



De **essentie** van **administratieve** **organisatie**

Wim Fennis en
Jan-Pieter Schilderink

uitgeverij
coutinho

De essentie van administratieve organisatie



De essentie van administratieve organisatie

Wim Fennis
Jan-Pieter Schilderink

Tweede, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho
bussum 2014

Website

Bij dit boek hoort een website met extra materiaal. Ga hiervoor naar www.coutinho.nl/essentievanao2

© 2011 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 op 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 wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) 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).

Eerste druk 2011

Tweede, herziene druk 2014

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Zetwerk en illustraties: i-krek (Yolande Verhoef), Amsterdam

Omslag: Ronald Boiten, Amersfoort

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0414 5

NUR 786

Voorwoord bij de eerste druk

Aan dit boek ligt een veel gehoord verzoek ten grondslag van hbo-studenten om een leesbaar en toegankelijk boek te schrijven over de dikwijls complexe administratief-organisatorische en logistieke bedrijfsprocessen.

Bij het lezen van diverse boeken over administratieve organisatie (AO) of bestuurlijke informatievoorziening (BIV) hebben veel studenten moeite om het overzicht te houden en niet te verdwalen in de vele vaktermen. Bovendien ontbreekt het in veel standaardwerken over AO/BIV dikwijls aan verhelderende praktijkvoorbeelden, waardoor zij zich van de praktische uitwerking van een theorie moeilijk een beeld kunnen vormen.

We hebben getracht alle onderdelen van de waardekringloop kort de revue te laten passeren, de diverse processen inzichtelijk te beschrijven en duidelijk te maken hoe die processen zodanig effectief, verantwoord en betrouwbaar kunnen worden ingericht dat fraude voorkomen wordt en de directie of het management te allen tijde een goed beeld heeft van de organisatie. Om een en ander toe te lichten is gebruikgemaakt van krantenartikelen, eigen ervaringen en voorbeelden uit vakliteratuur. Geregeld wordt daarbij gerefereerd aan het vakgebied van de logistiek, omdat er een duidelijke relatie is tussen logistieke processen en AO-/BIV-processen. In beide vakgebieden gaat het om de goederen- c.q. de waardeketen: bij AO-processen staat de informatievoorziening centraal en in de logistiek het kostenaspect binnen die waardeketen, maar beide hebben als doelstelling een snelle en effectieve vraag- en aanbodoverbrugging.

Opbouw van het boek

Dit boek is opgebouwd uit drie delen.

- Na een inleidend hoofdstuk volgt in deel I een uitwerking van de drie processen in handelsondernemingen. Daarbij wordt het te verhandelen goed of object gevolgd tijdens het inkoopproces, het magazijnproces en het verkoopproces, waarbij vooral gekeken wordt naar de fluctuaties in de voorraad handelsartikelen.
- In deel II worden de processen bij een industriële onderneming beschreven. Daarbij vinden in principe dezelfde processen plaats als bij handelsbedrijven, maar er worden bovendien grondstoffen verwerkt of bewerkt tot halffabriaat en/of eindproduct. Met deze transformatie van goederen worden de verschillende AO-processen veel gecompliceerder, evenals de afstemming

tussen functionele processen van AO en logistiek. De administratieve organisatie is bijvoorbeeld ook ingericht op de controle van het productieproces (afval, uitval, doorlooptijd).

- In deel III komen de dienstverlenende bedrijven aan de orde, waar de administratieve organisatie het meest complex is. De complexiteit komt met name voort uit de diverse bewerkingen die nopen tot evenzovele controlemomenten, en uit het feit dat er niet enkel op een concreet object gefocust kan worden. De administratieve organisatie van dienstverlenende bedrijven is ingericht op capaciteits- en bezettingsplanning. Bij een transportonderneming is het aandachtsgebied bijvoorbeeld zowel de lading als de laadcapaciteit, en bij een evenement gaat het niet alleen om het contracteren van artiesten, maar ook om planning en een juiste afhandeling van de kaartverkoop. Omdat de menselijke factor een kritische succesfactor (ksf) is voor het functioneren van alle ondernemingen, maar zeker voor de dienstverlenende sector, wordt dit deel afgesloten met een hoofdstuk over humanresourcesmanagement (hrm).

Elk deel begint met een algemene inleiding waarin wordt verteld wat er in het betreffende deel aan de orde komt. In de inleiding bij de individuele hoofdstukken wordt een oriëntatie gegeven op de in het hoofdstuk behandelde stof. Aan het eind van elk hoofdstuk is een samenvatting opgenomen.

Alle hoofdstukken worden afgesloten met het onderdeel 'verwerking van de behandelde stof'. Daarin is dan een aantal vragen over de behandelde stof opgenomen, alsmede een of meerdere cases. Als bijlage is aan het eind van het boek een uitwerkingsmodel opgenomen bij AO-/IC-vraagstukken, bedoeld om de student bij de uitwerking van die cases wat houvast te geven. De diverse functionele processen zijn steeds ook in een schema weergegeven. Deze schema's zijn niet alleen handig voor de student om inzicht te krijgen in die processen, maar in de praktijk ook nodig om tijdig en effectief te kunnen handelen op momenten dat zaken afwijken van de planning.

Verantwoording

Uiteraard had nog een groot aantal andere onderwerpen kunnen worden besproken, zoals de financiële logistiek, de AO in het bank- en verzekeringswezen, de agrarische sector, zorg en welzijn, enzovoort. Er is echter voor gekozen om in het bestek van dit boek per categorie van bedrijven te beschrijven hoe een acceptabele controletechnische functiescheiding kan worden doorgevoerd en een heldere, goed gestructureerde informatievoorziening kan worden gerealiseerd. Het uitgangspunt is dat naast deze procedures ook een efficiënte interne

controle wordt opgebouwd, met dien verstande dat niet alles hoeft te worden gecontroleerd, al was het alleen maar omdat dit aanzienlijke kosten met zich mee zou brengen. Dikwijls is steekproefsgewijze controle (bijvoorbeeld bij fraudesignalen) of controle op onverwachte momenten voldoende. Waar het om gaat is dat de medewerkers binnen een onderneming zich bewust zijn c.q. worden van de gevolgen van misbruik van of slordige omgang met procedures. Men kan een nog zo'n goed stelsel van administratieve organisatie en interne controle in handboeken en elektronische systemen hebben vastgelegd, het gaat erom dat de verantwoordelijke medewerkers met deze systemen kunnen omgaan en tevens bereid zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen.

We hopen dat dit boek voorziet in een behoefte, en wensen u veel leesplezier.

Wim Fennis, Hogeschool Utrecht
Jan-Pieter Schilderink, Avans Hogeschool Breda
Augustus 2010

Voorwoord bij de tweede, herziene druk

Het verschijnen van *De essentie van administratieve organisatie* in 2011 heeft aanleiding gegeven tot talrijke positieve reacties, maar eveneens tot een aantal kritische opmerkingen. Het boek blijkt te voorzien in de binnen diverse hbo-opleidingen bestaande behoefte aan een overzichtelijke en heldere uitleg van elementaire begrippen binnen de administratieve organisatie en hieraan gekoppelde logistieke aspecten. Ook de praktijkvoorbeelden in het boek zijn een welkome toevoeging.

Dat er slechts één hoofdstuk werd besteed aan de theoretische fundering van het vakgebied AO/BIV werd echter als een gemis ervaren. Bovendien werd ons verzocht meer aandacht te schenken aan ICT-aspecten binnen het vakgebied.

In deze tweede druk is daaraan gehoor gegeven. Er is een inleidend hoofdstuk toegevoegd over organisatie en informatie (hoofdstuk 1) en er is een hoofdstuk opgenomen over AO/BIV en ICT (hoofdstuk 3), met bijzondere aandacht voor de invloed van het toenemende gebruik van *social media* op de afwikkeling van AO-/BIV-processen.

Wim Fennis
Jan-Pieter Schilderink, Avans Hogeschool Breda
Mei 2014

Website

www.coutinho.nl/essentievanao2

Bij dit boek hoort een studentenwebsite met extra materiaal. Er is ook uitgebreid docentmateriaal beschikbaar. Docenten krijgen toegang op aanvraag. Bezoek hiervoor bovenstaand adres.

Voor studenten

Op de website bij het boek kunnen studenten het volgende vinden:

- modellen, waaronder het uitwerkingsmodel bij AO-/IC-cases
- aanvullende vragen en cases

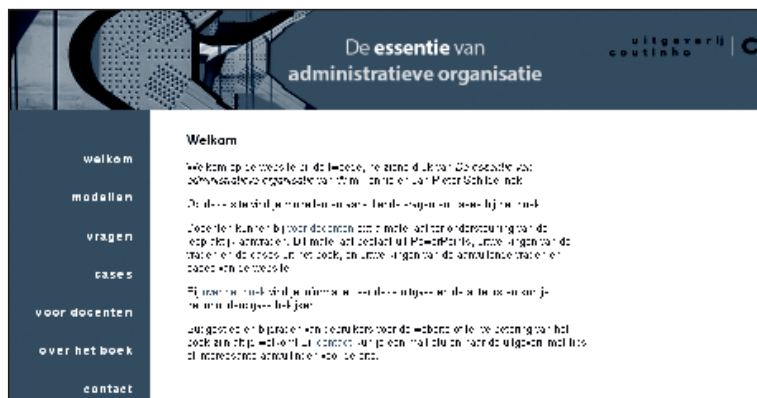
Studenten hebben het uitwerkingsmodel bij AO-/IC-cases geregeld nodig voor het beantwoorden van de vragen bij de cases uit het boek.

Er wordt in het boek door middel van het volgende pictogram verwezen naar de website .

Voor docenten

Voor docenten is het volgende beschikbaar:

- PowerPoints
- uitwerkingen van de vragen uit het boek
- uitwerkingen van de vragen bij de cases uit het boek
- uitwerkingen van de vragen op de website
- uitwerkingen van de vragen bij de cases op de website



Inhoud

DEEL I	BEGRIPSBEPALING AO/BIV	15
1	Organisatie en informatie	17
1.1	Wat is een organisatie?	17
1.2	Niveaus in een organisatie	19
1.3	Processen in een organisatie	20
1.3.1	Het vaststellen en realiseren van de doelstellingen (planning & control)	21
1.4	Budgettering	23
1.4.1	Budgetcyclus	23
1.5	Informatie	24
1.5.1	Soorten informatie	24
1.5.2	Kwaliteit van informatie	25
1.6	Samenvatting	28
1.7	Verwerking van de behandelde stof	29
2	Control en controle	33
2.1	Administratieve organisatie en logistiek	34
2.2	Doel en werkgebied van de AO/BIV	34
2.2.1	Het administratieproces	36
2.2.2	Soll-positie en Ist-positie	36
2.2.3	De balanced scorecard	37
2.3	Controletechnische functiescheiding	39
2.3.1	Interne controle	43
2.3.2	Preventieve en repressieve controle	44
2.3.3	Aanvullende begrippen	46
2.4	Als de controle tekortschiet	48
2.5	Beveiliging van geautomatiseerde systemen	50
2.6	Beveiliging tegen misbruik	51
2.6.1	Beveiliging van programma's tegen hackers	52
2.6.2	Logsystemen	52
2.6.3	De security officer	53
2.7	Samenvatting	54
2.8	Verwerking van de behandelde stof	55

3	AO/BIV en ICT	57
3.1	Verschuiving aandachtsgebied van AO/IC	57
3.2	Interne beheersing en ICT	59
3.3	Risicoanalyse, ICT en beveiliging van systemen	63
3.4	Nieuwe ontwikkelingen	70
3.5	Samenvatting	71
3.6	Verwerking van de behandelde stof	73

DEEL II FUNCTIONELE PROCESSEN BIJ HANDELSONDERNEMINGEN 77

4	Het inkoopproces	79
4.1	Attentiepunten/risico's	79
4.2	Procesfasen	81
4.2.1	Initiatief tot inkoop	81
4.2.2	Het aanvragen en selecteren van offertes	82
4.2.3	Bestellen van de goederen	83
4.2.4	Goederenontvangst	85
4.2.5	Retourzendingen	86
4.2.6	Factuurcontrole en factuurafwikkeling	87
4.3	Automatisering en beveiliging	88
4.4	Samenvatting	89
4.5	Verwerking van de behandelde stof	90
5	Het magazijnproces	93
5.1	Procesanalyse	94
5.1.1	De magazijnfunctie	94
5.1.2	Taken van de magazijnmeester	94
5.1.3	Voorraadadministratie	94
5.1.4	Registratiemethoden	96
5.1.5	Het financieel-administratief proces	98
5.1.6	Magazijnorganisaties	99
5.1.7	Verzenden van de goederen	100
5.1.8	I-mapping	101
5.2	Automatisering	103
5.3	Samenvatting	104
5.4	Verwerking van de behandelde stof	105

6	Het verkoopproces	107
6.1	Procesfasen	108
6.1.1	Orderverkrijging	108
6.1.2	Orderontvangst	108
6.1.3	Orderbeoordeling	109
6.1.4	Orderverwerking	111
6.1.5	Goederenuitlevering	113
6.1.6	Retourzendingen	114
6.1.7	Afwikkeling verkoopfacturen	115
6.1.8	Contante verkopen	118
6.2	Automatisering	120
6.3	Controle op opbrengstverantwoording	121
6.3.1	Controle van het verkoopproces	121
6.3.2	Controle van de omzet	122
6.3.3	Automatisering van de controle	122
6.4	Procesanalyse	122
6.4.1	Leatherware Inc.	123
6.4.2	Informatiestromen in het verkoopproces	124
6.5	Samenvatting	130
6.6	Verwerking van de behandelde stof	131
7	Relatie AO/IC (BIV) en logistiek	137
7.1	Het logistiek proces	137
7.1.1	Workflowmanagement	139
7.2	Het financieel-logistiek proces	139
7.2.1	Procesanalyse: taken van de treasuryfunctie	140
7.2.2	De treasurer, de controller en de administrateur	141
7.3	Interne controle	143
7.3.1	Risicobeheersing	143
7.3.2	Risicoanalyse	145
7.4	Samenvatting	147
7.5	Verwerking van de behandelde stof	148

DEEL III FUNCTIONELE PROCESSEN BIJ INDUSTRIËLE ONDERNEMINGEN

	151
8 Het productieproces	153
8.1 De productiefunctie	153
8.2 Typologie	154
8.3 Procesanalyse	155
8.3.1 Productievoorbereiding	157
8.3.2 Productie-uitvoering	160
8.3.3 Productieafsluiting	164
8.4 Productieverantwoording	165
8.4.1 Grondstoffenverbruik	166
8.4.2 Het verbruik van uren	166
8.5 Automatisering	167
8.6 Resultatenanalyse	168
8.7 Samenvatting	169
8.8 Verwerking van de behandelde stof	170
9 Seriestuk- en stukproductie	173
9.1 Inrichting van de administratieve organisatie	173
9.1.1 Productievoorbereiding	173
9.1.2 Resultatenanalyse	176
9.1.3 Normaanpassing	176
9.2 Productorganisatie van stukproductie	177
9.2.1 Voorcalculatie	177
9.2.2 Fabricageorder	177
9.2.3 Offerte uitbrengen	178
9.2.4 Ordervoorbereiding bij stukproductie	179
9.3 Productieregistratie	179
9.3.1 Nacalculatie	180
9.3.2 Het gevaar van meerdere orders aan één uitvoerder	180
9.4 Automatisering en beveiliging	181
9.5 Resultatenanalyse	182
9.6 Samenvatting	183
9.7 Verwerking van de behandelde stof	183

10 De administratieve organisatie van projecten	187
10.1 Theory of constraints	188
10.2 Projectplanning	189
10.2.1 Risico's	191
10.2.2 Projectadministratie	191
10.2.3 Projectfinanciering	192
10.3 De PDCA-cyclus	193
10.4 Risico's verbonden aan projecten	196
10.5 Samenvatting	197
10.6 Verwerking van de behandelde stof	198

DEEL IV FUNCTIONELE PROCESSEN BIJ DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN 201

11 Bedrijven met doorstroming van goederen	203
11.1 Procesanalyse bij bedrijven met doorstroming van eigen goederen	203
11.1.1 Procesactiviteiten buffet	204
11.1.2 Procesactiviteiten restaurant	205
11.1.3 Verbandscontrole	206
11.2 Procesanalyse bedrijven met doorstroming van goederen die eigendom zijn van derden	206
11.2.1 Controle	206
11.2.2 Procesanalyse: reparatiebedrijven	208
11.3 Bedrijven die goederen leveren via 'vaste' leidingen	209
11.4 Bedrijven die informatie of informatiediensten beschikbaar stellen	210
11.5 Samenvatting	210
11.6 Verwerking van de behandelde stof	211
12 Bedrijven die ruimte beschikbaar stellen	213
12.1 Bedrijven met specifieke reservering van ruimten	213
12.1.1 Aandachtsgebieden van AO/IC	213
12.1.2 Controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording	215
12.1.3 Procesanalyse: woningbouwcorporaties	215
12.2 Bedrijven zonder specifieke reservering voor het gebruik van ruimten	217
12.2.1 Procesanalyse: evenement	217
12.2.2 Procesactiviteiten bij evenementen	219
12.2.3 Specifieke aandachtspunten	221
12.3 Samenvatting	221
12.4 Verwerking van de behandelde stof	222

13 Overige dienstverlenende bedrijven	225
13.1 Controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording	226
13.2 Procesanalyse	226
13.3 Automatisering	228
13.4 Samenvatting	229
13.5 Verwerking van de behandelde stof	229
14 De hrm-functie	233
14.1 Aandachtsgebieden van hrm	233
14.1.1 Het realiseren van doelstellingen	234
14.1.2 De balanced scorecard	234
14.1.3 Vormgeven aan samenwerking	235
14.1.4 Denken in toegevoegde waarde	237
14.2 Focus op kwaliteitsdenken: personeelsbeoordeling	238
14.2.1 Instroom	238
14.2.2 Doorstroom	238
14.2.3 Het beoordelingsgesprek	239
14.2.4 Het 360 gradenfeedbackformulier	239
14.2.5 Uitstroom	239
14.2.6 Administratieve aspecten van hrm	240
14.3 Procesanalyse	241
14.4 Samenvatting	243
14.5 Verwerking van de behandelde stof	244
Literatuur	247
Register	249
Over de auteurs	256

DEEL I

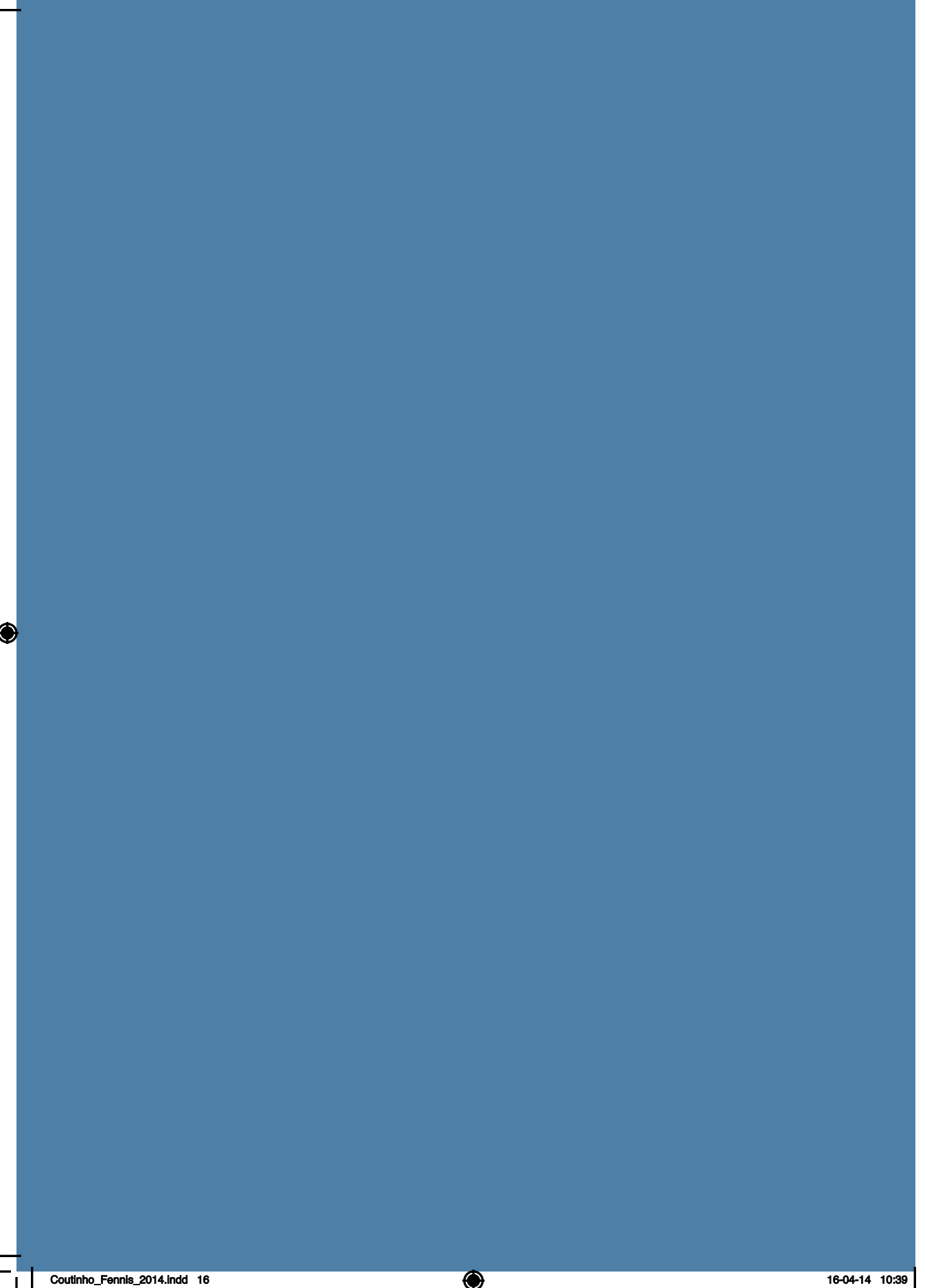
BEGRIPSBEPALING AO/BIV

Administratieve organisatie, ook wel bestuurlijke informatievoorziening genoemd (AO/BIV), is een vrij complex vakgebied. Om een goed overzicht te krijgen van de verschillende deelgebieden waarop dit zich richt is het belangrijk om in diverse logische stappen door de materie heen te lopen.

In hoofdstuk 1 wordt aandacht besteed aan de begrippen 'organisatie' en 'informatie', die de basis vormen van het vakgebied. Hierbij worden de verschillende niveaus in de organisatie onderscheiden, de verschillende soorten en kwaliteit van de informatie en de verschillende functionele processen die moeten worden beschreven. Op deze functionele processen wordt in de delen II, III en IV dieper ingegaan. Het begrip 'budgettering' wordt nader toegelicht aan de hand van een aantal praktische voorbeelden.

In hoofdstuk 2 staan de begrippen 'control' en 'controle' centraal. Hierbij komen de begrippen 'waardekringloop', 'Soll-Ist-positie', 'controletechnische functiescheiding', 'interne controle', 'preventieve en repressieve controle', 'de *balanced scorecard*' en het beveiligen van geautomatiseerde systemen aan de orde. Veel aandacht wordt in dit hoofdstuk besteed aan het belang van het beheersen van bedrijfsprocessen. Het onvoldoende beheersen van risico's en de negatieve gevolgen daarvan voor de onderneming worden toegelicht. Voorbeelden hiervan zijn het signaleren van fraude bij technisch dienstverlener Imtech, functiemisbruik in de Libor-affaire bij de Rabobank en het gebrek aan inzicht in diverse beleggingsrisico's bij woningbouwcorporatie Vestia.

In hoofdstuk 3 wordt aandacht geschonken aan de verschuiving van de aandacht binnen het vakgebied AO/BIV richting de klant. In dit hoofdstuk staan het begrip 'ICT' en de gevolgen van het gebruik van digitale technieken, inclusief *social media*, voor de interne controle en beveiliging centraal. Aan de hand van diverse praktijkvoorbeelden van geslaagde en niet-geslaagde ICT-projecten bij diverse instellingen worden (voorzichtige) conclusies getrokken en wellicht lessen geleerd voor de toekomst.



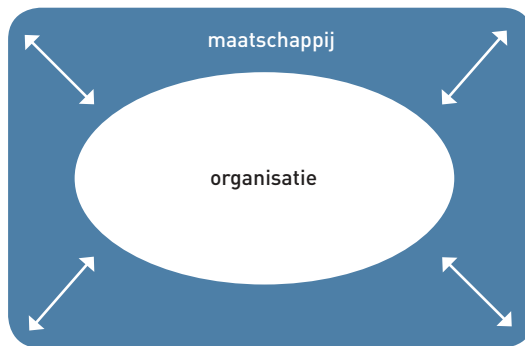
Het begrip 'organisatie' kan op verschillende manieren worden gedefinieerd. Het heeft in de krantenkop 'Prima organisatie van muziekfestival in Terneuzen' bijvoorbeeld een heel andere betekenis dan in de kop 'Huisartsenorganisaties op de bres voor een betere honorering'.

Dit hoofdstuk begint met een kennismaking met het begrip 'organisatie', waarna de verschillende niveaus binnen een organisatie aan bod komen. Vervolgens worden de verschillende functionele processen genoemd en kort toegelicht. De begrippen '*planning & control*', 'budgettering' en 'de budgetcyclus' komen daarna aan de orde. Het sluitstuk van dit inleidende hoofdstuk is de behandeling van het begrip 'informatie', met de nadruk op de kwaliteit en de beveiliging van informatie.

1.1 Wat is een organisatie?

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die met inzet van middelen een doel willen bereiken.

Elke organisatie heeft doelstellingen. Dat kunnen financiële doelstellingen zijn, maar ook niet-financiële doelstellingen. Een organisatie staat bovendien nooit op zichzelf. Zij maakt onderdeel uit van de maatschappij. Er bestaat dan ook een wisselwerking tussen organisatie en maatschappij. De doelstellingen die de organisatie nastreeft, hebben immers altijd betrekking op de maatschappij. Je kunt dan denken aan een onderneming die haar producten wil verkopen aan consumenten of aan een sportvereniging die zorgt dat mensen aan hun gezondheid kunnen werken en plezier kunnen beleven.



Figuur 1.1 De organisatie en haar omgeving

Zonder goede relatie met de maatschappij kan een organisatie haar doelstellingen niet verwezenlijken. Een commerciële organisatie moet er bijvoorbeeld voor zorgen dat de consumenten niet alleen een goed beeld hebben van haar producten, maar ook van de organisatie zelf.

Omgekeerd hebben groepen uit de maatschappij belang bij de organisatie. Je kunt hier bijvoorbeeld denken aan de eigenaren, de werknemers en de directie: de zogenoemde 'interne stakeholders'. Ook externe stakeholders hebben belang bij de organisatie. Je kunt dan denken aan de klanten, de leveranciers en zelfs de overheid. Zij dragen allemaal op een verschillende manier bij aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.

Om haar doelstellingen te bereiken moet de organisatie beschikken over een goed plan. Dat plan wordt in de theorie 'de strategie' genoemd. De leiding van de organisatie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en actueel houden van zo'n strategie. Die leiding wordt meestal de directie genoemd. De vorm hiervan is sterk afhankelijk van de rechtsvorm en de grootte van de organisatie. Soms is de directie erg afhankelijk van de eigenaren (aandeelhouders), maar vaak kan zij heel zelfstandig opereren. De directie moet altijd verantwoording afleggen aan de aandeelhouders en soms ook aan andere stakeholders, zoals de overheid.

De directie stelt niet alleen de strategie vast, maar zorgt ook dat deze kan worden uitgevoerd. Daartoe moet zij:

- organisatie inrichten;
- doelstellingen van de organisatie vertalen in activiteiten.

De manier waarop de organisatie wordt ingericht hangt natuurlijk samen met de vraag welke activiteiten nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Die

activiteiten worden vormgegeven in processen en vinden plaats binnen afdelingen. Overigens is het niet zo dat elk proces zich binnen één afdeling afspeelt. De meeste processen zijn afdelingsoverschrijdend.

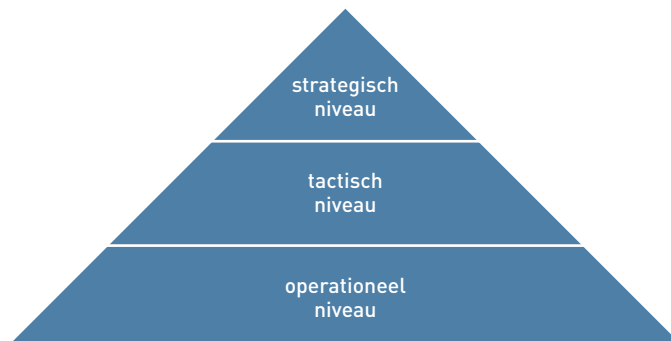
Denk bijvoorbeeld aan het inkoopproces bij een productieonderneming. Het Bedrijfsbureau geeft opdracht aan de inkoopafdeling om grondstoffen in te kopen aan de hand van de planning. De grondstoffen komen binnen bij het magazijn en de factuur wordt verwerkt door de administratie. Bij dit inkoopproces zijn dus vier afdelingen betrokken:

- de afdeling Inkoop
- het Bedrijfsbureau
- de afdeling Magazijn
- de afdeling Administratie

1.2 Niveaus in een organisatie

In elke organisatie vindt besluitvorming plaats op meerdere hiërarchische niveaus. Dit maakt het de directie mogelijk om vanuit strategische doelstellingen via het managementniveau diverse richtlijnen, normen en instructies te vertalen naar het uitvoerende niveau en omgekeerd om vanaf het uitvoerende niveau de cyclus weer te sluiten door de bereikte resultaten opnieuw te (laten) vertalen in een voor de directie duidelijke strategie.

Het volgende figuur is kenmerkend voor de leidinggevende structuur van de meeste organisaties.



Figuur 1.2 Niveaus in een organisatie

Het **strategisch niveau** bestaat uit de directie en bij grote ondernemingen uit de Raad van Bestuur. Zij geven leiding aan de totale organisatie en stellen het beleid vast. Op het strategisch niveau worden plannen voorbereid op basis van onderzoek naar concrete zaken als concurrentie, prijs-kwaliteitverhouding en afzetverwachtingen en worden de strategie, de missie en de visie vastgesteld.

Op **managementniveau** worden de strategische plannen vervolgens uitgewerkt tot deelplannen, zoals inkoop-, productie- en verkoopbegrotingen. Deze deelplannen worden na goedkeuring van de directie definitief vastgesteld.

Op **operationeel niveau** vindt een gedetailleerde uitwerking van de zojuist genoemde begrotingen plaats in de vorm van taakstellende begrotingen per afdeling of *business unit*. Op dit niveau vindt tevens aansturing plaats van werkzaamheden op **uitvoerend niveau**.

Zowel vanuit het strategisch niveau als vanuit het managementniveau en het operationeel niveau worden geregeld taken en bevoegdheden gedelegeerd naar lagere niveaus. Het stuk waaruit de opdracht of machtiging door een bevoegde instantie blijkt, noemen we het delegatieregister. Een voorbeeld hiervan is een overzicht van de betalingsopdrachten die door de procuratiehouder zijn geautoriseerd (= goedgekeurd) en dus door de kassier mogen worden uitgevoerd. In een afzonderlijke autorisatie- of competentietabel worden de functionarissen aangewezen die bevoegd zijn om betalingsopdrachten en dergelijke goed of af te keuren en wel of niet te ondertekenen.

1.3 Processen in een organisatie

In een organisatie vinden continu processen plaats, zoals het inkoopproces, het magazijnproces en het verkoopproces.

Een proces bestaat uit een aantal samenhangende, opeenvolgende activiteiten die leiden tot een bepaalde output.

Ieder proces heeft een **output**: een product, een bericht, een opbrengst of een gemoedstoestand. Hetzelfde geldt voor alle activiteiten waaruit het proces is opgebouwd. Een proces begint bovendien altijd ergens door, geen activiteit start uit zichzelf. De impuls waardoor een proces begint noemen we de input. Die input kan bijvoorbeeld bestaan uit informatie, goederen of energie.

Je zou kunnen zeggen dat de output van een proces het doel van dat proces is. Zo is het doel van een productieproces het voortbrengen van producten. De

producten die uiteindelijk gemaakt zijn, vormen de output van het productieproces.

De doelstellingen van de organisatie als geheel, de **strategische doelstellingen**, worden vertaald naar doelstellingen op procesniveau. Dit zijn dus afgeleide doelstellingen. Ze worden ook wel tactische doelstellingen genoemd. Een strategische doelstelling van een groothandel in cosmetica zou kunnen zijn: 'binnen drie jaar een marktaandeel van vijftien procent behalen'. Die strategische doelstelling kan dan worden vertaald naar een **tactische doelstelling**: 'de verkoopafdeling moet dit jaar tien procent meer orders binnenhalen'.

1.3.1 Het vaststellen en realiseren van de doelstellingen (planning & control)

Om de vastgestelde doelstelling, bijvoorbeeld 'binnen drie jaar een marktaandeel van vijftien procent', te bereiken moet een planning worden gemaakt. De planning zorgt dat binnen het verkoopproces activiteiten worden ontplooid die leiden tot meer orders.

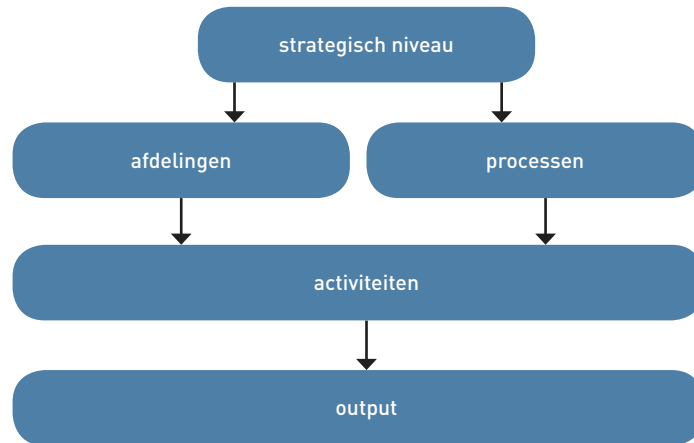
Van control is sprake indien het gaat om het beheersen van processen. Dit begrip mag niet worden verward met 'controle'. Het begrip 'controle' staat voor de toetsing van een realiteit (de Ist-positie) aan een norm (de Soll-positie) – begrippen die in het volgende hoofdstuk uitgebreid worden toegelicht. Uitgaande van bovengenoemde planning kan gecontroleerd worden in hoeverre de jaarlijkse groei van het marktaandeel (Ist-positie) in overeenstemming is met de planning (Soll-positie); vervolgens kunnen maatregelen worden genomen om deze groei te handhaven of zo nodig te stimuleren. In dit laatste geval wordt gesproken van **procesbeheersing** of control.

Control gaat dus veel verder dan controle in die zin dat na de constatering dat een situatie of ontwikkeling niet in overeenstemming is met een vooraf gekozen norm, maatregelen moeten worden genomen om die situatie of ontwikkeling wel in overeenstemming te brengen met deze norm. Concreet kan dit voor de groothandel in cosmetica bijvoorbeeld betekenen dat er meer deskundige in- of verkopers moeten worden aangenomen of dat het magazijnsysteem verder moet worden geautomatiseerd.

Het is de taak van de directie om te bewaken dat de doelstellingen ook daadwerkelijk worden bereikt. Daarvoor is het nodig dat de leiders van de afdelingen waarbinnen de activiteiten plaatsvinden daarover verantwoording afleggen. Zij

moeten de directie dus van informatie voorzien over de output van het proces (bijvoorbeeld hoeveel er is geproduceerd en hoeveel er is verkocht) en over de kosten daarvan. Verantwoordingsinformatie heeft bijna altijd een kwantitatief karakter en is vaak financieel van aard.

Het verband tussen de bovengenoemde begrippen ziet er als volgt uit:



Figuur 1.3 Model van de realisatie van strategische doelen

In de kern komt het contact tussen de verschillende niveaus neer op informatie verstrekken en informatie krijgen. De afdelingshoofden moeten weten wat de doelstellingen zijn en wat de directie verwacht dat zij doen om de doelstellingen en de afgeleide doelstellingen te bereiken. De directie op haar beurt moet weten hoe het in de organisatie gaat. De verantwoordingsinformatie stelt de organisatieleiding in staat om in te grijpen als dat nodig is en processen bij te sturen.

Hans van Dalen is eigenaar van een herenmodezaak in Deventer en heeft drie verkopers in dienst. Zijn omzet daalt de laatste drie jaar sterk en het afgelopen jaar is er zelfs stevig verlies geleden. Om te voorkomen dat de zaak moet worden gesloten wil hij belangrijke (verantwoordings)informatie op tafel hebben. De volgende punten zijn volgens hem van groot belang als basis voor verdere besluitvorming:

- het marktaandeel in procenten;
- de prijs-kwaliteitverhouding van de aangeboden kleding;

- de leverbetrouwbaarheid en de levertijd in dagen van de leverancier;
- de omzet per medewerker;
- de koop- en huurprijzen van vergelijkbare winkelpanden;
- kortingen en kortingsacties bij concurrenten;
- het percentage (on)tevreden klanten;
- aantal keren nee-verkoop.

Hans van Dalen heeft via een kennis vernomen dat de omzet en winstgevendheid van een collega in de buurt juist sterk zijn toegenomen. De bovengenoemde punten stellen hem in staat om tijdig maatregelen te nemen (lees: processen bij te sturen) die de teruglopende omzet en winstgevendheid tegengaan en op termijn leiden tot een hogere omzet en winstgevendheid.

1.4 Budgettering

Om greep te houden op wat zich in de organisatie afspeelt heeft de directie verschillende middelen tot haar beschikking. Een van de belangrijkste hiervan is **budgettering**. Een budget (ook wel een taakstellende begroting genoemd) is voor de leiding zowel een instrument om te sturen als een instrument om controle te houden. Door een afdeling budget toe te kennen geeft de directie sturing: in het budget staat namelijk wat de afdeling moet doen en hoeveel dat mag kosten. Achteraf kan datzelfde budget gebruikt worden om de activiteiten van de afdeling en de daarmee samenhangende kosten te controleren.

1.4.1 Budgetcyclus

Het budgetteringsinstrument is **cyclisch**: het komt iedere periode terug. Zoals eerder vermeld leiden organisatiedoelstellingen tot doelen per afdeling. Deze doelen worden vastgesteld per periode, bijvoorbeeld een maand. Bij bedrijven is het uitgangspunt van de budgetteringscyclus in het algemeen de **verkoopdoelstelling**. Deze ligt vast in het zogenoemde 'jaarplan'. Dit jaarplan wordt vertaald naar een verkoopbegroting. Uit de verkoopbegroting worden alle andere begrotingen afgeleid. Welke dat zijn hangt af van het type organisatie (zie ook de typologie van Starreveld, die wordt besproken in paragraaf 8.2). Bij een productieonderneming wordt uit de verkoopbegroting de productiebegroting afgeleid, waaruit vervolgens de inkoopbegroting wordt afgeleid. Deze 'hoofdbegrotingen' worden dan vertaald naar kostenbudgetten per afdeling. Benodigde investeringen worden apart begroot in een kapitaalbegroting. De kosten, voor zover deze gepaard

gaan met uitgaven, en de investeringen worden weer verwerkt in een zogenoemde 'liquiditeitsbegroting'. Bij het opstellen van de begrotingen zijn alle afdelingshoofden nauw betrokken, maar het is de directie die ze uiteindelijk fiatteert.

1.5 Informatie

In de eerste paragraaf is uiteengezet dat mensen in organisaties aangestuurd worden door informatie. Hiertoe moeten bepaalde gegevens worden verzameld, vastgelegd en geregistreerd. Daarnaast leggen mensen in organisaties verantwoording af, waarvoor ook informatie nodig is. Om te kunnen rapporteren hoeveel omzet er is behaald of hoe de ontwikkeling van het aantal orders is verlopen, zal het hoofd van de afdeling Verkoop dat eerst zelf moeten weten. Omzet en aantal orders zijn hier dus **informatiebehoeften** van het hoofd van de afdeling Verkoop. De bron van deze informatie is de administratie waar alle verkooptransacties worden geregistreerd.

Wat voor informatie iemand nodig heeft, hangt behalve van het doel ook af van het niveau in de organisatie waar de betreffende functionaris zich bevindt. Zo zal de directie andere dingen willen weten over het verkoopproces dan het hoofd Verkoop of een medewerker van de orderafdeling. Met betrekking tot informatie wordt dan ook hetzelfde onderscheid gemaakt als we in paragraaf 1.3 hebben gemaakt ten aanzien van doelstellingen.

1.5.1 Soorten informatie

We onderscheiden strategische informatie, tactische informatie en operationele informatie. Op de werkvloer is alleen sprake van **operationele informatie**: de informatie die de medewerkers nodig hebben om hun dagelijkse activiteiten uit te voeren. Afdelingshoofden hebben naast operationele informatie vooral informatie op tactisch niveau nodig. Die tactische informatie wordt ontleend aan de administratie.

Toegepast op het hiervoor genoemde voorbeeld van de groothandel in cosmetica kan de volgende informatie per niveau worden opgesomd:

- strategisch:
 - Wat is de groei in het marktaandeel per jaar?
 - Zitten we boven of onder de norm?
 - Is de groeidoelstelling nog steeds realistisch?