorden op te schrijven zodat uw leerproces daarmee gediend is.

Administratieve organisatie (AO) is een onderwerp dat bij velen de wenkbrauwen doet fronsen. Dat is toch voor de accountant? Of anders de controller, maar zeker niet voor mij, is een veel gehoorde uitspraak. Dat is jammer omdat AO, niet meer en niet minder, beoogt de basis te leggen voor een beheerste bedrijfsvoering. Daarmee is het een onderwerp dat iedereen aangaat. In dit boek treft u – na enkele inleidende hoofdstukken – een groot aantal typologieën aan die u in staat zullen stellen niet alleen u optimaal voor te bereiden op het examen, maar ook u behulpzaam zullen zijn in de praktijk dit lastige onderwerp handen en voeten te geven. Naast theorie treft u in elk hoofdstuk dan ook voorbeelden aan die aan de praktijk zijn ontleend en voor u herkenbaar zullen zijn. Bovendien zijn in elk hoofdstuk vragen in de tekst opgenomen die u helpen bij het nadenken over de stof en een discussie met uw medestudenten zullen bevorderen. Aan het eind van elk hoofdstuk treft u een samenvatting en eindvragen aan om te oefenen met de stof.

Wij hopen als team dat het begrip Administratieve organisatie voor u zal gaan leven en dat u situaties die u tegenkomt zult kunnen analyseren met de behandelde stof. Al doende leert men. Ook in dit boek is het onmogelijk alle varianten die u tegen zult komen te behandelen. We hopen dat de basis die met dit boek en uw opleiding wordt gelegd zodanig sterk is dat u in staat zult zijn antwoorden op niet behandelde vragen te vinden. Uiteindelijk bent u degene die straks in de praktijk mag proberen de fouten die voorgangers hebben gemaakt, te voorkomen. Daarmee stelt u uw toekomst en die van generaties na u weer wat veiliger. 'In control' raken, zijn en blijven vergt een voortdurend streven naar verbetering binnen elke organisatie. Wie zou dat nu beter kunnen dan afgestudeerden die de nieuwste kennis tot zich hebben kunnen nemen?

We houden ons aanbevolen voor suggesties ter verbetering van volgende versies van dit boek en wensen u veel studieplezier.

Prof.dr. Leen Paape RA RO CIA
Maart 2010

Inhoud

Inleiding 13

Deel 1

Theoretische grondslagen 16

- 1 Administratieve organisatie 19**
 - 1.1 Organisatie 20
 - 1.2 Het driedelig cybernetisch organisatiemodel 24
 - 1.3 Wat is administratieve organisatie 33
 - 1.4 Elementen van de administratieve organisatie 35
 - 1.5 Typologie en gevolgen voor de administratieve organisatie 40
 - 1.6 Administratieve organisatie: maatwerk 42
 - Samenvatting 42
 - Eindvragen 43

- 2 Controller, controle en control 45**
 - 2.1 De moderne controller 49
 - 2.2 Interne controle en internal control 52
 - Samenvatting 56
 - Eindvragen 57

- 3 COSO, harde en zachte controle 59**
 - 3.1 SOx, COSO en ERM 61
 - 3.2 Harde en zachte controlemaatregelen 68
 - Samenvatting 73
 - Eindvragen 75

- 4 Managementinstrumenten 77**
 - 4.1 Balanced Scorecard 79
 - 4.2 INK-model 87
 - 4.3 BSC, INK en AO 94
 - Samenvatting 95
 - Eindvragen 97

- 5 Risicomanagement 99**
 - 5.1 Risicobegrippen 100
 - 5.2 Businessrisico 102
 - 5.3 Risicomanagement – de methodiek 105
 - 5.4 Auditrisico 109
 - Samenvatting 110
 - Eindvragen 111

- 6 Automatisering 113**
- 6.1 De relatie tussen automatisering en administratieve organisatie 114
- 6.2 Aard van de automatisering binnen de organisatie 115
- 6.3 Beheersing van de automatisering 118
- 6.4 General computer controls 122
- 6.5 Application controls 126
 - Samenvatting 129
 - Eindvragen 130

Deel 2

Handel 132

- 7 Inkoop: de Bijenkorf 135**
- 7.1 Introductie 138
- 7.2 Inkopen 142
- 7.3 Bewaren van voorraden 152
- 7.4 Managementinformatie 160
- 7.5 Processchema's 160
 - Samenvatting 161
 - Eindvragen 166

- 8 Verkoop op rekening: FrysTec 169**
- 8.1 Introductie 171
- 8.2 Verkopen 173
- 8.3 Managementinformatie 188
- 8.4 Processchema's 189
 - Samenvatting 189
 - Eindvragen 194

- 9 Contante verkopen: Media Markt 197**
- 9.1 Introductie 199
- 9.2 Voorraadbeheer 200
- 9.3 Verkopen 202
- 9.4 Klantenservice 206
- 9.5 Managementinformatie 207
- 9.6 Processchema's 208
 - Samenvatting 208
 - Eindvragen 211

Deel 3

Productie 214

- 10 Massaproductie: ChocBar bv 217**
- 10.1 Productie, een kennismaking 218
- 10.2 Productievoorbereiding 221
- 10.3 Het productieproces 222
- 10.4 De verbanden 225
- 10.5 De nacalculatie 228
- 10.6 Managementinformatie 229
- 10.7 Processchema's 230
 - Samenvatting 231
 - Eindvragen 236

- 11** **Stukproductie: C-Bouw** 237
- 11.1 Het stukproductiebedrijf, een kennismaking 238
- 11.2 Het verkoopproces 240
- 11.3 De productievoorbereiding 242
- 11.4 Het productieproces en de verbanden 244
- 11.5 Meer- en minderwerk 248
- 11.6 Projectbeheersing en nacalculatie 250
- 11.7 Managementinformatie 251
- 11.8 Processchema's 252
- Samenvatting 252
- Eindvragen 255

Deel 4

Dienstverlening 258

- 12** **Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom zijn van het bedrijf: Smiley's eetcafé** 261
- 12.1 Introductie 263
- 12.2 Opbrengstverantwoording 264
- 12.3 Controlemaatregelen 265
- 12.4 Managementinformatie 267
- 12.5 Processchema's 268
- Samenvatting 268
- Eindvragen 271

- 13** **Bedrijven met doorstroming van goederen die geen eigendom zijn van het bedrijf: Vakgarage Kleinman** 273
- 13.1 Introductie 275
- 13.2 Orderontvangst 276
- 13.3 Uitvoering 276
- 13.4 Facturering 277
- 13.5 Opbrengstverantwoording 277
- 13.6 Managementinformatie 278
- 13.7 Processchema's 279
- Samenvatting 279
- Eindvragen 283

- 14** **Bedrijven die via vaste verbindingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren: TeleFour** 285
- 14.1 Introductie 287
- 14.2 Tarieven 288
- 14.3 Facturering 290
- 14.4 Controleverbanden 292
- 14.5 Managementinformatie 293
- 14.6 Processchema's 294
- Samenvatting 294
- Eindvragen 297

- 15 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren: iTunes Store 299**
 - 15.1 Introductie 301
 - 15.2 Volledigheid van opbrengst 303
 - 15.3 Managementinformatie 305
 - 15.4 Processchema's 305
 - Samenvatting 306
 - Eindvragen 311

- 16 Capaciteitsbedrijf: SaturnusHotels 313**
 - 16.1 Introductie 315
 - 16.2 De capaciteit 317
 - 16.3 De prijzen 320
 - 16.4 De reservering 321
 - 16.5 Het verblijf van de gast 324
 - 16.6 Managementinformatie 326
 - 16.7 Processchema's 326
 - Samenvatting 326
 - Eindvragen 331

- 17 Toegang zonder specifieke reservering: pretpark 333**
 - 17.1 Introductie 334
 - 17.2 Terug naar de jaren zestig 336
 - 17.3 Terug naar het heden 338
 - 17.4 Managementinformatie 341
 - 17.5 Processchema's 341
 - Samenvatting 341
 - Eindvragen 346

- 18 Overige dienstverlening: het accountantskantoor 347**
 - 18.1 Introductie 348
 - 18.2 Het personeelsproces 349
 - 18.3 De tarieven 355
 - 18.4 Het verkoopproces 356
 - 18.5 Beheersing van de activiteiten 357
 - 18.6 Meerwerk 361
 - 18.7 Managementinformatie 362
 - 18.8 Processchema's 362
 - Samenvatting 362
 - Eindvragen 367

- 19 Overige dienstverlening: de commerciële omroep 369**
 - 19.1 Introductie 370
 - 19.2 De reclame-inkomsten 371
 - 19.3 De eigen programma's 373
 - 19.4 De ingekochte programma's 376
 - 19.5 Contract met de kabelmaatschappij 377
 - 19.6 Managementinformatie 378
 - 19.7 Processchema's 378
 - Samenvatting 378
 - Eindvragen 383

- 20** **Overige dienstverlening: het makelaarskantoor** 385
- 20.1 Introductie 386
- 20.2 De randvoorwaarden 387
- 20.3 De activiteiten 388
- 20.4 Managementinformatie 394
- 20.5 Processchema's 395
- Samenvatting 395
- Eindvragen 398

Deel 5

Overige typologieën 400

21 **Massale gegevensverwerking: APG** 403

- 21.1 Introductie 405
- 21.2 Administratiefabriek 407
- 21.3 Managementinformatie 412
- 21.4 Processchema's 412
- Samenvatting 412
- Eindvragen 416

22 **Agrarische bedrijven** 419

- 22.1 Introductie 420
- 22.2 Bijzondere kenmerken 422
- 22.3 Enige aspecten van administratieve organisatie 423
- 22.4 Managementinformatie 426
- 22.5 Processchema's 426
- Samenvatting 426
- Eindvragen 430

Antwoorden op de tussenvragen 432

Afkortingenlijst 445

Register 446

Inleiding

Studenten van verschillende studierichtingen hebben te maken met het vakgebied administratieve organisatie (AO). Voor accountancystudenten is het traditioneel een van de drie kernvakken. Ook in de studie bedrijfseconomie is er een ruime plaats ingeruimd voor administratieve organisatie of, zoals het ook wel genoemd wordt, bestuurlijke informatievoorziening. Maar ook voor studenten van andere studierichtingen, zoals onder meer bedrijfskunde en bedrijfskundige informatica, is het zinvol op toegankelijke wijze kennis te nemen van het vak, zonder daarbij in oppervlakkigheden te vervallen.

Dat is het doel van dit boek. Het boek gaat verder waar het boek *Beginselen van de administratieve organisatie* stopt. Toch is het niet noodzakelijk het boek *Beginselen* eerst bestudeerd te hebben alvorens met dit boek te beginnen. Dat komt omdat we voor een structuur hebben gekozen waarin het boek in vijf delen valt onder te verdelen, waarbij met name het eerste deel teruggrijpt op het *Beginselen*boek, al gaat dit deel verder.

Dit eerste deel, de hoofdstukken 1 tot en met 6, behandelt de basis van het vak, alsmede de relaties met aanpalende vakgebieden. Tevens gaan we in dit deel in op methoden en begrippen die de laatste jaren van invloed zijn geweest op het vakgebied. In hoofdstuk 1 wordt de relatie gelegd met de organisatie waarin de AO zich bevindt. In hoofdstuk 2 kijken we naar het begrip 'control' in relatie tot administratieve organisatie. Hoofdstuk 3 gaat nog verder in op het belang van 'soft controls', omdat in toenemende mate ingezien wordt dat het niet zozeer de 'instrumenten' zijn die het succes van organisaties bepalen, maar juist de mensen. Toch kunnen we niet om de managementinstrumenten heen, die in hoofdstuk 4 aan de orde komen. In hoofdstuk 5 staan we stil bij risicomanagement. Hierbij kiezen we een theoretische benadering terwijl in deel 2 van het boek het omgaan met concrete risico's een belangrijk onderwerp zal zijn. Dit geldt ook voor ICT: in het tweede deel zal dit onderwerp vaak terugkomen, maar in hoofdstuk 6 worden de basisbegrippen terzake de ICT besproken.

De delen 2 tot en met 4 vormen de kern van het boek en omvatten de hoofdstukken 7 tot en met 20. Hierin bespreken we de diverse organisaties gebaseerd op de typologie van Starreveld. We hebben voor deze benadering gekozen omdat in het typologiemodel de kenmerkende verschillen tussen de diverse typen organisaties goed tot uitdrukking komen. Ook leidt het volgen van dit model ertoe dat begonnen wordt met de relatief eenvoudiger bedrijven. In elk hoofdstuk van dit deel staat een bepaalde onderneming centraal, gebaseerd op een casus. In deze casus zijn tevens elementen van ICT alsmede specifieke risico's opgenomen. In de keuze van de casussen is een verscheidenheid aangehouden van grote, (deels) bestaande ondernemingen, alsmede kleinere (fictieve) ondernemingen. Hiermee zijn de hoofdstukken zowel voor het grootbedrijf als voor het MKB-bedrijf toepasbaar. In de volgende tabel is een overzicht van deze delen opgenomen.

Hoofdstuk	Typologie	Onderwerp	Casus
7	Deel 2 Handel	Inkoop	De Bijenkorf
8		Verkoop op rekening	FrysTec
9		Verkoop contant	Media Markt
10	Deel 3 Productie	Massaproductie	ChocBar bv
11		Stukproductie	C-Bouw
12	Deel 4 Dienstverlening	Doorstroming eigen goederen	Smiley's eetcafé
13		Doorstroming goederen derden	Vakgarage Kleinman
14		Levering via vaste aansluitingen	TeleFour
15		Informatiediensten	iTunes Store
16		Specifieke reservering	SaturnusHotels
17		Niet-specifieke reservering	Pretpark
18		Overige dienstverlening (kennis en kunde)	Accountantskantoor Check(t)Zeker
19	Overige dienstverlening	QSK (commerciële omroep)	
20	Overige dienstverlening	EHIGW Makelaars	

Hoewel in elk hoofdstuk een casus centraal staat, worden er ook uitstapjes gemaakt, al dan niet met behulp van voorbeelden, naar andere situaties. In elk hoofdstuk van deze delen is een paragraaf opgenomen waarin de behandelde theorie in de vorm van een globaal proces-schema wordt weergegeven. Tevens is daarin één deel uitgewerkt in een zogenaamd detailschema waarin de processtappen duidelijk zichtbaar zijn. In elk hoofdstuk zijn tussenvragen opgenomen waarin de student direct de kennis kan toetsen. De antwoorden op de tussenvragen staan achter in het boek vermeld. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een vijftal theorievragen en twee vraagstukken. De uitwerking hiervan alsmede nader studiemateriaal is te vinden op de website bij dit boek, www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl.

In deel 5 Overige typologieën tot slot wordt een tweetal typen bedrijven besproken waar de hbo-student wel kennis van dient te hebben genomen maar niet met de diepgang zoals bij de delen twee tot en met vier het geval is. Dit betreft de organisaties die zich bezighouden met massale gegevensverwerking (hoofdstuk 21) en agrarische bedrijven (hoofdstuk 22).

Het is goed op te merken dat niet de gehele typologie van Starreveld behandeld wordt, omdat (met name) financiële instellingen en niet voor de markt opererende organisaties buiten de scope van de hbo-opleiding vallen, waarvoor deze uitgave bedoeld is. Tot slot merken wij op dat waar in het boek gesproken wordt over 'hij', dit gelezen dient te worden als 'hij/zij'.

Theoretische grondslagen

1

- 1 Administratieve organisatie** 19
- 2 Controller, controle en control** 45
- 3 COSO, harde en zachte controle** 59
- 4 Managementinstrumenten** 77
- 5 Risicomanagement** 99
- 6 Automatisering** 113

Het thema 'in control' is al een tijdlang bijzonder actueel. De berichtgeving over grote, solide ogende ondernemingen waarvan de betrouwbaarheid van cijfers en bedrijfsvoering plotseling in twijfel werd getrokken, ligt nog tamelijk vers in het geheugen. Als reactie is in het afgelopen decennium een aantal ontwikkelingen op gang gekomen of versneld, met als doel het geschonden vertrouwen te herstellen. Overheden kwamen met richtlijnen om de betrouwbaarheid van ondernemingen te kunnen toetsen. Organisaties stellen zichzelf de vraag in hoeverre zij in control

zijn en accountants zoeken naar zekerheid, voordat zij een goedkeurende verklaring afgeven. De consequentie is dat de opzet en werking van de administratieve organisatie verscherpte aandacht krijgen. Een goede administratieve organisatie (AO) verschaft zekerheid over de betrouwbaarheid van de processen en de informatievoorziening. Door het definiëren van organisatiedoelen, het vertalen van deze doelen naar processen, het onderkennen van risico's en vervolgens het bepalen van de juiste beheersmaatregelen, kan een organisatie in control komen en blijven.

In dit eerste deel willen we een aantal van de hiervoor geschetste aspecten behandelen. In hoofdstuk 1 wordt een inleiding gegeven op de relatie tussen doelstellingen, strategie, missie en visie. Daarnaast worden enkele fundamentele elementen uit de administratieve organisatie behandeld. Hoofdstuk 2 gaat in op het onderscheid en de samenhang tussen control en controle en bespreekt de functie van de controller binnen een organisatie. In hoofdstuk 3 staat COSO centraal en het daarmee samenhangende 'corporate governance'. Bovendien wordt ingegaan op het verschil tussen harde en zachte controlemaatregelen. In hoofdstuk 4 wordt aandacht gegeven aan een tweetal managementinstrumenten, te weten de Balanced Scorecard en het INK-model. In hoofdstuk 5 gaat het om risicomanagement: hoe worden risico's onderkend en wat kan er vanuit de AO aan worden gedaan om risico's zoveel als mogelijk te vermijden. Hoofdstuk 6 ten slotte gaat over automatisering en over de relatie tussen automatisering en AO.







Administratieve organisatie

1

- 1.1 **Organisatie**
- 1.2 **Het driedig cybernetisch organisatiemodel**
- 1.3 **Wat is administratieve organisatie**
- 1.4 **Elementen van de administratieve organisatie**
- 1.5 **Typologie en gevolgen voor de administratieve organisatie**
- 1.6 **Administratieve organisatie: maatwerk**
 - Samenvatting
 - Eindvragen

Dit hoofdstuk gaat over de vraag wat administratieve organisatie inhoudt. We benaderen het onderwerp 'top down'. Eerst staan we in paragraaf 1.1 stil bij het begrip organisatie. Vervolgens zullen we een methodiek introduceren om naar organisaties te kijken (paragraaf 1.2). Op basis hiervan gaan we in paragraaf 1.3 onderzoeken wat de plaats van de administratieve organisatie is en wat het begrip administratieve organisatie inhoudt. Paragraaf 1.4 gaat over de elementen van de administratieve organisatie. De typologie en gevolgen voor de administratieve organisatie zijn het onderwerp van paragraaf 1.5. Tot slot zal in paragraaf 1.6 blijken dat administratieve organisatie maatwerk is. In dit hoofdstuk zullen we twee conclusies trekken. De eerste is dat administratieve organisatie gaat over informatie. Elke organisatie heeft informatie nodig. Informatie wordt ook wel de smeerolie van een organisatie genoemd. Zonder informatie, loopt alles vast. De tweede conclusie is dat we toch zekere overeenkomsten kunnen onderkennen, hoewel de administratieve organisatie van geen twee bedrijven hetzelfde is. Zowel de verschillen als de overeenkomsten komen in het tweede deel van dit hoofdstuk aan bod.

‘Ik snap er helemaal niets meer van’, verzucht de eigenaar-oprichter van Book-Online tegen zijn vrouw als hij thuiskomt na een lange dag vergaderen. ‘Ik heb met mijn accountant besproken dat er heel veel dingen misgaan in onze organisatie. Ik dacht het met een goede administratieve organisatie te kunnen oplossen, begint de beste man over visie, missie, strategie en zelfs zoiets softs als cultuur. Wat een geneuzel, ik wil gewoon procedures waar al mijn medewerkers zich aan moeten houden. Trouwens, een normaal mens met gezond boerenverstand begrijpt dat de stomme fouten die bij ons gemaakt worden, eigenlijk echt niet kunnen!’ Al mopperend liep hij naar de keuken en pakte een lekker pilsje uit de ijskast. ‘Het is toch ongelofelijk’, vervolgde hij zijn verhaal. ‘Vorige week nog stuurt dat konijn van een magazijnmeester boeken naar een klant die ze niet eens besteld had! Hij had een verkeerde bon gekregen en heeft het blind opgestuurd.’ Zijn vrouw, die dit humeur van haar man maar al te goed kende probeerde voorzichtig: ‘Maar als het op de bon stond deed Kees (de magazijnmeester) toch wat hij doen moest?’ ‘Natuurlijk niet, een kind kan toch zien dat een Technische Hogeschool geen sprookjesboeken bestelt. Maar goed, daarvan zou je nog kunnen zeggen “kan gebeuren”, maar dat mijn accountant me vandaag kwam vertellen dat de omzetcijfers die ik over de afgelopen maanden ontvangen heb van geen kant kloppen, is helemaal erg. Blijken we ineens ver achter te lopen op het budget. Als het zo doorgaat sluiten we dit jaar af met verlies.’ ‘Ach’, besloot zijn vrouw voordat ze deur uitging naar haar koorrepetitie, ‘als het moet verkopen we ons tweede huis in Spanje wel. Tot vanavond laat wacht maar niet op mij.’

1.1 Organisatie

Administratieve organisatie speelt zich af binnen organisaties. Daarom is het goed eerst stil te staan bij de vraag wat een organisatie is. We hanteren hierbij de volgende definitie: ‘een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die met behulp van de inzet van middelen (input) een bepaalde prestatie leveren (output) om daarmee een doelstelling te bereiken’.

Laten we eens kijken naar de elementen die in deze definitie zijn genoemd.

Het eerste dat opvalt is dat er een samenwerkingsverband van mensen moet zijn. Er moeten minimaal twee mensen zijn die op een of andere manier met elkaar samenwerken. Dit betekent dat een Boeing 747 geen organisatie is. Misschien zijn andere elementen van de definitie wel op een vliegtuig van toepassing, maar doordat het object vliegtuig niets menselijks bevat, is het geen organisatie.

Tussenvraag 1.1

Toch is binnen een vliegende Boeing wel degelijk sprake van een organisatie en misschien wel van verschillende organisaties. Noem minimaal twee organisaties binnen zo’n toestel en geef aan wat hun doelstellingen zijn.

Het feit dat een organisatie wordt gevormd door mensen maakt het zo interessant. Want, zoals uit de openingscasus blijkt, maken mensen fouten. Dit kan onopzettelijk gebeuren (iedereen maakt fouten) maar ook opzettelijk, zoals uit de volgende casus blijkt.

Opgelicht

Een bekende zanger is naar eigen zeggen jarenlang opgelicht door zijn manager. Deze zou een aardig bedrag van de zanger achterovergedrukt hebben.

‘Het gaat om meer dan een paar duizend euro’, doet de zanger in *De Telegraaf* uit de doeken. Van den B. ontkent de beschuldiging.

‘Het duurde even voordat we erachter kwamen dat er regelmatig geld verdween. Pas toen we vragen gingen stellen waarop Willem geen antwoord kon geven, kregen we argwaan’, leggen de zanger en zijn vrouw uit. ‘Hij beloofde van alles, maar kon niets waarmaken.’

Bron: www.nu.nl, 4 november 2009

Het tweede element waar we stil bij willen staan is dat de organisatie doelstellingen heeft. Het is belangrijk te bedenken dat dit de doelstellingen van de organisatie als geheel zijn. Deze hoeven niet overeen te komen met de doelstellingen van de mensen die er onderdeel van vormen.

■ Voorbeeld 1.1 Waarom voetbalt Ali?

Ali is sportief ingesteld en speelt graag voetbal. Hij speelt al jaren in het derde elftal van de FC Baltovenaars. Hoewel hij een aardig balletje kan trappen, voetbalt hij toch vooral voor de lol. Het biertje in de kantine na afloop van de training of wedstrijd is misschien wel belangrijker dan de resultaten. Met ingang van het nieuwe seizoen is er een nieuwe trainer. Die heeft samen met het bestuur bedacht dat het derde grote ambities kan waarmaken. Niets minder dan het districtskampioenschap is het doel en daarna promotie naar een hogere klasse. Om dit te bereiken moet er voortaan vier keer per week getraind gaan worden. En het biertje kan echt niet meer. Mineraalwater of een energydrink moet het zijn. Ali krijgt er steeds minder lol in.

Uit voorbeeld 1.1 blijkt dat de doelstellingen van de organisatie niet altijd overeen hoeven te komen met de doelstellingen van de mensen die er onderdeel van zijn. Dit kan zijn omdat de doelstellingen van de organisatie wijzigen (zoals in het voorbeeld het geval is), dan wel omdat de doelstellingen van de mensen veranderen. Misschien krijgt Ali wel een vriendin die wil dat hij elke avond bij haar op de bank zit. Dan had hij sowieso moeten stoppen. Ook kan het voorkomen dat mensen bij ‘de verkeerde organisatie’ terechtkomen. Met verkeerd bedoelen we dan een organisatie waarbij die persoon zich niet thuis voelt; uiteraard is dat voor iedereen anders.

Een belangrijke opdracht voor het topmanagement van een organisatie is ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie die dingen doen die bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Zeker in grote organisaties is het geen gemakkelijke opgave de medewerkers dat te laten doen wat goed is voor de organisatie. In de managementliteratuur heeft dit de laatste jaren bijzonder veel aandacht gekregen, waarbij de hoofdboodschap is dat een organisatie niet ‘technocratisch’

kan worden aangestuurd, maar dat het succes ook afhankelijk is van de cultuur van de organisatie. Hierbij geldt dat de cultuur afhankelijk is van het type organisatie: een notariskantoor, waar alles volgens de regels moet zal een andere cultuur hebben dan een jong bedrijf dat computergames ontwikkelt. Omdat dit onderwerp ook voor een succesvolle administratieve organisatie van belang is, gaan we in hoofdstuk 3 in op deze zogenoemde soft controls.

De organisatie wil haar doelstellingen bereiken door output te leveren.

Tussenvraag 1.2

Wat is de te leveren output bij de FC Baltovenaars?

Bij bedrijven is de output meestal een product of een dienst. Belangrijk is op te merken dat de output goed moet worden onderscheiden van de doelstelling. Zo zien we bij bedrijven vaak dat er sprake is van (onder meer) een financiële doelstelling, bijvoorbeeld een winstgroei van $x\%$. Dit wordt bereikt door de verkoop van goederen of diensten.

Het laatste waar we op dit moment bij stil willen staan is de input. Een organisatie heeft input nodig om haar output te kunnen produceren. Je zou kunnen zeggen dat als een bepaalde categorie input ontbreekt, er geen sprake kan zijn van output. We onderscheiden hierbij de volgende vier soorten input:

- 1 Geld
- 2 Goederen
- 3 Mensen
- 4 Informatie.

Geld

Geen organisatie kan zonder geld, of wat wetenschappelijker geformuleerd, kapitaal. Dit geld kan uit verschillende bronnen komen, dit is mede afhankelijk van het type organisatie.

Tussenvraag 1.3

Noem drie mogelijke bronnen van kapitaal bij FC Baltovenaars.

Bij bedrijven waar we ons verder op zullen richten, onderscheiden we geld afkomstig van de eigenaren (eigen vermogen) en geld afkomstig van derden, zoals de bank (vreemd vermogen).

Het is goed even stil te staan bij de positie van de verschaffers van eigen vermogen. Zoals gezegd zijn dit de eigenaren van het bedrijf. Dit kunnen mensen zijn die aandelen op de beurs gekocht hebben, maar er zijn ook andere situaties denkbaar. Zo kan iemand die met hard werken een eigen zaak heeft opgebouwd, op een gegeven moment besluiten de leiding aan iemand anders over te dragen, maar wel zelf het eigendom te houden. Je kunt je voorstellen dat de belangen van de (nieuwe) leiding en die van de eigenaar uit elkaar kunnen lopen. Dit kan zelfs zover gaan

Agencytheory

dat de (nieuwe) leiding meer oog heeft voor haar eigen (privé)belang dan voor het belang van de onderneming en daarmee de eigenaar. Dit is de oorsprong van wat we noemen de agencytheory. Hierin worden twee partijen onderscheiden, namelijk de principaal (in ons voorbeeld de eigenaar) en de agent (in ons voorbeeld de leiding).

Hidden action Hidden information

De eigenaar kan benadeeld worden doordat de leiding andere belangen heeft, maar ook doordat de leiding over alle informatie beschikt die de eigenaar niet (meer) heeft. Hierbij heeft de eigenaar twee problemen:

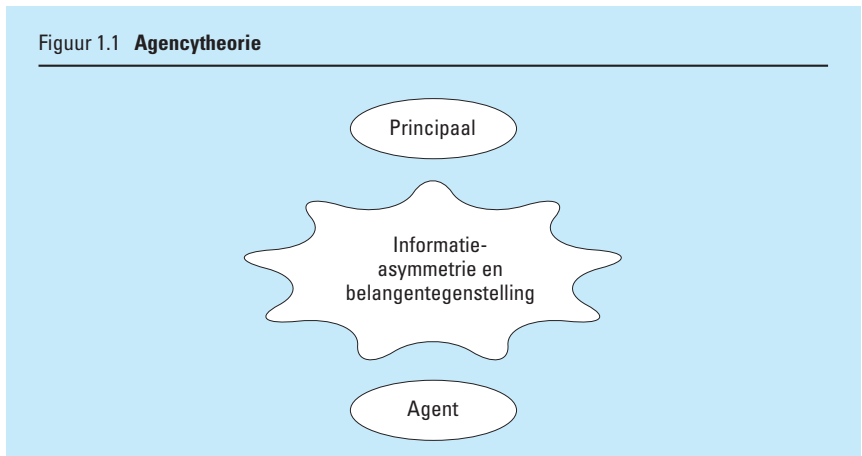
- 1 Hij weet niet zeker of de agent zijn best doet en of hij de goede dingen doet; dit noemen we hidden action.
- 2 Hij weet niet of de agent de waarheid vertelt als hij zich verantwoordt; dit is de hidden information.

Informatie- asymmetrie

We noemen dit ook wel informatieasymmetrie. De ene partij heeft een informatievoorsprong en weet dus hoe het écht zit. Hierdoor is de behoefte aan control ontstaan.

In figuur 1.1 is de agencytheorie schematisch weergegeven.

Figuur 1.1 Agencytheorie



Goederen

Elke organisatie heeft meer of minder goederen nodig om de output te kunnen leveren. Een autofabriek heeft grondstoffen nodig en machines. Een luchtvaartmaatschappij heeft vliegtuigen nodig en een voetbalclub in elk gevallen voetballen. Een categorie goederen waar we even afzonderlijk bij willen stilstaan zijn computersystemen. Er zijn maar weinig organisaties die kunnen functioneren zonder computers (misschien de FC Baltovenaars, al wordt de contributieadministratie waarschijnlijk op een pc bijgehouden). Sterker, veel organisaties zijn sterk afhankelijk van het goed functioneren van hun computersystemen. En sommige bedrijven, zoals internetwinkels, zijn in feite computersystemen. Omdat automatisering van wezenlijk belang is voor de administratieve organisatie wijden we daar een apart hoofdstuk aan.

Mensen

De groep mensen zijn we eerder tegengekomen. Immers, zonder mensen is er geen sprake van een organisatie. Toch wordt de factor 'arbeid' ook beschouwd als input die nodig is voor het produceren van de output. Overigens verschilt dit per type bedrijf. Er zijn bedrijven met relatief weinig medewerkers (kapitaalintensief) en er zijn bedrijven waar de factor arbeid belangrijk is (arbeidsintensief).

Tussenvraag 1.4

Geef een voorbeeld van een kapitaalintensief bedrijf en van een arbeidsintensief bedrijf.

Informatie

Als laatste noemen we informatie. Dit hangt nauw samen met de eerdergenoemde computersystemen. Deze hebben als doel de juiste informatie te verschaffen zodat de mensen in de organisatie (of machines) hun werk kunnen doen. In dit verband is het belangrijk stil te staan bij het verschil tussen gegevens en informatie.

Eerder in dit hoofdstuk hebben we steeds gesproken over 'informatie'. Daarnaast kennen we het begrip gegevens. Het is van belang goed het onderscheid te onderkennen:

Gegevens
Informatie

- gegevens betreffen puur de vastlegging van iets;
- informatie heeft betekenis voor de gebruiker.

Informatie vloeit voort uit gegevens. Wat voor de ene persoon gegevens zijn kan voor de ander informatie zijn.

■ Voorbeeld 1.2 Verschil tussen gegevens en informatie

Terwijl je in de tandartsstoel ligt, dicteert de tandarts allerlei (in jouw ogen) enge codes aan de assistente die ze invoert in de computer. Voor de assistente (en zeker voor jou) zijn dit gegevens. De vastlegging van 'iets', maar noch de assistente, noch jij kunt er iets mee. Als de tandarts na de controle een uitdraai krijgt, beschikt hij over informatie waarmee hij de behandeling kan bepalen. Zonder de gegevens had de tandarts deze informatie niet verkregen.

In de volgende paragraaf introduceren we een model om naar organisaties te kijken. Door op die wijze naar organisaties te kijken kunnen we het begrip administratieve organisatie een plaats geven, zodat we daarmee in het vervolg van dit boek aan de slag kunnen.

1.2 Het driedig cybernetisch organisatiemodel

Hiervoor hebben we gezien dat een organisatie een doel heeft. In de organisatie vindt op één of andere wijze een verwerking van input plaats, die tot output moet leiden om vervolgens het doel te realiseren. Als we dit vereenvoudigd weergeven krijgen we het model van figuur 1.2.

Figuur 1.2 **Organisatie en doelstellingen**



Als we dit model iets uitbreiden, brengen we de elementen erin dat de output, die door de organisatie is 'geproduceerd' op basis van input, leidt tot het bereiken van de doelstellingen. Dit is weergegeven in figuur 1.3.

Figuur 1.3 **Input, output en doelstellingen**



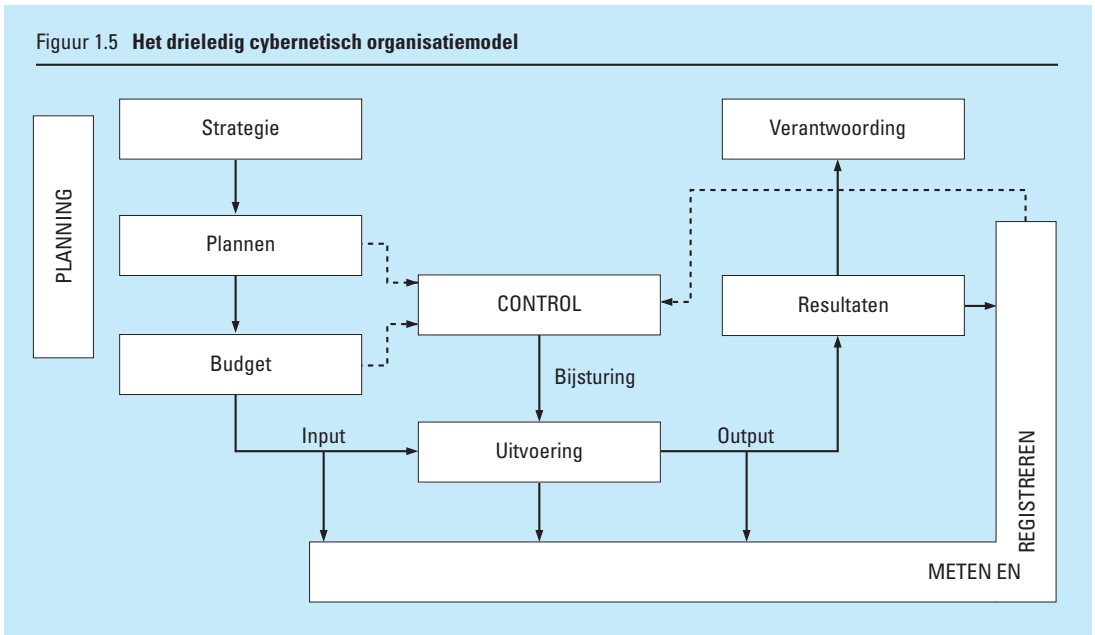
Echter, in de praktijk blijkt het halen van de doelstellingen een lastige opgave. Daarom bepalen organisaties vooraf de doelstelling die ze willen bereiken en achteraf meten ze of deze ook werkelijk behaald is. Zo niet, dan zal bijsturing plaatsvinden. Dit proces is weergegeven in figuur 1.4.

Figuur 1.4 **Bereikte versus gewenste doelstellingen en bijsturing**



Nu hebben we de diverse stappen beknopt weergegeven. In figuur 1.5 maken we een sprong naar een uitgebreidere weergave waarin we een aantal begrippen tegenkomen die wat meer aansluiten bij de gangbare literatuur en die een goede basis vormen voor het nadenken over de rol van de administratieve organisatie in het geheel. Want dat was het uitgangspunt. We doen dit aan de hand van het driedelig cybernetisch organisatiemodel; een ingewikkeld klinkende term die we straks nader zullen toelichten.

Figuur 1.5 Het driedig cybernetisch organisatiemodel



We gaan nu nader in op de diverse elementen van dit model. Daarbij zullen we waar mogelijk een relatie leggen met administratieve organisatie. Tevens zullen we aandacht besteden aan de informatie die nodig is om de diverse stappen te zetten.

Strategie

Het model begint met het formuleren van de strategie. Hierin komen we begrippen als missie en visie tegen. Populair gezegd 'waartoe zijn we op aarde' en welke doelstellingen willen we bereiken, op korte en op lange termijn? Laten we kort ingaan op de begrippen missie en visie.

Missie

Missie

Het bestaansrecht van de organisatie kan als startpunt voor het besturen van organisaties worden gezien. Dit is vastgelegd in de missie.

De missie is een beknopte verklaring met daarin:

- de reden waarom de organisatie bestaat;
- het primaire doel waarop de activiteiten zijn gericht;
- de kernwaarden die als richtlijn functioneren voor de werkzaamheden van de werknemers;
- de wijze waarop de organisatie verwacht de concurrentie aan te gaan;
- de wijze waarop de organisatie verwacht de klanten waarde te bieden.

■ Voorbeeld 1.3 De missie van Philips

De kwaliteit van het bestaan verbeteren door middel van zinvolle innovaties.

Bron: website Philips NV, najaar 2009

Visie

Visie

De volgende stap is het ontwikkelen van een visie voor de toekomst. Hierin moet duidelijk worden gemaakt welke richting de organisatie op moet. Daarnaast moet het iedereen binnen de organisatie helpen om in te zien waarom en hoe zij hun bijdrage aan de organisatie moeten leveren.

De visie is de tussenstap tussen de stabiliteit van de missie en kernwaarden naar de dynamiek van de strategie, de volgende stap in de keten.

De visie is een verklaring van de doelstellingen van de organisatie:

- op middellange tot lange termijn (drie tot tien jaar);
- extern en marktgericht, die duidelijk moet maken – in vaak kleurrijke of ‘visionaire bewoordingen’ – hoe de organisatie door de wereld wil worden gezien.

■ Voorbeeld 1.4 De visie van Philips

Met de Vision 2010-strategie streven wij naar verdere groei door van Philips het leidende bedrijf op het gebied van gezondheidszorg en welzijn te maken. Vision 2010 positioneert Philips verder als een marktgestuurd bedrijf waarin de mens centraal staat, met een strategie en een structuur die een afspiegeling zijn van de behoeften van onze klanten, terwijl de waarde voor de aandeelhouders ook wordt vergroot. Dit wordt bereikt door aangescherpte strategieën in de drie belangrijkste bedrijfsonderdelen: Healthcare, Lighting en Consumer Lifestyle.

Op basis van Vision 2010 streeft Philips naar een groei van minimaal 6% gemiddeld per jaar voor de periode 2008-2010 en een verhoging van de winstmarge tot een EBITA-doel van 10–11% in 2010. Dat betekent dat onze EBITA per aandeel in 2010 naar verwachting zal zijn verdubbeld ten opzichte van het beginpunt in 2007.

Bron: website Philips NV, najaar 2009

Klanten, medewerkers en aandeelhouders krijgen door de missie en visie inzicht in wat voor organisatie het is en wat deze wil bereiken.

De missie verandert niet vaak, de visie zal periodiek geactualiseerd moeten worden. Veelal gebeurt dit in strategienota's die een pakkende titel meekrijgen. Bij Philips was dit vastgelegd in Vision 2010, dat de periode 2007 tot 2010 omvatte.

Strategie

Een stap verder is het formuleren van de strategie, ook wel strategische uitgangspunten genoemd. Geven de missie en visie vooral aan *wat* de organisatie wil bereiken, de strategische uitgangspunten formuleren, op hoofdlijnen, *hoe* dit bereikt moet worden. Laten we wederom naar Philips kijken.

■ Voorbeeld 1.5 De strategische uitgangspunten van Philips

- 1 We zijn een op mensen gerichte onderneming die zijn organisatie afstemt op klanten en markten.
- 2 We investeren in een sterk merk en houden ons consequent aan onze belofte van 'sense and simplicity', in onze acties, producten en diensten.
- 3 We zorgen voor innovatie door te investeren in het allerbeste op het gebied van technologie, design, leveranciersnetwerken en inzicht in de wensen van eindgebruikers.

- 4 We ontwikkelen de leidinggevende eigenschappen, talenten en betrokkenheid van onze medewerkers en richten ons naar hoge kwaliteitscriteria.
- 5 We investeren in sterke groei, winstgevende activiteiten en opkomende afzetgebieden om leidende marktposities te verwerven.
- 6 We zetten ons in voor duurzaamheid en willen ons onderscheiden op het gebied van efficiënt energiegebruik.
- 7 We voeren operationele prestaties en kwaliteit op tot topniveau om de hiervoor genoemde strategische investeringen in onze activiteiten mogelijk te maken.

Bron: website Philips NV, najaar 2009

Uiteraard komen missie, visie en strategie niet uit de lucht vallen. Binnen bestaande organisaties zullen deze zijn gebaseerd op het verleden. Een strategiewijziging bij een bedrijf, zeker bij een groot bedrijf, is net zoiets als het veranderen van de koers van een mammoettanker. Dat zal geleidelijk gaan. Toch zal de strategie wijzigen, met name door veranderingen in de buitenwereld. De wereld is complex en dynamisch. De ontwikkelingen gaan snel. Dit geldt op het gebied van de technologie, maar ook van de economie, het milieu, wet- en regelgeving, concurrenten, klanten en leveranciers. Kortom, er zijn veel omstandigheden die van belang zijn. Hiervoor heeft het bedrijf strategische informatie nodig. Deze informatie is vooral extern en toekomstgericht. Daarom zal de informatie vooral uit externe bronnen komen en niet zozeer uit de eigen (administratieve) organisatie.

Tussenvraag 1.5

Op welk niveau in de organisatie zal de strategie worden bepaald?

De strategische informatie is, zoals gezegd, voornamelijk extern. Hierbij maken we gebruik van het DESTEP-model, dat in tabel 1.1 is weergegeven.

Tabel 1.1 DESTEP-model

D	Demografisch	Hoe ontwikkelt de bevolking zich? (groei, krimp, vergrijzing)
E	Economisch	Hoe ontwikkelt de economie zich?
S	Sociaal	Hoe ontwikkelt de maatschappij zich? (individualistisch, gehaast)
T	Technologisch	Zijn er technologisch belangrijke ontwikkelingen? (internet)
E	Ecologisch	Welke eisen stelt de zorg voor milieu en klimaat?
P	Politiek	Zijn er politieke maatregelen te verwachten? (wetgeving)

Doelen en plannen

De volgende stap is het vertalen van de strategie naar concrete doelen en plannen. Is de strategie op een hoog niveau, zowel op een hoog abstractieniveau als hoog in de organisatie, dan worden de doelen al concreter. Daarnaast worden concrete acties geformuleerd die voor een bepaalde periode moeten leiden tot het realiseren van de strategie (plannen). Hierin worden meestal twee soorten plannen onderschei-

den: meerjarenplannen en jaarplannen. Hierbij zijn de meerjarenplannen een soort verbindingsschakel tussen de strategie en het jaarplan voor het komende jaar. Was de strategie nog op het niveau van het totale bedrijf, de plannen zijn op het niveau van bedrijfsonderdeel, zoals afdelingen of, binnen een groot concern, werkmaatschappijen. Zowel de doelen als de plannen dienen SMART geformuleerd te zijn:

- *Specifiek*. De doelstelling moet concreet zijn.
- *Meetbaar*. Het behalen van de doelstelling moet meetbaar zijn.
- *Acceptabel*. Degene die de doelstelling moet halen moet het ermee eens zijn.
- *Realistisch*. De doelstelling moet haalbaar zijn.
- *Tijdgebonden*. Het moet bekend zijn wanneer de doelstelling behaald moet zijn.

Budget

Targets

De volgende stap is het vertalen van de plannen in geld. Hiertoe stellen bedrijven jaarlijks een budget op. Hierin is financieel weergegeven wat het bedrijf en de afdelingen die daarbinnen functioneren moeten bereiken het komende jaar. In dit verband wordt ook wel over targets gesproken. Bij Philips zagen we een aantal van deze targets al in de visie 2010.

Tactische niveau

Was de strategie op strategisch niveau, waarbij behoefte was aan strategische informatie, met de plannen en het budget zijn we beland op het zogenaamde tactische niveau. Hiermee bedoelen we het niveau in de organisatie dat niet zelf de strategie bepaalt maar ook niet zelf de ‘eigenlijke’ organisatieactiviteiten verricht. Met andere woorden: hier worden niet de producten gemaakt, maar hier vindt vertaling plaats van de strategie naar het kunnen maken van de producten. Dit is het terrein van het middle management. Het middle management is niet alleen verantwoordelijk voor het vertalen van de strategie naar de uitvoering maar ook, misschien wel met name, het bewaken of de doelstellingen behaald worden. Dit laatste is onderdeel van ‘control’, een begrip waar we het nog uitgebreid, ook in hoofdstuk 2, over gaan hebben.

Middle management

Planning

Planning & control

In figuur 1.5 zie je naast de stappen die we tot nu toe behandeld hebben het woord ‘planning’ staan. Dit is een van de twee elementen uit het begrip planning & control. Hiermee bedoelen we het hele proces van het vooraf bepalen van de doelstellingen en hoe die te bereiken (planning) en vervolgens het bewaken (letterlijk ‘beheersen’) van de realisatie van de doelstellingen. Hierbij vindt planning vooraf (ex-ante) plaats en control achteraf (ex-post), of liever tijdens het proces.

Tussenvraag 1.6

Waarom vindt control liever tijdens het proces plaats?

Tactische informatie

Zoals eerder is gezegd zullen we nog veel aandacht besteden aan het begrip control. Wel kunnen we nu al constateren dat voor control informatie nodig is. In tegenstelling tot de strategische informatie, die grotendeels van buiten de organisatie afkomstig is, betreft het hier informatie uit de organisatie zelf. We spreken dan over tactische informatie.

Uitvoering

We zijn nu zover dat het echte werk kan gaan beginnen. Natuurlijk werkt het zo niet in bestaande organisaties, al zien we wel dat jaarlijks plannen en budgetten worden opgesteld en jaarlijks 'de teller weer op nul staat'. Maar de activiteiten lopen natuurlijk gewoon door. Het bedrijf blijft levensmiddelen verhandelen (supermarkt), auto's bouwen (autofabriek), mensen vervoeren (luchtvaartmaatschappij), mensen opleiden (school) enzovoort. Slechts om een periode (ook financieel) te kunnen afsluiten, vindt er een 'knip' plaats en wordt, meestal per 1 januari, weer met een schone lei begonnen.

Operationele informatie

Al deze activiteiten hebben gemeen dat mensen in de organisatie met behulp van input een zekere output produceren. Deze output moet er vervolgens toe leiden dat de doelstellingen van de organisatie behaald worden. Ook in dit onderdeel is informatie nodig, de zogenaamde operationele informatie

. Dit is heel

mensen (of systemen) binnen een organisatie nodig hebben om hun werk te kunnen doen. In tabel 1.2 zijn willekeurige voorbeelden van operationele informatie opgenomen, met daarbij als voorbeeld welke afdeling of functionaris die informatie nodig heeft.

Tabel 1.2 Voorbeelden van operationele informatie

Productieplanning: welke producten moeten gemaakt worden?	Hoofd productie
Grondstoffen: welke grondstoffen zijn nodig?	Productiemedewerker
Rooster: waar vindt welke les plaats?	Docent, student
Goederenontvangst: welke goederen zijn besteld?	Magazijnmeester
Salarissen: welke mensen zijn in dienst met welk salaris?	Salarisadministrateur
Klanten: welke klanten moeten gebeld worden?	Verkoper

Geaggregeerde informatie

Deze lijst is natuurlijk lang niet compleet en verschilt per organisatie en daarbinnen per afdeling c.q. functionaris. Wel is het goed op te merken dat deze informatie gedetailleerd is. Het gaat om een individuele klant, order, werknemer enzovoort. De tactische en strategische informatie zijn meer samengevatte informatie, ook wel geaggregeerde informatie genoemd. Bijvoorbeeld: totale omzet, totale productie enzovoort.

Met de uitvoering hebben we het terrein van de planning verlaten en komen we terecht in het domein van de control. Hiervoor is het van belang dat we gaan meten.

Metten en registreren

Zoals je in figuur 1.5 kunt zien, is nadat de uitvoering gestart is een grote plaats weggelegd voor het meten en registreren. Hiermee bedoelen we dat er van alles moet worden vastgelegd omtrent de uitvoering. Zo meten we de input, de output en welke resultaten er zijn bereikt. Zo ontstaat veel informatie. Met deze informatie wordt onder meer het volgende gedaan:

- bijsturen als de uitvoering misgaat;
- verantwoording afleggen aan de chef;

- samenvatten om te beoordelen of het budget gehaald wordt;
- samenvatten om te beoordelen of de strategie gerealiseerd wordt.

Je kunt het ook anders zeggen: van alle activiteiten in de organisatie worden gegevens gemeten en vastgelegd om daaruit informatie te kunnen herleiden die van belang is voor de organisatie. In dit kader spreken we ook wel over het gegevensverwerkend proces.

Een belangrijke en ook moeilijke vraag hierbij is welke informatie benodigd is en dus welke gegevens moeten worden vastgelegd. Het zal duidelijk zijn, dat als je wilt weten hoe de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is, je de leeftijd van elke medewerker ergens moet hebben vastgelegd. Sommige soorten informatie is zo belangrijk dat die wel kritische succesfactoren genoemd worden. Zonder die informatie kan de organisatie niet functioneren en bestuurd worden.

Kritische succesfactoren

Bedenk hierbij dat het verder gaat dan financiële informatie. Zeker in het bedrijfsleven gaat het uiteindelijk om het geld en dit is afhankelijk van een heleboel andere factoren die niet (direct) in geld zijn uit te drukken. Voorbeelden hiervan zijn kwaliteit van het product, klanttevredenheid, levertijden enzovoort. In een apart hoofdstuk gaan we in op een aantal instrumenten die zijn ontwikkeld om met name het management in een organisatie van de juiste informatie te voorzien. Een van de instrumenten die daarbij aan de orde zal komen, is de Business Balanced Scorecard.

Control

Zoals je in figuur 1.5 ziet staat het blokje control centraal in het schema. Via dit blokje vindt een confrontatie plaats van de werkelijkheid (onderkant en rechterkant van het schema) met de plannen. Deze confrontatie kan leiden tot bijsturing. In het schema is dit weergegeven door de stippellijnen. Deze bijsturing kan plaatsvinden op de drie niveaus die we eerder zijn tegengekomen toen we het over de benodigde informatie hadden:

- Operationeel: de uitvoering loopt niet goed.
- Tactisch: het budget wordt niet gehaald (omzet) of overschreden (kosten).
- Strategisch: de strategische doelstellingen worden niet behaald.

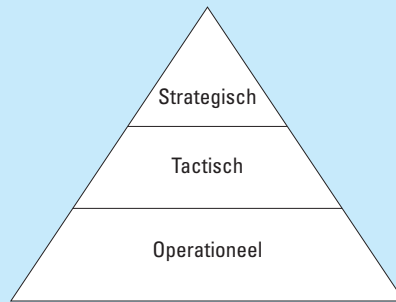
Hiermee is de cirkel weer rond en zijn we terug bij de strategie. Daarom noemen we het een cybernetisch model. Hiermee bedoelen we een model waarin een werkelijkheid wordt afgezet tegen een vooraf geformuleerde norm op grond waarvan (eventueel) bijsturing plaatsvindt. Een apparaat dat we allemaal kennen en dat werkt volgens het cybernetisch principe is de thermostaat.

Tussenvraag 1.7

Leg uit waarom een thermostaat volgens het cybernetisch principe werkt.

We hebben het model drieledig cybernetisch genoemd omdat het op de drie niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) wordt toegepast. Deze drie niveaus zien we ook terug in de informatiepiramide die vaak wordt gehanteerd en in figuur 1.6 is weergegeven.

Figuur 1.6 Informatiepiramide



IST-situatie
SOLL-situatie

Corporate
governance

Verantwoording

Als laatste gaan we in op het element van verantwoording afleggen. Door de werkelijkheid met de plannen te vergelijken (we zeggen in dit kader ook wel de IST-situatie tegenover de SOLL-situatie) is er sprake van verantwoording afleggen. Populair gezegd: zijn de zaken goed gegaan en zo niet, hoe komt dat? Binnen organisaties vindt deze verantwoording op alle niveaus plaats. Iedereen legt verantwoording over zijn werkzaamheden af aan zijn baas. In veel gevallen zal dit op basis van informatie gaan. Dit geldt tot het hoogste niveau: de president-directeur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Dit is het zogenaamde toezichthoudend orgaan, dat (zoals de naam al zegt) toezicht houdt op de gehele organisatie. Je zult begrijpen dat dit zeker voor een grote organisatie een lastige taak is. Dit is dan ook een onderwerp dat de laatste jaren volop in de belangstelling staat, mede in het licht van zoals dat heet de corporate governance. Dit is het geheel van maatregelen dat ervoor moet zorgen dat de organisatie haar doelstellingen behaalt.

Daarnaast legt een organisatie in haar geheel extern verantwoording af. Het bekendste voorbeeld is een jaarrekening, maar ook de belastingaangifte kan gezien worden als het afleggen van verantwoording, in dit geval aan de belastingdienst.

Met de bespreking van het driedelig cybernetisch model hopen we inzicht te hebben gegeven in het functioneren en besturen van een organisatie. Hierbij hebben we gezien dat een centrale rol is weggelegd voor informatie, op alle niveaus.

Na de behandeling van ons organisatiemodel gaan we ons bezighouden met de vraag: wat is administratieve organisatie? We doen dit aan de hand van de gangbare definitie en zullen zien dat dit goed aansluit bij ons organisatiemodel.

1.3 Wat is administratieve organisatie

Een veelgebruikte definitie van administratieve organisatie luidt: 'het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens ten behoeve van het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd'.

Dit betekent het volgende: 'de maatregelen die nodig zijn om het gegevensverwerkend proces zodanig op te zetten dat de medewerkers in de organisatie die informatie krijgen om de taken te kunnen uitvoeren, om leiding te kunnen geven en verantwoording te kunnen afleggen'.

Het draait dus allemaal om informatie. Informatie die nodig is om een organisatie te besturen, te doen functioneren en om verantwoording af te leggen.

Dit zijn ook de elementen die we in ons model in de vorige paragraaf zijn tegengekomen. Het besturen vindt vooral plaats op strategisch en tactisch niveau, het doen functioneren op het operationele niveau en het verantwoording afleggen op alle niveaus.

Zoals uit de definitie van administratieve organisatie blijkt, is informatie nodig om hetgeen hiervoor is beschreven voor elkaar te krijgen (zie ook paragraaf 1.1). Het gaat hierbij om informatie van buiten de organisatie, maar vooral ook informatie binnen de organisatie. Hierbij zal het ervan afhangen op welk niveau van de organisatie we zitten. De topleiding zal meer samengevatte informatie willen hebben, mensen op uitvoerend niveau zullen meer detailinformatie nodig hebben.

■ Voorbeeld 1.6 Informatie verschilt per bedrijfsniveau

De directeur van een handelsbedrijf zal geïnteresseerd zijn in de omzet per artikelgroep per periode (bijv. per maand), afgezet tegen het budget. De verkoopleider zal een slag dieper gaan. Die zal ook informatie willen hebben over de omzet per verkoper. De verkoper wil de afname per klant weten, wanneer is de klant het laatst bezocht enzovoort. De magazijnmedewerker tot slot wil de orders per klant weten, wanneer wil de klant de goederen hebben en naar welk adres moeten ze gestuurd worden?

Informatie is dus de smeerolie van een organisatie. Zonder informatie valt het bedrijf stil. Daarbij is het natuurlijk niet alleen zo dat er informatie moet zijn, de informatie moet ook op het juiste moment verstrekt worden, en betrouwbaar zijn. Als een verkoopleider de informatie over de orders pas drie maanden na afloop krijgt, kan hij er niets meer mee. Als dezelfde verkoopleider informatie krijgt die niet blijkt te kloppen, neemt hij misschien wel de verkeerde beslissing.

■ Voorbeeld 1.7 Informatie in de luchtvaart

Er kan een vergelijking met de luchtvaart gemaakt worden. De piloten hebben een planning van een vlucht: wat is de bestemming, wat is de route enzovoort. Tijdens de vlucht houden ze in de gaten of ze op koers liggen (besturen). Maar, om de vlucht goed te kunnen laten verlopen hebben ze ook informatie (letterlijk van levensbelang) nodig. Informatie omtrent snelheid, hoogte, stand van zaken omtrent de motoren en nog veel meer (doen functioneren). Na de vlucht zullen ze verantwoording moeten afleggen, zeker als er

incidenten plaatsvinden (bijv. op basis van de cockpit-voicerecorder). Je kunt je voorstellen wat er gebeurt als er foute informatie in de cockpit verschijnt, zeker bij het besturen en doen functioneren. De piloot neemt de verkeerde beslissingen met alle gevolgen van dien.

Digital dashboard

Informatie-behoefte

Overigens wordt voor het besturen van organisaties gesproken over een digital dashboard. De leiding van de organisatie krijgt, net als op het dashboard van een auto of in de cockpit van een vliegtuig, dagelijks (misschien wel permanent) informatie. Een van de problemen hierbij is natuurlijk wel dat de informatie relevant moet zijn, anders zie je door de bomen het bos niet meer. Met andere woorden, de informatie moet aansluiten bij de informatiebehoefte van de gebruiker.

Waar administratieve organisatie nu om gaat is het zorgen voor de juiste, betrouwbare informatie. Dit gebeurt door de bouwstenen van de informatie, ofwel de gegevens, te verzamelen, vast te leggen en waar nodig te bewerken.

Tussenvraag 1.8

Bedenk drie voorbeelden van het bewerken van gegevens.

Welke maatregelen nodig zijn om juiste en betrouwbare informatie te krijgen, is onderwerp van dit boek. In de volgende paragraaf bespreken we de elementen waaruit een administratieve organisatie bestaat. Maar eerst is het goed bij de volgende twee aspecten stil te staan.

Primaire processen

Secundaire processen

Ondersteunende processen

Typologie

De eerste is dat administratieve organisatie overal is. Het is niet beperkt tot de (financiële) administratie. Bij elke activiteit binnen de organisatie is sprake van AO. Dit betekent dat de administratieve organisatie is verweven in de processen zoals die bestaan binnen de organisatie. We onderscheiden primaire processen, zoals inkoop, productie, verkoop, maar ook de secundaire processen, zoals personeel & organisatie, administratie en facilitaire zaken (gebouwenbeheer, beveiliging, catering enz.). De secundaire processen worden in dit kader ook wel ondersteunende processen genoemd. Omdat een handelsonderneming andere processen zal kennen dan bijvoorbeeld een hotel, is de administratieve organisatie onder meer afhankelijk van de soort organisatie. In dit kader spreken we van de typologie. In paragraaf 1.5 gaan we hier nader op in.

Interne controle

Functie-scheiding

Het tweede aspect waar we aandacht aan willen besteden is de betrouwbaarheid van de informatie. Dit betekent dat de informatie juist moet zijn. Hier komt het begrip interne controle om de hoek kijken. De interne controle betreft de maatregelen binnen de administratieve organisatie die ervoor zorgen dat de informatie betrouwbaar is. Bewust spreken we van maatregelen binnen de AO. Het is namelijk niet zo dat interne controle hier buiten staat. Er zijn (grote) organisaties die een aparte afdeling interne controle hebben (soms zelfs een interne accountantsdienst), maar hier hebben we het over iets anders. Hier gaat het erom de AO zodanig slim in te richten dat er 'automatisch' controles in zitten. Een belangrijk fenomeen hierbij is functiescheiding, waar-

bij verschillende functionarissen bij een gebeurtenis (inkoop, verkoop) betrokken zijn. De functionarissen controleren elkaar zonder dat ze zich dat misschien bewust zijn, omdat ze een reguliere activiteit uitvoeren, zoals orderregistratie, goederen verzenden en factureren. Deze activiteiten zijn allemaal onderdeel van bijvoorbeeld het verkoopproces. Hierna gaan we nader in op het begrip functiescheiding.

Functiescheiding is een belangrijke (misschien wel de belangrijkste) maatregel van interne controle, die ‘ingebouwd’ zit in de processen. Er komen in dit boek nog veel meer maatregelen van interne controle aan de orde. Hierbij valt te denken aan:

Autorisatie

- richtlijnen waar men zich aan moet houden;
- vereiste goedkeuring van een medewerker hoger in de organisatie (autorisatie);
- vastleggen van belangrijke gegevens in bestanden (bijv. contractgegevens);
- concrete controles in processen: bijvoorbeeld controle op goederenontvangst in een handelsbedrijf, controle op leegstaande kamers in een hotel.

Deze en andere maatregelen worden in de volgende hoofdstukken besproken als onderdeel van de administratieve organisatie van een bepaald type onderneming. Eerst gaan we onderzoeken uit welke elementen de administratieve organisatie bestaat.

1.4 Elementen van de administratieve organisatie

In figuur 1.7 zijn de elementen van een goede administratieve organisatie opgenomen.

Figuur 1.7 Elementen van een administratieve organisatie

Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbanden
Organisatie	Strategisch		
Automatisering	Tactisch		
Begroting	Operationeel		
Richtlijnen			

Laten we die vier kolommen eens nader bekijken. Zie de uitwerking in de figuren 1.7a tot en met 1.7d.

Figuur 1.7a Elementen van een administratieve organisatie

Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbanden
Organisatie	Strategisch		
Automatisering	Tactisch		
Begroting	Operationeel		
Richtlijnen			

In de eerste kolom staan de randvoorwaarden. Dit betekent dat het maatregelen in een organisatie zijn die op zich nog geen goede AO waarborgen maar die er wel een voorwaarde voor zijn. Anders gezegd: zonder een goede invulling hiervan kan er geen sprake zijn van een goede administratieve organisatie. Gezamenlijk vormen ze een belangrijke invulling van de interne controle.

De eerste randvoorwaarde is de organisatie zelf. Deze moet zodanig zijn ingericht dat het mogelijk is een goede AO vorm te geven. Hierbij geldt: hoe kleiner de organisatie, hoe moeilijker dat is. Denk in dit kader nog even aan het begrip functiescheiding dat we hiervoor genoemd hebben. In een kleine organisatie (in het meest extreme geval een letterlijke eenmanszaak) is geen functiescheiding mogelijk. Binnen functiescheiding onderscheiden we de functies, zoals ze weergegeven zijn in figuur 1.8.

Figuur 1.8 De vijf functies voor functiescheiding

Beschikken	Registreren
Bewaren	Controleren
Uitvoeren	

Beschikkende functie

Bewarende functie

De belangrijkste functiescheiding is die tussen de beschikkende functie en de bewarende functie. De beschikkende functie beslist over activa van de organisatie. Een voorbeeld is de inkoper; die beslist dat er goederen ingekocht worden en dus dat er schulden aangegaan worden. Echter, deze functie kan niet 'echt' bij de activa (of passiva); dat is het domein van de bewarende functie. Dit is bijvoorbeeld de magazijn-

**Registrerende
functie**
**Controlerende
functie**
**Uitvoerende
functie**

meester. Die mag wel bij de goederen komen maar mag er (zonder een beslissing van een andere functionaris) niets mee doen. Als nu de beide functies (beschikkend en bewarend) informatie over bijvoorbeeld de inkoop aan de administratie doorgeven (de registrerende functie), dan kan deze controleren of 'het klopt'. Vandaar dat de registrerende en controlerende functie slechts door een stippellijn gescheiden zijn. Eigenlijk is dat één functie. Tot slot zien we in het schema de uitvoerende functie. Deze voert activiteiten uit die niet tot een van de andere categorieën behoren.

In de hoofdstukken waarin we ingaan op de administratieve organisatie van een bepaald type bedrijf zullen we expliciet stilstaan bij de functiescheidingen die binnen dat type bedrijf nodig zijn.

De tweede randvoorwaarde is automatisering. Zonder een goede automatisering kan een bedrijf of andere organisatie niet functioneren. Omdat dit zo'n belangrijk onderwerp is en losstaat van het type bedrijf, behandelen we de maatregelen rond automatisering afzonderlijk in hoofdstuk 6.

De derde randvoorwaarde is de begroting. Deze zijn we tegengekomen in ons cybernetisch model. Daar spraken we echter niet over de begroting, maar over het budget. Hoewel deze termen nogal eens door elkaar gebruikt worden is er toch een verschil. Hierbij zegt men wel dat een budget een taakstellende begroting is. Taakstellend wil zeggen verplichtend. Met andere woorden, een budget moet je halen, zo niet dan word je daarop afgerekend. Wij zullen verder het woord begroting gebruiken, maar de wijze van totstandkoming is zoals deze beschreven is in het model. Dit geldt ook voor de functie van de begroting, waarin de (financiële) doelstellingen en kaders voor de komende periode staan vermeld.

De laatste randvoorwaarden zijn de richtlijnen. Het is van belang deze niet te verwarren met de processen. In de processen staat beschreven hoe bijvoorbeeld het inkoopproces verloopt, terwijl de richtlijnen de spelregels zijn waaraan de medewerkers zich bij het uitvoeren van de procedures moeten houden. Een richtlijn is bijvoorbeeld dat bij een inkoop van meer dan €5.000 goedkeuring van het hoofd Inkoop nodig is.

Figuur 1.7b **Elementen van een administratieve organisatie**

Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbanden
Organisatie	Strategisch		
Automatisering	Tactisch		
Begroting			
Richtlijnen	Operationeel		

In deze kolom kijken we welke informatie nodig is om de organisatie te kunnen 'besturen, te doen functioneren en verantwoording af te leggen'.

Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen strategische, tactische en operationele informatie. We gaan hier verder niet in op het begrip informatie omdat dat reeds bij de behandeling van het organisatiemodel aan de orde geweest is. In de hoofdstukken waarin we steeds een verschillend type bedrijf zullen behandelen gaan we ook in op de informatiebehoefte voor dat type.

Figuur 1.7c Elementen van een administratieve organisatie

Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbanden
Organisatie	Strategisch		
Automatisering	Tactisch		
Begroting			
Richtlijnen	Operationeel		

We zijn tot op heden alleen maar bezig geweest met de randvoorwaarden om een goede administratieve organisatie te kunnen ontwikkelen en de informatie die een goede AO moet opleveren. Nu komen we bij het 'hart' van de administratieve organisatie, namelijk de processen.

Concreet gaat het hierbij om de vraag:

- Wie (functiescheiding)
- doet wat (concrete handeling)
- waarmee (informatie)?

Het laatste punt (informatie) heeft twee dimensies: welke informatie is nodig om de processtap uit te voeren en welke informatie wordt vastgelegd als gevolg van de processtap?

In dit boek worden de processen van de belangrijkste typen organisaties beschreven. Hierbij gaat het erom de processtappen op een dusdanige wijze in te richten dat er een betrouwbare informatievoorziening is voor de drie doelstellingen die we eerder besproken hebben (besturen, doen functioneren en verantwoording afleggen). Aangezien het om betrouwbare informatie gaat zal in de behandeling een belangrijke plaats zijn ingeruimd voor maatregelen van interne controle.

Bij de inrichting van de processen moeten we stilstaan bij de volgende drie vragen:

- 1 Waar begint een proces?
- 2 Waar eindigt een proces?
- 3 Welke tussenliggende stappen zijn te onderkennen?

De eerste twee punten hangen samen met het risico dat een deel van het proces vergeten wordt. Zo bestaat de neiging bij een verkoopproces te beginnen met de orderverzekrijging. Echter, hier gaat een aantal stappen aan vooraf, zoals vaststelling van assortiment en prijs.

In dit kader is het belangrijk stil te staan bij de vraag wat nu wel en niet behoort tot de administratieve organisatie, zoals we die in dit boek gaan behandelen. Dit temeer omdat AO overal is, zoals we eerder gezien hebben. Gekozen is voor de invalshoek dat het gaat om die primaire activiteiten die direct dan wel indirect leiden tot een financiële transactie. De primaire activiteiten zijn de activiteiten die direct voortvloeien uit de soort onderneming. Bij een handelsbedrijf bijvoorbeeld is dat inkoop, magazijn en verkoop.

Figuur 1.7d Elementen van een administratieve organisatie

Randvoorwaarden	Informatie	Processen	Verbanden
Organisatie	Strategisch		
Automatisering	Tactisch		
Begroting			
Richtlijnen	Operationeel		

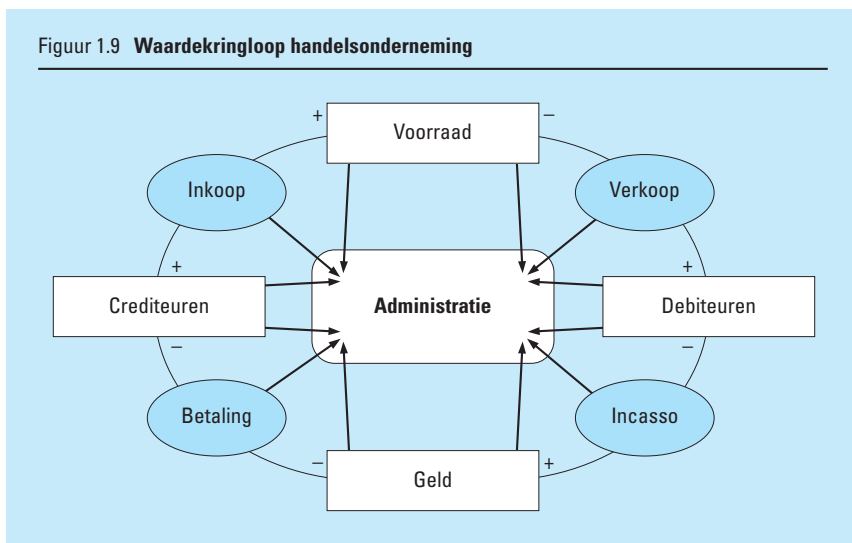
We hebben gezien dat de betrouwbaarheid van de informatie een belangrijk onderwerp is. Hierop zijn de maatregelen van interne controle gericht. Een bijzondere plaats hierin is weggelegd voor de verbandscontroles, ook wel omspannende verbandscontroles genoemd. Hierbij stelt de administratie vast dat er evenwicht is in de diverse stromen die in het bedrijf aanwezig zijn. Deze stromen worden door de diverse processen in de organisatie uitgevoerd, waarbij diverse functionarissen (functiescheiding) betrokken zijn geweest. Welke verbanden dat zijn is afhankelijk van de soort onderneming, ook wel typologie genoemd. In tabel 1.3 zijn als voorbeeld voor een aantal typologieën de essentiële verbanden genoemd.

Tabel 1.3 De essentiële verbanden bij een aantal typologieën (niet limitatief)

Typologie	Essentieel verband
Handel	Geld- en goederenbeweging
Productie	Relatie tussen input en output
Dienstverlening beschikbaar stellen ruimte	Capaciteit minus leegstand

Als eerste hebben we de geld- en goederenbeweging bij het handelsbedrijf genoemd. Deze geld- en goederenbeweging wordt ook wel de waardekringloop genoemd. Deze is in figuur 1.9 weergegeven voor het handelsbedrijf.

Figuur 1.9 **Waardekringloop handelsonderneming**



In de figuur betreffen de beschikkende functies de blauwe rondjes en de bewarende functies de rechthoeken. De registrerende respectievelijk controlerende functie is de administratie, die als een spin in het web zit.

Beredeneerd vanuit de beschikkende functie vinden er steeds twee (gelijke) mutaties plaats in activa en/of passiva die door een bewarende functie worden 'bewaakt'. Neem als voorbeeld de inkoop: deze leidt tot een opboeking voorraad en een gelijke opboeking crediteuren. Eigenlijk zien we hier de journalpost 'voorraad aan crediteuren' terug, waarbij we gemakshalve even voorbijgaan aan de btw. We noemen dit een verband dat zowel voor een individuele inkooptransactie geldt als in totaal over een bepaalde periode.

Door aan een bepaalde typologie een essentieel verband te koppelen, kun je een goede basis leggen voor een adequate administratieve organisatie. Daarom zullen we in de hoofdstukken die ingaan op de diverse typen ondernemingen uitgebreid stilstaan bij de verbanden. Maar eerst kijken we nog even wat verder naar de typologie.

1.5 **Typologie en gevolgen voor de administratieve organisatie**

Hiervoor hebben we gezien uit welke bouwstenen een administratieve organisatie bestaat. Ook hebben we op basis van het organisatiemodel bekeken welke relaties er zijn tussen de diverse stappen in het leiden van een organisatie.

Vervolgens bleek dat zowel bij de inrichting van de processen als bij de verbanden de typologie van de onderneming een belangrijke bepalende factor is. Dit idee is ontwikkeld door een van de grondleggers van het vakgebied van de administratieve organisatie, wijlen prof. R.W. Starreveld. De hoofdingeling van het typologiemodel is:

- handel
- productie
- dienstverlening.

NB In deze typologie ontbreekt de categorie 'organisaties die niet voor de markt werken'. Deze vallen buiten de behandelfstof van dit boek.

Eigenlijk heeft bij de inrichting van de typologie de vraag centraal gestaan in hoeverre gesteund kan worden op verbanden in de geld- en goederenbeweging c.q. in hoeverre andere verbanden centraal moeten staan. Bij de handelsonderneming is dat de waardekringloop zoals hiervoor is toegelicht.

In het hoofdstuk over de productieonderneming zullen we zien dat een dergelijke geld- en goederenbeweging daar ook valt te onderkennen, maar dat die wat complexer is. Dit heeft dan direct gevolgen voor de inrichting van de administratieve organisatie.

Bij de dienstverlenende bedrijven wordt het nog ingewikkelder. Dit komt onder meer doordat onder de noemer dienstverlening uiteenlopende bedrijven vallen, zoals een café, een advieskantoor en een reisbureau. Toch zal de administratieve organisatie van deze ondernemingen wezenlijk verschillen. Om die reden heeft de bedenker van de typologie bij dienstverlening een verdere onderverdeling aangebracht (zie tabel 1.4).

Tabel 1.4 Dienstverlenende bedrijven

-
- a Bedrijven met een zekere doorstroming van goederen die eigendom zijn
 - b Bedrijven met een zekere doorstroming van goederen van derden
 - c Bedrijven die leveren via vaste leidingen
 - d Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren
 - e Bedrijven met beschikbaarstelling van ruimte met specifieke reservering
 - f Bedrijven met beschikbaarstelling van ruimte zonder specifieke reservering
 - g Overige dienstverlenende bedrijven
-

NB In deze tabel ontbreken de financiële instellingen. Deze vallen buiten de behandelfstof van dit boek.

Deze indeling bij dienstverlening komt terug in de hoofdstukindeling van het boek. Daarbij zullen we zien dat de verbanden steeds moeilijker worden. Is bij type a tot en met c nog een zekere goederenbeweging aanwezig, bij de overige typen dienstverlenende organisaties is dat niet het geval. Daar komen in sommige gevallen andere (harde) verbanden voor in de plaats, maar in andere situaties zal de administratieve organisatie het zonder natuurlijke verbanden moeten doen.

1.6 Administratieve organisatie: maatwerk

Uit het concept van de typologie zou je de (verkeerde) conclusie kunnen trekken dat het ontwerpen van een administratieve organisatie standaardwerk is. Dat is absoluut niet het geval. Hoewel het zo is dat handelsbedrijven gemeenschappelijke kenmerken hebben, is elk handelsbedrijf toch uniek. Dat komt door elementen als de grootte van het bedrijf, het type product dat verhandeld wordt, de mate waarin het bedrijf van ICT gebruikmaakt en de specifieke omstandigheden waar het bedrijf mee te maken heeft.

Risico- management

De omstandigheden worden ook wel risico's genoemd. In dat kader is er de laatste jaren veel aandacht voor risicomangement. Want het echte leven is natuurlijk niet zo schematisch als het model dat we hebben behandeld in dit hoofdstuk. Er zijn dagelijks omstandigheden waar het bedrijf op moet inspelen en bedreigingen die het behalen van de doelstellingen dreigen te doorkruisen. Anderzijds kunnen zich ook onverwachte kansen voordoen die weer nieuwe mogelijkheden bieden. Vanwege het belang van dit onderwerp gaan we in hoofdstuk 5 nader in op risicomangement.

Een goede administratieve organisatie houdt rekening met de specifieke risico's van de onderneming. Sterker, die risico's moeten extra bewaakt worden en vereisen dan ook extra maatregelen in de administratieve organisatie en interne controle. Vandaar dat we kunnen concluderen: administratieve organisatie is maatwerk.

Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we kennism gemaakt met het begrip administratieve organisatie. We hebben dit gedaan vanuit het perspectief van de organisatie en een model waarmee we naar de organisatie en het formuleren en bewaken van de doelstellingen hebben gekeken. Een van de conclusies was dat het binnen de organisatie van essentieel belang is dat over betrouwbare informatie wordt beschikt; informatie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Vervolgens hebben we gezien dat dat nu precies de taak van de administratieve organisatie is: zorgen dat de diverse functionarissen binnen de onderneming over de juiste informatie beschikken. Hiertoe zullen, in de processen, gegevens op een betrouwbare wijze moeten worden vastgelegd. Daarom hebben we het begrip interne controle geïntroduceerd.

Ook hebben we stilgestaan bij het typologiemodel. Dat model deelt bedrijven in categorieën in, op grond waarvan een basis voor de administratieve organisatie en de daarin van belang zijnde controles (met name verbanden) gelegd kan worden. Tot slot hebben we vastgesteld dat elk bedrijf en daarmee ook elke administratieve organisatie uniek is. Dat maakt het tot zo'n leuk en creatief vak.

Eindvragen

- 1.1 Geef van de volgende organisaties aan wat de input, output en doelstellingen zijn:
- a Studenten projectgroep binnen een hbo-opleiding.
 - b Feestcommissie van de voetbalvereniging.
 - c Politieke partij.
- 1.2 Beschrijf de agencytheorie.
- 1.3 Beschrijf de relatie tussen control en administratieve organisatie.
- 1.4 Geef binnen een warenhuis aan wat voor type functie het betreft: beschikkend, bewarend, registrerend/controlerend of uitvoerend:
- a Inkoper.
 - b Medewerker marketing die de verkoopprijzen vaststelt.
 - c Treasurer die risico's vanwege de inkoop in vreemde valuta afdekt.
 - d Caissière.
 - e Hoofd administratie.
 - f Crediteurenadministrateur.
- 1.5 Wat is het verschil tussen een begroting en een budget?
- 1.6 Het gemeentebestuur van Amsterdam wil in verband met de nominatie voor de Olympische Spelen van 2028 een revolutionair openbaarvervoersysteem ontwikkelen. Een van de eisen van dit systeem is dat het ook na de Spelen een nuttige functie in de stad moet hebben.
- Gevraagd:
Schrijf een advies naar aanleiding van dit idee op basis van de DESTEP-methode. Ga in dit advies onder meer in op de eisen die aan het systeem gesteld moeten worden, gezien de elementen van het DESTEP-model.
- 1.7 Ga met behulp van www.efdeling.nl na welke activiteiten zich binnen deze onderneming afspelen.
- Gevraagd:
Plaats deze activiteiten vervolgens in het typologiemodel. Zoek hierbij zo nodig informatie uit verdere hoofdstukken in dit boek.