

De kern van de administratieve organisatie

Toine van Boxel
Jan-Carel Bast

5^e editie



Noordhoff

De kern van de administratieve organisatie

Toine van Boxel
Jan-Carel Bast

Ontwerp omslag: G2K Brand Design Agency

Omslagillustratie: iStock

Ontwerp binnenwerk: Noortje Boer

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.

0 / 26



© 2026 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-19635-6

ISBN 978-90-01-19634-9

NUR 786

Woord vooraf

Voor deze vijfde editie hebben we er weer voor gekozen om tegemoet te komen aan de wens van gebruikers om het boek zowel in gedrukte vorm als digitaal op het digitale platform 'Studiemeister' beschikbaar te stellen. Hierdoor kan al het materiaal op maat naar individuele wensen en inzichten afgenomen worden. De afwisseling tussen slides, eindvragen, toetsen en casussen zorgt voor een interactieve verwerking van de inhoud. Hiermee sluiten we nog meer aan bij de wensen van de student en de docent.

Dit boek behoort tot het vakgebied 'Administratieve Organisatie (AO)' en dekt tevens het vakgebied 'Bestuurlijke Informatieverzorging (BIV)', 'Accounting Information Systems (AIS)' als 'Interne beheersing (AO/IB)' en 'Informatiecontrole AO/IC' af. Het boek voldoet aan de CEA-eindtermen en is geschikt voor het hoger onderwijs (HBO en universiteit) en praktijkopleidingen.

Bij deze herziening hebben we ervoor gekozen om de structuur met delen en hoofdstukken te behouden. Deel 1 behandelt de theoretische grondslagen die het kader vormen voor het vakgebied administratieve organisatie. In deel 2 komen de kernbegrippen van de administratieve organisatie aan bod, gevolgd door deel 3, waarin de toepassingen centraal staan. We hanteren hierbij het typologiemodel van Starreveld. De toepassingshoofdstukken bevatten ieder dezelfde opbouw aan de hand van de volgorde van de componenten van de administratieve organisatie. In elk hoofdstuk van het boek wordt de lezer aan de hand van een openingscasus, praktische voorbeelden en eindvragen wegwijs gemaakt in de principes van bedrijfsprocessen. Hierbij is volop aandacht voor het onderdeel managementinformatie en spelen informatiesystemen, zoals ERP, een centrale rol.

De kern van de administratieve organisatie geeft de actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied administratieve organisatie weer. Actualiteit en praktijkgerichtheid staan centraal in de behandeling van de onderwerpen. Aangezien de praktijk voortdurend verandert onder invloed van technologische ontwikkelingen, is de tekst in de hoofdstukken waar nodig aangepast en zijn de voorbeelden geactualiseerd. Extra aandacht is besteed aan het onderwerp informatietechnologie. Zo is in deze editie aan hoofdstuk 3 een paragraaf 'informatiesystemen' toegevoegd en hoofdstuk 7 aangepast aan nieuwe IT-ontwikkelingen.

Wij houden ons uitdrukkelijk aanbevolen voor suggesties ter verbetering van dit boek en wensen je veel studie- en leesplezier.

Toine van Boxel
Jan-Carel Bast
Voorjaar 2025

Inhoud

Inleiding 11

DEEL 1 THEORETISCHE GRONDSLAGEN 15

- 1 Organisatie en besturing 17**
 - 1.1 Organisatie 19
 - 1.2 Besturing van de organisatie 22
 - Samenvatting 31
 - Eindvragen 32

- 2 Control en controlmodellen 35**
 - 2.1 Waarom control? 37
 - 2.2 Wat is control? 41
 - 2.3 COSO Internal Control – Integrated Framework 44
 - 2.4 Risicomanagement 51
 - 2.5 Toepassingen in de praktijk 53
 - 2.6 Tax Control Framework 60
 - 2.7 Corporate Sustainability Reporting Directive 60
 - Samenvatting 64
 - Eindvragen 66

- 3 Informatie en informatieverzorging 69**
 - 3.1 Informatie als product 72
 - 3.2 Soorten informatie 76
 - 3.3 Informatiesystemen 79
 - 3.4 Balanced Scorecard 84
 - Samenvatting 92
 - Eindvragen 93

DEEL 2 ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE 97

- 4 Administratieve organisatie en interne controle 99**
 - 4.1 Wat is administratieve organisatie? 101
 - 4.2 Interne controle 102
 - 4.3 Interne controle en internal control 103
 - 4.4 Elementen van administratieve organisatie 106

	Samenvatting	108
	Eindvragen	109
5	Typologie en attentiepunten	113
5.1	Typologie	115
5.2	Attentiepunten en risico's	118
	Samenvatting	120
	Eindvragen	121
6	Randvoorwaarden van de administratieve organisatie	123
6.1	Functiescheiding	125
6.2	Automatisering	127
6.3	Begroting en normen	128
6.4	Richtlijnen	129
	Samenvatting	131
	Eindvragen	132
7	Automatisering	135
7.1	Relatie tussen automatisering en administratieve organisatie	137
7.2	Aard van de automatisering binnen de organisatie	138
7.3	Enterprise resource planning	139
7.4	Technologische ontwikkelingen	141
7.5	Beheersing van de automatisering	147
7.6	General IT controls	152
	Samenvatting	160
	Eindvragen	161
8	Processen en controles en analyses	165
8.1	Processen	167
8.2	Controles en analyses	172
8.3	SOLL en IST	177
	Samenvatting	178
	Eindvragen	179
DEEL 3 TOEPASSINGEN		181
DEEL 3A HANDEL		183
9	Inkoop: de Bijenkorf	185
9.1	Typologie en steunpunten	187
9.2	Attentiepunten en risico's	187
9.3	Randvoorwaarden	188
9.4	Processen	192
9.5	Controles en analyses	209

- 9.6 Informatiebehoefte inkoop 210
- 9.7 Samenvattende schema's inkoop 211
 - Eindvragen 218

- 10 Voorraad: Praxis 221**
 - 10.1 Attentiepunten en risico's 223
 - 10.2 Randvoorwaarden 223
 - 10.3 Processen 224
 - 10.4 Controle van de voorraad 230
 - 10.5 Controles en analyses 232
 - 10.6 Samenvattende schema's voorraad 233
 - Eindvragen 234

- 11 Verkoop op rekening: Broos Horeca 237**
 - 11.1 Typologie en steunpunten 239
 - 11.2 Attentiepunten en risico's 240
 - 11.3 Randvoorwaarden 240
 - 11.4 Processen 244
 - 11.5 Controles en analyses 258
 - 11.6 Informatiebehoefte verkoop op rekening 260
 - 11.7 Samenvattende schema's verkoop op rekening 261
 - Eindvragen 266

- 12 Contante verkopen: Action 269**
 - 12.1 Typologie en steunpunten 271
 - 12.2 Attentiepunten en risico's 272
 - 12.3 Randvoorwaarden 272
 - 12.4 Processen 274
 - 12.5 Controles en analyses 283
 - 12.6 Informatiebehoefte contante verkopen 285
 - 12.7 Samenvattende schema's contante verkopen 285
 - Eindvragen 289

DEEL 3B PRODUCTIE 293

- 13 Massaproductie: ChocBar bv 295**
 - 13.1 Typologie en steunpunten 297
 - 13.2 Attentiepunten en risico's 299
 - 13.3 Randvoorwaarden 299
 - 13.4 Processen 302
 - 13.5 Controles en analyses 308
 - 13.6 Informatiebehoefte massaproductie 312
 - 13.7 Samenvattende schema's massaproductie 313
 - Eindvragen 318

14	Stukproductie: C-bouw	321
14.1	Typologie en steunpunten	323
14.2	Attentiepunten en risico's	323
14.3	Randvoorwaarden	325
14.4	Processen	326
14.5	Controles en analyses	340
14.6	Informatiebehoefte stukproductie	343
14.7	Samenvattende schema's stukproductie	344
	Eindvragen	349

DEEL 3C DIENSTVERLENING 353

15	Bedrijven met doorstroming van eigen goederen: Smiley's	355
15.1	Typologie en steunpunten	357
15.2	Attentiepunten en risico's	358
15.3	Randvoorwaarden	358
15.4	Processen	360
15.5	Controles en analyses	364
15.6	Informatiebehoefte dienstverlening doorstroming eigen goederen	365
15.7	Samenvattende schema's dienstverlening doorstroming eigen goederen	365
	Eindvragen	369
16	Bedrijven met doorstroming van goederen van derden: Vakgarage Kleinman	373
16.1	Typologie en steunpunten	375
16.2	Attentiepunten en risico's	376
16.3	Randvoorwaarden	376
16.4	Processen	379
16.5	Controles en analyses	381
16.6	Informatiebehoefte dienstverlening doorstroming goederen van derden	383
16.7	Samenvattende schema's dienstverlening doorstroming goederen van derden	383
	Eindvragen	387
17	Bedrijven die via vaste verbindingen bepaalde diensten, energie of stoffen leveren: TeleFour	391
17.1	Typologie en steunpunten	393
17.2	Attentiepunten en risico's	393
17.3	Randvoorwaarden	394
17.4	Processen	395
17.5	Controles en analyses	401
17.6	Informatiebehoefte dienstverlening via vaste verbindingen	402

- 17.7 Samenvattende schema's dienstverlening via vaste verbindingen 404
Eindvragen 407

- 18 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren: Apple App Store 411**
 - 18.1 Typologie en steunpunten 413
 - 18.2 Attentiepunten en risico's 414
 - 18.3 Randvoorwaarden 414
 - 18.4 Processen 416
 - 18.5 Controles en analyses 418
 - 18.6 Informatiebehoefte bedrijven die informatie(diensten) leveren 419
 - 18.7 Samenvattende schema's bedrijven die informatie of informatiediensten leveren 420
Eindvragen 422

- 19 Bedrijven die capaciteit met specifieke reservering beschikbaar stellen: SaturnusHotels 425**
 - 19.1 Typologie en steunpunten 427
 - 19.2 Attentiepunten en risico's 429
 - 19.3 Randvoorwaarden 429
 - 19.4 Processen 431
 - 19.5 Controles en analyses 439
 - 19.6 Informatiebehoefte beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 441
 - 19.7 Samenvattende schema's beschikbaar stellen capaciteit met specifieke reservering 442
Eindvragen 447

- 20 Bedrijven die capaciteit zonder specifieke reservering beschikbaar stellen: pretpark 449**
 - 20.1 Typologie en steunpunten 451
 - 20.2 Attentiepunten en risico's 452
 - 20.3 Randvoorwaarden 452
 - 20.4 Processen 454
 - 20.5 Controles en analyses 456
 - 20.6 Informatiebehoefte toegang zonder specifieke reservering 457
 - 20.7 Samenvattende schema's toegang zonder specifieke reservering 458
Eindvragen 461

- 21 Bedrijven in de categorie 'overige dienstverlening': Accountantskantoor M+B 463**
 - 21.1 Typologie en steunpunten 465
 - 21.2 Attentiepunten 466

21.3	Randvoorwaarden	466
21.4	Processen	468
21.5	Controles en analyses	480
21.6	Informatiebehoefte accountantskantoor	482
21.7	Samenvattende schema's accountantskantoor	483
	Eindvragen	486
22	Bedrijven in de categorie 'overige dienstverlening': casussen	489
22.1	Inleiding casussen	490
22.2	Commerciële omroep	491
22.3	Makelaarskantoor	492
22.4	Airbnb	492
22.5	Rijn Kraanverhuur	493
22.6	Event Catering	494
22.7	FlexCheck Detachering	495
22.8	Pechhulporganisatie MNL	496
	Afkortingenlijst	498
	Register	500

Inleiding

Studenten van verschillende studierichtingen hebben te maken met het vakgebied administratieve organisatie (AO). Voor accountancystudenten is het traditioneel een van de kernvakken. Ook in de studie bedrijfseconomie (finance & control) is er een ruime plaats ingeruimd voor administratieve organisatie of, zoals het ook wel genoemd wordt, bestuurlijke informatieverzorging. Maar ook voor studenten van andere studierichtingen, zoals onder meer bedrijfskunde en bedrijfskundige informatica, is het zinvol op toegankelijke wijze kennis te nemen van het vak, zonder daarbij in oppervlakkigheden te vervallen.

We hebben voor een structuur gekozen waarin het boek in drie delen is opgesplitst. In het eerste deel, de hoofdstukken 1 tot en met 3, behandelen we een aantal begrippen, theorieën en methoden die een kader vormen voor het vakgebied. In hoofdstuk 1 staan de organisatie en de besturing van organisaties centraal. De organisatie en haar doelstellingen vormen tenslotte het uitgangspunt van de administratieve organisatie. Hoofdstuk 2 behandelt het begrip control en controlmodellen. We kijken naar het begrip control in relatie tot administratieve organisatie en we gaan ook in op het belang van 'soft controls', omdat in toenemende mate ingezien wordt dat het niet zozeer de 'instrumenten' zijn die het succes van organisaties bepalen, maar juist de mensen. In dit hoofdstuk besteden we ook ruim aandacht aan COSO en begrippen die daarmee samenhangen. In hoofdstuk 3 staan we stil bij informatie, informatiesystemen en informatieverzorging. We hebben aandacht voor de kwaliteitsaspecten en de soorten informatie. Was de informatieverzorging bij bedrijven van oudsher gericht op het vastleggen en verwerken van financiële gegevens en het verstrekken van financiële informatie, tegenwoordig is ook niet-financiële informatie van groot belang. Om die reden gaan we in hoofdstuk 3 ook in op de Balanced Scorecard. Deel 2 omvat de hoofdstukken 4 tot en met 8. In deze hoofdstukken bespreken we de kernbegrippen van de AO. Deze begrippen worden geoperationaliseerd in deel 3: de toepassing. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de vraag wat administratieve organisatie is. Tevens wordt onderzocht wat de relatie tussen AO, interne controle en internal control is. Daarnaast worden de onderdelen van de administratieve organisatie benoemd. Deze onderdelen worden in de volgende hoofdstukken van deel 2 verder uitgediept. In hoofdstuk 5 komen de typologiemodellen van Starreveld en van Vaassen aan de orde en daarmee samenhangend wordt ingegaan op de begrippen risico en attentiepunt. Hoofdstuk 6 behandelt de randvoorwaarden van de administratieve organisatie: functiescheiding, automatisering, begroting en

normen/richtlijnen. Na de korte uiteenzetting in hoofdstuk 6, wordt het onderwerp automatisering in hoofdstuk 7 opnieuw (en nu uitvoerig) aan de orde gesteld. Het gaat daarbij met name om de relatie tussen automatisering en administratieve organisatie en de wijze waarop de risico's van de automatisering kunnen worden beheerst. Hoofdstuk 8 heeft als onderwerp processen en controles. In dit hoofdstuk gaat het om de beschrijving van processen en de technieken die daarbij kunnen worden toegepast. Daarnaast behandelen we in dit hoofdstuk de controles en analyses waarmee kan worden onderzocht of de informatie over het proces betrouwbaar is. Deel 3 beslaat de hoofdstukken 9 tot en met 22. Centraal in dit deel staat de typologie van Starreveld (zie de tabel hierna). Voor (vrijwel) elk type binnen de typologie hebben we een voorbeeldonderneming beschreven. We hebben voor deze benadering gekozen omdat in het typologiemodel de kenmerkende verschillen tussen de diverse typen organisaties goed tot uitdrukking komen. Ook leidt het volgen van dit model ertoe dat begonnen wordt met de relatief eenvoudige bedrijven.

Tabel 1.1 Typologie van Starreveld

Basisindeling	Hoofdtypologie	Typologie		Hoofdstuk	
Werkend voor de markt	Handelsbedrijven	Op rekening		9, 10 en 11	
		Tegen contante betaling		9, 10 en 12	
	Productiebedrijven	Massaproductie		13	
		Stukproductie		14	
	Agrarische en extractieve bedrijven			online	
	Bedrijven gericht op massale gegevensverwerking			online	
	Dienstverlenende bedrijven	Met een zekere goederenbeweging	Eigen goederen		15
			Goederen van derden		16
			Levering via vaste verbindingen		17
		Informatiediensten		18	
		Beschikbaar stellen capaciteit	Met specifieke reservering		19
			Zonder specifieke reservering		20
		Overige dienstverlening			21 en 22
Financiële instellingen					
Niet werkend voor de markt	Overheid				
	Privaatrechtelijke instellingen				

In elk hoofdstuk van dit deel (met uitzondering van hoofdstuk 22, daarover straks meer) staat een bepaalde onderneming centraal, gebaseerd op een casus. In deze casussen zijn de in deel 2 benoemde elementen van de AO beschreven. De hoofdstukken van deel 3 kennen dan ook een vaste structuur:

- 1 typologie en steunpunten
- 2 attentiepunten en risico's
- 3 randvoorwaarden
- 4 processen
- 5 controles en analyses

Hoofdstuk 22 bevat ter aanvulling ten slotte nog extra casussen uit de categorie 'overige dienstverlening'. In de keuze van de casussen is een verscheidenheid aangehouden van grote, (deels) bestaande ondernemingen, alsmede kleinere (fictieve) ondernemingen. Hiermee zijn de hoofdstukken zowel voor het grootbedrijf als voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) toepasbaar.

Financiële instellingen en niet voor de markt opererende organisaties vallen buiten de scope van de hbo-opleiding waarvoor deze uitgave primair bedoeld is.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een vijftal theorievragen en twee vraagstukken. De uitwerkingen hiervan en nader studiemateriaal zijn te vinden in Studiemeister via www.studiemeister.noordhoff.nl. Tot slot merken wij op dat waar in het boek gesproken wordt over 'hij', dit gelezen moet worden als 'hij/zij'.

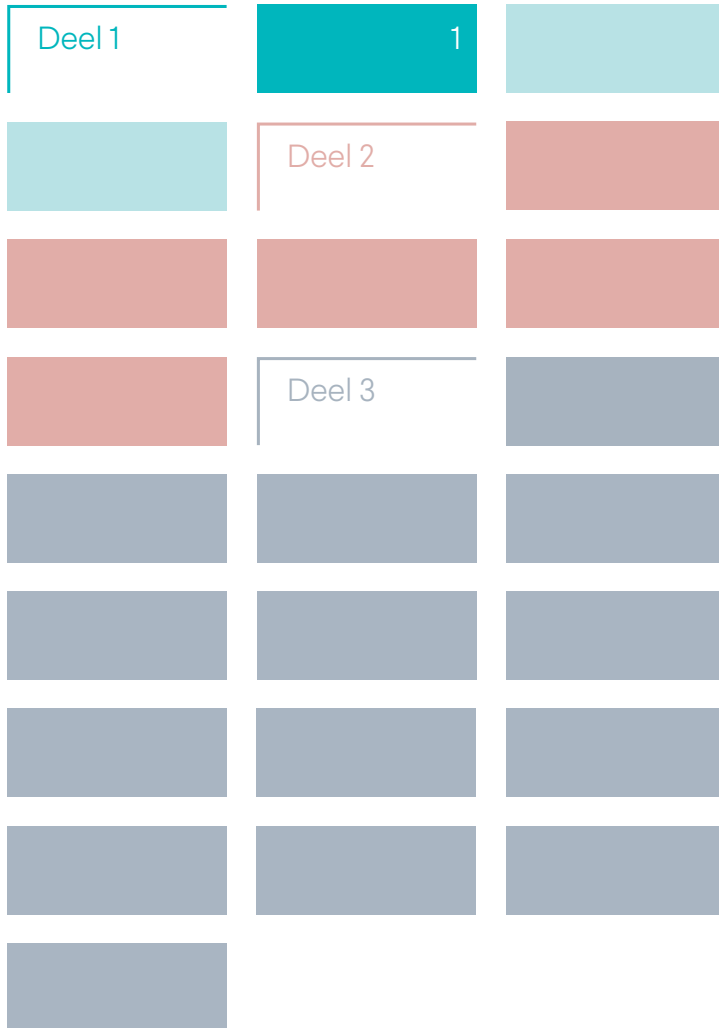
Deel

1

- 1 Organisatie en besturing 17
- 2 Control en controlmodellen 35
- 3 Informatie en informatieverzorging 69

Theoretische grondslagen

In het eerste deel van dit boek verkennen we een aantal basisbegrippen uit het vakgebied administratieve organisatie. We bekijken allereerst wat een organisatie is en wat het betekent om een organisatie zodanig te besturen dat de doelstellingen behaald worden. Vervolgens onderzoeken we wat het begrip ‘control’ inhoudt en staan we onder andere uitgebreid stil bij het COSO Internal Control Framework. Tot slot komen de onderwerpen informatie, informatiesysteem en informatieverzorging uitgebreid aan de orde. Die zijn van groot belang, omdat het de functie van de administratieve organisatie is om juiste en betrouwbare informatie te leveren.



Organisatie en besturing

In dit hoofdstuk staan de begrippen organisatie en besturing centraal. We doen dit omdat administratieve organisatie een belangrijke rol speelt in de besturing van organisaties. Eerst staan we stil bij het begrip organisatie. Vervolgens zullen we kijken naar de besturing van organisaties.

1

- 1.1 Organisatie 19
- 1.2 Besturing van de organisatie 22

OPENINGSCASUS | ASML

ASML (Advanced Semiconductor Materials Lithography) is een toonaangevend Nederlands technologiebedrijf en wereldwijd een van de belangrijkste spelers in de halfgeleiderindustrie. Het bedrijf, opgericht in 1984 en gevestigd in Veldhoven, is de grootste leverancier van machines voor fotolithografie. Deze machines worden gebruikt bij de productie van halfgeleiders ('chips'), dit zijn essentiële componenten in onder meer smartphones, computers, voertuigen en medische apparatuur. Het vlaggenschip van ASML is de EUV-technologie (Extreme Ultraviolet Lithography), die een revolutie teweeg heeft gebracht in de productie van geavanceerde chips. Deze ontwikkeling is cruciaal voor geavanceerde technologieën zoals kunstmatige intelligentie, 5G-netwerken, en *the internet of things*.

ASML heeft meer dan zestig kantoren en technische centra in zestien landen, waaronder de Verenigde Staten, Taiwan, Zuid-Korea, China, Japan, en Israël. Wereldwijd heeft ASML meer dan 42000 medewerkers (cijfers van eind 2024), met 144 nationaliteiten en diverse expertisegebieden.

ASML heeft een indrukwekkende groei doorgemaakt en behoort tot de meest waardevolle Europese bedrijven. Over 2023 rapporteerde het bedrijf de verkoop van 449

'lithography systems', goed voor een jaaromzet van ongeveer € 27,6 miljard, met een nettowinst van € 7,8 miljard.

De onderneming heeft een aantal kernwaarden geformuleerd. Innovatie: de onderneming streeft ernaar voorop te blijven lopen in de ontwikkeling van nieuwe technologie en innovatie. Klantgerichtheid: het bedrijf werkt zeer nauw samen met zijn klanten, zoals chipfabrikanten (waaronder reuzen als TSMC, Samsung en Intel), om hun specifieke behoeften te begrijpen en op maat gemaakte oplossingen te bieden. Verantwoordelijkheid: het bedrijf erkent zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, zowel op het gebied van duurzaamheid als ethiek. ASML heeft een sterke focus op milieuvriendelijke productieprocessen en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Diversiteit en inclusie: ASML bevordert een inclusieve cultuur waar medewerkers met verschillende achtergronden samen werken en waarin iedereen zich gewaardeerd voelt. De visie van ASML is: 'We maken baanbrekende technologie mogelijk om enkele van de moeilijkste uitdagingen van de mensheid op te lossen.' De missie wordt omschreven als: 'Samen met onze partners bieden we toonaangevende oplossingen die de vooruitgang van microchips stimuleren.'

1.1 Organisatie

Administratieve organisatie speelt zich af binnen organisaties. Daarom is het goed eerst stil te staan bij de vraag wat een organisatie is. Daarna gaan we in op de doelstellingen van een organisatie. Ten slotte bespreken we de input van een organisatie.

1.1.1 Wat is een organisatie?

We hanteren de volgende definitie voor een organisatie:

Organisatie

Een organisatie is een gecoördineerd samenwerkingsverband van mensen die met behulp van de inzet van middelen (input) een bepaalde prestatie leveren (output) om daarmee een doelstelling te bereiken.

Laten we eens kijken naar de elementen die in deze definitie zijn genoemd. Het eerste dat opvalt, is dat er een gecoördineerd samenwerkingsverband van mensen moet zijn. Er moeten minimaal twee mensen zijn die hebben afgesproken om op een bepaalde manier met elkaar samen te werken. Dit betekent dat een Boeing 747 geen organisatie is. Misschien zijn andere elementen van de definitie wel op een vliegtuig van toepassing, maar doordat het object vliegtuig niets menselijks bevat, is het geen organisatie. Overigens vormen ook de passagiers in een Boeing geen organisatie. Ze zijn wel mensen, maar werken niet samen. De piloten van de Boeing zijn wel een organisatie. Hun doelstelling is veilig en voor de passagier zo comfortabel mogelijk op de bestemming aankomen. Ook het cabinepersoneel vormt een organisatie, met als doelstelling het zo goed mogelijk verzorgen van de passagiers. Het feit dat een organisatie wordt gevormd door mensen maakt het zo interessant. Want mensen maken fouten. Dit kan onopzettelijk gebeuren (iedereen maakt fouten), maar ook opzettelijk (fraude). Uit de definitie blijkt ook dat de organisatie doelstellingen heeft. Het is belangrijk te bedenken dat dit de doelstellingen van de organisatie als geheel zijn. Deze hoeven niet overeen te komen met de doelstellingen van de mensen die er onderdeel van vormen (zie het voorbeeld hierna).

VOORBEELD | **Waarom voetbalt Ali?**

Ali is sportief ingesteld en speelt graag voetbal. Hij speelt al jaren in het derde elftal van de FC Baltovenaars. Hoewel hij een aardig balletje kan trappen, voetbalt hij toch vooral voor de lol. Het biertje in de kantine na afloop van de training of wedstrijd is misschien wel belangrijker dan de resultaten. Met ingang van het nieuwe seizoen is er een nieuwe trainer. Die heeft samen met het bestuur bedacht dat het derde elftal grote ambities kan waarmaken.

Niets minder dan het districtskampioenschap is het doel en daarna promotie naar een hogere klasse. Om dit te bereiken, moet er voortaan vier keer per week getraind gaan worden. En het biertje kan echt niet meer. Mineraalwater of een energiedrank moet het zijn. Ali krijgt er steeds minder lol in.

Uit het voorbeeld blijkt dat de doelstellingen van de organisatie niet altijd overeen hoeven te komen met de doelstellingen van de mensen die er onderdeel van zijn. Dit kan zijn omdat de doelstellingen van de organisatie wijzigen (zoals in het voorbeeld het geval is), dan wel omdat de doelstellingen van de mensen veranderen. Misschien krijgt Ali wel een vriendin die wil dat hij elke avond bij haar op de bank zit. Dan had hij sowieso moeten stoppen. Ook kan het voorkomen dat iemand bij 'de verkeerde organisatie' terechtkomt. Met verkeerd bedoelen we dan een organisatie waarbij die persoon zich niet thuis voelt; uiteraard is dat voor iedereen anders. Een belangrijke opdracht voor het topmanagement van een organisatie is ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie die dingen doen die bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Zeker in grote organisaties is het geen gemakkelijke opgave de medewerkers dat te laten doen wat goed is voor de organisatie. In de managementliteratuur heeft dit veel aandacht gekregen, waarbij de belangrijkste boodschap is dat een organisatie niet 'technocratisch' kan worden aangestuurd, maar dat het succes ook afhankelijk is van de cultuur van de organisatie. Hierbij geldt dat de cultuur afhankelijk is van het type organisatie: een notariskantoor waar alles volgens de regels moet, zal een andere cultuur hebben dan een start-up die bezig is met AI.

Organisatie-
doelstellingen

1.1.2 Doelstellingen van een organisatie

Output

De organisatie wil haar doelstellingen bereiken door output te leveren. Bij bedrijven is de output meestal een product of een dienst. Belangrijk is op te merken dat de output goed moet worden onderscheiden van de doelstelling. Zo zien we bij bedrijven vaak dat er sprake is van (onder meer) een financiële doelstelling, bijvoorbeeld een winstgroei van $x\%$. Dit wordt bereikt door de verkoop van goederen of diensten, de output. Het is dan ook gelijk het kenmerkende verschil tussen een bedrijf en een organisatie. De definitie van organisatie hebben we hiervoor gezien. Een bedrijf is een specifieke vorm van een organisatie, namelijk een organisatie waar het doel is het behalen van winst. Voor het vakgebied administratieve organisatie is dit onderscheid overigens niet altijd van belang. Daarom zullen we de termen door elkaar heen gebruiken, tenzij het specifiek gaat om zaken die voor een bedrijf wel gelden en voor andere organisaties niet of omgekeerd.

1.1.3 Input van een organisatie

Input Het derde onderwerp is de input van een organisatie. Een organisatie heeft input nodig om haar output te kunnen produceren. Je zou kunnen zeggen dat als een bepaalde categorie input ontbreekt, er geen sprake kan zijn van output. We onderscheiden hierbij de volgende vier soorten input:

- 1 geld
- 2 goederen
- 3 mensen
- 4 informatie

Geld

Geen organisatie kan zonder geld, of wat wetenschappelijker geformuleerd: kapitaal. Dit geld kan uit verschillende bronnen komen, en is mede afhankelijk van het type organisatie.

Bij bedrijven waarop we ons nu verder zullen richten, onderscheiden we geld afkomstig van de eigenaren (eigen vermogen) en geld afkomstig van derden, zoals de bank (vreemd vermogen).

Het is goed stil te staan bij de positie van de verschaffers van eigen vermogen. Zoals gezegd zijn dit de eigenaren van het bedrijf. Dit kunnen mensen zijn die aandelen in het bedrijf op de beurs gekocht hebben, maar er zijn ook andere situaties denkbaar. Zo kan iemand die met hard werken een eigen zaak heeft opgebouwd op een gegeven moment besluiten de leiding aan iemand anders over te dragen, maar wel zelf het eigendom te houden.

Je kunt je voorstellen dat de belangen van de (nieuwe) leiding en die van de eigenaar uit elkaar kunnen lopen. Dit kan zelfs zover gaan dat de (nieuwe) leiding meer oog heeft voor haar eigen (privé)belang dan voor het belang van de onderneming en daarmee de eigenaar. Dit is de oorsprong van wat de agencytheorie wordt genoemd. In de theorie worden twee partijen onderscheiden, namelijk de principaal (in ons voorbeeld de eigenaar) en de agent (in ons voorbeeld de leiding van het bedrijf).

De eigenaar kan benadeeld worden doordat de leiding andere belangen heeft, maar ook doordat de leiding over alle bedrijfsinformatie beschikt en de eigenaar niet (meer). De eigenaar heeft dus twee problemen:

- Hidden action**
- 1 Hidden action. Hij weet niet zeker of de agent echt zijn best doet en of hij de goede dingen doet.
 - 2 Hidden information. Hij weet niet of de agent de (volledige) waarheid vertelt als hij zich verantwoordt.

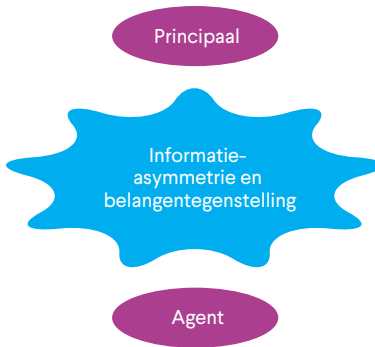
Hidden information

Informatie-asymmetrie

We noemen deze situatie ook wel informatieasymmetrie. De ene partij (de agent dus) heeft een informatievoorsprong en weet dus hoe het écht zit. Voorbeelden doen zich voor in de meeste verhoudingen op basis van ondergeschiktheid, denk aan werkgever-werknemer, aandeelhouders-directie, maar ook minister-ambtenaar en parlement-regering. Vanwege deze ongelijkheid is de behoefte aan controle ontstaan.

In de figuur hierna is de agencytheorie schematisch weergegeven.

Figuur 1.1
Agencytheorie



Goederen

Elke organisatie heeft meer of minder goederen nodig om de output te kunnen leveren. Een autofabriek heeft grondstoffen nodig en machines. Een luchtvaartmaatschappij heeft vliegtuigen nodig en een voetbalclub in elk geval voetballen. Een categorie goederen waar we afzonderlijk bij willen stilstaan, zijn computersystemen. Er zijn maar weinig organisaties die kunnen functioneren zonder computers (misschien de FC Baltovenaars, ook al wordt de contributieadministratie zeker op een computer bijgehouden). Sterker nog, veel organisaties zijn sterk afhankelijk van het goed functioneren van hun computersystemen. En sommige bedrijven, zoals internetwinkels, zijn in feite computersystemen.

Mensen

De mens als input zijn we al eerder tegengekomen. Immers, zonder mensen is er geen sprake van een organisatie. Toch wordt de factor mens, lees 'arbeid', ook beschouwd als input die nodig is voor het produceren van de output. Overigens verschilt dit per type bedrijf. Er zijn bedrijven met relatief weinig medewerkers (kapitaalintensief) en er zijn bedrijven waar de factor arbeid belangrijk is (arbeidsintensief). Een elektriciteitscentrale is bijvoorbeeld kapitaalintensief. De investeringen zijn gigantisch, terwijl er maar een paar mensen nodig zijn om de processen te bedienen. Een accountantskantoor is arbeidsintensief. De kennis en kunde van de medewerkers vormen het 'product' van het bedrijf.

Informatie

Als laatste noemen we informatie. Mensen (of machines) in de organisatie hebben de juiste informatie nodig om hun werk te kunnen doen. We zullen zien dat informatie een centraal begrip is binnen administratieve organisatie.

1.2 Besturing van de organisatie

We bespreken in deze paragraaf een model. Eerst bespreken we de stappen die gaan over het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Daarna

gaan we in op de stappen die specifiek het besturen van de organisatie betreffen.

1.2.1 Bereiken van organisatiedoelstellingen

In subparagraaf 1.1.1 hebben we gezien dat een organisatie een doel heeft. In de organisatie vindt op een of andere wijze een verwerking van input plaats die tot output moet leiden waarmee het doel kan worden gerealiseerd. Als we dit vereenvoudigd weergeven, krijgen we het model van de figuur hierna.

Figuur 1.2
Organisatie en doelstellingen



Als we dit model uitbreiden, voegen we elementen toe die zorgen dat de output die de organisatie ‘produceert’ op basis van input, leidt tot het bereiken van de doelstellingen. Dit is weergegeven in de figuur hierna.

Figuur 1.3
Input, output en doelstellingen



Echter, in de praktijk blijkt het halen van de doelstellingen een lastige opgave. Daarom bepalen organisaties vooraf de doelstelling die ze willen bereiken en meten ze of deze ook werkelijk behaald wordt. Zo niet, dan zal bijsturing plaatsvinden. Dit proces is weergegeven in de figuur hierna. Onder bijsturing wordt verstaan het aanpassen van de acties en/of de doelstelling.

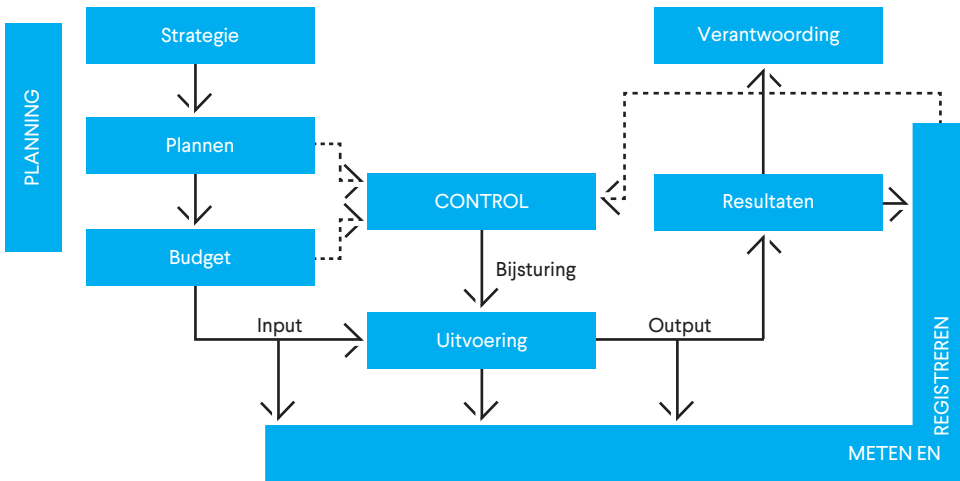
Figuur 1.4
Bereikte versus
gewenste
doelstellingen en
bijsturing



1.2.2 Stappen voor het besturen van organisaties

Hiervoor hebben we de diverse stappen beknopt weergegeven. In de figuur hierna maken we een sprong naar een uitgebreider model. Hierin staan begrippen die meer aansluiten bij de gangbare literatuur over de besturing van organisaties en die een goede basis vormen voor het nadenken over wat daarin de rol van de administratieve organisatie is.

Figuur 1.5 Besturing van organisaties



We gaan nu nader in op de diverse elementen van dit schema.

Strategie

Het schema begint met het formuleren van de strategie. Hierin komen we begrippen als missie en visie tegen. Populair gezegd: 'waartoe zijn we op aarde' en welke doelstellingen willen we bereiken, op korte en op lange termijn? Laten we ingaan op de begrippen missie en visie.

Missie

Missie

Het bestaansrecht van de organisatie kan als startpunt voor het besturen van organisaties worden gezien. Dit is vastgelegd in de missie.

De missie is een beknopte verklaring met daarin (zie het voorbeeld hierna):

- de reden waarom de organisatie bestaat
- het primaire doel waarop de activiteiten zijn gericht
- de kernwaarden die als richtlijn functioneren voor de werkzaamheden van de werknemers (deze kernwaarden worden soms als een afzonderlijk element beschouwd)
- de wijze waarop de organisatie verwacht de concurrentie aan te gaan
- de wijze waarop de organisatie verwacht de klanten waarde te bieden

VOORBEELD | De missie van Philips

De missie van Philips luidt: 'Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.'

Bron: website Philips.com, voorjaar 2025

Visie

Visie

De volgende stap is het ontwikkelen van een visie voor de toekomst.

Hierin moet duidelijk worden gemaakt welke richting de organisatie op wil gaan. Daarnaast moet het iedereen binnen de organisatie helpen om in te zien waarom en hoe zij hun bijdrage aan de organisatie moeten leveren.

De missie wordt vertaald in een visie. De visie geeft een beeld van de doelstellingen van de organisatie op middellange tot lange termijn (drie tot tien jaar). De visie geeft aan – vaak in kleurrijke of ‘visionaire bewoordingen’ – waar de organisatie voor ‘wil gaan’; hoe de organisatie door de wereld gezien wil worden (zie het voorbeeld hierna).

VOORBEELD | De visie van Philips

Philips streeft ernaar om door middel van innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. ‘Het is ons doel om de gezondheid en het welzijn van mensen te verbeteren door middel van zinvolle innovatie. We streven ernaar om tegen 2030 2,5 miljard levens per jaar te verbeteren, waaronder 400 miljoen in achtergestelde gemeenschappen. Als technologiebedrijf innoveren wij voor mensen met één consistente overtuiging: er is altijd een manier om het leven beter te maken.’

Bron: website Philips.com, voorjaar 2025

Klanten, medewerkers en aandeelhouders krijgen door de missie en visie inzicht in wat voor organisatie het is en wat deze wil bereiken. De missie verandert niet vaak, de visie zal periodiek geactualiseerd moeten worden.

Strategie

Een stap verder is het formuleren van de strategie, ook wel strategische uitgangspunten genoemd. Geven de missie en visie vooral aan wat de organisatie wil bereiken, de strategische uitgangspunten formuleren, op hoofdlijnen, hoe dit bereikt moet worden. Laten we weer naar Philips kijken.

VOORBEELD | De uitgangspunten van Philips

- Gerichte organische groei: Het bedrijf concentreert zijn middelen op gebieden waar het sterke posities heeft en sneller kan groeien en marges kan uitbreiden.
- Schaalbare, patiënt- en mensgerichte innovatie: Philips creëert innovatieve en efficiënte omgevingen voor patiëntenzorg, met de behoeften van mensen centraal in het innovatieproces.
- Betrouwbare uitvoering: Philips streeft naar betrouwbare uitvoering en naar processen om duurzame waarde te leveren aan klanten en stakeholders.

Bron: website Philips.com, voorjaar 2025

Uiteraard komen missie, visie en strategie niet uit de lucht vallen. Binnen bestaande organisaties zullen deze zijn gebaseerd op het verleden. Een strategiewijziging, zeker bij grote organisaties, is net zoiets als het veranderen van de koers van een mammoettanker. Dat zal geleidelijk gaan. Toch zal de strategie wijzigen, met name door veranderingen in de buitenwereld. De wereld is complex en dynamisch. De ontwikkelingen gaan snel. Dit geldt op het gebied van de technologie, maar ook op het gebied van de economie, het milieu, wet- en regelgeving, concurrenten, klanten en leveranciers.

Kortom, er zijn veel omstandigheden die op de koers van een bedrijf van invloed zijn.

Doelen en plannen

De volgende stap is het vertalen van de strategie naar concrete doelen en plannen. De strategie is zowel op een hoog abstractieniveau geformuleerd als op een hoog niveau in de organisatie. De doelen zijn daarentegen veel concreter geformuleerd (zie het voorbeeld hierna).

De doelstellingen zijn bij bedrijven veelal financieel. Bij andere soorten organisaties (denk aan gemeenten en ziekenhuizen) zullen de doelstellingen op een andere manier geformuleerd zijn.

VOORBEELD | Doelstellingen van Philips op de middellange termijn

Uitgaande van 2024 zijn de doelstellingen van Philips op de middellange termijn:

- Omzetgroei: een jaarlijkse autonome omzetgroei van 5%.
- EBITA-marge: een jaarlijkse verbetering van de aangepaste EBITA-marge met gemiddeld 100 basispunten.

Deze doelstellingen zijn gericht op het versterken van Philips' positie in de gezondheidszorgsector en het realiseren van duurzame groei.

Toelichting:

EBITA = earning before interest, tax and amortisation
(winst voor rente, belastingen en afschrijvingen)

Bron: website Philips.com, voorjaar 2025

Daarnaast worden concrete acties geformuleerd die voor een bepaalde periode moeten leiden tot het realiseren van de strategie (plannen).

Meestal worden twee soorten plannen onderscheiden: meerjarenplannen en jaarplannen. De meerjarenplannen vormen een soort schakel tussen de strategie en het jaarplan voor het komende jaar. De strategie is op het niveau van het totale bedrijf, de plannen zijn op het niveau van bedrijfssonderdelen, zoals afdelingen of, binnen een groot concern, werkmaatschappijen. Zowel de doelen als de plannen dienen SMART geformuleerd te zijn:

- *Specifiek*. De doelstelling moet concreet zijn.
- *Meetbaar*. Het behalen van de doelstelling moet meetbaar zijn.
- *Acceptabel*. Degene die de doelstelling moet halen, moet het ermee eens zijn.
- *Realistisch*. De doelstelling moet haalbaar zijn.
- *Tijdgebonden*. Het moet bekend zijn wanneer de doelstelling behaald moet zijn.

Budget

De volgende stap is het vertalen van de plannen in geld. Hiertoe stellen organisaties jaarlijks een budget op. Hierin is financieel weergegeven wat het bedrijf en de afdelingen die daarbinnen functioneren het komende jaar moeten bereiken. Dit worden ook wel targets genoemd. Met de plannen en

SMART

Targets

Tactische niveau het budget zijn we beland op het zogenoemde tactische niveau. Hiermee bedoelen we het niveau in de organisatie dat niet zelf de strategie bepaalt, maar ook niet zelf de 'eigenlijke' organisatieactiviteiten uitvoert, dus niet de goederen of diensten produceert. Dit is het terrein van het middle management. Het middle management is niet alleen verantwoordelijk voor het vertalen van de strategie naar de uitvoering, maar ook, en misschien wel bij uitstek, heeft het de taak om te bewaken of de doelstellingen behaald worden.

Middle
management

Planning & control

Planning & control

In figuur 1.5 zag je naast de stappen die we tot nu toe behandeld hebben het woord 'planning' staan. Dit is een van de twee elementen uit het begrip planning & control. Hiermee bedoelen we het hele proces van het vooraf bepalen van de doelstellingen en hoe die te bereiken (planning) en vervolgens het bewaken (letterlijk 'beheersen') van de realisatie van de doelstellingen. Hierbij vindt planning vooraf (ex ante) plaats en control achteraf (ex post), of liever nog: tijdens het proces. Control tijdens het proces heeft de voorkeur, want dan zijn er nog mogelijkheden om bij te sturen zodat het gewenste resultaat alsnog wordt bereikt.

Uitvoering

Bij de uitvoering hebben we te maken met de dagelijkse activiteiten. Alhoewel er jaarlijks plannen en budgetten worden opgesteld die allemaal moeten worden gerealiseerd, lopen de dagelijkse activiteiten natuurlijk gewoon door. De organisatie blijft levensmiddelen verhandelen (supermarkt), auto's bouwen (autofabriek), mensen vervoeren (luchtvaartmaatschappij), mensen opleiden (school) enzovoort. Alleen om een boekjaar (ook financieel) te kunnen afsluiten, vindt er een jaarlijkse 'knip' plaats en wordt weer met een schone lei begonnen.

Alle uitvoerende activiteiten hebben als kenmerk dat mensen in de organisatie met behulp van input een zekere output produceren. Deze output moet er vervolgens toe leiden dat de doelstellingen van de organisatie behaald worden. Met de uitvoering hebben we het terrein van de planning verlaten en komen we terecht in het domein van de control. Hiervoor is het van belang dat we gaan meten.

Metten en registreren

Zoals je in figuur 1.5 ziet, is er, nadat de uitvoering gestart is, een belangrijke plaats weggelegd voor het meten en registreren. Hiermee bedoelen we dat er van alles moet worden vastgelegd omtrent de uitvoering. Op die manier meten we de input, de output en welke resultaten er zijn bereikt. Zo ontstaat veel informatie. Met deze informatie wordt onder meer het volgende gedaan:

- bijsturen als de uitvoering misgaat (bijsturen houdt in dat er kleine correcties worden uitgevoerd op bijvoorbeeld het proces of de input)
- verantwoording afleggen aan de chef

- samenvatten om te kunnen beoordelen of het budget gehaald wordt
- samenvatten om te kunnen beoordelen of de strategie gerealiseerd wordt

Je kunt het ook anders zeggen: van alle activiteiten in de organisatie worden gegevens gemeten en vastgelegd om daaruit informatie te kunnen herleiden die van belang is voor de besturing van de organisatie. In dit kader spreken we ook wel over het gegevensverwerkend proces.

Gegevensver-
werkend proces

Een belangrijke en ook moeilijke vraag hierbij is welke informatie benodigd is en dus welke gegevens moeten worden vastgelegd. Het zal duidelijk zijn dat als je wilt weten hoe de leeftijdsopbouw van het personeel is, je de geboortedatum (en niet de leeftijd!) van elke medewerker ergens moet hebben vastgelegd. In elke organisatie zijn er bepaalde factoren die zo belangrijk zijn voor het behalen van de organisatiedoelstellingen dat informatie erover echt van 'levensbelang' is. Deze onderwerpen worden dan ook kritische succesfactoren (KSF's) genoemd. Zonder informatie over de KSF's kan de organisatie niet functioneren en bestuurd worden.

Kritische
succesfactoren

Bedenk hierbij dat het verder gaat dan alleen maar financiële informatie. Zeker in het bedrijfsleven gaat het uiteindelijk om het geld, maar dat is ook afhankelijk van een heleboel andere factoren die niet (direct) in geld zijn uit te drukken. Voorbeelden hiervan zijn: kwaliteit van het product, klanttevredenheid en levertijden. Maar ook informatie over duurzaamheidsaspecten, zoals bijvoorbeeld milieubelasting, speelt een rol. Er zijn een aantal instrumenten ontwikkeld om met name het management in een aantal organisaties van de juiste informatie te voorzien, zoals de Balanced Scorecard. Tot slot is het van belang op te merken dat het niet alleen gaat om informatie uit de organisatie zelf (interne informatie), maar ook om informatie uit de buitenwereld (externe informatie).

NL.INDEED.COM FEBRUARI 2025

Wat betekent KSF?

De term KSF betekent 'kritische succesfactor'. Met een KSF kun je meten of en in hoeverre je je doelen op de werkvloer behaalt. Je kunt KSF's inzetten voor het meten van allerlei zaken, waaronder resultaten van advertentiecampaagnes, beleidsprojecten en van klanttevredenheidsenquêtes.

Sommige mensen gebruiken KSF's ook in hun privéleven. Een KSF kan je helpen om te meten of bijvoorbeeld je sport- of afvaldoelen haalbaar zijn. Binnen bedrijven spelen kritische succesfactoren een belangrijke rol. Dat geldt voor commerciële organisaties, maar ook voor organisaties die tot de non-profitsector of de overheid behoren. Hieronder vind je enkele KSF's die binnen de zakenwereld gebruikt worden:

- de hoeveelheid orders die je dagelijks binnenhaalt;
- de bruto-omzetcijfers per kwartaal of per jaar;
- het succes van een advertentiecampagne op social media;

- het aantal connecties op je social mediakanalen;
- het aantal acquisitieprocessen waaruit sales voortkomen;
- de mate van tevredenheid onder je vaste klanten;
- het werkgeluk van je personeelsleden;
- de reisbewegingen van je outbound salesmedewerkers;
- de zakelijke bestedingen binnen je team;
- de productiviteit van de afdelingen binnen je bedrijf.

Door KSF's te gebruiken, krijg je meer grip op de ontwikkeling van je bedrijfsprocessen. Dit geldt voor je omzet, je productiviteit en de kwaliteit van je dienstverlening. Dankzij KSF's maak je dit niet alleen meetbaar, maar kun je ook ontdekken op welke gebieden verbetering nodig is.

Control

Zoals je in figuur 1.5 ziet, staat het blokje control centraal in het schema. Via dit blokje vindt een confrontatie plaats van de werkelijkheid (onderkant en rechterkant van het schema) met de plannen. Dat wil zeggen dat plannen en werkelijkheid met elkaar worden vergeleken (in het schema is dit weergegeven door de stippelijnen). Deze confrontatie kan leiden tot bijsturing. Deze bijsturing kan plaatsvinden op de volgende drie niveaus:

- Operationeel: de uitvoering loopt niet goed.
- Tactisch: het budget wordt niet gehaald (omzet) of overschreden (kosten).
- Strategisch: de strategische doelstellingen worden niet behaald.

Hiermee is de cirkel weer rond en zijn we terug bij de strategie. We zeggen ook wel dat het schema werkt volgens het cybernetisch principe. Hiermee bedoelen we dat de werkelijkheid wordt afgezet tegen een vooraf geformuleerde norm op grond waarvan (eventueel) bijsturing plaatsvindt. Een apparaat dat we allemaal kennen en dat ook werkt volgens het cybernetisch principe is de thermostaat van de centrale verwarming.

Cybernetisch
principe

Verantwoording

Als laatste gaan we in op het element van verantwoording afleggen. We zagen al dat de werkelijkheid dan wordt vergeleken met de plannen.

Anders gezegd: de IST-situatie wordt afgezet tegen de SOLL-situatie. Er wordt gekeken naar hoe de werkelijke situatie is (IST) en hoe die situatie, volgens de plannen, zou moeten zijn (SOLL). Populair gezegd: zijn de zaken goed gegaan en zo niet, hoe komt dat? Binnen organisaties vindt deze verantwoording op alle niveaus plaats. Iedereen legt verantwoording over zijn werkzaamheden af aan zijn baas. Dit geldt tot het hoogste niveau: de president-directeur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen. Dit is het zogenoemde toezichthoudend orgaan dat (zoals de naam al zegt) toezicht houdt op de gehele organisatie. Je zult begrijpen dat dit zeker binnen een grote organisatie een lastige taak is.

Verantwoording
afleggen

IST-situatie

SOLL-situatie

Daarnaast legt een organisatie in haar geheel extern verantwoording af. Het bekendste voorbeeld is een jaarrekening, maar ook de belastingaangifte kan gezien worden als het afleggen van verantwoording, in dit geval aan de Belastingdienst.

In deze paragraaf hebben we inzicht gegeven in het besturen van een organisatie. Hierbij hebben we gezien dat een centrale rol is weggelegd voor informatie, op alle niveaus. Zonder informatie kan een organisatie niet functioneren. Informatie ontstaat niet vanzelf, maar moet worden gemaakt. Denk maar aan je rooster op school. Als er geen roosteraar (vaak zelfs een complete afdeling) zou zijn die zich met het roosteren bezighoudt, zou er ook geen rooster zijn. Het spreekt voor zich dat er zonder rooster ook geen onderwijs mogelijk is. Of denk eens aan een bank die geen informatie heeft over haar rekeninghouders of de uitstaande tegoeden en kredieten. Zo'n bank zal haar deuren direct moeten sluiten. Het is daarom van het grootste belang dat de medewerkers van een organisatie kunnen beschikken over de informatie die zij nodig hebben om te kunnen functioneren. Informatie is nodig om te kunnen plannen, uitvoeren en beheersen en voor het afleggen van verantwoording.

Samenvatting

- In dit hoofdstuk hebben we kennism gemaakt met de begrippen organisatie en besturing. We zijn gestart met een kennismaking met het begrip organisatie. Vervolgens hebben we gekeken naar de manier waarop organisaties hun doelstellingen formuleren en bewaken dat de doelstellingen gehaald worden. Een van de conclusies was dat het binnen de organisatie van essentieel belang is dat de juiste informatie aanwezig is.

Eindvragen

- 1.1** Geef van de volgende organisaties aan wat de input, output en doelstellingen zijn.
- a** studentenprojectgroep binnen een hbo-opleiding
 - b** feestcommissie van de voetbalvereniging
 - c** politieke partij
- 1.2** Beschrijf de agencytheorie.
- 1.3** Noem drie arbeidsintensieve en drie kapitaalintensieve bedrijven.
- 1.4** Beschrijf waarom het begrip planning & control een centrale positie inneemt bij de besturing van organisaties.
- 1.5** Zowel doelen als de plannen dienen SMART geformuleerd te zijn. Wat houdt dat in?
- 1.6** Job de Klein heeft een grote snackbar in de wijk Oost van de stad. Hij heeft twee medewerkers in vaste dienst en in het weekend werken er ook nog twee flexkrachten. In de wijk Oost wonen veel jongeren en mensen van buitenlandse komaf. De snackbar van De Klein heeft, begin van dit jaar, het tot dan toe traditionele assortiment behoorlijk verruimd en biedt nu ook vegetarische, veganistische, halal en 100% biologisch verantwoorde producten aan. De prijzen van de nieuwe producten liggen gemiddeld genomen wel boven die van het traditionele assortiment. De missie van De Klein was altijd: 'Lekkere snacks voor weinig geld aanbieden'. De visie was: 'Wij bieden de mensen uit de buurt een ruime keuze aan snacks, zodat ze niet altijd zelf hoeven te koken'. Ontwikkel een missie en visie die beter aansluiten bij het vernieuwde assortiment van de snackbar.
- 1.7** De 'Zonnekoning' is een bedrijf dat zonnepanelen verkoopt en plaatst. Tot dusverre gingen vertegenwoordigers van het bedrijf eerst altijd bij mogelijke klanten thuis langs om te kijken waar de panelen het best geplaatst zouden kunnen worden. Met ingang van 1 januari jl. werkt het bedrijf nog uitsluitend via internet en wordt op basis van luchtfoto's automatisch bepaald waar de panelen moeten komen. Op welke niveau in de onderneming is de beslissing genomen om nog alleen te werken via internet? Licht je antwoord toe.

- 1.8** Bij fietsenfabriek 'De Vliegende Hollander' zijn in het productieplan voor 2025 de volgende gegevens opgenomen (zie de tabel hierna).

Tabel 1.1 Productieplan 2025

Model	Aantal te produceren	Kostprijs per stuk
Batavier	10 000	€ 225
Saks	12 500	€ 255
Frisii	13 500	€ 305

In het verkoopplan voor 2025 zijn de volgende verkoopprijzen genoemd (zie de tabel hierna).

Tabel 1.2 Verkoopplan 2025

Model	Aantal verkocht	Verkoopprijs per stuk
Batavier	10 500	€ 455
Saks	12 500	€ 540
Frisii	14 500	€ 765

Begin 2026 presenteert de controller van De Vliegende Hollander de volgende resultaten aan het management (zie de tabel hierna).

Tabel 1.3 Resultaten 2025

Model	Aantal geproduceerd	Kostprijs per stuk	Aantal verkocht	Verkoopprijs per stuk
Batavier	9 500	€ 205	9 100	€ 437
Saks	12 100	€ 272	12 000	€ 555
Frisii	11 900	€ 345	12 500	€ 747

- Geef van het productieplan, het verkoopplan en de resultaten aan of ze IST of SOLL zijn.
- Geef aan in hoeverre IST en SOLL afwijken. Maak hiervan een tabel.
- Bedenk welke oorzaken er kunnen zijn voor de afwijking tussen IST en SOLL.
- De controller presenteerde de resultaten na afloop van het jaar. Is dit volgens jou de meest effectieve manier om het management te ondersteunen? Zo niet, hoe zou hij het dan beter kunnen doen?