

SERIE INFORMATIE & CONTROL

# Basisboek Informatie & Control

Eddy Vaassen, Laury Bollen  
Roger Meuwissen, Mark Vluggen  
Frank Hartmann

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers



Informatie & Control

# Basisboek Informatie & Control

Eddy Vaassen  
Laury Bollen  
Roger Meuwissen  
Mark Vluggen  
Frank Hartmann

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen / Amsterdam

Omslagillustratie: iStock

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

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, 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 veeleelvoudingen 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](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van korte 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](http://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) 978-90-01-85376-1

ISBN 978-90-01-79627-3

NUR 780

# Woord vooraf bij de tweede druk

Het *Basisboek Informatie & Control* is het eerste deel van de serie *Informatie & Control*. Het boek geeft een uitgebreide introductie op het thema *Informatie & Control* en is geschikt voor een brede doelgroep. Voor Bachelor- en Master-studenten die zich specialiseren in studierichtingen als *Accounting*, *Accountantscontrole (Auditing)*, *Control*, of *Informatiemanagement* biedt dit basisboek een stevig fundament, dat kan worden aangevuld met de meer specialistische vervolgdelen op de vakgebieden *Interne Beheersing en Administratieve Organisatie*, *Informatiemanagement*, en *Management Control*. Ook opleidingen als *SPD*, *postdoctoraal Accountancy*, *postdoctoraal Controlling*, *postdoctoraal IT-auditing*, of *postdoctoraal Operational Auditing* zullen gebruik kunnen maken van een combinatie van basisboek en vervolgböeken uit deze serie. Voor studenten met specialisaties in andere studierichtingen, zoals bijvoorbeeld *Human Resources Management*, *Bedrijfskunde* (inclusief *Nederlandstalige Master of Business Administration-programma's*), *Logistiek*, *Bedrijfsbeveiliging*, en *Gezondheidswetenschappen*, geeft het basisboek een afgeronde inleiding in vakgebieden die met informatie en het gebruik daarvan bij het managen van organisaties te maken hebben.

In dit basisboek wordt duidelijk en overzichtelijk uitgewerkt wat de kern is van elk van de drie vakgebieden *Interne Beheersing en Administratieve Organisatie*, ook wel *Bestuurlijke Informatieverzorging* genoemd, *Informatiemanagement*, en *Management Control*. Tevens wordt besproken hoe zij onderling samenhangen. Het boek bestaat uit vijf delen. In deel 1 wordt uitgelegd welke problemen in het thema *Informatie & Control* aan de orde komen en welke typen oplossingen daarvoor kunnen worden aangedragen. In deel 2 worden de grondslagen van de *Interne Beheersing en Administratieve Organisatie* besproken, met hun toepassing binnen de functionele deelgebieden *verkoop*, *voorraden*, *productie* en *inkopen*. In deel 3 staat *Informatiemanagement* centraal en worden achtereenvolgens typologieën van informatiesystemen, de strategische rol van informatie en IT, en de beheersing van risico's rond de inzet van IT besproken. Deel 4 geeft een inleiding op *Management Control* en de bijbehorende instrumenten en succesfactoren. Het doel van dit deel is te komen tot een bespreking op hoofdlijnen van systemen met behulp waarvan mensen in organisaties tot wenselijk gedrag kunnen worden aangezet. Deel 5 is een synthese en heeft het oplossen van afstemmingsproblemen vanuit een integrale aanpak als thema.

De theorie wordt telkens toegelicht met voorbeelden. Elk hoofdstuk is bovendien voorzien van enkele oefencasussen. Extra oefenmateriaal is beschikbaar op de ondersteunende website.

De vervolgdelen die betrekking hebben op de vakgebieden Interne Beheersing en Administratieve Organisatie, Informatiemanagement, en Management Control sluiten aan op het basisboek. In het vervolgdeel over Interne Beheersing (inclusief Administratieve Organisatie) wordt vooral aandacht besteed aan de interne beheersing en administratieve organisatie in verschillende typen organisaties. In het vervolgdeel over Informatiemanagement komen de verschillende verschijningsvormen van informatiesystemen aan de orde en hun toepassing in organisaties. Daarbij wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan de ondersteuning van het management door middel van informatiesystemen, zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau en aan de inrichting van managementtaken die aan de inzet van IT in organisaties zijn verbonden. In het vervolgdeel over Management Control komen ontwerpaspecten van management-controlsystemen aan de orde. Daarbij wordt uitgebreid ingegaan op de rol van budgettering in organisaties, de relatie tussen strategie en structuur enerzijds en management controls anderzijds. Ten slotte komen meer hedendaagse thema's aan de orde, die nog niet tot een uitgebreide discussie in de literatuur hebben geleid, maar die wél een grote invloed op de moderne bedrijfsvoering hebben. Bekende voorbeelden hiervan zijn de beheersingsaspecten van kennismanagement, de gevolgen van managementinnovaties voor beheersingsystemen, en nieuwe prestatie-meetsystemen.

Voor deze tweede druk heeft het accent gelegen op het actualiseren van de casussen en tekstuele verduidelijkingen. Verder is het integraal beheersingskader niet meer de leidraad van het boek. Dit beheersingskader wordt nog wel behandeld in hoofdstuk 11. Ook is ter aanvulling op hoofdstuk 3 over primaire processen een hoofdstuk opgenomen over secundaire processen (hoofdstuk 4). Hierdoor is de nummering van alle volgende hoofdstukken veranderd en bestaat het boek nu uit elf hoofdstukken.

Een bijzonder woord van dank zijn wij verschuldigd aan prof. A. Beek, die als de initiator van dit boek mag worden gezien en die de auteurs steeds met raad en daad terzijde staat.

Voor opmerkingen of vragen kunt u contact opnemen met de eerste auteur, prof. dr. E.H.J. Vaassen RA (e-mail: e.vaassen@systemstinking.nl).

Februari 2012

Tilburg, Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA  
Maastricht, Dr. L.H.H. Bollen  
Geulle, Prof. dr. R.H.G. Meuwissen RA  
Maastricht, Dr. M.P.M. Vluggen  
Heilig Landstichting, Prof. dr. F.G.H. Hartmann RC

# Inhoud

Introductie 9

## Deel 1

### Inleiding 13

#### 1 Terreinafbakening 15

- 1.1 Organisaties en control 16
- 1.2 Betekenis van het begrip interne beheersing 20
- 1.3 Betekenis van het begrip management control 22
- 1.4 Betekenis van het begrip informatiemanagement 25
- 1.5 De relatie tussen de informatiedisciplines 29
- 1.6 De rol van de accountant, de controller en de informatiemanager 30
  - Samenvatting 33
  - Kernbegrippenlijst 34
  - Oefenstof 36

## Deel 2

### Interne beheersing en administratieve organisatie 41

#### 2 Grondslagen van interne beheersing en administratieve organisatie 43

- 2.1 Het belang van interne beheersing 44
- 2.2 De ontwikkeling van het internal-controlbegrip 46
- 2.3 De COSO-rapporten 49
- 2.4 Het werkingsgebied van interne beheersing 56
- 2.5 Hoekstenen van interne beheersing en administratieve organisatie 58
- 2.6 Het instrumentarium van de interne beheersing en administratieve organisatie 68
- 2.7 Ten slotte 74
  - Samenvatting 74
  - Kernbegrippenlijst 76
  - Oefenstof 78

### **3 Interne beheersing en administratieve organisatie binnen de primaire processen 81**

- 3.1 Verkopen 82
- 3.2 Voorraden 92
- 3.3 Productie 100
- 3.4 Inkopen 108
  - Samenvatting 119
  - Kernbegrippenlijst 120
  - Oefenstof 122

### **4 Interne beheersing en administratieve organisatie binnen de secundaire processen 129**

- 4.1 De samenhang tussen primaire en secundaire processen 130
- 4.2 Personeelsbeheer 132
- 4.3 Investeren in vaste activa 139
- 4.4 Geldbeheer 144
- 4.5 Administreren van financiële en niet-financiële feiten 148
  - Samenvatting 155
  - Kernbegrippenlijst 156
  - Oefenstof 157

## **Deel 3**

### **Informatiemanagement 161**

#### **5 Typologie van informatiesystemen 163**

- 5.1 Het begrip informatiesysteem 164
- 5.2 De onderdelen van een informatiesysteem 165
- 5.3 Indelingen van informatiesystemen 176
- 5.4 Managementinformatiesystemen 178
- 5.5 Integratie van informatiesystemen 180
  - Samenvatting 183
  - Kernbegrippenlijst 184
  - Oefenstof 187

#### **6 De strategische rol van informatiesystemen 189**

- 6.1 Het strategisch informatiesysteem en concurrentievoordeel 190
- 6.2 IT en concurrentiekracht 191
- 6.3 Het strategic alignment model 196
- 6.4 Duurzaam concurrentievoordeel door inzet van informatiesystemen 200
- 6.5 Een controversieel thema 204
  - Samenvatting 205
  - Kernbegrippenlijst 206
  - Oefenstof 207



## **7 Risicobeheersing en IT** 211

- 7.1 Risico's en IT 212
- 7.2 IT-governance 215
- 7.3 IT-risicomanagement 216
- 7.4 IT-beheersingsmaatregelen en informatiebeveiliging 218
- 7.5 Risicobeheersing in een geïntegreerde informatieomgeving 227
- 7.6 Neveneffecten van beheersingsmaatregelen 230
  - Samenvatting 233
  - Kernbegrippenlijst 234
  - Oefenstof 236

## **Deel 4**

### **Management control** 239

## **8 De kern van management control** 241

- 8.1 De betekenis van management control 242
- 8.2 Goede en slechte control 243
- 8.3 De behoefte aan controlsystemen in organisaties 248
- 8.4 Control als gedragsvraagstuk 251
- 8.5 Het vermijden van controlproblemen 252
  - Samenvatting 256
  - Kernbegrippenlijst 257
  - Oefenstof 258

## **9 De bouwstenen van management-controlsystemen** 261

- 9.1 Een management-controlraamwerk 262
- 9.2 Marktbeheersing 264
- 9.3 Cultuurbeheersing 266
- 9.4 Beheersing van de inputs 272
- 9.5 Procesbeheersing 275
- 9.6 Beheersing van de outputs 278
- 9.7 Ten slotte 281
  - Samenvatting 282
  - Kernbegrippenlijst 283
  - Oefenstof 285

## **10 Management-controlsystemen** 289

- 10.1 Management-controlsystemen in de praktijk 290
- 10.2 Budgettering 291
- 10.3 Budgettering en prestatiemeting in context 295
- 10.4 Prestatiebeloning 297
- 10.5 Ontwikkelingen in management control 300
- 10.6 Ten slotte 304
  - Samenvatting 304
  - Kernbegrippenlijst 306
  - Oefenstof 307

## Deel 5

### Synthese 311

#### 11 Afstemmingsproblemen opgelost 313

- 11.1 Een integraal beheersingskader 314
- 11.2 Drie afstemmingsproblemen 318
- 11.3 De relatie tussen management control en internal control 321
- 11.4 De relatie tussen control en IT 324
- 11.5 Goede systemen voor informatie en control 327
  - Samenvatting 330
  - Kernbegrippenlijst 331
  - Oefenstof 332

Literatuuroverzicht 339

Over de auteurs 343

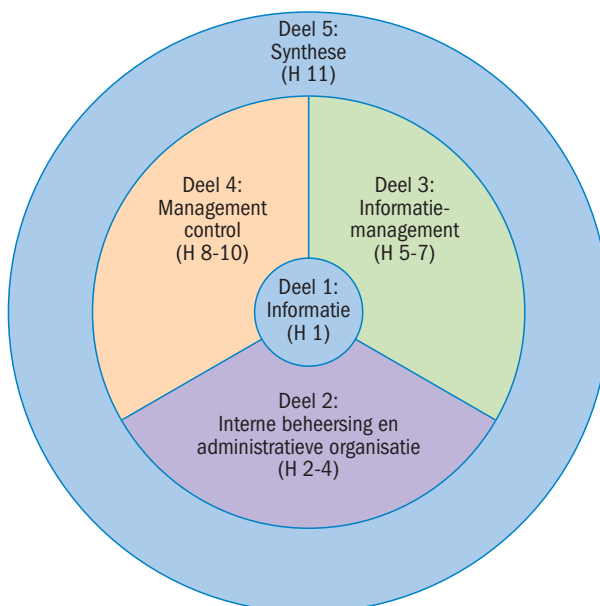
Register 346

# Introductie

Het thema Informatie & Control kan vanuit verschillende invalshoeken worden bestudeerd. Steeds echter zal het erop neerkomen dat we proberen door middel van informatieverzorging te komen tot een goede control ofwel beheersing. Daartoe moet de informatieverzorging zélf ook aan bepaalde eisen voldoen. Er is dus sprake van een voortdurende wisselwerking tussen informatie en control. De opbouw van dit boek is zodanig dat we eerst de systemen behandelen die vooral bijdragen aan een goede informatiekwaliteit, te vervolgen met de technologie die we gebruiken bij informatieverzorging en de inpassing van die technologie in organisaties, om uiteindelijk aan te belanden bij de systemen die organisaties hanteren om hun mensen tot gewenst gedrag aan te zetten, wat de essentie is van een goede control. Deze volgorde is willekeurig, met dien verstande dat we in latere hoofdstukken af en toe zullen verwijzen naar terminologie die in de eerdere hoofdstukken is geïntroduceerd. Als de lezer het acceptabel vindt om in die gevallen de betreffende termen op te zoeken in die eerdere hoofdstukken, dan mogen de delen 2, 3 en 4 in willekeurige volgorde worden doorlopen. Aanbevolen wordt altijd te starten met deel 1 en te eindigen met deel 5.

In de onderstaande figuur is de opbouw van dit boek weergegeven. We zien dat de relatie tussen de drie vakgebieden Interne Beheersing en Adminis-

## Opbouw Basisboek Informatie & Control



tratieve Organisatie, Informatiemanagement, en Management Control kan worden gelegd via het begrip informatie. Dit is dan ook het centrale thema in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 11 komt dit thema weer terug, maar nu is de lezer gewapend met een gedegen basiskennis van de drie genoemde vakgebieden, waardoor een synthese kan worden gemaakt. Die synthese komt erop neer dat de problemen van Informatie & Control kunnen worden herleid tot drie afstemmingsproblemen: informationele afstemming, operationele afstemming en organisatiebeheersing.

In elk hoofdstuk wordt gebruikgemaakt van voorbeelden in de tekst en casussen in aparte tekstkaders. De voorbeelden in de tekst spreken voor zich en hebben ten doel een bepaald begrip te verduidelijken. De casussen hebben ten doel een complexer probleem te illustreren aan de hand van een praktijkgeval. Veel van de gekozen praktijkgevallen komen uit kranten of tijdschriften. Het is de bedoeling dat deze praktijkgevallen de theorie, die soms wat 'droog' kan zijn, verlevendigen waardoor de interesse van de student wordt gewekt en hij tot een daadwerkelijke integratie van zijn kennis komt. De relatie met de praktijk van organisaties wordt hierdoor als vanzelf verhelderd. Immers, de praktijk is niet opgebouwd langs vakgebieden waarbij een functionaris nu eens bezig is met accounting, dan weer met control en dan weer met management. Veeleer zal een functionaris een bepaald probleem proberen op te lossen en dat doen met gebruikmaking van kennis die hij heeft opgedaan in verschillende vakgebieden. Anders dan de opleidingscurricula vaak doen vermoeden, zal hij daarbij veelal een thematische benadering volgen en niet een benadering vanuit een bepaald vakgebied. We hopen met dit boek aan te sluiten bij deze praktische benadering. We doen dat door een grondige theoretische basiskennis te combineren met de genoemde praktijkvoorbeelden.

Naast de diverse praktijkvoorbeelden bevat elk hoofdstuk aan het einde een aantal casussen die de theorie van het betreffende hoofdstuk in praktijk brengen. Voorts wordt op de website die het boek ondersteunt aanvullend materiaal verstrekt, waaronder extra casussen, toetsvragen, presentaties en nadere toelichtingen op het boek. De URL is:  
[www.informatiecontrol.noordhoff.nl](http://www.informatiecontrol.noordhoff.nl)

Voor sommige opleidingen is vanaf het begin een grotere diepgang nodig. De docent kan dan ervoor kiezen om uit het basisboek slechts het relevante deel en uit het vervolgboek (dat nader ingaat op het betreffende deel uit het basisboek) alle hoofdstukken te behandelen. De relatie tussen het basisboek en de vervolgboeken is als volgt:

#### **Deel uit basisboek**

Deel 2: Interne Beheersing en Administratieve Organisatie  
Deel 3: Informatiemanagement  
Deel 4: Management Control

#### **Vervolgboek**

Interne Beheersing  
Informatiemanagement  
Management Control

De vervolgboeken hoeven niet in een vaste volgorde te worden doorlopen, wel moet eerst het betreffende deel uit het basisboek zijn bestudeerd. Gezien de integratiegedachte achter de boekenserie *Informatie & Control* is het echter aanbevelenswaardig om eerst het hele basisboek te doen en dan naar een of meer vervolgboeken over te stappen voor een verdieping.





# DEEL 1

# Inleiding

## 1 Terreinafbakening 15





## 1

# Terreinafbakening

- 1.1 Organisaties en control
- 1.2 Betekenis van het begrip interne beheersing
- 1.3 Betekenis van het begrip management control
- 1.4 Betekenis van het begrip informatiemanagement
- 1.5 De relatie tussen de informatiedisciplines
- 1.6 De rol van de accountant, de controller en de informatiemanager

In een organisatie worden mensen en middelen bij elkaar gebracht om bepaalde doelstellingen te bereiken, bijvoorbeeld het maken van winst of het verminderen van milieuvervuiling. Het is echter helemaal niet vanzelfsprekend dat deze doelstellingen ook daadwerkelijk worden bereikt. De kans dat deze doelstellingen worden behaald, is aanzienlijk groter als er leiding wordt gegeven aan de inzet van de mensen en middelen. Het komt er – simpel gezegd – op neer dat een organisatie die goed wordt bestuurd, haar doelstellingen beter kan realiseren. Hierbij zijn er echter twee belangrijke hindernissen. Ten eerste beschikt de organisatie niet altijd over de nodige informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen en ten tweede onderschrijven mensen niet automatisch de doelstellingen van de organisatie waarin zij werken. Door deze hindernissen worden middelen niet altijd in lijn met de doelstellingen van de organisatie ingezet. Daarom hebben organisaties behoefte aan control.

De kern van control is enerzijds dat er informatie wordt verzameld en verstrekt die het mogelijk maakt om afwijkingen van vooraf gestelde doelstellingen te voorkomen of snel te ontdekken, en anderzijds dat medewerkers worden gestimuleerd om beslissingen te nemen conform de doelstellingen van de organisatie. Goede control leidt er dus toe dat de organisatie beschikt over relevante en betrouwbare informatie om optimale beslissingen te kunnen nemen en dat medewerkers handelen in lijn met de doelstellingen van de organisatie.

Dit hoofdstuk behandelt de problematiek van de complexe relatie tussen informatie en control. We introduceren hierbij het begrip control en geven vervolgens een inleiding op de drie vakgebieden die de kern vormen van

het speelveld tussen control en informatie: interne beheersing, informatie-management en management control. We gaan onder meer in op de rol van informatie binnen het controlproces, de kwaliteitsaspecten van informatie en de relatie met het vakgebied informatiemanagement. Verder bespreken we de relatie tussen de drie informatiedisciplines. Ten slotte behandelen we de rol van de belangrijkste functionarissen die zich met informatie- en controlvraagstukken bezighouden.

---

#### LEERDOELEN VAN DIT HOOFDSTUK

Na bestudering van dit hoofdstuk heb je:

- inzicht in de betekenis van de basisbegrippen control en informatie;
  - inzicht in het belang van de begrippen control en informatie voor het besturen en beheersen van organisaties;
  - inzicht op hoofdlijnen in de vakgebieden interne beheersing, informatie-management en management control, en de onderlinge samenhang tussen deze vakgebieden;
  - inzicht op hoofdlijnen in de rol van de accountant, de informatiemanager en de controller in informatie- en control vraagstukken.
- 

## 1.1 Organisaties en control

### Organisatie- doelstellingen

Organisatie-doelstellingen kunnen in financiële termen zijn geformuleerd (bijvoorbeeld winst of aandeelhouderswaarde maximaliseren) of in meer ideologische termen (bijvoorbeeld bijdragen aan een beter milieu of betere sociale omstandigheden). Hoe de doelstellingen ook zijn geformuleerd, in elke organisatie geldt het economisch principe. Dit principe komt erop neer dat de verhouding tussen opgeofferde waarden en verkregen waarden te allen tijde moet worden geminimaliseerd. Dit lijkt wellicht in strijd met meer ideologische doelstellingen, maar omdat verkregen waarden ook kunnen bestaan uit niet-financiële grootheden, zoals een schoner milieu of betere sociale omstandigheden, kunnen opgeofferde waarden en verkregen waarden ook een combinatie van financiële en niet-financiële waarden of zelfs alleen niet-financiële waarden inhouden.

Door mensen en middelen samen te brengen, proberen organisaties de geformuleerde doelstellingen te bereiken. Het samenbrengen van mensen en middelen zal er echter niet automatisch toe leiden dat aan het realiseren van die doelstellingen wordt gewerkt. Er zal leiding moeten worden gegeven aan de mensen in die organisatie opdat zij hun kennis en vaardigheden inzetten om de middelen die de organisatie tot haar beschikking heeft, zo goed mogelijk aan te wenden.

In het verkorte jaarverslag 2010 van Randstad (zie casus 1.1) wordt in het Bericht van de Chief Executive Officer (CEO) expliciet aangegeven welke doelstellingen Randstad zich had gesteld voor 2010 en in hoeverre die zijn gerealiseerd.

## CASUS 1.1

# Doelstellingen

Geachte stakeholder,

Het jaar 2010 was in meerdere opzichten een bijzonder jaar. Na de diepste en snelste neergang van de wereldmarkt die we ooit hebben meegemaakt, is voor ons de groei weer hersteld. Over het geheel genomen bevindt ons bedrijf zich in een uitstekende positie. De omzet groeide met 14% naar €14,2 miljard en we hebben onze financiële positie verder versterkt. Dit was het jaar waarin ons bedrijf haar 50-jarig bestaan vierde, en wij hebben samen met onze medewerkers zowel ons verleden als onze toekomst gevierd. Hieronder worden al deze belangrijke elementen afzonderlijk toegelicht.

Zoals we voorspeld hebben, blijven de structurele groeifactoren in onze markten intact. In de komende jaren zullen meer kansen ontstaan, omdat het geleidelijk afschaffen van beperkingen in een aantal landen wordt voortgezet.

In 2010 hebben wij een 'klassiek' herstelpatroon gezien. Eind 2009 herstelden onze uitzendactiviteiten zich in de VS, en in maart 2010 herstelde daar ook de groei van het professionalsegment. In Europa herstelden onze Duitse en Franse activiteiten zich ook, in eerste instantie door groei in de industriële sector.

Niet alle markten herstelden zich echter in dezelfde mate. De Nederlandse markt is uiterst dienstengeoriënteerd en laat-cyclisch van karakter, waardoor de markt zich veel trager ontwikkelde. Aan het eind van het jaar waren de trends echter positief en wij verwachten in 2011 een verdere verbetering. In het Verenigd Koninkrijk bleef een aantal belangrijke segmenten stabiel of zag in de loop van 2010 een verdere krimp. Niettemin verwachten wij dat het Verenigd Koninkrijk in 2011 een solide bijdrage aan de winst zal leveren.

Ook hebben wij onze doelstelling gerealiseerd om stevig voet aan de grond te krij-

gen in Japan, de op een na grootste uitzendmarkt ter wereld. De acquisitie van FujiStaff, een uitstekend bedrijf met een goede staat van dienst, zal ons hier een betere positie verschaffen. Wij kijken ernaar uit om ons dienstenaanbod verder uit te breiden en om samen met onze nieuwe collega's in Japan het groeipotentieel te realiseren.

Belangrijke programma's voor naamswijzigingen in Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Portugal en voor een groot aantal kleinere bedrijven zijn met succes afgerond, waardoor de merknamen Randstad en Tempo-Team versterkt zijn. Ook hebben wij belangrijke vooruitgang geboekt in het bepalen en delen van best practices in de professionalsegmenten.

Op basis van onze algehele strategie hebben wij onze aandacht weer gericht op excellente uitvoering en het uitbreiden van marktaandeel. Als gevolg van groeiherstel en het vermogen om de overcapaciteit binnen ons vestigingennetwerk te gebruiken, is ons operationele resultaat, ofwel EBITA, toegenomen met 61% naar €509,6 miljoen. De EBITA-marge is gestegen van 2,5% naar 3,6%. Wij verwachten dat dit zal doorzetten, omdat de druk op de marges na de aanvankelijke volumegroei geleidelijk afneemt. Wij committeren ons daarom volledig aan onze strategische doelstelling van een EBITA-marge van 5% tot 6%.

Onze nettoschuldpositie herstelde zich aanzienlijk en wij verwachten dat deze zich in 2011 verder zal verbeteren. Met een leverage ratio van 1,5 voldoen wij goed aan onze doelstelling om binnen de bandbreedte van 0 en 2 te blijven. Ik kan dan ook met veel genoegen melden dat wij onze aandeelhouders zullen voorstellen om de dividenduitkeringen te hervatten. Het dividend bedraagt €1,18 per gewoon aandeel.

In de aanloop naar de officiële viering van het 50-jarig bestaan van ons bedrijf hebben wij de activiteiten op het gebied van betrokkenheid van onze medewerkers verder opge-

voerd. Wereldwijd namen medewerkers deel aan dezelfde activiteiten en uitdagingen onder dezelfde noemer: 'Randstad 50 Club Gold'. Er is aandacht besteed aan onze kernwaarden, onze samenwerkingsverbanden met organisaties als VSO, de geschiedenis van Randstad en de drijfveren van onze organisatie. De motivatiescore van onze medewerkers verbeterde meer dan aanzienlijk.

Na vijftig jaar is de droom waarmee ons bedrijf is begonnen nog steeds springlevend. Dat is belangrijk omdat de vraag naar flexibiliteit in de wereld van werk alleen maar zal toenemen en nieuwe uitdagingen zich snel zullen voordoen. Voorbeelden hiervan zijn de demografische verschuiving in

Europa en het voorspelde tekort aan talent in een aantal segmenten. Onze organisatie zal meer dan ooit in het middelpunt staan van een van de belangrijkste aspecten van het bouwen aan een duurzame wereld voor iedereen: flexibele en eenvoudige toegang tot de juiste kandidaten en banen voor zo veel mogelijk mensen, wereldwijd.

Ik dank u voor uw steun in dit belangrijke jaar. Met uw doorlopende betrokkenheid zullen wij de wereld van werk in 2011 en in de toekomst vorm kunnen geven.

Ben Noteboom

*Bron: jaarverslag 2010 (verkort) van de Randstad Holding nv, Bericht van de CEO*

### 1.1.1 Begrippen control en controle

Om de werknemers daadwerkelijk de organisatiedoelstellingen te laten nastreven en te laten halen, is het van belang om hun individuele en gezamenlijke activiteiten doelgericht te organiseren. Voor een dergelijke doelgerichte organisatie is een bepaalde mate van beheersing ofwel control nodig. De begrippen control en beheersing zijn synoniemen en worden in de praktijk door elkaar gebruikt; dat doen we in dit boek ook.

Het is echter belangrijk stil te staan bij de principiële betekenis van deze begrippen, want wanneer is er daadwerkelijk sprake van control? Het lijkt weliswaar eenvoudig om control te beschrijven in termen van 'het op koers houden van de organisatie in de richting van de gestelde doelen' of in termen van 'het streven naar relevante en betrouwbare informatie en het vergroten van doelgericht gedrag van managers', maar wat wordt bedoeld als wordt gezegd dat de organisatie, het proces of het gedrag van managers wordt beheerst of *in control* is?

#### Beheersing

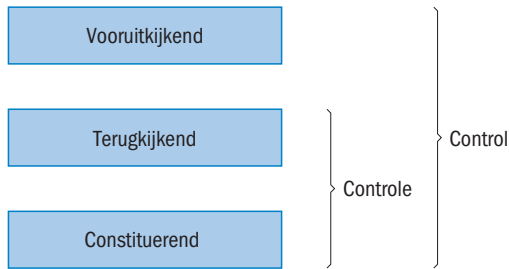
Om dit duidelijk te maken, bespreken we eerst het verschil tussen de Engelse term control (in het Nederlands: beheersing) en de Nederlandse term controle. Het onderscheid kan worden uitgelegd aan de hand van de elementen 'terugkijken' versus 'vooruitkijken' en constitueren (zie figuur 1.1).

#### Control

*Control* omvat een constituerend element (het treffen van zodanige organisatorische maatregelen dat afwijkingen van vastgestelde criteria, zoals standaarden of doelstellingen, zo veel mogelijk worden voorkomen), een terugkijkend element (het afleggen van verantwoording, het detecteren van afwijkingen van gestelde criteria en het nemen van corrigerende maatregelen) en een vooruitkijkend element (het nemen van beslissingen om afwijkingen van gestelde criteria tot een minimum te beperken). *Controle* staat voor de toetsing van een realiteit (de gangbare term hiervoor is 'Ist'-positie) aan een norm ('Soll'-positie), die slechts een terugkijkend en een constituerend element omvat.

#### Controle

FIGUUR 1.1 De relatie tussen control en controle



Typische control-activiteiten zijn het selecteren van de juiste medewerkers en hen trainen voor de hun toebedeelde taken, het invoeren van prestatiebeloning, het doen uitvoeren van marktonderzoek en het vaststellen en communiceren van de ondernemingsdoelstellingen.

Typische controle-activiteiten zijn het vaststellen dat de voorraadadministratie overeenstemt met de feitelijk aanwezige voorraad en het scheiden van de inkoopfunctie van de magazijnfunctie om ervoor te zorgen dat de inkooporders en de ontvangsten goederen gescheiden worden geregistreerd waardoor een derde afdeling de registraties kan vergelijken en kan toetsen of de vastgelegde inkoopgegevens juist en volledig zijn.

### 1.1.2 Belang van relevantie en betrouwbaarheid van informatie

Control betreft dus het in continuïteit (verleden, heden en toekomst) realiseren van de geformuleerde doelstellingen. Hiervoor heeft de organisatie behoefte aan informatie. Informatie is immers essentieel voor het nemen van beslissingen, het controleren van processen, het aansturen van werknemers en het afleggen van verantwoording.

Informatie

Om optimale beslissingen te kunnen nemen, om adequaat te kunnen controleren en aan te sturen en om verantwoording af te kunnen leggen, moet de informatie relevant en betrouwbaar zijn. Als informatie niet relevant is voor het nemen van een bepaalde beslissing of het controleren van een proces, kan geen adequate beslissing worden genomen of adequate controle worden uitgevoerd. Dit geldt ook voor informatie die niet betrouwbaar is. Op basis van onbetrouwbare informatie kan geen optimale beslissing worden genomen, is de uitkomst van een controle onbetrouwbaar en is het afleggen van een betrouwbare verantwoording niet mogelijk.

Zonder relevante en betrouwbare informatie kan van control dus geen sprake zijn. Maar eveneens geldt dat zonder control geen sprake kan zijn van betrouwbare en relevante informatie. Immers, controlmaatregelen moeten ervoor zorgen dat relevante informatie wordt aangeleverd en dat deze informatie betrouwbaar is. Om deze – veelal complexe – relatie tussen informatie en control te verduidelijken, bespreken we in dit boek de drie disciplines of vakgebieden die opereren op het raakvlak van informatie en control: interne beheersing (internationaal aangeduid als internal control), management control en informatiemanagement.

Het vakgebied interne beheersing is gericht op maatregelen die ervoor zorgen dat een organisatie beschikt over relevante en betrouwbare informatie en op het in goede banen leiden van operationele processen, door bijvoorbeeld een procedure voor het doen van inkoop te ontwerpen.

Interne  
beheersing

Internal Control en Interne Beheersing zijn synoniemen van elkaar. In Nederland spreken we van interne beheersing terwijl internationaal het vakgebied wordt aangeduid met de term internal control. Omdat de begrippen internal control en interne beheersing dezelfde betekenis hebben, hanteren we beide begrippen in dit boek dan ook door elkaar.

#### Management control

Het vakgebied management control is gericht op het op basis van de strategische doelstellingen en met behulp van relevante en betrouwbare informatie, uitoefenen van control op de medewerkers van de organisatie, bijvoorbeeld door een systeem te ontwerpen dat prestaties van medewerkers meet en hen beloont op basis van de geleverde prestaties.

#### Informatie-management

Het vakgebied informatiemanagement is primair gericht op de beschikbaarheid van informatie. Het proces van het plannen, verwerven, creëren, opslaan, beheren, verspreiden, toegang bieden tot en gebruiken van informatie valt binnen het domein van de informatiemanager. Vandaar dat informatiemanagement het derde vakgebied is dat een belangrijke rol speelt in het controlvraagstuk.

## 1.2 Betekenis van het begrip interne beheersing

Interne beheersing (ofwel internal control) is sterk gericht op de operationele processen en dus het in goede banen leiden van transacties waarbij de organisatie is betrokken. Zo zal er vanuit de internal control bij een inkooptransactie bijvoorbeeld een procedure worden ingesteld die de inkoopverplicht om eerst offerte aan te vragen bij vier mogelijke leveranciers, vervolgens de leverancier met de laagste prijs te selecteren, een order te plaatsen en een kopie van die order naar de administratie te sturen. Als vervolgens de levering plaatsvindt, moet het magazijn een ontvangstmelding naar de administratie sturen, die deze informatie samen met de orderinformatie gebruikt om de factuur te controleren alvorens het advies te geven de factuur te betalen. Daarmee is interne beheersing een wezenlijke, operationeel gerichte en dus bottom-up aanvulling op management control. Waar management control direct strategieën implementeert, doet interne beheersing dat op een meer indirecte manier.

### 1.2.1 Bestuurlijke informatieverzorging

Het vakgebied interne beheersing vindt zijn oorsprong in de bestuurlijke informatieverzorging en daarmee in de gedachte dat kwalitatief hoogwaardige informatie essentieel is om een organisatie te besturen en te beheersen. Bestuurlijke informatieverzorging wordt door Starreveld e.a. (2002) als volgt gedefinieerd:

#### Bestuurlijke informatieverzorging

Bestuurlijke informatieverzorging omvat alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-in-engere zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding, en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

Uit deze definitie is af te leiden dat informatie essentieel is voor het besturen van een organisatie. In het kader van de besturing van de organisatie

moet informatie ervoor zorgen dat de bedrijfsvoering effectief en efficiënt verloopt en dat is precies waarvoor managers verantwoordelijk zijn. Alle managementfuncties hebben immers als kenmerk dat het handelen van andere mensen in een onderneming op gang wordt gebracht, dat daarvan de voortgang wordt bewaakt en dat wordt bijgestuurd als de manager dat nodig acht in het kader van het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Een cruciale voorwaarde is dat de desbetreffende informatie aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet. Bestuurlijke informatieverzorging heeft als doel om relevante en betrouwbare informatie te verstrekken aan interne en externe belanghebbenden. Dit kan worden bereikt door het implementeren van organisatorische maatregelen, zoals procedures en richtlijnen.

### 1.2.2 Doelstellingen van interne beheersing

Na het implementeren van organisatorische maatregelen moet de organisatie met behulp van de beschikbare informatie worden bestuurd zodat de doelstellingen worden behaald. Hierbij moet het management ervoor zorgen dat de bedrijfsvoering efficiënt en effectief is, dat middelen als geld of vaste activa de organisatie niet ten onrechte verlaten en dat wet- en regelgeving wordt nageleefd. Deze doelstellingen vormen, samen met het realiseren van een betrouwbare informatieverzorging, de essentie van interne beheersing. Zodoende kan interne beheersing als volgt worden gedefinieerd:

Interne beheersing is een proces dat in gang wordt gezet door de leiding en andere functionarissen van een organisatie, dat redelijke zekerheid moet geven dat de doelstellingen op de volgende gebieden worden gerealiseerd:

Interne  
beheersing

- 1 het zorgen voor een betrouwbare informatieverzorging;
- 2 het waarborgen van de volledigheid van de ingaande kasstromen en juistheid van de uitgaande kasstromen;
- 3 het minimaliseren van het risico van onjuiste beslissingen;
- 4 het vermijden van juridische conflicten.

De genoemde doelstellingen bestaan niet onafhankelijk van elkaar. Zo zal de kwaliteit van de beslissingen over het algemeen toenemen als de informatie op basis waarvan die beslissingen zijn genomen, betrouwbaarder is. In tabel 1.1 zijn de vier doelstellingen van interne beheersing, de omschrijving van afwijkingen van deze doelstellingen en voorbeelden van afwijkingen weergegeven.

Het werkingsgebied van interne beheersing betreft dus de bedrijfsvoering (inclusief de bewaking van waarden), het vermijden van juridische conflicten, en het zorgen voor een betrouwbare informatieverzorging voor de bedrijfsvoering. Op dit laatste punt raakt het vakgebied interne beheersing aan het vakgebied informatiemanagement, dat zich in het bijzonder richt op de informatieverzorging binnen organisaties.

**TABEL 1.1** Doelstellingen van interne beheersing, afwijkingen van die doelstellingen en voorbeelden van afwijkingen

Doelstelling van interne beheersing	Afwijking van de doelstelling	Voorbeeld van een afwijking
Betrouwbare informatie-voorzorging	Informatie is niet in overeenstemming met de achterliggende werkelijkheid.	In de jaarrekening van een onderneming die in financiële moeilijkheden verkeert, zijn fictieve omzetten opgenomen om beter toegang te krijgen tot de kapitaalmarkt.
Volledigheid van ingaande kasstromen en juistheid van uitgaande kasstromen	Waarden verlaten ten onrechte de organisatie.	Bij een reparatiebedrijf komt het regelmatig voor dat vergeten wordt te factureren. Hierdoor worden goederen en diensten ingekocht, waarvoor kosten worden gemaakt maar waarvoor geen opbrengsten worden gegenereerd die op hun minst deze kosten dekken.
Minimaliseren van risico van onjuiste beslissingen	Bedrijfsvoering is niet efficiënt en effectief.	Het zaalreserveringssysteem van een onderwijsinstelling functioneert niet goed doordat docenten reserveringen maken maar annuleringen niet of niet tijdig doorgeven. Daardoor blijven enerzijds zalen onbezet en kan anderzijds aan verzoeken om een zaal te reserveren, niet worden voldaan. Veel beslissingen om zalen niet toe te wijzen, zijn dus onjuist. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat investeringen in uitbreiding van de zalencapaciteit worden gedaan zonder dat dit noodzakelijk is (inefficiënt) en dat de doelstelling – namelijk het tijdig ter beschikking stellen van de juiste zalencapaciteit – van het zaalreserveringssysteem in onvoldoende mate wordt gehaald (ineffectief).
Vermijden van juridische conflicten	Wet- en regelgeving wordt niet nageleefd.	Een onderneming heeft een aantal werknemers in dienst voor wie geen loonbelasting en sociale lasten worden afgedragen.

## 1.3 Betekenis van het begrip management control

Wat bedoelen we als we zeggen dat een organisatie, of het gedrag van medewerkers wordt beheerst? Betekent dat, bijvoorbeeld, dat de doelen van de organisatie ook altijd zullen worden bereikt, of dat managers altijd precies doen wat ze wordt opgedragen? We behandelen deze vraag aan de hand van het cybernetische model van beheersing.

Cybernetische model van beheersing

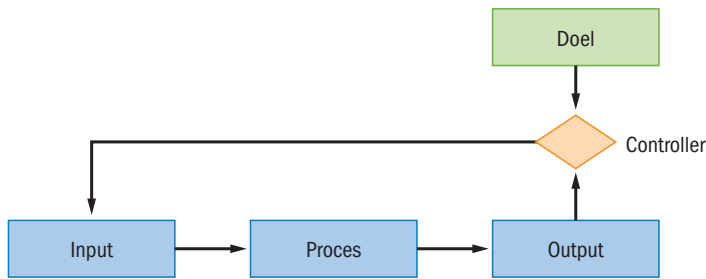
### 1.3.1 Cybernetische-controlmodel

Otley en Berry (1980) geven een fundamentele analyse van het begrip beheersing en behandelen de vraag wanneer in het algemeen wel kan worden gezegd dat een proces wordt beheerst. Zij gaan daarbij uit van een algemeen model dat bestaat uit input (mensen en middelen) die in een proces (productie, handel of dienstverlening) wordt samengebracht en die bepaalde output (producten of diensten) oplevert. Zij noemen vier elementen die noodzakelijk zijn om de beheersing van een proces mogelijk te maken. Alleen wanneer elk van deze vier elementen aanwezig is, kan er gesproken worden van een proces dat wordt beheerst oftewel in control is. Deze elementen zijn:

- 1 een duidelijk en meetbaar doel;
- 2 duidelijke en meetbare output;
- 3 corrigerende acties;
- 4 een voorspellend model.



FIGUUR 1.2 Het cybernetische-controlmodel



Deze elementen zijn in figuur 1.2 weergegeven.

#### *Ad 1 Duidelijk en meetbaar doel*

Ten eerste moet een proces een duidelijke en meetbare doelstelling hebben. Er kan niet worden gesproken van de beheersing van de organisatie, het organisatieonderdeel of het gedrag van individuele medewerkers als niet op de een of andere manier duidelijk kan worden gemaakt wat de doelstelling is van de organisatie, het organisatieonderdeel of de medewerker. De formulering van deze doelstelling wordt door het management bepaald en maakt dus geen deel uit van het controlproces zelf.

#### *Ad 2 Duidelijke en meetbare output*

Ten tweede moet de output van een proces eenduidig kunnen worden gemeten. Duidelijk moet dus zijn welke producten en diensten het proces precies heeft opgeleverd en in welke hoeveelheid. Het is ook van belang dat de output van het proces kan worden uitgedrukt in dezelfde grootheden als de doelstellingen die worden nagestreefd. Er kan niet worden gesproken van de beheersing van de organisatie, het organisatieonderdeel of het gedrag van individuele medewerkers als er wél een doelstelling is, maar niet kan worden bepaald of deze doelstelling is gehaald.

#### *Ad 3 Corrigerende acties*

Ten derde moet het te beheersen proces beschikken over effectieve, corrigerende acties voor het geval aan het eind van een periode wordt geconstateerd dat de output niet overeenstemt met de input. De acties moeten er met een redelijke mate van zekerheid voor zorgen dat het verschil tussen de werkelijke output en de doelstellingen wordt gereduceerd. Er kan niet worden gesproken van de beheersing van de organisatie, het organisatieonderdeel of het gedrag van individuele medewerkers als corrigerende acties ontbreken.

#### *Ad 4 Voorspellend model*

Ten vierde moet het te beheersen proces beschikken over een zogenaamd voorspellend model. Met een voorspellend model wordt bedoeld dat degene die het proces beheerst, bijvoorbeeld de controller, beschikt over een grote kennis van het proces en van de precieze relaties tussen input, proces en output. Deze kennis zorgt ervoor dat wanneer het proces niet leidt tot het halen van de doelstellingen, de controller de oorzaak daarvan kan vaststellen en dat daardoor zinvolle corrigerende acties kunnen worden genomen. Er kan niet worden gesproken van de beheersing van de organisatie, het organisatieonderdeel of het gedrag van individuele medewerkers

als deze kennis ontbreekt. Immers, er kan dan niet worden verklaard waarom de doelstellingen niet worden gehaald en kan in dat geval niet worden bijgestuurd.

Het control- of beheersingsmodel dat hierboven is beschreven, kan worden omschreven als het *cybernetische* controlmodel. Met de term cybernetisch duiden wij de systematische en technische aard van deze beschrijving van control aan. Om te begrijpen wat control is en wanneer een proces *in control* is voldoet dit model, omdat het model duidelijk weergeeft uit welke elementen het begrip control bestaat en wanneer een proces *in control* is. Wanneer ook maar één van deze vier elementen ontbreekt kan er dus niet gesproken worden van een proces dat *in control* is.

### 1.3.2 Kenmerken van management control

Vanuit het vakgebied management control wordt het cybernetische-controlmodel gebruikt om het gedrag van medewerkers in goede banen te leiden, zodat de strategische doelstellingen van de organisatie kunnen worden verwezenlijkt. De twee belangrijkste kenmerken van management control zijn dus:

- 1 Management control heeft een sterke gedragsmatige oriëntatie.
- 2 Management control heeft primair een insteek vanuit de strategie van de organisatie.

#### *Ad 1 Sterke gedragsmatige oriëntatie*

De gedragsmatige oriëntatie blijkt vooral uit de instrumenten die management control ter beschikking staan. Deze instrumenten zijn onder andere het meten van prestaties van medewerkers en de organisatorische eenheden waarin ze zitten en het geven van beloningen die gebaseerd zijn op deze prestaties. Managers proberen dus het gedrag van hun mensen te beïnvloeden door gewenst gedrag te belonen.

Andere typische gedragsmatige management-controlinstrumenten zijn:

- het vormgeven aan de organisatiecultuur door bepaalde typen mensen aan te nemen;
- het trainen van personeel voor het uitvoeren van bepaalde taken;
- het geven van zodanige hulpmiddelen aan het personeel dat die de hun opgedragen werkzaamheden naar behoren kunnen vervullen;
- het geven van het juiste voorbeeld door het management ('tone at the top');
- het formuleren en uitdragen van de missie van de organisatie;
- het opstellen van gedragscodes en het toezien op de naleving daarvan.

#### *Ad 2 Insteek vanuit de strategie van de organisatie*

De strategische oriëntatie van management control blijkt vooral uit de expliciete aandacht voor het top-down (dus: van boven in de hiërarchie naar onder) implementeren van de geformuleerde strategieën. Benadrukt moet worden dat management control zich niet bezighoudt met het formuleren van strategieën, want dat is het terrein van het strategisch management en het daaraan gekoppelde strategische control.

## 1.4 Betekenis van het begrip informatiemanagement

In het kader van de beheersing van de organisatie moet informatie ervoor zorgen dat de bedrijfsvoering effectief en efficiënt verloopt. Ook in de relaties tussen organisaties en hun belanghebbenden speelt informatie een cruciale rol. Het onderscheid tussen informatie voor interne doeleinden en informatie voor externe doeleinden is minder groot dan het lijkt. Informatie die een organisatie uitwisselt met derden – bijvoorbeeld het plaatsen van een bestelling of het publiceren van de jaarrekening – heeft in feite dezelfde gebruiksmogelijkheden als informatie binnen die organisatie, namelijk:

- 1 informatie voor het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording;
- 2 informatie voor het nemen van beslissingen;
- 3 informatie voor het doen functioneren van de organisatie.

### 1.4.1 Informatie voor het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording

De organisatiedoelstellingen zijn op te splitsen in verschillende concrete doelstellingen, die op hun beurt ook weer verder geconcretiseerd kunnen worden in subdoelstellingen. Als het takenpakket van een functionaris een zodanige omvang heeft dat hij zijn taken redelijkerwijs niet meer zelfstandig kan vervullen en als het mogelijk is om een organisatiedoelstelling op te splitsen in subdoelstellingen, kan *arbeidsverdeling* plaatsvinden. Zo vindt tussen de managementniveaus delegatie van taken plaats inclusief de bijbehorende bevoegdheden, om het proces van het realiseren van de organisatiedoelstellingen beheersbaar te maken.

Bij het delegeren van bevoegdheden hoort het afleggen van verantwoording door de persoon aan wie is gedelegeerd, immers het hogere echelon moet vaststellen of de gestelde doelstellingen inderdaad zijn gerealiseerd.

Het delegeren van taken vindt plaats door de betrokkenen te informeren welke taken en bevoegdheden worden gedelegeerd. Vervolgens vindt het afleggen van verantwoording plaats aan de hand van informatie die aan het hogere echelon wordt verstrekt. Zowel het delegeren van taken als het afleggen van verantwoording vindt dus plaats door middel van informatie-voorzorging.

### 1.4.2 Informatie voor het nemen van beslissingen

Informatie speelt ook een rol bij het nemen van beslissingen. Zo neemt een inkoper op basis van een signaal (informatie) uit het magazijn, de productieafdeling of de verkoopafdeling de beslissing om een bepaalde hoeveelheid van het benodigde artikel in te kopen bij een bepaalde leverancier. Om die beslissing te nemen verzamelt hij vervolgens informatie over de mogelijke leveranciers, hun prijzen, levertijden en overige condities, en over allerlei subjectieve factoren, zoals de leverbetrouwbaarheid en de reputatie van potentiële leveranciers.

Als op een hoger niveau besloten wordt om een nieuw product op de markt te brengen, is daarvoor informatie nodig over onder andere de behoeften van potentiële klanten, over de beschikbaarheid van productiecapaciteit en deskundigheid om het betreffende product te maken en over de vermogensbehoefte die voortvloeit uit het op de markt brengen van dat product.

### 1.4.3 Informatie voor het doen functioneren van de organisatie

Informatie speelt ook een rol in het doen functioneren van de organisatie. Het gaat hier om zaken als het delen van kennis om de organisatie in staat te stellen haar doelstellingen te realiseren, het coördineren van activiteiten van twee verschillende organisatie-eenheden (bijvoorbeeld twee verschillende afdelingen) of het communiceren van een beslissing die het management heeft genomen.

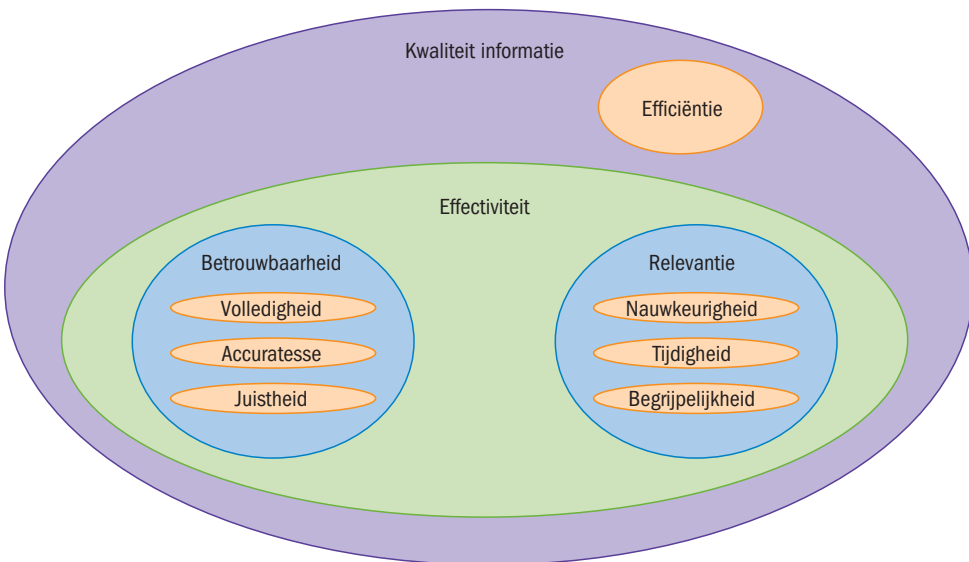
#### Kwaliteitspectrum

Een cruciale randvoorwaarde voor het doen functioneren van de organisatie is dat de informatie aan bepaalde kwaliteitseisen voldoet.

Kwaliteit van informatie wordt vaak gezet in een zogenaamd kwaliteitsspectrum. De onderdelen van een kwaliteitsspectrum van informatie zijn: validiteit ofwel juistheid, accuratesse, volledigheid, begrijpelijkheid, nauwkeurigheid en tijdigheid. Ook de afweging tussen de baten van betere informatie (dus informatie die op ten minste één van de genoemde onderdelen verbetert, zonder dat die op een ander onderdeel verslechtert) en de kosten daarvan, moet steeds worden gemaakt. Een additioneel onderdeel van het kwaliteitsspectrum van informatie is dus de efficiëntie ofwel de mate waarin kosten worden geminimaliseerd bij een bepaald gewenst doel.

Figuur 1.3 geeft het kwaliteitsspectrum van informatie schematisch weer.

FIGUUR 1.3 Het kwaliteitsspectrum van informatie



De elementen van het kwaliteitsspectrum van informatie kunnen worden herleid tot twee hoofdcategorieën: effectiviteit en efficiëntie.

#### Effectiviteit Efficiëntie

Effectiviteit heeft betrekking op de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd en efficiëntie op de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd tegen de laagst mogelijke kosten. De hoofdcategorie effectiviteit is onderverdeeld in:

- a betrouwbaarheid; en
- b relevantie.

#### *Ad a Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid van informatie betreft de mate waarin de informatie in overeenstemming is met de werkelijke activiteiten die in de organisatie zijn uitgevoerd (dit is de norm). Betrouwbaarheid kan worden onderverdeeld in validiteit (juistheid), volledigheid en accuratesse.

Informatie is niet valide ofwel onjuist als ze te hoog is ten opzichte van de norm. Bijvoorbeeld, de gerapporteerde voorraad wordt te hoog voorgesteld, omdat er bij de berekening van de voorraadomvang producten zijn meegeteld die al verkocht zijn aan klanten.

Informatie is niet volledig als ze te laag is ten opzichte van de norm. Bijvoorbeeld, in de saldijlijst debiteuren ontbreekt het openstaande saldo van debiteur Janssen.

Informatie is niet accuraat als ze andere fouten bevat dan juistheids- of volledigheidsfouten. Bijvoorbeeld, een totaalstelling van openstaande crediteurenaldi geeft aan dat er nog €2.523 openstaat terwijl het werkelijk crediteurensaldo €2.532 is. De betreffende medewerker blijkt een overname- of rekenfout te hebben gemaakt.

#### *Ad b Relevantie*

Informatie is relevant als ze het besluitvormingsproces, het proces van delegatie en afleggen van verantwoording of het functioneren van de organisatie beïnvloedt. Relevantie kan worden onderverdeeld in nauwkeurigheid, tijdigheid en begrijpelijkheid.

Informatie is nauwkeurig als ze de norm (de werkelijk uitgevoerde activiteiten dus) binnen een door de ontvanger te stellen bandbreedte, weergeeft. Dit betekent dat de mate van nauwkeurigheid toeneemt naarmate de bandbreedte waarin informatie wordt verstrekt, kleiner wordt. Bijvoorbeeld, de kolommenbalans geeft de debet- en creditposten weer in twee decimalen nauwkeurig en de gepubliceerde jaarrekening geeft deze posten op duizendtallen nauwkeurig weer.

Informatie is tijdig als ze op een zodanig tijdstip wordt verstrekt dat ze het besluitvormingsproces kan beïnvloeden. Bijvoorbeeld, als een klant een order wil plaatsen, moet op het moment dat hij informeert naar de beschikbaarheid van de te bestellen goederen, de voorraadinformatie beschikbaar zijn. Als die informatie een dag later komt, is zij mogelijk niet meer relevant omdat de klant dan wellicht naar een andere leverancier is gegaan.

Informatie is begrijpelijk als ze in een zodanig formaat wordt gepresenteerd dat de gebruiker haar in zich kan opnemen en verwerken, en als ze zodanig is samengesteld dat ze voor één uitleg vatbaar is. Bijvoorbeeld, sommige mensen nemen betere beslissingen als ze informatie in grafische vorm krijgen terwijl andere mensen betere beslissingen nemen als ze cijfermatige overzichten of tekstuele weergaven krijgen.

**Nauwkeurig**

**Tijdig**

**Begrijpelijk**

#### **De rol van IT**

In moderne organisaties wordt betrouwbare en relevante informatie zonder uitzondering geleverd door geautomatiseerde informatiesystemen. Daardoor is de rol van informatie in het proces van control nauw verbonden met de inzet van informatie- en communicatietechnologie (IT). Zowel bij het ver-

**Geautomatiseerde informatiesystemen**

zamelen en vastleggen van gegevens als bij het genereren en verspreiden van informatie speelt IT een belangrijke rol.

Tegenwoordig vormen vooral in grotere organisaties geautomatiseerde systemen het hart van de informatieverzorging tussen alle bedrijfsonderdelen, maar ook tussen de organisatie en allerlei externe partijen, zoals leveranciers en consumenten. Externe partijen kunnen via internet zelfs de beschikking hebben over voor hen relevante informatie in de interne systemen van organisaties en zij kunnen daarin zelfs gegevens toevoegen of veranderen. In deze organisaties wordt IT beschouwd als een factor die bijdraagt aan het succes en het falen van de organisatie.

Rond de informatieverzorging via geautomatiseerde systemen en de inpassing van die systemen in en tussen organisaties, is een geheel eigen vakgebied ontstaan onder de naam *informatiemanagement*. Informatiemanagement is het vakgebied waarin de rol van informatie, informatieverzorging en IT binnen en tussen organisaties wordt behandeld. De nadruk ligt daarbij op de vraag hoe een organisatie haar complex van informatiesystemen zodanig kan inrichten, dat er een optimale wisselwerking ontstaat tussen het inzetten van IT en het bereiken van de doelstellingen die de organisatie nastreeft. Deze vraag speelt zowel op strategisch als op operationeel niveau.

Naarmate het belang van IT in een organisatie toeneemt, ontstaat er ook meer noodzaak tot goede afstemming tussen de inrichting van de IT-omgeving en de bedrijfsomgeving. Vandaar dat informatiemanagement zich onder andere richt op de strategische vraag welke investeringen voor de lange termijn het best passen bij de doelstellingen die de organisatie nastreeft.

**Strategisch  
niveau**

Informatiemanagement houdt zich op strategisch niveau bijvoorbeeld bezig met de vragen welke nieuwe IT-ontwikkelingen van belang zijn met het oog op de strategie van de organisatie, welke investeringen in IT noodzakelijk zijn om de organisatie-doelstellingen te bereiken en hoe IT kan worden ingezet om bedrijfsprocessen te optimaliseren.

**Operationeel  
niveau**

De aanwezige IT-systemen moeten de dagelijkse bedrijfsprocessen in de organisatie zo goed mogelijk ondersteunen. Vandaar dat informatiemanagement zich ook bezighoudt met de operationele afstemming tussen de inzet van IT en de bedrijfsprocessen die met IT worden ondersteund. Op operationeel niveau houdt informatiemanagement zich dan ook onder andere bezig met de vragen hoe de IT-functie binnen de organisatie het best kan worden ingericht, hoe de gebruikte systemen het best kunnen worden ontwikkeld en onderhouden en hoe de IT-ondersteuning het meest efficiënt kan worden georganiseerd.

Tot slot is het van belang op te merken dat informatiemanagement zich niet primair richt op de technische aspecten van IT. Binnen informatiemanagement is er vooral veel aandacht voor de wisselwerking tussen de IT en de organisatie, zowel op strategisch als operationeel vlak.

Ook is er binnen dit vakgebied veel aandacht voor gedragsmatige aspecten, aangezien het succes van de inzet van IT vaak sterk afhankelijk is van de manier waarop individuele personen met IT omgaan. Dus wordt er veel aandacht geschonken aan de vragen waarom werknemers al dan niet van IT gebruik willen maken, hoe IT het best kan worden vormgegeven zodat werknemers IT-toepassingen als gebruiksvriendelijk ervaren en hoe IT de taken van werknemers het best kan ondersteunen.

## 1.5 De relatie tussen de informatiedisciplines

In de voorgaande paragrafen hebben we gesproken over het belang van controlsystemen, de rol die individuen en informatie daarin spelen en de rol die IT daarin speelt. Omdat dit boek de drie disciplines interne beheersing, informatiemanagement en management control samenbrengt, gaan we in deze paragraaf dieper in op de relatie tussen deze drie disciplines.

### 1.5.1 Raakvlakken tussen interne beheersing, management control en informatiemanagement

De doelstellingen van management control verschillen niet van de doelstellingen van interne beheersing; slechts de instrumenten om deze doelstellingen te realiseren, verschillen. Management control en interne beheersing hebben een sterke ontwikkeling doorgemaakt in de laatste vijftig jaar en op het eerste oog zijn er veel overeenkomsten tussen de twee vakgebieden. Hoewel er nog geen sprake is van consensus over de verschillen en overeenkomsten, is op hoofdlijnen aan te geven waar de accenten liggen bij interne beheersing en waar de accenten liggen bij management control.

De kernvraag bij management control is of medewerkers van een organisatie zich gedragen zoals ze zich volgens het management zouden moeten gedragen. In principe komt dit neer op het aanzetten van mensen in een organisatie tot het bijdragen aan de strategische en daarvan afgeleide doelstellingen. Managers meten de prestaties van hun mensen en proberen wenselijk gedrag te bevorderen door hen op basis van die prestaties te belonen. Hierdoor wordt ongewenst gedrag (bijvoorbeeld dat medewerkers niet doen wat de organisatie wil of niet gemotiveerd zijn) vermeden dan wel gecorrigeerd. Op deze manier proberen managers alle medewerkers binnen de organisatie zo goed mogelijk te laten bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen.

Management control heeft dus een gedragsmatige maar ook een strategische insteek.

Management control

Interne beheersing is daarentegen primair gericht op de operationele processen en het in goede banen leiden van transacties waarbij de organisatie is betrokken. Daarmee is interne beheersing een operationeel gerichte en dus bottom-up aanvulling op management control. Waar management control direct probeert strategieën te implementeren probeert interne beheersing dat op een meer indirecte manier.

Interne beheersing

Er mag worden verwacht dat de begrippen interne beheersing en management control uiteindelijk naar elkaar zullen toegroeien. Er zal dan één controlbegrip ontstaan waarin de primaire doelstelling is om de organisatie in de juiste richting te sturen door een optimale combinatie van internal controls en management controls te maken.

Zowel interne beheersing als management control maakt in sterke mate gebruik van informatie om de organisatie strategisch en operationeel in control te houden.

Het vakgebied interne beheersing richt zich zowel op de aanbodzijde (productie) van informatie als op de vraagzijde (gebruik) van informatie. Aan de vraagzijde raken interne beheersing en management control elkaar doordat beide vakgebieden informatie gebruiken om tot control te komen, interne beheersing vanuit een operationeel perspectief en management control vanuit een strategisch perspectief.

De raakvlakken tussen interne beheersing en informatiemanagement moeten worden gezocht aan de aanbod- of productiezijde van informatie. Het vakgebied informatiemanagement richt zich in brede zin op het toegankelijk maken van alle noodzakelijke informatie binnen een organisatie door middel van geautomatiseerde systemen. Het vakgebied interne beheersing zorgt er door een combinatie van organisatorische en controlemaatregelen voor dat deze informatie aan de kwaliteitseisen van relevantie en betrouwbaarheid voldoet.

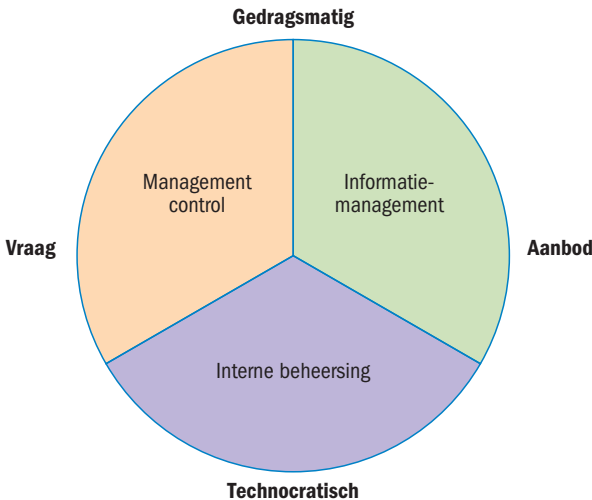
### 1.5.2 Gedragmatige en technocratische benadering

Een andere dimensie in het positioneren van de verschillende informatiedisciplines ten opzichte van elkaar, wordt gevormd door het onderscheid tussen een *gedragmatige benadering* en een *technocratische benadering* van informatie- en controlproblemen.

Informatiemanagement en management control volgen vooral een gedragmatige benadering door instrumenten aan te reiken voor gedragsbeïnvloeding, terwijl interne beheersing in haar technocratische benadering vrijwel geen rekening houdt met de factor mens in de organisatie. Dit laatste blijkt bijvoorbeeld uit de aandacht voor allerlei procedurevoorschriften waarbij op niet-naleving sancties staan; hier is geen sprake van gedragsbeïnvloeding maar van het afdwingen van gedrag.

Figuur 1.4 geeft de relatie tussen de drie informatiedisciplines schematisch weer.

FIGUUR 1.4 De relatie tussen de informatiedisciplines



## 1.6 De rol van de accountant, de controller en de informatiemanager

Accountants, controllers en informatiemanagers hebben in hun beroepsuitoefening voortdurend te maken met ontwikkelingen binnen hun kernvakgebied. Voor de accountant gaat het daarbij primair om ontwikkelingen bin-



nen interne beheersing, financial accounting en accountantscontrole, voor de controller zijn dit interne beheersing, accounting en management control, en voor de informatiemanager is dit uiteraard informatiemanagement. In hun dagelijkse beroepsuitoefening houden de accountant, de controller en de informatiemanager zich echter allemaal, ieder vanuit een eigen invalshoek, bezig met allerlei aspecten van informatieverzorging gericht op het 'in control' brengen en houden van organisaties.

### 1.6.1 Accountant

De externe accountant of auditor in zijn kerntaak controleert jaarrekeningen en geeft op basis van zijn bevindingen verklaringen daarbij af. Ten gevolge van recente corporate-governanceregelgeving – in Nederland is dit de Code Tabaksblad – moet de accountant bij beursgenoteerde ondernemingen een verklaring afgeven dat de interne-beheersingssystemen van de gecontroleerde organisatie effectief zijn.

Het controleproces van de accountant bestaat enerzijds uit het beoordelen van de kwaliteit van het systeem van interne beheersing en anderzijds uit het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie zoals vervat in de jaarrekening. Deze twee beoordelingen kunnen niet los van elkaar worden gezien, omdat de accountant naarmate de kwaliteit van het systeem van interne beheersing verbetert, meer kan steunen op dat systeem; hij zal daarom minder controles gericht op het rechtstreeks vaststellen van de betrouwbaarheid van de jaarrekening (gegevensgericht), nodig achten.

### 1.6.2 Controller

De controller is de intermediair tussen de werkvloer en het management en moet als zodanig diverse vertaalslagen maken. Ook vervult hij de rol van financieel geweten van de onderneming. Bijvoorbeeld, een investeringsbeslissing wordt genomen onder andere op basis van marktverwachtingen en de technische staat waarin de bestaande productie-installatie verkeert. De commercieel directeur kan aandringen op het optimaal benutten van marktmogelijkheden, de technisch directeur kan aandringen op het vernieuwen van een installatie, de controller zal moeten aangeven of bepaalde wensen vanuit financieel oogpunt wel, niet of slechts in aangepaste vorm haalbaar zijn.

De controller is een generalist wiens competenties op de hele organisatie invloed hebben, omdat hij degene is die de financiële touwtjes in handen heeft. Overigens kan zijn invloed minder of meer vergaand zijn, afhankelijk van zijn plaats in de organisatie als lijnfunctionaris of als staffunctionaris.

Tegenwoordig kan de controller verschillende rollen spelen. Er zijn de afgelopen decennia verschillende classificaties gemaakt van de invulling die organisaties aan de controllerfunctie geven.

Riedijk e.a. (2002) onderscheiden de 'business advocate', de 'corporate policeman' en de financieel adviseur. De business advocate is sterk gericht op het ondersteunen van het management op alle niveaus en minder op de financiële administratie en de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging. Hij heeft een sterk prospectieve blik en is sterk betrokken bij de bedrijfsvoering. De corporate policeman is in zijn rol veel meer een buitenstaander die slechts verantwoordelijk is voor de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging. Hij vervult een sterk controlerende rol, heeft een sterk retrospectieve blik en is onafhankelijk van het management. De financieel adviseur kiest het beste van de twee werelden door mee te den-

ken met het management maar wel vanuit zijn kerncompetentie die op het financiële vlak ligt.

Van Leeuwen en Wemmenhove (2001) maken een vergelijkbaar onderscheid door de controller in verschillende ontwikkelingsstadia te plaatsen en die af te zetten tegen de toegevoegde waarde die de controller heeft voor de bedrijfsvoering. De 'scorekeeper' beperkt zich tot het bijhouden van de uitkomsten van financiële transacties. De 'financial controller' levert daarnaast een bijdrage aan de efficiëntieverbetering in het bijhouden van de financiële cijfers. De 'management controller' maakt de vertaalslag van de door hem opgeleverde financiële en niet-financiële informatie naar de te nemen beslissingen en adviseert het management ook daadwerkelijk daarover. De 'finance of the future controller' wordt gekenmerkt door een waaier van aandachtsgebieden variërend van operationeel tot strategisch en van specialisatie tot integratie. Een controller in dit stadium begeeft zich regelmatig buiten de grenzen van een adviseurschap, om plaats te nemen op de stoel van de manager.

Als de bijdrage aan verandermanagement en de aandacht voor financiële dan wel niet-financiële prestatie maatstaven expliciet in de beschouwing worden betrokken, dan kan volgens Van Helden (1997) een synthese worden gemaakt van verschillende toonaangevende visies op de controller-functie. Ook hier is het vertrekpunt de controller als scorekeeper.

### 1.6.3 Informatiemanager

De informatiemanager speelt vooral een rol in de managementaspecten van de informatieverzorging binnen en door organisaties. Oorspronkelijk werd van de informatiemanager vooral een technologische inbreng verwacht en bestond zijn rol voornamelijk uit het garanderen van de goede werking van de aanwezige technologie en het uitvoeren van investeringen in nieuwe technologieën die nuttig konden zijn voor de bedrijfsvoering. Gaandeweg nam het gebruik van IT in organisaties zodanige vormen aan dat de behoefte ontstond de IT-toepassingen beter op elkaar af te stemmen. Daardoor heeft de informatiemanager de taak erbij gekregen de toepassing van IT te plannen en te zorgen voor een infrastructuur waarin de basistechnologieën, zoals het gebruikte netwerk, op een effectieve manier door de hele organisatie kunnen worden ingezet. De nadruk is ook meer komen te liggen op de goede werking van de gezamenlijke informatiesystemen dan op de goede werking van elk systeem apart. Deze onderlinge afstemming is van groot belang voor de informatieverzorging van de organisatie om te voorkomen dat verschillende informatiesystemen tegenstrijdige informatie opleveren.

In het kader van het gebruiken van IT om de organisatie succesvoller te maken, heeft de informatiemanager er opnieuw een aantal taken bij gekregen, waaronder het formuleren van de IT-strategie. Als de informatiemanager op het niveau van strategieformulering werkt, dan is hij vaak lid van het managementteam waarin het topmanagement de bedrijfsstrategie en de IT-strategie op elkaar afstemt. Als hij lid is van het topmanagement, spreken we vaak niet meer over de informatiemanager maar over de Chief Information Officer (CIO).

### 1.6.4 Complementaire rollen

De accountant en de controller zullen als deskundigen op het terrein van de interne beheersing, net als de informatiemanager kennis hebben van IT, maar deze kennis zal veel minder diepgaand zijn. De informatiemanager zal

kennis hebben van de interne beheersings- en management-controlsystemen, maar deze kennis zal op haar beurt minder diepgaand zijn. Dit betekent dat de accountant en de controller enerzijds en de informatiemanager anderzijds op het terrein van IT-control complementaire rollen vervullen in organisaties.

## Samenvatting

Dit hoofdstuk geeft een introductie op het thema informatie en control. Het startpunt hierbij vormen organisaties die bepaalde doelstellingen willen realiseren. Hiervoor worden mensen en middelen samengebracht, maar is tevens een bepaalde mate van beheersing nodig. Control betreft het in continuïteit realiseren van de gestelde doelstellingen. Het controlsysteem zorgt voor relevante en betrouwbare informatie; op basis van dergelijke informatie kan adequate control worden uitgeoefend.

Drie disciplines opereren op het raakvlak van informatie en control, te weten: interne beheersing (of wel internal control), management control en informatiemanagement.

Interne beheersing is het proces dat gericht is op het realiseren van een betrouwbare informatieverzorging, het waarborgen van de volledigheid van de ingaande kasstromen en juistheid van de uitgaande kasstromen, het minimaliseren van het risico van onjuiste beslissingen en het vermijden van juridische conflicten. Interne beheersing is hierbij vooral gericht op de operationele processen en vormt daarmee een bottom-up aanvulling op het meer strategisch gerichte management control.

Management control is het proces dat erop is gericht dat mensen in de organisatie zich gedragen zoals ze zich volgens het management organisatie zouden moeten gedragen, om de strategische doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Informatiemanagement is het vakgebied dat zich richt op de rol van informatie, informatieverzorging en informatie- en communicatietechnologie (IT) binnen en tussen organisaties. Hierbij ligt de nadruk op de vraag hoe een organisatie haar complex van informatiesystemen zodanig kan inrichten dat een optimale wisselwerking ontstaat tussen de inzet van IT en het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Informatiemanagement zorgt dus voor het toegankelijk maken van de door middel van interne beheersing relevant en betrouwbaar gemaakte informatie.

Informatie heeft drie gebruiksmogelijkheden: informatie voor het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording, informatie voor het nemen van beslissingen en informatie voor het doen functioneren van de organisatie. Aan informatie worden hoge kwaliteitseisen gesteld.

Verschillende functionarissen houden zich in organisaties bezig met informatie en control. De belangrijkste daarvan zijn de accountant, de controller en de informatiemanager.

# Kernbegrippenlijst

1

<b>Beheersing</b>	Zie 'Control'
<b>Bestuurlijke informatieverzorging</b>	Activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen-ingenere-zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en beheersen van een huishouding en het afleggen van de verantwoordingen daarover.
<b>Betrouwbaarheid (van informatie)</b>	Mate waarin informatie in overeenstemming is met de werkelijke activiteiten die in de organisatie zijn uitgevoerd.
<b>Control</b>	In continuïteit realiseren van legitieme doelstellingen.
<b>Controle</b>	Toetsen van een realiteit aan een daarvoor geldende norm.
<b>Effectiviteit</b>	Mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd.
<b>Efficiëntie</b>	Mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd tegen de laagst mogelijke kosten.
<b>Geautomatiseerd informatiesysteem</b>	Geheel van computerhardware en -software dat ingevoerde gegevens verwerkt tot voor de gebruiker relevante representaties, door deze gegevens te bewerken, samen te vatten, te categoriseren en te koppelen aan bestaande gegevens.
<b>Gegevens</b>	Verzameling van feiten.
<b>Informatie</b>	Gegevens die betekenis hebben gekregen doordat ze in een bepaalde vorm aan een bepaalde gebruiker zijn verstrekt.
<b>Informatiemanagement</b>	Proces dat erop is gericht de vraag naar en het aanbod van informatie die met behulp van IT wordt geproduceerd, op elkaar af te stemmen.
<b>Internal control</b>	Zie 'Interne beheersing'
<b>Interne beheersing</b>	Proces dat gericht is op het realiseren van een betrouwbare informatieverzorging, het waarborgen van de volledigheid van de ingaande kasstromen en juistheid van de uitgaande kasstromen, het minimaliseren van het risico van onjuiste beslissingen en het vermijden van juridische conflicten.

---

<b>IT-control</b>	Interne beheersing die gericht is op de IT-infrastructuur.
<b>Kwaliteitsspectrum</b>	Logisch samenhangend stelsel van kwaliteitseisen die aan een object kunnen worden gesteld.
<b>Management control</b>	Proces dat erop is gericht mensen in organisaties zich te laten gedragen zoals ze zich volgens het management zouden moeten gedragen. Dit komt neer op het aanzetten van mensen in een organisatie tot het bijdragen aan de strategische en daarvan afgeleide doelstellingen.
<b>Relevantie (van informatie)</b>	Mate waarin informatie het besluitvormingsproces, het proces van delegeren en het afleggen van verantwoording of het functioneren van de organisatie beïnvloedt.

---

# Oefenstof

1

## 1.1 Eurowinkel

Eurowinkel is een detailhandel die volgens een uniek concept een grote variëteit aan artikelen verkoopt. Alle artikelen worden tegen een prijs van één euro, contant te betalen, aangeboden. Het assortiment is variabel en afhankelijk van wat de directeur / eigenaar, die tevens alle inkopen verzorgt, in de markt tegenkomt. De inkooprijzen zijn altijd lager dan de verkoopprijs, maar de brutomarges kunnen sterk uiteenlopen.

De winkel is georganiseerd als een supermarkt met een vaste kassa aan de uitgang, en verkoop personeel dat klanten kan helpen als deze zelf niet vinden wat van hun gading is. Het verkoop personeel vult tevens de rekken bij. Daarnaast is er een magazijn waarin de ontvangen artikelen worden opgeslagen voordat ze in de winkel worden gezet. Het verkoop personeel mag zelfstandig artikelen uit het magazijn halen om de rekken in de winkel aan te vullen. De administratie wordt gevoerd door een parttimeboekhouder die wekelijks de inkoopfacturen, de dagafschriften van de bank, de kasstaten en andere relevante gegevens van de directeur ontvangt. Deze boekhouder verzorgt tevens de verschillende belastingaangiften en doet de loonadministratie. Als de directeur op pad is om in te kopen, laat hij de winkel over aan de kassabediende en het verkoop personeel.

*Gevraagd:*

- 1 Welke informatie heeft de directeur annex inkoper nodig om goed in te kopen? Maak een onderscheid in externe en interne informatie en geef aan met welke periodiciteit deze informatie beschikbaar moet komen.
- 2 De directeur evalueert periodiek of het ééneuroconcept nog wel winstgevend is. Welke informatie heeft hij nodig om deze evaluatie uit te voeren?
- 3 Welke informatie kan de boekhouder periodiek aanleveren aan de directeur op basis van de gegevens die hij tot zijn beschikking heeft?

De directeur merkt dat de omzetten per dag en per moment van de dag sterk fluctueren. Hij kan hier echter geen patroon in ontdekken. Een van de opties waarmee hij serieus rekening houdt is dat het verkoop personeel en de kassabediende niet allemaal even gemotiveerd zijn hoge omzetten te realiseren. Hij houdt zelfs rekening met het feit dat zij tijdens zijn afwezigheid artikelen gratis aan klanten geven en zelf af en toe artikelen mee naar huis nemen.

*Gevraagd:*

- 4 Hoe kan de directeur ervoor zorgen dat zijn medewerkers hun best doen om zo veel mogelijk te verkopen en geen goederen weggeven of zonder betaling mee naar huis nemen?

Tot nog toe heeft Eurowinkel gebruikgemaakt van een elektronische kassa zonder enige vorm van koppeling naar de computer op het kantoor van de directeur. De directeur meent dat hij betere informatie kan krijgen en zijn bedrijfsvoering kan verbeteren als hij op beperkte schaal gaat automatiseren. Hij denkt onder andere aan het installeren van een eenvoudig computernetwerk en een zogenoemd point of sale (POS)-systeem bij de uitgang met behulp waarvan alle verkochte artikelen worden gescand.

*Gevraagd:*

- 5 Hoe kunnen het computernetwerk en het POS-systeem bijdragen aan een verbeterde bedrijfsvoering?

## 1.2 PCKrediet

(Deze casus is gebaseerd op IBM Credit Corporation, zoals beschreven in Hammer & Champy, 1993.)

PCKrediet verstrekt leningen aan klanten van Zepp computers BV die een personal computer hebben aangeschaft. Voor PCKrediet is het uiteraard van belang om de kredietwaardigheid van cliënten vooraf goed te controleren. De procedure waarmee dit gebeurt, is onlangs veranderd.

Het oude kredietbeoordelingsproces zag er als volgt uit:

- Stap 1: een verkoopagent van PCKrediet legt de klantenorder vast, telefoneert naar de kredietafdeling en vraagt goedkeuring voor de kredietaanvraag.
- Stap 2: een administratieve medewerker legt de kredietaanvraag op papier vast en speelt de kredietaanvraag door aan een specialist.
- Stap 3: de specialist voert de gegevens in op een computer, controleert de kredietwaardigheid van de klant en schrijft een rapport.
- Stap 4: het rapport wordt naar een separate afdeling gebracht die verantwoordelijk is voor het opstellen van het contract.
- Stap 5: met behulp van spreadsheetsoftware worden het rentetarief en het afbetalingsschema vastgesteld. Deze gegevens worden geprint, vastgeniet aan het rapport van stap 3 en naar een administratieve medewerker gestuurd.
- Stap 6: een administratieve medewerker gebruikt het rapport om een offerte voor de klant op te stellen.
- Stap 7: de offerte wordt verstuurd naar de verkoopagent; deze spreekt de offerte door met de klant.

Onlangs heeft PCKrediet dit proces drastisch vereenvoudigd: één medewerker voert nu alle hierboven genoemde activiteiten uit en vervangt hiermee het werk van vier specialisten. Om het voor deze medewerker mogelijk te maken om alle activiteiten uit te voeren, is een geautomatiseerd systeem geïmplementeerd voor het zoeken van informatie in een database, het laden van deze informatie in een standaard-evaluatiemodel en het afdrukken van standaardcontracten. Deze generalistische medewerker kan desgevraagd ondersteuning krijgen van een specialist op het terrein van kredietbeoordeling via een interne helpdesk.

*Gevraagd:*

- 1 Hoe beïnvloedt de invoering van het geautomatiseerde systeem bij PCkrediet de drie gebruiksmogelijkheden van informatie binnen de onderneming (informatie voor het delegeren van taken en het afleggen van verantwoording; informatie voor het nemen van beslissingen; informatie voor het doen functioneren van de organisatie).
- 2 Geef aan in hoeverre de inzet van het nieuwe geautomatiseerde systeem de interne beheersing van PCkrediet zal beïnvloeden. Maak daarbij een onderscheid tussen de vier doelstellingen van interne beheersing, te weten: (1) betrouwbare informatieverzorging; (2) volledigheid ingaande kasstromen en juistheid uitgaande kasstromen, (3) vermijden juridische conflicten en (4) minimaliseren risico onjuiste beslissingen.

### 1.3 Unidisk NV

Unidisk NV is een middelgrote beursonderneming die het afgelopen jaar zwaar onder vuur van beleggers is komen te liggen omdat de informatieverstrekking vanuit de onderneming niet optimaal was. Meermalen werd er door groepen beleggers op gewezen dat zij slecht op de hoogte werden gehouden van belangrijke zaken die zich binnen het bedrijf afspeelden en de directie van de onderneming werd zelfs verweten dat zij moedwillig relevante informatie achterhield omdat ze een aantal misgelopen investeringsprojecten liever niet openbaar maakte. Als gevolg van al deze aantijgingen is het aandeel Unidisk NV de afgelopen maanden met 50% in waarde gedaald.

De ondernemingsleiding zit met de hele zaak danig in haar maag. Het is helemaal niet zo dat zij moedwillig slechte berichten achterhoudt, het probleem is veeleer dat de ondernemingsleiding zelf erg slecht op de hoogte is van de actuele stand van zaken in de onderneming. Een groot aantal taken en beslissingen was traditioneel binnen de onderneming naar lagere echelons gedelegeerd om ervoor te zorgen dat de onderneming sneller op veranderingen in de markt zou kunnen reageren.

Het probleem dat door deze decentralisatie ontstond, was dat de ondernemingsleiding het steeds moeilijker kreeg een samenhangend beleid binnen de onderneming door te voeren omdat de beslissingen van managers op lagere niveaus lang niet altijd goed op elkaar waren afgestemd. Zo had het afdelingshoofd van de afdeling transport bij transportbedrijven contracten afgesloten die hem grote kortingen zouden opleveren wanneer er gebruik werd gemaakt van grotere transporten. Op die manier kon aardig wat aan transportkosten worden bespaard wanneer goederen minder vaak maar in grotere hoeveelheden tegelijk werden getransporteerd. Helaas had in diezelfde periode de verkoopmanager met een aantal grote klanten contracten afgesloten waardoor de onderneming tegen zeer gunstige prijzen haar producten kon afzetten, mits zij de voorraden van deze klanten vaker zou aanvullen. Op die manier kon de klant voorraadkosten besparen en daarvan profiteerde Unidisk mee doordat de klant bereid was een hogere prijs te betalen. Gevolg van deze beslissing was dat de transportkosten veel hoger uitvielen dan vroeger, waardoor het voordeel van de hogere verkoopprijzen meer dan teniet werd gedaan.

Om het tij te keren had de directie besloten een groot aantal beslissingen weer zelf te nemen en dus te centraliseren. Op die manier konden tegenstrijdige activiteiten worden opgemerkt en kon een keuze worden gemaakt



voor een manier om deze zaken beter op elkaar af te stemmen. De directie zag zich nu echter voor het probleem geplaatst dat er zoveel rapporten, memo's en aanvragen tijdens de directievergaderingen moesten worden behandeld, dat er nauwelijks tijd was om al deze zaken op elkaar af te stemmen. Ook kwam door deze werkdruk de informatieverzorging naar partijen buiten de eigen organisatie (zoals beleggers) zwaar onder druk te staan, met de gevolgen die hierboven beschreven zijn.

De directie ziet slechts één oplossing om de zaak alsnog in het gareel te brengen: automatisering. Zij stelt een werkgroep samen bestaande uit de controller, de informatiemanager en de externe accountant, die als taak krijgt een voorstel te formuleren over de gewenste investeringen in IT opdat de hierboven geschetste problemen het hoofd kunnen worden geboden. Vandaag komt deze werkgroep voor het eerst bij elkaar.

*Gevraagd:*

- 1** Aan welke zaken zal elk van de leden van de werkgroep gezien zijn functie vooral aandacht schenken bij de selectie van informatiesystemen die het hier beschreven probleem moeten helpen oplossen?
- 2** Zal de invoering van IT binnen een bedrijf als Unidisk over het algemeen leiden tot weer meer decentralisatie van beslissingen of tot een verdere centralisatie van beslissingen?
- 3** Zullen beleggers naar verwachting de inzet van IT voor het oplossen van de problemen binnen Unidisk als een positief signaal opvatten of zullen zij eerder geneigd zijn een sterke inzet van IT negatief te benaderen? Motiveer uw antwoord.