

# Toegepaste Organisatie- kunde



Noordhoff Uitgevers

Peter Thuis

7<sup>e</sup> druk



## **Toegepaste organisatiekunde**





Voor Leanne

# **Toegepaste organisatiekunde**

Peter T.H.J. Thuis

Zevende druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten

Ontwerp omslag: G2K Ontwerpers, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

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)



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.cedar.nl/reprorecht](http://www.cedar.nl/reprorecht)). 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.cedar.nl/pro](http://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) 978-90-01-87698-2

ISBN 978-90-01-87697-5

NUR 800

## Woord vooraf bij de zevende druk

*Toegepaste organisatiekunde* gaat over het boeiende vakgebied van de interne en externe organisatiekunde. De eerste druk is in 1994 geschreven. De bij aanvang gewenste marktpositionering van dit boek als 'door toegankelijkheid en leesbaarheid markante onderscheidende inleiding in de organisatiekunde' lijkt gezien de vele duizenden jaarlijkse gebruikers – tot verrassing en vreugde – geslaagd. In deze nieuwe geheel herziene zevende druk zien we de volgende aanpassingen ten opzichte van de vorige druk:

- Op verzoek van gebruikers is het business canvas model toegevoegd.
- Ter ondersteuning van dit boek zijn op de website tientallen zogeheten minicolleges als korte filmpjes beschikbaar. Hierin leggen praktijkmensen uit hoe de theorie voor hen uitpakt. In het boek wordt op de relevante plekken verwezen naar deze filmpjes.
- Het aantal managementklassiekers dat op de relevante plekken in het boek worden weergegeven, is fors uitgebreid: nu komen 36 klassiekers uit de VS en Europese ranglijsten aan de orde.
- Tientallen web- en krantenartikelen zijn vernieuwd voor deze druk, ook de deelopeningen zijn geheel herzien.

Veel waardevolle suggesties voor deze uitgave mocht ik ontvangen van mijn vakgenoten waarvoor dank!

Ik hoop dat deze nieuw druk eenzelfde positieve ontvangst in de markt zal genieten als eerdere drukken van dit boek.

Sittard, voorjaar 2017  
ir. Peter Thuis





# Inhoud

Inleiding 11

## Deel 1

**Het begrijpen van organisatiekunde en management** 15

### **1 Een begrippenkader voor de organisatiekunde** 21

- 1.1 Wat is een organisatie? 22
- 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming 27
- 1.3 Rechtsvormen 28
- 1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie 34
- 1.5 Waarom organisatie-theorieën bestuderen? 39
  - Samenvatting 41
  - Kernbegrippenlijst 42
  - Vragen en opdrachten 44

### **2 De belangrijkste stromingen in de organisatiekunde** 47

- 2.1 Uitgangssituatie 48
- 2.2 Klassieke organisatiekunde 54
- 2.3 Gedragskundige benadering 61
- 2.4 Revisionisme 64
- 2.5 Systeembenadering 69
- 2.6 Contingentiebenadering 74
- 2.7 TQM-stroming (totale kwaliteitszorg) 75
- 2.8 De lerende organisatie 77
- 2.9 Managementgoeroes 79
  - Samenvatting 82
  - Kernbegrippenlijst 83
  - Vragen en opdrachten 86

### **3 Management** 89

- 3.1 Soorten managers 90
- 3.2 Managementvaardigheden en basisfuncties van management 97
- 3.3 Tien rollen van de manager 104
- 3.4 Internationaal management 107
- 3.5 Duurzaamheid en mvo 114
  - Samenvatting 117
  - Kernbegrippenlijst 118
  - Vragen en opdrachten 120

## **Deel 2**

### **De externe organisatie** 123

- 4 Strategische situatieanalyse** 129
  - 4.1 Doelstellingen 130
  - 4.2 Het formele planningsproces van strategieverandering 137
  - 4.3 Omgevingsanalyse 139
  - 4.4 Analyse van de interne organisatie 157
  - 4.5 Uitgewerkte SWOT-analyse 166
    - Samenvatting 169
    - Kernbegrippenlijst 170
    - Vragen en opdrachten 172
  
- 5 Strategieontwikkeling** 177
  - 5.1 Alternatieve hoofdvormen voor een strategie 178
  - 5.2 Alternatieve uitgangspunten voor een strategie 178
  - 5.3 Alternatieve richtingen voor een strategie 197
  - 5.4 Alternatieve methoden voor het uitvoeren van een strategie 206
  - 5.5 Bedrijfsmodellen 210
  - 5.6 Evaluatie en selectie van strategische alternatieven 216
    - Samenvatting 221
    - Kernbegrippenlijst 223
    - Vragen en opdrachten 227
  
- 6 Strategie-implementatie** 231
  - 6.1 Het strategisch veranderingsproces 232
  - 6.2 Begeleiding van het strategisch veranderingstraject 240
  - 6.3 Kanttekeningen bij de strategische cyclus 249
  - 6.4 Van externe naar interne organisatie 260
    - Samenvatting 262
    - Kernbegrippenlijst 263
    - Vragen en opdrachten 264

## **Deel 3**

### **De interne organisatie** 269

- 7 Planning** 275
  - 7.1 Voor- en nadelen planning 276
  - 7.2 Soorten plannen 277
  - 7.3 Criteria voor effectieve plannen 280
  - 7.4 Besluitvorming 281
  - 7.5 Planningstechnieken 302
    - Samenvatting 319
    - Kernbegrippenlijst 320
    - Vragen en opdrachten 323

**8 Organisatie (creëren van een basisstructuur) 327**

- 8.1 Organiseren 328
- 8.2 Arbeidsverdeling 329
- 8.3 Organisatiestelsels 340
- 8.4 Coördinatie 355
- 8.5 Organisatiemodellen 361
- 8.6 Organisatiemetaforen 373
- 8.7 De lerende organisatie 375
  - Samenvatting 381
  - Kernbegrippenlijst 383
  - Vragen en opdrachten 387

**9 Organisatie (een verdere invulling) 391**

- 9.1 Communicatie 392
- 9.2 Organisatiecultuur 400
- 9.3 Ethiek in organisaties 407
- 9.4 Personeel en humanresourcesmanagement 419
- 9.5 Organisatieadvisering 429
  - Samenvatting 434
  - Kernbegrippenlijst 435
  - Vragen en opdrachten 437

**10 Leidinggeven 441**

- 10.1 Leiders 442
- 10.2 Leiderschapsstijlen 448
- 10.3 Leiders en volgelingen 460
- 10.4 Psychologie en leiderschap: motivatie 461
- 10.5 Andere psychologische aspecten bij leidinggeven 475
- 10.6 Leidinggevend als coach 486
  - Samenvatting 491
  - Kernbegrippenlijst 492
  - Vragen en opdrachten 495

**11 Beheersing 499**

- 11.1 Enkele beheersingsthema's 500
- 11.2 Procesbeheersing: logistiek 518
- 11.3 Procesbeheersing: kwaliteit 530
  - Samenvatting 542
  - Kernbegrippenlijst 543
  - Vragen en opdrachten 546

**Literatuur 549**

**Register 558**

**Illustratieverantwoording 564**



## Inleiding

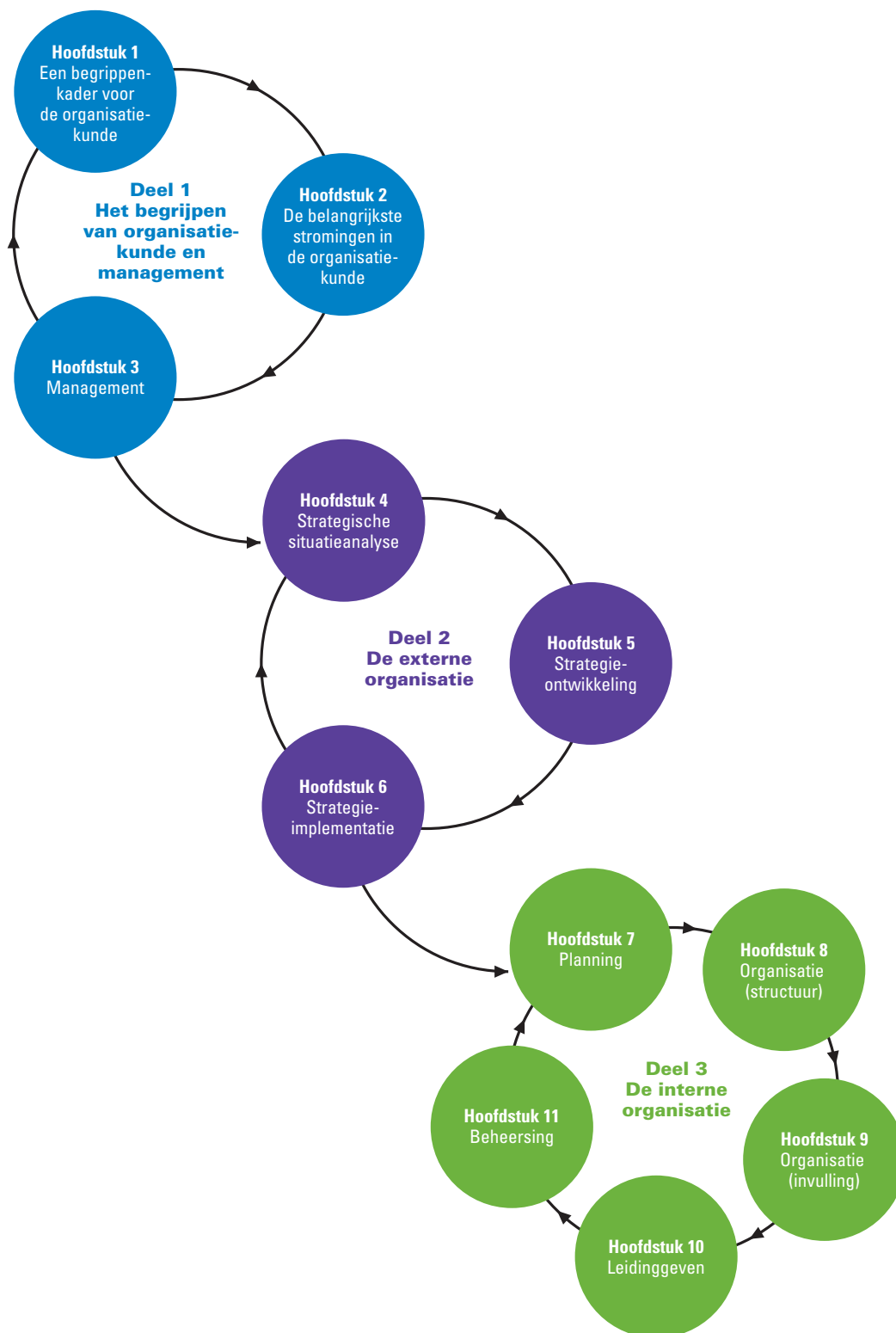
*Toegepaste organisatiekunde* behandelt de grondbeginselen van de organisatiekunde. Een gangbare indeling van de organisatiekunde is de indeling in *externe* en *interne* organisatiekunde. Bij de interne organisatie gaat het om het interne functioneren van de organisatie. Bij de externe organisatie gaat het om de organisatie van de externe relaties van de onderneming. Hierbij kan gedacht worden aan de wijze waarop organisaties concurreren en soms ook samenwerken.

Vóór de behandeling van de externe en interne organisatie in deel 2 en 3 wordt eerst in het inleidende deel 1 getracht een fundamenteel begrippenkader te presenteren waarmee de behandeling van een organisatie theorie duidelijker wordt. De titel van het eerste deel van dit boek is dan ook 'Het begrijpen van organisatiekunde en management'. In hoofdstuk 1 wordt een eerste begrippenkader voor de organisatiekunde aangereikt. Hoofdstuk 2 behandelt de belangrijkste stromingen uit de organisatiekunde, waarvan de meeste vandaag de dag nog heel invloedrijk zijn. Hoofdstuk 3 leidt ten slotte het begrip 'management' in.

Na het geven van de nodige basiskennis in deel 1 volgt in deel 2 de behandeling van de externe organisatie. In hoofdstuk 4 wordt begonnen met de behandeling van de analyse van de strategische situatie van een organisatie. Dit betreft het bepalen van de ondernemingspositie voor de lange termijn. Vervolgens komt in hoofdstuk 5 de strategieontwikkeling aan de orde die plaatsvindt als gevolg van de beschreven situatieanalyse. Dit houdt het bedenken van manieren in waarmee men de langetermijnpositie kan verbeteren. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 de planning voor de implementatie van de gekozen strategie besproken. Dit betreft de planning en de daadwerkelijke uitvoering van de eerder bedachte verbeteringsacties voor de lange termijn.

Mede op basis van de uitgangspunten die de externe organisatie theorie opleverde, wordt in deel 3 de interne organisatie van een bedrijf of instelling belicht. Hierbij wordt met name gekeken naar vier belangrijke taken van een manager: plannen in hoofdstuk 7, organiseren in hoofdstuk 8 en 9, leidinggeven in hoofdstuk 10 en beheersen in hoofdstuk 11.

De lezer wordt bij het doorlezen van dit boek telkens begeleid door het hierna afgedrukte schema. Het schema toont de inhoudelijke relatie tussen de verschillende organisatiekundige componenten en geeft tevens aan welke component men op dat moment bestudeert.



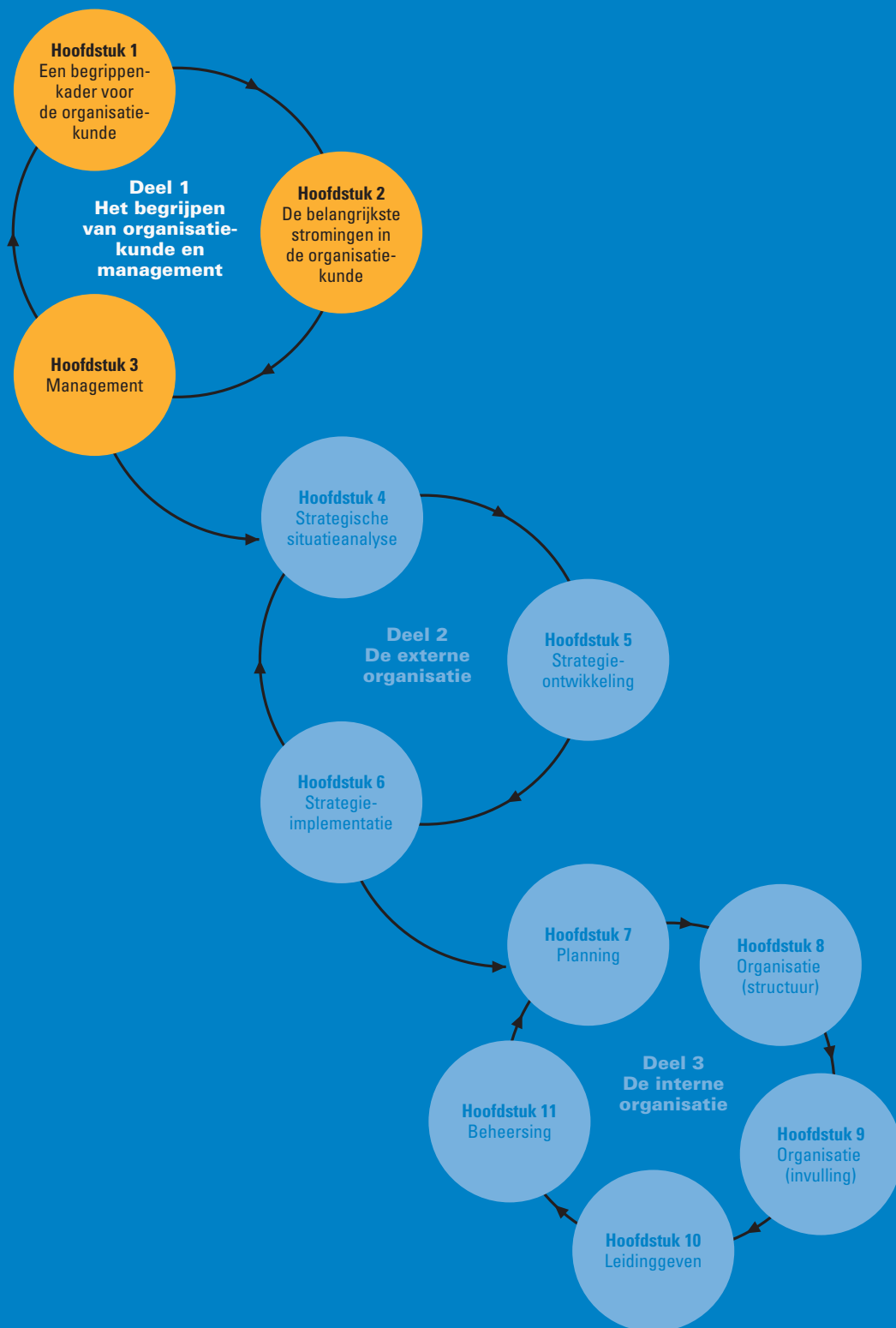
Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt de inhoud grafisch weergegeven. Studenten blijken dit overzicht graag te gebruiken als samenvatting van het hoofdstuk (naast de geschreven samenvatting aan het einde van ieder hoofdstuk). Ook is het grafisch overzicht een geschikte verwijfsbron voor studenten die het boek niet kennen, maar bijvoorbeeld voor projectonderwijs of scripties onderwerpen zoeken.

In ieder hoofdstuk treft men beschrijvingen aan van zogeheten managementklassiekers (belangrijke boeken uit de organisatiekunde), maar ook van managementmythen. De hoofdstukken bevatten veel voorbeelden en krantenartikelen alsook verwijzingen naar praktische filmpjes van minicolleges op de bijbehorende website.

Aan het einde van ieder hoofdstuk is een samenvatting en een begrippenlijst opgenomen. Elk hoofdstuk sluit af met theorievragen en toepassingsvraagstukken over het hoofdstuk. De juiste antwoorden zijn geplaatst op de bijbehorende website, zodat de lezer op eenvoudige wijze kan nagaan of hij in voldoende mate heeft kennisgenomen van de theorie.

Voor open vragen en meer toepassingsvraagstukken wordt verwezen naar de begeleidende website. Deze twee typen vragen kunnen uitstekend dienen als voorbereiding op tentamens en toetsen.

De website is te vinden op: [www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl](http://www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl)





# Deel 1

## Het begrijpen van organisatiekunde en management

- 1 Een begrippenkader voor de  
organisatiekunde 21**
- 2 De belangrijkste stromingen  
in de organisatiekunde 47**
- 3 Management 89**

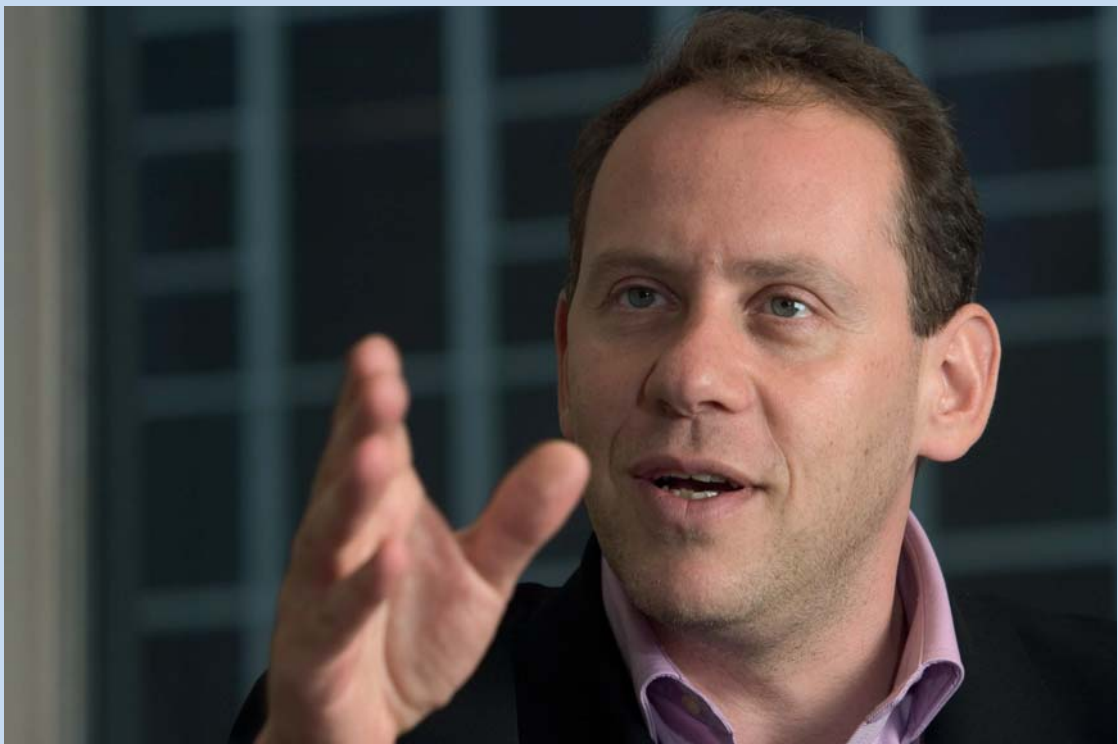
## Deelcasus

# Ricardo Semler: 'Het tijdperk van wijsheid is begonnen'

Een interview met Braziliaan Ricardo Semler. 'Als je vrij wilt zijn, moet je je medewerkers laten bepalen hoe zij het doen.'

Mensen werken niet om geld te verdienen, maar om zich goed te voelen, ergens bij te horen en een bijdrage te leveren. Dat is de rotsvaste overtuiging van de Braziliaanse ondernemer en bestsellerauteur Ricardo Semler. Die overtuiging stamt al uit de jaren 80, toen

hij machinebedrijf Semco van zijn vader overnam en overspannen raakte. Hij besloot daarop een bedrijf te creëren waarin hij zelf graag zou willen werken. Een besluit dat hem wereldberoemd zou maken. Hij ontsloeg eerst twee derde van het zittende management en liet vervolgens de rest van het personeel alles zelf bepalen: de werktijden, het salaris en ook wie hun leidinggevende is. Semco kent sindsdien geen hoofdkantoor en



**managers hebben er geen eigen kantoor of secretaresse.**

**Van een kwakkelende industriële onderneming met een omzet van 4 miljoen dollar (1982) veranderde hij Semco in een bedrijf dat actief is in tal van sectoren (van luchtkoelers tot consultancy) en een jaaromzet kent van 400 miljoen dollar.**

*Wat verstaat u onder wijsheid?*

'Het gaat om intuïtieve keuzes die op ervaring zijn gebaseerd en voor de juiste balans zorgen. Zoals bedrijven die in staat zijn om beslissingen te nemen die op de lange termijn goed uitpakken in plaats van op de korte termijn.'

*Welke veranderingen ziet u in het bedrijfsleven?*

'Weinig. Het gaat heel langzaam. Grote bedrijven wilden mij altijd wel horen spreken over mijn ideeën, maar zelden deden ze iets ermee. Ik heb de afgelopen jaren een heleboel succesvolle ondernemers gesproken. Ze vinden het theoretisch een aantrekkelijk idee om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven en een aantal controlemechanismen los te laten, maar uiteindelijk willen ze het toch niet doen. Je hebt een 'leap of faith' nodig, er zijn geen garanties. Je zult veel zaken moeten loslaten en dat is niet makkelijk in de wereld van management waarin we gewend zijn van alles te beheersen en te controleren.'

*Waarom is het zo moeilijk voor bedrijven om te veranderen?*

'Wat is conservatisme anders dan een variatie van angst? Het is een fundamentele menselijke angst om controle kwijt te raken, om het onbekende te omarmen. Mensen willen geen controle loslaten, omdat ze dan de richting niet kunnen bepalen. Als je loslaat, moet je maar zien welke kant het opgaat. Mijn vrouw is een klein hotel begonnen en was helemaal klaar



met de inspraak van iedereen. Ze wilde gewoon alles zelf bepalen. Het was tenslotte haar hotel. Ik heb haar duidelijk gemaakt dat ze dan nog maar weinig zal slapen. We hebben vijf kinderen en willen ook veel reizen, dus dan zul je een keuze moeten maken. Als je vrij wilt zijn, moet je je medewerkers laten bepalen hoe zij het doen. Makkelijk is het niet. Vaak wordt vergeten dat de vrijheid wel moet samengaan met discipline en verantwoordelijkheid. De taak, het project of de klus moet wel geklaard worden.'

*U zei eerder dat iemand met talent nooit voor een groot bedrijf gaat werken. Denkt u dat nog steeds?*

'Welke beloning is er voor een getalenteerde techneut om ergens van 9 tot 5 als manager te werken? Hij kan toch beter zijn eigen app ontwikkelen? Ik denk dat 60 of 70 procent van de menselijke populatie geen specifiek talent heeft. Zij kunnen een beetje zingen of schrijven, maar niet goed genoeg om een groot artiest te worden. Al deze mensen eindigen ergens in een bedrijf met een baan. Wat is een baan? Het is de uitwisseling van goederen, geld of kennis. Een bedrijf is een bemiddelaar tussen jou en jouw dromen. Ik denk niet dat veel mensen de droom hebben om voor Philips te werken en een nieuwe lamp te ontwerpen.'

*Philips is toevallig net bezig met een groot en succesvol veranderprogramma.*

'Een tijdlang zal dit ook goed werken en verbetert de productiviteit. Het gaat erom of dit over 20 jaar ook nog zo is. Elke verandering laat op korte termijn een verbetering zien.'

*Wat vindt u van Nederlandse bedrijven?*

'Nederland en de Scandinavische landen hebben een historie van wereldwijd gebruikmaken van hun talenten. Toen zijn jullie door een fase gegaan waarbij jullie je realiseerden dat commercieel succes of welvaart niet alles is en zijn jullie meer gaan kijken naar kwaliteit van leven en de balans tussen werk en privé. De bedrijven lijken hier op de meeste bedrijven wereldwijd, maar ik vind de mensen hier meer open minded, jullie staan open voor nieuwe ideeën en betere oplossingen dan ergens in een kantoortje in een hokje te zitten. Uiteraard zijn hier ook veel mensen die klagen, die zullen er altijd zijn, maar de basis voor democratie is goed. In de VS zie ik meer hebzucht. In Silicon Valley zijn ze - net als Rockefeller 100 jaar geleden - bezig om vooral zoveel mogelijk geld te verdienen. Ze willen monopolies en zoveel mogelijk macht en invloed. Medewerkers zijn vervangbaar. De VS zijn niet klaar voor een grootschalige vernieuwing.'

*Wat vinden uw kinderen van uw werk?*

'Ze weten niet eens wat ik doe. Ik heb laatst een heel groot vuur in de tuin gemaakt met al mijn boeken die in veel talen zijn verschenen, diploma's en prijzen die ik heb gekregen. Er is niets meer. Ik wil niet dat mijn kinderen opgroeien met een soort van schaduw boven hun hoofd. Ze denken dat ik een of andere schrijver ben. Ik heb ze ook nooit meegenomen naar mijn bedrijven.'

*Waarmee zou elke manager zich wat u betreft moeten bezighouden?*

'Of datgene waarmee je bezig bent relevant is voor iemand. Of je gemist zou worden als je er niet meer bent. En je moet medewerkers bevrijden. Val ze alsjeblieft niet lastig met hoe laat ze naar hun werk zijn gekomen, maar laten we met elkaar de klus klaren. Wij hebben al 20 jaar geen hoofdkantoor meer. Ik begrijp het concept niet eens. Als je nu ziet dat Apple een





hoofdkantoor bouwt voor miljarden dollars; dat is een soort piramide voor de farao Steve Jobs. Een graftombe. Dat gebouw is een teken van decadentie van het systeem. Als je bezig bent met een hommage aan jezelf, is dat het begin van het einde.'

Bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl), aangepast

### Vragen

- 1 In hoofdstuk 1 komt het begrip effectiviteit aan de orde. Wanneer zal er sprake zijn van een situatie waarin Semler vindt dat er effectief gewerkt wordt?
- 2 In hoofdstuk 2 komen de stromingen uit de organisatiekunde aan de orde. Onder welke stroming is Semler in te delen?
- 3 In hoofdstuk 3 wordt de functie van de manager belicht. Hoe ziet Ricardo Semler deze functie?
- 4 In hoofdstuk 3 wordt ook gesproken over de tien rollen van de manager. Hoe zou Semler deze rollen zien en waarderen (welke vindt hij belangrijk, welke minder)?



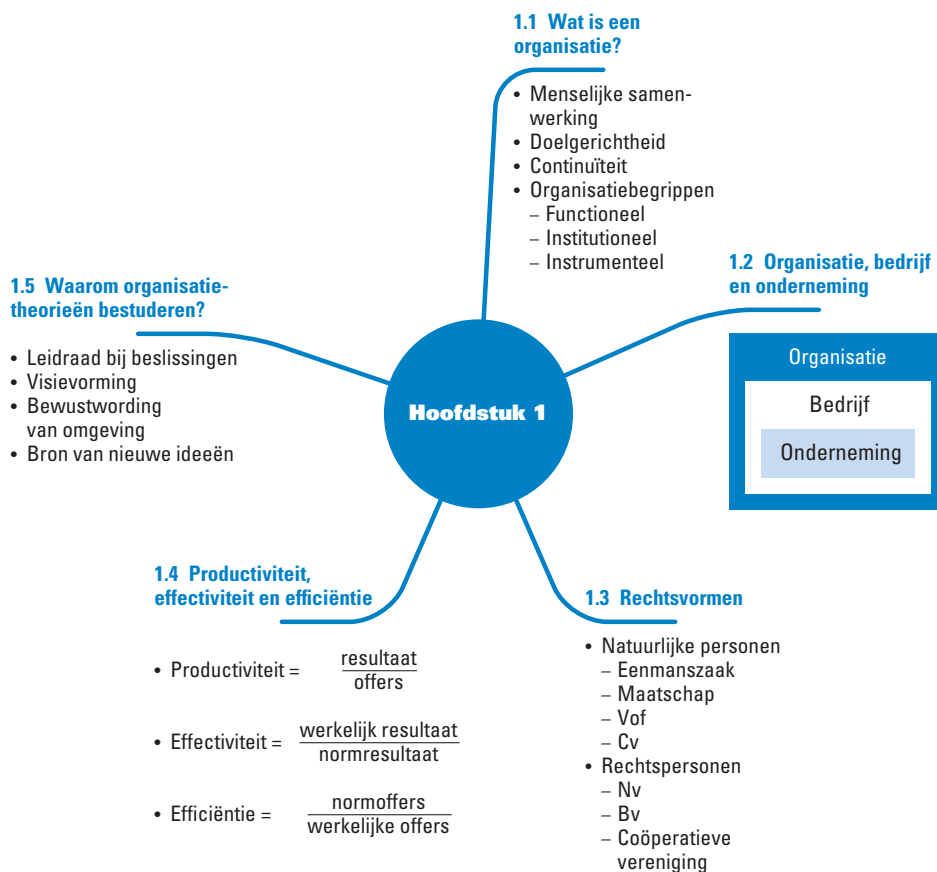


## 1

# Een begrippenkader voor de organisatiekunde

*‘Organiseer eerst jezelf, organiseer dan pas anderen.’*

Zhuge Liang – Chinees veldheer 2de eeuw



## 1.1 Wat is een organisatie?

In een boek dat *Toegepaste organisatiekunde* heet, is het woord 'organisatie' een sleutelbegrip. Maar wat verstaan wij onder het begrip 'organisatie' en welke betekenissen kun je aan het begrip toekennen?

### 1.1.1 Kenmerken van een organisatie

In deze subparagraaf gaan we eerst nader in op vier belangrijke kenmerken van een organisatie. Vervolgens bespreken we gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie.

#### Belangrijke kenmerken van een organisatie

Onder een *organisatie* verstaan wij: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is. Deze omschrijving omvat vier belangrijke kenmerken:

- 1 de menselijke factor;
- 2 een samenwerkingsvorm;
- 3 doelgerichtheid;
- 4 continuïteit.

#### *Ad 1/2 De menselijke samenwerking in een organisatie*

De menselijke factor is belangrijk in de begripsomschrijving van een organisatie; zonder de mens bestaat een organisatie namelijk niet. Het is juist de mens die de samenwerking tot stand heeft gebracht.

Toch is het gegeven dat mensen in organisaties zo goed en handig mogelijk met elkaar moeten samenwerken, een van de interessantste opgaven voor de organisatiekunde. De mens begon ooit samen te werken met anderen, omdat de ervaring leerde dat men in een samenwerkingsverband meer kan bereiken dan individueel. Men komt in dit verband al snel over het zogenoemde *synergie-effect* te spreken, wat wil zeggen dat het resultaat van het totale samenwerkingsverband groter is dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties. Een voorbeeld van het synergie-effect zien we bij een autoproducent.



#### Praktijkvoorbeeld 1.1 Automobielandustrie

Als elk van de honderden medewerkers van een autofabriek in zijn eentje zou proberen om auto's te maken, dan zou het maar een enkele 'Willy Wortel' lukken om een complete auto in elkaar te zetten. De jaarproductie zou dan maar enkele, totaal van elkaar verschillende, onverkoopbare auto's bedragen. Als de medewerkers echter in georganiseerd verband samenwerken zoals in elke moderne automobielfabriek gebeurt, kan de productie honderdduizenden (wel degelijk verkoopbare) eenheden per jaar bedragen.

'In den beginne is een organisatie één man of één vrouw.'

Joop Swieringa en André Wierdsma





*Onmogelijk door één mens te maken.*

#### *Ad 3 Doelgerichtheid binnen een organisatie*

Een organisatie is altijd opgericht met een bepaald doel. Het doel van Coca Cola is het produceren van verschillende frisdranken, voor een zo groot mogelijk koperspubliek, tegen zo laag mogelijke kosten. Organisatiedoelen kunnen veranderen, maar om de eenheid binnen de organisatie te bewaren, zullen er altijd een of meer gezamenlijke doelen aanwezig moeten zijn. Als dit niet het geval zou zijn, zou het richtingsgevoel ontbreken; iedereen zou zijn eigen doelen nastreven. Een belangrijk doel van bedrijven is hun winstdoelstelling. Het doel van de mensenrechtenorganisatie Amnesty International is het bewaken van de mensenrechten. Bij het bedrijf Nokia dat mobiele telefoontjes maakt, is het doel, behalve continuïteit, het maken van winst.

#### **Winstdoelstelling**

#### *Ad 4 Continuïteit in een organisatie*

Een vierde belangrijk kenmerk van een organisatie is het blijvende karakter ervan. Onder normale condities streven de leden ernaar de organisatie te continueren. Een onderneming blijft investeren om in de toekomst te blijven bestaan. Verenigingen blijven voor hun continuïteit leden werven. In sommige situaties kan een organisatie worden opgeheven als het doel dat een onderneming nastreeft, definitief is bereikt. In een ideale situatie waarin elk land de mensenrechten respecteert, heeft Amnesty International geen bestaansgrond meer. Soms is de eindigheid van een bepaalde organisatie beter van tevoren te bepalen; men spreekt dan van projectmatige of non-permanente organisaties. Zo kan men na afloop van de Olympische Spelen het lokale organisatiecomité ontbinden en terugkeren tot de orde van de dag. De organisatiekunde en al haar subdisciplines gaan echter meestal uit van de zogenoemde *going-concerngedachte*; dat wil zeggen: men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie (ongeacht het eventueel wisselend eigendom van de organisatie na een overname). Dat maakt namelijk uit. Als men niet meer uitgaat van de continuïteit van de organisatie, bijvoorbeeld bij een naderend faillissement, dan kan het (bedrijfseconomisch) zin hebben om machines te verkopen of mensen te ontslaan. Terwijl dit bij een organisatie die blijft voortbestaan een optie zal zijn waarvan vrij snel zal blijken

#### **Going-concern-gedachte**

Interne hoofd-  
doelstelling

Externe hoofd-  
doelstelling



Publieke dienst-  
verlener

dat dit zeer onvoordelig uitpakt. Het overgrote deel van de organisatiekunde gaat dus over het organiseren van organisaties die (voorlopig) blijven bestaan. Vandaar dat in de organisatiekunde als *interne hoofddoelstelling* van organisaties geldt: het voortbestaan van de organisatie. De *externe hoofddoelstelling* van organisaties is het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Dat geldt niet alleen voor de publieke dienstverleners, maar ook voor bedrijven met winstoogmerk.

### Gemeenschappelijke kenmerken van een organisatie

Al heel vroeg in de menselijke geschiedenis kwam men tot de conclusie dat het loont om in samenwerkingsverbanden te leven. In het stenen tijdperk bleek het simpelweg ondoenlijk om zelfstandig de primaire levensbehoeften te bevredigen. Men kan niet tegelijkertijd jagen, het vuur aanhouden, koken, werktuigen en wapens maken en kinderen verzorgen. Een groep (organisatie) kan dit wel tegelijkertijd. Hier treedt dus het eerdergenoemde synergie-effect op. Sinds het stenen tijdperk heeft de mens steeds beter leren organiseren. Zo is de totstandkoming van een groot bouwwerk als de Chinese Muur te danken aan een zeer goede organisatie, hoewel we het ons maar nauwelijks kunnen voorstellen dat dit mogelijk is geweest zonder moderne technologie.

De uitvoerige studie van organisaties en de activiteit van het organiseren is feitelijk pas na de industriële revolutie op gang gekomen. De nieuwe technologie introduceerde industriële organisaties die tot de verbeelding spraken door hun bijdragen aan het welvaartsniveau. Uit onderzoekingen bleek dat deze welvaartverhogende ondernemingen een aantal essentiële gemeenschappelijke kenmerken hebben. Deze kenmerken zijn:

- machtsverdeling in lagen;
- geschoold personeel;
- formele communicatie, regelgeving en methoden;
- werkverdeling naar functie (bijvoorbeeld productie-, inkoop-, verkoop- en boekhoudkundig personeel);
- omschreven doelstellingen.

● [www.leren.nl](http://www.leren.nl), aangepast

## Organisatie'kunde'

**Wat weet je van de organisatie waarbij je solliciteert? Verdiep je in de organisatie waar je gaat werken. Wat zijn de producten en diensten? Zorg dat je op de hoogte bent van de belangrijkste cijfers en van eventueel recent nieuws over het bedrijf.**

Je kunt informatie opzoeken in de volgende bronnen:

- de website van het bedrijf
- het laatste jaarverslag, dat je misschien bij het bedrijf kunt opvragen
- de website van de brancheorganisatie waarbij het bedrijf is aangesloten



- krantenartikelen in de Krantenbank, het archief van de belangrijkste Nederlandse dagbladen. Je kunt de Krantenbank in de openbare bibliotheek inzien, het is niet toegankelijk via internet
- boeken in het genre 'de beste ... werkgevers in de ...' en 'de beste ... bedrijven om voor te werken'

Verzamel informatie over:

- de marktpositie
- producten en diensten
- de financiële positie
- de kerncompetenties
- ontwikkelingen in de branche
- samenwerkings- en ketenrelaties
- het imago (wat het bedrijf wil uitstralen) en de reputatie (wat anderen over het bedrijf zeggen)
- de filosofie
- de organisatiestructuur, de grootte
- de bedrijfscultuur

### 1.1.2 Verschillende betekenissen van het begrip 'organisatie'

Laten we eens dieper ingaan op het begrip 'organisatie' om te zien wat daarmee bedoeld wordt. Het woord 'organisatie' is een homoniem. We kunnen de volgende drie betekenissen aan het woord toekennen:

#### Functioneel organisatiebegrip

- 1 Het *functionele organisatiebegrip*: hierbij zien we het woord 'organisatie' in de betekenis van het werkwoord organiseren, dat gelijkstaat met het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten. Als men spreekt van de organisatie

van een marketingcampagne door de marketeers van Philips, wordt daarmee dus het functionele organisatiebegrip gebruikt.

### Institutioneel organisatiebegrip

2 Het *institutionele organisatiebegrip*: hiervan is sprake als men duidt op een organisatie als object, met een naam en een vestiging. Als we het hebben over de organisatie Philips in Eindhoven, is er sprake van de institutionele benadering van het begrip 'organisatie'.

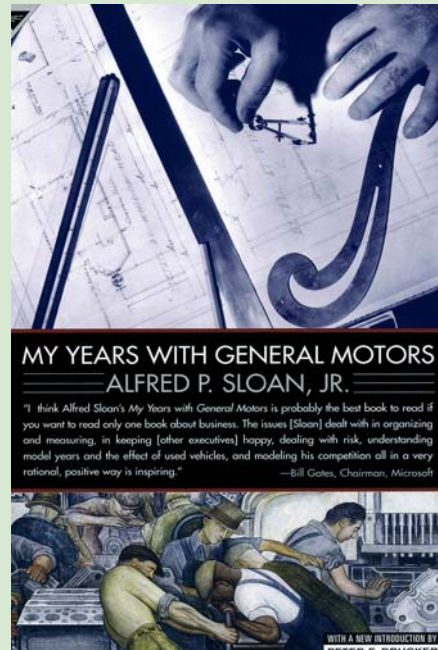
### Instrumenteel organisatiebegrip

3 Het *instrumentele organisatiebegrip*: het woord 'organisatie' wordt gebruikt in de instrumentele betekenis als we aan een organisatie refereren als middel waarmee we bepaalde doelstellingen van de organisatie kunnen verwezenlijken. Het gaat in dit geval om het organiseren binnen de organisatie. Als men over de organisatie van Philips in instrumentele zin spreekt, heeft men het over de wijze waarop de onderneming is onderverdeeld in afdelingen, divisies, managementlagen, regio's enzovoort.

## MANAGEMENTKLASSIEKER

*My Years with General Motors* (1964) door Alfred P. Sloan Jr.

*Opportunity* is volgens Sloan een sleutelwoord voor succesvolle ondernemingen. Hij wilde voor zijn medewerkers kansen creëren door te decentraliseren. Tegelijkertijd zocht hij, net als de managers van nu, naar de juiste mix van vrijheid laag in de organisatie en centrale sturing. Dat laatste is noodzakelijk om optimaal te kunnen profiteren van de efficiencyvoordelen van een grote onderneming. Met veel vallen en opstaan ontwikkelde Sloan het concept van 'gecoördineerde decentralisatie', dat die beide elementen van centrale sturing en toch mensen laag in de organisatie veel verantwoordelijkheid laten dragen, verenigde. Het leidde zijns inziens tot initiatiefrijke actie, 'besluiten dicht bij de feiten', verantwoordelijkheidsbesef, ontwikkeld personeel en flexibiliteit. 'Kortom alle noodzakelijke kwaliteiten voor een organisatie die voortdurend wil inspelen op nieuwe omstandigheden', aldus Sloan. De invloed van de ideeën van Sloan werkte lang door en heeft velen



beïnvloed. Waddell en Bodek geven kritiek: voorraad wordt binnen de methode van Sloan op dezelfde manier gewaardeerd als geld. En er is dus geen stimulans om voorraden te minimaliseren. Veel Amerikaanse bedrijven zijn opgebouwd volgens de ideeën van Sloan en hebben op dit punt dus last ondervonden van zijn invloed.

Bron: Tuis, 2014 aangepast

## 1.2 Organisatie, bedrijf en onderneming

De begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' zijn verwant, maar hebben een onderling afwijkende betekenis. Eerder werd aangeduid dat een *organisatie* een menselijke samenwerking is die doelgericht en blijvend is. Als voorbeeld van een organisatie werd Amnesty International genoemd. Een *bedrijf* kan men als volgt definiëren: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen. Er zijn bedrijven *met* en bedrijven *zonder* winstoogmerk. Bedrijven zonder winstoogmerk (ook wel non-profitinstellingen genoemd) streven naar levering van goederen en/of diensten voor algemeen nut tegen de laagst mogelijke offers. Een niet-geprivatiseerde waterleidingmaatschappij is een voorbeeld van een bedrijf zonder winstoogmerk. In deze bedrijven kan het wel voorkomen dat er winst wordt gemaakt. Dat is dan mooi meegenomen, maar geen doel op zichzelf. In de eerste plaats is men hier gericht op het voorzien in een maatschappelijke behoefte (bijvoorbeeld water tegen een eerlijke prijs of relatief goedkoop openbaar vervoer).



**Bedrijf**

**Zonder winstoogmerk**



**Met winstoogmerk**

**Winstdoelstelling**

Bedrijven met winstoogmerk of winstdoelstellingen streven naar winst. Dat betekent dat zij op eigen kracht trachten een opbrengst voor hun producten en/of diensten te realiseren die hoger is dan de kosten van het produceren ervan; dit met de bedoeling de winst ter beschikking te stellen aan de eigenaar als beloning voor zijn aandeel in het door hem aan het bedrijf verstrekte vermogen. Voorbeelden van bedrijven met winstoogmerk zijn Volvo, Unilever en Philips, maar ook midden- en kleinbedrijven zoals de 'sigarenzaak om de hoek'.

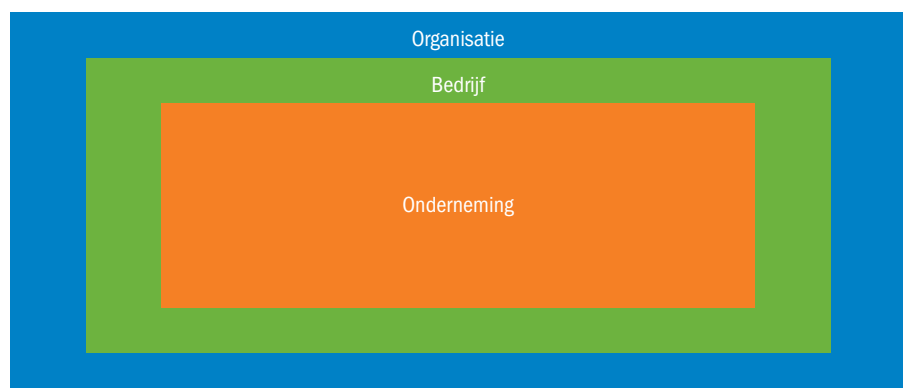
**Onderneming**

Na de uitleg van de begrippen 'organisatie' en 'bedrijf' rest nog de omschrijving van het begrip *onderneming*: een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst. Een onderneming is dus hetzelfde als een bedrijf met winstoogmerk. In figuur 1.1 wordt de relatie tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming' grafisch weergegeven. Uit het voorafgaande blijkt dus het verschil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'. Een organisatie is alleen een bedrijf als zij goederen of diensten produceert. Ook blijkt niet elk bedrijf een onderneming te zijn. Dit laatste geldt namelijk alleen voor bedrijven die gericht zijn op het maken van winst.



**Verskil tussen 'bedrijf' en 'organisatie'**

**FIGUUR 1.1** De relaties tussen de begrippen 'organisatie', 'bedrijf' en 'onderneming'





## 1.3 Rechtsvormen

Er zijn verschillende *ondernemingsvormen*. Hiermee wordt bedoeld dat men een onderneming op verschillende manieren een juridische structuur kan geven. De ondernemingsvorm die men kiest, noemt men in juridische termen ook wel de *rechtsvorm*. Een onderneming kan toebehoren aan wat we een natuurlijk persoon noemen of kan zelfstandig een rechtspersoon zijn. Met een *natuurlijk persoon* wordt een mens van vlees en bloed bedoeld die als rechts-subject wordt aangemerkt. Dit laatste wil zeggen dat hij drager is van rechten en plichten zoals deze verwoord zijn in de wet. De wet kent echter ook de aanwijzing van groepen of organisaties als rechtssubject. De groep of de organisatie noemen we in dat geval de *rechtspersoon*.

Als een onderneming toebehoort aan een natuurlijk persoon (Slagerij van Kampen is een eigendom van de heer C. van Kampen) dan is de eigenaar mede met zijn privévermogen aansprakelijk voor de schulden die de onderneming maakt.

Een rechtspersoon zoals ING nv is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden. Hier zijn de eigenaren, bijvoorbeeld aandeelhouders, niet met hun privévermogen aansprakelijk voor schulden van de onderneming.

We bespreken nu eerst de meest gebruikte rechtsvormen die in aanmerking komen voor natuurlijke personen (subparagraaf 1.3.1) en dan de rechtsvormen die van toepassing kunnen zijn op rechtspersonen (subparagraaf 1.3.2).

### 1.3.1 Rechtsvormen behorende bij natuurlijke personen

Het Nederlands recht kent de volgende rechtsvormen voor de ondernemingen van natuurlijke personen:

- 1 de eenmanszaak;
- 2 de maatschap;
- 3 de vennootschap onder firma (vof);
- 4 de commanditaire vennootschap (cv).

#### *Ad 1 Eenmanszaak*

#### **Eenmanszaak**

De eigenaar van de *eenmanszaak* is met zijn gehele private vermogen aansprakelijk voor de schulden van de eenmanszaak. Het inkomen van de eigenaar wordt gevormd door de winst van de eenmanszaak. De eenmanszaak hoeft geen jaarstukken (bijvoorbeeld balans, winst- en verliesrekening) openbaar te maken. Uiteraard heeft de eenmanszaak wel een administratieplicht voor de inspecteur van belastingen. De kruidenier om de hoek is een veelvoorkomend voorbeeld van een eenmanszaak.

Voordelen van de eenmanszaak zijn de volledige zelfstandigheid van de eigenaar, de grote invloed van de eigenaar op het bedrijfsresultaat en de flexibiliteit. De eenmanszaak kan immers altijd nog overgaan op een van de andere rechtsvormen.

Nadeel van de eenmanszaak is het feit dat de eigenaar het volledige risico draagt voor eventuele schulden. Daarnaast is het voortbestaan van de onderneming volledig afhankelijk van de capaciteiten, leeftijd en gezondheid van de eigenaar.



*Organisaties worden steeds groter en mondialer, maar de eenmanszaak is ook in de eenentwintigste eeuw nog steeds alom aanwezig.*

### Maatschap

#### Ad 2 Maatschap

De *maatschap* is een samenwerkingsovereenkomst tussen zelfstandige, natuurlijke personen of rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen. De inbreng van de deelnemers (de zogenoemde maten) kan uit geld maar ook uit arbeid bestaan. Maatschappen komen vooral voor bij beoefenaars van de zogenoemde vrije beroepen, zoals advocaten, tandartsen, fysiotherapeuten en medisch specialisten. De maten zijn ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de schulden van de maatschap.

### Vennootschap onder firma

#### Ad 3 Vennootschap onder firma

De *vennootschap onder firma* (vof), meestal vof of firma genoemd, is een samenwerkingsverband tussen twee of meer personen onder één gemeenschappelijke naam. De inbreng van de vennoten kan uit geld bestaan, maar ook uit arbeid, goederen (bijvoorbeeld gereedschap) of vergunningen (bijvoorbeeld een taxi- of tapvergunning). Voorbeelden van een vof zijn garages, taxibedrijven of cafés waarin twee firmanten samenwerken.

De firmanten (of vennoten) zijn ieder hoofdelijk (met het privévermogen) aansprakelijk voor de totale schulden van de onderneming. In de praktijk wil het wel eens voorkomen dat een van de firmanten met medeneming van de kas met de noorderzon vertrekt. In dat geval draait de achtergebleven vennoot op voor alle schulden.

In de firma-akte worden de rechten en plichten van de firmanten vastgelegd (bijvoorbeeld de inbreng van de firmanten, de taakverdeling en de winstverdeling). De firma heeft geen publicatieplicht voor de jaarstukken.

Voordelen van een firma zijn de spreiding van ondernemersrisico over meer personen en het feit dat de firma voor het voortbestaan minder kwetsbaar is dan de eenmanszaak. Nadelen zijn de kans op onenigheid, de mogelijkheid van onduidelijkheid over de taakverdeling en het feit dat iedere firmant aansprakelijk is voor de daden van de medefirmanten.

**Firma**

Simpel gezegd is de maatschap een firma voor de uitoefening van een (vrij) *beroep*, terwijl bij de firma een *bedrijf* wordt uitgeoefend.

**Commanditaire vennootschap (cv)***Ad 4 Commanditaire vennootschap*

De *commanditaire vennootschap* (cv) is vergelijkbaar met de firma, met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid wordt gemaakt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten. De beherende vennoot is de ondernemende, 'werkende' firmant (net als bij de firma), terwijl de stille firmant uitsluitend als geldschietter en deler in de winst optreedt. Men kan de stille vennoot ten hoogste aansprakelijk stellen voor het door hem geïnvesteerde geld. Als het misgaat, is hij zijn investering kwijt maar er kan verder geen inbreuk worden gedaan op zijn privévermogen, dit in tegenstelling tot de situatie bij de beherende vennoot. De stille vennoot heeft in principe geen invloed op het bedrijfsbeleid. Voor de rest zijn de voor- en nadelen vergelijkbaar met die van de vennootschap onder firma. Als de twee garagehouders uit het voorbeeld van de firma besluiten extra kapitaal aan te trekken, dan zouden ze dit kunnen doen door een stille vennoot te zoeken. De vennootschap onder firma gaat dan over in een commanditaire vennootschap.

● [www.eenmanszaakoprichten.nl](http://www.eenmanszaakoprichten.nl), aangepast

## Eigen bedrijf starten: eenmanszaak of bv?

Startende ondernemers twijfelen geregeld tussen het oprichten van een eenmanszaak of het oprichten van een besloten vennootschap (bv). De voornaamste verschillen tussen deze rechtsvormen betreffen de aansprakelijkheid en de belastingen.

### Verschillen

	<b>Eenmanszaak</b>	<b>Bv</b>
Risico's	Aansprakelijk met privévermogen	Scheiding privé en bedrijf
Belastingvoordeel	Winst < 150.000 euro	Winst > 150.000
Notariële akte	Nee	Ja
Startkapitaal	Nee	0,01 euro
Jaarrekening KvK	Nee	Ja

### Belasting verschil eenmanszaak en bv

Over de winst, behaald uit een eenmanszaak, betaal je inkomstenbelasting. Bij de bv wordt er vennootschapsbelasting over de winst betaald.

In principe is de belasting bij een bv lager dan bij een eenmanszaak, maar bij een bv zijn er extra kosten. Zo moet er verplicht een jaarrekening worden opgesteld en zijn er verplichte accountantkosten. Het grote voordeel van de eenmanszaak zit in de vele fiscale voordelen zoals de zelfstandigenaftrek,



investeringsaftrek en MKB-winstvrijstelling. Hierdoor zal zeker bij een lagere winst het belastingvoordeel bij een eenmanszaak relatief groter zijn dan het voordeel bij de bv.

### Wat is beter: een bv of eenmanszaak?

De twee belangrijkste elementen om rekening mee te houden bij de keuze tussen een bv of eenmanszaak zijn:

- 1 Risico: wanneer een onderneming veel fiscaal risico loopt, is de verstandigste keuze om een bv als rechtsvorm te kiezen. Bij weinig risico voldoet een eenmanszaak.
- 2 Winst: bij lage winst (minder dan 150.000 euro per jaar) loont de eenmanszaak beter. Bij hogere winst is een bv belastingtechnisch voordeliger.



### 1.3.2 Rechtsvormen behorende bij rechtspersonen

Er zijn verschillende rechtsvormen mogelijk bij ondernemingen met rechtspersoonlijkheid. We bespreken de belangrijkste drie:

- 1 de naamloze vennootschap (nv);
- 2 de besloten vennootschap (bv);
- 3 de coöperatieve vereniging.

#### Ad 1 Naamloze vennootschap

#### Naamloze vennootschap (nv)

De *naamloze vennootschap* (nv) is een onderneming met rechtspersoonlijkheid; dit betekent dat juridisch gezien haar bezittingen en schulden geheel onafhankelijk zijn van de bezittingen en schulden van de vermogensverschaffers. Ook is het zo dat de dagelijkse ondernemingsleiding in juridische zin geheel onafhankelijk is van de vermogensverschaffers. Het kapitaal van de nv is verdeeld in een aantal aandelen. Deze aandelen worden bijvoorbeeld op de beurs gekocht

### Algemene vergadering van aandeelhouders (ava)

door investeerders. De aandelen zijn 'aan toonder', hetgeen wil zeggen dat ze niet op naam staan en daardoor vrij verhandelbaar zijn. De zeggenschap over de nv is meestal verdeeld over drie organen, die we hier kort bespreken. De *algemene vergadering van aandeelhouders* (ava) is het hoogste gezagsorgaan in de nv. Indien er gestemd wordt op de vergadering van aandeelhouders heeft de aandeelhouder controle over een aantal stemmen dat gelijk is aan het (gewogen) aantal aandelen dat hij bezit van de nv. Bij een aandelenbelang boven de 50% bij één aandeelhouder spreken we van een meerderheidsbelang. In deze situatie heeft de aandeelhouder dus nogal wat controle over het bedrijf. Bij een nv loert altijd het overnamegevaar; hiermee wordt het gevaar bedoeld dat een buitenstaander een controlerend aandelenbelang krijgt. Dit kan hij doen door meer dan 50% van de aandelenpakketten op te kopen. Indien dit gebeurt maar niet gewenst wordt door de nv-leiding, spreken we van een 'vijandelijke overname'. Hier zijn echter wel beschermingsconstructies tegen te verzinnen. Het tweede orgaan in de nv is de *raad van bestuur* (RvB). De ava benoemt de RvB. De RvB is vervolgens verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de nv. Bij strategisch belangrijke keuzen is vaak de toestemming nodig van de ava. De leden van de raad van bestuur zijn in loondienst van de nv. Zij worden vaak voor een deel in aandelen of opties uitbetaald, om de betrokkenheid met de onderneming te vergroten.

### Raad van bestuur (RvB)

### Raad van commissarissen (RvC)

Een derde orgaan dat niet in iedere nv kan worden aangetroffen, is de *raad van commissarissen* (RvC), die namens de ava toezicht uitoefent op de RvB. In tegenstelling tot de ondernemingsvormen bij natuurlijke personen is het voortbestaan van de nv veel minder afhankelijk van het wel en wee van de bestuurders.

De nv is verplicht tot het publiceren van jaarstukken. De aard van de jaarstukken is afhankelijk van de grootte van de nv. Een van de voordelen van de nv is de geschiktheid om een groot vreemd vermogen aan te trekken. Dit komt mede doordat de aandelen gemakkelijk verhandelbaar zijn en de aandeelhouders beperkt aansprakelijk zijn. Deze aansprakelijkheid is namelijk beperkt tot de waarde van hun aandelen.

Nadelen van deze rechtsvorm zijn de publicatieplicht (informatie voor de concurrentie) en de kans op vijandelijke overnames.

Voorbeelden van nv's zijn ING, de ABN AMRO, Philips, Akzo-Nobel en andere aan de beurs genoteerde ondernemingen.

### Besloten vennootschap (bv)

#### Ad 2 Besloten vennootschap

De *besloten vennootschap* (bv) is vergelijkbaar met de nv, met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn, maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Het gevaar van vijandelijke overnames is daardoor niet aanwezig. De bv is een aantrekkelijke rechtsvorm voor ondernemers die niet persoonlijk aansprakelijk willen zijn voor de bedrijfsrisico's. Er zijn kleine en grote ondernemingen die gebruikmaken van de bv-vorm, zoals XS4ALL bv en Stork bv, maar ook een dierenarts of een verwarmingsinstallatiebedrijf kan een bv zijn.

### Coöperatieve vereniging

#### Ad 3 Coöperatieve vereniging

De *coöperatieve vereniging* is een vereniging van personen die het behartigen van de belangen van de leden als doel heeft. Deze belangen kunnen van

**MANAGEMENTMYTHE**

*Twintig managementmythes uit de organisatiekunde om snel te vergeten*

Onzekerheid bij managers over de modellen en methodieken die hen ter beschikking staan, maken hen gevoelig voor goeroes, trends en hypes. Een aardverschuiving aan managementtrends is de afgelopen dertig jaar over het bedrijfsleven gleden, het merendeel afkomstig uit Amerika. In de jaren tachtig zagen we de opkomst van 'demassing', 'one-minute management' en 'management by walking around'. In de jaren negentig waren 'delaying', 'rightsizing' en 'empowerment' magische kreten waarvan je als manager toch minimaal gehoord moest hebben wilde je meetellen. Het waren stuk voor stuk 'buzz-woorden', uitgedragen door managementgoeroes en aangeprezen door gretige consultants.

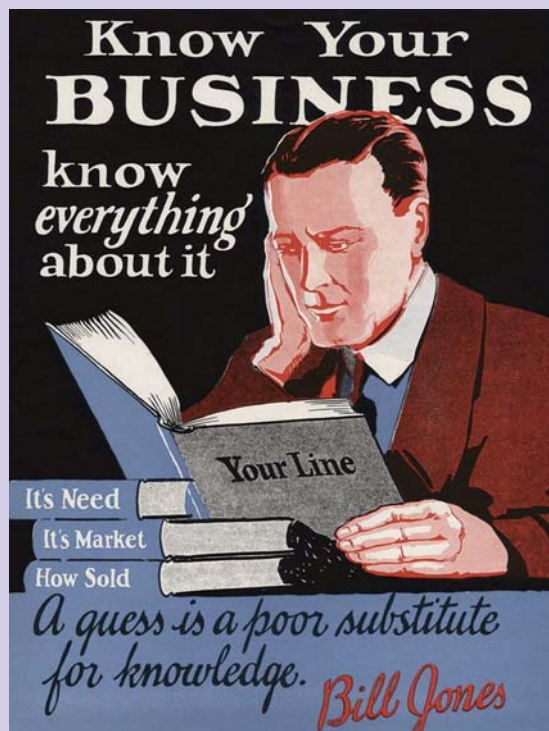
De voedingsbodem van dit soort management-modes ligt bij talrijke mythes rond management. Geaccepteerde opvattingen over wat managers

kunnen en hardnekkige misvattingen over de optimale inrichting van organisaties. In het blad *Management Team* werden de volgende hardnekkigste mythes op een rij gezet:

- 1 Zelfsturende teams
- 2 Managers nemen rationele besluiten
- 3 Kennismanagement
- 4 Kwaliteitsmanagement
- 5 Employability
- 6 Van goeroes kun je leren
- 7 Fusie brengt synergievoordeel
- 8 Management leer je op een businessschool
- 9 De Balanced Scorecard
- 10 Worklife balance
- 11 Wees niet kritisch bij creativiteit
- 12 Micromanagement is niet goed
- 13 Succes is voor toppers
- 14 Apple is een design-bedrijf
- 15 Brainstormen heeft geen zin
- 16 Je vijand is niet je vriend
- 17 Prestatiedruk helpt
- 18 Pauzeren zorgt voor productiviteit
- 19 Promoveer geen mensen van binnen

Deze mythes worden op passende plekken in dit studieboek tegenover de organisatietheorie gezet, en aldaar verder uitgediept.

Bron: *Management Team*



verschillende aard zijn: kredietverschaffing of aanschaf van gemeenschappelijke goederen. De vereniging kent organen die vergelijkbaar zijn met die van de nv: de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ook bij deze rechtsvorm is er sprake van een wettelijke publicatieplicht. Voorbeelden zijn de Boerenbond en de Rabobank.

Andere rechtspersonen, die buiten het kader van dit boek vallen, zijn: de vereniging, de onderlinge waarborgmaatschappij en de stichting.

## 1.4 Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie

Om organisaties op zinnige wijze te kunnen onderzoeken, bijvoorbeeld als studieobject voor de organisatiekunde, moeten we hun prestaties met elkaar kunnen vergelijken.

Hiervoor hebben we meetinstrumenten nodig ('meten is weten'). Drie belangrijke criteria bij de beoordeling van organisaties zijn 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie'. Met *productiviteit* (P) van een organisatie duiden we op de verhouding tussen het bereikte (of beoogde) resultaat (R) en de daarvoor gebrachte (of de daarvoor te verwachten) offers (O). Bij het beoogde resultaat kunnen we denken aan de opbrengst van producten of diensten. Bij de offers kunnen we denken aan de kosten voor onder andere grondstoffen of arbeid die gemaakt moesten worden om het product te kunnen fabriceren.

### Productiviteit

$$\text{Productiviteit} = \frac{\text{Resultaat}}{\text{Offers}}$$

Een productiviteitsgetal van 2,0 betekent dat het resultaat van de organisatie, bijvoorbeeld uitgedrukt in geld, twee keer zo hoog is als wat er voor aan offers is gebracht. Hieruit volgt dat hoe hoger het productiviteitsgetal is, hoe beter de organisatie presteert.

### Maximale productiviteit

De *maximaal haalbare productiviteit* is de productiviteit waarbij, gegeven de productiemiddelen, met de laagste offers het maximale resultaat wordt gerealiseerd. De formule van de maximale productiviteit luidt als volgt:

$$\text{Productiviteit}_{\max} = \frac{\text{Resultaat}_{\max}}{\text{Offers}_{\min}}$$

Deze maximale productiviteit wordt vaak gebruikt als de norm die men in de praktijk tracht te benaderen. Het is mogelijk deze maximale productiviteit tijdelijk te verhogen door over te werken. Het niet bereiken van de maximale productiviteit kan, zoals uit de formule blijkt, aan twee factoren liggen:

- 1 Het resultaat is minder dan het maximaal haalbare. Als bijvoorbeeld een machine is uitgevallen, kan men niet de maximale productie behalen.
- 2 De gegeven offers, meestal uitgedrukt in geld, waren meer dan de minimaal benodigde. Dit kan voorkomen als men bijvoorbeeld producten heeft moeten afkeuren. Men moet dan namelijk opnieuw mankracht, energie en grondstoffen gebruiken om de afgekeurde producten te vervangen.

De twee eerdergenoemde oorzaken van een productiviteit die lager is dan de maximaal haalbare, kan men uitdrukken in verhoudingsgetallen, die we effectiviteit en efficiëntie noemen:

 **Effectiviteit**

- 1 *Effectiviteit*: de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat dat men eigenlijk had moeten halen.

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}}$$

waarin R = resultaat

 **Efficiëntie**

- 2 *Efficiëntie*: de verhouding tussen de normoffers die men eigenlijk had mogen brengen en de werkelijk gebrachte offers.

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}}$$

waarin O = offer

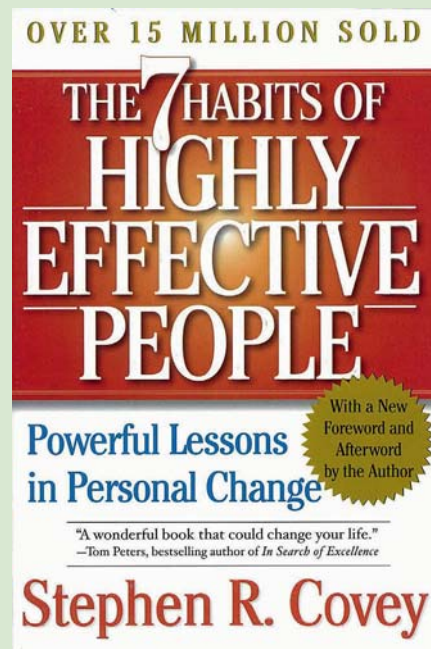
Samenvattend kunnen we stellen dat het productiviteitscijfer dus aangeeft wat een organisatie moet kunnen presteren; dat wil zeggen welk resultaat zij kan bereiken tegen welke offers. De effectiviteit geeft dan aan in welke mate een organisatie erin slaagt de gestelde doelen te bereiken. Zoals ook uit de formule blijkt, maakt het hierbij niet uit wat dit kost aan bijvoorbeeld geldelijke offers. Bij de efficiëntie kijkt men juist wel naar de verhouding tussen de normoffers en de werkelijke offers die men heeft moeten brengen in een poging de gestelde doelen te bereiken.

### MANAGEMENTKLASSIEKER

*The 7 Habits Of Highly Effective People* (1989) door Stephen R. Covey, vertaald als *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (2007)

Covey beargumenteert dat blijvend succes alleen mogelijk is als je leeft en werkt volgens principiële principes. De principes voor succes en effectiviteit (dat je bereikt wat je wilt) vat Covey samen in de zeven volgende eigenschappen: 1 proactief zijn, 2 beginnen met het einde voor ogen, 3 belangrijke zaken eerst regelen, 4 denken in termen van winnen/winnen, 5 eerst proberen te begrijpen, dan begrepen te worden, 6 synergetisch werken, 7 de zaag scherp houden (zorgen voor voldoende ontspanning). In 2004 voegde Covey een achtste eigenschap toe: 8 je stem vinden en anderen inspireren de hunne te vinden.

De bestseller van Covey (meer dan 15 miljoen exemplaren verkocht wereldwijd) wordt ook buiten managementkringen gelezen, omdat het niet alleen



een recept is voor 'op het werk' maar ook voor het privéleven. Critici menen dat het boek onnodig simpele dingen in een te intellectueel jasje steekt of zelfs stiekem Covey's mormonenreligie probeert te verspreiden.

Bron: Thuis 2014, aangepast



● www.khn.nl, aangepast

## Productiviteit toegepast: met productiviteitsprogramma bijhouden hoe een horecabedrijf presteert

Met het productiviteitsprogramma van Koninklijke Horeca Nederland houdt u gemakkelijk bij hoe de kosten van het personeel in verhouding staan met de omzet. Het programma loopt van 2011 tot en met 2015. Door dagelijks de gegevens in te voeren is het mogelijk de omzetten, uren en de productiviteit per maand, per jaar, per weekdag en per weertype te vergelijken.

Productiviteit januari 2015											
dag	datum	2014		2015			productiviteit	productiviteit	tot deze maand	deze maand	t/m deze maand
		weer	omzet	weer	omzet	uren					
do	1-jan						2015	-----			
vr	2-jan						2014	-----			
za	3-jan						doel	-----			
zo	4-jan										
ma	5-jan						omzet	tot deze maand	deze maand	t/m deze maand	
di	6-jan						2015	-----			
wo	7-jan						2014	-----			
do	8-jan						doel	-----			
vr	9-jan										
za	10-jan						uren	tot deze maand	deze maand	t/m deze maand	
zo	11-jan						2015	-----			
ma	12-jan						2014	-----			
di	13-jan						doel	-----			
wo	14-jan										
do	15-jan										
vr	16-jan										
za	17-jan										
zo	18-jan										
ma	19-jan										
di	20-jan										
wo	21-jan										
do	22-jan										
vr	23-jan										
za	24-jan										
zo	25-jan										
ma	26-jan										
di	27-jan										
wo	28-jan										
do	29-jan										
vr	30-jan										
za	31-jan										
<b>Totaal</b>											
<b>Gemiddeld</b>											

verklaring weertypes	
w	winters, sneeuw, ijs
k	koud, droog
r	regen
a	15-25, droog
z	25-30, droog
h	>30, heet, zwoel
e	evenement

Het enige wat u nodig heeft om het programma te gebruiken, is het programma Excel. U downloadt het bestand en u slaat het bestand op, vervolgens kunt u beginnen. Bij het openen kan het programma vragen of u de macro's wilt

openen. Het bestand is getest op virussen, het is veilig om de macro's te activeren.

Na het openen van het bestand ziet u 10 tabbladen met jaartallen erop. De tabbladen met 'ovz' geven voor het genoemde jaar een overzicht. Hier hoeft niets ingevuld te worden. Dagelijks vult u bij het tabblad met het betreffende jaartal het weertype, de omzet en de gewerkte uren in bij de juiste datum. De vakjes waar u iets in moet vullen, zijn geel.

Links ziet u voor iedere maand de gegevens per dag voor het lopende en vorige jaar, rechts ziet u een samenvatting van de stand van zaken tot aan de lopende maand en de maand zelf. Feestdagen zijn aangegeven in het blauw.

De overzichtsbladen ('ovz') bestaan uit 3 tabellen:

- omzet, uren en productiviteit per maand;
- omzet, uren en productiviteit per weekdag (maandag t/m zondag);
- omzet, uren en productiviteit per weertype.



Productiviteits-, efficiëntie- en effectiviteitscijfers worden niet alleen gebruikt om bedrijven binnen een land met elkaar te vergelijken. Ze worden met name gebruikt om de verschillen tot uitdrukking te brengen tussen bijvoorbeeld bedrijven in het Westen en bedrijven in lagelonenlanden. In het volgende voorbeeld passen we de begrippen 'productiviteit', 'effectiviteit' en 'efficiëntie' toe.

**MANAGEMENTMYTHE***Pauzeren zorgt voor productiviteit*

Er wordt vaak gezegd dat een korte koffie- en rookpauze je productiviteit weer vooruit kan helpen.

## ‘Korte breaks hebben een contraproductief effect’

Maar, behalve als je in de pauze iets doet wat werk gerelateerd en positief is, zoals een collega complimenteren, hebben korte breaks een contraproductief effect. Zeker een loopje naar een koffieautomaat, blijkt uit onderzoek van Charlotte Fritz (Portland State University). Ook muziek luisteren, surfen over het web of kletsen over voetbal: niet doen, zegt ze. “Een rondje lopen in een micropauze vertoont geen statistische relatie met vitaliteit of vermoeidheidsniveaus.

Een collega helpen heeft daarentegen wel een positief effect.” Haar conclusie: “Als je aan het werk bent, kun je het best aan het werk blijven. Je voelt je beter en je presteert beter als je daarop langere tijd focust.” Afstand nemen van je werk doe je volgens haar dan ook het beste tijdens vakanties. Sorry, rokers en koffieleuten...

Bron: [www.mt.nl](http://www.mt.nl), aangepast





### Praktijkvoorbeeld 1.2 Afdeling 'special products'

De afdeling 'special products' van een onderneming moet voor een bepaald tijdstip vijftig dozen luxe 'extra zwaar' papier maken dat gebruikt wordt voor diploma's en certificaten. Per doos heeft de afdeling aan totale kosten (arbeid, materiaal, afschrijving enzovoort) €50. Men kan de dozen papier verkopen voor €75, bij een gegarandeerde afzet. De maximale productiviteit van de afdeling berekent men als volgt:

$$P_{\max} = \frac{R_{\max}}{O_{\min}} = \frac{50 \times €75}{50 \times €50} = 1,5$$

Doordat de afdeling door ziekte enige vertraging opliep, lukt het maar om 45 dozen papier te fabriceren. Dit levert het volgende effectiviteitscijfer op:

$$\text{Effectiviteit} = \frac{R_{\text{werkelijk}}}{R_{\text{norm}}} = \frac{45 \text{ dozen}}{50 \text{ dozen}} = \frac{45 \times €75}{50 \times €75} = 0,9$$

Doordat men op de afdeling nogal wat keren nieuwe grondstoffen moest nemen voor het maken van een proefrun (die telkens mislukte) heeft men meer materiaal moeten verbruiken dan oorspronkelijk het plan was. De boekhouder vertelt dat de totaal gemaakte kosten voor de 45 dozen €3.000 bedragen in plaats van de geplande €2.500. Het efficiëntiecijfer berekent men als volgt:

$$\text{Efficiëntie} = \frac{O_{\text{norm}}}{O_{\text{werkelijk}}} = \frac{45 \times €50}{€3.000} = 0,75$$

## 1.5 Waarom organisatietheorieën bestuderen?

Voordat de verschillende organisatietheorieën de revue passeren, staan we eerst even stil bij de reden waarom deze theorieën het waard zijn bestudeerd te worden. Velen zien namelijk de organisatiekunde en vooral het management als een toegepaste, praktische bezigheid in plaats van als de bestudering van theoretische uiteenzettingen op papier. Toch geven Stoner en Freeman in hun boek *Management* (2002) terecht aan dat het in ieder geval al om de volgende redenen zinvol is organisatie- en managementtheorieën te bestuderen:

- 1 Theorieën zijn een leidraad bij beslissingen in de managementpraktijk.
- 2 Theorieën vormen onze visies op organisaties.
- 3 Theorieën maken ons bewust van de omgeving van het bedrijf.
- 4 Theorieën zijn een bron van nieuwe ideeën.

'Remember that any buzzword, no matter how clever or attractive, must eventually run through that unpredictable filter known as people. A management concept is meaningless without a shrewd understanding of people'.

M. McCormack – Amerikaans sports marketing consultant

Een minstens zo belangrijke reden om bij de bestudering van de organisatiekunde ook de relatief oude theorieën te bestuderen, is de grote invloed die deze theorieën in het verleden hebben gehad. Voor een groot deel van de theorieën geldt dat ze ook vandaag de dag nog een grote invloed uitoefenen. In dit boek zullen de belangrijkste organisatietheorieën aan bod komen. In het volgende hoofdstuk schetsen we in grote lijnen de historische ontwikkeling van de organisatiekunde.

## Samenvatting

- Definitie van een organisatie: een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
- Vier belangrijke kenmerken van organisaties:
  - menselijke factor
  - samenwerkingsvorm
  - doelgerichtheid
  - continuïteit.
- Hoofddoelstellingen van organisaties:
  - interne hoofddoelstelling: continuïteit
  - externe hoofddoelstelling: voorzien in een maatschappelijke behoefte
- Homoniemen van het begrip 'organisatie':
  - Functioneel: de organisatie als functie, het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
  - Institutioneel: een organisatie als een object.
  - Instrumenteel: de organisatie als een instrument of middel om de organisatie-doelstellingen te verwezenlijken.
- Eigenschappen van een organisatie:
  - synergie-effect
  - machtsverdeling in lagen
  - geschoold personeel
  - formele communicatie, regelgeving en methoden
  - een werkverdeling naar functie
  - omschreven doelstellingen
- Definitie van een bedrijf: een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt, met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen. Er zijn bedrijven met en zonder winstoogmerk.
- Een onderneming is een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.
- Er zijn ondernemingen met en zonder rechtspersoonlijkheid.
- Ondernemingen die beheerd worden door natuurlijke personen:
  - eenmanszaak
  - vennootschap onder firma (vof)
  - commanditaire vennootschap (cv)
  - maatschap
- Ondernemingen met rechtspersoonlijkheid:
  - naamloze vennootschap (nv)
  - besloten vennootschap (bv)
  - coöperatieve vereniging
- Belangrijke instrumenten om het presteren van organisaties te bepalen:
  - productiviteit
  - effectiviteit
  - efficiëntie
- De productiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
- De effectiviteit van een organisatie is de verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
- De efficiëntie van een organisatie is de verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
- Redenen om organisatie-theorieën te bestuderen:
  - Ze vormen een leidraad bij beslissingen.
  - Ze vormen onze visies op organisaties.
  - Ze maken ons bewust van de organisatie-omgeving.
  - Ze zijn een bron van nieuwe ideeën.

## Kernbegrippenlijst

<i>Algemene vergadering van aandeelhouders (ava)</i>	Hoogste gezagsorgaan in de nv of bv.
<i>Bedrijf</i>	Een organisatie die goederen en/of diensten voortbrengt met het doel deze op een afzetmarkt te verkopen.
<i>Besloten vennootschap (bv)</i>	Vergelijkbaar met nv met als grootste verschil dat hier de aandelen niet 'aan toonder' zijn maar op naam staan en dus niet vrij verhandelbaar zijn. Ook de bv heeft zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Commanditaire vennootschap (cv)</i>	Als vof met dit verschil dat er binnen de cv onderscheid gemaakt wordt tussen beherende vennoten en stille (commanditaire) vennoten.
<i>Coöperatieve vereniging</i>	De coöperatieve rechtspersoonlijke vereniging is een vereniging van personen die als doel heeft het behartigen van de belangen van de leden.
<i>Eenmanszaak</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van één natuurlijk persoon.
<i>Effectiviteit</i>	De verhouding tussen het werkelijk bereikte resultaat en het normresultaat.
<i>Efficiëntie</i>	De verhouding tussen de normoffers en de werkelijk gebrachte offers.
<i>Functioneel organisatiebegrip</i>	Het effectief op elkaar afstemmen van activiteiten.
<i>Going-concerngedachte</i>	Men gaat bij het nemen van managementbeslissingen uit van de continuïteit van de organisatie.
<i>Institutioneel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als object.
<i>Instrumenteel organisatiebegrip</i>	Een organisatie als middel.
<i>Maatschap</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van natuurlijke rechtspersonen die zich verbinden om iets in een gemeenschap te brengen met het doel het daaruit ontstane voordeel met elkaar te delen.
<i>Naamloze vennootschap (nv)</i>	De naamloze vennootschap is een onderneming met zelfstandige rechtspersoonlijkheid.
<i>Natuurlijk persoon</i>	Een mens, drager van rechten en plichten, bijvoorbeeld de slager C. van Kampen.
<i>Onderneming</i>	Een bedrijf dat altijd gericht is op het maken van winst.

<i>Organisatie</i>	Een menselijke samenwerking die doelgericht en blijvend is.
<i>Productiviteit</i>	De verhouding tussen het bereikte resultaat en de daarvoor gebrachte offers.
<i>Raad van bestuur (RvB)</i>	Uitvoerende directie van een bv of nv.
<i>Raad van commissarissen (RvC)</i>	Toezichtorgaan dat namens de ava toezicht uitoefent op de RvB.
<i>Rechtspersoon</i>	Een rechtspersoon (bijvoorbeeld ING nv) is een zelfstandig lichaam met een eigen vermogen en eigen rechten en verplichtingen ten opzichte van derden.
<i>Rechtsvorm</i>	Juridische ondernemingsvorm (bv, nv, vof enzovoort).
<i>Synergie-effect</i>	Het resultaat van het totale samenwerkingsverband is groter dan een optelling van de resultaten van de individuele prestaties.
<i>Vennootschap onder firma (vof)</i>	Type rechtsvorm voor een onderneming van onder één naam samenwerkende personen.

## Vragen en opdrachten

### Theorievragen

- 1.1 Wat zal er gebeuren met de winst die een overheidsbedrijf zonder winstoogmerk maakt?
- 1.2 Wat is het verschil tussen de aansprakelijkheidsregeling bij een maatschap en die bij een firma?
- 1.3 Waarom zal de ondernemingsleiding van een nv in de praktijk toch invloed van de vermogensverschaffers accepteren?
- 1.4 Welk begrip (efficiëntie of effectiviteit) geeft een indruk van de doelmatigheid van het organisatieproces en welk geeft een indruk van de doeltreffendheid?
- 1.5 Bedenk een situatie waarin een organisatie opgeheven kan worden als het doel dat die organisatie nastreeft, definitief bereikt is.
- 1.6 Wat is het verschil tussen een non-permanente organisatie en een organisatie die uitgaat van de going-concerngedachte?
- 1.7 Waarom zijn er in Nederland meer bedrijven dan ondernemingen?
- 1.8 Als je bakker bent en je gaat aan het eind van de week kijken of het deze week goed is gegaan, waar kijk je dan naar met betrekking tot de effectiviteit en de efficiëntie?
- 1.9 Een schilder moet voor een bepaald tijdstip twintig deuren schilderen. De kosten per deur zijn €10 en hij kan aan deze dienst €20 per deur verdienen. Wat is dan de maximale productiviteit en waarom?
- 1.10 Waarom is het bestuderen van organisatie-theorieën van belang?

### Toepassingsvraagstukken

- 1.11 Frencken Papers, een bedrijf dat veel papier produceert, heeft verschillende productieafdelingen omdat het halffabricaat dat aan het bedrijf wordt geleverd, verschillende fasen moet doorlopen om als eindproduct de fabriek te verlaten. Het bedrijf is een dochteronderneming van een groter concern. De directeur is altijd werkzaam op het hoofdkantoor en komt eens in de maand langs voor overleg. In het bedrijf is een chef aangesteld die leiding moet geven aan de verschillende productieafdelingen.
  - a Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
  - b In het jaarverslag van de onderneming is opgenomen dat de waarde van het bedrijf gebaseerd is op de going-concerngedachte. Wat houdt dit in?
  - c In het bedrijf is het zo geregeld, dat alle werknemers fiat moeten vragen aan de chef voordat de productie gestart mag worden. Dit heeft tot gevolg dat er lange wachttijden ontstaan als de chef het heel druk heeft. Hierdoor wordt de productiecapaciteit niet goed benut. Een ander gevolg is dat de chef door tijdgebrek de voorbereidingen voor de productie onnauwkeurig nakijkt,

- waardoor fouten blijven zitten en pas tijdens de productie ontdekt worden. Dan is het dus al te laat. Bedenk een oplossing voor dit probleem.
- d Als fouten te laat gevonden worden, bestaat de kans dat er al veel verkeerde producten uit de machine gerold zijn. Dit brengt natuurlijk extra kosten met zich, omdat de uitval verwerkt moet worden en er nieuwe grondstoffen aangevoerd moeten worden om aan een order te voldoen. Welk verhoudingsgetal verandert hierdoor? Geef in woorden weer wat dit begrip inhoudt.
- e Door de lange wachttijden en het feit dat er toch nog geregeld fouten voorkomen bij de productie, zijn de werknemers minder gemotiveerd en daalt de productiviteit. Hoe krijgt de chef zijn personeel weer gemotiveerd?

- 1.12** Pizzeria Canli maakt en bezorgt pizza's op bestelling. De variabele kosten voor één pizza zijn gemiddeld €4. De vaste kosten bedragen per pizza €4,50. Bij bezorging van pizza's komt hier echter nog €1 per pizza bij. De verkoopprijs van pizza's ligt gemiddeld rond €14. De bezorgkosten zijn voor rekening van de besteller. Er komt een bestelling binnen van twintig pizza's die bezorgd moeten worden bij een grootwinkelbedrijf.
- a Waarom is het voor een bedrijf nodig om de productiviteit te berekenen?
- b Bereken de productiviteit (twee decimalen).
- c Zal de maximale productiviteit hoger of gelijk zijn dan de bij vraag b berekende productiviteit?

Door een foutieve afname van de bestelling levert de pizzabezorging maar twaalf pizza's af bij het grootwinkelbedrijf.

- a Bereken de effectiviteit.
- b Bereken de efficiëntie.

- 1.13** Lees de volgende tekst.

## Centrale vestiging C&A in België

<b>Brussel</b> – Het kledingconcern C&A gaat een centrale vestiging bouwen in Vilvoorde bij Brussel. Het pand moet het logistiek hoofdkwartier worden van C&A	in Europa. Het familieconcern heeft autonome vestigingen in verschillende Europese landen. Volgens directeur K. Dellaert van C&A België komt in die situatie	geen verandering. In Vilvoorde worden bepaalde logistieke diensten en een deel van de inkoopactiviteiten ondergebracht.
---	--	---

- a Wat is de externe organisatiedoelstelling van C&A?
- b Van welke organisatiebegrippen is in dit artikel sprake?
- c Welke van de in paragraaf 1.3 genoemde rechtsvormen past het beste bij C&A?
- d Wat zijn de vier belangrijkste kenmerken van een organisatie?
- e Hoe wordt de continuïteit van C&A gewaarborgd?

**Op de website behorende bij dit boek ([www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl](http://www.toegepasteorganisatiekunde.noordhoff.nl)) staan meer toetsvragen en oefenmateriaal.**