



Starreveld en Van Leeuwen

Bestuurlijke informatieverzorging
Typologie van de
bedrijfshuishoudingen



Noordhoff Uitgevers

Vijfde editie

BESTUURLIJKE-INFORMATIEVERZORGING

Deel 2B Toepassingen

Typologie van de bedrijfshuishoudingen

BESTUURLIJKE-INFORMATIEVERZORGING

Deel 2B

TOEPASSINGEN

Typologie van de bedrijfshuishoudingen

Prof. R.W. Starreveld RA †

Prof. dr. O.C. van Leeuwen RA
Hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam

Met medewerking van:

Prof. drs. H.B. de Mare RA
Emeritus hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam

Prof. E.J. Joëls RA
Emeritus hoogleraar Vrije Universiteit Amsterdam

5e druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: Total Identity, Amsterdam
Omslagbeeld: Tony Stone

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

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

2 3 4 5 6 7 / 14 13 12 11 10

© 2007 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.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van een of meer gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

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) 978-90-0184407-3

ISBN 978-90-2073310-5

NUR 786

Inhoudsopgave

Deel 1 ALGEMENE GRONDSLAGEN

Sectie A Algemene problematiek van de bestuurlijke-informatieverzorging	1
Hoofdstuk I Basisbegrippen, terreinafbakening en uitgangspunten	3
Sectie B Organisaties, besturing en beheersing	53
Hoofdstuk II Besturing van organisaties	55
Hoofdstuk III Strategiebepaling, management control en internal control	75
Hoofdstuk IV Besturing en beheersing van processen	105
Sectie C De rol en plaats van bestuurlijke informatie	137
Hoofdstuk V Communicatie- en informatienetwerk	139
Hoofdstuk VI Methoden voor het verkrijgen van basisgegevens	163
Hoofdstuk VII Informatieverstrekking ten behoeve van de oordeelsvorming ex ante	193
Hoofdstuk VIII Het beslissen	227
Hoofdstuk IX Informatieverstrekking ten behoeve van de oordeelsvorming ex post	245
Sectie D Doelgerichtheid van informatie	275
Hoofdstuk X Kwaliteit van het bestuurlijke-informatieverzorgingssysteem	277
Hoofdstuk XI Doelgerichte informatie	321
Hoofdstuk XII Het tolmodel	349
Sectie E Het interne-betrouwbaarheidssysteem	387
Hoofdstuk XIII De organisatie van het interne-betrouwbaarheidssysteem; Algemene inleiding	389
Hoofdstuk XIV De organisatie van de controle op de aanwezigheid van activa (bewaringscontrole)	417

Hoofdstuk XV	De organisatie van de controle op de betrouwbaarheid van de door het informatieverzorgingssysteem geproduceerde informatie (informatiecontrole)	449
Hoofdstuk XVI	Samenvattend overzicht van het instrumentarium van het interne-betrouwbaarheidssysteem	469
Sectie F Het ontwikkelen en het beheer van informatieverzorgingssystemen		83
Hoofdstuk XVII	Algemeen: Informatiebeleid, informatieplanning en informatiesystemen	485
Hoofdstuk XVIII	Het beheer van geautomatiseerde bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	525
Hoofdstuk XIX	Het ontwikkelen van bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	571
Hoofdstuk XX	Het interne-betrouwbaarheidssysteem van geautomatiseerde bestuurlijke-informatieverzorgingssystemen	609
Sectie G De organisatie van de bestuurlijke-informatieverzorging		661
Hoofdstuk XXI	Organisatie van de controlling- en informatiemanagementtaken	663
Hoofdstuk XXII	Verdere eisen die aan de informatie moeten worden gesteld	689
Hoofdstuk XXIII	De structuur van de hoofdadministratie (het rekeningstelsel)	717
Appendices		
Appendix a	Wat is administratie?	743
Appendix b	Semi-historische schets van de ontwikkeling van de administratie van primitieve financiële boekhouding tot bestuurlijke-informatieverzorgingssysteem	747
Appendix c	Bestuurlijke-informatietechniek (BIT)	763
Appendix d	Schematechnieken	837
Appendix e	De met betrekking tot de te verzamelen basisgegevens te maken begripsmatige onderscheidingen	857
Appendix f	Deelwaarnemingen op het gebied van informatiecontrole en in het bijzonder de detailcontrole	863
Appendix g	De beslissing tot het investeren in een informatiesysteem onder onzekerheid	889
Trefwoordenregister		913
DEEL 2A TOEPASSINGEN. FASEN VAN DE WAARDEKRINGLOOP		
Hoofdstuk I	Inleidend overzicht van de inhoud van het tweede deel A	19
Sectie A De inkoop- en betalingsprocessen		27
Hoofdstuk II	Inkopen	29

Hoofdstuk III	Inkoopschulden	79
Hoofdstuk IV	Geldmiddelen	103
Sectie B De personeels- en salarisprocessen		127
Hoofdstuk V	De factor arbeid	127
Sectie C Transformatieprocessen		159
Hoofdstuk VI	Voorraden	161
Hoofdstuk VII	Productieprocessen	201
Hoofdstuk VIII	Vaste activa	221
Sectie D Verkoop- en incassoprocessen		241
Hoofdstuk IX	Verkopen	243
Hoofdstuk X	Vorderingen	275
Sectie E Informatieverzorgende processen		301
Hoofdstuk XI	Het informatieverzorgingsproces	303
<i>Appendices</i>		
Appendix a	De kasadministratie	327
Appendix b	Enkele bedrijfseconomische en boekhoudkundige beschouwingen	337
Appendix c	Enkele notities omtrent het verwerken van vreemde valuta bij de resultaatbepaling	351
Appendix d	Waarderingsgrondslagen en verwerking in de jaarrekening van vaste activa	355
Trefwoordenregister		359
DEEL 2B TOEPASSINGEN.		
TYOLOGIE VAN DE BEDRIJFSHUISHOUDINGEN		
Woord vooraf bij de vijfde druk		15
Sectie A De beheersbaarheidstypologie		17
Hoofdstuk XII		
Typologieën op het gebied van bestuurlijke-informatieverzorging		19
§ 1	Inleiding	19
	Typologie en de daarbij gehanteerde criteria	19
§ 2	De typologie die is gericht op het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie	20
	De onderscheiden typen	
	Huishoudingen die niet voor de markt produceren	21
	Huishoudingen die voor de markt produceren	23
§ 3	De beheersbaarheidstypologie of toltypologie	24

§ 4	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XII	27
	Casus	27
Hoofdstuk XIII		
De beheersbaarheids- of toltypologie		33
§ 1	Inleiding	33
§ 2	Charismatische organisaties	
	De pionierende organisatie	33
	De zwervende organisatie	36
§ 3	De doelgerichte en de ongerichte bureaucratie	39
	De doelgerichte bureaucratie	39
	De ongerichte bureaucratie	43
§ 4	De doelgerichte en de ongerichte concernorganisatie	47
	Het doelgerichte concern	47
	Het ongerichte concern	50
§ 5	De maatschappelijke en de eenzijdige professionele organisatie	53
	De maatschappelijke professional	53
	De eenzijdige professional	56
§ 6	De maatschappelijke en de eenzijdige netwerkorganisatie	59
	Het maatschappelijke netwerk	59
	Het eenzijdige netwerk	63
§ 7	Overige toepassingsmogelijkheden van de beheersbaarheidstypologie	66
§ 8	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XIII	67
	Casus	68
Sectie B De betrouwbaarheidstypologie		71
Hoofdstuk XIV		
Handelsbedrijven		73
§ 1	Introductie	73
Algemene paragrafen betreffende handelsbedrijven		74
§ 2	Typologische plaatsbepaling van het handelsbedrijf	74
	Randvoorwaarden bestuurlijke-informatieverzorging	76
	Inkopen	78
	Bewaring van voorraden en voorraadadministratie	80
	Verkopen	81
	Enkele specifieke punten met betrekking tot het handelsbedrijf	82
§ 3	Informatiebehoeften	
	Informatiebehoeften met betrekking tot het besturen in engere zin	
	Overige informatiebehoeften	83
A Handelsbedrijven die in hoofdzaak op rekening leveren		83
§ 4	Karakteristieke punten	83
	Randvoorwaarden bestuurlijke-informatieverzorging	83
	Bewaring van voorraden en voorraadadministratie	84
	Verkopen	84

	B Handelsbedrijven die in hoofdzaak leveren tegen contante betaling	85
§ 5	Karakteristieke punten	85
	Functiescheiding	83
	Begrotingen/budgetten	87
	Bewaring van de voorraden	87
	Verkooporganisatie	88
	Verkoopregistratiesystemen	88
	Moderne betaalsystemen	90
§ 6	Detailhandelsbedrijven met een naar artikelsoort gedetailleerde voorraadadministratie	92
	Inkopen	92
	Bewaring van voorraden en voorraadadministratie	
	Verkopen	
§ 7	Winkelbedrijven zonder een naar artikelsoort gedetailleerde voorraadadministratie	100
	Bewaring van voorraden en voorraadadministratie	100
§ 8	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XIV	104
	Casus 1 en 2	107

Hoofdstuk XV

	Industriële bedrijven	111
§ 1	Introductie	111
§ 2	Typologische plaatsbepaling van het industriële bedrijf	112
	De waardekringloop van het industriële bedrijf	112
	Bedrijven met homogene massaproductie	114
	Bedrijven met heterogene massaproductie	116
	Bedrijven met seriestuk- en/of stukproductie	116
§ 3	Regeling van het productieproces	118
	Inleiding	118
	Planning, werkvoorbereiding en opdrachtgeving	119
	Voortgangscontrole	119
	De problematiek van de productieregeling in het algemeen	120
	A Homogene massaproductie	121
	B Heterogene massaproductie	121
	C Seriestuk- en/of stukproductie	127
§ 4	De informatiebehoeften	128
§ 5	Interne betrouwbaarheid en verbetering van het inzicht in het fabricageresultaat	130
§ 6	Kostprijsberekening	132
	Inleiding	132
	A Homogene massaproductie	134
	B Heterogene massaproductie	135
	C Seriestuk- en/of stukproductie	135
§ 7	Verbijzondering van de kosten	137
	Inleiding	137
	A Homogene massaproductie	137
	B Heterogene massaproductie	138
	C Seriestuk- en/of stukproductie	140

§ 8	Nacalculatorische kostprijsbepaling en kostenbeheersing	144
	Inleiding	144
	A Homogene massaproductie	145
	B Heterogene massaproductie	149
	C Seriestuk- en/of stukproductie	156
§ 9	Samenvatting van het behandelde per hoofdtype	161
	A Homogene massaproductie	161
	B Heterogene massaproductie	162
	C Seriestuk- en/of stukproductie	163
§ 10	Te stellen eisen in verband met milieuvoorschriften	165
§ 11	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XV	167
	Casus 1, 2 en 3	173

Hoofdstuk XVI

Agrarische bedrijven 179

§ 1	Introductie	
§ 2	Typologische plaatsbepaling van het agrarisch bedrijf en maatschappelijke ontwikkelingen	180
	Korte karakteristiek van de agrarische sector	181
	De financiële administratie en overige registraties	182
	Het computergebruik in de agrarische sector	182
	Enige maatschappelijke ontwikkelingen	184
	Aspecten van interne betrouwbaarheid	185
	Keuze van de te beschrijven bedrijfstypen	185
§ 3	De informatiebehoeften	186
§ 4	Rundveehouderij	186
	Bedrijfskarakter	186
	Administraties en het computergebruik	187
	Informatiebehoeften	187
	Normen	185
	De informatieverzorging	185
	Interne betrouwbaarheid	186
§ 5	Akkerbouwbedrijven	187
	Bedrijfskarakter	187
	Administraties en het computergebruik	187
	Informatiebehoeften	192
	Normen	193
	De informatieverzorging	193
	Interne betrouwbaarheid	194
§ 6	Zaadteeltbedrijven	194
	Bedrijfskarakter	194
	Informatiebehoeften	196
	Normen	197
	Calculatie	197
	De informatieverzorging	197
§ 7	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XVI	199
	Casus	200

Hoofdstuk XVII

Dienstverleningsbedrijven	203
§ 1	Introductie 203
§ 2	Typologische plaatsbepaling van dienstverleningsbedrijven 205
§ 3	De informatiebehoefte 206
§ 4	Dienstverleningsbedrijven met doorstroming van goederen die het eigendom van het betrokken bedrijf zijn 207
	Café- en restaurantbedrijven 207
	Uitgeverijen en drukkerijen van dagbladen en periodieken 211
§ 5	Dienstverleningsbedrijven met doorstroming van goederen die het eigendom van derden zijn 214
	De wasserij 215
	Het veembedrijf 216
	Het autoreparatiebedrijf 217
§ 6	Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren 218
§ 7	Bedrijven die gespecialiseerd zijn in de verkoop van informatie of informatiediensten 220
§ 8	Bedrijven waarbij de dienstverlening bestaat uit of gepaard gaat met beschikbaarstelling van ruimten 223
	Het beschikbaar stellen van specifiek gereserveerde ruimten 223
	Het beschikbaar stellen van niet-specifiek gereserveerde ruimten 226
§ 9	Overige dienstverleningsbedrijven en -beroepen 228
	Algemeen 228
	Een bijzondere categorie: organisaties gericht op massale gegevensverwerking 229
§ 10	Toetsingsvragen hoofdstuk XVII 233
	Casus 1 en 2 236

Hoofdstuk XVIII

Verzekeringsbedrijven	245
§ 1	Introductie
§ 2	Het verzekeringsbedrijf: typologische plaatsbepaling, ontwikkeling en functies 247
	Enkele bijzonderheden en ontwikkelingen bij verzekeringen 247
	Functie en activiteiten 249
§ 3	Bijzondere regelgeving 252
	A Levensverzekeringsbedrijven 254
§ 4	Korte karakteristiek van de aard van deze bedrijven 254
	De winstbronnen van het levensverzekeringsbedrijf 255
§ 5	De informatiebehoefte van de leiding 257
	De voorziening verzekeringsverplichtingen 258
	Wijze van berekening van de voorziening 259
	Ontleding van het bedrijfsresultaat 260
	Nadere detaillering van het resultaat 262
	Overige informatie van belang voor de leiding 263

§ 6	Het grondpatroon van bestuurlijke-informatieverzorging	263
§ 7	De acceptatie en verwerking van nieuwe posten en mutaties	268
§ 8	De premie	271
§ 9	De provisie	273
§10	De uitkeringen en afkopen	275
§11	De herverzekering en co-assurantie	277
§12	De winstdeling	279
§13	De beleggingen	280
	Effecten	283
	Hypotheken	285
	Leningen op schuldbekentenissen	286
	Onroerende zaken	286
	Polisbeleningen	287
	Commodities en Private equity	287
	B Schadeverzekeringsbedrijven	287
§14	Korte karakteristiek van de aard van deze bedrijven	287
§15	De informatiebehoeften van de leiding	289
§16	Het grondpatroon van de bestuurlijke-informatieverzorging	292
§17	De acceptatie en verwerking van nieuwe posten en mutaties	293
	Tussenpersonen zonder volmacht en direct writing	294
	Beursmakelaars en volmachtagenten	295
§18	De premie	295
	Eenmalige of aflopende posten	295
	Bonus-malussysteem	296
	Indexering	297
	Naverrekening	297
	Incasso van de premie	297
§19	De provisie	298
§20	De uitkeringen	298
§21	De herverzekering en co-assurantie	300
§22	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XVIII	301
	Casus 1, 2 en 3	302

Hoofdstuk XIX

	Banken	309
§ 1	Introductie	309
§ 2	Typologische plaatsbepaling van de banken, functie en activiteiten	311
§ 3	De centrale besturingsproblematiek bij algemene banken als bron van informatiebehoeften	313
	Balans, Verlies-en-winstrekening en Toelichting	314
	Rentabiliteitsoverzichten per afdeling	314
	Liquiditeitsoverzichten	314
	Renteresultatenoverzichten	315
	Overzicht van vreemdevalutapositionen	316
	Overzichten per risico	316
§ 4	De Wet op het financieel toezicht	317

§ 5	Het stelsel van interne-betrouwbaarheidsmaatregelen	320
	Functiescheiding	322
	Gezamenlijke verantwoordelijkheden	323
	Tekeningbevoegdheid	324
	Inschakelen van derden	325
	Krediet-, transactie- en positielimieten	326
	Inventarisaties	327
	Interne-betrouwbaarheidsafdeling	327
	De betrouwbare en continue werking van het geautomatiseerde informatiesysteem	328
§ 6	Rekening-courantadministratie	329
§ 7	Middelenbeheer	333
§ 8	Kredietverlening	337
§ 9	Binnenlands betalingsverkeer	341
	Het kasverkeer	342
	Het girale geldverkeer	344
§ 10	Buitenlands betalingsverkeer	346
§ 11	Vreemde valuta	347
§ 12	Het effectenbedrijf	349
	Inleiding	349
	De aan- en verkoop van effecten	352
	De administratie van effecten	357
§ 13	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XIX	361
	Casus 1 en 2	361

Hoofdstuk XX

Overheidshuishoudingen	365	
§ 1	Introductie	365
§ 2	Typologische plaatsbepaling van de overheidshuishoudingen	367
§ 3	Informatiebehoeften in het kader van de financieel-economische besluitvorming, de begroting en het budgetmechanisme bij overheidsorganisaties	371
	De wijze van besturing (besluitvorming en begroting)	371
	Het meten van resultaten	371
	Het sturen op resultaten bij de overheid	372
	Het meten van prestaties en de beheersing van kosten	373
§ 4	Specifieke kenmerken van de bestuurlijke informatie bij de rijksoverheid	374
	Het institutionele kader	379
	De informatievoorziening bij de ministeries	379
	Interne betrouwbaarheid van de informatievoorziening bij de ministeries	382
§ 5	Specifieke kenmerken van de bestuurlijke informatie bij de provinciale en gemeentelijke overheid (en waterschappen)	384
	Het institutionele kader	384
	De wijze van besturing	386
	De stukken ten behoeve van de raad	387
	De stukken ten behoeve van het college	388
	Waterschappen	391

§ 6	Specifieke kenmerken van de bestuurlijke informatie bij organisaties op afstand	392
	Het institutionele kader	392
§ 7	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XX	395
	Casus 1 en 2	397

Hoofdstuk XXI

Verenigingen en stichtingen **405**

§ 1	Introductie	405
§ 2	Typologische plaatsbepaling en de organisatie van verenigingen en stichtingen	407
	De organen van vereniging en stichting	407
	Functiescheiding en taakverdeling	409
	De bestuurlijke-informatieverzorging	409
	Het bureau	409
	De eindverantwoordelijkheid	410
§ 3	Informatiebehoeften	411
§ 4	Ontvangsten	412
	Contributies	412
	Donaties en giften	413
	Legaten	414
	Subsidies	414
	Landelijke inzamelingsacties	414
§ 5	Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XXI	415
	Casus 1 en 2	416

Appendix e Kasprocedures in de detailhandel **421**

Appendix f Een kleine moeilijkheid bij de bepaling van efficiencyresultaten en bezettingsresultaten **425**

Trefwoordenregister

Woord vooraf bij de vijfde druk

In 2002 heeft een grondige herziening plaatsgevonden van *Bestuurlijke-informatieverzorging deel 1, algemene grondslagen*. Daarin is aandacht geschonken aan een groot aantal nieuwe ontwikkelingen die in de voorafgaande jaren hebben plaatsgevonden. Het betrof met name ontwikkelingen op het gebied van het bepalen van managementinformatie en de aansluiting op de internationale literatuur. In de onderhavige vijfde druk van deel 2B, de *Typologie van de bedrijfshuishoudingen*, worden deze ontwikkelingen verder uitgewerkt bij de toepassing van de algemene grondslagen.

In deel 2B worden twee typologieën op het gebied van bestuurlijke-informatieverzorging behandeld. Het gaat om de typologie gebaseerd op het kwaliteitskenmerk doelgerichtheid van bestuurlijke informatie (beheersbaarheid van organisaties) en de typologie gericht op het kwaliteitskenmerk betrouwbaarheid van informatie. De in dit boek behandelde typologieën zijn niet meer dan een *karakterschildering*, beperkt tot de door ons onderscheiden grondtypen. De betrouwbaarheidstypologie hanteert *het organisatorische aspect van de bedrijfsactiviteiten*, belichaamd in het *waardekringloopproces*, als *indelingscriterium*.

Alle hoofdstukken zijn gemoderniseerd. De typologie op het gebied van beheersbaarheid of de toltypologie is nieuw in deze uitgave van deel 2 B en is uitgewerkt in een nieuw hoofdstuk XIII. Verder is de betrouwbaarheidstypologie op enkele punten aangepast. Het hoofdstuk Organisaties gericht op massale gegevensverwerking is ondergebracht bij de categorie overige dienstverlenende bedrijven. De dienstverlenende bedrijven zijn daarnaast uitgebreid met de typologie bedrijven die informatiegoederen of informatiediensten leveren. Ook het hoofdstuk Overheidshuishoudingen is grondig herzien.

Om de toegankelijkheid van het boek te waarborgen is gekozen voor een zoveel mogelijk uniforme opzet bij de behandeling van de stof. In elk hoofdstuk wordt, na een kort overzicht van de behandelde stof, een beknopte bespreking gewijd aan de *plaats* van de betreffende organisaties *in de typologie van huishoudingen*. Vervolgens is een afzonderlijke paragraaf ingelast waarin aandacht wordt geschonken aan enkele in de betreffende huishoudingen veelal *te onderkennen informatiebehoeften* die samenhangen met de aard van het primaire proces.

Evenals het geval was in de vijfde druk van deel 2A is ook in de vijfde druk van dit deel van het leerboek een beknopte behandeling van een handmatige werkwijze opgenomen waar dit om didactische redenen gewenst is dan wel dat aan de schrijvers bekend is dat een bepaalde niet-geautomatiseerde werkwijze in de praktijk nog vrij veel wordt aangetroffen.

De schrijvers van het onderhavige leerboek hebben niet alleen onderling overlegd over de inhoud en opbouw van het boek. Bij de uitwerking van de onderscheiden hoofdstukken is dankbaar gebruikgemaakt van de adviezen en medewerking van anderen. We willen met erkentelijkheid de namen noemen van: Andrea Koster (graphical artist), Lilian Muilwijk (secretariële ondersteuning), prof. drs. H. van Nimwegen (Handel); ir R. Phielix. (Industriële bedrijven), drs. V.F. Langelaar (Industriële bedrijven), A.H.C. Koedijk (Dienstverleningsbedrijven), drs. P. Kluskens RE (Dienstverleningsbedrijven), L. Wildeman (Verzekeringsbedrijven), drs. J.H.C.A. van der Wijst RA (Verzekeringsbedrijven), J.W. Moison (Banken), drs. M.H.T. Rekelhof (Banken), J. Droogsma RA (Overheid), drs. R. van Breemen RA (Overheid), drs. P.W. van Lindenberg (Overheid) en P.J. de Klerk MPM (Overheid).

Tevens zeggen wij dank aan Atos Consulting voor de medewerking aan de totstandkoming van dit deel 2B.

Voorjaar 2007

R.W. Starreveld (†)
H.B. de Mare
E.J. Joëls
O.C. van Leeuwen

De beheersbaarheidstypologie

Typologieën op het gebied van bestuurlijke-informatieverzorging

In deel 2B worden twee typologieën op het gebied van bestuurlijke-informatieverzorging behandeld. Het gaat om de typologie gebaseerd op het kwaliteitskenmerk doelgerichtheid van bestuurlijke informatie (beheersbaarheid van organisaties) en de typologie gericht op het kwaliteitskenmerk betrouwbaarheid van informatie. De in dit boek behandelde typologieën zijn niet meer dan één *karacterschildering*, beperkt tot de door ons onderscheiden grondtypen. De betrouwbaarheidstypologie hanteert *het organisatorische aspect van de bedrijfsactiviteiten*, belichaamd in het *waardekringlooproces*, als *indelingscriterium*.

§ 1 Inleiding

In de hoofdstukken I tot en met XI van deel 2A van *Bestuurlijke-informatieverzorging* werd aandacht geschonken aan de verschillende fasen van de waardekringloop. Hierbij is ingegaan op de bestuurlijke-informatieverzorging van de verschillende processen die binnen de waardekringloop onderkend kunnen worden.

Deze processen kunnen worden gezien als de bouwstenen van een organisatie. Nu zijn echter niet in alle organisaties de processen gelijk. De meeste organisaties hebben een primair proces dat hen bijzonder maakt. In de hiernavolgende hoofdstukken wordt nader ingegaan op deze *bijzondere* kenmerken van organisaties en op de gevolgen die dit voor de bestuurlijke-informatieverzorging zou moeten hebben.

Typologie en de daarbij gehanteerde criteria

In de praktijk komt een grote variëteit in typen organisaties voor. Deze variëteit kan worden vereenvoudigd door deze terug te brengen tot een *beperkt aantal grondtypen*. Deze grondtypen kunnen als referentiemodellen fungeren, die in concrete situaties nog op de specifieke omgevingsfactoren moeten worden toegespitst.

Deze grondtypen kunnen vervolgens in een *typologie* – een systematisch onderscheidende karacterschildering – worden ondergebracht.

Er zijn afhankelijk van het indelingscriterium diverse typologieën mogelijk. Zo

Het begrip typologie

Een beheersbaarheids- en een betrouwbaarheidstypologie

hanteert het Centraal Bureau voor de Statistiek de Standaard-bedrijfsindeling¹ als typologie. Deze is speciaal gericht op de verschillen in de maatschappelijke behoeften aan statistische gegevens. Vanuit het oogpunt van bestuurlijke-informatieverzorging zijn deze verschillen echter minder relevant. Voor het vakgebied Bestuurlijke-informatieverzorging zijn typologieën gericht op de verschillen ten aanzien van de kwaliteitskenmerken van informatie wel relevant. In dit deel worden in dit kader en in navolging van de in deel 1, hoofdstuk X § 5 aangebrachte tweedeling in de primaire kwaliteitseisen, twee typologieën behandeld. Het gaat om de typologie gebaseerd op het kwaliteitskenmerk doelgerichtheid (beheersbaarheid) van bestuurlijke informatie en de typologie gericht op het kwaliteitskenmerk betrouwbaarheid van informatie. Deze beide typologieën worden hierna aangeduid als de beheersbaarheids- of toltypologie, respectievelijk als de betrouwbaarheidstypologie. De verschillende typen organisaties die binnen deze typologieën kunnen worden onderkend zullen in dit boek behandeld worden, waarbij wij, wat de hoofdstukindelingen betreft, uitgaan van de betrouwbaarheidstypologie. Uiteraard zullen in de hoofdstukken XIV en volgende de informatiebehoeften zodanig worden behandeld, dat zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met factoren die een rol spelen bij de beheersing van organisaties².

De typologieën zijn niet meer dan één karakter-schildering

Het is o.i. wenselijk om op deze plaats nog eens nadrukkelijk op te merken dat de in dit boek behandelde typologieën niet meer zijn dan een *karakterschildering* beperkt tot de door ons onderscheiden grondtypen. *De werkelijkheid* in de maatschappij is echter *buitengewoon gevarieerd en bovendien aan verandering onderhevig*. Veel bedrijven worden namelijk gekenmerkt door een combinatie van twee of meer grondtypen.

Structurering van de navolgende hoofdstukken

Ieder hoofdstuk zullen wij beginnen met een introductie, waarna wij de typologische plaatsbepaling zullen bespreken. Daarbij komt zowel de plaats binnen de betrouwbaarheidstypologie aan de orde als eventuele te behandelen subtypen. In onze beschouwingen van de te behandelen subtypen stellen wij ook de bij deze subtypen behorende specifieke problematiek aan de orde. Vervolgens bespreken wij de informatiebehoeften die in het algemeen gevoeld worden door de bij de betreffende organisaties betrokken functionarissen en overige belanghebbenden, zonder in herhaling te vallen met betrekking tot de reeds in deel 2A behandelde informatiebehoeften³. Indien van toepassing gaan wij vervolgens in op de bijzondere eisen die de regelgeving stelt, voor zover van belang voor de in het betreffende hoofdstuk te behandelen subtypen.

§ 2 De typologie die is gericht op het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie

De typologie die is gericht op het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie hanteert primair de *aard van de bedrijfsactiviteiten*, belichaamd in het *waardekringloopproces*, als *indelingscriterium*. In aansluiting op dit indelingscriterium hebben wij als *volgordecriterium* gekozen de *afnemende mogelijkheid om de controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording te baseren*

1 Deze bedrijfsindeling staat bekend als 'sbi 1993'.

2 Hierbij wordt uitgegaan van de in hoofdstuk XII § 3 te behandelen doelgerichte bureaucratie.

3 Hierbij is uitgegaan van de in hoofdstuk XII § 3 te behandelen doelgerichte bureaucratie.

op het binnen het waardekringloopproces te onderkennen rationeel verband tussen opgeofferde en verkregen zaken. Dat met name de nadruk wordt gelegd op deze interne-betrouwbaarheidsmaatregelen wordt veroorzaakt doordat juist op dit punt van de waardekringloop veelal een waardesprong gerealiseerd wordt. Het is daarom voor het bedrijf van groot belang de volledigheid van de opbrengstverantwoording zeker te stellen. In onze betrouwbaarheidstypologie zetten wij derhalve die organisaties bovenaan in het schema, die door hun aard de volledigheid van de opbrengstverantwoording het gemakkelijkst kunnen verzekeren. Hoe zwakker het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken wordt, hoe meer de andere maatregelen van interne betrouwbaarheid moeten worden aangewend, des te lager wordt het betreffende type organisatie in het totaaloverzicht geplaatst.

Wellicht is het na het bovenstaande overbodig op te merken dat het typologieschema slechts een hulpmiddel is om de te beschrijven stof in het vervolg van dit boek zo doelmatig mogelijk in te delen. De lezer dient dan ook met dit schema geen andere doelen na te streven⁴.

De onderscheiden typen

Voor de groepsindeling van de door ons onderscheiden typen verwijzen wij naar het als figuur XII.1 opgenomen schema.

Uit dit schema blijkt dat het eerste hoofdondercheid is dat tussen *huishoudingen die wel en die niet voor de markt produceren*. Zo heeft het kringloopproces bij huishoudingen die voor de markt produceren (de productiehuishoudingen) een ander karakter dan bij huishoudingen die, anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevrediging van hun leden beschikbaar stellen (de consumptiehuishoudingen)⁵. Bij de eerste wordt namelijk door het *marktmechanisme op het moment van verkoop* in de overeengekomen verkoopprijs een zeker *waardeoordeel* uitgesproken over de geleverde zaken. Dit oordeel kan worden gesteld tegenover de kosten die voor de verkrijging van het geleverde zijn gemaakt en waarbij dus normaliter een *rationeel verband tussen de waarden van de opgeofferde en verkregen zaken* zal kunnen worden geconstateerd. De waarde van de verkregen zaken zal ten minste gelijk moeten zijn aan de waarde van de opgeofferde zaken. Wanneer dit niet het geval is, ontstaat het gevaar dat de continuïteit wordt verbroken.

De betekenis van het al dan niet produceren voor de markt

Huishoudingen die niet voor de markt produceren

Binnen huishoudingen die gericht zijn op rechtstreekse bevrediging van de behoeften van hun leden, is een toetsing van kosten aan opbrengsten niet mogelijk en dient naar *andere middelen ter beoordeling en beheersing van de kosten* te worden omgezien. Het zal weinig betoog behoeven dat dit verschil in de aard van beide groepen huishoudingen tot duidelijke verschillen in de bestuurlijke-informatieverzorging moet leiden. Zo zal bij de voor de markt producerende huishoudingen vooral het verkrijgen van een beeld van het financiële resultaat door een resultatenrekening en van het vermogen door een balans gewenst zijn. Bij de andere huishoudingen zal daarentegen het toetsen van de uitgaven (lasten) aan au-

De betekenis van de autorisatiebegroting

4 Zie ook Kluskens en Van der Wijst in 'Typologie van informatie: een voorzet tot verandering', MAB, november 2005.

5 De tussen haakjes geplaatste benamingen suggereren een meer absolute tegenstelling dan door de werkelijkheid wordt gerechtvaardigd, aangezien in vrijwel alle huishoudingen zowel productie als verbruik van economische goederen plaatsvindt. Wij zullen die benamingen, hoewel maatschappelijk ingeburgerd, daarom zoveel mogelijk vermijden.

		Classificatie		Voorbeelden	
100 Huishoudingen die voor de markt produceren	110 Bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen	111 Bedrijven zonder een technisch omzettingsproces (XIV)	111.1 Handelsbedrijven die in hoofdzaak op rekening leveren (XIV A)	Groothandel, importeurs, exporteurs, postorderbedrijven e.d.	
			111.2 Handelsbedrijven die in hoofdzaak tegen contante betaling leveren (XIV B)	Winkels, warenhuizen, zelfbedienings-groothandel (cash and carry) e.d.	
		112 Industriële bedrijven (XV) (bedrijven met een technisch omzettingsproces)	112.1 Bedrijven met homogene massaproductie	112.11 Bedrijven met geparcelleerde (intermitterende of ladingsgewijze) massaproductie	Steenbakkerijen, brouwerijen, leerlooierijen, veevoederproducenten, chemische bedrijven e.d.
				112.12 Bedrijven met roterende (vloeiende of stroomsge-wijze) massaproductie	Elektrische centrales, suikerfabrieken, meelfabrieken, olieraffinaderijen, papierfabrieken, sigarettenfabr. e.d.
			112.2 Bedrijven met heterogene massaproductie	112.21 Bedrijven die enkelvoudige massaproducten maken	Tafelzilver, glas en aardewerk, schroefbouten, biscuits, conserven e.d.
	112.22 Bedrijven die samengestelde massaproducten maken	Schepen, confectiekleding, audiovisuele apparatuur, rijwielen, auto's, gestandaardiseerde machines e.d.			
	112.3 Bedrijven met seriestuk-en stukproductie	112.31 Bedrijven met seriestukproductie	Bouw van zusterschepen, scheepsmotoren, vliegtuigfabrieken, handels-drukkerijen, ontwikkeling van programmatuur e.d.		
		112.32 Bedrijven met stukproductie	Vervaardigen van maatkleding, gebouwen, schepen, constructiewerk e.d.		
	113 Agrarische en extractieve bedrijven (ondervdeling hier achterwege gelaten) (XVI)		Landbouw, veeteelt, tuinbouw, bosbouw, mijnbouw, zand-, grint- en steenwinning, visserij e.d.		
	120 Bedrijven zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen	121 Dienstverlenings-bedrijven (XVII)	121.1 Bedrijven waarin nog een zekere goederen-beweging kan worden herkend	121.11 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van het bedrijf zijn	Café- en restaurantbedrijven, uitgeverijen van dagbladen en periodieken e.d.
121.12 Bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom van derden zijn				Veilingen, wasserijen, stomerijen, ververijen, reparatiebedrijven, transport-bedrijven (al dan niet met logistieke diensten), vemen (zie ook 121.21), containeroverslagbedrijven e.d.	
121.13 Bedrijven die via vaste leidingen bepaalde stoffen, energie of diensten leveren				Gas-, elektriciteit- en waterleveringsbedrijven, telefoonexploitatie maatschappijen, kabeltelevisie, radio, telecommunicatie-bedrijven, internet e.d.	
121.14 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren				Verkoop van gegevensbestanden, artikelen, muziek, applicatieservice providing e.d.	
121.2 Bedrijven waarbij de dienstverlening bestaat uit of gepaard gaat met beschikbaarstelling van ruimten			121.21 Bedrijven waarbij specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt	Huizenexploitatie maatschappijen, vemen (zie ook 121.12), ziekenhuizen, hotels, tentoonstellingen (verhuur van stands), vervoerbedrijven voor transport van personen over relatief lange afstand (o.a. scheepvaart, luchtvaart), satelliet-verhuur, vermakelijkheidsbedrijven (zie ook 121.22) e.d.	
			121.22 Bedrijven waarbij geen specifieke reservering van de ruimten plaatsvindt	Vermakelijkheidsbedrijven (zie ook 121.21), bad- en zweminrichtingen, vervoerbedrijven voor het transport van personen op relatief korte afstand (trein, tram, taxi) e.d.	
121.3 Overige dienstverleningsbedrijven en beroepen		Schoonmaakbedrijven, projectbureaus, bemiddelingsbureaus (w.o. reisbureaus, makelaars), softwarehuizen, vrije beroepen, shared service centers e.d.			
122 Financiële instellingen (XVIII en XIX)		122.1 Verzekeringsbedrijven (XVIII)		Levensverzekeringsbedrijven, schade-verzekeringsbedrijven, pensioenfondsen.	
		122.2 Banken (ondervdeling achterwege gelaten) (XIX)		Algemene banken, spaarbanken, hypotheekbanken e.d.	
		122.3 Speciale financieringsinstellingen (idem)		Participatiebedrijven, beleggingsmaatschappijen e.d.	
	122.4 Overige financiële instellingen		Makelaars in effecten, kredietorganisaties e.d.		
200 Huishoudingen die zonder tussenkomst van de markt, m.a.w. anders dan op ruilbasis, goederen en diensten voor de rechtstreekse behoeftebevestiging van hun leden beschikbaar stellen (XX en XXI)	210 Overheidshuishoudingen, voorzover niet vallende onder 100 (XX)		Rijk, provincies en gemeenten, publiekrechtelijke organen van het bedrijfsleven e.d.		
	211 Huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen, voor zover niet vallende onder 100 (XXI)		Vereenigingen, stichtingen, kerkgenootschappen e.d.		

Figuur XII.1. Betrouwbaarheidstypologie van de huishoudingen (de Romeinse cijfers verwijzen naar de betreffende hoofdstukken).

torisatiebegrotingen op de voorgrond staan. Bij het opstellen van deze begrotingen zal in de meeste gevallen reeds een zekere afweging hebben plaatsgevonden van de voor die uitgaven te brengen offers tegen de daarvoor met het oog op de behoeftebevrediging verkregen zaken of ontvangen diensten. Aan de besluitvorming met betrekking tot deze autorisatiebegrotingen liggen in het algemeen *niet alleen bedrijfseconomische overwegingen* maar ook politieke, maatschappelijke en/of ideële overwegingen ten grondslag. Het zal daarom duidelijk zijn dat deze huishoudingen, die dus zonder tussenkomst van de markt de goederen en diensten rechtstreeks aan hun leden beschikbaar stellen, in het schema alleen afzonderlijk zijn ondergebracht voor die delen die hun producten niet via de markt afzetten. Zo ontplooiën tal van overheidsinstanties, verenigingen, stichtingen, enz. ook in concurrentie met derden commerciële activiteiten. Deze laatste bedrijfsafdelingen zijn dan ook in de bovenste helft van het schema onder te brengen. Dit is in het schema aangegeven door in de omschrijving van de nummers 210 en 211 de woorden ‘voor zover niet vallende onder 100’ op te nemen.

De niet voor de markt producerende huishoudingen komen ten slotte nog in aanmerking voor onderverdeling in *overheidshuishoudingen en publiekrechtelijke lichamen enerzijds en niet-commerciële huishoudingen van privaatrechtelijke gemeenschappen anderzijds*. Bij de eerstvermelde groep speelt de daarvoor geldende wet- en regelgeving nog een belangrijke rol.

Daarnaast kunnen binnen overheidsbedrijven *organisaties, gericht op massale gegevensverwerking* onderscheiden worden. Bij deze bedrijven moet – nog meer dan bij andere bedrijven – *de nadruk* worden gelegd op *een zo doeltreffend en doelmatig mogelijk doorstromingsproces* (administratieve logistiek).

Huishoudingen die voor de markt produceren

Binnen de huishoudingen die voor de markt produceren wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen *bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen enerzijds en bedrijven of beroepen zonder zo'n doorstroming anderzijds*.

De doorstroming van goederen die door het bedrijf eerst tegen betaling in eigendom zijn verkregen om daarna in al of niet bewerkte vorm te worden verkocht, biedt namelijk belangrijke mogelijkheden voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de informatie, zoals het vaststellen dat *het verband tussen de goederen- en geldstromen* nog aanwezig is en het *inventariseren* van de goederen die op grond van deze stromen aanwezig moeten zijn. Deze mogelijkheden ontbreken elders gedeeltelijk of geheel.

De bedrijven met een overwegende doorstroming van eigen goederen kunnen op hun beurt worden onderscheiden in bedrijven zonder en met *een technisch omzettingproces*. De eerste kunnen nader worden onderscheiden in *handelsbedrijven* die in hoofdzaak *op rekening leveren* en *handelsbedrijven* die in hoofdzaak *leveren tegen contante betaling*. Deze laatste nadere onderscheiding heeft zin in verband met de verschillen in organisatorische mogelijkheden tot het scheppen van een goed systeem van betrouwbare verantwoording van de verkoopopbrengsten. Bij de eerste van die twee subgroepen treft men, indien het betrokken bedrijf van voldoende omvang is, gewoonlijk reeds om andere dan zuiver controletechnische redenen afzonderlijke organen aan voor inkoop, goederenbewaring, verkoop, aflevering, facturering en ontvangst van de verkoopopbrengst van de verkochte goederen. Voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de verstrekte informatie kan op deze functieverdeling worden aangesloten. Bij bedrijven die in hoofdzaak contant leveren (zoals winkelbedrijven) is een dergelijke functiescheiding veelal niet of slechts in beperkte mate mogelijk. Ten behoeve van het vaststellen van de interne betrouwbaarheid zullen daarom bij laatstgenoemde bedrijven, voor zover

Het onderscheid met betrekking tot de doorstroom van eigen goederen

De betekenis van het al dan niet voorkomen van een technisch omzettingproces

het oogtoezicht van de eigenaar van het bedrijf tekortschiet, dan wel – zoals bij filialen – niet mogelijk is, bijzondere maatregelen moeten worden genomen.

De bestuurlijke-informatieverzorgingsproblematiek van bedrijven met een technisch omzettingsproces is veelal gecompliceerder dan die van bedrijven zonder zo'n proces. Dat geldt in het bijzonder voor *industriële bedrijven*. Deze kunnen nader worden onderscheiden in bedrijven met *massaproductie – zowel homogeen als heterogeen – en bedrijven met seriestuk- en stukproductie*. Deze verschillen onderling met name wat betreft de bereikbare *hardheid van de normen* (technische coëfficiënten) voor het verband tussen opgeofferde en verkregen zaken. Bij bedrijven met stukproductie zullen die normen gewoonlijk minder hard zijn dan bij bedrijven met massaproductie waardoor het vaststellen van normatieve kostprijzen en de kostenbeheersing minder eenvoudig zijn. Daarbij komt dan nog dat de grotere wisseling van productieprocessen bijzondere problemen schept voor de planning en werkvoorbereiding. Zoals uit figuur XII.1 blijkt, kan elk van deze subgroepen nog weer verder onderverdeeld worden.

Tot bedrijven met een technisch omzettingsproces kunnen naast de industriële bedrijven ook de *agrarische en extractieve bedrijven* worden gerekend. De reden om ze een afzonderlijke plaats toe te kennen is gelegen in de omstandigheid dat bij deze bedrijven in grote mate *onverwachte of moeilijk beheersbare omstandigheden* invloed hebben op de relatie tussen kosten, productie en opbrengsten, zodat het daar nog moeilijker is tot een normatieve kostenbepaling en controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording te komen. Bij agrarische bedrijven vormen weersomstandigheden en dier- en plantenziekten de belangrijkste onberekenbare factoren, terwijl bij extractieve bedrijven omvang en bereikbaarheid van de 'voorkomens' niet altijd nauwkeurig vooraf te bepalen zijn. De hoofdgroep bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen kan worden onderscheiden in *twee* subgroepen *bedrijven en beroepen met een specifiek dienstverleningskarakter en financiële instellingen*. Hoewel ook de bedrijven behorende tot het laatste type in zekere zin een dienstverleningskarakter hebben, blijkt het doelmatig deze als een afzonderlijke groep te beschouwen. Bij de bedrijven met een specifiek dienstverlenend karakter is namelijk in tegenstelling tot het laatste type vaak nog een zekere – zij het *beperkte – goederenbeweging* aanwezig dan wel *een verband met de capaciteit van meer of minder duurzame productiemiddelen of van menselijke arbeidskracht*, welke omstandigheid een aanknopingspunt kan bieden voor het vaststellen van de interne betrouwbaarheid. Bij bedrijven met een specifiek dienstverleningskarakter onderkennen wij tevens bedrijven die gespecialiseerd zijn in de verkoop van informatie of informatiediensten.

Ten behoeve van de lezer hebben wij in het typologieschema *tal van voorbeelden* gegeven. Uiteraard is deze opsomming – het woord 'voorbeelden' geeft dit reeds aan – *niet limitatief*. Verwacht mag worden dat de lezer in een praktijksituatie na analyse van het (de) betreffende waardekringloopproces(sen) iedere huishouding of delen van een huishouding in de typologie kan plaatsen en dat hij vervolgens een bestuurlijke-informatieverzorgingssysteem kan ontwerpen dan wel beoordelen.

§ 3 De beheersbaarheidstypologie of toltypologie

Met de in *Bestuurlijke-informatieverzorging* deel 1, hoofdstuk XI benoemde beheersbaarheids- of toltypologie wordt een aanzet gegeven tot referentiemodellen op het gebied van de informatie benodigd voor de periodieke besluitvorming,

De indeling van bedrijven en beroepen zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen

Referentiemodellen op het gebied van de informatie benodigd voor de periodieke besluitvorming

hierna kortweg aangeduid als managementinformatie. Deze managementinformatie is in belangrijke mate gericht op het beheersen van de organisatie. Reden genoeg om het bij de bepaling van deze informatie te hanteren toltypologie te ontleen aan een typologisch systeem van toltypen, dat aangeduid kan worden als de beheersbaarheids- of toltypologie.

De toegevoegde waarde van dergelijke referentiemodellen is dat er als het ware een 'vliegende start' kan worden gemaakt bij het bepalen van de managementinformatiebehoefte van een organisatie. Er is immers al het nodige voorwerk gedaan bij het bouwen van deze referentiemodellen. Het doel van deze referentiemodellen is de hoeveelheid werk die nodig is voor de bepaling van de managementinformatie terug te brengen tot aanvaardbare proporties. De inspanning zal zich met name moeten richten op het 'fine-tunen' van het referentiemodel om het optimaal te laten aansluiten op de specifieke situatie van de organisatie.

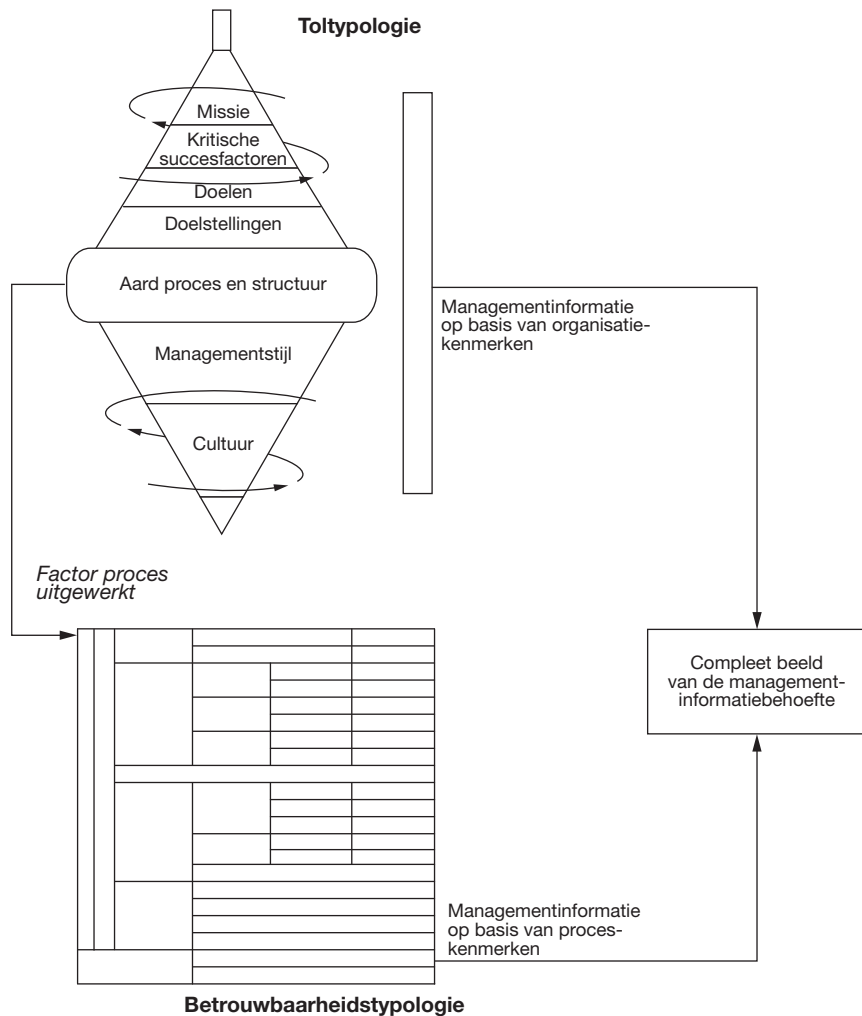
De beheersbaarheids- of toltypologie bestaat uit vijf varianten die ieder zowel een positieve als een negatieve verschijningsvorm kunnen hebben. In negatieve varianten is sprake van verminderde beheersbaarheid onder meer leidend tot onduidelijkheid over de organisatiedoelen of het overdreven benadrukken van één organisatiedoel. Aldus resulteren tien organisatietypen. De grondvormen zijn in figuur XII.2 samengevat weergegeven. In hoofdstuk XIII worden deze grondvormen verder uitgewerkt.

	1. Charismatische organisaties		2. Bureaucratieën		3. Concerns		4. Professionele organisaties		5. Netwerk organisaties	
Factor uit het toltmodel	1a De Pionier	1b De zwerver	2a De doelgerichte bureaucratie	2b De ongerichte bureaucratie	3a Het doelgerichte concern	3b Het ongerichte concern	4a De maatschappelijke professional	4b De eenzijdige professional	5a Het maatschappelijke netwerk	5b Het eenzijdige netwerk
Bovenkant	Missie is van groot belang	Doelen zijn onduidelijk	Methode toepasbaar Balanced scorecards zijn mogelijk Nadruk op financieel-economisch concept	Doelen zijn onduidelijk	Methode toepasbaar Balanced scorecards zijn mogelijk Nadruk op financieel-economisch concept	Doelen zijn onduidelijk	De methode is volledig uit te werken: balanced scorecards zijn mogelijk	Nadruk op één doel	Methode volledig toepasbaar: balanced scorecards zijn mogelijk	Nadruk op één doel
Structuur										
Functioneel/product	Productgericht		Functioneel		Productgericht		Product en klantgericht		Product en klantgericht	
Typologie Mintzberg	Eenvoudig		Machine bureaucratie		Divisiestructuur		Professionele bureaucratie		Adhocratie	
Staf/lijn	Lijn		Staf relatie veel nadruk		Staf relatie veel nadruk		Staf geringe rol		Staf geringe rol	
Kosten/opbrengst/resultaat/investeringscentrum	Geen behoefte aan deze indeling		Kosten en opbrengstcentra		Resultaat en investeringscentra		Gestandaardiseerde kostencentra, resultaat en investeringscentra		Gestandaardiseerde kostencentra, resultaat en investeringscentra	
Processen										
Beheerst/minder beheerst	Beheerst	Niet beheerst	Beheerst	Niet beheerst	Beheerst	Niet beheerst	Beheerst	Overdreven beheerst op één aspect	Beheerst	Overdreven beheerst op één aspect
Functioneel	Variabel		Variabel		Variabel		Variabel		Variabel	
Standaard/samengesteld of maatwerk	Variabel		Standaard		Standaard		Samengesteld en standaard		Samengesteld en standaard	
Onderkant										
Managementstijl	Contact-persoon, ondernemer	Politiek en real time manager	Teammanager	Politiek en real time manager	Teammanager	Politiek en real time manager	Ondernemer, teammanager	Politiek en real time manager	Ondernemer, teammanager	Politiek en real time manager
Collectieve managementstijl	Strak		Strak		Strak/los		Los		Los	
Cultuurtype	Mytisch	Magisch	Ontologisch	Substantia-listisch	Ontologisch	Substantia-listisch	Functioneel	Operationa-listisch	Functioneel	Operationa-listisch

Figuur XII.2. De beheersbaarheids- of toltypologie.

Ter bepaling van de gewenste managementinformatie en de organisatorische context waarbinnen deze informatie wordt gebruikt, zal de toltypologie altijd in samenhang met de betrouwbaarheidsstypologie, zoals behandeld in de vorige paragraaf, dienen te worden beschouwd. De toepassing van de, op basis van het tolmodel (zie *Bestuurlijke-informatieverzorging* deel 1, hoofdstukken XI en XII), onderscheiden organisatietypen wordt namelijk niet beperkt door de aard van het primaire proces. Zo kan een pioniersorganisatie zich in iedere branche voordoen.

De binnen de betrouwbaarheidsstypologie te onderkennen informatiebehoeften zijn een afgeleide van de in een organisatie uit te oefenen functies en taken. Dit komt overeen met de tolfactor 'aard proces en structuur'. Daarnaast kent het tolmodel nog een aantal overige 'harde' en 'zachte' factoren. Beide typologieën zijn dus deels overlappend. Zij vullen elkaar aan. Figuur XII.3 geeft deze relatie weer.



Figuur XII.3. Betrouwbaarheidsstypologie en beheersbaarheids- of toltypologie vullen elkaar aan.

Bij het hanteren van de beheersbaarheidstypologie worden de factoren van het in deel I behandelde tolmodel in onderlinge samenhang beschouwd. De hierbij te zetten stappen zijn:

1. Bepaal op basis van de verschijningsvorm van de factoren het meest relevante tolype. Het zal zelden voorkomen dat een organisatie één op één samenvalt met een van de onderscheiden typen. Het gaat erom het type te kiezen dat de meeste overeenkomsten vertoont met de werkelijkheid.
2. Bepaal op basis van het meest geschikte tolype de bijbehorende managementinformatiebehoefte.
3. Stel vervolgens vast welk type organisatie (handelsbedrijf, productiebedrijf, e.d.) het betreft.
4. Vul nu de informatiebehoefte uit hoofde van de tolyptologie aan met de informatiebehoefte uit hoofde van de betrouwbaarheidstypologie (aangevuld met die van de voor de typologie niet-dominante functionele processen).
5. Verbeter de inventarisatie op basis van de afwijkingen van het tolype en de specifieke eisen en wensen van de gebruikers.

Het hanteren van de beheersbaarheidstypologie

§ 4 Toetsingsvragen en casus hoofdstuk XII

1. Welke twee typologieën op het gebied van bestuurlijke-informatieverzorging worden in dit deel behandeld?
2. Bestaan er ook andersoortige typologieën?
3. Welk criterium hanteert de betrouwbaarheidstypologie als *indelingscriterium*? Welk volgordecriterium?
4. Welk indelingscriterium hanteert de beheersbaarheidstypologie?
5. Leg uit op welke wijze de betrouwbaarheidstypologie zich verhoudt tot de beheersbaarheidstypologie.

Casus Schoenenfabriek⁶

Een Nederlandse schoenenfabriek vervaardigt uitsluitend herenschoenen. Het bedrijf levert aan enkele grootwinkelbedrijven (cash-and-carry) een modieuze schoenenlijn met een seizoenmatig karakter en aan een groot aantal zelfstandige speciaalzaken in de Benelux een klassieke schoenenlijn, die vrijwel niet aan mode onderhevig is. De ontwerpen worden aangekocht bij gespecialiseerde ontwerp bureaus in Europa.

Het assortiment is onderverdeeld in:

- *de modieuze schoenenlijn*; bestaat per seizoen standaard uit enkele tientallen modellen, ieder in enkele dessins en een groot aantal maten. Gezien het seizoenmatige karakter van de verkopen is het gebruikelijk dat de afnemers geruime tijd voor aanvang van het seizoen verkooporders (zogenoemde voororders) plaatsen op basis van gepresenteerde collecties. Dit deel van het assortiment wordt voor ieder seizoen in grote productieaantallen eenmalig geproduceerd.

⁶ Deze casus is gemaakt door docenten van de Vrije Universiteit Amsterdam (najaar 2005).

- *de klassieke schoenenlijn*; bestaat daarentegen uit een standaardassortiment bestaande uit twaalf basismodellen die in relatief kleine series worden geproduceerd. De consumentenprijzen van deze geproduceerde schoenen bevinden zich in een aanmerkelijk hogere prijsklasse per paar dan die van het cash-and-carry-segment.

Cultuur en managementstijl

De cultuur van de organisatie wordt gekenmerkt door een financieel-economisch getinte en strakke sturing en beheersing, alsmede door standaardisatie van de werkprocessen. De besluitvorming vindt plaats in het managementteam (MT). Het MT bestaat uit de directeur als voorzitter en alle afdelingshoofden als leden van het team. De besluitvorming en de werkprocessen zijn in procedures beschreven.

De rol van de afdelingshoofden wordt gekenmerkt door het faciliteren van de activiteiten binnen hun afdeling en de monitoring van de uitvoering daarvan. De directeur ondersteunt de afdelingshoofden daarbij en behartigt daarnaast de externe belangen van de organisatie.

De verkoopafdeling wordt beoordeeld op de omzet, de andere afdelingen worden aangestuurd via budgetten en normen voor kosten per eenheid voor zover mogelijk.

Strategie

De strategie van het bedrijf is winstmaximalisatie door standaardisatie van de processen en een efficiënte opzet van de bedrijfsvoering. Als kritische succesfactoren voor de organisatie gelden de hoogte van de winst, de hoogte van de kosten, en standaardisatie en efficiency van de bedrijfsvoering.

Het MT heeft voor de komende jaren de volgende doelstellingen geformuleerd:

- een jaarlijkse winstgroei van 20%;
- een daling van de kosten van 10% per jaar;
- het aantal varianten in het productieproces en het verkoopproces jaarlijks met 5% verminderen;
- een verhoging van de productiviteit van de medewerkers met 5% per jaar;
- een verhoging van de bezetting van de machines met 5% per jaar;
- een klanttevredenheid van 90%.

Omvang en structuur van de organisatie

Onder de verantwoordelijkheid van de directeur zijn de volgende afdelingen in de organisatie opgenomen (tussen haakjes het aantal personeelsleden):

- Inkoop (6);
- Productie (200);
- Verkoop (20);
- Magazijn en expeditie (6);
- Financiële administratie (5);
- Personeel en organisatie (3);
- Automatisering (4).

Onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Productie zijn de afdeling Kwaliteitszorg, het bedrijfsbureau, het magazijn en de afdeling Fabricage (onderafdelingen: snijderij, stikkerij en montage) ondergebracht. Het bedrijfsbureau draagt naast zijn normale taken ook zorg voor de ontwikkeling van de schoenenleesten en de stansmessen van de nieuwe schoenmodellen.

Processen

Inkoop

De afdeling Inkoop is verantwoordelijk voor de inkoop van:

- de ontwerpen van de nieuwe modellenlijn;
- de verschillende leersoorten;
- het overige schoenmateriaal.

Bij de productie wordt een onderscheid gemaakt in bovenleer en zoolleer. Bij het bovenleer gebruikt men de lagere kwaliteiten leersoorten voor de modieuze schoenenlijn en de beste kwaliteiten voor de klassieke schoenenlijn. Dit laatste in verband met duurzaamheid (lang en intensief gebruik) en de hoge waterdichtheid van de leersoort.

Met als doel de inkoopkwaliteit te waarborgen heeft de afdeling Inkoop met een aantal vooraanstaande looierijen in Zuid-Amerika meerjarige inkoopcontracten afgesloten ten behoeve van het boven- en zoolleer. Ter plaatse bij de looierijen sorteren lokale agenten in opdracht van de afdeling Inkoop de vellen leer. Gesorteerde en gecontroleerde vellen leer worden door hen voorzien van een kwaliteitskeurmerk, alvorens zij verscheept worden naar Nederland. In de meerjarencontracten worden afspraken gemaakt ten aanzien van hoeveelheid, kwaliteit, prijs en leveringscondities. Eenmaal gekeurde (geaccepteerde) en geleverde vellen leer worden nimmer teruggenomen door de leverende looierijen.

Naast de inkoop van leer draagt de afdeling Inkoop zorg voor de inkoop van zoolkurk, veters, poetsdoeken, garens, borstels en verpakkingsmateriaal. Deze inkoop vindt plaats bij enkele lokale Nederlandse leveranciers. Met de lokale leveranciers zijn afzonderlijke prijsafspraken gemaakt die jaarlijks worden herzien.

Fabricage

De afdeling Snijderij draagt zorg voor het stansen van de vellen leer. De afdeling Stikkerij produceert het halffabrikaat, namelijk de schacht. De schacht wordt geproduceerd door de verschillende delen leer aan elkaar te stikken. De schachten worden onderworpen aan uitgebreide kwaliteitscontroles. Het leerafval en de afgekeurde schachten vertegenwoordigen een relatief hoge waarde en worden periodiek per kilogram bij opbod aan lokale handelaren verkocht.

De afdeling Montage draagt zorg voor de productie van het herenschoenasortiment. Op de afdeling Montage wordt de schacht gemonteerd op de leest (gezwikt). Hierbij worden de schacht en binnenzool gelijmd evenals de aangebrachte kurkvulling en loopzool. Dit proces verloopt voor het merendeel volledig geautomatiseerd. De geproduceerde schoenen worden onderworpen aan strenge kwaliteitscontroles. Afgekeurde schoenen worden periodiek vernietigd door een extern bedrijf.

Verkoop

Deze afdeling zorgt voor de reclame- en promotieactiviteiten, de orderverwerking en de facturering. De collectie voor een bepaald seizoen wordt ruim voor het seizoen vastgesteld en aan de afnemers aangeboden in de vorm van catalogi en speciale beurzen. Na afloop van de beurzen worden, binnen één maand, door de afnemers orders geplaatst. Het is mogelijk dat, op grond van tegenvallende verkooporders, modellen of dessins uit de collectie worden genomen. De reeds

ontvangen orders worden in dat geval door de schoenenfabriek geannuleerd. Er kunnen geen vervolgoorders worden geplaatst.

De verkoop van de klassieke schoenen vindt plaats door middel van vertegenwoordigers en een verkoopbinnendienst ondergebracht bij de afdeling Verkoop. De afdeling Verkoop is verantwoordelijk voor het netwerk van hoog gekwalificeerde schoenwinkels. Voor deze winkels geldt een oplopende provisieregeling over de omzet. Deze provisie wordt direct bij de facturering verrekend.

Eens per kwartaal heeft een vertegenwoordiger recht op een verkoopprovisie gebaseerd op de verkoopopbrengst van zijn of haar regio.

Automatisering

Automatisering maakt gebruik van diverse standaardsoftwarepakketten ter ondersteuning van de bedrijfsactiviteiten en biedt geïntegreerde functionaliteit met betrekking tot inkoop, grondstoffenmagazijn, fabricage, verkoop, magazijn gereed product met expeditie en financiële administratie. De organisatie beschikt over een pc-netwerk waarop een groot aantal werkstations is aangesloten.

Gevraagd

- a. Door welk beheersbaarheidstype wordt de schoenenfabriek het best getypeerd?
- b. Idem door welk betrouwbaarheidstype?