

SERIE Administratieve Organisatie Jans

# Inleiding administratieve organisatie



Noordhoff Uitgevers

**Jan-Carel Bast en Hans van der Hoeven**

6<sup>e</sup> druk



# Inleiding Administratieve Organisatie

**Drs. A.C.J. Bast RO**

**Drs. J.P.M. van der Hoeven**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStock

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

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



0 / 17

© 2017 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-87675-3

ISBN 978-90-01-87674-6

NUR 850

# Woord vooraf

*Inleiding Administratieve Organisatie* is bedoeld als een eerste kennismaking met het vakgebied administratieve organisatie. Dit boek richt zich dan ook op iedereen, studerend of werkzaam in de praktijk, die met dit vakgebied in aanraking komt.

Dit deel uit de serie Jans AO kan afzonderlijk worden gebruikt, maar kan ook als opmaat dienen tot een verdere verdieping van de stof via de volgende delen:

- *Grondslagen administratieve organisatie, deel A, Algemene beginselen.*
- *Grondslagen administratieve organisatie, deel B, Processen en systemen.*

Bij deze herziening van *Inleiding Administratieve Organisatie* is vooral rekening gehouden met de verdere ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Dit gebeurt op een zodanige wijze dat het vak administratieve organisatie toegankelijk wordt voor iedereen die, ongeacht zijn vooropleiding, een managementfunctie bekleedt of ambieert.

Gekozen is om de ingezette aanpassingen met betrekking tot de vorige druk te handhaven, zoals de openingscasussen, overzichtsfiguren, samenvattingen, vragen, opgaven, praktijkvoorbeelden, figuren en processchema's. In deze editie wordt gebruikgemaakt van enkele screenshots. Voor deze screenshots geldt: 'Microsoft product screen shot(s) reprinted with permission from Microsoft Corporation.'

Erik Jans is de grondlegger van de boeken uit de Serie Jans AO. Eerst als enige auteur en daarna, tot vlak voor zijn overlijden, is hij intensief bij de inhoud betrokken geweest. Hij verzorgde voor vier edities de eindredactie. Hij heeft veel voor het vak Administratieve Organisatie betekend, zowel in theorie als in de (accountancy)praktijk. Al decennialang is hij een begrip in het vakgebied. De huidige auteurs bouwen voort op zijn gedachtegoed, aangepast aan de nieuwe tijd. De boeken zijn daarom met recht onderdeel van de Serie Jans en een eerbetoon aan een erudiet man. Ik ben hem dan ook zeer erkentelijk dat hij het vertrouwen in zijn opvolgers heeft uitgesproken.

Naast dit boek biedt de website ondersteunend materiaal aan voor docenten en studenten. Zo staan op de website een aantal casussen en powerpointpresentaties.

Ten slotte wil ik graag Hans van der Hoeven danken voor zijn inzet en betrokkenheid bij de totstandkoming van deze editie. Deze herziening is in samenwerking met hem tot stand gekomen. Zijn kritisch vermogen, tekstuele aanvullingen, aangeleverde figuren, opgestelde casussen en opdrachten zijn zeer waardevol geweest voor de actualisering van deze editie. Daar waar 'hij' staat, kan ook 'zij' gelezen worden.

Hoewel deze herziening tot doel heeft een inzichtelijk en toegankelijk boek te creëren, zijn er altijd verbeteringen mogelijk. Ik stel het dan ook op prijs om feedback te krijgen, zodat een volgende editie nog meer aan deze wens kan voldoen.

Amsterdam, 23 september 2016  
Drs. A.C.J. Bast RO

# Inhoud

Studiewijzer 9

## **1 Organisatie en leiding 13**

- 1.1 Organisatie 15
- 1.2 Leiding 16
- 1.3 Doelbepaling 17
- 1.4 Doelrealisatie 20
- 1.5 Control 23
- 1.6 Managementcontrolmodellen 25
- 1.7 Interne en administratieve organisatie 30
  - Samenvatting 32
  - Vragen 33
  - Opgaven 34

## **2 Functies en processen 37**

- 2.1 Relatie functies en processen 39
- 2.2 Functiescheiding 42
- 2.3 Waardekringloop 43
- 2.4 De financieel-administratieve functie 45
- 2.5 De personeelsfunctie 48
  - Samenvatting 52
  - Vragen 53
  - Opgaven 54

## **3 Informatieverzorging 57**

- 3.1 Interne- en externe informatieverzorging 59
- 3.2 Informatiebehoeften 60
- 3.3 Het gegevensverwerkend proces 62
- 3.4 Kwaliteit van de informatieverzorging 64
- 3.5 Informatiesystemen 65
- 3.6 Informatiebeleid en -management 68
  - Samenvatting 69
  - Vragen 71
  - Opgaven 72

## **4 Administratieve organisatie 75**

- 4.1 Grondslagen 77
- 4.2 Toepassing 78
- 4.3 Typologie van organisaties 79
- 4.4 Ontwerp administratieve organisatie 81
- 4.5 Stelsel van maatregelen 85
  - Samenvatting 89
  - Vragen 90
  - Opgaven 91

## **5 Het verkoopproces 95**

- 5.1 De verkoopfunctie 97
- 5.2 Het voorraadbeheer 98
- 5.3 Fasen verkoopproces 100
- 5.4 Informatiebehoeften 106
- 5.5 Het verkoopsysteem 109
  - Samenvatting 111
  - Vragen 112
  - Opgaven 113

## **6 Het inkoopproces 117**

- 6.1 De inkoopfunctie 119
- 6.2 Fasen inkoopproces 123
- 6.3 Informatiebehoeften 129
- 6.4 Het inkoopstelsel 130
  - Samenvatting 132
  - Vragen 134
  - Opgaven 135

## **7 Het magazijnproces 139**

- 7.1 De magazijnfunctie 141
- 7.2 De magazijninrichting 142
- 7.3 Fasen magazijnproces 144
- 7.4 Informatiebehoeften 149
- 7.5 Het voorraadstelsel 150
  - Samenvatting 152
  - Vragen 153
  - Opgaven 154



## **8 Het productieproces 157**

- 8.1 Productiebedrijven 159
- 8.2 Het administratieve productieproces 161
- 8.3 De productiefunctie 164
- 8.4 Massa- en stukproductie 166
- 8.5 Fasen productieproces 167
- 8.6 Informatiebehoeften 173
- 8.7 Het productiesysteem 174
- Samenvatting 176
- Vragen 177
- Opgaven 178

## **9 Het capaciteitsproces 181**

- 9.1 Dienstverlenende bedrijven 183
- 9.2 Outsourcing 184
- 9.3 De capaciteitsfunctie 185
- 9.4 Kenmerken capaciteitsproces 186
- 9.5 Fasen capaciteitsproces 188
- 9.6 Informatiebehoeften 192
- 9.7 Het dienstverleningssysteem 194
- Samenvatting 197
- Vragen 198
- Opgaven 199

## **10 Het financiële proces 203**

- 10.1 De financiële functie 205
- 10.2 Het financieel-administratieve proces 206
- 10.3 Het financieel-logistieke proces 211
- 10.4 Informatiebehoeften 214
- 10.5 Het financiële systeem 215
- Samenvatting 217
- Vragen 218
- Opgaven 219

**Antwoorden opgaven 221**

**Register 235**



# Studiewijzer

Dit boek draagt als titel *Inleiding Administratieve Organisatie* en heeft als doelstelling: het verschaffen van inzicht in opzet en functioneren van de administratieve organisatie ten behoeve van het functioneren van organisaties. De opzet van de stof vindt plaats vanuit het drieluik:

- organisaties
- informatieverzorging
- administratieve organisatie

De administratieve organisatie is gericht op het functioneren van organisaties. Dit leidt tot maatregelen die beogen bij te dragen aan het beheersen van het gedrag van organisaties in een turbulente omgeving. Hierbij worden organisaties beschouwd als open en dynamische systemen die zijn samengesteld uit een samenhangend geheel van processen. De procesconceptie neemt in dit boek dan ook een centrale plaats in.

Voor het beheersen van het gedrag van organisaties zijn vereist:

- het beheersen van de processen in de betreffende organisatie
- een adequate coördinatie en communicatie
- een continu streven naar het imago van een goed geleide, innovatieve organisatie waarbij rekening wordt gehouden met in de samenleving heersende – veelal situationeel bepaalde – opvattingen over waarden en normen, ethiek, integriteit, milieu, mensenrechten en dergelijke.

De hoofdstukken 1 en 2 gaan daarom in op belangrijke aspecten van het functioneren van organisaties. In organisaties werken mensen. Om te kunnen functioneren, moeten zij weten wat zij moeten doen en op welke wijze zij dit moeten doen. Zij hebben daarom informatie nodig. Het functioneren van organisaties is dan ook niet alleen afhankelijk van mensen en middelen, maar ook van de informatieverzorging.

Informatieverzorging in een organisatie komt niet automatisch tot stand, zelfs niet in een tijdperk van geavanceerde informatietechnologie. Er moeten organisatorische maatregelen worden getroffen om een goed functionerend systeem van informatieverzorging te verkrijgen. In hoofdstuk 3 wordt uiteengezet wat deze vereisten in essentie inhouden: het beschikken over een effectieve en doelmatige informatieverzorging.

De administratieve organisatie omvat een complex van organisatorische maatregelen die zijn gericht op een dergelijke informatieverzorging. Zij beoogt hiermee het management niet alleen inzicht in, maar ook een overzicht van gebeurtenissen en toestanden in de betreffende organisatie te geven. Dit is onontbeerlijk voor het vervullen van plannings-, control-, verantwoordings- en uitvoerende functies. Hierbij zal de informatieverzorging zich ook moeten richten op de kwalitatieve aspecten van het functioneren van organisaties, zoals arbeidsomstandigheden, betrokkenheid, cultuur en motivatie. Door het voorzien in interne en externe informatiebehoefte is

de administratieve organisatie van fundamentele betekenis voor het functioneren van organisaties.

Tegen de achtergrond van de zojuist weergegeven gerichtheid op het functioneren van organisaties kunnen, aan de hand van de besproken leerstof, de 'grondslagen' worden geformuleerd. De grondslagen geven aan waarop de te nemen organisatorische maatregelen berusten of waarmee rekening moet worden gehouden bij het treffen van deze maatregelen (zie hoofdstuk 4). In de praktijk zal het meestal gaan om een beoordeling (of een herontwerp) van de administratieve organisatie. Ook dan is het aan te bevelen dat je je afvraagt hoe de informatieverzorging is gestructureerd, hoe zij functioneert en in welke mate zij wordt beheerst. Hierbij gaat het om een kritische beoordeling van de gegevensverwerkende processen (en informatiesystemen) in hun onderlinge samenhang en in relatie tot externe gegevensverwerkende processen.

In de hoofdstukken 5 tot en met 10 wordt de administratieve organisatie van de verschillende processen belicht. Er wordt ingegaan op het verkoopproces, het inkoopproces, het magazijnproces, het productieproces, het capaciteitsproces en het financiële proces. In de verschillende paragrafen worden de volgende onderdelen voor elk proces uitgewerkt:

- de functie
- de fasen van het proces
- de bijbehorende informatiebehoeften
- het betreffende informatiesysteem

Voor elk hoofdstuk is steeds dezelfde hoofdstructuur gehandhaafd:

- overzichtsfiguur
- inhoudsopgave met navigatiewoorden
- openingscasus
- paragrafen met margewoorden, figuren en voorbeelden
- samenvatting
- vragen
- opgaven

Bij de opgaven staat in de marge een paragraafcijfer. Dit cijfer verwijst naar de paragraaf waar je de theorie nog eens kunt nalezen. Achterin het boek staan de antwoorden op de opgaven en het register.

Naast het boek is er een ondersteunende website: [www.inleidingao.noordhoff.nl](http://www.inleidingao.noordhoff.nl). Op deze site bevinden zich aanvullende opgaven. Daarnaast staan op de site de antwoorden op vragen uit het boek en powerpointpresentaties.

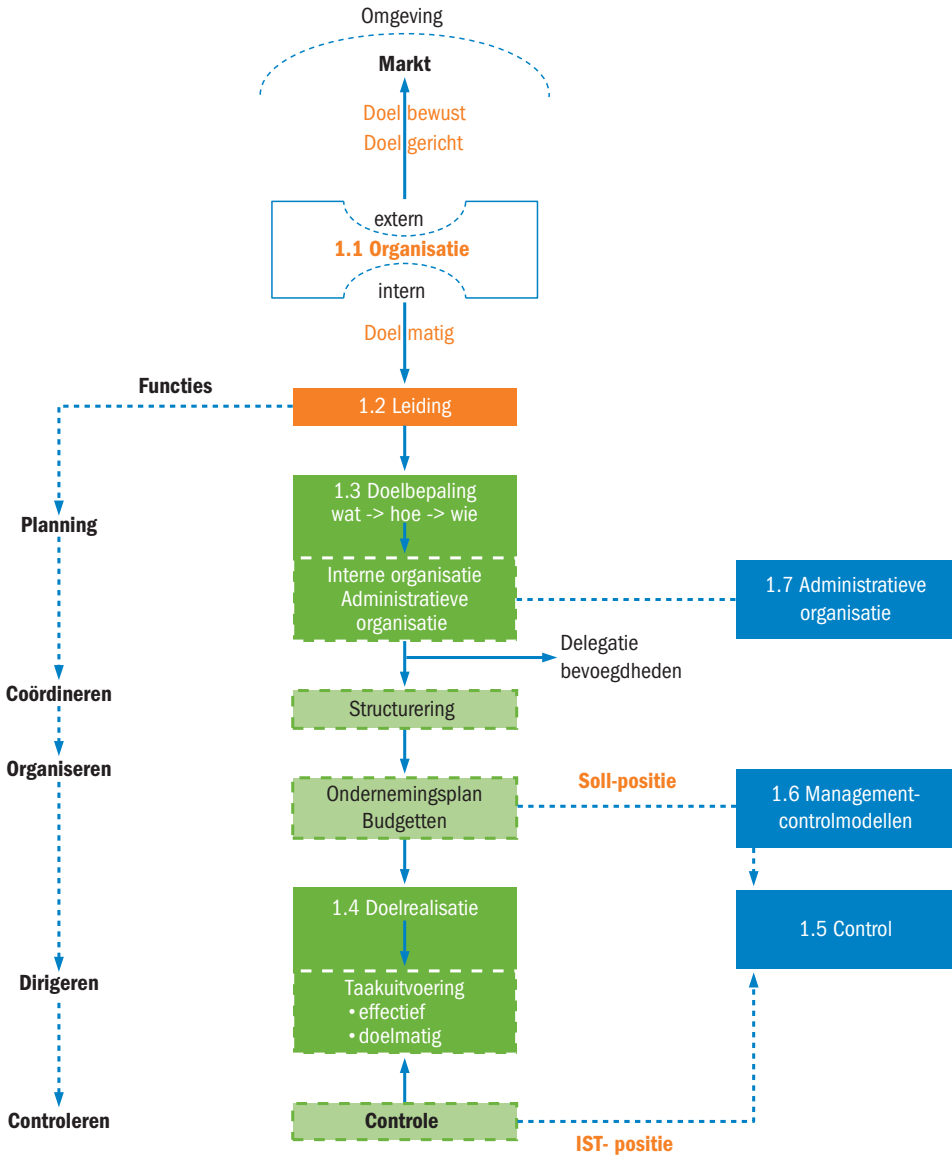
Een verdere verdieping van de stof kan worden verkregen door het bestuderen van de andere delen uit de serie Jans AO:

- Grondslagen administratieve organisatie, deel A, Algemene beginselen.
- Grondslagen administratieve organisatie, deel B, Processen en systemen.



# Schematische inhoudsweergave hoofdstuk 1

FIGUUR 1.0 Organisatie en leiding



# 1 Organisatie en leiding

- 1.1 Organisatie
  - 1.2 Leiding
  - 1.3 Doelbepaling
  - 1.4 Doelrealisatie
  - 1.5 Control
  - 1.6 Managementcontrolmodellen
  - 1.7 Interne en administratieve organisatie
- Samenvatting  
Vragen  
Opgaven

---

Doelbewustheid 15  
Doelgerichtheid 15  
Doelmatigheid 15  
Delegatie van bevoegdheden 17  
Organisatiestructuur 18  
Besluitvorming 18  
Strategische beslissingen 19  
Tactische beslissingen 19  
Operationele beslissingen 19  
Budgettering 19

Interne controle 22  
SOLL-situatie 23  
IST-situatie 23  
Deming cirkel 25  
Balanced Scorecard 26  
INK-managementmodel 26  
Sarbanes-Oxley 29  
Tabaksblat 29  
Administratieve organisatie 31

# Hotel AO

1

## De gast

Stel dat je in een bepaalde plaats moet overnachten. Je belt dan in die plaats een hotel op en informeert of er op die bewuste datum nog een kamer beschikbaar is. Je krijgt te horen dat er nog kamers vrij zijn en er een kamer voor je wordt gereserveerd. Zou degene die je te woord stond de kamers hebben afgelopen om na te gaan of er een kamer leegstond? Of zou er een up-to-date kamerbezettingsplan via de computer worden geraadpleegd?

Bij aankomst meld je je bij de receptie. Je ontvangt de keycard en gaat naar je kamer. 's Avonds ga je nog naar het restaurant en de bar. Je hoeft niets contant te betalen, alleen je kamernummer opgeven is voldoende.

De volgende morgen, na het ontbijt, meld je je af bij de receptie. Je geeft je keycard af en ontvangt de rekening die je met je pinpas betaalt. Op de rekening zie je niet alleen de logieskosten, maar ook de drankjes en het eten die je in de bar en het restaurant had besteld. Blijkbaar heeft de hotelleiding

maatregelen getroffen waarmee wordt bereikt dat dit wordt doorgegeven aan degene die de rekening opmaakt.

Na je vertrek zal de kamer weer in orde moeten worden gemaakt voor een volgende gast. Zouden de kamermeisjes nu moeten raden welke kamers dit betreft?

## De hotelleiding

De hotelleiding zal natuurlijk willen dat de werkzaamheden van de receptie, het huishoudelijk personeel, het bedienend personeel en het keukenpersoneel ordelijk verlopen. Om dit te kunnen bereiken is het nodig dat de directie schriftelijk instructies geeft aan de afdelingshoofden en hun medewerkers. Hierin zal dan zijn aangegeven wat zij moeten doen en hoe zij de opgedragen taken moeten uitvoeren. Zonder deze instructies of voorschriften zou iedereen op zijn eigen houtje en op zijn eigen manier in de hotelorganisatie aan de slag kunnen gaan, en dat is natuurlijk niet de bedoeling.



## 1.1 Organisatie

In Hotel AO vinden directie en medewerkers het belangrijk dat hun gasten zich welkom voelen en goede service ontvangen. Om dit te realiseren zorgt de directie voor de nodige 'middelen'. Capabel en competent personeel zorgen voor de hotelgasten in een gebouw dat geschikt en aantrekkelijk voor gasten is om te verblijven. Gasten waarderen verschillende faciliteiten, zoals een bar, een restaurant, een fitnessruimte, een automatische wekservice, een stomerijservice, internet en wifi-verbinding, een taxivoorziening en informatie over voorzieningen en activiteiten in de omgeving. Deze faciliteiten zijn uiteraard afhankelijk van de servicegraad die een hotel aanbiedt en het bedrag dat gasten bereid zijn om te betalen. Het bedrijfsdoel is door het verlenen van gastvrijheid winst oftewel een positief resultaat te realiseren, waarbij de inkomsten hoger uitvallen dan de kosten. Deze meerwaarde of toegevoegde waarde is nodig om als bedrijf op langere termijn te blijven bestaan. Continuïteit is een gezamenlijk belang van de directie én de medewerkers.

Het hotelbedrijf wordt aangemerkt als een organisatie. Onder een organisatie wordt verstaan een groepering van mensen die:

- in onderlinge samenwerking met behulp van middelen activiteiten ontplooiën om
- op doelmatige wijze
- overeengekomen doelstellingen te realiseren.

Uit deze begripsomschrijving zijn drie kenmerken af te leiden, te weten:

- 1 doelbewustheid
- 2 doelgerichtheid
- 3 doelmatigheid

### *Ad 1 Doelbewustheid*

Doelbewustheid wijst erop dat organisaties niet vanzelf ontstaan maar bewust worden opgericht door iemand (een persoon of instantie) om een bepaalde doelstelling (of meerdere doelstellingen) te bereiken. Ook de mensen die in een organisatie werkzaam zijn, moeten zich bewust zijn van de doelstelling(en) van hun organisatie; het zijn overeengekomen doelstellingen. Zij moeten die doelstelling(en) ook kunnen onderschrijven, willen zij gemotiveerd hun werk kunnen doen.

### *Ad 2 Doelgerichtheid*

Doelgerichtheid wijst op het voortbrengen en/of aanbieden van producten (goederen en diensten) waaraan in de samenleving behoefte bestaat en wel tegen een prijs die de samenleving bereid is te betalen. Wanneer aan bepaalde producten geen behoefte (meer) bestaat, zal de organisatie ook geen positief resultaat behalen en zal zij haar activiteiten noodgedwongen moeten beëindigen. Ditzelfde geldt wanneer de aanbiedingsprijs niet langer concurrerend is.

### *Ad 3 Doelmatigheid*

Doelmatigheid houdt in dat het voortbrengen en/of het aanbieden van producten plaatsvindt tegen zo laag mogelijke kosten. De wijze waarop producten worden voortgebracht en/of aangeboden behoort doelmatig (efficiënt) te zijn. Dit brengt met zich mee dat de werkzaamheden (taken) op de juiste wijze moeten worden uitgevoerd met de juiste middelen. Hierbij mag de bestede arbeidstijd, het tijdsbeslag op apparatuur en het materiaal- of grondstoffenverbruik niet meer zijn dan hetgeen in de gegeven omstandigheden noodzakelijk wordt geacht.

**Continuïteit**

**Doelbewustheid**

**Doelgerichtheid**

**Doelmatigheid**

## 1.2 Leiding

De kenmerken doelbewustheid en doelgerichtheid houden in dat aan een organisatie leiding moet worden gegeven. Er moet toch 'iemand' (een of meer personen) zijn die:

- de doelstelling(en) van de organisatie formuleert
- de wijze vaststelt en de middelen beschikbaar stelt waarmee de doelstellingen het beste kunnen worden gerealiseerd

Hierbij hoort ook te worden nagegaan hoe over de benodigde financiële middelen kan worden beschikt.

Uitgaande van deze voorwaarden voor het doen functioneren van een organisatie, kunnen de volgende vier functies van leiding worden onderkend:

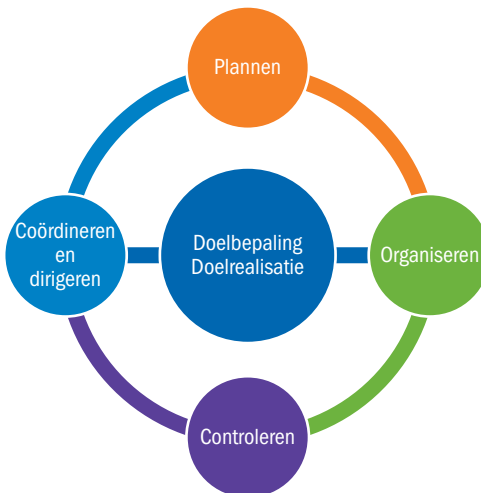
- 1 plannen
- 2 organiseren
- 3 dirigeren en coördineren
- 4 controleren

Deze functies beïnvloeden elkaar over en weer. Zo zal het plannen georganiseerd moeten worden, terwijl het organiseren zonder plannen niet mogelijk is. Er is dus sprake van een samenhangend geheel van activiteiten. Dit geheel van activiteiten noem je het managementproces. De te bespreken functies van de leiding (het management) van een organisatie kunnen worden samengevat met:

- doelbepaling (planning)
- doelrealisatie (control)

In figuur 1.1 wordt de onderlinge samenhang hiervan weergegeven.

FIGUUR 1.1 Functies van leiding



De termen planning en control zullen hierna worden toegelicht.

## 1.3 Doelbepaling

Bij doelbepaling gaat het om een antwoord op de vragen:

- *Wat* zal de doelstelling van de organisatie zijn?
- *Hoe* is die doelstelling te bereiken?
- Met *wie* is die doelstelling te bereiken?

De leiding zal bij de uitwerking van deze vragen gebruikmaken van delegatie, structurering, besluitvorming en budgettering. In deze paragraaf zullen de vragen en de uitwerking van de vragen achtereenvolgens aan bod komen.

### Wat

Doelbepaling – als het wat – houdt in het formuleren van de doelstelling(en) die de leiding met die organisatie wil bereiken. Zo kan een doelstelling zijn:

- het verkopen van kleding, fietsen of audioapparatuur
- het fabriceren van fietsen of glasproducten
- het verlenen van diensten (schoonmaakbedrijven, uitzendbureaus, hotels)

**Formuleren van de doelstelling(en)**

Voor een doelbepaling zijn de zojuist genoemde doelstellingen nog te algemeen. De leiding moet haar doelstelling concreter formuleren. Bijvoorbeeld bij kleding: dames- en/of herenkleding, kinderkleding, ‘normale’ maten of alleen grote maten. Verder moet de leiding bepalen of zij alleen in Nederland wil gaan verkopen of ook in het buitenland en zo ja, waar dan. Ook zal de leiding moeten vaststellen tegen welke prijzen zij haar producten zal verkopen.

### Hoe

Zodra de doelstelling(en) is (zijn) geformuleerd, zal moeten worden onderzocht op welke wijze en met welke middelen de producten doelmatig kunnen worden gefabriceerd en/of verhandeld. Hierbij zullen de te maken kosten moeten worden begroot en zal moeten worden nagegaan of de benodigde financiële middelen aanwezig zijn of kunnen worden aangetrokken. Ook zullen de organisatie, de processen en de systemen zodanig moeten worden ingericht dat deze bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen.

**Welke middelen**

### Wie

Uit de geformuleerde doelstelling(en) en de wijze waarop deze het best kan (kunnen) worden bereikt, is af te leiden welke werkzaamheden allemaal moeten worden verricht. Uit deze inventarisatie volgt welke kwalificaties voor de medewerkers nodig zijn (opleiding, ervaring enzovoort). Daarna kunnen taken over de personeelsleden worden verdeeld.

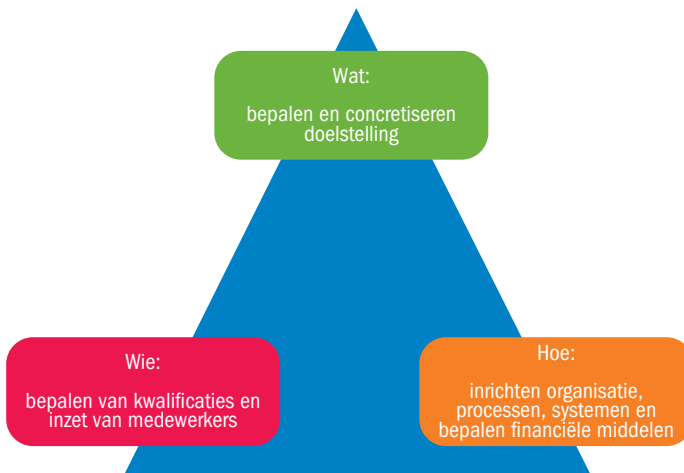
In figuur 1.2 wordt schematisch de aspecten van doelbepaling weergegeven.

### Delegatie van bevoegdheden

De leiding staat voor de noodzaak om bepaalde werkzaamheden (taken) te laten uitvoeren door medewerkers. Er is dan sprake van overdracht (delegatie) van bevoegdheden. De inhoud van de overgedragen taken met bevoegdheden en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden wordt vastgelegd in functie- en taakbeschrijvingen, ook wel weergegeven in een TBV-matrix.

**Functie- en taakbeschrijvingen**

FIGUUR 1.2 Doelbepaling



Hoewel de delegatie van bevoegdheden de betrokken functionarissen verantwoordelijk stelt voor een goede functie vervulling, blijft de leiding de (eind)verantwoordelijkheid dragen voor hetgeen in en met de organisatie gebeurt. Het gevolg hiervan is dat de leiding verplicht is controle uit te oefenen (of te laten uitoefenen) op de wijze waarop gebruik is gemaakt van de gedelegeerde bevoegdheden.

### Organisatiestructuur

Een organisatie omvat een groepering van mensen die in onderlinge samenwerking activiteiten ontplooiën. De vraag is hoe die groepering plaatsvindt. Een veelal toegepaste groepering is die naar gelijksoortige verrichtingen (functies). De meest voorkomende functies zijn:

- de commerciële functies (inkoop, verkoop, opslag)
- de technische functies (productie)
- de financiële functies (administratie en financiën)
- de personele functies (personele en sociale zaken)

### Groepering van personen naar functie

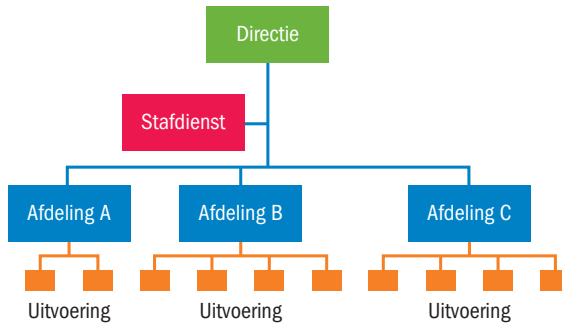
Het resultaat van de groepering van personen naar functie kan worden weergegeven in een organisatieschema, waarvan een voorbeeld is gegeven in figuur 1.3. Uit dit schema blijkt dat als gevolg van de delegatie van bevoegdheden in een organisatie niveaus kunnen worden onderscheiden. Zo wordt gesproken van:

- het managementniveau (directie)
- het operationeel niveau (procesmanagement)
- het uitvoerend niveau

### Besluitvorming

Wat hier in enkele regels is gezegd, is in werkelijkheid niet zo eenvoudig en vaak een complex proces. Meestal zijn er verschillende mogelijkheden en uit die verscheidenheid van mogelijkheden moet de leiding een keuze maken. Dit kiezen uit alternatieven wordt beslissen genoemd.

FIGUUR 1.3 Organisatieschema



Beslissen wordt gezien als een essentieel kenmerk van de management-functie. Beslissingen van het management hebben als uitkomst een plan. Over het algemeen worden beslissingen onderscheiden in:

- Strategische beslissingen (*strategic planning*): deze beslissingen zijn gericht op de relatie tussen de organisatie en de omgeving, bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe producten, de blijvende samenwerking met andere ondernemingen of het herstructureren van de management-structuur.
- Tactische beslissingen (*management control*): deze beslissingen zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om een effectieve en efficiënte uitvoering mogelijk te maken, bijvoorbeeld de structurering van de organisatie, de planning van capaciteiten of het personeelsbeleid.
- Operationele beslissingen (*operational control*): deze beslissingen zijn gericht op de voorbereiding van de uitvoering, bijvoorbeeld werkvoorbereiding en werkuitgifte, en de regeling van de uitvoering zelf, bijvoorbeeld het reageren op onverwachte storing van belangrijke machines.

**Strategische  
beslissingen**

**Tactische  
beslissingen**

**Operationele  
beslissingen**

De leiding zal bij haar beslissingen steeds voor ogen moeten houden dat het gaat om het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Zoals reeds gezegd vereist dit het fabriceren en/of verkopen van producten of het verlenen van diensten waaraan behoefte bestaat in de samenleving. Bovendien moeten deze producten of diensten kunnen worden aangeboden tegen concurrerende condities.

### Budgettering

De resultaten van het planningproces worden vastgelegd in een ondernemingsplan dat op zijn beurt de basis is voor de op te stellen begroting of het budget voor het komende jaar. Het budget (of de begroting) geeft in feite het kader aan waarbinnen de werkzaamheden moeten worden verricht. Dit kader bestaat enerzijds uit de te leveren prestaties, bijvoorbeeld de hoeveelheid te verkopen producten, en anderzijds uit de hoogte van de toelaatbare kosten.

Gewoonlijk is het budget (of de begroting) afdelingsgewijs opgebouwd zodat ieder afdelingshoofd weet waarvoor hij verantwoordelijk is. Het budget fungeert dan als taakopdracht. Het onderscheid tussen begroting en budget is hierin gelegen dat de begroting voor de uitvoerende functionarissen richtinggevend is en het budget daarentegen taakstellend.

**Begroting  
Budget**

## Coördinatie- functie

De belangrijkste functie van budgettering is wel de coördinatiefunctie. Als gevolg van de delegatie van bevoegdheden is de doelstelling van de organisatie uitgesplitst in subdoelstellingen die zijn toegewezen aan afdelingshoofden. Hiermee is wel een coördinatieprobleem ontstaan: hoe kan de leiding voorkomen dat de samenhang tussen de subdoelstellingen niet wordt doorbroken? Budgettering is nu een belangrijk coördinatie-instrument om dit te voorkomen.

In het kader van de coördinatie kan ook worden gedacht aan de beheersing van de goederenstroom door een optimale afstemming op elkaar van de activiteiten van verkoop, productie, inkoop, opslag en expeditie. Dit vraagt om een integraal ontwerp en een integrale sturing van de processen. Zo zorgt de organisatie ervoor dat het geheel van (sub)processen (*end-to-end process*) een optimaal resultaat oplevert.

De vastgestelde budgetten zijn op hun beurt de concretisering van de delegatie (machtiging tot het gebruik van de gebudgetteerde middelen) en de basis voor controle (toetsing van de uitkomsten aan de budgetgegevens).

### Planning

Doelbepaling omvat dus een reeks activiteiten die planmatig (systematisch) moeten worden uitgevoerd. Het gaat hier om planning als functie van de leiding. Plannen houdt in het overwegen of begroten én vaststellen van:

- de te ondernemen activiteiten (de doelstelling en de wijze van realisatie)
- de daaraan verbonden kosten
- de te verwachten opbrengsten
- de wijze van financiering

## 1.4 Doelrealisatie

Doelrealisatie houdt in dat de medewerkers in een organisatie met behulp van de ter beschikking gestelde middelen die werkzaamheden (activiteiten) verrichten die nodig zijn om de doelstelling(en) van de organisatie te verwezenlijken. In een organisatie zijn samenhangende activiteiten gebundeld in processen.

Doelrealisatie gaat ervan uit dat:

- een ondernemingsplan aanwezig is met een voor elke afdeling opgestelde begroting (budget)
- een organisatiestructuurschema is opgesteld (structurering)
- er medewerkers zijn (personele bezetting)
- passende middelen beschikbaar zijn
- procedures en instructies zijn opgesteld waarin is aangegeven welke activiteiten moeten worden verricht, in welke volgorde en met welke middelen (taakstelling)

Om dit te kunnen bereiken heeft de leiding behalve de planningfunctie een organiserende, een dirigerende (opdrachtverstrekken), een coördinerende en een controlerende functie.

Met betrekking tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie moet aandacht worden besteed aan de volgende aspecten:

- 1 de effectiviteit van de uitvoering
- 2 de doelmatigheid van de uitvoering
- 3 de (interne) controle
- 4 de control

### *Ad 1 Het aspect effectiviteit*

Bij de effectiviteit gaat het om het realiseren van het 'wat', zoals dit in het budget is vastgelegd. Het 'wat' heeft betrekking op het verkopen en/of het vervaardigen/bewerken van vastgestelde aantallen producten of op de omvang van de te verlenen diensten. Verantwoordelijk hiervoor is het afdelingshoofd (procesmanager). Zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de reeds genoemde functie- en taakbeschrijvingen. Aan de leden van de organisatie moet (soms van dag tot dag) via instructies worden duidelijk gemaakt welke activiteiten zij moeten verrichten. Bij de feitelijke uitvoering moet nog van geval tot geval gezorgd worden voor coördinatie. Dit gebeurt door middel van procedures (op welke wijze worden de werkzaamheden op elkaar afgestemd) en instructies (bijvoorbeeld over de volgorde van de te verrichten werkzaamheden). Daarbij wordt ook kenbaar gemaakt welke middelen mogen worden gebruikt en aan welke eisen de uitkomsten van de activiteiten moeten voldoen. Hierbij kan gedacht worden aan technische normen en het uiterste moment waarop de werkzaamheden gereed moeten zijn. De combinatie van deze (communicatie)taken noem je de dirigerende functie van de leiding.

Effectiviteit

Procedures  
Instructies

### *Ad 2 Het aspect doelmatigheid*

Het aspect doelmatigheid heeft betrekking op de wijze waarop (het 'hoe') de doelstelling van de afdeling (of van het proces) wordt bereikt. Het gaat erom dat niet meer tijd en/of middelen (ook geld!) worden besteed dan in de gegeven werksituatie noodzakelijk is. Hiertoe zal door het management vooraf moeten worden vastgesteld hoeveel middelen aan een bepaalde werkzaamheid mogen worden besteed. Bij fabricagebedrijven bijvoorbeeld zal moeten worden aangegeven:

- hoeveel grondstoffen en materialen verbruikt mogen worden
- hoeveel tijd aan de voorgeschreven werkzaamheden mag worden besteed
- hoe groot het tijdsbeslag op apparatuur mag zijn

Gesproken wordt dan van het vaststellen van kwantitatieve normen (tijd- en/of materiaalverbruiksnormen). Naast kwantitatieve normen zijn er kwalitatieve normen noodzakelijk. Kwalitatieve normen zijn bijvoorbeeld voorschriften, instructies en procedures die moeten worden nageleefd, respectievelijk opgevolgd.

Kwantitatieve  
normen  
Kwalitatieve  
normen

In feite zijn normen doelstellingen voor de wijze van uitvoering; dus voor de wijze waarop de ondernemingsdoelstelling behoort te worden gerealiseerd. Hierbij wordt opgemerkt dat normen zijn te relateren aan indicatoren. Dit zijn kenmerken (of aspecten) die van betekenis worden geacht voor het functioneren van een organisatie. Wanneer een kenmerk bepalend is voor een procesresultaat of prestatie, spreken we van een prestatie-indicator. Voor een hotel zal het percentage bezette kamers een prestatie-indicator zijn. Elke norm is tijd- en situatiegebonden. Een norm is dan ook geen statische grootheid maar een dynamische. Daarom zal ook een norm regelmatig op juistheid moeten worden getoetst en waar nodig moeten worden herzien.

### *Ad 3 Het aspect controle*

Doelrealisatie vraagt van de medewerkers dat zij hun werkzaamheden uitvoeren overeenkomstig de gegeven voorschriften en instructies. In de praktische uitvoering van hun werkzaamheden kunnen mensen bewust of onbewust fouten maken. Dit noodzaakt de leiding tot controle. Controle wordt vaak gedefinieerd als 'het toetsen van het resultaat aan normen';

Controle

waarbij normen worden gezien als datgene wat in een gegeven situatie haalbaar is.

De leiding kan die controle zelf uitvoeren of aan een of meer functionarissen overdragen. Gesproken wordt dan van interne controle: de controle door of namens de leiding ten behoeve van de leiding. Gelet op de verantwoordelijkheid van de leiding voor het functioneren van de organisatie zal de interne controle gericht zijn op risico's bij:

- het gebruik van gedelegeerde bevoegdheden
- de naleving van gegeven voorschriften, instructies en procedures
- de aanwezigheid van 'waarden' zoals geldmiddelen, voorraden, inventarisgoederen en apparatuur
- de juistheid en volledigheid van de gevoerde administratie

Hierbij worden in aansluiting op de (mogelijke schade door de) onderkende risico's de volgende groepen maatregelen gehanteerd:

- Organisatorische maatregelen, zoals de nog te bespreken functiescheiding, en het vastleggen van de taakstelling aan de organisatie door middel van budgetten, normen, procedures en instructies. Deze maatregelen hebben een preventief karakter.
- Toetsingen tijdens de voorbereiding en uitvoering van processen, bijvoorbeeld beoordelen van een inkoopprijs voordat de bijbehorende bestelling wordt verzonden, controle van een inkoopfactuur met de bestelgegevens en de ontvangst in goede staat van de bestelde goederen, afgifte van grondstoffen in afgpaste hoeveelheden per order zodat meerverbruik direct wordt gesignaleerd, controle op aanwezigheid tijdens de kantooruren van het personeel, keuring van inkomende goederen voordat de goederen in het magazijn worden opgenomen. Deze groep maatregelen noem je procescontrole.
- Toetsingen na afloop van de uitvoering van processen, bijvoorbeeld de keuring van een gereed product voordat de overdracht naar het magazijn van het gereed product wordt toegestaan, het berekenen van de werkelijke bestedingen en de werkelijke productiewaarde van een fabricageafdeling in een bepaalde maand, de gerealiseerde winstmarges in een periode ten opzichte van het budget. Deze groep maatregelen staat bekend als resultaatcontrole.

De organisatorische maatregelen en de toetsingen moeten leiden tot effectieve en doelmatige controle. Daarbij zal voor elke maatregel in de gegeven situatie (globaal) moeten worden nagegaan wat de kosten van de maatregel zijn en welk effect (in de betekenis van beperking van mogelijke schade) ervan kan worden verwacht. Vervolgens streeft het management naar een optimale combinatie (een stelsel) van controlemaatregelen in de gegeven situatie. Deze combinatie en de uitvoering van de maatregelen worden vastgelegd in een intern controleplan.

De controleactiviteiten worden afgerond met het signaleren naar het verantwoordelijk management dat er ergens in de organisatie tekortkomingen zijn geconstateerd. Het management zal dan passend moeten reageren op deze signalering.

#### *Ad 4 Het aspect control*

In feite houdt *control* in: het beheersen door managers van activiteiten die in de organisatie onder ieders verantwoordelijkheid plaatsvinden. Dit geldt zowel voor het topmanagement als voor de procesmanagers. Voor het topmanagement gaat het om het beheersen van het gedrag van de

**Interne  
controle**

**Gericht zijn  
op risico's**

**Preventief**

**Procescontrole**

**Resultaat-  
controle**

**Beheersen**



organisatie. Voor het procesmanagement gaat het om het realiseren van concreet gestelde procesdoelen, veelal uitgedrukt in kwantitatieve en/of kwalitatieve normen. In de volgende paragraaf wordt het begrip control nader uitgewerkt.

## 1.5 Control

De doelstelling én de wijze waarop de doelstelling behoort te worden gerealiseerd, worden in de administratieve organisatie aangeduid met de SOLL-situatie. Wat de organisatie daadwerkelijk heeft bereikt, zowel wat het eindresultaat betreft als de wijze waarop is gewerkt, wordt de IST-situatie genoemd.

SOLL-situatie

IST-situatie

Het streven van de leiding is er vanzelfsprekend op gericht om de IST-situatie te laten aansluiten op de SOLL-situatie. De leiding is namelijk verantwoordelijk voor het bereiken van de SOLL-situatie. Slaagt de leiding hierin, dan wordt gezegd dat de leiding het functioneren van de organisatie beheerst; zij heeft dan de organisatie 'onder controle'. Om dit te kunnen bereiken is *control* nodig. Deze Angelsaksische term houdt in dat:

- regelmatig de IST-situatie (IST-positie) wordt vergeleken met de SOLL-situatie
- geconstateerde verschillen worden vastgelegd
- de oorzaken van die verschillen worden opgespoord (verschillen moeten worden geanalyseerd naar oorzaken)
- maatregelen worden getroffen om die verschillen zo mogelijk direct te corrigeren of in het vervolg te voorkomen
- de getroffen maatregelen worden geëvalueerd om vast te stellen of deze maatregelen het gewenste effect hebben gehad

In voorbeeld 1.4 wordt dit toegelicht.

### VOORBEELD 1.4

## Control

Stel, een verkoopleider heeft als doelstelling 1.200 stuks van een bepaald artikel af te zetten (te verkopen). Volgens zijn eigen verkoopplannen kan hij in de 2 vakantiemaanden 2 maal 60 stuks afzetten en zal hij in de overige 10 maanden 108 stuks per maand moeten verkopen. In de eerste 3 maanden van het jaar verkoopt hij respectievelijk 112, 107 en 100 stuks. In die maanden zijn de verschillen met het verkoopplan +4, -1 en -8.

De oorzaak van deze achteruitgang wordt onderzocht. Dan blijkt dat er klanten hebben afgehaakt wegens te late leveringen. De te treffen maatregelen betreffen dan bijvoorbeeld: een strikt toezicht op een tijdige aflevering, het inschakelen van een extern transportbedrijf of het overschakelen op een ander transportbedrijf, en het direct informeren van klanten wanneer eventueel vertraging in de aflevering kan optreden.

De besproken activiteiten van de leiding kun je als volgt samenvatten:

- Planning: doelbepaling en zorg dragen voor middelen en methoden voor de doelrealisatie.
- Control: beheersing van de activiteiten die moeten leiden tot de doelrealisatie.

## Controle

Control en controle mogen niet worden verward. De doelstelling van controle en control verschilt: de eerste is gericht op het signaleren van fouten en onjuistheden, de tweede op beheersing van het functioneren van de organisatie. Controle is dan ook een facet van control.

### (Internal) control

In een bekend Amerikaans rapport uit 1992 (COSO) wordt (*internal*) control aangeduid als een proces dat is ontworpen ten behoeve van het verkrijgen van een redelijke zekerheid over de volgende doelstellingen:

- de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsprocessen
- de betrouwbaarheid van de financiële informatie
- de naleving van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving
- het beveiligen van waarden om ongeautoriseerde verwerving, gebruik of vervreemding tegen te gaan

Control is naast het marktgericht denken van het management een pijler bij het streven naar continuïteit van de organisatie. Naast de procescontrol door de procesmanagers behoort het topmanagement het gedrag van de organisatie als systeem te beheersen. Naast het beheersen van de onderscheiden processen gaat het om het imago van de organisatie in de samenleving. Factoren die hierop van invloed zijn, hebben onder meer betrekking op het gevoerde personeels- en sociale beleid, het milieubewustzijn, de ethiek en de integriteit (MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen). Het te voeren personeelsbeleid is erg belangrijk omdat dit beleid een belangrijke bijdrage kan leveren aan:

- De flexibiliteit van de organisatie: het snel kunnen doorvoeren van veranderingen in de organisatie wanneer de doelstellingen moeten worden bijgesteld (marktomstandigheden) en/of de wijze van werken moet worden gewijzigd (toepassing van informatie- en communicatietechnologie).
- Kennisvermeerdering en -uitwisseling (kennismanagement), wat kan leiden tot innovaties in de organisatie.

## Management-controlstelsysteem

Bij het inrichten van zijn managementcontrolstelsysteem kan het management op het gebied van intern beleid (personeels- en sociaal beleid) gebruikmaken van de volgende instrumenten:

- Selectie van het personeel: bij toetreding tot de organisatie wordt zorgvuldig geselecteerd op de bereidheid om zich volgens de bedoelingen van het management te gedragen.
- Trainen en opleiden van personeel: door training en opleiding wordt personeelsleden bijgebracht hoe zij hun werk moeten uitvoeren en welke 'arbeidsinstelling' hierbij van hen wordt verwacht.
- Organisatiecultuur: de cultuur van een organisatie kan worden omschreven als de gemeenschappelijke normen van organisatieleden over de wijze waarop de organisatie en haar leden zich zouden moeten gedragen. De leiding van een organisatie kan door regelmatig te benadrukken welk gedrag zij wenselijk vindt, zelf het goede voorbeeld te geven en in te grijpen bij ongewenst gedrag, sturing geven aan de ontwikkeling van een organisatiecultuur.
- Beloningssysteem: door de beloning van werknemers mede afhankelijk te stellen van de wijze waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren en van de behaalde resultaten, wordt mogelijkermits meer zekerheid verkregen over het op de juiste wijze uitvoeren van de plannen en het halen van de gestelde doelen.
- Regels en procedures: in regels en procedures wordt gedetailleerd vastgelegd hoe personeelsleden hun werk moeten uitvoeren.

- **Controle:** bij controle worden de wijze waarop personeelsleden hun werk uitvoeren en de daarmee behaalde resultaten vergeleken met de door het management vastgestelde normen.

Het accentueren van control komt onder meer tot uiting in het opnemen van indicatoren in het ondernemingsplan en het door externe deskundigen (registeraccountants, raad van commissarissen) laten beoordelen van het controlsysteem in een organisatie in het kader van corporate governance. Bij het maken van de keuze hoe de organisatie haar controlsysteem inricht, houdt het management rekening met de volgende factoren:

- **Aard van de organisatie:** de motivatie van medewerkers wordt voor een deel bepaald door het type organisatie waarvoor zij werken. Betreft het 'zuiver' broodwinning, dan is de binding met de organisatie geringer dan wanneer het een ideële organisatie betreft waarvan de medewerker de idealen delen.
- **Omvang van de organisatie:** bij kleine organisaties heeft het management doorgaans direct toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden. Bij grotere organisaties is direct toezicht minder goed mogelijk en zal meer gebruik worden gemaakt van resultaatcontrole.
- **Organisatiestrategie:** de organisatiestrategie geeft aan welke elementen van de bedrijfsvoering vooral het succes van de organisatie bepalen. Het controlsysteem zal zich vooral op deze elementen richten.
- **Mensbeeld van het management:** managers die vinden dat medewerkers het beste functioneren als hun veel vrijheid en vertrouwen wordt geschonken, zullen minder control toepassen dan managers met minder vertrouwen in de goede bedoelingen van de mens.
- **Aard van de werkzaamheden:** bij routinematig werk wordt vaak gekozen voor controle op de toepassing van regels en procedures. Bij niet-routinematig werk zal eerder voor resultaatcontrole worden gekozen.

## 1.6 Managementcontrolmodellen

Op het gebied van planning en control zijn er verschillende ontwikkelingen geweest die geleid hebben tot een toepasbaar model. Hierna laten we enkele modellen de revue passeren die het management kunnen helpen bij het opzetten van zijn eigen managementcontrolsysteem.

### Deming cirkel

De Deming cirkel is met zijn *Plan-Do-Check-Act*-cyclus een van de meest gebruikte en voorkomende modellen. Dit model heeft enkele kernprincipes die je in andere modellen ook tegenkomt. De kracht van het model zit in het herhalende principe, op iedere cyclus volgt een nieuwe. Het is dus geen kwestie van een activiteit die, als zij is uitgevoerd, weer achter de rug is. Nee, planning en control is een permanente bezigheid die bestaat uit de volgende stappen:

- **Plan:** stel vast wat bereikt moet worden, waarom, door wie en waarmee.
- **Do:** voer het plan uit.
- **Check:** meet of de activiteiten het gewenste resultaat realiseren.
- **Act:** analyseer oorzaken van de eventuele afwijkingen en formuleer verbeteringen of nieuwe doelstellingen.

**Plan-Do-  
Check-Act**

In figuur 1.5 wordt het herhalende principe van de Deming cirkel weergegeven.

FIGUUR 1.5 Deming cirkel



Door het herhalende karakter heeft de Deming cirkel een continue focus op te behalen doelen en het verbeteren van de organisatie. Dit gebeurt zodanig dat doelen ook inderdaad worden gehaald.

### Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard (BSC) als model bestaat al geruime tijd. De kracht van de BSC zit in de brede focus als het gaat om het stellen van doelen. Daar waar in het verleden de leiding van de organisatie vooral stuurde op financiële indicatoren, richt de BSC zich ook op andere indicatoren. Zo is de BSC bij uitstek geschikt om een consistente en evenwichtige set aan doelstellingen te ontwerpen.

#### Vier perspectieven

De BSC hanteert vier perspectieven van waaruit de doelstellingen worden gedefinieerd, namelijk:

- Klant: hoe zien de klanten ons?
- Interne organisatie: op welke gebieden moeten we onze prestaties verbeteren?
- Financiën: hoe zien we eruit voor aandeelhouders en andere investeerders?
- Innovatie: kunnen we blijven verbeteren en groeien?

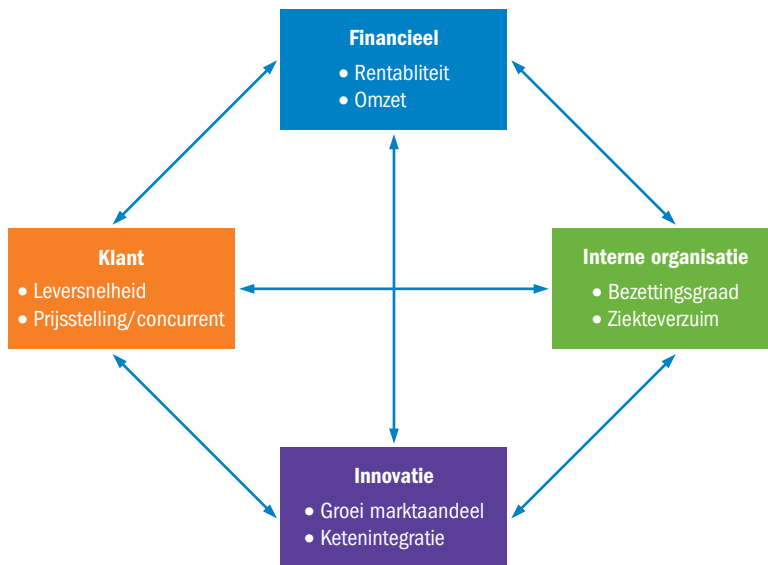
Figuur 1.6 geeft de vier perspectieven van de Balanced Scorecard samenhangend weer.

Deze perspectieven helpen de organisatie zich te richten op de huidige situatie én op de toekomst. Bij gebruik van de BSC moeten de vier perspectieven in hun onderlinge samenhang worden beoordeeld. Daardoor zal blijken of verbetering op het ene gebied niet ten koste gaat van een ander gebied. De kern van het proces bestaat uit de optimalisering van de verschillende doelstellingen per deelgebied. De BSC wordt in de praktijk echter minder gebruikt als middel om te komen tot evenwichtige beleidsvorming. In zijn huidige veelvoorkomende verschijningsvorm is de BSC verworden tot een rapportagevorm, waarbij de rapportages zijn opgedeeld naar de vier perspectieven. De essentie van het model wordt in dat geval gemist.

### Het INK-managementmodel

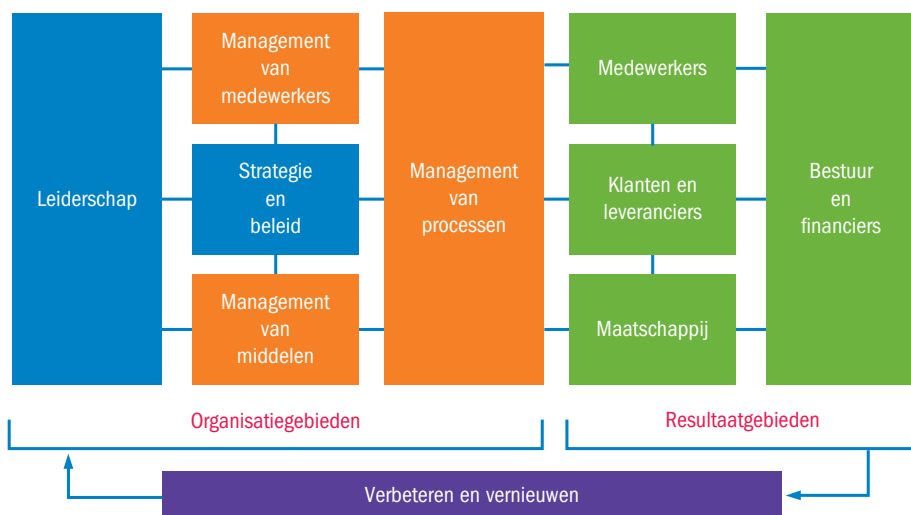
Het INK-managementmodel is een kwaliteitsmanagementmodel waarin erg sterk de principes van planning en control terugkomen. Verder geeft het INK-managementmodel de leiding van de organisatie een handvat om aan

FIGUUR 1.6 De vier perspectieven van de Balanced Scorecard



de verschillende stappen van planning en control invulling te geven. Ten slotte kunnen organisaties met de zelfdiagnose van het INK-management-model bepalen waar zij staan ten opzichte van andere organisaties op het gebied van procesgericht sturen van de organisatie. Figuur 1.7 geeft het model weer.

FIGUUR 1.7 Het INK-managementmodel



In de blokken Leiderschap en Strategie en beleid komt het planningaspect naar voren. In de blokken Management van medewerkers, Management van middelen en Management van processen de uitvoering (Do). In de blokken Medewerkers, Klanten en leveranciers, Maatschappij en Bestuur en financiers worden de prestaties van de organisatie gemeten (Check). In het blok Verbeteren en vernieuwen worden vervolgens acties vastgesteld om de prestaties te verbeteren (Act).

**Verbeteren en vernieuwen**

### COSO-rapport

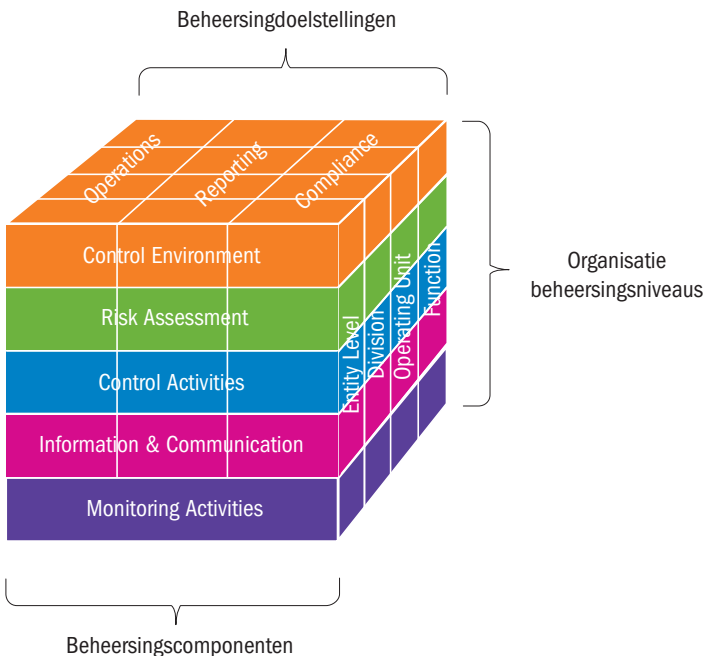
**COSO-rapport**

Het COSO-rapport is in 1992 in de Verenigde Staten gepubliceerd als reactie op de boekhoudschandalen in de Verenigde Staten in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw en heeft veel invloed gehad op het denken over interne controle. Bijzonder aan het COSO-rapport is de grote aandacht voor de omgeving waarin interne controlesystemen opereren (de controlomgeving) en voor de rol van risicoanalyse bij het ontwerpen van interne controlesystemen. Het COSO-rapport definieert interne controle als een proces gericht op het verschaffen van redelijke zekerheid dat de doelstellingen van organisaties op het gebied van de effectiviteit en efficiency van de operaties, de betrouwbaarheid van financiële informatie en het zich houden aan wet- en regelgeving worden gerealiseerd.

Volgens het COSO-rapport bestaan interne controlesystemen uit de volgende componenten:

- 1 controlomgeving
- 2 risicoanalyse
- 3 controlactiviteiten
- 4 informatie en communicatie
- 5 evaluatie

**FIGUUR 1.8** COSO 2013



Dit raamwerk is inmiddels een wereldstandaard geworden. In vervolg daarop is gestart met de ontwikkeling van een universeel toepasbaar raamwerk voor integraal risicomanagement, dat medio 2003 is gepresenteerd onder de naam 'Enterprise Risk Management Framework'. In 2013 is het Internal Control – Integrated Framework uit 1992 vernieuwd. Figuur 1.8 geeft de kubus van COSO 2013 weer.

### In control-modellen: SOx en Tabaksblat

Als laatste in de reeks plannings- en controlmodellen noemen we een tweetal modellen die zijn ontstaan als directe reactie op gebeurtenissen in het economisch verkeer. Enkele voorbeelden van deze gebeurtenissen zijn de financiële schandalen rondom Enron, Ahold en Shell. Deze schandalen staan in de volksmond bekend als de boekhoudschandalen. Hierbij was de kern van de problematiek gelegen in het feit dat de gepresenteerde cijfers van de onderneming niet betrouwbaar zijn gebleken. Als reactie daarop is men richtlijnen gaan opstellen waaraan het bestuur en de AO / IC van de organisatie moeten voldoen. Met behulp van deze richtlijnen probeert de wetgever een zekere garantie te verkrijgen over de betrouwbaarheid van het bestuur en de verslaglegging van organisaties.

#### *Sarbanes-Oxley*

Een van de richtlijnen is de in de Verenigde Staten ontwikkelde Sarbanes-Oxley-wetgeving (SOx). Ondernemingen die in de Verenigde Staten een beursnotering hebben, zijn verplicht te voldoen aan deze wetgeving. In hoofdlijnen bevat SOx nieuwe financiële rapportage-eisen. Bovendien legt SOx de verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van het bestuur van de organisatie vast en versterkt de rol van audit-committees binnen organisaties. Daarnaast legt SOx de strafmaat voor economische delicten vast en formuleert nieuwe onafhankelijkheidseisen voor accountants. SOx richt zich met name op het proces van het tot stand komen van rapportages en is als zodanig qua scope veel beperkter dan het COSO-model, waarop het uiteindelijk wel is gebaseerd. Het COSO-model besteedt aandacht aan risico's binnen de aandachtsgebieden *Compliance*, *Financial Reporting* en *Operations*. Aan de risico's die bestaan in de operationele processen wordt binnen SOx niet veel aandacht besteed. Een element dat aanvullend is op het COSO-model is de eis dat genomen maatregelen ook moeten worden getest. Wanneer risico's zijn onderkend en maatregelen zijn genomen, moet ook met behulp van testresultaten aantoonbaar worden gemaakt dat deze maatregelen voldoende zijn.

#### *Tabaksblat*

In Nederland heeft een commissie onder leiding van Morris Tabaksblat een corporate governance-code opgesteld om de betrouwbaarheid van het bestuur binnen Nederlandse ondernemingen te borgen. Deze code schrijft voor hoe Nederlandse ondernemingen hun bestuur dienen vorm te geven. In deze code wordt speciale aandacht geschonken aan de rol die de raad van commissarissen speelt of moet spelen bij het houden van toezicht op het bestuur van de onderneming. Hiertoe begint de code met een oproep om het afvinken van een checklist te vermijden, maar daadwerkelijk vorm te geven aan goede corporate governance. Voorbeeld 1.9 licht dit toe.

In tegenstelling tot de Sarbanes-Oxley is de code-Tabaksblat geen vorm van wetgeving: het is een code. Maar het wordt wel steeds gebruikelijker dat gerenommeerde ondernemingen aangeven hoe ze met de principes uit de code omgaan.

---

**VOORBEELD 1.9**

## Taken en verantwoordelijkheden van de raad van commissarissen

Nederland kent, al dan niet wettelijk verplicht op grond van de structuurregeling, een twee-tier bestuursstructuur, bestaande uit een raad van bestuur die verantwoordelijk is voor de bedrijfsactiviteiten, en een raad van commissarissen die verantwoordelijk is voor algemeen toezicht. Voor commissarissen is onafhankelijkheid een essentieel kenmerk. In de Code is aangegeven dat het toezicht van de raad van commissarissen onder andere omvat:

- de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap
- de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- het financiële-verslaggevingproces
- de naleving van wet- en regelgeving

Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat, stelt deze uit zijn midden een auditcommissie in. De taak van de commissie is om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden.

*Bron: Auditcommissies: toezicht op basis van feiten, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

---

Evenals bij Sarbanes-Oxley schuilt bij de code-Tabaksblat het gevaar daarin dat deze wordt omgezet naar een checklist die vervolgens wordt afgevinkt. Bij voldoende vinkjes voldoet men dan aan de code of richtlijn. Dit gevaar is door de commissie onderkend en daarom expliciet verwoord. Het gaat om de bewustwording en de borging in het denken en doen (ofwel de cultuur) binnen de organisatie, in al haar geledingen.

### **1.7** Interne en administratieve organisatie

In figuur 1.10 wordt het voorafgaande schematisch worden weergegeven:

De vraag is: wat is nu de relatie tussen de administratieve organisatie en hetgeen besproken is? Uit het voorgaande is gebleken dat het functioneren van een organisatie steunt op twee pijlers, te weten:

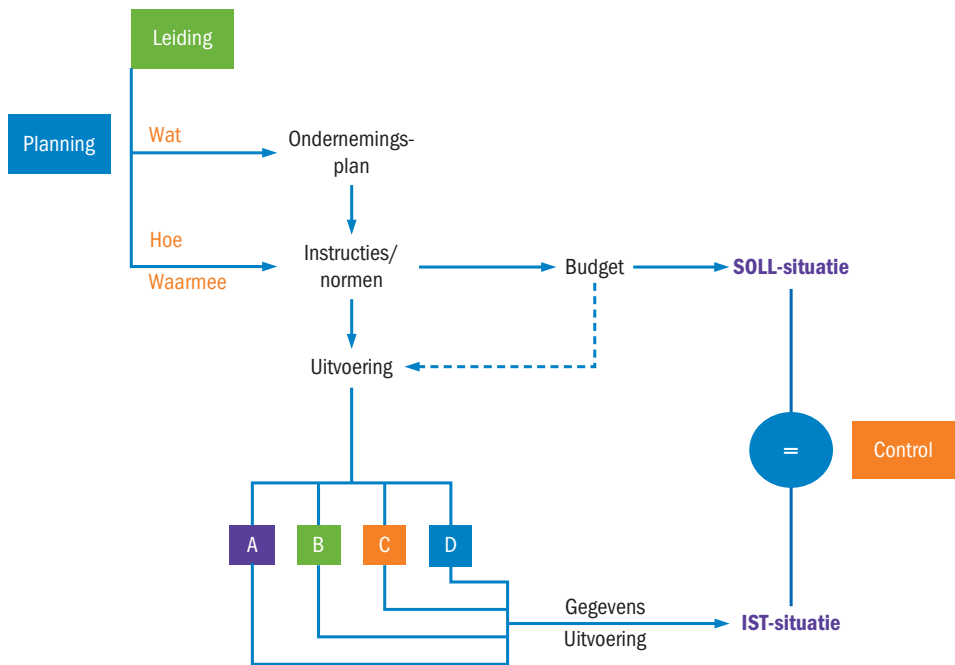
- 1 Planning als doelbepaling: het formuleren van de SOLL-situatie.
- 2 Control als doelrealisatie: het bereiken van de geformuleerde SOLL-situatie door frequent de werkelijkheid (IST-situatie) te toetsen aan hetgeen bereikt had moeten worden. Bij het constateren van afwijkingen zullen vervolgens correctieve maatregelen moeten worden genomen.

Control – zo bleek uit het voorgaande – is alleen mogelijk indien zowel de topleiding als de verantwoordelijke afdelingshoofden (procesmanagers) tijdig en juist worden geïnformeerd over wat zich in de organisatie of de betreffende afdeling (proces) afspeelt. Er is dus behoefte aan informatie over het bereiken van de doelstellingen en de wijze waarop dit gebeurt.

**Behoeft**e aan informatie



FIGUUR 1.10 Planning en control



Hierover dienen de afdelingshoofden (het procesmanagement) verantwoordig af te leggen aan de leiding, die op haar beurt verantwoording moet afleggen aan de samenleving (het maatschappelijk verkeer). De te verstrekken informatie is niet alleen noodzakelijk om een organisatie te kunnen besturen en te doen functioneren, maar ook om verantwoording te kunnen afleggen. De relatie met de administratieve organisatie is nu dat het juist de administratieve organisatie is die tot taak heeft deze informatieverzorging te bewerkstelligen.

Administratieve organisatie is dan te definiëren als:

het complex van organisatorische maatregelen die zijn gericht op de informatieverzorging ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en het afleggen van verantwoordingen.

**Administratieve organisatie**

De informatieverzorging dient op een doelmatige wijze een effectieve informatieverstrekking te waarborgen door middel van gestructureerde gegevensverwerkende processen (informatiesystemen). Omdat de informatieverstrekking over processen plaatsvindt aan functionarissen, is een goed inzicht nodig in de verschillende functies en processen in een organisatie. Over dit onderwerp gaat het volgende hoofdstuk.

## Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn enkele aspecten van het functioneren van organisaties besproken die een algemeen kader vormen voor de plaats en het functioneren van de administratieve organisatie binnen een huishouding. Onder een organisatie wordt verstaan een groepering van mensen die in onderlinge samenwerking met behulp van middelen activiteiten ontplooiën om op doelmatige wijze overeengekomen doelstellingen te bereiken. Hieruit zijn drie kenmerken af te leiden, te weten: doelbewustheid, doelgerichtheid en doelmatigheid.

Deze kenmerken houden in dat aan een organisatie leiding moet worden gegeven. Bij functies van de leiding van organisaties gaat het enerzijds om de planningfunctie (het bepalen van concrete doelstellingen), en anderzijds om maatregelen die de realisatie van deze doelstellingen mogelijk moeten maken. Hierbij komen ter sprake: de delegatie van bevoegdheden, samenwerkingsverbanden van personeelsleden (structuur en cultuur), regelingen met betrekking tot uitvoerende activiteiten (procedures en instructies) en de maatregelen om te waarborgen dat plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Het streven van de leiding is erop gericht om het eindresultaat en de uitvoering (IST-situatie) te laten aansluiten op de doelstellingen en de wijze waarop de doelstellingen (SOLL-situatie) behoort te worden gerealiseerd. Om dit te kunnen bereiken is control nodig. Bij het maken van de keuze hoe de organisatie haar controlsysteem inricht, houdt het management rekening met de volgende factoren: de aard van de organisatie, de omvang van de organisatie, de organisatiestrategie, het mensbeeld van het management en de aard van de werkzaamheden.

Voor de implementatie heeft het management de beschikking over verschillende modellen, bijvoorbeeld de Balanced Scorecard, het INK-managementmodel en in control-modellen zoals SOx en Tabaksblat. Control is alleen mogelijk indien de topleiding en de verantwoordelijke procesmanagers tijdig en juist worden geïnformeerd over wat zich in de organisatie of het betreffend proces afspeelt.

Administratieve organisatie is dan te definiëren als het complex van organisatorische maatregelen die zijn gericht op de informatieverzorging ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie en het afleggen van verantwoordingen.

# Vragen

- 1** De algemene doelstelling van een organisatie is het streven naar continuïteit. Geef in eigen bewoordingen aan wat dit betekent.
- 2** Wat is de relatie tussen de administratieve organisatie en het streven naar continuïteit?
- 3** Waarom is doelmatigheid een kenmerk van organisaties? Wat houdt het begrip doelmatigheid in? Wie bepaalt in een organisatie wat wel en wat niet doelmatig is?
- 4** Welke functies vervult de leiding van een organisatie?
- 5** Wat wordt onder 'beslissen' verstaan en hoe worden beslissingen onderscheiden?
- 6** Wat houdt het begrip planning in?
- 7** Noem aan de hand van het voorbeeld van het hotelbedrijf een aantal opbrengstbronnen en een aantal kostensoorten.
- 8** Welke functies vervult een budget in een organisatie?
- 9** Welke aspecten zijn verbonden aan de doelrealisatie? Licht deze aspecten in het kort toe.
- 10** Wat wordt onder controle verstaan en waarom is controle nodig?
- 11** Waarop is de interne controle gericht en door wie wordt deze uitgevoerd?
- 12** Wat wordt verstaan onder control?
- 13** Welke betekenis heeft control voor het functioneren van organisaties? Wie heeft in een organisatie met control te maken?
- 14** Wat is het verschil tussen controle en control?
- 15** Van welke elementen uit het interne beleid van de organisatie kan het management gebruikmaken bij de inrichting van zijn controlsysteem?
- 16** Bij het inrichten van het controlsysteem hangt de keuze van de instrumenten en de zwaarte ervan af van een aantal factoren. Bespreek deze factoren aan de hand van het inrichten van een controlsysteem voor bijvoorbeeld de plaatselijke korfbalvereniging versus McDonalds.

- 17 Beschrijf de Deming circle.
- 18 Waarom is samenhang binnen de BSC belangrijk?
- 19 Wat is het gevaar van het gebruik van corporate governance-modellen?
- 20 Hoe is administratieve organisatie te definiëren?

# Opgaven

## → § 1.1 1.1

### Frits de Jong

Frits de Jong heeft twee jaar geleden een winkel in scooters opgericht. Naast zijn eigen arbeidskracht kan hij rekenen op een zestal medewerkers, allemaal enthousiast en bereid zich volledig in te zetten voor het bedrijf. De (Italiaanse) scooters worden door De Jong ingekocht in Noorwegen omdat ze daar veel goedkoper worden aangeboden. Een nadeel van deze manier van inkopen is dat de scooters meestal (veel) later binnenkomen dan oorspronkelijk was overeengekomen. Veel klanten nemen er geen genoegen mee dat de door hen bestelde scooters met een vertraging worden afgeleverd; sommigen annuleren zelfs de geplaatste order.

Waarvan is in het voorgaande concreet sprake?

- a doelbewustheid
- b doelgerichtheid
- c doelmatigheid

## 1.2

### Gadgetknaller

## → § 1.3 en 1.4

Gadgetknaller is een handelsbedrijf dat allerlei gadgets levert aan winkelbedrijven. Het bedrijf koopt volgens de laatste hype gadgets in het groot in en zoekt contact met de grote winkelbedrijven om de gadgets snel te kunnen verkopen. De praktijk heeft immers geleerd dat een hype snel kan overwaaien. Gadgetknaller is een klein bedrijf, er werken naast de directeur/eigenaar zo'n tien personeelsleden.

- a Welke van de volgende functies is voor het bedrijf niet van belang? Commerciële functie, technische functie, financiële functie en personele functie. Motiveer het antwoord.

Het herkennen van hypes is erg belangrijk.

- b Licht dit herkennen van en (laten) reageren op hypes op strategisch-, operationeel- of uitvoerend niveau? Motiveer het antwoord.

De laatste hype is een grandioos succes gebleken. Het is mogelijk gebleken zesmaal de normale gadgetafzet te bereiken. Bij de laatste zending bleek echter dat de leverancier geen voorraad meer had. Daarom zijn de betreffende gadgets ingekocht bij een concurrent, helaas voor de dubbele inkoopprijs. Ook werden grote bedragen betaald voor de distributie en het vervoer van deze laatste zending naar de winkels.

- c De directeur merkt aan de hand van de laatste actie op dat men wel effectief is gebleken, maar niet doelmatig. Leg uit wat de directeur hiermee bedoelt.

### → § 1.5 1.3

#### **PeeHaa**

PeeHaa produceert en verkoopt chocoladeartikelen. In de laatste productie werd 320.000 kg chocolade verbruikt, terwijl de norm per candybar ligt op 20 gram. Er werden 1.500.000 candybars geproduceerd.

- a Geef aan hoe controle er in dit verband kan uitzien.
- b Geef aan hoe control er in dit verband kan uitzien.

Wanneer de productiechef wordt gevraagd om uitleg, geeft deze aan dat hij heeft moeten werken met medewerkers die niet bekend waren met het maken van candybars.

- c Welk intern beleidsterrein kan worden gebruikt om herhaling van het meerverbruik tegen te gaan? Geef zo mogelijk een concrete maatregel aan.
- d Leg een relatie met de Deming circle.

### 1.4

#### **Introcase Hotel A0**

### → § 1.1 t/m § 1.7

Beantwoord naar aanleiding van de introductiecase van het hotel en op grond van je eigen ervaringen in of met een hotel de volgende vragen.

- a Welke functies – naast die van receptioniste, kamermeisje en barkeeper – zou je in een hotelbedrijf kunnen onderscheiden?
- b Waarvoor zouden de personen die de drie in vraag A genoemde functies vervullen verantwoordelijk zijn?
- c Welke informatie zouden die drie functionarissen uit vraag A nodig hebben om hun functie goed te kunnen uitoefenen?