

SERIE  
Beheersen van bedrijfsprocessen

# De kern van de administratieve organisatie

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

Tweede druk



Noordhoff Uitgevers





## Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

# De kern van de administratieve organisatie

Mark Paur RA MMO  
Drs. Toine van Boxel  
Ir. Berco Leeftink  
Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA  
(eindredactie)

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* G2K Designers Groningen/Amsterdam

*Omslagillustratie:* Corbis/Hollandse Hoogte

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](mailto: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.*



0 / 14

© 2014 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](http://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 Publicatien- 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) 978-90-01-85618 2

ISBN 978-90-01-83395 4

NUR 786

# Woord vooraf

In verband met het verschijnen van de tweede druk van dit boek greep ik terug op het woord vooraf bij de vorige druk. Ik maakte melding van schandalen die niet van de voorpagina's waren te slaan en dat er een economische crisis aan de hand was die zijn weerga niet kende. Tot mijn schrik moest ik constateren dat er vier jaar later weinig veranderd is. De RABO-bank kwam in de afgelopen tijd zwaar in de problemen, SNS Reaal is genationaliseerd; Vestia, Amarantis, Ballast Nedam, KPMG, Econcern, zijn ook namen die nog enige tijd op verkeerde associaties kunnen rekenen. Daarmee is de behoefte meer zekerheid te verkrijgen over het reilen en zeilen van organisaties een fenomeen dat bij voortduring aandacht blijft vragen. Ondanks dat de hoeveelheid regelgeving blijft toenemen en toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten blijven groeien, is wet- en regelgeving kennelijk niet het antwoord op de weg om 'in control' te raken (en hopelijk te blijven).

In een dergelijk tijdsgewricht is de behoefte aan richting om meer greep 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 ook beschikbare lesboeken voortdurend aan te passen en geschikt te houden voor de generatie studenten waar u, beste lezer, deel van uitmaakt. Dit boek *De kern van de administratieve organisatie* is uit die behoefte voortgekomen en is geschreven door een team van ervaren docenten die bovendien 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 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 het niet meer en niet minder beoogt de basis te leggen voor een beheerste bedrijfsvoering. Daarmee is het een onderwerp dat iedereen aangaat. In dit deel 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 die bovendien daarmee 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. Deze druk is voorzien van stroomschema's, 'swim-lanes' om aansluiting te vinden bij het Angelsaksisch taalgebruik, waarmee u zowel aan het begin als aan het eind van elk hoofdstuk geholpen wordt om uw leerproces zo effectief mogelijk te laten verlopen. Ook is uiteraard de inhoud weer geactualiseerd en we hopen dat u er tijdens uw studie of werk veel voordeel van mag hebben. Aan het eind van elk hoofdstuk treft u een samenvatting en vragen om te oefenen met de stof.

Wij hopen als team dat het begrip Administratieve Organisatie voor u zal gaan leven en dat u vaak 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?

Met de wijzigingen in de tweede druk is bereikt dat het boek nu niet alleen aan de CEA-eindtermen voor de bachelor accountancy-opleiding voldoet, maar ook aan de eisen die vanuit het LOOBE zijn gesteld voor de bachelor-opleiding bedrijfseconomie.

Een speciaal woord van dank willen de auteurs uitspreken aan collega J.A. (Anouk) van den Hoeven, docent aan Saxion Hogeschool. Zij heeft niet alleen waardevolle input gegeven voor de verbetering van de bestaande hoofdstukken, maar is ook initiatiefnemer geweest voor het nieuwe hoofdstuk 23, waaraan zij tevens een belangrijke bijdrage heeft geleverd.

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

Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA  
Januari 2014

# Serieoverzicht

Krijgsheld-Ploegman & Straver, *Beginselen van de financiële administratie*  
Paur e.a., *Beginselen van de administratieve organisatie*

## **Serieoverzicht Beheersen van bedrijfsprocessen.**

- Beginselen van de financiële administratie
- ERP en Business Management
- Beginselen van de administratieve organisatie
- De kern van de administratieve organisatie





# Inhoud

Inleiding 12

## DEEL 1

### Theoretische grondslagen 16

#### 1 Organisatie en informatie 19

- 1.1 Organisatie 21
  - 1.2 Besturing van de organisatie 24
  - 1.3 Informatieverzorging 31
- Samenvatting 36  
Eindvragen 37

#### 2 Administratieve organisatie 39

- 2.1 Wat is administratieve organisatie 41
  - 2.2 Waaruit bestaat een administratieve organisatie 43
  - 2.3 Relatie administratieve organisatie en andere vakgebieden 52
- Samenvatting 55  
Eindvragen 56

#### 3 Controller, controle en control 59

- 3.1 De moderne controller 62
  - 3.2 Interne controle en internal control 64
  - 3.3 Harde en zachte controlemaatregelen 68
- Samenvatting 73  
Eindvragen 74

#### 4 Risico's 77

- 4.1 Risicobegrippen 79
  - 4.2 Businessrisico's 80
  - 4.3 Risicomanagement 82
- Samenvatting 91  
Eindvragen 92

#### 5 Managementinstrumenten 95

- 5.1 Balanced Scorecard 97
  - 5.2 INK-model 104
  - 5.3 BSC, INK en AO 110
- Samenvatting 112  
Eindvragen 113

- 6 Automatisering 117**
- 6.1 De relatie tussen automatisering en administratieve organisatie 119
- 6.2 Aard van de automatisering binnen de organisatie 120
- 6.3 Beheersing van de automatisering 123
- 6.4 General computer controls 126
- 6.5 Application controls 130
- Samenvatting 133
- Eindvragen 134

## **DEEL 2**

### **Toepassingen 136**

#### **Deel 2A**

##### **Handel 140**

- 7 Inkoop en voorraad: de Bijenkorf 143**
- 7.1 Introductie op inkoop en voorraad 146
- 7.2 Inkopen 149
- 7.3 Bewaren van voorraden 162
- 7.4 Managementinformatie inkoop en voorraad 169
- 7.5 Samenvattende schema's inkoop en voorraad 170
- Eindvragen 175
  
- 8 Verkoop op rekening: FrysTec 179**
- 8.1 Introductie op verkoop op rekening 182
- 8.2 Verkopen 183
- 8.3 Managementinformatie verkoop op rekening 196
- 8.4 Samenvattende schema's verkoop op rekening 197
- Eindvragen 202
  
- 9 Contante verkopen: Media Markt 205**
- 9.1 Introductie op de contante verkopen 208
- 9.2 Voorraadbeheer 208
- 9.3 Verkopen 210
- 9.4 Klantenservice 215
- 9.5 Managementinformatie contante verkopen 216
- 9.6 Samenvattende schema's contante verkopen 216
- Eindvragen 219

#### **Deel 2B**

##### **Productie 222**

- 10 Massaproductie: ChocBar bv 225**
- 10.1 Productie, een kennismaking 228
- 10.2 Productievoorbereiding 229
- 10.3 Het productieproces 231
- 10.4 De verbandscontroles 233
- 10.5 De nacalculatie 236
- 10.6 Managementinformatie massaproductie 237
- 10.7 Samenvattende schema's 239
- Eindvragen 243

- 11 Stukproductie: C-bouw 245**
- 11.1 Introductie op het stukproductiebedrijf 248
- 11.2 Het verkoopproces 249
- 11.3 De productievoorbereiding 251
- 11.4 Het productieproces en de verbanden 253
- 11.5 Meer- en minderwerk 257
- 11.6 Projectbeheersing en nacalculatie 259
- 11.7 Managementinformatie stukproductie 261
- 11.8 Samenvattende schema's stukproductie 261
- Eindvragen 266

## Deel 2C

### Dienstverlening 268

- 12 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom zijn van het bedrijf: Smiley's eetcafé 271**
- 12.1 Introductie op dienstverlening doorstroming eigen goederen 274
- 12.2 Opbrengstverantwoording 274
- 12.3 Controlemaatregelen 275
- 12.4 Managementinformatie dienstverlening doorstroming eigen goederen 277
- 12.5 Samenvattende schema's dienstverlening doorstroming eigen goederen 277
- Eindvragen 281
  
- 13 Bedrijven met doorstroming van goederen van derden: Vakgarage Kleinman 285**
- 13.1 Introductie op dienstverlening doorstroming goederen van derden 288
- 13.2 Orderontvangst 289
- 13.3 Uitvoering 289
- 13.4 Facturering 289
- 13.5 Opbrengstverantwoording 290
- 13.6 Managementinformatie dienstverlening doorstroming goederen van derden 291
- 13.7 Samenvattende schema's bedrijven met doorstroming goederen van derden 291
- Eindvragen 295
  
- 14 Bedrijven die via vaste verbindingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren: TeleFour 299**
- 14.1 Introductie op dienstverlening via vaste verbindingen 302
- 14.2 Tarieven 302
- 14.3 Facturering 303
- 14.4 Verbandscontroles 305
- 14.5 Managementinformatie dienstverlening via vaste verbindingen 306
- 14.6 Samenvattende schema's dienstverlening via vaste verbindingen 307
- Eindvragen 310
  
- 15 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren: iTunes Store 313**
- 15.1 Introductie op bedrijven die informatie(diensten) leveren 316
- 15.2 Volledigheid van opbrengst 317
- 15.3 Managementinformatie bedrijven die informatie(diensten) leveren 318
- 15.4 Samenvattende schema's bedrijven die informatie of informatiediensten leveren 318
- Eindvragen 321

- 16 Beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering: SaturnusHotels 325**
  - 16.1 Introductie op beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 328
  - 16.2 De capaciteit 330
  - 16.3 De prijzen 332
  - 16.4 De reservering 334
  - 16.5 Het verblijf van de gast 337
  - 16.6 Managementinformatie beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 339
  - 16.7 Samenvattende schema's beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 339  
Eindvragen 344
  
- 17 Toegang zonder specifieke reservering: pretpark 347**
  - 17.1 Introductie op toegang zonder specifieke reservering 350
  - 17.2 Terug naar de jaren zestig van de vorige eeuw 351
  - 17.3 Terug naar het heden 353
  - 17.4 Managementinformatie toegang zonder specifieke reservering 355
  - 17.5 Samenvattende schema's toegang zonder specifieke reservering 356  
Eindvragen 358
  
- 18 Overige dienstverlening: het accountantskantoor 361**
  - 18.1 Introductie op het accountantskantoor 364
  - 18.2 Het personeelsproces 365
  - 18.3 De tarieven 370
  - 18.4 Het verkoopproces 371
  - 18.5 Beheersing van de activiteiten 372
  - 18.6 Meerwerk 376
  - 18.7 Managementinformatie het accountantskantoor 377
  - 18.8 Samenvattende schema's het accountantskantoor 377  
Eindvragen 381
  
- 19 Overige dienstverlening: de commerciële omroep 383**
  - 19.1 Introductie op de commerciële omroep 386
  - 19.2 De reclame-inkomsten 387
  - 19.3 De eigen programma's 389
  - 19.4 De ingekochte programma's 392
  - 19.5 Contract met de kabelmaatschappij 393
  - 19.6 Managementinformatie de commerciële omroep 393
  - 19.7 Samenvattende schema's de commerciële omroep 394  
Eindvragen 397
  
- 20 Overige dienstverlening: het makelaarskantoor 399**
  - 20.1 Introductie op het makelaarskantoor 402
  - 20.2 De randvoorwaarden 402
  - 20.3 De activiteiten 403
  - 20.4 Managementinformatie het makelaarskantoor 409
  - 20.5 Samenvattende schema's het makelaarskantoor 410  
Eindvragen 414

## DEEL 2D

### Overige typologieën 416

#### 21 Agrarische bedrijven 419

- 21.1 Introductie op agrarische bedrijven 420
- 21.2 Bijzondere kenmerken 422
- 21.3 Enige aspecten van administratieve organisatie 423
- 21.4 Managementinformatie agrarische bedrijven 426
  - Samenvatting 427
  - Eindvragen 428

#### 22 Massale gegevensverwerking: APG 431

- 22.1 Introductie op massale gegevensverwerking 433
- 22.2 Administratiefabriek 435
- 22.3 Managementinformatie 439
  - Samenvatting 441
  - Eindvragen 442

## DEEL 3

### AO-handboek 444

#### 23 AO-handboek De Schoenspecialist 447

- 23.1 Introductie op het AO-handboek 449
- 23.2 Basis van het AO-handboek 450
- 23.3 Kern van het AO-handboek: procedures IST-situatie 455
- 23.4 Kern van het AO-handboek: procedures SOLL-situatie 458
  - Samenvatting 464
  - Eindvragen 465

Antwoorden op de tussenvragen 466

Afkortingenlijst 480

Register 482

# 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 drie delen valt onder te verdelen, waarbij vooral het eerste deel teruggrijpt op het *Beginselen*boek, al gaat dit deel wel 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 gaan we in op de besturing van organisaties en het belang van informatieverzorging daarbinnen. Hoofdstuk 2 behandelt het begrip administratieve organisatie en gaat in op de relatie tussen AO en andere vakgebieden. In dit hoofdstuk gaan we ook in op het begrip AO-risico. In hoofdstuk 3 kijken we naar het begrip control in relatie tot administratieve organisatie en gaan we ook 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. In hoofdstuk 4 staan we langer stil bij het begrip risico's. We komen terug op het begrip AO-risico, maar plaatsen dit in een bredere context van risk-management. Hierbij sluiten we aan op de COSO-methodiek. In hoofdstuk 5 komen diverse managementinstrumenten aan de orde. Hoofdstuk 6 tot slot gaat in op het belang van ICT voor de administratieve organisatie en behandelt de beheersmaatregelen die daarbij horen.

Deel 2 omvat de hoofdstukken 7 tot en met 22. Hierin bespreken we de diverse organisaties gebaseerd op de typologie van Starreveld (zie tabel 1 hierna). We hebben voor deze benadering gekozen, omdat in het typologie-model 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 eenvoudige 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.

**TABEL 1** Typologie van Starreveld

Typologiemodel van Starreveld				Hoofdstuk
Werkend voor de markt	Handelsbedrijven	Op rekening		7 en 8
		Tegen contante betaling		7 en 9
	Productiebedrijven	Massaproductie		10
		Stukproductie		11
	Agrarische en extractieve bedrijven			21
	Bedrijven gericht op massale gegevensverwerking			22
	Dienstverlenende bedrijven	Met een zekere goederenbeweging	Eigen goederen	12
			Goederen van derden	13
			Levering via vaste verbindingen	14
		Informatiediensten		15
		Beschikbaar stellen capaciteit	Met specifieke reservering	16
			Zonder specifieke reservering	17
Overige dienstverlening		18, 19 en 20		
Financiële instellingen				
Niet werkend voor de markt	Overheid			
	Privaatrechtelijke instellingen			

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.

Deel 3 bestaat uit één hoofdstuk en behandelt het AO-handboek. In dit hoofdstuk komen de elementen naar voren waaruit een AO-handboek bestaat en wordt beschreven op welke wijze een AO-handboek opgesteld kan worden. Hiermee biedt dit hoofdstuk een goed handvat voor studenten die tijdens hun stage gevraagd wordt een AO-handboek op te stellen. Dit is een verzoek dat in de praktijk veelvuldig voorkomt.

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](http://www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl). Op de website is specifiek aandacht voor MKB-bedrijven. Tot slot merken wij op dat waar in het boek gesproken wordt over 'hij', dit gelezen dient te worden als 'hij/zij'.

### Bij de tweede druk

Ten opzichte van de eerste druk heeft zich een aantal wijzigingen voorgedaan.

Ten eerste is de structuur van deel 1 gewijzigd. Hoewel de onderwerpen die behandeld worden nagenoeg overeenkomen met de eerste druk, is de indeling van de hoofdstukken enigszins gewijzigd om een logischer geheel te krijgen. De belangrijkste wijzigingen zijn in de tabel 2 opgenomen:

**TABEL 2** Conversietabel onderwerpen per hoofdstuk

Onderwerp	Eerste druk	Tweede druk
Informatieverzorging	–	Hoofdstuk 1
Wat is AO	Hoofdstuk 1	Hoofdstuk 2
Controllen, controle en control	Hoofdstuk 2	Hoofdstuk 3
SOx, COSO	Hoofdstuk 3	Hoofdstuk 4
Hard en soft controls	Hoofdstuk 3	Hoofdstuk 3
Managementinstrumenten	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 5
Risicomanagement	Hoofdstuk 5	Hoofdstuk 4
Automatisering	Hoofdstuk 6	Hoofdstuk 6

Ten tweede zijn in de hoofdstukken van deel 2 geen afsluitende processchema's meer opgenomen, zoals in de eerste druk. Wel begint (nagenoeg) elk hoofdstuk van dit deel met een globaal schema en wordt het hoofdstuk afgesloten met twee samenvattende schema's. Het eerste schema geeft de inhoud weer in een samenvattende swimlane, het tweede volgens de structuur van de administratieve organisatie, zoals die in hoofdstuk 2 van het boek wordt beschreven.

De derde belangrijke wijziging is het nieuwe deel 3, dat handelt over het AO-handboek. Dit onderwerp werd in de eerste druk niet behandeld.

Tot slot is de tekst waar nodig geactualiseerd. Zo besteden we in hoofdstuk 9 (handel tegen contante verkoop) aandacht aan zelfscanning binnen supermarkten.

Wij hopen het vak administratieve organisatie op deze manier verder toegankelijk te hebben gemaakt.





# DEEL 1

## Theoretische grondslagen

- 1 Organisatie en informatie 19
- 2 Administratieve organisatie 39
- 3 Controller, controle en control 59
- 4 Risico's 77
- 5 Managementinstrumenten 95
- 6 Automatisering 117

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 steeds meer 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 informatieverzorging. 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 het

**besturen van een organisatie. Het gaat daarbij om de relatie tussen doelstellingen, strategie, missie en visie. Daarnaast wordt ingegaan op de opzet en rol van de informatieverzorging binnen de organisatie. In hoofdstuk 2 wordt een aantal kernbegrippen van de AO besproken, zoals de functiescheiding en de begroting. Hoofdstuk 3 behandelt het onderscheid en de samenhang tussen control en controle en bespreekt de functie van de controller binnen een organisatie. Bovendien wordt het verschil tussen harde en zachte controlemaatregelen behandeld. In hoofdstuk 4 staat het begrip risico centraal. Er wordt dieper ingegaan op het businessrisico en er is aandacht voor COSO-ERM, waarmee men poogt deze risico's zo veel mogelijk te managen. Ook het hiermee samenhangende 'corporate governance' wordt kort toegelicht. In hoofdstuk 5 wordt aandacht gegeven aan een tweetal managementinstrumenten, te weten de Balanced Scorecard en het INK-model. Hoofdstuk 6 ten slotte gaat over automatisering en over de relatie tussen automatisering en AO.**



# 1

# Organisatie en informatie

- 1.1   Organisatie**
- 1.2   Besturing van de organisatie**
- 1.3   Informatieverzorging**
- Samenvatting**
- Eindvragen**

In dit hoofdstuk staan de begrippen organisatie en informatie centraal. We doen dit omdat administratieve organisatie als belangrijkste doel heeft betrouwbare informatie te leveren.

Eerst staan we in paragraaf 1.1 stil bij het begrip organisatie. Vervolgens zullen we kijken naar de besturing van organisaties (paragraaf 1.2). Hierin zullen we het woord informatie al vaak tegenkomen. In paragraaf 1.3 gaan we aan de hand van het begrip informatieverzorging verder in op dit onderwerp.

# Openingscasus

1

## **Hart van Brabant Ziekenhuis stroomlijnt informatieverzorging voor 2.000 medewerkers**

Het Hart van Brabant Ziekenhuis (HBZ) heeft een informatieportaal ontwikkeld, waarmee het voor de ruim 2.000 medewerkers mogelijk is om op een eenvoudige, eenduidige en efficiënte manier HBZ-gerelateerde informatie te communiceren, te vinden, te beheren en te archiveren. Het informatieportaal op basis van SharePoint is de oplossing om HBZ-gerelateerde informatie organisatiebreed vindbaar en beheersbaar te maken. Met de komst van het portaal kunnen medewerkers 24 uur per dag terecht op deze ene plek voor alle documenten, protocollen, plannen, contracten en projecten. Maar ook om bijvoorbeeld collega's op te zoeken in het telefoonboek, het

HBZ nieuws te raadplegen of te kijken wat het menu van de dag is.

Door gebruik te maken van het documentbeheer binnen SharePoint wordt het hoofd geboden aan de alsmaar in omvang toenemende hoeveelheid documenten. Zo wordt voorkomen dat documenten op verschillende plekken staan, verouderd raken, er verschillende versies zijn of dat documenten niet toegankelijk zijn voor alle medewerkers voor wie ze nuttig zijn. En zeker zo belangrijk: documenten zijn met dit documentbeheer goed vindbaar, waardoor een positieve bijdrage wordt geleverd aan de effectiviteit. Daarnaast is SharePoint ook ingezet om de huidige netwerkschijven te vervangen zodat de geavanceerde mogelijkheden van SharePoint, zoals zoeken en samenwerken benut kunnen worden.

## 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. Welke twee organisaties kun je noemen binnen zo'n toestel? Geef hierbij 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 (fraude).

Uit de definitie blijkt ook 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 elftal 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' terecht komen. 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 notariuskantoor, 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. 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 is dan ook gelijk het kenmerkende verschil tussen een bedrijf en een organisatie. De definitie van organisatie hebben we hiervoor gezien. Een bedrijf is een specifieke vorm van een organisatie, namelijk een organisatie waar het doel is het behalen van winst. Voor het vakgebied administratieve organisatie is dit onderscheid overigens niet altijd van belang. Daarom zullen we de termen door elkaar heen gebruiken, tenzij het specifiek gaat om zaken die voor een bedrijf wel gelden en andere organisaties niet of omgekeerd.

#### TUSSENVRAAG 1.2

Wat is de te leveren output bij de FC Baltovenaars?

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, en is mede afhankelijk van het type organisatie.



**TUSSENVRAAG 1.3**

Welke drie bronnen van kapitaal zal FC Baltovenaarshebben?

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 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 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).

Agencytheory

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 *Hidden action*. Hij weet niet zeker of de agent zijn best doet en of hij de goede dingen doet.
- 2 *Hidden information*. Hij weet niet of de agent de waarheid vertelt als hij zich verantwoordt.

Hidden action

Hidden information

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.

Informatieasymmetrie

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 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

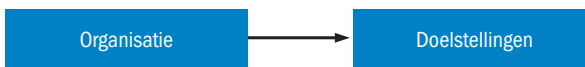
Als laatste noemen we informatie. Dit hangt nauw samen met de eerdergenoemde computersystemen. Deze hebben als doel de juiste informatie te verschaffen zodat de mensen in de organisatie (of machines) hun werk kunnen doen. Omdat informatie en informatieverzorging een belangrijke rol spelen binnen een administratieve organisatie gaan we daar in paragraaf 1.3 verder op in.

In de volgende paragraaf gaan we in op de besturing van de organisaties.

## 1.2 Besturing van de organisatie

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



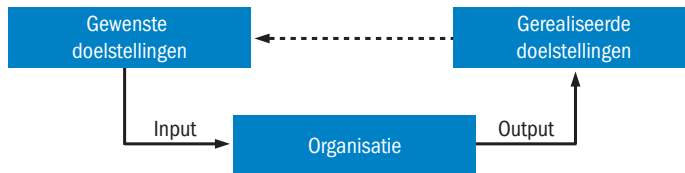
Als we dit model uitbreiden, brengen we de elementen erin dat de output, die door de organisatie is 'geproduceerd' op basis van input, leidt tot het bereiken van de doelstellingen. Dit is weergegeven in figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Input, output en doelstellingen



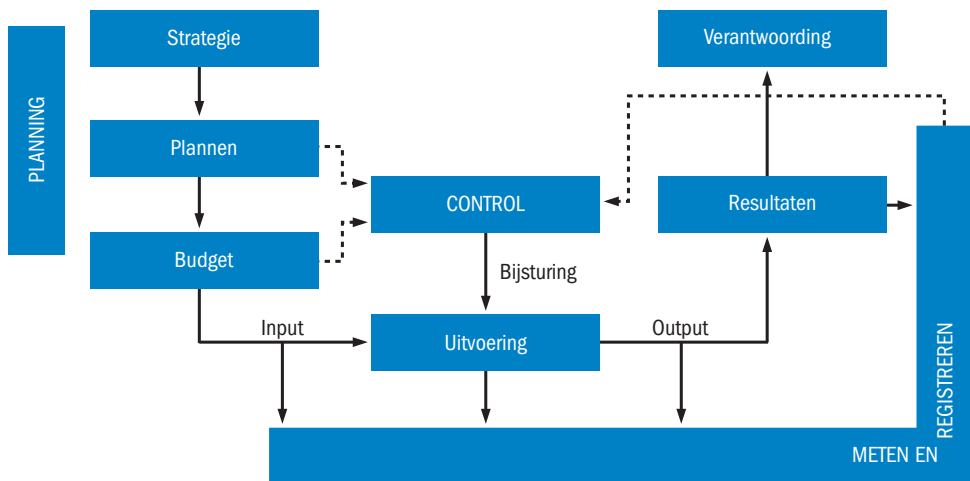
Echter, in de praktijk blijkt het halen van de doelstellingen een lastige opgave. Daarom bepalen organisaties vooraf de doelstelling die ze willen bereiken en ze meten of deze ook werkelijk behaald wordt. Zo niet, dan zal bijsturing plaatsvinden. Dit proces is weergegeven in figuur 1.4.

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 meer aansluiten bij de gangbare literatuur over de besturing van organisaties en die een goede basis vormen voor het nadenken over de rol van de administratieve organisatie in het geheel.

FIGUUR 1.5 Besturing van organisaties



We gaan nu nader in op de diverse elementen van dit schema. 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, doelen en plannen, budget, planning, uitvoering, meten en registreren, control en verantwoording).

### Strategie

Het schema 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 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 1.2****De missie van Philips**

De missie van Philips luidt: Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.

*Bron: website Philips NV, zomer 2013*

*Visie***Visie**

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

De missie wordt vertaald in een visie. 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 1.3****De visie van Philips**

Philips streeft ernaar om door middel van innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.

*Bron: website Philips NV, zomer 2013*

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.

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 weer naar Philips kijken.

Strategie

1

---

**VOORBEELD 1.4**

## De uitgangspunten van Philips

De uitgangspunten van Philips zijn:

- de wil om te winnen
- het heft in handen nemen
- samen uitstekend presteren

*Bron: website Philips NV, zomer 2013*

---

Uiteraard komen missie, visie en strategie niet uit de lucht vallen. Binnen bestaande organisaties zullen deze zijn gebaseerd op het verleden. Een strategiewijziging, zeker bij grote organisatie, 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 op het gebied van de economie, het milieu, wet- en regelgeving, concurrenten, klanten en leveranciers. Kortom, er zijn veel omstandigheden die van belang zijn.

**TUSSENVRAAG 1.5**

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

De omstandigheden die van invloed zijn op de strategie zijn dus vooral 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?
E	Economisch	Hoe ontwikkelt de economie zich?
S	Sociaal	Hoe ontwikkelt de maatschappij zich?
T	Technologisch	Zijn er technologisch belangrijke ontwikkelingen?
E	Ecologisch	Welke eisen stelt de zorg voor milieu en klimaat?
P	Politiek	Zijn er politieke maatregelen te verwachten?

**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. Zoals eerder is vermeld, zijn de doelstellingen bij bedrijven veelal financieel. Bij andere soorten organisaties (denk aan gemeenten, ziekenhuizen) zullen de doelstellingen op een andere manier geformuleerd zijn.

**VOORBEELD 1.5**

## Doelstellingen op de middellange termijn van Philips

Uitgaande van 2013 zijn de doelstellingen van Philips op de middellange termijn:

- vergelijkbare omzetgroei van 4-6%, uitgaande van een feitelijke BBP-groei van 3-4% per jaar
- gerapporteerde EBITA-marges van 10-12% voor de Groep:
  - 15-17% voor Healthcare
  - 8-10% voor Consumer Lifestyle (exclusief licenties)
  - 8-10% voor Lighting
- rendement op geïnvesteerd vermogen van 12-14%

Toelichting:

BBP = Bruto Binnenlandse Product

Rendement = winst in % van het vermogen

EBITA = Earning before interest tax and amortisation (winst voor rente, belastingen en afschrijvingen)

Bron: website Philips NV, zomer 2014

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 onderscheiden: meerjarenplannen en jaarplannen. Hierbij zijn de *meerjarenplannen* een soort verbindingschakel 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**

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 het komende jaar moeten bereiken. In dit verband wordt ook wel over targets gesproken.

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. 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 en misschien wel bij uitstek, heeft het de taak om te

Targets

Tactische niveau

Middle management

bewaken of de doelstellingen behaald worden. Dit laatste is onderdeel van 'control', een begrip waar we het nog uitgebreid over gaan hebben, ook in hoofdstuk 3.

### Planning

In figuur 1.5 zag 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.

Planning & control

#### TUSSENVRAAG 1.6

Waarom vindt control bij voorkeur tijdens het proces plaats?

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.

Tactische informatie

### Uitvoering

Bij de uitvoering hebben we te maken met de dagelijkse activiteiten en alhoewel er jaarlijks plannen en budgetten worden opgesteld, die allemaal moeten worden gerealiseerd, lopen de dagelijkse activiteiten natuurlijk gewoon door. De organisatie blijft levensmiddelen verhandelen (supermarkt), auto's bouwen (autofabriek), mensen vervoeren (luchtvaartmaatschappij), mensen opleiden (school) enzovoort. Alleen om een boekjaar (ook financieel) te kunnen afsluiten, vindt er een jaarlijkse 'knip' plaats en wordt weer met een schone lei begonnen.

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 bij dit onderdeel is informatie nodig, de zogenaamde operationele informatie. Dit is heel concrete, gedetailleerde informatie, die 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.

Operationele informatie

TABEL 1.2 Voorbeelden van operationele informatie

Operationele informatie	Afdeling of functionaris
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

Deze lijst is natuurlijk lang niet compleet en verschilt per organisatie en daarbinnen per afdeling en per functionaris. Wel is het goed om 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.

Geaggregeerde informatie

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 hebt kunnen zien, is er, 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 zijn 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 alleen maar financiële informatie. Zeker in het bedrijfsleven gaat het uiteindelijk om het geld en dat is ook 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 volgend 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. We zeggen ook wel dat het schema werkt volgens het cybernetisch principe. Hiermee bedoelen we dat de 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 van de centrale verwarming.

#### TUSSENVRAAG 1.7

Leg uit waarom een thermostaat volgens het cybernetisch principe werkt.

#### 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. 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.

IST-situatie  
SOLL-situatie

In deze paragraaf hebben we inzicht gegeven in het besturen van een organisatie. Hierbij hebben we gezien dat een centrale rol is weggelegd voor informatie, op alle niveaus. Voordat we ons in het volgende hoofdstuk gaan bezighouden met administratieve organisatie, is het daarom goed wat langer stil te staan bij het onderwerp informatieverzorging.

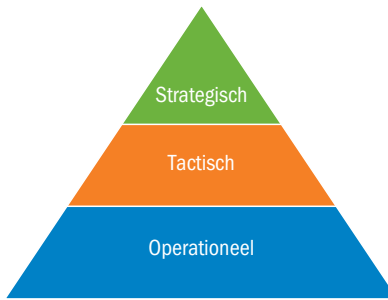
## 1.3 Informatieverzorging

Hiervoor heb je al kunnen lezen dat een organisatie informatie nodig heeft om (goed) te kunnen functioneren. Eigenlijk is dat ook een voor de hand liggende conclusie, want stel je eens voor dat er op Schiphol geen informatie is over vluchten die vertrekken of aankomen, dat niemand weet waar je moet inchecken, je koffer kunt afgeven of oppikken. Ook zonder al te veel fantasie, zul je jezelf kunnen voorstellen wat voor een enorme chaos dat zou veroorzaken en je zult ook begrijpen dat de luchthaven waarschijnlijk direct zal moeten sluiten.

In de vorige paragraaf gezien hebben al gezien dat er verschillende soorten van informatie zijn, afhankelijk van de functie die de informatie heeft in de besturing van de organisatie. Deze niveaus kunnen we samenvatten in de informatiepiramide (zie figuur 1.6).

Informatie-  
piramide

FIGUUR 1.6 Informatiepiramide



De niveaus hangen samen met het niveau van besturing van de organisatie. In tabel 1.3 zijn de kenmerken van de drie soorten informatie samengevat.

TABEL 1.3 Voorbeelden van informatie volgens de informatiepiramide

Soort informatie	Bestemd voor	Doel	Kenmerk	Voorbeeld
Strategisch	Topmanagement	Bepalen strategie	Veelal extern	Technologische ontwikkelingen
Tactisch	Middle management	Bepalen of doelstellingen gehaald worden	Samengevatte, interne informatie	Omzet t.o.v. budget
Operationeel	Uitvoerend management	Dagelijkse gang van zaken goed laten verlopen	Gedetailleerde interne informatie	Uit te leveren goederen voor klant A

**Informatie**

Twee kenmerken van informatie zijn dat het een eindproduct is en dat het (voor iemand) betekenis moet hebben. Om met dat laatste te beginnen: als niemand er iets aan heeft of er iets mee kan, is er geen sprake van informatie. Er is dan hooguit sprake van een gegeven, de beschrijving van een feit. Dus de wetenschap dat het op dit moment 30 graden is in Kaapstad, zal voor mij pas informatie zijn als ik bijvoorbeeld op het punt sta om naar Kaapstad af te reizen. Ik weet dan dat ik mijn korte broek moet inpakken. In alle andere gevallen heb ik er niets aan om de temperatuur daar te weten. Zo is het ook in een bedrijf. Als ik niet op de afdeling Verkoop werk, is het voor mij niet interessant om te vernemen dat klant X zijn laatste bestelling heeft gewijzigd. Zelfs voor de verkoopmanager vormt die mededeling geen informatie. De enige die er echt iets aan heeft, is de verkoper die de bestelling van X heeft vastgelegd en deze nu dus zal moeten wijzigen.

**Gegeven****TUSSENVRAAG 1.8**

Waarom is de mededeling voor de verkoopmanager geen informatie? Wat zou met betrekking tot klant X wel informatie voor de manager kunnen zijn?

Het andere kenmerk, dat informatie een eindproduct is, doet vermoeden dat er dus een productieproces aan vooraf is gegaan. En inderdaad, net als bier het eindproduct van het brouwen is, vormt informatie het eindproduct van het informatieverzorgingsproces. Dat proces kent een aantal activiteiten, eenvoudig gezegd komt het neer op het schema in figuur 1.7.

FIGUUR 1.7 Informatieverzorging



Zoals je ziet vormt de functie van een medewerker het uitgangspunt. Logisch, want zoals gezegd: informatie die niet in een behoefte voorziet, is geen informatie. Je zult je kunnen voorstellen dat veel, zo niet alle, activiteiten in het proces van informatieverzorging zijn geautomatiseerd. Het verzamelen en vastleggen zal bij sommige bedrijven nog handmatig gebeuren, de verwerking en verstrekking worden in elk geval door het computersysteem gedaan. Bij het handmatig verzamelen en vastleggen van gegevens kun je bijvoorbeeld denken aan het verzamelen van inkoopfacturen die met de post van leveranciers zijn ontvangen en het vervolgens intikken van die gegevens in het computersysteem. Tegenwoordig worden de inkoopfacturen voor een groot deel op elektronische wijze aangeleverd, zodat de gegevens niet meer handmatig vastgelegd hoeven te worden. Bij de productie geldt eigenlijk iets soortgelijks: bij sommige bedrijven worden de productiegegevens nog handmatig verzameld en daarna ingevoerd, bij andere bedrijven worden de gegevens automatisch door de machines zelf in het computersysteem geregistreerd.

Bij de verwerking van gegevens gaat het erom dat de gevraagde informatie wordt samengesteld op basis van de vastgelegde gegevens. Als het management bijvoorbeeld een overzicht van de verkopen in Nederland over het afgelopen kwartaal wil hebben, dan zal dat worden 'geproduceerd' op basis van de gegevens van alle individuele verkooptransacties in Nederland in de betreffende periode. Het zodanig inrichten van het computersysteem dat het aan alle medewerkers informatie kan leveren, is overigens een langdurig en kostbaar traject. Ook het Hart van Brabant Ziekenhuis, uit de openingscasus, heeft daar de nodige energie en geld in moeten steken, al met al zal het ziekenhuis er, samen met een externe partij, zeker wel zo'n twee jaar mee bezig geweest.

### Kwaliteitseisen

De overeenkomst van informatie met een industrieel eindproduct gaat nog verder en heeft ook betrekking op de kwaliteitseisen die aan een product worden gesteld. Een auto die van de lopende band in de autofabriek af komt rollen, moet aan allerlei kwaliteitseisen voldoen. De auto moet veilig zijn, zuinig, milieuvriendelijk en je moet er ook nog 180 km per uur mee kunnen rijden. De eisen die aan de kwaliteit van informatie worden gesteld, zijn minder spectaculair en komen in principe neer op:

- a begrijpelijkheid
- b relevantie
- c betrouwbaarheid

#### *Ad a Begrijpelijkheid*

Is de informatie in een zodanige vorm dat zij voor de gebruiker te begrijpen en daardoor te gebruiken is? De gebruiker van de informatie zal zelf ook kunnen aangeven in welke vorm hij de informatie het liefst ontvangt. Tenslotte heeft de een graag een grafiek en ziet een ander liever een tabel met getallen.

**Begrijpelijkheid**

*Ad b Relevantie***Relevantie**

De informatie moet de medewerker in staat stellen om zijn werk goed te kunnen uitvoeren. Deze kwaliteitseis kent twee aspecten:

1 *Effectiviteit*. Wordt degene die de informatie ontvangt er echt door ondersteund? We hebben hier weer te maken met onze eerdere stelling dat informatie die niet voorziet in de informatiebehoefte, geen informatie is. Zoals al eerder is aangegeven, hangt de informatiebehoefte af van de functie en taken die iemand heeft. De directeur van het bedrijf moet over andere zaken worden geïnformeerd dan de inkoper of administrateur.

**Informatie-behoefte****Tijdigheid**

2 *Tijdigheid*. Is de informatie er op het juiste moment? Als de directie morgenochtend wil besluiten of er al dan niet wordt geïnvesteerd in een nieuwe machine, moet de informatie waarop die beslissing wordt gebaseerd uiterlijk vandaag beschikbaar zijn. Informatie die pas over een paar dagen bekend wordt, is niet meer relevant en heeft daarom geen enkele waarde meer.

*Ad c Betrouwbaarheid***Betrouwbaarheid**

Kun je de informatie vertrouwen? Deze kwaliteitseis wordt vaak onderverdeeld in:

**Juistheid**

1 *Juistheid*. Klopt de informatie met de werkelijkheid? Als een verkoper, op basis van de voorraad informatie, aan een klant belooft dat er morgen zal worden geleverd, is het wel zuur als blijkt dat er in werkelijkheid onvoldoende op voorraad ligt in het magazijn.

**Volledigheid**

2 *Volledigheid*. Is er niets van belang achterwege gelaten? Als de directie over de investering in de machine beslist, moet de informatie over de kosten en baten wel volledig zijn. Als bijvoorbeeld informatie over bepaalde kosten is weggelaten, zal de beslissing misschien wel ten onrechte worden genomen.

**TUSSENVRAAG 1.9**

Wat zou er de oorzaak van kunnen zijn dat de verstrekte informatie niet met de werkelijkheid overeenkomt?

Ook aan het productieproces, de informatieverzorging zelf, kunnen eisen worden gesteld. Een randvoorwaarde is dat de baten van de informatieverzorging altijd groter moeten zijn dan de kosten. Dit klinkt redelijk, maar het probleem daarbij is dat het soms lastig is om de baten goed te kunnen berekenen. Soms wordt in dit verband ook wel een onderscheid gemaakt naar mate van urgentie. Er is dan sprake van noodzakelijke, gewenste en nuttige informatie. Bij de noodzakelijke informatie wordt niet op de kosten gelet, bij de gewenste en nuttige informatie speelt het kostenaspect een steeds belangrijker rol. Naast deze randvoorwaarde zijn er de volgende kwaliteitseisen:

**Flexibiliteit**

- *Flexibiliteit*. Hoe eenvoudig kan het systeem worden aangepast als de informatiebehoefte zijn veranderd? Bij modernere systemen is dat veelal een kwestie van enkele parameters anders instellen, bij oudere systemen gaat dat een stuk moeizamer.

**Continuïteit**

- *Continuïteit*. Zijn er afdoende maatregelen getroffen om uitval van het computersysteem te voorkomen? Denk aan bijvoorbeeld beveiligingsmaatregelen of periodieke back-ups.

**Betrouwbaarheid**

- *Betrouwbaarheid en controleerbaarheid*. Is de gegevensverwerking betrouwbaar en kan dat worden gecontroleerd? De controle gebeurt tijdens zogenaamde EDP-audits op basis van logbestanden, waarin exact is vastgelegd wie, wanneer, wat met het systeem heeft gedaan.

- *Privacy.* Zijn er maatregelen genomen om ongevoegd gebruik van de informatie te voorkomen? De portier van het ziekenhuis mag tenslotte geen toegang hebben tot medische gegevens.

Privacy

#### TUSSENVRAAG 1.10

Wat zijn bij het Hart van Brabant Ziekenhuis de baten van de informatieverzorging? Zijn de baten bij het ziekenhuis anders dan bij een commercieel bedrijf?

#### Informatiesysteem

De informatieverzorging vindt plaats met behulp van een geautomatiseerd informatiesysteem. Met een dergelijk systeem worden de gegevens verzameld, vastgelegd, verwerkt en verstrekt. In het verleden gebruikten organisaties voor elk bedrijfsproces vaak een apart informatiesysteem. Zo waren er dan binnen een bedrijf een verkoopsysteem in gebruik, een inkoopstelsel, een productiesysteem, een factureringssysteem en een boekhoudstelsel. Men noemde dit wel 'eilandautomatisering'. Aangezien de informatiesystemen onderling gegevens moesten kunnen uitwisselen, waren er tussen de eilanden ook weer allerlei 'bruggen' aangelegd. Het plaatje van de informatievoorziening werd er op die manier beslist niet duidelijker op. Met de komst van de ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) werd het mogelijk om de informatieverzorging van de organisatie geïntegreerd aan te pakken. Dat wil zeggen dat er één informatiesysteem in de organisatie kwam dat alle processen automatiseert en alle informatie voor alle medewerkers levert. Een ERP-systeem werkt met centrale gegevensopslag in één database. Op die manier kunnen bijvoorbeeld de klantgegevens die door Verkoop zijn vastgelegd, ook worden gebruikt bij de facturering en het debiteurenbeheer. Iedereen werkt dus met dezelfde gegevens. Maar dat is toch ook heel logisch, zul je misschien zeggen. Inderdaad, maar nog niet zo heel erg lang geleden waren de gegevens over dezelfde klant wel drie keer opgeslagen. Een keer bij Verkoop, een keer bij Facturering en nog een keer bij Debiteuren.

Informatie-systeem

Eiland-automatisering

ERP-systemen

#### TUSSENVRAAG 1.11

Wat is het risico als de klantgegevens op verschillende plaatsen in het bedrijf zijn opgeslagen?

Het is overigens niet zo dat alle bedrijven een ERP-systeem gebruiken. ERP-systemen zijn complex, duur in aanschaf en kennen een lang implementatietraject. Voor veel bedrijven uit met name het MKB loont de aanschaf zich daarom niet. Een ander nadeel van ERP-systemen is dat ze geen maatwerkoplossing bieden. Voor de meeste bedrijven is dat geen probleem, maar sommige bedrijven zijn niet met standaardsoftware te automatiseren. Denk bijvoorbeeld aan een ziekenhuis of aan de Belastingdienst. De processen die daar plaatsvinden, wijken zodanig af van wat er in andere organisaties gebeurt, dat ze niet goed door een ERP-systeem ondersteund kunnen worden. Deze organisaties zijn wel gedwongen om voor een andere aanpak te kiezen.

We zijn in deze paragraaf verder ingegaan op het begrip informatie en hebben gezien op welke wijze informatie wordt gemaakt. In het volgende hoofdstuk gaan we ons bezighouden met het vak dat zich bezighoudt met het verzorgen van de informatie: administratieve organisatie.

# Samenvatting

1

- 
- ▶ In dit hoofdstuk hebben we kennisgemaakt met de begrippen organisatie en informatie. We zijn gestart met een kennismaking met het begrip organisatie. Vervolgens hebben we gekeken naar de manier waarop organisaties hun doelstellingen formuleren en bewaken dat de doelstellingen gehaald worden. Een van de conclusies was dat het binnen de organisatie van essentieel belang is dat over de juiste informatie wordt beschikt; informatie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Vervolgens hebben we gezien dat informatie het resultaat is van een 'productieproces' waarin een belangrijke rol is weggelegd voor een informatiesysteem.
-

# Eindvragen

- 
- 1.1** Geef van de volgende organisaties aan wat de input, output en doelstellingen zijn:
- a** Studentenprojectgroep binnen een hbo-opleiding.
  - b** Feestcommissie van de voetbalvereniging.
  - c** Politieke partij.
- 1.2** Beschrijf de agencytheorie.
- 1.3** Beschrijf waarom het begrip planning & control een centrale positie inneemt binnen de besturing van organisaties.
- 1.4** Wat is het verschil tussen gegevens en informatie?
- 1.5** Teken de informatiepiramide en geef concrete voorbeelden van de drie soorten informatie voor Albert Heijn.
- 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** Informatie moet aan bepaalde eisen voldoen. Beschrijf deze.
-