

# Handboek Mbo bedrijfskunde

VAARDIGHEDEN



# Colofon

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.

0522-235235

info@edu-actief.nl

www.edu-actief.nl

Auteurs: Cornelia de Ruiter

Redactie: Karel Wijne, Jan Versteeg en Louise van der Leeuw

Uitwerking curriculum: Jan Versteeg en Louise van der Leeuw

Titel: Handboek Mbo bedrijfskunde Vaardigheden

ISBN: 9789037248715

Eerste druk/eerste oplage

© Edu'Actief b.v. 2018

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO ([www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)). De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden. Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op [www.edu-actief.nl](http://www.edu-actief.nl).

# Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Deel A Bedrijfsvaardigheden	9
1. Rapportages maken (BV)	12
1.1 Inleiding	12
1.2 Rapportages	13
1.3 De managementrapportage	14
1.4 Rapportages en overzichten maken	17
1.5 Een rapportage schrijven	20
2. Dossiermanagement (BV)	24
2.1 Inleiding	24
2.2 Een dossier aanmaken en beheren	25
2.3 Archiveren	27
2.4 Soorten archieven	30
2.5 Opschonen, vernietigen of bewaren?	30
2.6 Digitaal archiveren	32
2.7 Ordenen en sorteren van documenten	37
2.8 Coderen van documenten	41
2.9 Vertrouwelijke informatie	42
3. Zakelijk corresponderen (BV)	48
3.1 Inleiding	48
3.2 Structuur van een zakelijke brief	49
3.3 Briefconventies - Vaste onderdelen van een zakelijke brief	51
3.4 Opstellen van berichten	57
3.5 Communiceren met je doelgroep	60
3.6 E-mail etiquette	62
3.7 Structuur van een zakelijke e-mail	70
4. Projectmatig werken (BV)	76
4.1 Inleiding	76
4.2 Projectmatig werken	77
4.3 Fasen van een project	79
4.4 Projectbeheer	81
4.5 Projectvaardigheden	82

<b>5.</b>	<b>Communiceren met klanten (BV)</b>	<b>88</b>
5.1	Inleiding	88
5.2	Communiceren binnen organisaties	89
5.3	Soorten gesprekken	91
5.4	Klanten klantvriendelijk te woord staan	100
5.5	Verbaal en non-verbaal communiceren	104
5.6	Luisteren, samenvatten, doorvragen	111
5.7	Gesprekken voeren	115
5.8	Feedback	118
5.9	Telefoongesprekken	120
5.10	Telefoonetiquette	126
5.11	Telefoonalfabet	129
	<b>Deel B Persoonlijke vaardigheden</b>	<b>131</b>
<b>6.</b>	<b>Probleemoplossend denken en handelen (PV)</b>	<b>134</b>
6.1	Inleiding	134
6.2	Probleemoplossend denken en handelen	135
6.3	Gewenste en werkelijke situatie	138
6.4	5W1H-methode	139
6.5	In kaart brengen van problemen	142
<b>7.</b>	<b>Samenwerken (PV)</b>	<b>154</b>
7.1	Inleiding	154
7.2	Vaardigheden en eigenschappen voor samenwerken	155
7.3	Voorwaarden voor een goede samenwerking	157
7.4	Teamrollen	158
<b>8.</b>	<b>Plannen en organiseren (PV)</b>	<b>164</b>
8.1	Inleiding	164
8.2	Slim werken	164
<b>9.</b>	<b>Creatief denken en handelen (PV)</b>	<b>172</b>
9.1	Inleiding	172
9.2	Begrippen rondom creatief denken	173
9.3	Het creatieve proces	179
9.4	Methodes voor ideevorming	181
<b>10.</b>	<b>Kritisch denken en doen (PV)</b>	<b>186</b>
10.1	Inleiding	186
10.2	Kritisch denken, wat is dat?	187
10.3	Effectief vragen stellen	190
10.4	Argumenteren en beïnvloeden	192



11.	Persoonlijk profileren (PV)	202
11.1	Inleiding	202
11.2	Profileren, wat is dat?	203
11.3	Begrippen die horen bij persoonlijk profileren	205
11.4	Je netwerk	215
11.5	Online profileren	218
11.6	Solliciteren	222
	Index	229

# Voorwoord

De wereld om ons heen verandert snel. Men verwacht van je dat je sneller aan nieuwe situaties kunt aanpassen. Maar ook van de moderne werknemer verwacht men steeds meer. Zelfstandigheid, zelf initiatief nemen en met oplossingen komen, zijn voorbeelden van een vaardigheden waarover je moet beschikken. Met deze vaardigheden moet je zowel binnen het werk als privé goed uit de voeten kunnen.

Bij vaardigheden maken we binnen deze uitgave onderscheid tussen **bedrijfskundige (BV)** en **persoonlijke vaardigheden (PV)**.

Bedrijfskundige vaardigheden richten zich onder andere op het kunnen communiceren met mensen, zowel mondeling als schriftelijk, maar ook op het vastleggen van gegevens; rapporteren en archiveren van documenten. Verder richten zij zich ook op projectmatig werken: hoe zet je een project op en hoe overleg je met anderen?

De persoonlijke vaardigheden splitsen we in deze uitgave op in drie categorieën:

## **1. Denkvaardigheden**

Denkvaardigheden gaan over je vermogen om een probleem of situatie goed in te schatten, er een mening over te geven en een oplossing te bedenken. Daarbij moet je denken aan je probleemoplossend vermogen en je mate van creatief en kritisch denken en handelen.

## **2. Interpersoonlijke vaardigheden**

Bij interpersoonlijke vaardigheden gaat het om vaardigheden die je nodig hebt in de interactie met andere mensen. Denk hierbij aan samenwerken, elkaar respecteren, je kunnen inleven in anderen, goed luisteren en feedback geven.

## **3. Intrapersoonlijke vaardigheden**

Intrapersoonlijke vaardigheden zijn gericht op je persoonlijke ontwikkeling. Hoe laat je zien wie je bent en waar je talenten liggen? Wat is jouw rol bij alles wat je doet? Maar het gaat ook over jezelf aanpassen aan iedere omstandigheid.

Het zijn allemaal vaardigheden die je nodig hebt om goed te functioneren, zowel nu maar ook bij je toekomstige werkzaamheden. Houd vooral goed in je achterhoofd dat vaardigheden geen eigenschappen zijn die je van nature wel of niet hebt.

Vaardigheden kun je aanleren. Je ontwikkelt ze vooral door te doen en erop te reflecteren.

## VIDEO'S EN WEBLINKS

In dit handboek wordt verwezen naar bronnen zoals video's en weblinks. Via [www.edu-actief.nl/mbobedrijfskunde](http://www.edu-actief.nl/mbobedrijfskunde) kun je de films en internetpagina's per hoofdstuk terugvinden. Let op dat je op deze site bij het juiste boek kijkt: THEORIE of VAARDIGHEDEN.



Bekijk de video op de methodesite.



Activeer de weblink of download het document van de methodesite.



# Deel A Bedrijfsvaardigheden





**HOOFDSTUK 1**  
**Rapportages maken (BV)**

In het bedrijfsleven komt het vaak voor dat dingen vastgelegd worden. Er zijn ook veel beroepen waarbij het belangrijk is dat je iets moet kunnen vastleggen. Dit vastleggen van gegevens noem je rapporteren. In je studie rapporteer je ook. Je maakt bijvoorbeeld een stageverslag of je doet een kort onderzoek waarbij je je bevindingen vastlegt. Rapporteren wil zeggen dat je verslag uitbrengt van je bevindingen. Je schrijft op wat je observeert of signaleert.

Er zijn veel zaken die je kunt rapporteren. Je kunt bijvoorbeeld mededelingen van een vergadering rapporteren, een gesprek vastleggen en verslag doen van de stand van zaken. Hierdoor weten je collega's wat er speelt en of er acties zijn waar zij wat mee moeten doen. Door goed te rapporteren kun je ook terugkijken hoe en waarom iets op een bepaalde manier gegaan is. Je legt op die manier dus verantwoording af voor je handelen.



*Rapporteren is verslag uitbrengen van je bevindingen.*

Bekijk de film 'Rapportages en overzichten maken'.



Rapportages en overzichten maken

#### LEERDOELEN

In dit hoofdstuk doe je basiskennis op over projectmatig werken en rapporteren. Het resultaat van dit hoofdstuk is:

- Je weet wat het doel is van het rapporteren van gegevens.
- Je weet hoe je bevindingen kunt vastleggen in een (periodieke) rapportage.
- Je weet op welke manier je een rapportage kunt opstellen.



## 1.2

## RAPPORTAGES

## INLEIDING RAPPORTAGES

Een rapport is een verslaglegging van een activiteit, gebeurtenis of toestand. Dit verslag is gericht op een specifieke doelgroep, die daar meestal ook om vraagt. Denk aan een directie die de strategie wil bepalen, een verkoopteam dat wil weten welke producten het beste lopen, de financiële afdeling die de cijfers wil presenteren of de hrm-afdeling die het ziekteverzuim in kaart wil brengen.



*Rapportages zijn er in allerlei vormen.*

## SOORTEN RAPPORTAGES

Voor een leidinggevende is een goede rapportage een onmisbaar instrument om werkzaamheden te beheren en de medewerkers aan te sturen. Maar ook voor directie en management zijn rapportages belangrijk om te weten hoe de zaken ervoor staan. Denk bijvoorbeeld aan managementinformatie, informatie ten behoeve van het jaarplan of een (sociaal) jaarverslag. Je ziet dus al dat er verschillende vormen rapportages zijn. We noemen nog een aantal voorbeelden:

- adviesrapport: verslag van een organisatieadvies
- afstudeerverslag: verslag van een afstudeeropdracht
- auditrapport: verslag van een interne of externe audit
- beoordelingsrapport: type rapport waarin een beoordeling verwerkt is
- jaarrapport: bijvoorbeeld in verband met een managementbeoordeling
- jaarverslag: verslag van het functioneren van een bedrijf in een afgelopen jaar
- managementrapportage: rapport van de externe accountant aan de directie
- milieueffectrapport: verslag van de milieugevolgen van een besluit voordat het besluit wordt genomen
- onderzoeksrapport: voor het rapporteren van onderzoeksresultaten
- schaderapport: verslag van een ongeluk of andere schade
- technisch rapport: document dat de resultaten van specifieke onderzoeken beschrijft

- vergaderrapport: letterlijk verslag of notulen van een vergadering
- wetenschappelijk rapport: rapport van een wetenschappelijk onderzoek en/of in de wetenschap gepresenteerd.

#### VORMEN VAN RAPPORTAGES

Tot nu toe is alleen gesproken over een schriftelijke rapportage. Maar je kunt ook mondeling rapporteren. In dat geval spreek je iemand rechtstreeks aan en draag je informatie over. Of je iets mondeling of schriftelijk rapporteert, hangt af van het onderwerp en de manier waarop je je informatie wilt overdragen.

Aan zowel mondelinge als schriftelijke rapportage hangen voor- en nadelen.

#### **Mondelinge rapportage**

Voordelen zijn:

- Je kunt informatie in een gesprek rechtstreeks geven.
- Je hebt de mogelijkheid om je informatie toe te lichten.
- Spreken is vaak overtuigender.
- De effecten van je informatie op anderen zijn waarneembaar en direct bespreekbaar.

Nadelen zijn:

- Je kunt gemakkelijk te lang op iets ingaan, waardoor iets te veel nadruk krijgt.
- Veel gesprekken worden niet vastgelegd en je hebt dan niets om op terug te vallen.
- De beïnvloeding door anderen is soms groter dan je zou willen.
- Je hebt moeite met het onder woorden brengen van de informatie, waardoor het gesprek onduidelijk kan worden.

#### **Schriftelijke rapportage**

Voordelen zijn:

- Iets wat op papier staat, ligt vast en is later altijd weer terug te vinden. Daarom moet je er bewust en zorgvuldig mee omgaan.
- Voordat je iets opschrijft, kun je eerst rustig nadenken over wat je wilt zeggen.
- Het verslag kan door iedereen gelezen worden die er belang bij heeft.
- Degene die rapporteert, hoeft daarbij niet altijd aanwezig te zijn.
- De lezer kan de rapportage zo vaak lezen als hij wil. Hij kan het goed op zich laten inwerken, waardoor hij beter in staat is erop in te haken.

Nadelen zijn:

- Het schrijven van een verslag kost meer tijd dan wanneer je mondeling rapporteert.
- Je krijgt tijdens het schrijven geen feedback die aangeeft of de informatie goed overkomt.
- Je moet je woorden zorgvuldig wikken en wegen.

## 1.3

## DE MANAGEMENTRAPPORTAGE

### INLEIDING

Een van de meest voorkomende soorten rapportages in bedrijven is de managementrapportage. Daarom wordt deze verder toegelicht.

Managers en ondernemers moeten beschikken over de juiste informatie om beslissingen te kunnen nemen. Verkeerde informatie of informatie die een vertekend beeld geeft, kan soms leiden tot het nemen van de verkeerde beslissingen. Hoe kun je dit voorkomen? Wat zijn de kernpunten van goede managementinformatie?

#### WAT IS MANAGEMENTINFORMATIE?

Managementinformatie bestaat uit gegevens die de directie nodig heeft om het beleid te bepalen. Dit noem je ook wel stuur- en verantwoordingsinformatie.

#### KEY PERFORMANCE INDICATOREN

Onderdelen van deze stuur- en verantwoordingsinformatie zijn 'Key performance indicators'. In het Nederlands: kritieke prestatie-indicatoren. Dit zijn meetpunten om de prestaties van een bedrijf, merk of product te analyseren. KPI's worden gebruikt om het succes van een organisatie, een bepaalde actie of een campagne te meten. Deze KPI's maken de mate van succes en de voortgang inzichtelijk.



*KPI.*

#### Voorbeelden van KPI's

- aantal nieuwe klanten
- omzet (of omzetgroei)
- gemiddelde levertijd van een bestelling
- uniek bereik van de website
- aantal klachten
- spontane naamsbekendheid.

#### Veelvoorkomende KPI's

KPI's variëren tussen bedrijven en sectoren. Een gemeente zal heel andere KPI's hanteren dan een softwarebedrijf of een woningbouwcorporatie. De meeste KPI's die ondernemingen meten, zijn varianten op een beperkt aantal indicatoren. De meest voorkomende KPI's zijn hierna weergegeven.

### *Markt & Klant*

KPI's voor merkherkenning (onderzoek of afnemers je merk kennen), groei van het marktaandeel, klanttevredenheid enzovoort.

### *Financieel*

KPI's zoals te innen rekeningen, langdurig uitstaande schulden, rentabiliteit eigen vermogen, current ratio enzovoort. Hier worden de financiële ratio's en kengetallen verder uitgewerkt.

### *Humanresourcesmanagement*

KPI's voor verwerking salarismutaties, termijnen Wet Verbetering Poortwachter, aantal signaleringen arbodienst, verloopperscentage, verzuim, uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek enzovoort.

### *Inzet van middelen*

Kosten per salarisstroom, % overhead per product, kosten hrm ondersteunende diensten (arbo, loopbaanbegeleiders, juridisch arbeidsrechtelijk advies), kostprijs per product of fte.

### *Klanttevredenheid*

Hoe snel heeft een klant antwoord op servicedeskvragen, hoe snel wordt de telefoon beantwoord, hoe snel wordt een klacht afgehandeld?

## HOE GEEF JE MANAGEMENTINFORMATIE WEER?

Managers en leidinggevendenden willen vaak geen enorme stukken tekst moeten doorworstelen. Ze willen een korte en krachtige beschrijving van het onderwerp. Let dus bij het maken van een rapportage op de volgende punten:

- Houd het overzichtelijk.
- Maak geen pagina's dik rapport. Kan het op een A4'tje, doe dat dan.
- Presenteer niet te veel cijfers in één keer.
- Toon de cijfers grafisch. Werk met grafieken en tabellen.

## WAARAAN VOLDOET EEN GOEDE MANAGEMENTRAPPORTAGE?

De informatie die je weergeeft in een managementrapportage is:

- betrouwbaar  
De informatie is juist en er is geen discussie hoe de cijfers tot stand zijn gekomen en waarop de informatie is gebaseerd.
- compleet  
De informatie moet volledig zijn.
- actueel  
De informatie moet up-to-date en actueel zijn.
- actiegericht  
De informatie is gekoppeld aan verantwoordelijkheden, zodat duidelijk is bij wie eventuele actie ligt.
- voorspellend  
Rapportages gaan over het (recente) verleden. Als de informatie over een langere periode wordt getoond, worden trends zichtbaar die een voorspellende waarde hebben.
- analyseerbaar  
Het moet duidelijk zijn waar de informatie vandaan komt (bronvermelding).
- compact  
De basisinformatie staat op één A4. Deze kern bevat de essentie en is stabiel. Het format is bekend en in één minuut te overzien (of het wel of niet goed gaat).

## RAPPORTAGES EN OVERZICHTEN MAKEN

### INLEIDING RAPPORTAGES EN OVERZICHTEN MAKEN

Tijdens je studie of bij je toekomstige werkzaamheden kan je gevraagd worden een overzicht of rapportage te maken. Denk bijvoorbeeld aan informatie die nuttig kan zijn bij een MT-overleg, een financieel overleg of bij een salesoverleg. Deze informatie haal je uit systemen of archieven of je maakt zelf overzichten in bijvoorbeeld Excel. Waar je de informatie vandaan haalt, is afhankelijk van waar deze te vinden is. Soms moet je collega's raadplegen voor aanvullende informatie om je overzicht compleet te kunnen maken. Van belang is dat je altijd kritisch bent op wat je aanlevert. Klopt de informatie die erin staat? Is het overzichtelijk gepresenteerd? Is het actueel en relevant? Rapportages en overzichten zijn er in allerlei vormen.

Bekijk eerst de film over rapportages en overzichten maken.



Rapportages en overzichten maken

### WAT IS EEN RAPPORTAGE?

Een rapportage is een verslag of weergave van een bepaald onderwerp. Meestal wordt een rapportage gemaakt omdat er behoefte is aan informatie, bijvoorbeeld een financiële rapportage of een omzetrapportage. Er zijn ook rapportages die elke periode op dezelfde manier gemaakt moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan managementrapportages. Daarvoor maak je meestal een standaardrapportage. Moet je antwoord geven op een specifieke vraag, dan moet je soms eerst meerdere gegevens bij elkaar plaatsen om een goed overzicht te creëren.

### SOORTEN OVERZICHTEN

Er zijn talloze vormen van rapportages en overzichten. Aan welke soorten overzichten moet je denken als jouw leidinggevende je vraagt informatie aan te dragen? De soort informatie waar je leidinggevende jou om vraagt, is afhankelijk van de plek in de organisatie je werkt. Werk je in de verkoop, dan verwacht je leidinggevende andere informatie van jou dan wanneer je op een hr-afdeling werkt. Werk je bijvoorbeeld op een hr-afdeling, dan is informatie misschien te vinden in een personeelsinformatiesysteem of in een ander administratief systeem. Het gaat dan bijvoorbeeld om informatie over het personeel, vakantieoverzichten, de bezetting, het ziekteverzuim, het personeelsverloop, de verhouding mannen-vrouwen, de leeftijdsopbouw en de opleidingskosten.

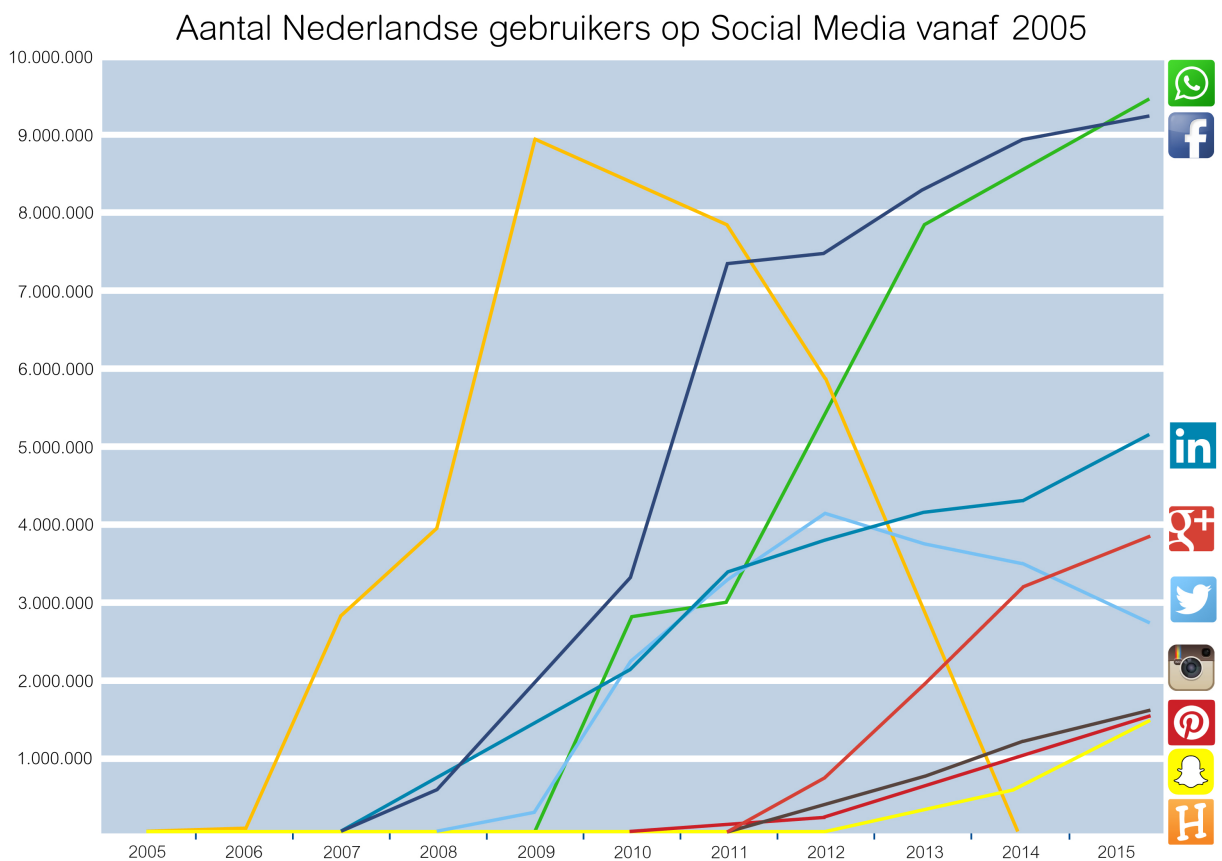
### SYSTEMEN

Er is niet één manier of systeem waarmee je een rapportage of overzicht kunt genereren. Dit is afhankelijk van waar de informatie te vinden is. Wanneer je het hebt over personeelsgegevens, dan is de kans groot dat deze gegevens zijn opgeslagen in een personeelsinformatiesysteem. Financiële gegevens staan in een boekhoudkundig pakket en verkoopcijfers zijn misschien weer ergens anders te vinden. En dan moet je geregeld ook nog zelf aan de slag om met behulp van Excel een overzichtelijk overzicht te maken van een aantal benodigde gegevens. Gelukkig worden veel systemen steeds vaker met elkaar geïntegreerd en is informatie daardoor makkelijker op te vragen.

## GRAFIEKEN EN TABELLEN

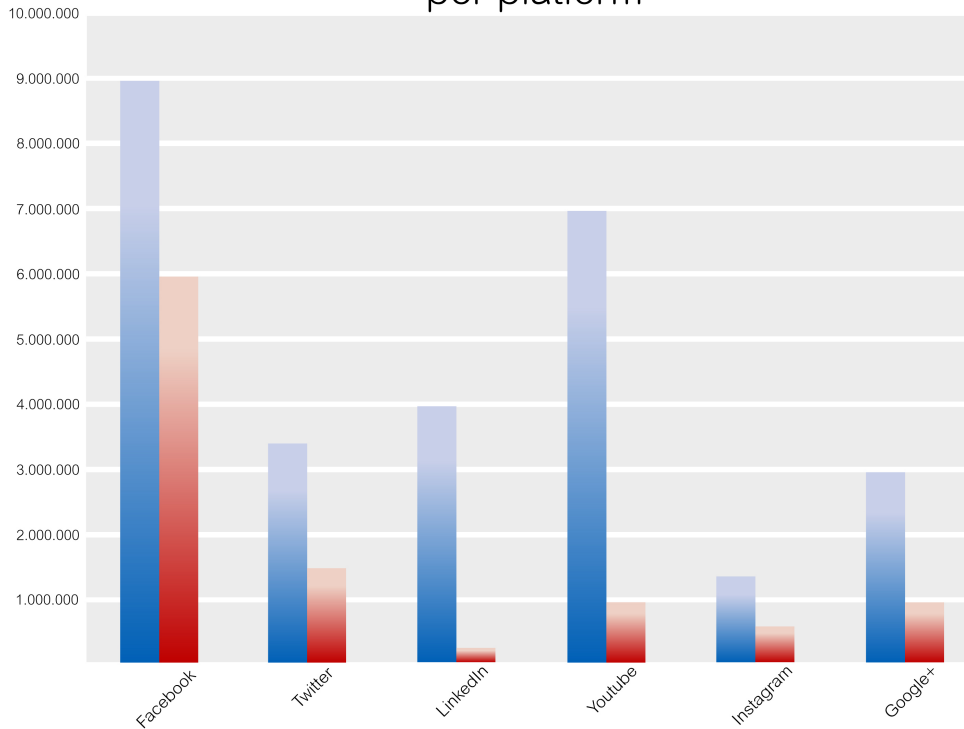
Grafieken en tabellen geven meer informatie bij rapportages. Daarnaast zorgen zij ervoor dat de tekst leesbaarder wordt. De belangrijkste redenen om gebruik te maken van tabellen of grafieken zijn:

- verkorte weergave  
Een grafiek of tabel maakt vaak in één oogopslag duidelijk waarover het gaat.
- verduidelijking  
Tabellen en grafieken maken de relaties tussen gegevens voor de lezer makkelijker zichtbaar.
- nadruk  
Met een grafiek of tabel kun je belangrijke elementen extra benadrukken.
- afwisseling  
Grafieken of tabellen zorgen voor meer afwisseling voor de lezer.

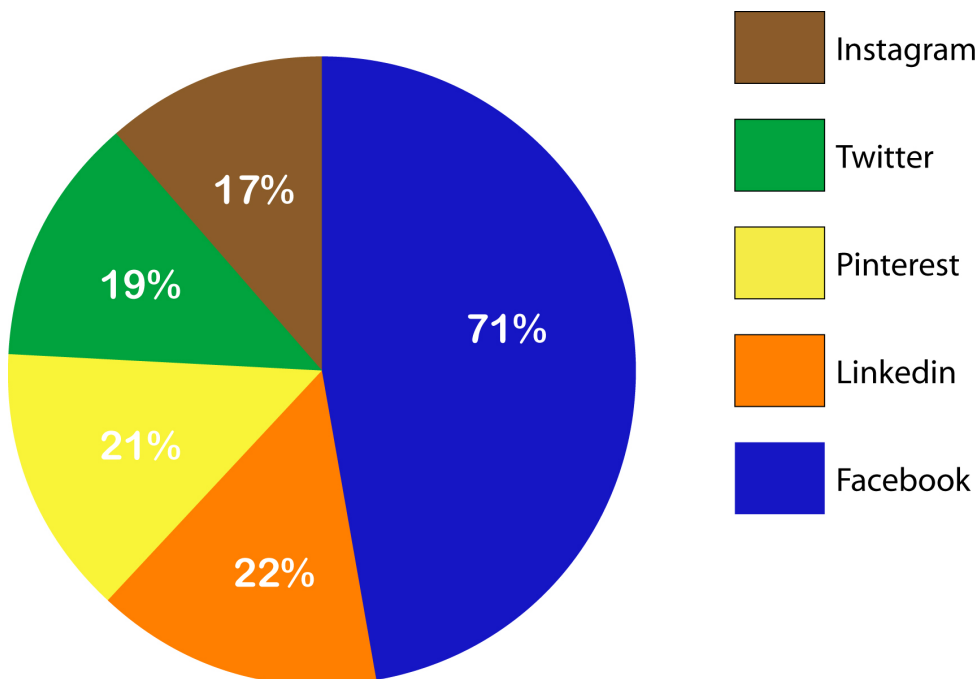


Lijndiagram: aantal Nederlandse gebruikers van social media.

## Social media gebruik in Nederland per platform



Staafdiagram: social media gebruik in Nederland per platform.



Cirkeldiagram: gebruik social media.

### WEES KRITISCH!

Als je leidinggevende je vraagt gegevens aan te leveren, dan wil hij die het liefst zo snel mogelijk hebben. Maar blijf altijd kritisch. Vraag je leidinggevende duidelijk wanneer hij het overzicht wil hebben, welke gegevens hij wil hebben en in welke vorm je deze moet aanleveren. Betreft het een algemeen overzicht of moeten de gegevens in een grafiek of tabel komen te staan? Moeten het uitgebreide gegevens zijn of moeten deze juist worden