

SERIE Beheersen van bedrijfsprocessen

De kern van de administratieve organisatie



Noordhoff Uitgevers

M. Paur & A.G.J. van Boxel

3^e druk

Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

De kern van de administratieve organisatie

Mark Paur RA MMO

drs. Toine van Boxel

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

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 of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

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

0 / 19



© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

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

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

ISBN(ebook) 978-90-01-88962-3

ISBN 978-90-01-88961-6

NUR 786

Woord vooraf

In het woord vooraf van de eerste en tweede druk werd de noodzaak van het beheersen van de bedrijfsvoering onderstreept. In beide gevallen (2010 en 2014) werd dit geïllustreerd met een aantal voorbeelden uit de praktijk waaruit bleek dat bedrijven en andere organisaties niet 'in control' waren. Helaas is dit voor de derde druk niet anders: banken die zich niet houden aan wetgeving; ziekenhuizen die failliet gaan omdat de financiële situatie slechter was dan verwacht en verdenkingen van steekpenningen, het haalt regelmatig de voorpagina's van de kranten. En had iemand in 2014 van het woord 'sjoemelsoftware' gehoord? Kortom: bedrijven vliegen nog steeds regelmatig uit de bocht.

In dat opzicht is er niet veel veranderd. Wat wel verandert, is de omgeving waarin bedrijven opereren. De situatie in de wereld is onzeker: handelsoorlogen steken de kop op, Brexit stelt nieuwe eisen aan het zakendoen met een van onze belangrijkste handelspartners en de technologie blijft zich razendsnel ontwikkelen. Hoewel niemand in de toekomst kan kijken, is de verwachting dat de ontwikkelingen zullen versnellen. Blockchain en kunstmatige intelligentie kunnen een 'gamechanger' worden in veel sectoren.

Vanwege de impact van deze ontwikkelingen is het voor een boek over administratieve organisatie belangrijk om up-to-date te blijven. Dat hopen we te bereiken met deze herziening. We behouden uiteraard het goede, met name de relatie met de praktijk en de toegankelijkheid van de stof voor de hbo-student. We hebben hierin een aantal accenten aangebracht, mede op basis van de vernieuwde CEA-eindtermen voor de accountantsopleiding. Dit betreft vooral de hoofdstukken die voorafgaan aan de praktijkhoofdstukken. We besteden meer aandacht aan het brede begrip control, met een prominentere plaats voor het COSO-model, waarbij we ons baseren op het COSO-ICF model van 2013. Daarna gaan we uitgebreider in op de diverse componenten van de administratieve organisatie. Hierbij plaatsen we het begrip 'risico' in perspectief van zowel COSO als administratieve organisatie, voor veel studenten lastig te onderscheiden. In de inleiding op de volgende pagina's beschrijven we uitgebreider de verschillen tussen de vorige en deze druk. In de conversietabel wordt duidelijk waar onderwerpen uit de tweede druk te vinden zijn in deze, vernieuwde, derde druk.

De structuur van het praktijkdeel is op hoofdlijnen ongewijzigd gebleven. We volgen hierbij het typologiemodel van Starreveld. Omdat het boek primair bedoeld is voor hbo-studenten accountancy en bedrijfseconomie (finance & control) komen bepaalde typologieën (met name financiële instellingen en overheidsorganisaties) niet aan bod. De opbouw van de praktijkhoofdstukken is in de derde druk meer uniform, waarbij we de



volgorde van de componenten van de administratieve organisatie hantieren. In het nieuwe hoofdstuk 22 vertalen we alle theorie naar de uitwerking van casussen. Hierbij zijn 7 casussen opgenomen waarvan de uitwerkingen op de website staan.

We hopen met de vernieuwing van het boek en de bijbehorende website nog beter aan te sluiten op de wensen van de hbo-student en -docent om de taaie materie van administratieve organisatie toegankelijk en inzichtelijk te presenteren.

Wij houden ons uitdrukkelijk aanbevolen voor suggesties ter verbetering van dit boek en wensen u veel studie- en leesplezier.

Mark Paur
Toine van Boxel
Najaar 2018

Serieoverzicht

Serie Beheersen van bedrijfsprocessen

- *Beginselen van de financiële administratie* (2^e dr., 2013),
978-90-01-82065-7
website: www.beginselenvandefinancieleadministratie.noordhoff.nl
- *ERP en Business Management* (4^e dr., 2016), 978-90-01-87593-0
website: www.erp.noordhoff.nl
- *Beginselen van de administratieve organisatie* (3^e dr., 2017),
978-90-01-87681-4
website: www.beginselenadministratieveorganisatie.noordhoff.nl
- *De kern van de administratieve organisatie* (3^e dr., 2019),
978-90-01-88961-6
website: www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl

Inhoud

Inleiding 12

DEEL 1

Theoretische grondslagen 16

1 Organisatie en besturing 19

- 1.1 Organisatie 21
- 1.2 Besturing van de organisatie 24
- Samenvatting 32
- Eindvragen 33

2 Control en controlmodellen 37

- 2.1 Waarom control? 39
- 2.2 Wat is control? 43
- 2.3 COSO Internal Control Framework 46
- 2.4 Risicomanagement 52
- 2.5 Toepassingen in de praktijk 54
- 2.6 Tax Control Framework 60
- Samenvatting 61
- Eindvragen 63

3 Informatie en informatieverzorging 67

- 3.1 Informatie als product 69
- 3.2 Soorten informatie 73
- 3.3 Balanced Scorecard 75
- Samenvatting 84
- Eindvragen 85

DEEL 2

Administratieve organisatie 88

4 Administratieve organisatie en interne controle 91

- 4.1 Wat is administratieve organisatie? 93
- 4.2 Interne controle 94
- 4.3 Interne controle en internal control 95
- 4.4 Elementen van administratieve organisatie 98
- Samenvatting 100
- Eindvragen 101

5 Typologie en attentiepunten 105

- 5.1 Typologie 107
- 5.2 Attentiepunten en risico's 109
 - Samenvatting 111
 - Eindvragen 112

6 Randvoorwaarden van de administratieve organisatie 115

- 6.1 Functiescheiding 117
- 6.2 Automatisering 119
- 6.3 Begroting en normen 120
- 6.4 Richtlijnen 121
 - Samenvatting 123
 - Eindvragen 124

7 Automatisering 127

- 7.1 Relatie tussen automatisering en administratieve organisatie 129
- 7.2 Aard van de automatisering binnen de organisatie 130
- 7.3 Enterprise resource planning 131
- 7.4 Ontwikkelingen binnen automatisering 134
- 7.5 Beheersing van de automatisering 138
- 7.6 General computer controls 142
 - Samenvatting 149
 - Eindvragen 150

8 Processen en controles en analyses 153

- 8.1 Processen 155
- 8.2 Controles en analyses 159
- 8.3 SOLL en IST 164
 - Samenvatting 166
 - Eindvragen 167

DEEL 3

Toepassingen 168

Deel 3A

Handel 172

9 Inkoop: de Bijenkorf 175

- 9.1 Typologie en steunpunten 177
- 9.2 Attentiepunten en risico's 178
- 9.3 Randvoorwaarden 178
- 9.4 Processen 181
- 9.5 Controles en analyses 196
- 9.6 Informatiebehoefte inkoop 197
- 9.7 Samenvattende schema's inkoop 198
 - Eindvragen 203

10 Voorraad: de Bijenkorf 205

- 10.1 Attentiepunten en risico's 207
- 10.2 Randvoorwaarden 207

- 10.3 Processen [207](#)
- 10.4 Controle van de voorraad [213](#)
- 10.5 Controles en analyses [215](#)
- 10.6 Samenvattende schema's voorraad [215](#)
[Eindvragen](#) [217](#)

- 11 Verkoop op rekening: FrysTec** [221](#)
- 11.1 Typologie en steunpunten [223](#)
- 11.2 Attentiepunten en risico's [224](#)
- 11.3 Randvoorwaarden [224](#)
- 11.4 Processen [227](#)
- 11.5 Controles en analyses [241](#)
- 11.6 Informatiebehoefte verkoop op rekening [242](#)
- 11.7 Samenvattende schema's verkoop op rekening [243](#)
[Eindvragen](#) [248](#)

- 12 Contante verkopen: MediaMarkt** [251](#)
- 12.1 Typologie en steunpunten [253](#)
- 12.2 Attentiepunten en risico's [253](#)
- 12.3 Randvoorwaarden [254](#)
- 12.4 Processen [255](#)
- 12.5 Controles en analyses [264](#)
- 12.6 Informatiebehoefte contante verkopen [265](#)
- 12.7 Samenvattende schema's contante verkopen [265](#)
[Eindvragen](#) [268](#)

Deel 3B

Productie [270](#)

- 13 Massaproductie: ChocBar bv** [273](#)
- 13.1 Typologie en steunpunten [275](#)
- 13.2 Attentiepunten en risico's [277](#)
- 13.3 Randvoorwaarden [277](#)
- 13.4 Processen [280](#)
- 13.5 Controles en analyses [284](#)
- 13.6 Informatiebehoefte massaproductie [288](#)
- 13.7 Samenvattende schema's massaproductie [289](#)
[Eindvragen](#) [293](#)

- 14 Stukproductie: C-bouw** [297](#)
- 14.1 Typologie en steunpunten [299](#)
- 14.2 Attentiepunten en risico's [299](#)
- 14.3 Randvoorwaarden [301](#)
- 14.4 Processen [302](#)
- 14.5 Controles en analyses [314](#)
- 14.6 Informatiebehoefte stukproductie [316](#)
- 14.7 Samenvattende schema's stukproductie [317](#)
[Eindvragen](#) [322](#)

Deel 3C

Dienstverlening 324

- 15 **Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom zijn van het bedrijf: Smiley's eetcafé 327**
 - 15.1 Typologie en steunpunten 329
 - 15.2 Attentiepunten en risico's 330
 - 15.3 Randvoorwaarden 330
 - 15.4 Processen 332
 - 15.5 Controles en analyses 334
 - 15.6 Informatiebehoefte dienstverlening doorstroming eigen goederen 335
 - 15.7 Samenvattende schema's dienstverlening doorstroming eigen goederen 336
 - Eindvragen 340

- 16 **Bedrijven met doorstroming van goederen van derden: Vakgarage Kleinman 343**
 - 16.1 Typologie en steunpunten 345
 - 16.2 Attentiepunten en risico's 346
 - 16.3 Randvoorwaarden 346
 - 16.4 Processen 348
 - 16.5 Controles en analyses 350
 - 16.6 Informatiebehoefte dienstverlening doorstroming goederen van derden 351
 - 16.7 Samenvattende schema's dienstverlening doorstroming goederen van derden 352
 - Eindvragen 356

- 17 **Bedrijven die via vaste verbindingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren: TeleFour 359**
 - 17.1 Typologie en steunpunten 361
 - 17.2 Attentiepunten en risico's 361
 - 17.3 Randvoorwaarden 362
 - 17.4 Processen 363
 - 17.5 Controles en analyses 367
 - 17.6 Informatiebehoefte dienstverlening via vaste verbindingen 368
 - 17.7 Samenvattende schema's dienstverlening via vaste verbindingen 369
 - Eindvragen 372

- 18 **Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren: Apple App Store 375**
 - 18.1 Typologie en steunpunten 377
 - 18.2 Attentiepunten en risico's 378
 - 18.3 Randvoorwaarden 378
 - 18.4 Processen 379
 - 18.5 Controles en analyses 381
 - 18.6 Informatiebehoefte bedrijven die informatie(diensten) leveren 382
 - 18.7 Samenvattende schema's bedrijven die informatie of informatie(diensten) leveren 383
 - Eindvragen 385

- 19 Bedrijven die capaciteit met specifieke reservering beschikbaar stellen: SaturnusHotels 389**
 - 19.1 Typologie en steunpunten 391
 - 19.2 Attentiepunten en risico's 393
 - 19.3 Randvoorwaarden 393
 - 19.4 Processen 395
 - 19.5 Controles en analyses 403
 - 19.6 Informatiebehoefte beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 404
 - 19.7 Samenvattende schema's beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 405
 - Eindvragen 410

- 20 Bedrijven die capaciteit zonder specifieke reservering beschikbaar stellen: pretpark 413**
 - 20.1 Typologie en steunpunten 415
 - 20.2 Attentiepunten en risico's 416
 - 20.3 Randvoorwaarden 416
 - 20.4 Processen 417
 - 20.5 Controles en analyses 420
 - 20.6 Informatiebehoefte toegang zonder specifieke reservering 421
 - 20.7 Samenvattende schema's toegang zonder specifieke reservering 421
 - Eindvragen 424

- 21 Bedrijven in de categorie 'overige dienstverlening': Accountantskantoor Check(t)Zeker 427**
 - 21.1 Typologie en steunpunten 429
 - 21.2 Attentiepunten 429
 - 21.3 Randvoorwaarden 430
 - 21.4 Processen 431
 - 21.5 Controles en analyses 442
 - 21.6 Informatiebehoefte het accountantskantoor 444
 - 21.7 Samenvattende schema's het accountantskantoor 445
 - Eindvragen 449

- 22 Bedrijven in de categorie 'overige dienstverlening': casussen 451**
 - 22.1 Inleiding casussen 452
 - 22.2 Commerciële omroep 453
 - 22.3 Makelaarskantoor 454
 - 22.4 Airbnb 454
 - 22.5 Rijn Kraanverhuur 455
 - 22.6 Event Catering 456
 - 22.7 FlexCheck Detachering 457
 - 22.8 Pechhulporganisatie 458

- Antwoorden op de tussenvragen 460**

- Illustratieverantwoording 473**

- Afkortingenlijst 474**

- Register 476**

Inleiding

Studenten van verschillende studierichtingen hebben te maken met het vakgebied administratieve organisatie (AO). Voor accountancystudenten is het traditioneel een van de kernvakken. Ook in de studie bedrijfseconomie (finance & control) 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, voordat de student met *De kern van de administratieve organisatie* begint. Dat komt omdat we voor een structuur hebben gekozen waarin het boek in drie delen is opgesplitst. In het eerste deel, de hoofdstukken 1 tot en met 3, behandelen we een aantal begrippen, theorieën en methoden, die een kader vormen voor het vakgebied. In hoofdstuk 1 staat de organisatie en de besturing van organisaties centraal. De organisatie en haar doelstellingen vormen tenslotte het uitgangspunt van de administratieve organisatie. Hoofdstuk 2 behandelt het begrip control en controlmodellen. We kijken naar het begrip control in relatie tot administratieve organisatie en we gaan 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 dit hoofdstuk besteden we ook ruim aandacht aan COSO en begrippen die daarmee samenhangen. In hoofdstuk 3 staan we stil bij informatie en informatieverzorging. We hebben aandacht voor de kwaliteitsaspecten en de soorten informatie. Was de informatieverzorging bij bedrijven van oudsher gericht op het vastleggen en verwerken van financiële gegevens en het verstrekken van financiële informatie, tegenwoordig is ook niet financiële informatie van groot belang. Om die reden gaan we in hoofdstuk 3 ook uitgebreid in op de Balanced Scorecard. Deel 2 omvat de hoofdstukken 4 tot en met 8. In deze hoofdstukken bespreken we de kernbegrippen van de AO. Deze begrippen worden geoperationaliseerd in deel 3: de toepassing. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de vraag wat administratieve organisatie is. Tevens wordt onderzocht wat de relatie tussen AO, interne controle en internal control is. Daarnaast worden de onderdelen van de administratieve organisatie benoemd. Deze onderdelen worden in de volgende hoofdstukken van deel 2 verder uitgediept. In hoofdstuk 5 komen de typologiemodellen van Starreveld en van Vaassen aan de orde en daarmee samenhangend wordt ingegaan op het begrip risico en attentiepunt. Hoofdstuk 6 behandelt de randvoorwaarden van de administratieve organisatie: functiescheiding, automatisering, begroting en normen/richtlijnen. Na de korte uiteenzetting in hoofdstuk 6, wordt het onderwerp automatisering in hoofdstuk 7 opnieuw (en nu uitvoerig) aan

de orde gesteld. Het gaat daarbij met name om de relatie tussen automatisering en administratieve organisatie en de wijze waarop de risico's van de automatisering kunnen worden beheerst. Hoofdstuk 8 heeft als onderwerp processen en controles. In dit hoofdstuk gaat het om de beschrijving van processen en de technieken die daarbij kunnen worden toegepast. Daarnaast behandelen we in dit hoofdstuk de controles en analyses waarmee kan worden onderzocht of de informatie over het proces betrouwbaar is. Deel 3 beslaat de hoofdstukken 9 tot en met 22. Centraal in dit deel staat de typologie van Starreveld (zie tabel 1 hierna). Voor (vrijwel) elk type binnen de typologie, hebben we een voorbeeldonderneming beschreven. We hebben voor deze benadering gekozen, omdat in het typologiemodel de kenmerkende verschillen tussen de diverse typen organisaties goed tot uitdrukking komen. Ook leidt het volgen van dit model ertoe dat begonnen wordt met de relatief eenvoudige bedrijven. In elk hoofdstuk van dit deel (met uitzondering van hoofdstuk 22, daarover straks meer) staat een bepaalde onderneming centraal, gebaseerd op een casus. In deze casussen zijn de in deel 2 benoemde elementen van de AO beschreven. De hoofdstukken van deel 3 kennen dan ook een vaste structuur (zie ook de opmerkingen hierna onder het kopje 'Bij de derde druk'). Wij denken dat dit de herkenbaarheid voor de student zal vergroten. 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 midden- en kleinbedrijf (mkb) toepasbaar.

TABEL 1 Typologie van Starreveld

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

Financiële instellingen en niet voor de markt opererende organisaties vallen buiten de scope van de hbo-opleiding, waarvoor deze uitgave primair bedoeld is.

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 uitwerkingen hiervan alsmede nader studiemateriaal zijn te vinden op de website bij dit boek, www.kernadministratieveorganisatie.noordhoff.nl. Tot slot merken wij op dat waar in het boek gesproken wordt over 'hij', dit gelezen moet worden als 'hij/zij'.



Bij de derde druk

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

Ten eerste hebben we gemeend om de structuur van deel 1 te wijzigen en een nieuw deel 2 toe te voegen. Hoewel de onderwerpen die behandeld worden grotendeels overeenkomen met de tweede druk, is de indeling van de hoofdstukken gewijzigd en hebben we bij de onderwerpen extra accenten aangebracht om een logischer geheel te krijgen. De belangrijkste wijzigingen zijn in tabel 2 opgenomen.

TABEL 2 Conversietabel onderwerpen per hoofdstuk

Onderwerp	Tweede druk	Derde druk
Informatieverzorging	Hoofdstuk 1	Hoofdstuk 3
Wat is AO?	Hoofdstuk 2	Hoofdstuk 4
Waaruit bestaat de AO?	Hoofdstuk 2	Hoofdstuk 5 t/m 8
Interne controle en internal control	Hoofdstuk 3	Hoofdstuk 4
Harde en zachte controlemaatregelen	Hoofdstuk 3	Hoofdstuk 2
Risicobegrippen	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 2
Risicomangement	Hoofdstuk 4	Hoofdstuk 2
Balanced Scorecard	Hoofdstuk 5	Hoofdstuk 3
INK-model	Hoofdstuk 5	Hoofdstuk 2
Automatisering	Hoofdstuk 6	Hoofdstuk 7

Ten tweede: zoals hiervoor al opgemerkt hebben alle hoofdstukken in deel 3 (behalve hoofdstuk 22) nu een vaste structuur die overeenkomt met de inhoud van deel 2:

- 1 Typologie en steunpunten
- 2 Attentiepunten en risico's
- 3 Randvoorwaarden
- 4 Processen
- 5 Controles en analyses

We denken dat deze opzet de student een handvat biedt bij het zelfstandig uitwerken van AO-casussen.

De derde opmerking gaat over het voorraadproces. In de tweede druk werd dit samen met het inkoopproces behandeld in hoofdstuk 7. Aangezien dit hoofdstuk in de nieuwe opzet aanzienlijk omvangrijker werd, hebben we gemeend om het voorraadproces separaat te moeten behandelen. Dit gebeurt in hoofdstuk 10.

Ten vierde: de hoofdstukken 19 en 20 uit de tweede druk hebben plaatsgemaakt voor het nieuwe hoofdstuk 22. De hoofdstukken 19 en 20 behandelden dezelfde typologie als hoofdstuk 18 uit de tweede druk (nu hoofdstuk 21). Dit bleek toch 'te veel van hetzelfde' te zijn. Vandaar dat wij ervoor gekozen hebben om in plaats daarvan een hoofdstuk met casussen op te nemen: het nieuwe hoofdstuk 22. We beogen hiermee de student een mogelijkheid te bieden om de opgedane kennis te toetsen aan een aantal praktisch ingestoken casussen. De modeluitwerkingen zijn weer te vinden op de website bij het boek.

Tot slot het hoofdstuk 23 van de tweede druk (het AO-handboek): uit reacties van gebruikers is ons gebleken dat we dit hoofdstuk beter op de website bij het boek zouden kunnen opnemen. Mede vanuit het streven om het aantal pagina's te beperken, hebben we gemeend om aan deze oproep gehoor te geven.

Uiteraard is de tekst waar nodig geactualiseerd. Met name in hoofdstuk 7, automatisering, hebben we geprobeerd om ook de laatste technologische ontwikkelingen mee te nemen. Daarin zullen we vast niet volledig zijn geslaagd, daarvoor gaan deze ontwikkelingen veel te snel!

Een laatste opmerking betreft het casusbedrijf bij de typologie 'leveren van informatie' of 'informatiediensten'. Vanwege de herkenbaarheid bij studenten hebben we de iTunes Store ingewisseld voor de Apple App Store. Wij hopen het vak administratieve organisatie op deze manier nog meer toegankelijk te hebben gemaakt.

DEEL 1

Theoretische grondslagen

- 1 Organisatie en besturing 19
- 2 Control en controlmodellen 37
- 3 Informatie en informatieverzorging 67

Bij de vorige druk schreven we dat het thema 'in control' al een tijdlang bijzonder actueel is. Dit is nu nog onveranderd het geval. Hoewel (zeker nationaal), op het moment van schrijven van deze tekst – zomer 2018 –, het betrekkelijk rustig is rond 'boekhoudschandalen', verschijnen met enige regelmaat berichten in het nieuws waaruit blijkt dat organisaties niet 'in control' zijn. Of het nu grote IT-projecten bij de overheid betreft (Defensie), commotie rondom salarissen van topbestuurders of het al of niet betaald hebben van steekpenningen, in al deze situaties kan geconcludeerd worden dat er 'iets niet goed gaat'. Dit ondanks het feit dat de afgelopen jaren veel regelgeving, zowel in binnen- als buitenland, is verschenen, waarvan de rode draad is dat de leiding van een organisatie dient te (kunnen) verklaren dat zij 'in control' is.

In het eerste deel van dit boek, gaan we dit gebied verkennen. In hoofdstuk 1 starten we met de begrippen organisatie en besturing. Hierbij kijken we wat een organisatie is, maar ook wat het betekent om de organisatie zodanig te besturen, dat de doelstellingen behaald worden. Hierbij komen begrippen als missie, visie en strategie aan de orde. Ook zullen we zien dat het belangrijk is over (de juiste) informatie te beschikken en dat de leiding de organisatie zodanig 'in control' moet hebben dat met een redelijke mate van zekerheid verwacht kan worden dat de doelstellingen inderdaad gerealiseerd zullen worden. Hoofdstuk 2 gaat geheel over het begrip 'control'. We onderzoeken wat dit begrip inhoudt en staan uitgebreid stil bij het COSO Internal Control Framework. 'COSO' is een term die je vaak zult tegenkomen als het over control gaat. Ook gaan we in dit hoofdstuk nader in op een onderdeel van control, namelijk risk management. Ook hierin komt COSO terug, in de vorm van COSO-ERM. Daarnaast staan we stil bij andere (control)modellen, zowel uit de theorie, waarbij we de Levers of Control van Simons behandelen, als uit de praktijk, zoals de PDCA-cyclus. Net als in hoofdstuk 1 zien we in hoofdstuk 2 dat informatie onderdeel is van, respectievelijk voorwaarde is voor, een goede control. De onderwerpen informatie en informatieverzorging komen uitgebreid aan de orde in hoofdstuk 3, waarmee we het bruggetje maken naar administratieve organisatie. We zullen namelijk zien dat het de functie van de administratieve organisatie is de juiste en betrouwbare informatie te leveren.



1

Organisatie en besturing

1.1 Organisatie

1.2 Besturing van de organisatie

In dit hoofdstuk staan de begrippen organisatie en besturing centraal. We doen dit omdat administratieve organisatie een belangrijke rol speelt in de besturing van organisaties.

Eerst staan we in paragraaf 1.1 stil bij het begrip organisatie. Vervolgens zullen we kijken naar de besturing van organisaties (paragraaf 1.2).

Openingscasus

1

De Volksbank

De Volksbank is een zelfstandige Nederlandse bankholding met vier onderscheidende banken: SNS is een bank zonder franje met dienstverlening via internet en 188 winkels in het hele land. De ASN Bank richt zich op burgers met een grote betrokkenheid bij 'de wereld van morgen'. Regio-Bank werkt via lokale tussenpersonen en richt zich op mensen in de regio. Ook BLG Wonen werkt via tussenpersonen. Deze bank helpt klanten om hun woonwensen te realiseren. Het hoofdkantoor van de Volksbank bevindt zich in Utrecht.

De Volksbank kent vier kernwaarden die zijn vastgelegd in een manifest: duurzaamheid, mens voor mens, nut in plaats van rendement en financiële weerbaarheid. Alle producten en activiteiten worden aan deze kernwaarden getoetst. De missie van de Volksbank is om te bankieren met de menselijke maat. Om deze missie waar te maken, hanteert de bank het principe van gedeelde waarde. Gedeelde waarde richt zich op maatschappelijke, economische, financiële en niet-financiële aspecten, die

hand in hand gaan. De Volksbank wil de gedeelde waarde optimaliseren door nut te leveren aan de klanten, maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen, zingeving te verzorgen voor de medewerkers en rendement voor de aandeelhouder(s) te behalen.

De Volksbank wil haar bedrijfsvoering nog eenvoudiger en efficiënter maken. Maatregelen om processen en producten te vereenvoudigen en te digitaliseren, zullen de dienstverlening aan de klant eenvoudiger, goedkoper en transparanter maken en er tevens voor zorgen dat de bank een toekomstbestendig en laag kostenniveau kan verwezenlijken.

Om aansluiting te houden bij de technologische ontwikkelingen, zal de Volksbank zich blijven ontwikkelen tot een wendbare organisatie die slim innoveert. De Volksbank volgt de bancaire innovaties op de voet en zal snel en gericht innoveren om haar klanten steeds beter te kunnen bedienen. De Volksbank kiest daarbij voor een open innovatieproces met multidisciplinaire externe samenwerking en partners.

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. Daarna gaan we in op de doelstellingen van een organisatie. Ten slotte bespreken we de input van een organisatie.

1.1.1 Wat is een organisatie?

We hanteren de volgende definitie voor een organisatie:

En 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.

Organisatie

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 mensen maken 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 (zie voorbeeld 1.1).

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 energiedrank 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 on-

derdeel 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 organisatie-doelstellingen. Zeker in grote organisaties is het geen gemakkelijke opgave de medewerkers dat te laten doen wat goed is voor de organisatie. In de managementliteratuur heeft dit de laatste jaren bijzonder veel aandacht gekregen, waarbij de hoofdboodschap is dat een organisatie niet 'technocratisch' kan worden aangestuurd, maar dat het succes ook afhankelijk is van de cultuur van de organisatie. Hierbij geldt dat de cultuur afhankelijk is van het type organisatie: een notariskantoor, waar alles volgens de regels moet, zal een andere cultuur hebben dan een jong bedrijf dat computergames ontwikkelt. Omdat dit onderwerp ook voor een succesvolle administratieve organisatie van belang is, gaan we in hoofdstuk 2 in op deze zogenoemde soft controls.

Organisatie-doelstellingen

1.1.2 Doelstellingen van een organisatie

Output

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 voor andere organisaties niet of omgekeerd.

TUSSENVRAAG 1.2

Wat is de te leveren output bij de FC Baltovenaars?

1.1.3 Input van een organisatie

Input

Het laatste waar we op dit moment bij stil willen staan is de input van een organisatie. 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 Baltovenaars hebben?

Bij bedrijven waarop we ons verder 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 agencytheorie. Hierin worden twee partijen onderscheiden, namelijk de principaal (in ons voorbeeld de eigenaar) en de agent (in ons voorbeeld de leiding).

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.

We noemen dit ook wel informatieasymmetrie. De ene partij (de agent dus) heeft een informatievoorsprong en weet dus hoe het écht zit. Voorbeelden doen zich voor in de meeste verhoudingen op basis van ondergeschiktheid, denk aan werkgever-werknemer, aandeelhouders-directie, maar ook minister-ambtenaar en parlement-regering. Vanwege deze problematiek is de behoefte aan controle ontstaan.

In figuur 1.1 is de agencytheorie schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.1 Agencytheorie

**Goederen**

Elke organisatie heeft meer of minder goederen nodig om de output te kunnen leveren. Een autofabriek heeft grondstoffen nodig en machines.

Agencytheorie

Hidden action

Hidden information

Informatie-asymmetrie

Een luchtvaartmaatschappij heeft vliegtuigen nodig en een voetbalclub in elk geval voetballen. Een categorie goederen waar we afzonderlijk bij willenilstaan, 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 (hoofdstuk 7).

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. Mensen (of machines) in de organisatie hebben de juiste informatie nodig om hun werk kunnen doen. We zullen zien dat informatie een centraal begrip is binnen administratieve organisatie.

1.2 Besturing van de organisatie

We bespreken in deze paragraaf een model waarvan we eerst diverse stappen die gaan over het bereiken van de organisatiedoelstellingen, beknopt weergeven. Daarna gaan we in op de stappen die specifiek het besturen van de organisatie betreffen.

1.2.1 Bereiken van organisatiedoelstellingen

Hiervoor hebben we gezien dat een organisatie een doel heeft. In de organisatie vindt op een 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



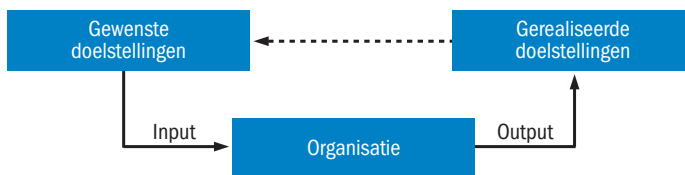
Als we dit model uitbreiden, voegen we elementen toe die zorgen dat de output, die de organisatie 'produceert' op basis van input, leidt tot het bereiken van de doelstellingen. Dit is weergegeven in figuur 1.3.

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.

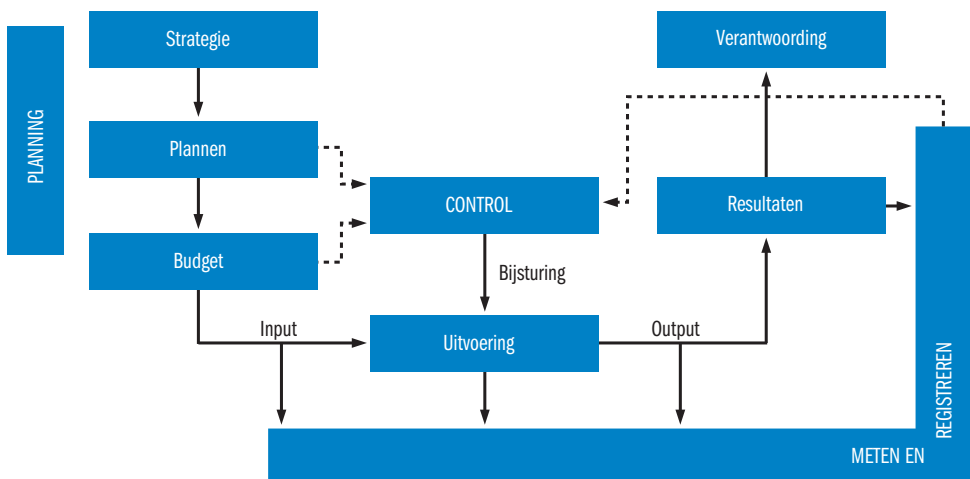
FIGUUR 1.4 Bereikte versus gewenste doelstellingen en bijsturing



1.2.2 Stappen voor het besturen van organisaties

Hiervoor 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.

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

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 (zie voorbeeld 1.2):

- 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, najaar 2017

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 geeft een beeld van de doelstellingen van de organisatie op middellange tot lange termijn (drie tot tien jaar). De visie geeft aan – vaak in kleurrijke of ‘visionaire bewoordingen’ – waar de organisatie voor ‘wil gaan’; hoe de organisatie door de wereld gezien wil worden (voorbeeld 1.3).

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, najaar 2017

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 (voorbeeld 1.4).

Strategie

1

VOORBEELD 1.4

De uitgangspunten van Philips

De uitgangspunten van Philips zijn:

- klanten beter bedienen en de productiviteit verbeteren
- forse toename van de groei van kernactiviteiten
- succesvolle toepassingen ontwikkelen voor de zorgketen

Bron: website Philips NV, najaar 2017

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 organisaties, is net zoets 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 van het casusbedrijf, de Volksbank, zal de strategie voor de ASN Bank worden bepaald?

Doelen en plannen

De volgende stap is het vertalen van de strategie naar concrete doelen en plannen. De strategie is zowel op een hoog abstractieniveau als op een hoog niveau in de organisatie, de doelen zijn daarentegen veel concreter geformuleerd (voorbeeld 1.5).

De doelstellingen zijn bij bedrijven veelal financieel. Bij andere soorten organisaties (denk aan gemeenten en ziekenhuizen) zullen de doelstellingen op een andere manier geformuleerd zijn.

VOORBEELD 1.5**Doelstellingen van Philips op de middellange termijn**

Uitgaande van 2017 zijn de doelstellingen van Philips op de middellange termijn:

- groei van ongeveer 5% per jaar
- gemiddelde 100 basispunten jaarlijks EBITA-marge verbetering
- rendement op geïnvesteerd vermogen (ROIC) verbeterd tot ongeveer 14–16 %
- jaarlijks kasstromen van EUR 1–1,5 miljard

Toelichting:

Rendement = winst in % van het vermogen

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

Bron: website Philips NV, najaar 2017

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 verbindings-schakel 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 bedrijfs onderdeel, 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 bewaken of de doelstellingen behaald worden. Dit laatste is onderdeel van 'control', een begrip waar we het nog uitgebreid over gaan hebben in hoofdstuk 2.

Targets

Tactisch niveau

Middle management

Planning & control

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

1

TUSSENVRAAG 1.6

Waarom vindt control bij voorkeur tijdens het proces plaats?

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. 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.

Meten 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.

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 geboortedatum (en niet de leeftijd!) van elke medewerker ergens moet hebben vastgelegd. In elke organisatie zijn er bepaalde factoren die zo belangrijk zijn voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, dat informatie erover echt van 'levensbelang' is. Deze onderwerpen worden dan ook kritische succesfactoren (KSF's) genoemd. Zonder informatie over de KSF kan de organisatie niet functioneren en bestuurd worden.

Kritische succesfactoren

Bedenk hierbij dat het verdergaat 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 en levertijden. In een volgend hoofdstuk gaan we in op een aantal instrumenten dat is 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 Balanced Scorecard. Tot slot is het van belang op te merken dat het niet alleen gaat om informatie uit het bedrijf zelf (interne informatie), maar ook om informatie uit de buitenwereld (externe informatie).

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:

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

TUSSENVRAAG 1.7

Bij welke van deze drie niveaus zal, naast interne informatie, ook externe informatie van belang zijn?

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 1.8

Leg uit waarom een thermostaat volgens het cybernetisch principe werkt.

Omdat er een nauwe relatie bestaat tussen control en administratieve organisatie en omdat er de laatste jaren veel aandacht is voor control, gaan we in het volgende hoofdstuk verder in op dit onderwerp.

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 organisa-

Verantwoording
afleggen

IST-situatie

SOLL-situatie

tie. 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.

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. Zonder informatie kan een organisatie niet functioneren. Informatie ontstaat niet vanzelf, maar moet worden gemaakt. Denk maar aan je rooster op school. Als er geen roosteraar (vaak zelfs een complete afdeling) zou zijn die zich met het roosteren bezighoudt, zou er ook geen rooster zijn. Het spreekt voor zich dat er zonder rooster ook geen onderwijs mogelijk is. Of denk eens aan een bank die geen informatie heeft over haar rekeninghouders of de uitstaande tegoeden en kredieten. Zo'n bank zal haar deuren direct moeten sluiten. Het is daarom van het grootste belang dat de medewerkers van een organisatie kunnen beschikken over de informatie die zij nodig hebben om te kunnen functioneren. Informatie is nodig om te kunnen plannen, uitvoeren en beheersen en voor het afleggen van verantwoording. In hoofdstuk 3 zullen we dieper ingaan op het gebruik van informatie en het 'produceren' van informatie. Ook zullen we onderzoeken aan welke eisen informatie moet voldoen.

Samenvatting

1

-
- ▶ In dit hoofdstuk hebben we kennisgemaakt met de begrippen organisatie en besturing. 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.
-

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 bij de besturing van organisaties.
- 1.4** Zowel doelen als de plannen dienen SMART geformuleerd te zijn. Wat houdt dat in?
- 1.5** Job de Klein heeft een grote snackbar in de wijk Oost van de stad. Hij heeft twee medewerkers in vaste dienst en in het weekend werken er ook nog twee flexkrachten. In de wijk Oost wonen veel jongeren en mensen van buitenlandse komaf. De snackbar van De Klein heeft, begin van dit jaar, het tot dan toe traditionele assortiment behoorlijk verruimd en biedt nu ook vegetarische, veganistische, halal en 100% biologisch verantwoorde producten aan. De prijzen van de nieuwe producten liggen gemiddeld genomen wel boven die van het traditionele assortiment.
- De missie van De Klein was altijd: 'Lekkere snacks voor weinig geld aanbieden' en de visie: 'Wij bieden de mensen uit de buurt een ruime keuze aan snacks, zodat ze niet altijd zelf hoeven te koken'. Ontwikkel een missie en visie die beter aansluit bij het vernieuwde assortiment van de snackbar.
- 1.6** 'De Zonnekoning' is een bedrijf dat zonnepanelen verkoopt en plaatst. Tot dusverre gingen vertegenwoordigers van het bedrijf eerst altijd bij mogelijke klanten thuis langs om te kijken waar de panelen het best geplaatst zouden kunnen worden. Met ingang van 1 januari jl. werkt het bedrijf nog uitsluitend via internet en wordt op basis van luchtfoto's automatisch bepaald waar de panelen moeten komen.
- Op welke niveau in de onderneming is de beslissing genomen om nog alleen te werken via internet? Licht je antwoord toe.
- 1.7** Bij fietsenfabriek 'De Vliegende Hollander' zijn in het productieplan voor 2018 de volgende gegevens opgenomen (tabel 1.1).

TABEL 1.1 Productieplan 2018

Model	Aantal te produceren	Kostprijs per stuk
Batavier	10.000	€225
Saks	12.500	€255
Frisii	13.500	€305

In het verkoopplan voor 2018 zijn de volgende verkoopprijzen genoemd (tabel 1.2).

TABEL 1.2 Verkoopplan 2018

Model	Aantal verkocht	Verkoopprijs per stuk
Batavier	10.500	€455
Saks	12.500	€540
Frisii	14.500	€765

Begin 2019 presenteert de controller van De Vliegende Hollander de volgende resultaten aan het management (tabel 1.3).

TABEL 1.3 Resultaten 2018

Model	Aantal geproduceerd	Kostprijs per stuk	Aantal verkocht	Verkoopprijs per stuk
Batavier	9.500	€205	9.100	€437
Saks	12.100	€272	12.000	€555
Frisii	11.900	€345	12.500	€747

- a** Geef aan wat het IST en SOLL is.
- b** Geef aan in hoeverre IST en SOLL afwijken.
- c** Bedenk welke oorzaken er kunnen zijn voor de afwijking tussen IST en SOLL.
- d** De controller presenteerde de resultaten na afloop van het jaar. Is dit volgens jou de meest effectieve manier om het management te ondersteunen? Zo niet, hoe zou hij het dan beter kunnen doen?

