

SERIE Administratieve Organisatie Jans

# Grondslagen AO

## Deel A

### Algemene beginselen



Noordhoff Uitgevers

**Jan Carel Bast & Remco Nijland**

22<sup>e</sup> druk



## Deel A: Algemene beginselen

# Grondslagen van de administratieve organisatie

Het drieluik:

- Organisatie
- Informatieverzorging
- Administratieve organisatie

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

**Drs. R. Nijland**

---

Tweëntwintigste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

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)

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

0/16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-86755-3

ISBN 978-90-01-86754-6

NUR 780

# Woord vooraf bij de tweëntwintigste editie

*Grondslagen AO: Deel A, Algemene beginselen* behoort tot de serie Jans AO. In 1946 vond de eerste publicatie plaats en inmiddels is dit alweer de tweeëntwintigste druk. Daarmee behoort 'Grondslagen administratieve organisatie' bij de standaardwerken op het gebied van informatieverzorging ten behoeve van het besturen en functioneren van organisaties. De serie dekt de vakgebieden zoals Bestuurlijke informatie verzorging (BIV), Accounting Information Systems (AIS), interne controle (AO/IC) en interne beheersing (AO/IB) af. Hierdoor is deze serie uitermate geschikt voor het management, controllers en accountants.

De administratieve organisatie van ondernemingen is tegenwoordig, onder invloed van de rol van informatietechnologie, steeds dynamischer en flexibeler, maar daarmee tevens complexer dan het vroeger was. Het management van deze ondernemingen moet sneller en beter onderbouwde beslissingen nemen en stelt daarmee eisen aan de informatie die door de informatiesystemen moet worden opgeleverd. De ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie heeft ervoor gezorgd dat de mogelijkheden zijn vergroot, maar tevens zijn de risico's daarmee toegenomen. Organisaties zijn hierdoor namelijk afhankelijk geworden van de informatietechnologie en de organisatie rondom de informatieverzorging door deze systemen. Het beleid, de implementatie, de inrichting en het beheer met betrekking tot de organisatie van de informatievoorziening is van grote betekenis. Bij deze herziening is vooral rekening gehouden met de verdere ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie.

Gekozen is om de stof binnen hoofdstukken te herstructureren zodat de nieuwe onderwerpen makkelijker inpasbaar zijn en de onderwerpen een logisch geheel vormen. Dit heeft geleid tot verschillende aanpassingen in de hoofdstukken 1 t/m 7.

In hoofdstuk 1 zijn verschillende aanpassingen gedaan met betrekking tot de invloed die ICT heeft op organisaties. Onder andere heeft dit in hoofdstuk 1 geleid tot een nieuwe invulling van de paragraaf communicatie. De hoofdstukken 2, 3 en 4 zijn geüpdatet.

Aan hoofdstuk 5 zijn COBIT, PRINCE en Agile toegevoegd en is de beschrijving van ITIL aangepast aan de nieuwere versie.

Hoofdstuk 6 is nu meer toegespitst op het gebruik van webformulieren en nieuwe coderingstechnieken, zoals datamatrix code, near field communication en de DigiD. Hoofdstuk 7 is geactualiseerd door de inpassing van COSO 2013, waar vooral de impact van de informatietechnologie wordt meegenomen.

Op verzoek van gebruikers worden er meer voorbeelden en illustraties gebruikt om de tekst te begeleiden.

Erik Jans is de grondlegger van de boeken uit de Serie Jans. Eerst als enige auteur en daarna, tot vlak voor zijn sterven, is hij intensief bij de inhoud betrokken geweest. Hij verzorgde voor negentien edities de eindredactie. Bij diverse onderwerpen trad de heer J.N. Weezenberg RA op als coauteur.

Met name betrof dit de onderwerpen:

- control, mede in relatie tot Corporate Governance en Balanced Scorecard;
- workflow management;
- informatiebeleid;
- ontwikkelingen ICT (betekenis voor de Administratieve Organisatie, E-commerce, en systeemintegratie);
- logistiek.

Om de aansluiting met voorgaande edities vast te houden werd bij het ontwikkelen van deze editie (waar mogelijk en zinvol) gebruikgemaakt van de inbreng van Prof. E.O.J. Jans als redacteur en auteur en van de heer J.N. Weezenberg als coauteur.

Erik Jans heeft veel voor het vak Administratieve Organisatie betekend zowel in theorie als in de (accountancy)praktijk. Al decennia lang is hij een begrip voor het vakgebied. De huidige auteurs bouwen voort op zijn gedachtegoed, aangepast aan de nieuwe tijd. De boeken zijn daarom met recht onderdeel van de serie Jans, een eerbetoon aan een erudiet man. Ik ben hem dan ook zeer erkentelijk dat hij het vertrouwen in zijn opvolgers heeft uitgesproken en dat ik samen met Remco Nijland de nieuwe edities mag vormgeven.

Daar waar 'hij' staat, kan ook 'zij' worden gelezen.

De auteurs houden zich aanbevolen voor opmerkingen en suggesties die de bruikbaarheid van dit boek kunnen vergroten.

Amsterdam, oktober 2015  
Drs. A.C.J. Bast RO

# Inhoud

## Studiewijzer 9

### 1 Het functioneren van organisaties 13

- 1.1 Organisaties 14
- 1.2 Doelbepaling 23
- 1.3 Doelrealisatie 37
- 1.4 Communicatie 53
- Samenvatting 60
- Vragen 61

### 2 Informatieverzorging 65

- 2.1 Informatie 66
- 2.2 Informatieverzorging 70
- 2.3 Kwaliteitseisen 76
- 2.4 Procesbeheersing 86
- 2.5 Interne informatieverzorging 91
- 2.6 Informatieverzorging: proces en systeem 97
- Samenvatting 108
- Vragen 109

### 3 Omgevingscondities administratieve organisatie 113

- 3.1 Administratieve organisatie 114
- 3.2 Administratieve en interne organisatie 118
- 3.3 Budgettering 120
- 3.4 Interne controle 126
- 3.5 De financieel-administratieve functie 145
- Samenvatting 158
- Vragen 159

### 4 Ontwerpvariabelen administratieve organisatie 163

- 4.1 Procesanalyse 164
- 4.2 Inventarisatie van informatiebehoeften 172
- 4.3 Gegevensverwerkende processen 179

- 4.4 Interne controle en beveiliging 188
- 4.5 Kleinschalige automatisering 198
  - [Samenvatting 201](#)
  - [Vragen 202](#)

## **5 Realisatiecondities en effectuering administratieve organisatie 205**

- 5.1 De informatieverzorgingsorganisatie 206
- 5.2 Informatiemanagement 214
- 5.3 Het ontwikkelen van informatiesystemen 220
- 5.4 Aanschaf van programmapakketten 236
- 5.5 Integratie 239
- 5.6 Uitbesteding en automatisering 249
  - [Samenvatting 258](#)
  - [Vragen 260](#)

## **6 Methoden en technieken administratieve organisatie 265**

- 6.1 Codering 266
- 6.2 Formulieren 272
- 6.3 Normbepaling 275
- 6.4 Planning 277
- 6.5 Schematechniek 282
  - [Samenvatting 285](#)
  - [Vragen 286](#)

## **7 Beheersings- en controlesystemen administratieve organisatie 289**

- 7.1 Controlestrategie 290
- 7.2 Het COSO-rapport 290
- 7.3 Balanced Scorecard 297
- 7.4 De kritische succesfactoren-benadering 302
  - [Samenvatting 304](#)
  - [Vragen 305](#)

**Nawoord 306**

**Bronvermelding 309**

**Register 310**





# Serie-overzicht Grondslagen Administratieve Organisatie

- Inleiding administratieve organisatie, 5<sup>e</sup> druk 2008, ISBN: 978-90-01-81686-5
- Grondslagen administratieve organisatie, deel A, Algemene beginselen, 22<sup>e</sup> druk, ISBN: 978-90-01-86754
- Grondslagen administratieve organisatie, deel B, Processen en systemen, 22<sup>e</sup> druk, ISBN: 978-90-01-86756

# Studiewijzer

Dit boek draagt als titel *Grondslagen van de Administratieve Organisatie* en heeft als doelstelling: het verschaffen van inzicht in opzet en functioneren van de administratieve organisatie ten behoeve van het functioneren van organisaties.

De opzet van de stof vindt plaats vanuit het drieluik:

- organisaties;
- informatieverzorging;
- administratieve organisatie.

De gerichtheid van de Administratieve Organisatie op *het functioneren van organisaties* leidt tot maatregelen die beogen bij te dragen tot het beheersen van het gedrag van organisaties in een turbulente omgeving. Hierbij worden organisaties beschouwd als open en dynamische systemen, samengesteld uit een samenhangend geheel van processen. De procesconceptie neemt in dit boek dan ook een centrale plaats in.

Voor het beheersen van het gedrag van organisaties zijn vereist:

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

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

Informatieverzorging in een organisatie komt niet automatisch tot stand; zelfs niet in een tijdperk van geavanceerde informatietechnologie. Er moeten organisatorische maatregelen worden getroffen om een goed functionerend systeem van informatieverzorging te verkrijgen. In hoofdstuk 2 wordt uiteengezet dat deze vereisten in essentie inhouden: het beschikken over een effectieve en doelmatige informatieverzorging.

Het tot stand brengen en in stand houden van een dergelijk systeem is nu de doelstelling van het vak Administratieve Organisatie.

De *Administratieve Organisatie* nu omvat een complex van organisatorische maatregelen gericht op een dergelijke informatieverzorging. Zij beoogt hiermee het management inzicht te geven in alsmede een overzicht te geven

van gebeurtenissen en toestanden in de betreffende organisatie wat onontbeerlijk is voor het vervullen van planning-, control-, verantwoordings- en uitvoerende functies. Hierbij zal de informatieverzorging zich ook moeten richten op de kwalitatieve aspecten van het functioneren van organisaties als arbeidsomstandigheden, betrokkenheid, cultuur, motivatie. Door het voorzien in interne en externe informatiebehoeften is de Administratieve Organisatie van fundamentele betekenis voor het functioneren van organisaties.

Tegen de achtergrond van de zojuist weergegeven gerichtheid op het functioneren van organisaties kunnen, aan de hand van de besproken leerstof, de 'grondslagen' worden geformuleerd. De grondslagen geven aan waarop de te nemen organisatorische maatregelen berusten dan wel waarmee rekening moet worden gehouden bij het treffen van deze maatregelen.

Het complex van organisatorische maatregelen omvat maatregelen die betrekking hebben op de structurering, het functioneren en het beheersen van de informatieverzorging. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 van dit leerboek wordt een aantal van deze maatregelen besproken. In hoofdstuk 7 wordt nader ingegaan op een aantal beheersings- en controlesystemen.

In de praktijk zal het meestal gaan om een beoordeling (of een herontwerp) van de administratieve organisatie. Ook dan is het aan te bevelen zich af te vragen: hoe is de informatieverzorging gestructureerd, hoe functioneert zij en in welke mate wordt zij beheerst? Hierbij gaat het om een kritische beoordeling van de gegevensverwerkende processen (en informatiesystemen) in hun onderlinge samenhang en in relatie tot externe gegevensverwerkende processen.

Belangrijke leerdoelen zijn:

- 1 Een organisatie kan niet functioneren zonder een goede (effectieve) informatieverzorging, iets waarin alleen kan worden voorzien door een adequate administratieve organisatie. Effectief houdt in dat iedereen die informatie ontvangt die hij nodig heeft om zijn functie goed te kunnen vervullen. Voor een adequate administratieve organisatie is vereist dat deze 'naadloos' aansluit op de interne organisatie van het betreffende bedrijf. Doordat organisaties qua doelstelling, omvang en werkmethoden verschillen, zal het ontwerpen van een administratieve organisatie altijd maatwerk zijn.
- 2 De administratieve organisatie is zo nauw verweven ('geïntegreerd') met de interne organisatie dat kennis van en inzicht in het functioneren van organisaties noodzakelijk is voordat met het ontwerpen van een administratieve organisatie kan worden begonnen.

Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en vragen. De antwoorden op die vragen en verder ondersteunend materiaal staan op de website behorend bij deze editie. Om de leesbaarheid te verbeteren worden er navigatiewoorden aan het begin van het hoofdstuk aangegeven en staan er in de kantlijn van de tekst margewoorden. Dit zijn termen die inhoudelijk voor het hoofdstuk belangrijk zijn. De navigatiewoorden helpen letterlijk bij het navigeren door het boek en de margebegrippen wijzen de belangrijkste

begrippen aan in de tekst en de uitleg ervan. Verder zijn er casussen en voorbeelden toegevoegd om voorbeeldsituaties uit de praktijk aan te geven en om de leerstof te verduidelijken. Figuren zijn vernieuwd en aangepast zodat deze beter inzicht verschaffen. In het nawoord worden nog eens samenvattend de grondslagen weergegeven.



# 1

## Het functioneren van organisaties

- 1.1 Organisaties**
- 1.2 Doelbepaling**
- 1.3 Doelrealisatie**
- 1.4 Communicatie**
- Samenvatting**
- Vragen**

---

Doelbewustheid 14  
Doelgerichtheid 14  
Doelmatigheid 14  
Organisatiecultuur 15  
Typologie van Starreveld 16  
Open en dynamisch systeem 18  
Planning en control 23  
Risicomanagement 23  
Managementproces 25  
Strategische planning 28

Budgettering 29  
Strategische beslissingen 32  
Organisatorische beslissingen 33  
Operationele beslissingen 34  
Waardekringlooproces 39  
Organisatiestructuur 44  
Procedures 46  
Management-controlsysteem 46  
Controlproces 50  
Communicatiemanagement 55

## 1.1 Organisaties

Door de eeuwen heen hebben mensen vele en veelsoortige activiteiten ontwikkeld. Soms deden zij dat individueel maar gewoonlijk in samenwerking met anderen. Bij het uitvoeren van activiteiten werd in toenemende mate gebruikgemaakt van allerlei (hulp)middelen. Ook vandaag de dag vormt het gebruik van middelen, van eenvoudig gereedschap, machines tot informatie- en communicatietechnologie (ICT), een niet meer weg te denken element bij het verrichten van werkzaamheden.

### 1.1.1 Kenmerken

#### Organisatie

Onder een organisatie wordt verstaan een groepering van mensen die:

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

#### Doelbewustheid

Kenmerkend voor een organisatie zijn:

- *Doelbewustheid.* Organisaties ontstaan niet vanzelf maar worden door iemand (een persoon of instantie) bewust opgericht om (een) bepaalde doelstelling(en) te bereiken. De activiteiten in een organisatie zullen dan ook bewust gericht moeten zijn op de realisatie van die doelstelling(en). Dit brengt met zich mee dat mensen in een organisatie, ongeacht de functies die zij vervullen, zich van die doelstelling(en) bewust moeten zijn en die ook moeten onderschrijven, willen zij gemotiveerd hun werk kunnen doen.

#### Doelgerichtheid

- *Doelgerichtheid.* Organisaties zijn gericht op het voortbrengen en/of aanbieden van goederen en diensten waaraan in de samenleving behoefte bestaat. Door steeds wisselende behoeften aan goederen en diensten zal de concrete doelstelling (welke producten en welke markten?) voortdurend moeten worden afgestemd op de behoeften in de samenleving. Doet de organisatie dit niet dan dreigt gevaar voor haar voortbestaan, voor de continuïteit van haar activiteiten.

#### Doelmatigheid

- *Doelmatigheid.* Om goederen en/of diensten te kunnen voortbrengen en/of aanbieden, zullen werkzaamheden moeten worden verricht. Hiervoor zijn mensen en middelen nodig; middelen zoals huisvesting, informatiesystemen, apparatuur en grondstoffen. Doelmatigheid houdt in dat het voortbrengen en/of het aanbieden van een bepaalde hoeveelheid producten (output) plaatsvindt tegen zo laag mogelijke kosten (input). Hierbij mogen de bestede arbeidstijd, de gebruiksduur van de apparatuur en het materiaal- of grondstoffenverbruik niet meer zijn dan wat in de gegeven omstandigheden noodzakelijk wordt geacht. Doelmatigheid (efficiency) zegt iets over de optimale verhouding tussen output en input.

### Cultuur

Naast de genoemde kenmerken heeft elke organisatie een eigen cultuur. De medewerkers van een organisatie hebben allemaal hun eigen opvattingen, normen en waarden. Samen met de stijl die het management hanteert, vormt dit de cultuur van de organisatie. Zo zal in een accountantskantoor een geheel andere cultuur heersen dan in een woningcorporatie. De organisatiecultuur wordt gevormd door de medewerkers in de organisatie, maar tegelijkertijd heeft deze cultuur ook weer invloed op het gedrag van de



werknemers en hoe organisaties functioneren. De organisatiecultuur geeft aan de leden van de organisatie een gevoel van een gemeenschappelijke identiteit en draagt bij tot vermindering van eigen onzekerheid. Het aspect 'gemeenschappelijk' leidt onder meer tot teamgeest, tot het gezamenlijk behalen van resultaat (het 'scoren'). Belangrijke kenmerken van de organisatiecultuur zijn onder meer:

- *Resultaatgerichtheid*: in hoeverre het realiseren van resultaten in de organisatie belangrijk geacht worden.
- *Mensgerichtheid*: het belang dat wordt toegekend aan het welzijn van de medewerkers van de organisatie.
- *Risicobereidheid*: in hoeverre de organisatie en haar medewerkers bereid zijn risico's te nemen om doelstellingen te bereiken.

Naast dat de cultuur een belangrijke functie heeft voor de continuïteit en het overleven van de organisatie, kan het ook een bedreiging gaan vormen als de cultuur onvoldoende is afgestemd is op de strategie en de structuur van een organisatie.

### Organisatietypen

Organisaties onderscheiden zich niet alleen in cultuur en doelstelling, maar ook in werkmethoden, toegepaste technologieën, markten en dergelijke. Veelgebruikte termen in dit verband zijn ook 'bedrijf' en 'onderneming'. Bij bedrijf wordt gedacht aan een organisatie die producten (goederen en/of diensten) voortbrengt; een onderneming is een bedrijf waarbij het streven naar winst centraal staat.

In onze samenleving komen dan ook organisaties in een grote verscheidenheid voor. Niet alleen private instellingen als handelsbedrijven, industriële en dienstverlenende bedrijven (advocatenkantoren, architectenbureaus, voetbalverenigingen, bejaardentehuizen) zijn organisaties, maar ook overheidsinstellingen (belastingdienst en gemeenten). Daarnaast ontstaan er door de technologische ontwikkeling allerlei andere organisaties, zoals Airbnb, Uber, Hailo, GrubHub of Just Eat die online via app en/of website als intermediair handelen. In voorbeeld 1.1 wordt aangegeven dat de Belastingdienst ook extra acties moet gaan uitzetten in verband met deze nieuwe organisaties.

#### VOORBEELD 1.1

## Belastingdienst is onderzoek begonnen naar Airbnb

De Belastingdienst is een onderzoek begonnen naar de omvang van huizenverhuurwebsite Airbnb, bevestigt een woordvoerder aan *Het Financieele Dagblad*. De fiscus denkt veel geld mis te lopen, doordat mensen de inkomsten die ze uit de verhuur halen niet opgeven bij de jaarlijkse aangifte. Steeds meer particulieren verhuren hun woning via de populaire website. Precieze toerismecijfers (van het CBS) zijn er niet, maar het aanbod van woningen via de website was tussen januari 2014 en januari dit jaar met 147 procent gestegen. Ter vergelijking: het aantal hotels, motels, bed&breakfasts, pensions en jeugdaccommodaties in Nederland steeg met 1,2 procent.

Mensen die via Airbnb hun woning verhuren moeten verplicht 70 procent van de inkomsten opgeven bij de Belastingdienst als 'inkomsten uit tijdelijke verhuur', en daarover inkomstenbelasting betalen.

Bron: [www.nrc.nl](http://www.nrc.nl), juni 2015

Behalve verschillen in aard van bedrijvigheid kunnen ook verschillen in juridische structuur worden onderkend. Organisaties kunnen hun activiteiten onder meer uitvoeren als naamloze vennootschap, besloten vennootschap, vennootschap onder firma, vereniging en stichting.

Om inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid van de informatie kunnen organisaties verder nog worden ingedeeld naar de aard van de bedrijfsactiviteiten. De meest gebruikte indeling staat bekend als de typologie van Starreveld. Allereerst kan er een onderscheid worden gemaakt of een organisatie al dan niet voor de markt produceert. Binnen de categorie organisaties die voor de markt produceren worden de volgende organisatietypen onderscheiden:

- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen zonder een technisch omzettingsproces (handelsbedrijven);
- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen met een technisch omzettingsproces (industriële bedrijven);
- organisaties met een overwegende doorstroming van eigen goederen die agrarisch of extractief van aard zijn;
- organisaties zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen: de dienstverlenende instellingen;
- organisaties zonder een overwegende doorstroming van eigen goederen: de financiële instellingen.

Door de organisaties vervolgens te rangschikken ontstaat er een beeld over de mogelijkheid van toepassing van interne controlemaatregelen. In tabel 1.1 wordt deze rangschikking weergegeven.

**TABEL 1.1** Indeling organisaties volgens de typologie van Starreveld

Organisaties, niet voor de markt werkend	Privaatrechtelijk Overheidsorganisaties	Verenigingen en stichtingen Gemeenten
Organisaties, voor de markt werkend	Zonder overwegende doorstroming van eigen goederen	Financiële instellingen Dienstverlenende instellingen
	Met overwegende doorstroming van eigen goederen	Agrarische en extractieve bedrijven Industriële bedrijven Handelsbedrijven

Casus 1.1 licht de toepassing van de typologie-indeling toe.

Over het algemeen worden organisaties opgericht om permanent te blijven functioneren, met andere woorden: de leiding van een organisatie zal streven naar continuïteit van haar organisatie. Er zijn echter ook tijdelijke organisaties: ad hoc-organisaties. Deze zijn veelal gericht op één bepaalde actie

(een inzamelingsactie voor een rampgebied) of op één bepaald evenement (de organisatie van een muziekfestival of sportevenement).

### CASUS 1.1

## Typologie

Hotel Parkzicht is te typeren als een organisatie die voor de markt produceert zonder overwegende doorstroming van eigen goederen. Het hotel is een dienstverlenende instelling, die omzet genereert door het beschikbaar stellen van ruimte.

Pipelife BV maakt en verkoopt kunststof leidingssystemen. Het is te typeren als een organisatie die voor de markt produceert met overwegende doorstroming van eigen goederen. Dit industriële bedrijf zal een andere administratieve organisatie hebben dan een hotel. Door de aanwezigheid van goederen kan er een verband gelegd worden tussen uitgaande producten en de te ontvangen gelden. Bij een hotel verdwijnen er geen fysieke goederen terwijl er wel geld ontvangen dient te worden voor het gebruik van de kamer.

### 1.1.2 Doelstellingen

De doelstelling van een organisatie hoeft niet of niet uitsluitend gericht te zijn op het behalen van winst. De doelstelling kan behalve economisch ook sociaal of ethisch gericht zijn. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld de zorg voor lichamelijk welzijn, het behoud van werkgelegenheid, het behoud van cultuurhistorische waarden of het behoud van natuur en van het milieu. In de woorden 'het behoud van' klinkt de natuurlijke doelstelling van de organisatie al door, namelijk het streven naar het blijven voortbestaan: het streven naar continuïteit.

Continuïteit

De vraag is nu hoe inhoud gegeven kan worden aan het streven naar continuïteit of aan het behoud van de economische en/of sociale levensvatbaarheid. Dit kan door te bedenken dat het bereiken van deze algemeen geformuleerde doelstelling plaatsvindt door het leveren van goederen aan de samenleving en/of het verrichten van diensten voor die samenleving. Het behoud van de economische en/of sociale levensvatbaarheid van de organisatie is dan afhankelijk van de omstandigheid of de samenleving behoefte heeft én blijft houden aan de goederen en/of diensten van de organisatie en tevens bereid is daarvoor de gevraagde prijs te betalen. Uiteraard zal de gevraagde prijs minstens kostendekkend moeten zijn.

Een belangrijke rol bij het bepalen van de doelstelling van een organisatie spelen belanghebbenden. Als belanghebbenden worden aangemerkt personen of groeperingen die direct of indirect bij de organisatie zijn betrokken en/of belang hebben bij het voortbestaan van de organisatie. Belanghebbenden zijn dus niet alleen werknemers maar ook bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, banken en vakbonden. Dit betekent dat een organisatie haar doelstellingen niet eenzijdig kan vaststellen maar rekening moet houden met wat én belanghebbenden én de samenleving van haar verwachten. In dit verband kan worden gedacht aan het al genoemde streven om werkgelegenheid te behouden en te bevorderen, aan milieuvriendelijke productiemethoden, aan het in dienst nemen van meer vrouwen, aan

bijschulingsactiviteiten en dergelijke. De organisatie kent dan ook verschillende doelstellingen, doelstellingen die kunnen divergeren en zelfs kunnen conflicteren.

De meest belangrijke belanghebbende zijn de verschaffers van het eigen vermogen, de eigenaren van de onderneming. Bij organisaties waar een scheiding is tussen leiding en eigendom is het voor de eigenaar van belang dat de leiding zorgvuldig omgaat met het verkregen kapitaal. Voor organisaties met een beursnotering wordt er ook gesproken over aandeelhouderswaarde als doelstelling. De aandeelhouderswaarde is de marktwaarde van het eigen vermogen van een onderneming. De marktwaarde wordt enerzijds bepaald door het verwachte winstpotentieel, anderzijds door de hoogte van het te lopen risico.

Aandeelhouders-  
waarde

De marktwaarde van een organisatie wordt gezien als een indicator voor de prestaties van de ondernemingsleiding.

Het streven naar winst als abstract doel wordt geconcretiseerd – en daardoor operationeel gemaakt – door te bepalen met welk artikelassortiment (dienstenpakket) tegen welke prijs en op welke markt de organisatie gaat opereren. Tegenwoordig wordt continuïteit niet direct gerelateerd aan winst, maar meer als het vermogen van de organisatie om een toegevoegde waarde te creëren die uitgaat boven die van de concurrentie (waardecreatie). Innoverende activiteiten vragen om investeringen die, ten koste van de winst op korte termijn, maar door het vergroten van de toegevoegde waarde op lange termijn een beter resultaat geven en daardoor een betere waarborg vormen voor de continuïteit.

Waardecreatie

### 1.1.3 De organisatie als systeem

Niet alleen bij het bepalen van de doelstellingen maar ook bij het uitvoeren van de organisatieactiviteiten moet rekening gehouden worden met de omgeving. De ontwikkeling in de informatie- en communicatietechnologie zorgen er mede voor dat activiteiten op weer andere wijzen worden uitgevoerd. Denk maar aan de impact op de klantbenadering en de wijze waarop de orders van klanten worden verkregen.

Open en dynamisch systeem

Van deze invalshoek uit is een *organisatie* aan te merken als een *open en dynamisch systeem*. Deze kwalificatie is afkomstig uit de systeemtheorie. De systeemtheorie draagt ertoe bij dat het inzicht in het functioneren van organisaties wordt verdiept.

#### Systeem

Systeemtheorie

Volgens de systeemtheorie omvat een systeem 'een verzameling van elementen met onderlinge relaties die een geïntegreerd geheel vormen'.

Karakteristiek voor een systeem zijn:

- a de elementen, die worden onderscheiden in:
  - invoerelementen;
  - uitvoeringselementen;
  - uitvoerelementen;
- b de relaties tussen de elementen;
- c de omgeving.

Elementen die geen deel uitmaken van het systeem, maar het systeem wel kunnen beïnvloeden, behoren tot de omgeving van het systeem. Ook tussen het systeem en zijn omgeving bestaan relaties.

Elementen en relaties houden in dat er sprake is van:

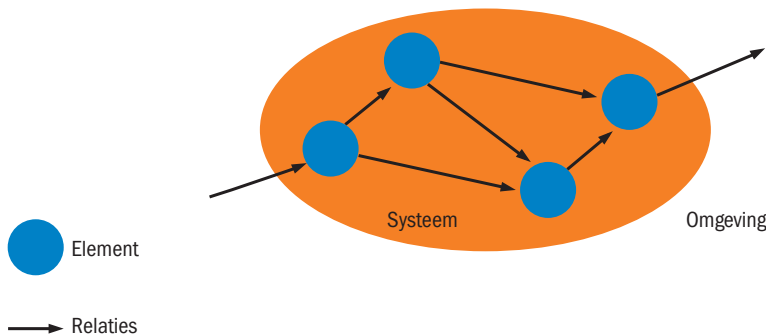
- Een structuur*: de relaties tussen de systeemelementen (interne structuur) of tussen systeem en omgeving op een bepaald tijdstip (externe structuur).
- Een proces*: de veranderingen in de tijd van de uitvoeringselementen of anders gezegd, een gesystematiseerde opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten. Op de betekenis van de procesgedachte wordt verderop in dit hoofdstuk nader ingegaan.

Structuur

Proces

In figuur 1.1 zijn karakteristieken van een systeem schematisch weergegeven.

**FIGUUR 1.1** Schematische voorstelling van een systeem



### Soorten systemen

Systemen kunnen onder meer:

- *open* of *gesloten* zijn, dat wil zeggen wel of niet beïnvloedbaar door omgevingsfactoren;
- *dynamisch* of *statisch* zijn, dat wil zeggen dat de onderlinge relaties zich wel of niet kunnen wijzigen.

Bij een open systeem is de samenhang tussen de onderscheidene elementen daardoor dynamisch.

Van de systeemtheorie uit bezien, kan een organisatie ook als systeem worden beschouwd: de zogenaamde systeembenadering van de organisatie. De organisatie kent namelijk ook de structuur van *invoer* (grond- en hulpstoffen, menselijke arbeid, gegevens), *uitvoering* (het verwerkingsproces) en *uitvoer* (het product: goederen en/of diensten).

De vraag kan worden gesteld wat de betekenis is van de systeembenadering voor het functioneren van organisaties.

In het algemeen kan worden gezegd dat de systeembenadering de aandacht vestigt op het belang van de volgende aspecten:

- Bij het functioneren van een organisatie gaat het nooit om één bepaalde functie of om enkele functies, die vanwege hun belangrijkheid vrijwel alle aandacht zouden verdienen.

Synergetisch effect

Multidisciplinair

Interdisciplinair

Omgevingsfactoren

Het gaat om de organisatie als geheel (het systeem als zodanig) en dit geheel is meer dan een optelsom van alle aanwezige functies (*synergetisch effect*).

- In een organisatie zijn taken gebundeld tot functies, die een eigen karakteristiek hebben (multidisciplinair). Op grond van deze eigen karakteristiek worden deze functies vervuld door personen met een eigen kennis- en gedragspatroon. Toch dienen deze personen in onderlinge samenwerking activiteiten te ontplooiën. Hier ligt dan ook een duidelijk attentiepunt met betrekking tot communicatie en coördinatie.
- Er is een dynamische samenhang tussen de onderscheidene processen en daaraan gerelateerde functies in een organisatie. Dit betekent dat wanneer door interne of externe ontwikkelingen een bepaald proces of functie qua doelstelling of omvang moet worden gewijzigd, dit veelal consequenties heeft voor andere processen en/of functies in de organisatie (interdisciplinair).
- Een organisatie is afhankelijk van het *omgevingsgebeuren*. Onvoldoende aandacht voor omgevingsfactoren kan ertoe leiden dat een organisatie niet of te laat reageert op gewijzigde omstandigheden. De gevolgen kunnen bijvoorbeeld zijn: een sterk verminderde afzet, een slechte liquiditeitspositie, arbeidsonrust, kortom situaties die een gevaar vormen voor het voortbestaan van de organisatie. Het uitgangspunt bij beschouwingen over de betekenis en de invloed van het omgevingsgebeuren moet zijn: de functie die de organisatie in de samenleving vervult of zou moeten vervullen om te kunnen overleven.

#### 1.1.4 Omgeving

Een organisatie is geen besloten gemeenschap; zij onderhoudt contacten met haar omgeving om in te kopen, te verkopen, maar ook om verantwoording af te leggen aan instanties. Zowel bij het bepalen van doelstellingen als bij het opstellen van plannen om die doelstellingen te realiseren als bij de uitvoering daarvan, moet rekening gehouden worden met wat in haar omgeving gebeurt.

De omgeving van een bedrijf bestaat uit alle personen, instellingen en organisaties die geen deel uitmaken van het bedrijf, maar waar het wel op één of andere manier mee te maken heeft. Tot de omgeving behoren onder meer de aandeelhouders, commissarissen, afnemers, leveranciers, concurrenten, banken, vakbonden en overheid. Soms is de grens tussen een bedrijf en haar omgeving niet erg scherp. Zo behoren aandeelhouders en commissarissen tot de omgeving, maar men kan ook verdedigen dat zij deel uitmaken van het bedrijf.

De externe ontwikkelingen kunnen van velerlei aard zijn; zij kunnen bijvoorbeeld van politieke, sociale, economische, technologische en maatschappelijke aard zijn. Als maatschappelijke ontwikkelingen kunnen we constateren dat de vergrijzing toeneemt, er grote aandacht is voor duurzaamheid en dat de samenleving mondiger wordt door assertieve klanten en belangengroeperingen. Bij de ontwikkelingen van maatschappelijke aard is ook te denken aan de toenemende invloed van de informatie- en communicatietechnologie. Digitaal is het nieuwe normaal. Zo kennen we ook de digitale onderneming. De digitale onderneming is een organisatie waarbij

Digitale onderneming

alle belangrijke bedrijfsrelaties met medewerkers, klanten, leveranciers en andere externe partners via digitale netwerken worden onderhouden.

Op het gebied van technologie kunnen onder andere de volgende trends worden onderscheiden:

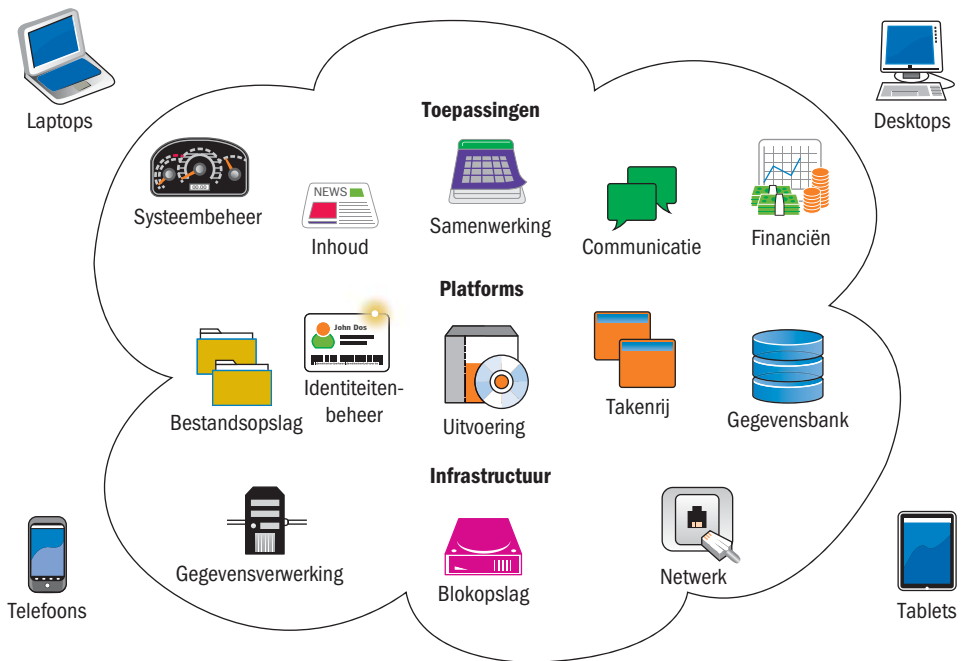
- *Big data*: de steeds geavanceerder hard- en software maakt het mogelijk om meer data te verzamelen, te bewerken en te bewaren. De analysetools maken het mogelijk om in een verzameling losse data betekenis te vinden.
- *Consumerisatie van IT*: de hardware, software en het gedrag van mensen dringen steeds meer door in organisaties. Werknemers nemen hun eigen apparatuur (tablet, smartphone, laptop) mee naar het werk. Dat noemen we dan 'bring your own device' (BYOD).
- *Cloud computing*: het via het internet beschikbaar stellen van hardware, software en data.

Big data

BYOD

Cloud computing

FIGUUR 1.2 Cloud computing



Bron: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Cloud\\_computing\\_nl.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/92/Cloud_computing_nl.svg)

- *Internet of Things*: alledaagse voorwerpen (thermostaat, auto, (was)machines) zijn verbonden met een netwerk en kunnen gegevens uitwisselen (slimme apparatuur).

Internet of Things

Een organisatie maakt deel uit van de samenleving en kan diens ontwikkelingen in die samenleving niet negeren. Voorbeeld 1.2 geeft de ontwikkelingen in de samenleving aan op het gebied van online bestedingen.

**VOORBEELD 1.2****Online bestedingen bijna 14 miljard euro**

Nederlanders hebben vorig jaar bijna 14 miljard euro besteed aan aankopen via internet, een stijging van 8,4 procent vergeleken met 2013. Dat blijkt uit onderzoek in opdracht van Thuiswinkel.org, de belangenvereniging voor webwinkels. Ongeveer de helft van het bedrag werd uitgegeven aan producten die via webwinkels werden besteld, bijvoorbeeld kleding, elektronica en speelgoed. De andere helft ging naar diensten die via het online kanaal worden aangeboden. Dit zijn onder meer reizen en verzekeringen.

Het merendeel van de uitgaven is gedaan bij Nederlandse webwinkels. Maar 3 procent van de online bestedingen komt voor rekening van webshops in het buitenland.

Vooraf vliegtickets, hotelovernachtingen, kleding en IT-producten worden nog al eens via een anderstalige site van over de grens aangeschaft. Met name Chinese en Duitse webwinkels zijn populair.

Bron: [www.nu.nl](http://www.nu.nl)

**1.1.5 Leiding**

De kenmerken doelbewust en doelgerichtheid houden in dat aan een organisatie leiding moet gegeven worden. Er moet toch 'iemand' (een of meer personen) zijn die de doelstellingen van de organisatie formuleert en vaststelt op welke wijze en met welke middelen de doelstellingen het beste kunnen worden gerealiseerd.

Leidinggeven houdt in:

**Doelbepaling**

1 *Doelbepaling*: het formuleren van de doelstellingen, met andere woorden: *wat* te bereiken?

**Doelrealisatie**

2 *Doelrealisatie*: het (doen) realiseren van de gestelde doelen door het (be)sturen van activiteiten van mensen in de organisatie.

Sturen is in dit verband te zien als: het richting geven aan (de koersbepaling); besturen als: het (doen) nagaan of de gestelde doelen zijn bereikt en het zo nodig treffen van correctieve maatregelen wanneer de doelstellingen niet, slechts ten dele of op minder juiste wijze zijn bereikt.

Doelrealisatie houdt vervolgens in:

- Het initiëren van de doelgerichte activiteiten.
- Het aangeven van de wijze waarop de doelstellingen zijn te verwezenlijken; met welke middelen, methoden en technieken.  
Het onderscheid tussen methoden en technieken kan als volgt worden weergegeven:  
Een methode is een denk- en werkwijze bij de aanpak van een wetenschappelijk of praktisch probleem. Technieken geven aan welk hulpmiddel men kan toepassen en hoe dit moet gebeuren.
- Het toetsen van verkregen resultaten aan de doelstellingen en het zo nodig nemen van correctieve maatregelen. Deze maatregelen zijn erop gericht om bij een volgende uitvoering afwijkingen tussen het bereikte én het gewenste resultaat (de doelstelling) te voorkomen. Dit is noodzakelijk met het oog op de continuïteit van de organisatie. Het gaat bij doelrealisatie dus om het kunnen beheersen van de uitvoerende activiteiten; met andere woorden om de control.



*Kernbegrippen* bij doelbepaling en doelrealisatie zijn *planning en control*. Planning als de formulering van algemene doelstellingen (het te voeren beleid), de concretisering daarvan en het scheppen van voorwaarden om die doelstellingen te doen verwezenlijken.

Planning en control

Control als het beheersen van de uitvoering.

Zowel bij doelbepaling als bij doelrealisatie is de kans groot dat door externe en/of interne ontwikkelingen en menselijke tekortkomingen de gestelde doelen niet, gedeeltelijk of onvolkomen worden bereikt. Met deze mogelijkheid voor ogen zal de leiding ook vooraf de mogelijke risico's moeten bepalen.

Risicomanagement omvat de volgende activiteiten:

- De eerste stap is risico-identificatie. Het in kaart brengen van risico's die de ondernemingsdoelstellingen bedreigen. Door middel van een strategische risicoanalyse wordt inzicht verkregen op kansen en bedreigingen uit de externe omgeving met betrekking tot concurrenten, leveranciers, afnemers, maar ook ontwikkelingen op het vlak van politiek, economie, ecologie, demografie en technologie. Door middel van een operationele risicoanalyse wordt inzicht verkregen in de interne risico's zoals inadequate of falende interne processen, mensen en systemen.
- De tweede stap is risicoanalyse en -beoordeling door het vaststellen welke risico's niet aanvaardbaar/beheersbaar zijn. Door het bepalen van de kans op het voorkomen van het risico en de verwachte impact als gevolg van het risico, kan de mate van aanvaardbaarheid worden bepaald.
- Benoemen van beheersingsmaatregelen is de derde stap. De beheersingsmaatregelen kunnen gericht zijn op risicoreductie. Naast het reduceren van het risico kan er ook worden gekozen voor het elimineren (door het afstoten van een activiteit), het overdragen (afsluiten van een verzekering) of zelfs het accepteren van het risico.

Risico-management

Risico-identificatie

Risicoanalyse en -beoordeling

Beheersingsmaatregelen

Het voorgaande leidt tot een aantal maatregelen, die als doel hebben een eventuele schade tot een aanvaardbaar niveau te beperken.

Gezien de omvang van de schade die kan ontstaan, zullen vooral preventie in de organisatie en een sterke controle op kritische punten in de uitvoering van procedures systematisch aandacht moeten krijgen. Verder zal met grote intensiteit (frequent) in detail moeten worden vastgesteld dat de voorgescreven maatregelen functioneren en dat daarmee het beoogde effect wordt verkregen.

## 1.2 Doelbepaling

Degene die aan een organisatie – of onderdeel daarvan – leidinggeeft, wordt vaak aangeduid met de term 'manager'. Ongeacht het niveau in de organisatie waarop zij hun functie vervullen, wordt van managers verwacht dat zij het handelen van andere mensen in gang zetten, dat handelen sturen en ook kritisch beoordelen tegen de achtergrond van de te bereiken resultaten (doelstellingen).

### 1.2.1 Functies leiding

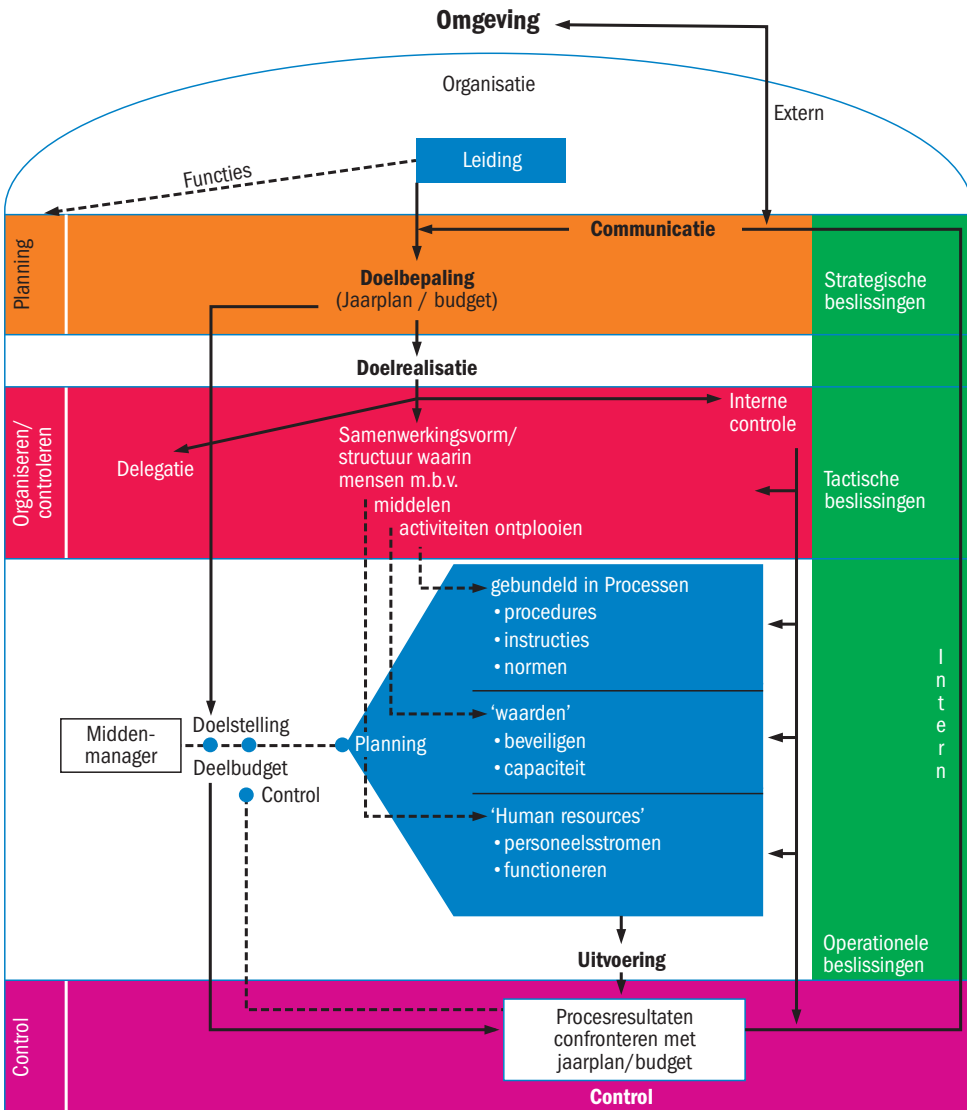
Uit de besproken kenmerken van een organisatie kan worden afgeleid dat voor het doen functioneren van een organisatie het volgende nodig is:

- 1 het formuleren van doelstellingen;
- 2 het creëren van een samenwerkingsverband tussen de medewerkers (structurering);

- 3 het geven van taakopdrachten en het verschaffen van middelen aan die medewerkers gericht op het verwezenlijken van geconcretiseerde doelstellingen;
- 4 het toetsen of en zo ja, in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd;
- 5 het nemen van aanvullende maatregelen in geval van tekortkomingen teneinde de doelstellingen alsnog te bereiken dan wel om de geconstateerde tekortkomingen in het vervolg te voorkomen.

In figuur 1.3 wordt een schematisch overzicht gegeven van de belangrijkste aspecten van het functioneren van organisaties in hun onderlinge samenhang.

FIGUUR 1.3 Schematisch overzicht 'Functioneren van organisaties'



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

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

Functies van leiding

Deze functies worden niet in de hier aangegeven volgorde uitgevoerd; de functies beïnvloeden elkaar over en weer. Zo zullen bijvoorbeeld ook het plannen, het dirigeren, het coördineren en het controleren georganiseerd moeten worden, terwijl het organiseren zonder plannen niet mogelijk is. Er is dus sprake van een samenhangend geheel van activiteiten dat wel wordt aangeduid met *managementproces*.

Management-proces

### 1.2.2 Plannen

Basis voor het plannen is de strategische beleidsvoorbereiding. Hierbij kunnen de volgende fasen worden onderscheiden:

- a De vaststelling van de *missie* oftewel de bestaansreden van de organisatie. De missie wordt ook wel gezien als de filosofie van de organisatie in termen van bijvoorbeeld de behoefte waarin de organisatie voorziet, de belangrijkste groepen afnemers die worden bediend, de technologie waar de organisatie zich van bedient.
 

Missie
- b Het ontwikkelen van een *visie* met betrekking tot de concretisering van de missie. Enkele hieraan gerelateerde vragen zijn: met welke activiteiten houden we ons bezig? Welke typen producten of diensten leveren we? Hoe definiëren we de klanten die we bedienen? Ten behoeve van wie verrichten we onze inspanningen? Welke unieke waarde geven we onze klanten?
 

Visie

Op basis van de visie van de organisatie worden de al eerder besproken organisatiedoelstellingen geformuleerd.
- c Het bepalen van de *strategie* die aangeeft op welke wijze de organisatie zijn missie, visie en doelstelling zal verwezenlijken. Van belang hierbij is het onderkennen van kansen en bedreigingen (Opportunities & Threats) die zich kunnen voordoen bij de realisatie van de gekozen doelstelling waarbij ook gelet moet worden op de sterke en zwakke punten (Strengths & Weaknesses) van de organisatie. Dit samen is beter bekend als de SWOT-analyse. Volgens Treacy en Wiersema zijn er drie strategieën waarmee een organisatie succesvol kan zijn: operational excellence, product leadership en customer intimacy.
 

Strategie

SWOT

Dit leidt tot het opstellen van zogenaamde *kritische succesfactoren* (KSF's): factoren die bepalend worden geacht voor het succes van de organisatie. Kritisch bij de strategie product leadership is dan bijvoorbeeld innovatie, efficiency bij operational excellence en service bij customer intimacy.
 

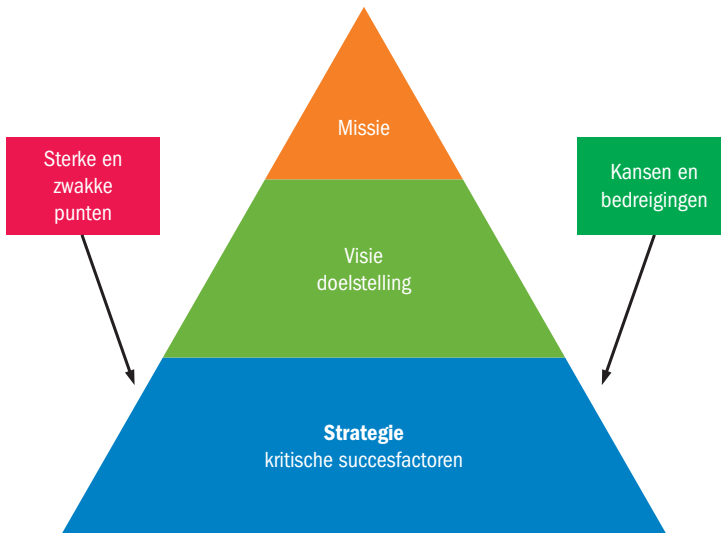
Kritische succesfactoren

Figuur 1.4 geeft het verband tussen deze fasen schematisch weer.

Plannen omvat:

- a Het operationeel maken van de algemeen geformuleerde doelstellingen. Het gaat om het vaststellen van:
  - welke producten (goederen en/of diensten) de organisatie zal vervaardigen en/of leveren;
  - welke markten zij wil bedienen;

FIGUUR 1.4 Strategische beleidsvoorbereiding



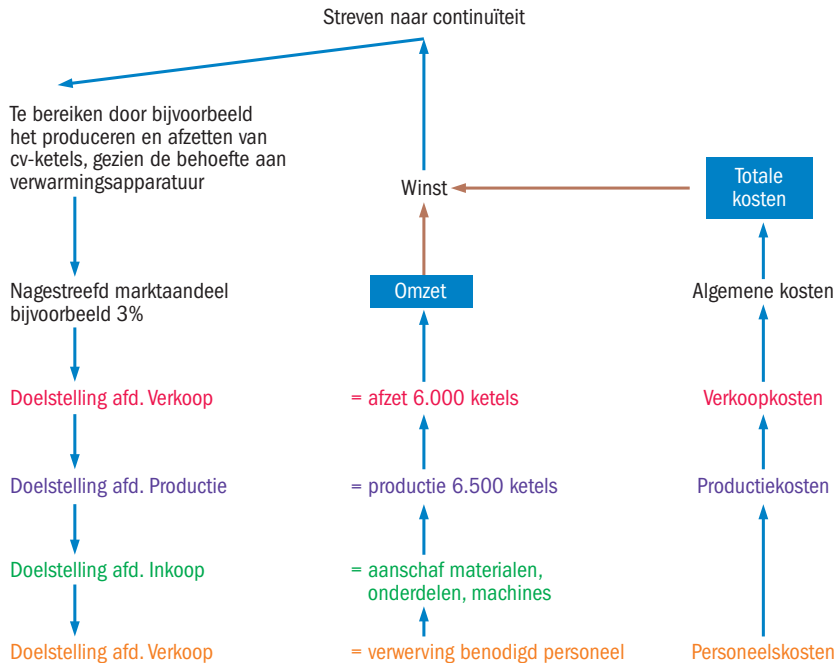
- welke distributiekkanalen zij wil gebruiken;
  - welke prijs zij voor haar producten en/of diensten zal vragen;
  - welk marktaandeel zij wil bereiken respectievelijk behouden.
- b Het vaststellen van de wijze waarop de geconcretiseerde doelen moeten worden gerealiseerd.
- Hierbij moet een antwoord worden gegeven op vragen als: welke (en hoeveel) personeelsleden zijn nodig, welke (en hoeveel) productiemiddelen zijn nodig, welke methoden en technieken zullen bij de uitvoering van de activiteiten worden toegepast?
- c Het begroten van de kosten die gemaakt moeten worden om de doelstelling(en) te realiseren.
- Onlosmakelijk hieraan verbonden is de vraag: zijn hiervoor de financiële middelen aanwezig of kunnen die worden verkregen?
- d Het vaststellen van concrete doelstellingen voor de uitvoerende organen zelf. Uitgaande van de doelstelling om het marktaandeel te vergroten met bijvoorbeeld 3%, zal dit voor de afdeling Verkoop leiden tot de doelstelling om bijvoorbeeld 2.000 eenheden meer te verkopen.
- Voor een productieafdeling zal niet alleen moeten worden bepaald:
- hoeveel eenheden zullen moeten worden vervaardigd, maar ook:
  - de wijze waarop de productie moet plaatsvinden;
  - wanneer moet worden geproduceerd;
  - hoeveel per tijdseenheid moet worden geproduceerd, en
  - hoeveel grondstoffen en materialen hierbij mogen worden verbruikt respectievelijk gebruikt.

Deze hoeveelheidsdoelstellingen worden aangeduid met *normen* of *standaarden*.

**Normen  
Standaarden**

Ter illustratie is in figuur 1.5 het concretiseren van algemene doelstellingen weergegeven.

FIGUUR 1.5 Concretisering van algemene doelstellingen



### Strategische, tactische en operationele plannen

In de organisatieliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, tactische en operationele plannen.

Strategische plannen hebben dan betrekking op de te realiseren *doelstellingen zelf*; bij tactische plannen gaat het om *de wijze waarop* en *de middelen waarmee* de vastgestelde doelen bereikt moeten worden. Operationele plannen hebben betrekking op de voorbereiding en het regelen van de *uitvoering*.

Ten aanzien van deze plannen wordt opgemerkt dat zowel bij de formulering van het beleid (de doelbepaling) als bij de realisatie hiervan de onderscheidene mogelijkheden ten opzichte van elkaar moeten worden afgewogen. Dit betekent dat er keuzen moeten worden gemaakt die resulteren in beslissingen.

### Strategisch management

De visie op strategische plannen heeft zich de afgelopen jaren geëvolueerd tot strategisch management. Het accent bij de strategiebepaling is hiermee verlegd van planningstechnieken naar concepten. Trefwoorden in het conceptuele denken over de plaats van de organisatie in de samenleving zijn:

- connectiviteit (e-commerce, m-commerce);
- 'core business' (concentreren op kernactiviteiten);
- innovatie;
- decentralisatie;
- allianties en virtuele netwerkorganisaties;
- co-creation en co-makership.

Casus 1.2 geeft aan hoe Nike co-creation toepast.

### CASUS 1.2

## Co-creatie in de praktijk: Nike Plus

Bij Nike+ worden hardlopers wereldwijd met elkaar verenigd door een volledig 'customized' online platform. Dit platform faciliteert hardlopers met verschillende programma's voor trainingsschema's, bijhouden van afgelegde kilometers en prestaties, enzovoort. Daarnaast organiseert Nike 'Running Clubs' in het bos met als doel om hardlopers de ultieme running experience te bieden. Een mooie vorm van community building. NikeID is een ander innovatief concept. Met NikeID kunnen consumenten zelf hun favoriete Nike sneaker ontwerpen en online bestellen door te kiezen uit verschillende modellen, materialen, kleuren, zolen, veters en bedrukkingen. Hiervoor heeft Nike een speciale applicatie gemaakt die ze inzetten op hun website en binnen Facebook. Via The Team Locker-applicatie kunnen sportteams hun ontwerpen onderling delen en beoordelen. Een vorm van co-creatie waarbij gebruikgemaakt wordt van personalisatie en customization. Nike won met dit initiatief de Co-Creation Award.

Bron: <http://klantgerichtondernemen.blogspot.nl>

### Strategische planning

Strategische planning betreft de wijze waarop de organisatie wil inspelen op de externe mogelijkheden en bedreigingen enerzijds en de sterke en zwakke punten van de organisatie anderzijds. In de besluitvorming wordt in grote lijnen vastgelegd met welke producten en diensten welke klantgroepen zullen worden bediend. Hierbij moet rekening worden gehouden met de dynamiek waarin organisaties zich bevinden. Organisaties ontstaan en veranderen namelijk met grote regelmaat door steeds wisselende combinaties van een viertal onderling samenhangende factoren:

- 1 de *omgevingsfactoren*: de vraag naar producten en diensten, concurrentieverhoudingen, fiscale mogelijkheden, beschikbaarheid van arbeidskrachten, aanbod van geld voor de financiering van de activiteiten door banken en eventueel de overheid, mogelijkheden en beperkingen van vestigingsplaatsen. Uit de omgevingsfactoren volgen *kansen en bedreigingen* voor de organisatie;
- 2 de *eigenschappen* van de *beslissers* in de organisatie: hierbij moet worden gedacht aan ambities, kennis en ervaring, communicatievaardigheden en houding ten opzichte van risico's;
- 3 de *eigenschappen* van de leden van de organisatie: is er sprake van professionals (een belastingadviesbureau) of is sprake van routinematig werken (met de lopende band als uiterste)?
- 4 de *financiële positie en de financiële weerstand* van de organisatie: omvang van het beschikbare vermogen, het geleende deel daarvan, de mogelijkheid om aan betalingsverplichtingen te voldoen.

Uit de drie laatstgenoemde factoren zijn de *sterke en zwakke* punten van de organisatie af te leiden.

Strategische  
planning

Kansen en  
bedreigingen

Sterke en  
zwakke punten

De organisatie kan in het kader van *planning* op combinaties van kansen en sterke punten inspelen door een agressieve aanpak (marktontwikkeling). Bij de aanwezigheid van kansen en zwakke punten zal de organisatie eerst de zwakke punten moeten wegwerken (organisatieontwikkeling). In geval van bedreigingen in combinatie met sterke punten zal een defensieve aanpak worden gekozen (bijvoorbeeld door innovatie in de activiteiten met als gevolg een beter of goedkoper product, dat de concurrentie van andere organisaties vermindert). De combinatie van bedreigingen en zwakke punten zal leiden tot eliminatie van de betreffende activiteiten of zelfs organisatieonderdelen (sluiten van fabrieken).

### Meerjarenplan

De resultaten van het plannen worden vastgelegd in een meerjarenplan dat een inzicht beoogt te geven in:

- de activiteiten van de organisatie voor een aantal jaren (drie tot vijf jaar);
- de aan die activiteiten verbonden *kosten*;
- de financiering daarvan;
- een raming van de te verwachten *opbrengsten*.

Opbrengsten en kosten zijn in deze opsomming geaccentueerd omdat de marge daartussen een essentiële factor is voor het doen van investeringen gericht op handhaving van de continuïteit.

De meerjarenplannen zijn uiteraard globaal en dragen een richtinggevend karakter. Vaak hebben zij betrekking op investeringen met een relatief lange terugverdientijd. Het jongste jaar uit het meerjarenplan wordt nader uitgewerkt in een jaarplan dat in het komende jaar moet worden gerealiseerd.

Meerjarenplannen moeten doorlopend worden beoordeeld op hun realiseerbaarheid tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de maatschappij en zo nodig worden bijgesteld.

Gezien onzekerheden in de toekomst wordt in plaats van meerjarenplannen gebruikgemaakt van scenario's. Er worden dan *scenario's* opgesteld, bijvoorbeeld:

- uitgaande van de meest waarschijnlijk geachte ontwikkelingen;
- voor situaties waarin positieve factoren hoger en negatieve factoren minder slecht worden ingeschat (optimistisch scenario);
- voor situaties waarin positieve factoren lager, en negatieve factoren hoger worden ingeschat (pessimistisch scenario).

Scenario's

### Budgettering

Een belangrijk instrument voor de leiding bij het beheersen van de organisatie is budgettering. Budgettering is het kwantitatief (in hoeveelheden en bedragen) vastleggen van verantwoordelijkheden voor de te verrichten activiteiten in het komende jaar. Eigenlijk is budgettering een logisch vervolg zowel op het plannen door de leiding als op het delegeren van bevoegdheden.

De resultaten van het planningsproces worden vastgelegd in een meerjarenplan van waaruit voor het komende jaar een jaarplan wordt opgesteld. Dit jaarplan zal meer in detail aangeven wat in het komende jaar moet worden bereikt en welke activiteiten hiervoor zullen moeten worden ontwikkeld. Door dit plan te vertalen in bedragen ontstaat de jaarbegroting of het jaarbudget. Het onderscheid tussen begroting en budget is hierin gelegen dat de begroting voor de uitvoerende functionarissen richtinggevend is en het budget echter taakstellend.

Budgettering

Jaarplan

## Soorten budgetten

Budgetten worden onderscheiden in:

- activiteitsbudgetten, bijvoorbeeld inkoop-, verkoop-, productie-, personeelsbudget;
- kostenbudgetten;
- resultatenbudgetten: gebudgetteerde opbrengsten tegenover gebudgetteerde kosten per functie;
- kapitaalbudgetten, bijvoorbeeld voorraad-, debiteuren-, investeringsbudget.

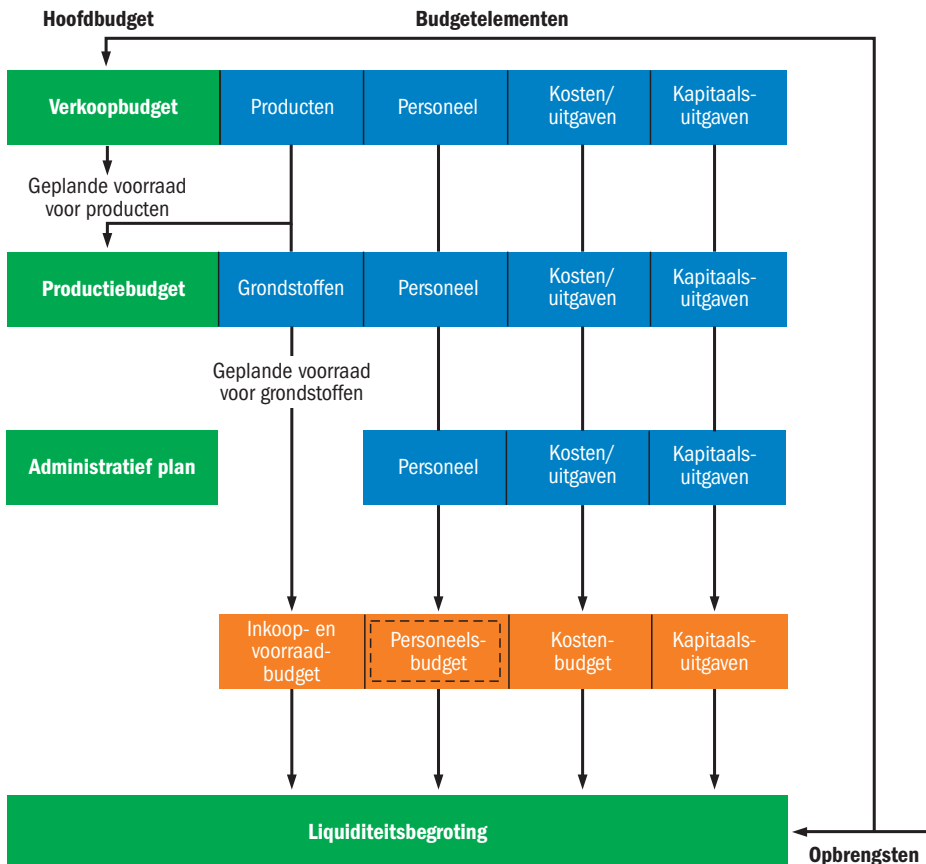
### Masterbudget

Genoemde budgetten zijn deelbudgetten, die samen het zogenaamde masterbudget vormen.

Bij het opstellen van de deelbudgetten zal normaliter worden begonnen met het verkoopbudget omdat de verkoopfunctie veelal bepalend is voor de omvang van de bedrijfsactiviteiten. Maar dit kan ook bijvoorbeeld de productie- of inkoopfunctie zijn, afhankelijk van de aard van de betreffende organisatie.

Een overzicht van de deelbudgetten in hun onderlinge samenhang is opgenomen in figuur 1.6.

FIGUUR 1.6 Onderlinge samenhang van budgetten





### 1.2.3 Besluitvorming

Hiervoor is ter sprake gekomen dat de leiding voor haar doelbepaling en doelrealisatie met concrete plannen moet komen in de vorm van een meerjarenplan (of scenario) en een daarop gebaseerd jaarplan.

Vragen die in dit verband gesteld worden, zijn onder meer:

- Welke producten zal ik vervaardigen en afzetten, op welke markten, en welk marktaandeel wil ik bereiken?
- Met welke omgevingsfactoren moet ik rekening houden?
- Welke functies en welke processen zal ik gaan onderscheiden om het vervaardigen en afzetten van mijn producten zo doelmatig mogelijk te laten verlopen?
- Welk samenwerkingspatroon (organisatiestructuur) is het meest passend?
- Hoeveel mensen heb ik nodig en met welke kwalificaties?
- Welke materiële hulpmiddelen (machines, gereedschappen, grond- en hulpstoffen) heb ik nodig en in welke aantallen (hoeveelheden)?
- Wat zijn de financiële consequenties van mijn plan en hoe kan ik dit plan financieren?
- Welke handelingen moeten worden verricht in de onderscheidene processen (welke procedures moeten er zijn)?
- Wat zou de beste werkwijze zijn (welke werkinstructies moeten worden opgesteld)?

De gestelde vragen hebben niet allemaal dezelfde moeilijkheidsgraad of dezelfde betekenis voor het bereiken van de doelstelling van de organisatie. In feite gaat het hier niet om simpele vragen waarop eenvoudigweg een antwoord is te geven maar om problemen. Een voorbeeld: de beantwoording van de vraag 'Welke producten?' is afhankelijk van een aantal factoren, zoals:

- de geschatte omvang van de behoefte in de samenleving aan de producten die ik wil aanbieden;
- de verwachte levensduur van deze producten;
- de concurrentiepositie;
- mogelijke distributiekkanalen;
- eisen waaraan de verpakking moet voldoen;
- de te maken kosten in relatie tot de te verwachten opbrengsten.

Deze factoren moeten worden gezien in het licht van technologische ontwikkelingen en mogelijke internetstrategieën (m-commerce, e-commerce). Casus 1.3 gaat in op het belang van een goede internetstrategie.

#### CASUS 1.3

### V&D Quo Vadis?

Het is paniek in de tent bij V&D. De directie lijkt de regie volkomen kwijt te zijn. Van het personeel wordt een loonoffer gevraagd en van de vastgoedeigenaren een huuroffer. Al deze punten liggen volledig op straat. Dat doet het imago van het nu aangeschoten V&D bepaald geen goed. Doodzonde dat het voor dit warenhuis zover is gekomen. Er bestaat immers geen

warenhuisprobleem, maar een V&D-probleem. De Bijenkorf draait als een trein en heeft vorig jaar maar liefst 6% omzet geplust. Zo kan het dus ook! Er zijn verschillende oorzaken aan te geven waarom het bij V&D fout is gegaan. Ik zal de belangrijkste noemen:

- De directie heeft de afgelopen jaren de veranderende retailmarkt volkomen onderschat. Er zijn formules opgekomen die prachtig design bieden tegen een lage prijs. Denk maar aan Zara, H&M, Primark, Forever 21 en ook Ikea op het gebied van huishoudelijke artikelen. Op deze formules is geen passend antwoord gekomen.
- Er is niet echt sprake van een scherpe doelgroepkeuze. Een bedrijf als de Bijenkorf doet dat wel. Die kiezen voor gebieden waar mensen met inkomen zitten en is dat niet het geval, dan wordt de winkel gesloten zoals in Groningen en Enschede. Deze keuzes hebben de verschillende directies van V&D nooit gemaakt.
- V&D is veel en veel te laat begonnen met internetverkoop. Nog steeds worden ze aan alle kanten voorbijgelopen door de kwaliteit en de service van Bol.com en Coolblue.
- V&D is een veel te analoog bedrijf. De komende jaren zal het winkellandschap op technologisch gebied drastisch veranderen. V&D moet daar een voorsprong op nemen. Andere winkels zijn al lang bezig met tablet assisted sales, virtuele paskamers, fluisteretalages en lbeacons om de vast klanten te herkennen. Van dat alles is in V&D nog steeds niets te vinden.

Bron: [www.marketingtribune.nl](http://www.marketingtribune.nl)

Dit alles overziende staat de leiding voor een keuzeprobleem; zij zal moeten kiezen uit een aantal mogelijkheden ('alternatieven').

Het kiezen uit alternatieven wordt aangeduid met de term *beslissen*.

### Soorten beslissingen

In de organisatieliteratuur worden beslissingen gewoonlijk onderscheiden in:

- 1 strategische beslissingen;
- 2 organisatorische beslissingen;
- 3 operationele beslissingen.

#### *Ad 1 Strategische beslissingen*

Strategische beslissingen houden verband met de positie van de organisatie in een omgeving waarin zich bij voortduring ontwikkelingen voordoen.

De relatie organisatie – omgeving kenmerkt zich door:

- onzekerheid: ten aanzien van verwachte ontwikkelingen, van kansen en bedreigingen;
- afhankelijkheid.

Strategische beslissingen betreffen maatregelen die worden genomen in verband met zich voordoende of verwachte ontwikkelingen. Tot deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld worden gerekend: het introduceren van nieuwe producten, het betreden van nieuwe markten (e-commerce), het decentraliseren van het management, het concentreren op kernactiviteiten. De snelle en vaak ingrijpende ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie noodzaken tot beslissingen in onzekerheid, mede gelet op de

hoge investeringen. Casus 1.4 geeft aan welke hoge investeringen er gepaard gaan met de toepassing van een nieuw webplatform.

#### CASUS 1.4

### Selfridges steekt £ 40 mln in nieuw webplatform

Het Britse Selfridges mengt zich in de strijd om de online consument. Het warenhuis investeert £40 mln om zijn website toekomstbestendig te maken. De website van het warenhuis is vernieuwd en smartphone- en tabletbestendig gemaakt. Het is de grootste internetinvestering van Selfridges sinds het bestaan van het web. Naast een betere gebruiksvriendelijkheid wordt het assortiment uitgebreid met nieuwe merken, waaronder Victoria Beckham, Bruno Cucinelli en Burberry. 80% van het winkelasortiment wordt ook online verkocht.

Selfridges heeft volgens eigen zeggen een dominante positie in hun marktsegment. De website van het bedrijf zou meer dan één miljoen unieke bezoekers per week ontvangen – 30% meer dan hun grootste concurrent, aldus Selfridges. Een kwart van de online shoppers komt van buiten het Verenigd Koninkrijk. Het warenhuis is vooral populair in Hongkong, China, de Verenigde Staten, Australië, Singapore en Frankrijk.

Bron: <https://fd.nl>

Naast de vrijwel ongekende mogelijkheden die internet geeft op het gebied van verkoop- en distributiekanaal geven de technologische ontwikkelingen ook de mogelijkheid tot vergaande automatisering van bedrijfsprocessen. Dankzij geautomatiseerde logistieke processen kan veelal direct worden ingespeeld op de individuele wensen van consumenten en andere groepen van afnemers (e-commerce).

Het kunnen communiceren via internet met iedereen, waar en wanneer dan ook, geeft een extra impuls om zich met de eigen organisatie te concentreren op de kernactiviteiten (core business). Hierbij kunnen zowel met leveranciers als met afnemers samenwerkingsverbanden worden aangegaan waardoor de eigen organisatie deel gaat uitmaken van een alliantie of van een virtuele netwerkorganisatie.

Virtuele netwerk-  
organisatie

#### *Ad 2 Organisatorische beslissingen*

Organisatorische beslissingen zijn gericht op het scheppen van voorwaarden om een effectieve en doelmatige uitvoering mogelijk te maken. Deze beslissingen hebben bijvoorbeeld betrekking op de structurering van de organisatie, de planning van capaciteiten, de personeelsplanning en de financiële planning.

Bij deze organisatorische beslissingen zal het management rekening moeten houden met een aantal randvoorwaarden die betrekking hebben op:

- wettelijke voorschriften zoals de Arbowet (arbeidsomstandighedenwet), de Wet productaansprakelijkheid, de Wet ketenaansprakelijkheid, de Wet op de bescherming persoonsgegevens en de milieuwetgeving;
- (zelf ingestelde) gedragsregels bijvoorbeeld ten aanzien van ethiek en integriteit.

### Ad 3 Operationele beslissingen

Operationele beslissingen betreffen veelal:

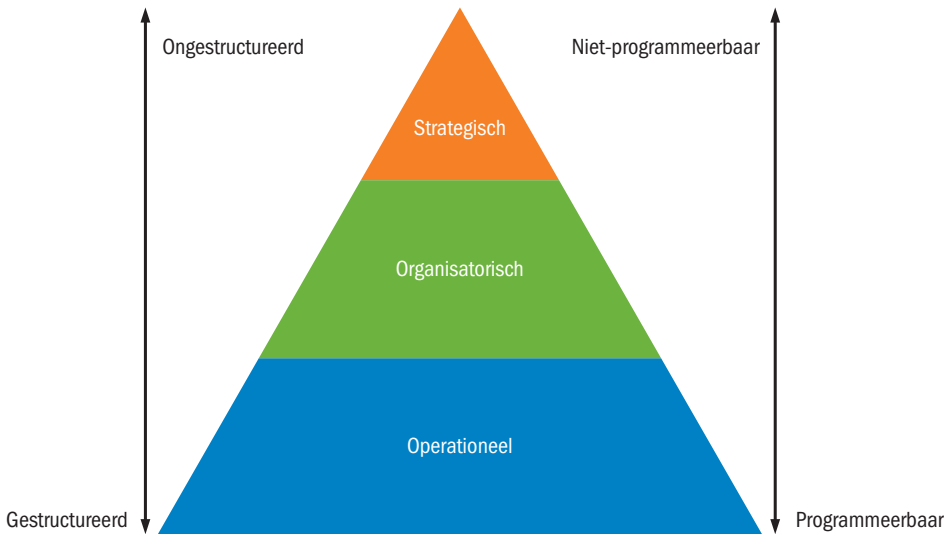
- de voorbereiding van de uitvoering (bijvoorbeeld het opstellen van een detailplanning); en
- de regeling van de uitvoering zelf, waaronder het bijsturen (bijvoorbeeld het reageren op een onverwachte storing bij een machine).

Hierna gaan we in op de beslissingshiërarchie, het besluitvormingsproces, en besluitvorming en veranderingsprocessen.

### Beslissingshiërarchie

De gegeven indeling van beslissingen hoeft niet parallel te lopen met de indeling in hiërarchische niveaus zoals deze in figuur 1.7 is weergegeven. De beslissingshiërarchie wordt wel als volgt afgebeeld:

FIGUUR 1.7 Beslissingshiërarchie



#### Programmeerbare beslissingen

*Programmeerbare beslissingen* zijn beslissingen die regelmatig zijn voorgekomen en voor problemen waar men ervaring mee heeft. Voor deze beslissingen kunnen specifieke procedures ontwikkeld worden. Immers, de factoren die voor het besluitvormingsproces van belang zijn, zijn gestructureerd weer te geven. Met behulp van softwareprogramma's kan het resultaat van de beslissing automatisch worden bepaald en kunnen eventueel alternatieven worden doorgerekend. Het gaat in deze gevallen om de regelmaat waarmee dit soort beslissingen (routinebeslissingen) wordt genomen. Een voorbeeld van een programmeerbare beslissing is het bepalen van het bestelmoment, dat is het moment waarop voorraden moeten worden aangevuld.

#### Niet-programmeerbare beslissingen

Met *niet-programmeerbare beslissingen* worden bedoeld beslissingen die moeten worden genomen in complexe situaties met als kenmerken dat:

- het onderkennen van relevante, niet altijd kwantificeerbare, factoren op zich al een probleem is; evenals
- het toekennen van 'gewichten' aan deze factoren; met andere woorden, het bepalen van het relatieve belang van elk van de onderkende factoren.

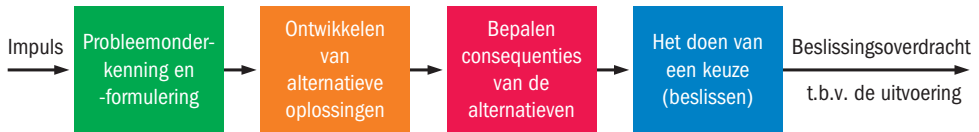
De informatie die bij dit soort beslissingen nodig is zal ongestructureerd zijn. Bedenk hierbij een beslissing over het wijzigen van het assortiment aan de hand van externe ontwikkelingen. Het bepalen van de relevante externe factoren en welke van doorslaggevend belang zijn is niet programmeerbaar. Door gebruik te maken van analyse tools met betrekking tot Big Data wordt ongestructureerde informatie uit verschillende bronnen met elkaar gecombineerd, om zo betekenis te kunnen geven aan de informatie.

Big Data

### Besluitvormingsproces

Beslissingen zijn het resultaat van besluitvormingsprocessen. Een besluitvormingsproces wordt schematisch in figuur 1.8 weergegeven.

FIGUUR 1.8 Besluitvormingsproces



In dit schema zijn twee hoofdfasen te onderkennen, te weten:

- 1 de probleemonderkenning (of probleemanalyse); en
- 2 de probleemoplossing.

Fundamenteel is de probleemonderkenning en -formulering. 'Problemen' moeten in dit verband worden gezien als interne gebeurtenissen (of situaties) of externe ontwikkelingen ten aanzien waarvan de leiding actie moet ondernemen.

Bij interne gebeurtenissen kan bijvoorbeeld worden gedacht aan brand, uitval van apparatuur, en niet gehaalde doelstellingen in deelprocessen. In het laatste geval zal het middenmanagement geëigende maatregelen moeten treffen.

Als externe ontwikkelingen kunnen worden genoemd:

- de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie;
- de globalisering;
- de vermaatschappelijking van organisaties met name door overheidsmaatregelen met als doel een vergroting van de invloed van overheid en samenleving (of groeperingen uit de samenleving) op het bedrijfsgebeuren;
- het zich wijzigende consumentengedrag;
- de verscherpte concurrentie.

Daarbij komt nog dat deze ontwikkelingen elkaar over en weer beïnvloeden. Het besluitvormingsproces wordt beïnvloed door:

- a *De structuur van de organisatie*  
Van belang zijn bijvoorbeeld de organisatievorm, het niveau in de organisatie waarop de beslissing moet worden genomen, de soort beslissing, en de bestaande overleg- en inspraakprocedures.  
In dit verband wordt gewezen op de huidige tendens tot plattere structuren, tot unitmanagement en logistiek management (management van een integrale goederenstroombeheersing).
- b *De communicatie*  
Communicatie als overdracht van informatie (feiten, ideeën, wensen) is een essentieel element in het besluitvormingsproces. In de fase van de probleemanalyse behoort ook te worden onderkend welke informatie nodig is voor de daaropvolgende fase van het besluitvormingsproces. De te verkrijgen informatie dient actueel, betrouwbaar en objectief te zijn.
- c *De motivatie*  
Het is duidelijk dat de houding van de participanten in het besluitvormingsproces zowel de duur van het proces als de kwaliteit van de beslissing kan beïnvloeden.
- d *De cultuur*  
De cultuur van een organisatie beïnvloedt het gedrag van haar leden en om deze reden moet het management voor het nemen van beslissingen rekening houden met de organisatiecultuur.

### **Besluitvorming en veranderingsprocessen**

In een beslissingsproces naar aanleiding van externe ontwikkelingen spelen niet alleen rationele factoren een rol maar ook de intuïtie.

Het gaat namelijk om:

- enerzijds het inschatten van de betekenis van – als relevant onderkende – externe ontwikkelingen voor de continuïteit van de organisatie en voor haar functioneren;
- anderzijds het inschatten van de invloed op het omgevingsgebeuren en van de gevolgen voor de organisatie zelf van de te nemen maatregelen.

Van de leiding wordt verwacht dat zij niet alleen tijdig veranderingen in haar omgeving onderkent, maar ook tijdig hierop weet in te spelen. Dit inspelen op nieuwe ontwikkelingen door de leiding heeft drie kernaspecten, te weten:

- 1 Het tijdig onderkennen van deze ontwikkelingen.  
Dit aspect vraagt van de leiding alertheid, communicatief vermogen en intuïtie. Het onderkennen impliceert een onderzoek naar de ‘impact’ op het bestaande strategische plan. Wanneer het onderzoek zou leiden tot de noodzaak het bestaande plan aan te passen, zal de leiding hierbij rekening moeten houden met de technische en financiële mogelijkheden waarover de organisatie beschikt.
- 2 Het onderkennen van de gevolgen van de te nemen maatregelen voor de interne organisatie.  
De hier bedoelde gevolgen liggen vaak in het personele vlak: personeelsuitbreiding of -reductie, functiewijzigingen, standplaatswijzigingen, structuuraanpassingen.  
De leiding staat hierbij voor de vraag hoe veranderingsprocessen te plannen en te beheersen. Essentieel voor een goed verlopend veranderingsproces is het volgende aspect.
- 3 De bereidheid van de medewerkers om de noodzakelijk geachte aanpassingen te ondersteunen en loyaal mee te werken aan de uitvoering hier-

van. Voor de medewerkers betekent veranderen evenwel onzekerheid; onzekerheid ten aanzien van het eigen functioneren, de eigen functie, de gedachte carrière, collegiale bindingen. Deze onzekerheid leidt tot weerstanden tegen de voorgenomen veranderingen.

Omdat de ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie veelal het functioneren van de organisatie als geheel beïnvloeden, zal een veranderingsproces ook de gehele organisatie betreffen.

Sleutelwoord bij veranderingsprocessen is *flexibiliteit*. Het belang van flexibiliteit is zodanig groot dat het aanpassingsvermogen van de organisatie aan veranderende omstandigheden wel wordt aangemerkt als een kritische succesfactor.

Het laat zich gemakkelijk inzien dat flexibiliteit op gespannen voet staat met starheid, gedetailleerdheid, complexiteit en lange communicatiekanalen. Vandaar ook de huidige strategische concepties.

Acceptatie van veranderingen is met name afhankelijk van:

- a *Het motivatievermogen van de leiding*. Immers de veranderingsbereidheid is even groot als de mate waarin de verandering door de leiding wordt gemotiveerd.
- b *De organisatiecultuur*. Als relatie met veranderingsprocessen wordt gezien dat:
  - bij de voorlichting omtrent verandering die aspecten van de cultuur naar voren worden gebracht die aansluiten op de te creëren nieuwe situatie;
  - de voorgenomen veranderingen al zo veel mogelijk worden aangeduid en/of verwerkt in de bestaande organisatie- en communicatiecultuur.

Flexibiliteit

1

## 1.3 Doelrealisatie

Een organisatie is omschreven als een groepering van mensen die in onderlinge samenwerking met behulp van middelen activiteiten ontplooiën om de doelstellingen van de organisatie te bereiken. Activiteiten nemen hierbij een centrale plaats in; enerzijds zijn zij gericht op het realiseren van opbrengstgevende prestaties, anderzijds veroorzaken zij kosten.

### 1.3.1 Organisatie als proces

Activiteiten in een organisatie zijn gebundeld in processen, waarbij een proces wordt gezien als 'een systematische opeenvolging van gelijkgerichte activiteiten'.

Activiteiten in een organisatie kunnen worden onderscheiden in:

- *Technische activiteiten*. Deze zijn gericht op de fysieke omzetting van middelen in producten of prestaties. Tot de middelen worden ook gerekend menselijke energie als mentale inspanning.
- *Bestuurlijke activiteiten*. Deze zijn gericht op planning (de voorbereiding tot uitvoerende activiteiten) én op control (de beheersing van de uitvoerende activiteiten).

Technische activiteiten

Bestuurlijke activiteiten

Achtereenvolgens bespreken we de organisatieprocessen, het transformatieproces en het waardekringloopproces.

### Organisatieprocessen

Processen waarin technische activiteiten zijn gebundeld, zijn bijvoorbeeld het inkoopproces, het productieproces, het verkoopproces, het personeels-

**Primair proces**

proces en het financiële proces. Deze processen worden wel aangeduid met de term functionele processen. De drie eerstgenoemde processen vormen samen het primaire proces in een productieorganisatie; de laatste twee processen worden aangemerkt als ondersteunende processen, ook wel secundaire processen genoemd.

Met de term 'primair proces' wordt tot uitdrukking gebracht dat het gaat om een (bedrijfs)proces waarin de kernactiviteiten van een organisatie plaatsvinden. Het voortbestaan van de organisatie is van dat proces afhankelijk, omdat hierbij de waarden toevoeging plaatsvindt. In plaats van één proces kan er ook sprake zijn van een groep van elkaar opvolgende ('geschakelde') functionele deelprocessen.

Het primaire proces als fysiek omzettingsproces kan ook betrekking hebben op bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van tijd (uitzendbureaus), van capaciteiten (wasserijs), van ruimte (hotel).

**Ondersteunende processen**

Ondersteunende processen zijn (bedrijfs)processen gericht op het tot stand brengen en in stand houden van de benodigde middelen van een organisatie, zoals het verwerven, inzetten, onderhouden en afstoten van gebouwen, machines, personeel, financiële middelen. Als bijzondere vorm van ondersteunende processen kunnen worden genoemd de regelende processen die gewoonlijk ten doel hebben de coördinatie van verschillende of van alle (bedrijfs)processen te verzorgen.

In zowel het primaire proces als in de secundaire processen (ondersteunende of regelende processen) vinden niet alleen technische activiteiten plaats maar ook bestuurlijke. Immers, de technische activiteiten dienen te worden geïnitieerd (opdracht tot uitvoering), de benodigde materiële hulpmiddelen behoren tijdig ter beschikking te worden gesteld en de bereikte resultaten zullen moeten worden vergeleken met de doelstelling (de opdracht). Technische activiteiten vragen dus om bestuurlijke activiteiten gericht op planning en control.

Ook bestuurlijke activiteiten zijn gebundeld in processen en wel in besluitvormingsprocessen. Aan besluitvormingsprocessen zijn verbonden kantoorprocessen waarin technische (uitvoerende) en ondersteunende activiteiten zijn ondergebracht.

**Transformatieproces**

Het fysieke omzettingsproces wordt ook wel aangeduid als een transformatieproces waarbij grond- en hulpstoffen worden omgezet - getransformeerd - in producten (goederen en/of diensten). Doelstellingen van een transformatieproces zijn het verkrijgen van:

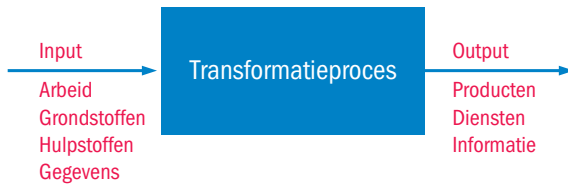
- a toegevoegde waarde, oftewel een opbrengst die hoger is dan de kosten van de 'input' van het transformatieproces; en van
- b winst als het verschil tussen opbrengst en totale kosten van de 'output'.

Een illustratie van het transformatieproces is in figuur 1.9 opgenomen.

Voornamelijk bij handels- en industriële ondernemingen zijn de uitvoerende activiteiten primair gericht op de doorstroming van fysieke goederen door de organisatie. Goed beschouwd is deze fysieke doorstroming een 'goederenbeweging': de goederen bewegen zich (op initiatief van de afdeling Inkoop) van leverancier naar de onderneming en vervolgens naar afnemers (in opdracht van de afdeling Verkoop).



FIGUUR 1.9 Transformatieproces

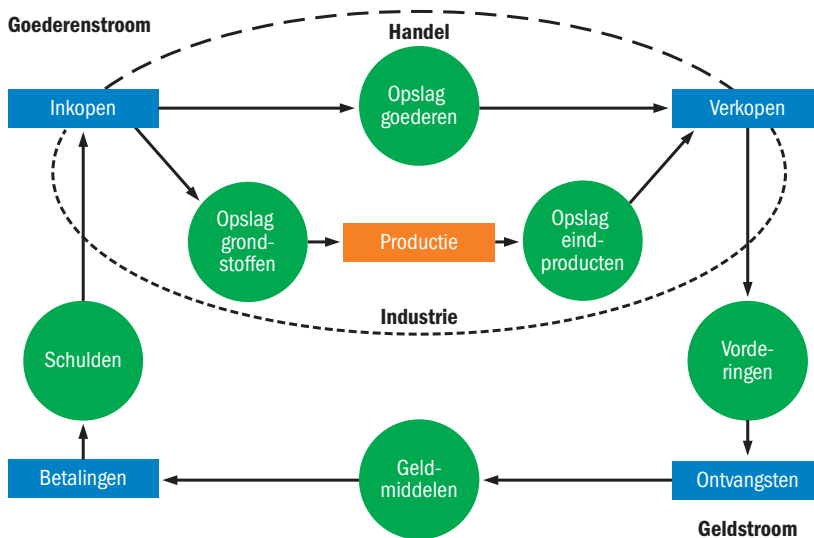


De zojuist genoemde fysieke goederenbeweging is ook een beweging van 'waarden'. De ingekochte goederen vertegenwoordigen namelijk waarde, die tot uitdrukking komt in het verschuldigd zijn van de tegenwaarde in geld aan de leverancier. Om betaling aan de leverancier te kunnen verrichten, dient de onderneming over geldmiddelen te beschikken. Bij de verkoop van goederen ontstaat een op geld waardeerbare vordering op de afnemers. Ontvangsten vanuit de vorderingen leiden tot toename van de geldmiddelen. Naast de goederenbeweging is dan ook een geldbeweging te onderkennen.

### Waardekringloopproces

Het verband tussen geld- en goederenbeweging wordt gewoonlijk weergegeven in het zogenaamde waardekringloopproces. Hierbij moet worden bedacht dat de weergave van de geldbeweging onvolledig is. Gewezen wordt bijvoorbeeld op betalingen aan personeelsleden, betalingen wegens diensten van derden, ontvangsten en betalingen vanwege kredieten, ontvangen subsidies. Figuur 1.10 geeft het waardekringloopproces weer.

FIGUUR 1.10 Waardekringloopproces



De betekenis van het waardekringloopproces is hierin gelegen dat het inzicht verschaft in de hoofdprocessen van een organisatie en wel in hun onderlinge samenhang. Deze samenhang kan bij organisaties met een goederenbeweging worden gekwantificeerd. Van deze kwantificering wordt gebruikgemaakt bij de controle op de gegevensverstrekking over de goederenbeweging.

Opgemerkt wordt dat goederen, diensten, prestaties en financiële middelen alle als 'waarden' van een organisatie kunnen worden aangemerkt. De term 'waardekringloopproces' kan de indruk wekken dat voor alle vormen van waarden een duidelijk kringloopproces is aan te geven, zoals voor handelsen productieorganisaties is geïllustreerd; dit is namelijk niet of niet zonder meer het geval. Bedacht moet worden dat het primaire proces het uitgangspunt blijft en dat het van de aard van het primaire proces afhangt in hoeverre een waardekringloopproces inzicht geeft in processamenhang en in te kwantificeren verbanden.

### 1.3.2 Organiseren

Wil een organisatie effectief en doelmatig zijn processen uitvoeren dan is het nodig het samenwerkingsverband tussen mensen te structureren. Achtereenvolgens gaan we in op structurering, personeelsbezetting, delegatie, organisatiestructuren, de netwerkorganisatie en cultuur.

#### Structurering

De structurering van de organisatie geschiedt op grond van de noodzaak tot arbeidsverdeling. Bij *arbeidsverdeling* wordt het totale complex van de te verrichten werkzaamheden allereerst gegroepeerd naar gelijksoortigheid en gelijkwaardigheid om vervolgens te worden toegedeeld aan personen of groepen van personen.

Voor de structurering van het samenwerkingsverband van mensen binnen een organisatie is het dan ook nodig dat wordt onderzocht welke activiteiten moeten worden verricht gezien aard en omvang van de te vervaardigen en/of te leveren producten (goederen en/of diensten). Op grond van het verkregen inzicht in de te verrichten activiteiten kan worden vastgesteld welke functies zullen worden onderscheiden en wat de inhoud van elke functie – het takenpakket – zal zijn. Hiertoe zullen functie- en taakbeschrijvingen worden opgesteld:

- Een functiebeschrijving geeft de doelstelling van een activiteit of van een verzameling activiteiten aan.
- Een taakbeschrijving geeft de inhoud van de functie weer, dus welke handelingen (taken) concreet moeten worden verricht om de gegeven doelstelling te bereiken.

Functie-  
beschrijving

Taakbeschrijving

#### Personeelsbezetting

Voor het vervullen van de gecreëerde functies zullen managers en medewerkers moeten worden aangetrokken. Elke functie heeft haar eigen takenpakket dat eisen stelt aan degene die dit takenpakket gaat uitvoeren. De te stellen eisen betreffen niet alleen kennis en ervaring maar ook het te verwachten gedrag van betrokkene. Hij zal bijvoorbeeld moeten kunnen samenwerken met anderen. Verder kunnen eisen worden gesteld ten aanzien van het kunnen motiveren, beslissen, ontwikkelen van ideeën en dergelijke. Tegen de achtergrond van de geformuleerde functie-eisen – het zogenaamde *functieprofiel* – worden medewerkers gezocht om tot een effectieve en doelmatige personeelsbezetting voor de organisatie te komen.

We zien dat organisaties in de verschillende branches hun werk anders gaan organiseren. Dit houdt bijvoorbeeld in dat organisaties niet alle specialismen in huis hoeven te hebben, maar steeds meer gebruikmaken van een flexibele schil rondom een kern van vaste medewerkers. Deze voortgaande flexibilisering zal leiden tot een ondernemend type werknemer. In voorbeeld 1.3 wordt deze trend aangeven.

### VOORBEELD 1.3

## Flexibel of toch vast? Trends voor 2015

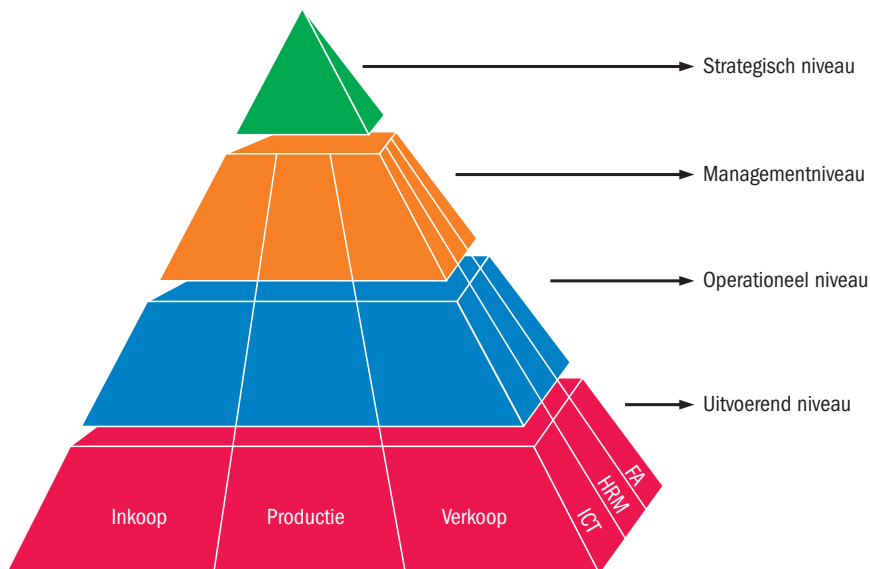
De arbeidsmarkt was in 2014 volop in beweging. Ondernemingen kozen massaal voor flexibele arbeid en vaste banen lijken uit de gratie. Het aantal ZZP'ers, gedetacheerden en uitzendkrachten groeit op dit moment met maar liefst 9% per jaar. Zolang de economie niet echt aantrekt blijven de belangen van werkgevers doorslaggevend in de balans tussen vraag en aanbod. Daarom zal naar mijn mening ook in 2015 volop gebruik worden gemaakt van ZZP'ers, payroll-, uitzend- en detachingsbureaus.

Bron: [www.hays.nl](http://www.hays.nl), 19 januari 2015

### Delegatie

Bij de structurering van de organisatie worden taken toegedeeld aan personen, wat gepaard gaat met een overdracht van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (*delegatie*) van de hoogste leiding naar lagere niveaus. In figuur 1.11 is schematisch aangegeven welke niveaus in de literatuur worden onderscheiden.

FIGUUR 1.11 Niveaus in een organisatie



**Strategisch niveau**

Het *strategisch niveau* in de organisatie is het niveau van het topmanagement. Het woord strategisch ziet op de aard van de te nemen beslissingen toe; deze beslissingen hebben betrekking op doelstellingbepaling en zijn verder gericht op de relatie met de omgeving.

**Management-niveau**

Het *managementniveau* is het niveau van middenmanagement. Hierbij gaat het om organisatorische (tactische) beslissingen; deze hebben betrekking op het toewijzen van middelen die nodig zijn om activiteiten te kunnen ontplooiën.

**Operationeel niveau**

Het *operationeel niveau* is het niveau van het lager management. Dit is er verantwoordelijk voor dat de uitvoering zodanig plaatsvindt dat de gestelde doelen worden bereikt met inachtneming van de daarbij geldende voorschriften.

**Uitvoerend niveau**

Op het *uitvoerend niveau* worden de (technische) activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd. Deze uitvoering wordt in de literatuur aangeduid met 'transaction processing'.

Delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden brengt met zich mee de noodzaak tot:

- a *Het afleggen van verantwoording* door de lagere niveaus aan de hogere. Het afleggen van verantwoording geschiedt niet alleen door de lagere niveaus (afdelingschefs, groepsleider, bazen), maar ook door de topleiding zelf. In het Burgerlijk Wetboek, boek 2, afdeling 9 is namelijk voorgeschreven dat de daarin genoemde rechtspersonen een jaarrekening (balans, winst-en-verliesrekening en de toelichtingen daarop) alsmede een jaarverslag dienen op te stellen.

**Corporate governance code**

In dit verband is de *corporate governance code* van belang. Voorbeeld 1.4 geeft bepaling II.1.5 weer. Het gaat hierbij om toezicht door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad op:

- het adequaat functioneren van de interne beheersingssystemen (de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen);
- het signaleren van bedrijfs- en financieringsrisico's;
- het naleven van relevante wet- en regelgeving.

**VOORBEELD 1.4**

## De Nederlandse corporate governance code 'Principes en best practice bepalingen' II.1.5

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart het bestuur in het jaarverslag dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Het bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing.

b *Coördinatie* van de gedelegeerde bevoegdheden.

Als gevolg van het structurerings- en delegatieproces is het complex van uitvoerende activiteiten ondergebracht in een gestructureerd geheel van primaire en ondersteunende processen. Vervolgens zijn bevoegdheden overgedragen door het topmanagement aan de onderscheidene procesmanagers. Het topmanagement zal tevens maatregelen moeten treffen om de *afstemming* van die gecreëerde processen op elkaar zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

c *Controle* op de gedelegeerde bevoegdheden.

Deze controle is noodzakelijk omdat het topmanagement verantwoordelijk is voor de wijze waarop en de mate waarin van de gedelegeerde bevoegdheden gebruik is gemaakt.

Delegatie van bevoegdheden betekent dus niet dat het topmanagement van zijn verantwoordelijkheden als leiding van de organisatie is ontheven.

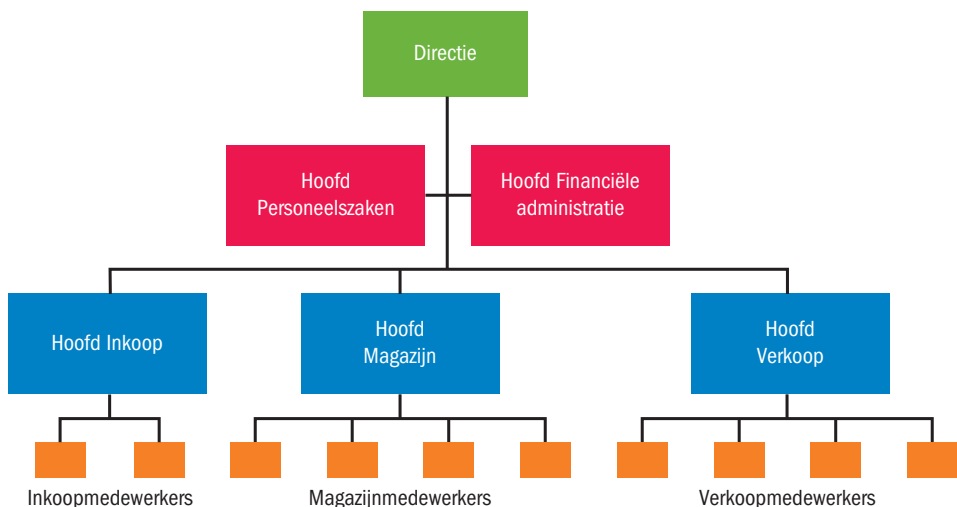
### Organisatiestructuren

Het resultaat van het delegatieproces is de zogenaamde formele organisatie, die met behulp van een structuurschema visueel kan worden weergegeven (zie figuur 1.12). Uit een structuurschema blijkt niet alleen de wijze waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden over afdelingen en mensen zijn verdeeld, maar ook de wijze waarop afdelingen en mensen tot elkaar in relatie staan.

Structuurschema

Omdat het structuurschema alleen functiebenamingen vermeldt, is een nadere precisering nodig van doelstelling en inhoud van de functies. Hiertoe dienen de hiervoor genoemde functie- en taakbeschrijvingen.

FIGUUR 1.12 Organisatiestructuurschema handelsbedrijf



Behalve groepering naar gelijksoortige verrichtingen (functies) kan ook groepering naar producten, markten, geografische plaats of projecten

plaatsvinden (product-, of marktgerichte organisatiestructuur, geografische of projectstructuur).

Bij een functionele indeling zijn de voornaamste functies: de commerciële functie (in- en verkoop), de technische functie (productie), de financiële functie (administratie en financiën) en de personeelsfunctie (personele en sociale zaken).

Er is een duidelijke *samenhang* tussen concrete *doelstellingen en organisatiestructuur*. Immers, het 'wat' (welke producten en/of diensten) zal moeten worden uitgewerkt naar processen om het 'wat' te realiseren. Analyse van die processen bepaalt welke functies nodig zijn, hoe die functies het beste kunnen worden gegroepeerd naar eenheden (afdelingen) en hoe aan de samenhang (én coördinatie) het beste vorm kan worden gegeven.

Als gevolg van de dynamische koppeling van de organisatie aan de omgeving zal ook een bestaande structuur op een zeker moment in heroverweging moeten worden genomen. Voor een bepaalde structuur is namelijk gekozen onder bepaalde omstandigheden, in een bepaalde fase van economische ontwikkeling en bij een bepaalde cultuur (zie hierna).

Volgens de contingentietheorie dient een duidelijke 'fit' te bestaan tussen de structuur van een organisatie en haar omgeving.

Tegen deze achtergrond kan worden gewezen op huidige tendensen naar:

- Platte of plattere organisaties (minder niveaus).  
Dit houdt een verdergaande delegatie van bevoegdheden in (dus naar lagere of laagste niveaus) als een noodzakelijk antwoord op de verscherpte concurrentie als gevolg van de globalisering en de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie.  
Verdergaande delegatie bevordert de flexibiliteit van de organisatie en mogelijk ook de motivatie en innovativiteit van de betreffende medewerkers. De coördinatie van besluitvorming en uitvoering op en tussen de niveaus wordt er evenwel niet gemakkelijker op.
- Decentralisatie van het management binnen de organisatie.  
Deze vorm van decentralisatie leidt tot het ontstaan van de zogenaamde *business units*. Hoewel de unitmanager een integrale businessverantwoordelijkheid heeft (winst- of resultaatverantwoordelijkheid), blijft de unit zelf een integrerend onderdeel van de moederorganisatie uitmaken.

### Netwerorganisatie

Vandaag de dag bestaat een toenemende belangstelling voor een netwerkorganisatie als samenwerkingspatroon van producenten, leveranciers en distributeurs. Deze samenwerking is erop gericht om sneller dan het individuele bedrijf dat kan, in te spelen op veranderingen in de markt, bijvoorbeeld door te komen met innovaties.

De samenwerking kan van tijdelijke aard zijn, geformaliseerd of informeel. Wanneer het samenwerkingspatroon zich niet als zodanig concreet naar de *samenleving* manifesteert, wordt gesproken van een *virtuele netwerorganisatie*. Casus 1.5 geeft een samenwerkingspatroon weer in de logistiek.

**CASUS 1.5****Bouwstart voor 'Venlo e-commerce Logistic Campus'**

Groep Heylen kondigt vandaag de bouwstart aan van wat het bedrijf de 'Venlo e-commerce Logistic Campus' noemt. Met een omvang van circa 140.000 vierkante meter wordt het groter dan eerder werd gemeld (13 hectare). Het wordt bijvoorbeeld ook iets groter dan het laatste dat Zalando liet bouwen, in Mönchengladbach (134.000 m<sup>2</sup>). Het gebouw van Groep Heylen, dat in de hoogte nog zou kunnen groeien, gaat fungeren als een 'collaborative warehouse'. Verschillende spelers kunnen profiteren van gedeelde voorzieningen en andere schaalvoordelen. Het concept achter de 'Venlo e-commerce Logistic Campus' kwam op initiatief van Groep Heylen tot stand, in samenwerking met Trade Port Noord Venlo, de provincie Limburg en de gemeente Venlo.

Bron: <http://twinklemagazine.nl/>, maart 2015

**Cultuur**

Voor het management is het van belang zich rekenschap te geven van de mate waarin de factor cultuur een rol speelt bij het functioneren van de organisatie. Zo is cultuur een belangrijke factor in situaties waarin strategische plannen moeten worden aangepast onder invloed van externe ontwikkelingen. Ook kan cultuur bijdragen tot versterking van de concurrentiepositie.

Organisatiecultuur (ondernemings- of bedrijfscultuur) wordt wel omschreven als: een gemeenschappelijke verstandhouding tussen leden van een organisatie ten aanzien van onderschreven of geaccepteerde waarden, normen, doelstellingen en verwachtingen.

De leiding dient zich bewust te zijn van het spanningsveld tussen:

- strategie (veranderingsprocessen als gevolg van externe ontwikkelingen);
- structuur (het samenwerkingspatroon van de leden van de organisatie);
- cultuur (een over functionele grenzen heen grijpende verstandhouding).

Wanneer bijvoorbeeld bevoegdheden niet duidelijk zijn afgebakend (structureel probleem), kan dit leiden tot spanningen tussen de medewerkers onderling (cultureel probleem).

**1.3.3 Dirigeren en coördineren**

In deze subparagraaf staan dirigeren en coördineren centraal.

**Dirigeren**

De overdracht van bevoegdheden brengt mee dat de functionarissen aan wie bevoegdheden zijn overgedragen (procesmanagers en eventueel zelfstandig werkende staffunctionarissen), dienen te weten wat hun taken zijn en hoe zij deze taken moeten uitvoeren.

Tot deze dirigerende functie van het (top)management kunnen worden gerekend:

Organisatie-  
cultuur

Dirigerende  
functie

- Het kenbaar maken van de te bereiken doelstelling.  
Voor de afdeling Verkoop blijkt bijvoorbeeld uit het verkoopplan welke afzet (de te verkopen hoeveelheden) in welke artikelen gerealiseerd moet worden. Voor de afdeling Productie geeft het productieplan de aantallen producten aan die in een bepaalde periode moeten worden vervaardigd. Ook separate werkopdrachten geven aan wat en hoeveel gefabriceerd moet worden.
  - Het informeren omtrent de toelaatbaarheid van te maken kosten door middel van een goedgekeurde kostenbegroting of kostenbudget.
  - Het doen opstellen van procedures en werkinstructies.  
*Procedures* zijn schriftelijke vastleggingen gericht op het regelen van de uitvoering. Procedures behoren een antwoord te geven op vragen als: welke handelingen moeten worden verricht, in welke volgorde, volgens welke methode, met welke hulpmiddelen?
- Procedures**  
Een *werkinstructie* geeft nadere richtlijnen ten aanzien van de wijze van uitvoering, bijvoorbeeld: een bedieningsinstructie voor een machine, een handleiding voor vertegenwoordigers.

### Coördineren

Als gevolg van de delegatie van bevoegdheden staat de leiding toch voor de vraag hoe zij de noodzakelijke coördinatie tot stand zal brengen tussen functionarissen die ieder voor een deel van de uitvoering van het totale beleid verantwoordelijk zijn gesteld.

De leiding zal dan ook voorzieningen moeten treffen om de coördinatie tussen de verantwoordelijke functionarissen (procesmanagers) te regelen. Tot deze voorzieningen kunnen worden gerekend:

- Procedures voor het bevorderen en handhaven van een optimale afstemming van de activiteiten binnen het primaire proces alsmede tussen deze activiteiten en die van de ondersteunende processen.
- Het bij één functionaris onderbrengen van een aantal direct aan elkaar gerelateerde processen. Bijvoorbeeld: het aanstellen van een logistiek manager die verantwoordelijk is voor de gehele keten van inkoop – opslag – productie – (verkoop) – transport.
- Het vaststellen van kwantitatieve en/of kwalitatieve normen waaraan de ‘output’ van elk proces moet voldoen.  
In dit verband moeten onder meer worden genoemd het budget, de opgestelde kwaliteitsnormen en de te gebruiken prestatienormen.

### 1.3.4 Controleren

Hiervoor is aangegeven hoe het management de doelstellingen van de organisatie vaststelt, plannen ontwerpt om deze doelstellingen te realiseren en het personeel van de organisatie opdraagt deze plannen uit te voeren. Het management kan hiermee uiteraard niet volstaan, maar dient ook maatregelen te nemen om zeker te stellen dat de plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit proces waarmee het management waarborgt dat vastgestelde plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd en gestelde doelen worden gerealiseerd, wordt management control genoemd. Daarmee wordt bedoeld het gehele systeem van beheersingsmaatregelen door en ten behoeve van het management.

Bij het ontwerpen van een *management-controlsysteem* staan het management onder meer de volgende instrumenten ter beschikking:

**Management-controlsysteem**



### 1 *Selectie van personeel*

Hierbij wordt personeel bij toetreding tot de organisatie zorgvuldig geselecteerd op zijn bereidheid zich conform de bedoelingen van het management te gedragen.

Voor de selectie van personeel kan gebruik worden gemaakt van een groot aantal methoden en technieken, zoals het houden van sollicitatiegesprekken, inschakelen van headhunters, afnemen van psychologische tests, houden van een assessment, aannemen van personeel na proeftijd en kiezen van personeel uit uitzendkrachten.

### 2 *Trainen en opleiden van personeel*

Door training en opleiding wordt personeelsleden bijgebracht hoe zij hun werkzaamheden dienen uit te voeren en welke 'arbeidsinstelling' hierbij van hen wordt verwacht. Hierdoor ontstaat meer zekerheid dat personeel zijn werk conform de bedoelingen van het management uitvoert.

### 3 *Organisatiecultuur*

De cultuur van een organisatie kan worden omschreven als de gemeenschappelijke normen van organisatieleden over de wijze waarop de organisatie en haar leden zich behoren te gedragen. De leiding van een organisatie kan door regelmatig te benadrukken welk gedrag zij van het personeel verwacht, door zelf het goede voorbeeld te geven (vooral in crisissituaties), enzovoort, een organisatiecultuur tot stand brengen waarbij de opvattingen van het management over het gewenste gedrag van de organisatieleden ook worden gedragen door het personeel zelf. Bij zo'n cultuur zal afwijkend gedrag van personeelsleden door hun collega's worden gecorrigeerd, waardoor ongewenst gedrag wordt voorkomen (sociale controle).

### 4 *Beloningssysteem*

Door de beloning van werknemers afhankelijk te stellen van de wijze waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren en van de behaalde resultaten, wordt meer zekerheid verkregen dat plannen op de juiste wijze worden uitgevoerd en dat gestelde doelen worden gehaald.

### 5 *Regels en procedures*

In regels en procedures wordt gedetailleerd vastgelegd hoe personeelsleden hun werkzaamheden dienen uit te voeren, waardoor de kans op ongewenst gedrag wordt verkleind.

### 6 *Controle (toetsing) van gedrag en resultaten (interne controle)*

Hierbij worden de wijze waarop personeelsleden hun werkzaamheden uitvoeren en de daarmee behaalde resultaten vergeleken met door het management vastgestelde normen (zoals vastgestelde plannen, te realiseren omzet). Als hierbij blijkt dat de uitvoering of de resultaten niet aan de eisen voldoen, zullen de personeelsleden hierop door het management worden aangesproken.

Bij het ontwerpen van het management-controlsysteem dient het management een aantal strategische keuzes te maken, zoals:

#### 1 *Veel of weinig control (loose or tight control)*

De gewenste mate van control is vooral afhankelijk van de intrinsieke motivatie van personeel om zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. Als deze motivatie sterk is, is er verder weinig control nodig. Soms is deze motivatie zeer sterk zonder dat de organisatie hieraan veel hoeft te doen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij vrijwilligers bij kerken en milieuorganisaties, die een sterke affiniteit hebben met de doelstellingen van de organisatie.

**Loose or tight control**

## 2 *Controlsysteem wel of niet baseren op risicoanalyse*

Bij het ontwerpen van het controlsysteem kan het management proberen elk ongewenst gedrag tegen te gaan. Vaak is het beter om het controlsysteem te baseren op risicoanalyse. Hierbij gaat men na welk gedrag de organisatie het meeste schaadt en worden maatregelen genomen om vooral dit gedrag te voorkomen. Een voorbeeld van een controlbenadering gebaseerd op risicoanalyse wordt geschetst in het zogenoemde COSO-rapport. Het COSO-rapport wordt in paragraaf 7.2 besproken.

## 3 *Control vooral baseren op interne controle of op zelfcontrole en sociale controle*

Bij het ontwerpen van het controlsysteem kan het management vooral gebruikmaken van interne controle als middel om ongewenst gedrag tegen te gaan. Hierbij wordt getoetst of personeelsleden de vastgestelde plannen goed uitvoeren en of de gestelde doelen ook worden gerealiseerd. Het management kan bij het ontwerpen van het controlsysteem ook vooral steunen op maatregelen als selectie, opleiding en training en op de organisatiecultuur om het personeel te motiveren zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. In feite wordt dan gesteund op de interne motivatie van personeelsleden, die tot gevolg heeft dat zij zelf regelmatig zullen nagaan of hun gedrag en hun resultaten in overeenstemming zijn met de bedoelingen van het management (zelfcontrole). Verder zullen bij een sterke organisatiecultuur de organisatieleden elkaar aanspreken op ongewenst gedrag (sociale controle). In dit boek zal vooral aandacht worden geschonken aan interne controle als middel om te realiseren dat organisatieleden zich conform de bedoelingen van het management gedragen.

## 4 *Controle van gedrag of van resultaten*

Bij controle van het gedrag wordt gerealiseerd dat organisatieleden zich conform de wensen van het management gedragen door in regels en procedures gedetailleerd vast te leggen hoe personeel zijn werk dient uit te voeren en vervolgens nauwgezet te controleren of het zich inderdaad aan deze regels en procedures houdt. Bij controle van resultaten richt men zich niet op het gedrag van personeelsleden, maar controleert men of hun gedrag de gewenste resultaten oplevert.

## 5 *Controle van financiële resultaten of ook van niet-financiële resultaten*

Veel traditionele controlsystemen zoals het budgetteringssysteem zijn gericht op toetsing van financiële resultaten als omzet, kosten en winst aan door het management gestelde normen (budgetten). Een nadeel hiervan is dat financiële resultaten het gevolg zijn van onderliggende bedrijfsprocessen en dat aan deze bedrijfsprocessen weinig aandacht wordt besteed. Het is dan ook gewenst om in het controlsysteem eveneens aandacht te schenken aan onderliggende bedrijfsprocessen door bewaking van niet-financiële prestatie-indicatoren als leveringssnelheid en klanttevredenheid. Een voorbeeld van een controlsysteem met veel aandacht voor onderliggende bedrijfsprocessen en niet-financiële prestatie-indicatoren is de Balanced Scorecard.

### Controlstrategie

Welke controlstrategie voor de diverse onderdelen van de organisatie gewenst zal zijn, is afhankelijk van de context waarin het systeem functioneert. Hierbij zijn vooral de volgende factoren van belang:

#### 1 *Aard van de organisatie of van het organisatieonderdeel*

Zoals hiervoor reeds is aangegeven, zullen organisaties als kerken en milieuorganisaties veelal kunnen rekenen op een sterke intrinsieke

motivatie van hun leden om zich conform de doelstellingen van de organisatie te gedragen, waardoor weinig control nodig is (loose control). Ook bij organisaties als researchinstellingen hebben de onderzoekers vaak een sterke affiniteit met hun onderzoek, waardoor weinig control nodig is. In organisaties waarbij de leden niet vrijwillig deel van de organisatie uitmaken (zoals in gevangenissen), zal de motivatie om zich conform de bedoelingen van het management te gedragen gering zijn, waardoor veel control nodig is om het gewenste gedrag tot stand te brengen (tight control). Verder zullen bureaucratische organisaties als overheidsorganisaties vaak in sterke mate steunen op regels en procedures om het gewenste gedrag tot stand te brengen.

## 2 *Omvang van de organisatie*

Bij kleinere organisaties kan het management de wijze waarop personeelsleden hun werkzaamheden uitvoeren doorgaans direct waarnemen en vindt control vaak vooral plaats door direct toezicht van het management (gedragscontrole). Bij grotere organisaties is direct toezicht veelal minder goed mogelijk en zal meer gebruik worden gemaakt van resultaatcontrole. Verder vertonen grotere organisaties vaak bureaucratische kenmerken en zullen zij daardoor geneigd zijn meer gebruik te maken van regels en procedures.

## 3 *Organisatiestrategie*

De organisatiestrategie geeft aan welke elementen van de bedrijfsvoering vooral het succes van de organisatie bepalen (kritische succesfactoren) en het controlsysteem zal zich vooral op deze elementen richten. Zo zal een bedrijf dat streeft naar het veroveren van een leidende positie in de bedrijfstak door het realiseren van zeer lage productiekosten een stringente controle van de productiekosten toepassen.

## 4 *Mensbeeld van het management*

Het beeld dat het management heeft van zijn werknemers heeft invloed op het ontwerp van het controlsysteem. Zo zullen managers die van mening zijn dat werknemers het beste functioneren als hen veel vrijheid en vertrouwen wordt geschonken, minder control toepassen en vaker gebruikmaken van middelen als selectie, opleiding en training en de organisatiecultuur om het gedrag van hun werknemers te sturen. Managers met minder vertrouwen in goede eigenschappen van de mens en daardoor in die van hun werknemers, zullen meer control toepassen en meer geneigd zijn gebruik te maken van middelen als regels en procedures en controle.

## 5 *Aard van de werkzaamheden*

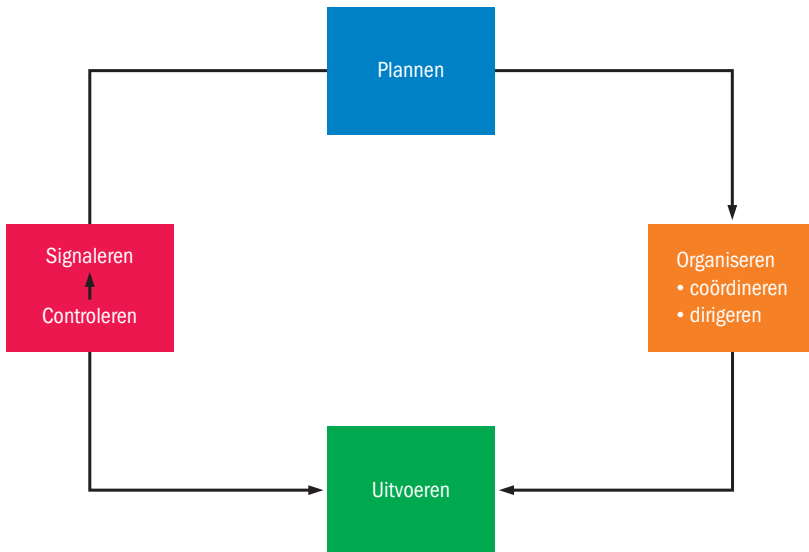
De aard van de werkzaamheden is ook van invloed op de controlstrategie. Zo is bij routinematige werkzaamheden de gewenste wijze van uitvoering veelal nauwkeurig bekend, waardoor vaak gekozen zal worden voor regels en procedures en voor gedragscontrole. Bij niet-routinematige werkzaamheden zal eerder voor resultaatcontrole worden gekozen. Ook zal voor resultaatcontrole worden gekozen als werknemers hun werkzaamheden buiten de organisatie verrichten, omdat gedragscontrole in de vorm van direct toezicht dan niet mogelijk is. Een voorbeeld zijn vertegenwoordigers die hun werkzaamheden bij klanten verrichten en die veelal worden beoordeeld (en beloond) op grond van de door hen gerealiseerde omzet.

Gedragscontrole  
Resultaatcontrole

### 1.3.5 Control

De hiervoor besproken functies van het management, te weten: plannen, organiseren en controleren gericht op een effectieve en efficiënte uitvoering, worden in figuur 1.13 weergegeven.

FIGUUR 1.13 Relatie managementfuncties/uitvoering



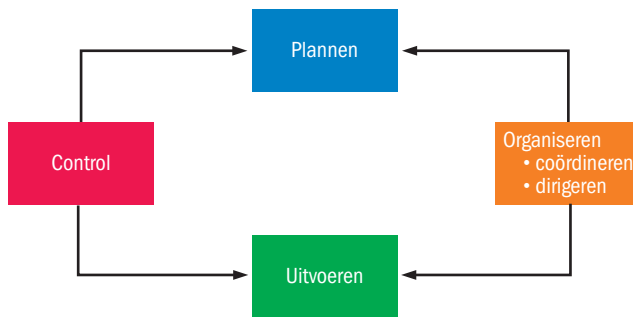
Uit de bespreking van de controlefunctie is gebleken dat het resultaat van de controleactiviteit bestaat uit het *signaleren* dat er ergens in de organisatie tekortkomingen zijn geconstateerd.

Met het constateren *dat* er afwijkingen zijn tussen het bereikte resultaat én de doelstelling (het gewenste resultaat) mag echter niet worden volstaan. De gevonden afwijkingen moeten namelijk worden geanalyseerd en beoordeeld. Uit de analyse zal moeten blijken wat de *oorzaken* zijn geweest die tot de geconstateerde afwijkingen hebben geleid. Op grond van deze kennis kunnen maatregelen worden getroffen om in de toekomst soortgelijke afwijkingen te voorkomen. Uiteraard zal in een later stadium moeten worden nagegaan in hoeverre deze correctieve maatregelen effect hebben gesorteerd (evaluatie). Afwijkingen tussen het bereikte en het gewenste resultaat hoeven niet altijd het gevolg te zijn van een onjuiste of minder juiste (wijze van) uitvoering; ook het gestelde doel – het gewenste resultaat – kan in de gegeven omstandigheden niet reëel zijn.

Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de leiding te hoog heeft gegrepen met haar doelstelling, zodat het verwezenlijken daarvan onrealistisch is of door omstandigheden onhaalbaar is geworden. Stel, dat het doel van een verkoopafdeling 6% omzetverhoging is, wat voor artikel A het behalen van een omzetvolume van 100.000 eenheden betekent. Wanneer de organisatie in de gegeven situatie niet meer dan 80.000 eenheden kan afzetten, zal de doelstelling moeten worden ‘bijgesteld’.

Het de hier gegeven uitbreiding is de controlefunctie van de leiding geëvolueerd tot wat in de Angelsaksische literatuur wordt aangeduid met *control*. Het controlproces omvat dan controle-, analyse-, correctie- en evaluatieactiviteiten. Op grond van hetgeen zojuist is besproken, zal in figuur 1.13 de functie van controleren moeten worden vervangen door control. Het resultaat van deze vervanging wordt in figuur 1.14 weergegeven. De cyclus die nu ontstaat wordt aangeduid met de term *managementcycle*.

FIGUUR 1.14 Managementcycle



In feite houdt control in: het onder controle houden – *het beheersen* – door managers van activiteiten die in de organisatie onder ieders verantwoordelijkheid plaatsvinden.

Dit geldt zowel voor het topmanagement als voor de procesmanagers en dan niet alleen voor wat betreft de primaire processen maar ook voor de ondersteunende, de secundaire processen.

Voor het *topmanagement* gaat het om het *beheersen* van het *gedrag* van de organisatie wat inhoudt:

- Control van de strategische en tactische doelstellingen.
- Control van het imago van de organisatie in de samenleving.  
Hieraan zijn vele, vaak nauwelijks meetbare kwalitatieve aspecten verbonden, zoals werkklimaat, arbeidsomstandigheden, milieubeleid, innovativiteit, ethiek en integriteit.  
De beoordeling van het gedrag van de organisatie is bovendien afhankelijk van de mate waarin overheidsvoorschriften worden opgevolgd. Hierbij is ook te denken aan de corporate governance codes en al dan niet geformaliseerde gedragsregels ten aanzien van bijvoorbeeld mensenrechten en ethiek.
- Control van het geheel van processen in de organisatie of met andere woorden: control van de organisatie als systeem.

Voor het *procesmanagement* gaat het om het realiseren van concreet gestelde procesdoelen, veelal uitgedrukt in kwantitatieve en/of kwalitatieve normen (procesindicatoren). Daarnaast spelen ook andere factoren een rol die van invloed kunnen zijn op een optimaal procesresultaat, zoals teamgeest, motivatie medewerkers, arbeidsomstandigheden, zorg ten aanzien van beschikbaar gestelde of nodig geachte middelen.

Control van de bedrijfsprocessen is van het grootste belang voor het functioneren van organisaties. Het is namelijk pas mogelijk met de organisatie in te spelen op de (te verwachten) ontwikkelingen in de samenleving wanneer de interne processen worden beheerst.

Voorwaarde voor het besturen van een organisatie is dan ook dat de organisatie zelf goed functioneert.

Een voorbeeld mag dit verduidelijken. Een piloot kan zijn vliegtuig alleen op koers houden en zo nodig de koers aanpassen aan veranderende weersomstandigheden wanneer hij weet dat het vliegtuig zelf technisch goed functioneert. De technische systemen (processen) dienen te worden beheerst. Zijn instrumentenbord vertelt hem of dit het geval is.

De centrale plaats die de beheersingsproblematiek in het functioneren van organisaties inneemt, heeft in de achterliggende jaren steeds meer aandacht gekregen en wel vanuit verschillende gezichtshoeken. Gewezen mag bijvoorbeeld worden op:

- COSO (COSO-IC 2013, COSO-ERM);
- de ISO 9000-certificering;
- de Balanced Scorecard;
- de Corporate Governance-codes

Hierbij is een duidelijke tendens waarneembaar, namelijk deze: organisaties moeten kunnen beschikken over een *gestructureerd systeem* van beheersingsmaatregelen. Deze maatregelen leiden tot controlactiviteiten waarbij het management ervoor moet zorgdragen dat ook de *kwaliteit* van de controlprocessen wordt beheerst.

Een ander opvallend verschijnsel is dat onderscheidene aspecten van procesbeheersing worden *geïntegreerd* in het beleid van topmanagement. Een en ander komt mede tot uiting in de gebruikte terminologie, zoals Total Quality Management (kwaliteitsbeheersing), kennismanagement (lerende organisatie), communicatiemanagement (ICT-ontwikkelingen).

### Interne Controle en Informatiecontrole

In verband met het besturen van een organisatie worden de termen Interne Controle en Internal Control (interne beheersing) genoemd en gebruikt. Interne Controle en Control zijn in dit boek gehandhaafd als afzonderlijke begrippen, elk met een eigen doelstelling. Interne Controle is een direct gevolg van de delegatie van bevoegdheden en richt zich dan ook op de wijze waarop en de mate waarin van deze bevoegdheden gebruik is gemaakt. Internal Control is een proces, in gang gezet door de leiding van een organisatie en het overige personeel, gericht op het met redelijke zekerheid aangeven of de doelstellingen gerealiseerd worden op het vlak van:

- effectiviteit en efficiency van de bedrijfsprocessen;
- de betrouwbaarheid van de financiële rapportage;
- de naleving van wet- en regelgeving.

Naast het begrip Interne Controle wordt er ook wel gesproken over de term 'Informatiecontrole' dat wordt gedefinieerd als 'de controle op de betrouwbaarheid van door het informatiesysteem geproduceerde informatie'. Daarbij wordt afgevraagd of alles wat geboekt (verantwoord) is, juist geboekt (verantwoord) is en of alles wat geboekt (verantwoord) had moeten worden ook daadwerkelijk geboekt (verantwoord) is.

### Beheersingsproces

Ter afsluiting van het inleidend deel van het zo belangrijke onderwerp 'Beheersing van activiteiten' wordt in figuur 1.15 het beheersingsproces weergegeven.

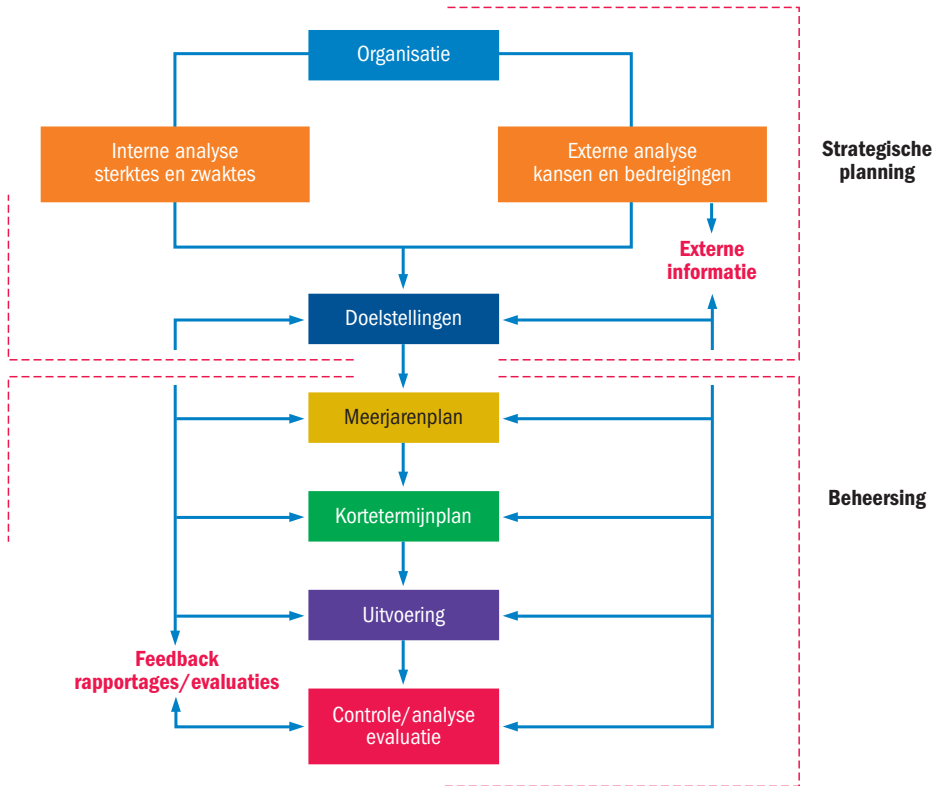
Als fasen in het beheersingsproces zijn te onderkennen:

- planning: het meerjarenplan ('programming');
- budgettering: het kortetermijnplan ('budgetting');
- uitvoering: procesmanagement-activiteiten (operating and measurement);
- controle en analyse;
- evaluatie.

Internal Control

Informatie-  
controle

FIGUUR 1.15 Beheersingsproces



Opgemerkt wordt dat het financiële beleid en de financiële planning binnen het beheersingsproces deel uitmaken van het meerjarenplan en het budget.

## 1.4 Communicatie

Uit het voorafgaande is gebleken dat:

- 1 Binnen de organisatie een samenwerkingspatroon van personen is gecreëerd om de onderscheidene doelstellingen van de leiding te realiseren. Wil dat samenwerkingspatroon ook echt functioneren, dan zullen tussen de personen binnen de organisatie goede en open onderlinge contacten moeten worden gelegd en onderhouden. Het gaat toch om het creëren en stimuleren van een teamverband.
- 2 De organisatie als open systeem relaties onderhoudt met haar omgeving. Enerzijds moet de leiding uit het oogpunt van doel- (of koers)bepaling op de hoogte zijn van wat zich afspeelt in de omgeving van de organisatie, anderzijds vereist doelrealisatie concrete, functionele contacten tussen leden van de organisatie met instanties en personen buiten de organisatie (overheid en overheidsinstellingen, leveranciers, afnemers, banken en dergelijke).

In beide situaties is communicatie in enigerlei vorm nodig; zij is het gevolg van de toegepaste arbeidsverdeling.

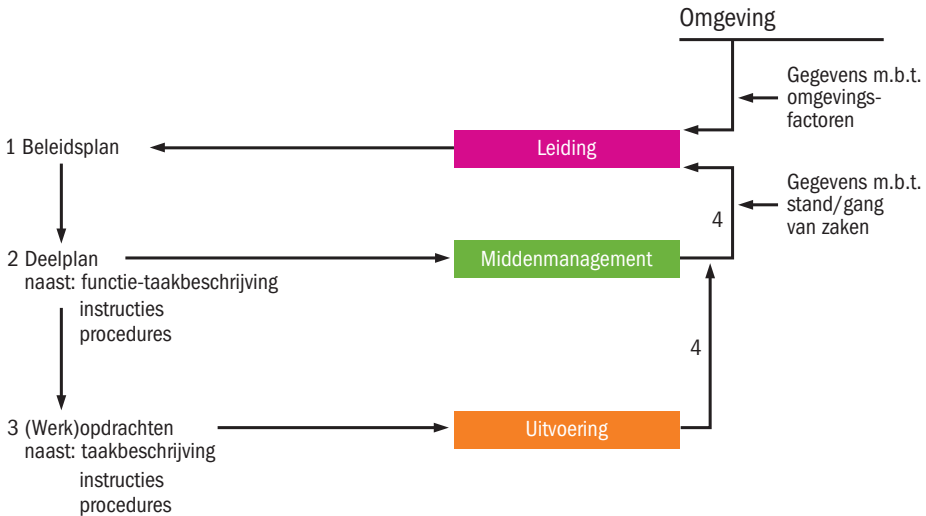
### 1.4.1 Begrip en doelstellingen

Communicatie kan worden omschreven als overdracht van gegevens (feiten, ideeën, meningen, wensen).

Veelal speelt communicatie zich af tussen mensen en/of groepen van mensen met behulp van ICT. Via desktop, laptop, tablet en smartphone met apps worden gegevens verstrekt dan wel ontvangen. Tevens zijn alledaagse voorwerpen verbonden via digitale netwerken en worden daardoor gegevens uitgewisseld (Internet of Things). Denk aan kassaterminals, weegapparatuur, thermostaten, auto's en goederen. Men spreekt dan ook wel van 'slimme' apparatuur. Communicatie is een essentiële voorwaarde voor het functioneren van een organisatie; zonder communicatie is effectuering van doel- (koers)bepaling en doelrealisatie niet mogelijk. Dit zal duidelijk worden gemaakt aan de hand van het in figuur 1.16 weergegeven schema.

Internet of Things

FIGUUR 1.16 Communicatie in de organisatie



#### Toelichting

##### Ad 1 Beleidsplan

Voor het opstellen van het beleidsplan (meerjarenplan en jaarplan) zijn zowel gegevens nodig over de omgeving als over de gang en stand van zaken in de organisatie zelf. Zonder communicatie zijn deze gegevens niet beschikbaar en kan geen goed beleidsplan worden opgesteld.

##### Ad 2 Middenmanagement

Het middenmanagement moet weten wat van haar wordt verwacht en op welke wijze zij haar taken zal moeten uitvoeren. Evenzeer moet zij in kennis worden gesteld van de genomen beslissingen. Dit alles vereist communicatie.

##### Ad 3 Uitvoering

Ook de uitvoerders moeten geïnformeerd worden over de werkzaamheden die zij hebben te verrichten en de wijze waarop deze werkzaamheden doelmatig kunnen worden uitgevoerd.



#### Ad 4 Communicatie

Ten slotte zullen middenmanagement en topleiding moeten weten in hoeverre het resultaat van de uitvoering overeenstemt met de gestelde doelen. Deze informatie is dan weer de basis om correcties in de uitvoering aan te brengen en/of het gestelde doel te herzien. Ook in deze fase is communicatie onmisbaar.

Met betrekking tot communicatie is eens het volgende gezegd: 'Alles lijkt met communicatie te maken te hebben, van de open deur van de directiekamer tot werkoverleg, van beeldscherm en internet tot publicatiebord.' Van de leiding mag dan ook een duidelijk beleid worden verwacht ten aanzien van communicatie (*communicatiemanagement*), een beleid dat *extern* gericht is op:

- 1 het verkrijgen van gegevens over externe ontwikkelingen;
- 2 het verkrijgen van bekendheid in de samenleving dan wel het handhaven of verbeteren van een gewenst 'imago';
- 3 het zorgvuldig voldoen aan wettelijk voorgeschreven rapportages;

En beleid dat *intern* is, is gericht op:

- 4 het tijdig en in duidelijke vorm verschaffen van informatie aan medewerkers over doelstellingen (koers) van de organisatie, over verwachte ontwikkelingen en intern gebeuren;
- 5 het (doen) informeren van de medewerkers over hun eigen functioneren en toekomstmogelijkheden in de organisatie;
- 6 het verkrijgen van informatie over niet (tijdig) bereikte doelstellingen, gesignaleerde ondoelmatigheden, niet of ten dele nageleefde voorschriften teneinde te kunnen bijsturen;
- 7 het verkrijgen van informatie over hetgeen bij de medewerkers leeft; hun ideeën en opvattingen over de gang van zaken in de organisatie.

Bij punt 1 gaat het om signalen uit de omgeving die relevant kunnen zijn voor de continuïteit en/of het functioneren van de organisatie. Van belang hiervoor kunnen zijn informele contacten met bijvoorbeeld politici en bankiers alsook contacten die gelegd worden op clubs, seminars, golfcourses.

Communicatie-  
management

1

---

#### VOORBEELD 1.5

### Hoe gebruik ik social media als ondernemer?

Social media zijn niet meer weg te denken. Meer dan driekwart van de Nederlandse bevolking kent Facebook, YouTube, Twitter en LinkedIn. Het is ook een eenvoudige manier om (potentiële) klanten te bereiken.

Slechts een kleine groep mkb'ers gebruikt social media actief voor hun bedrijf. De voornaamste reden hiervoor is onwetendheid. Dit blijkt uit het BusinessLocus-onderzoek van Motivaction onder ruim 1.200 ondernemers. Via social netwerken is het eenvoudig om koude contacten op te warmen. Je kunt zien wat jouw potentiële klanten op social media bezighoudt. Door actief te reageren op vragen of ze interessante content te sturen, kom je vaker bij ze in beeld. Als je iemand genoeg hebt opgewarmd kun je hem of haar benaderen voor een kop koffie en hopelijk iets verkopen. Je zult zien dat je in negen van de tien gevallen een ja krijgt op je verzoek tot kennismaking.

Bron: [www.mkb servicedesk.nl](http://www.mkb servicedesk.nl), juli 2015

---

Ook alertheid van de eigen medewerkers in hun contacten met derden is van belangrijke betekenis. Denk hierbij aan het gebruik van sociale media. In voorbeeld 1.5 wordt de werking van sociale media voor ondernemers aangegeven.

Aan de punten 4, 5 en 7 moet een achtergrondbetekenis worden toegekend. De te verstrekken en de te ontvangen informatie behoort geen formaliteit te zijn, maar moet in wezen ten doel hebben de *betrokkenheid* van alle medewerkers bij het ondernemingsgebeuren *te optimaliseren*. Immers, betrokkenheid leidt tot:

- motivatie (en daardoor tot een betere uitvoering);
- een positieve beïnvloeding van de cultuur;
- een groter aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden.

Uiteraard zullen bij het treffen van maatregelen ter verbetering van de communicatie *kosten* en *baten* tegen elkaar moeten worden afgewogen. Gezien het grote belang van een effectieve en doelmatige communicatie voor het functioneren van een organisatie, wordt ook communicatie wel als een *kritische succesfactor* aangemerkt.

#### 1.4.2 Communicatieproces

Communicatie is een proces waarin de volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

- 1 het formuleren door de afzender van het over te brengen bericht (de over te dragen gegevens);
- 2 het transporteren van het bericht naar de ontvanger waarbij al dan niet gebruik wordt gemaakt van communicatiemiddelen (tablet, desktop, e-mail, internet en sociale media);
- 3 de ontvangst van het bericht door de geadresseerde en zijn interpretatie hiervan;
- 4 de reactie van de ontvanger.

Wil het communicatieproces goed verlopen, dan vereist dit van de *afzender* dat hij in de eerste plaats duidelijk, nauwkeurig en volledig is in de formulering van het bericht.

De afzender wil toch misverstanden en onjuiste interpretatie door de ontvanger voorkomen. Dit houdt dan wel in dat hij zijn formulering moet afstemmen op de persoon van de ontvanger, met andere woorden rekening dient te houden met diens niveau van kennis en ervaring en – voor zover bekend – met diens gedragspatroon.

Daarnaast behoort de afzender het bericht tijdig te doen toekomen aan de ontvanger; tijdig in de zin van niet te vroeg maar ook niet te laat.

De *ontvanger* moet er voor een goed verlopend communicatieproces zeker van kunnen zijn dat het bericht hem bereikt zoals dit door de afzender was bedoeld; het moet voor hem eenduidig zijn. Bij twijfel zal hij zijn interpretatie van het bericht moeten verifiëren bij de afzender om de gewenste zekerheid te verkrijgen.

In een organisatie kunnen de communicatieprocessen als volgt worden onderscheiden:

- 1 *De gestructureerde of geformaliseerde communicatieprocessen*. In instructies en procedures – of soms ad hoc – is voorgeschreven: wie met wie

communiceert, waarover wordt gecommuniceerd en hoe de communicatie plaatsvindt.

- 2 *Het informele communicatieproces.* Tot dit proces behoren alle niet-voorgescreven uitwisselingen van feiten, meningen, wensen en dergelijke, tussen de leden van de organisatie onderling. Deze communicatie is dan ook niet gebonden aan de functie die in de organisatie wordt vervuld.

Beide typen van communicatieprocessen kunnen extern of intern gericht zijn. Extern gerichte communicatie kan:

- wettelijk zijn voorgeschreven;
- inherent zijn aan extern gerichte functies in de organisatie (verkoop, public relations (PR), reclame);
- voortvloeien uit informele contacten van medewerkers met personen buiten de organisatie (social media, sociale netwerk).

Met name de laatste twee contacten zijn van belang voor het beeld dat in de samenleving wordt gevormd over de organisatie. Behalve door het gedrag van de medewerkers zelf en hun uitlatingen over de organisatie, kan dit beeld (*corporate image*) positief of negatief worden beïnvloed door publicaties in dagbladen en tijdschriften.

Het behoort tot de taak van PR-functionarissen de kwaliteit van de communicatie te bewaken.

Bij interne communicatie kunnen de volgende communicatiestromen worden onderscheiden:

- *Verticale communicatie* loopt van directie naar de medewerkers en andersom. Top-downcommunicatie is een vorm van verticale communicatie waarbij het informeren van de medewerkers door het management over besluiten en beleid centraal staat. Bottom-up communicatie is vooral gericht op het afleggen van verantwoording aan de leiding. Naast het gebruik van rapporten kan de leiding ook gebruikmaken van management by walking around, waarbij de leiding tijd neemt om op de werkvloer te horen wat er speelt.
- *Horizontale communicatie* is uitwisseling van informatie tussen medewerkers met eenzelfde positie in de organisatie.
- *Diagonale communicatie* is de communicatie tussen diverse niveaus in een organisatie die niet verloopt via horizontale of verticale lijnen. Zij doorkruist de bestaande, hiërarchische organisatiestructuur.

Verticale  
communicatie

Horizontale  
communicatie

Diagonale  
communicatie

De *kwaliteit van de interne communicatie* wordt bepaald door factoren als:

- leiderschapstijl: bereidheid tot communicatie; het willen luisteren; duidelijkheid ten aanzien van doelstellingen, plannen en gedelegeerde bevoegdheden;
- structuur: duidelijkheid van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- cultuur: dialoog, openheid, zelfkritiek;
- mensen: vaardigheden op het gebied van presentaties, vergaderen, het houden van bijeenkomsten;
- gelegenheden tot informeel overleg: kantine, sportzaal.

### 1.4.3 Wijzen van communicatie

Communicatie kan op verschillende manier plaatsvinden. Op welke wijze gecommuniceerd zal worden, wordt bepaald door de vraag of de ontvanger

mondeling, schriftelijk dan wel digitaal moet worden geïnformeerd. De beantwoording is afhankelijk van:

- de aard, omvang en vertrouwelijkheid van het bericht;
- de persoon, en diens functie, voor wie het bericht bestemd is;
- de kosten verbonden aan het communicatiemedium.

Voor interne communicatie kunnen de volgende kanalen worden ingezet:

- *persoonlijk*: werkoverleg, afdelingsoverleg, contacten met de OR, gesprekken met leidinggevenden, vergadering, (telefoon)gesprekken, e-mail, opleidingen en trainingen;
- *interne media*: e-mail/twitter/blogs/wiki's, intranet, publicatiebord, personeelsblad, nieuwsbrieven, rapporten, ideeënbuis, tevredenheidsonderzoek, directiemededelingen/directienotulen en jaarverslagen.

## Wiki's Blogs

Wiki's kunnen ingezet worden voor het in samenwerking ontwikkelen van feitelijke informatie. Daar waar blogs uitstekend geschikt zijn voor reflectie en discussie over de voortgang van het werk, projecten, klachten van klanten, enzovoort, lenen wiki's zich bij uitstek voor het expliciteren van opgedane kennis en ervaring. Zo worden door productiebedrijven de eigenschappen van de te gebruiken apparatuur en materialen via wiki's vastgelegd. De handleiding, de opbergplek, het vervangingsmoment en gebruiksinformatie zijn zodoende voor iedereen eenvoudig in te zien en bij te houden. Wiki's kunnen eenvoudig en gratis gestart worden op bijvoorbeeld etouch.net, pbwiki.com of socialtext.com.

Middelen die ingezet kunnen worden ten behoeve van de externe communicatie zijn bijvoorbeeld:

reclame, verpakking, helpdesk, advertenties, verkoopgesprekken, brochures, sponsoring, social media, jaarverslagen, website, en mailing.

### Ontwikkelingen

De snelle ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie hebben evenwel nieuwe mogelijkheden geopend waarbij onder meer te denken valt aan:

- 1 het nieuwe werken;
- 2 bring your own device;
- 3 social media.

#### *Ad 1 Het nieuwe werken*

Bij het nieuwe werken kiest een medewerker zelf de werkomgeving of de ruimte die bij zijn activiteit past. Het thuiswerken is daar een voorbeeld van. Hierdoor kan er ook een betere balans gezocht worden tussen werk en privé, maar ook tussen file en rijden. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken zorgt ervoor dat de medewerker de omgeving kan kiezen waar hij zich voor een bepaalde activiteit het prettigst bij voelt en daardoor stijgt de productiviteit en effectiviteit van medewerkers. Bij het nieuwe werken zijn goede ICT-voorzieningen nodig zoals:

- Werkplek in de cloud (Online Desktop);
- Papierloos vergaderen met iPad's;
- Managed Wifi voor ongestoorde draadloze verbinding op kantoor;
- Video conferencing (Bij de meest gangbare vorm van videoconferencing staan twee beeldschermen op verschillende locaties via internet met

elkaar in verbinding waarbij niet alleen een camerabeeld verzonden wordt, maar ook data, bijvoorbeeld een Powerpoint-presentatie, gedeeld kunnen worden.)

- Unified communications (Via unified communications is het mogelijk om mobiel, tablet, laptop en videoconferentie met elkaar te verweven. Op deze manier is rechtstreekse ontmoeting mogelijk zonder dat kostbare reizen gemaakt moeten worden.)
- Document management oplossingen (Document management oplossingen maken papieren documenten overbodig. In plaats daarvan zijn alle documenten digitaal beschikbaar voor iedereen die daarvoor toegang heeft (intern of extern) en vanaf iedere plaats te raadplegen.)
- Interactieve schermen voor vergaderruimtes.

Daarnaast zullen organisaties moeten zorgen dat de diverse ruimtes in het kantoor geschikt zijn voor verschillende activiteiten (vergaderen, in stilte werken, ontmoeten) en goede faciliteiten voor thuiswerken (goede werkplek en ICT in de cloud) geregeld zijn.

#### *Ad 2 Bring your own device*

Bring Your Own Device (BYOD) is een bedrijfsconcept waarbij personeel apparatuur naar het werk meebrengt die niet wordt uitgeleverd door de werkgever. Veelal bestaat dat uit de eigen mobiele apparatuur, zoals laptops, tablets en smartphones. Het voordeel hiervan is een toename in productiviteit omdat personeel vaak beter uit de voeten kan met zelfgekozen apparatuur. Dit heeft echter veel gevolgen voor de mobiele infrastructuur en het datacenter en de helpdesk moeten erop voorbereid zijn. Andere nadelige gevolgen liggen op het beveiligingsvlak. Een verloren smartphone of tablet kan grote gevolgen hebben voor een bedrijf als de zakelijke gegevens hierop niet zijn afgeschermd of op afstand gewist kunnen worden.

#### *Ad 3 Social media*

Het gebruik van social media heeft grote impact op organisaties en hun omgeving. Niet alleen communiceert de buitenwereld over de organisatie en haar producten of diensten, maar ook medewerkers communiceren intern en extern via nieuwe kanalen.

De medewerkers onderhouden via sociale media met hun smartphones contacten met elkaar. Dit contact heeft effect op de sociale kant van de organisatie. Door slordige en onzorgvuldige communicatie via social media ontstaan sneller misverstanden. Ook naar de buitenwereld toe. Daarom dient een organisatie beleid hierover op te stellen en gericht gebruik te maken van sociale media. Sociale media zoals Facebook kunnen ook als kanaal worden ingezet voor marketing en PR, service, webcare en verkoop. Klanten kunnen via deze media attent gemaakt worden op nieuwe producten. Zo kan een onderneming gebruikmaken van tevreden klanten door ze te vragen het bedrijf op de sociale media te 'liken'. De internetsite geeft dan de verdere informatie en kan tevens dienen voor de centrale ingang van klanten (single point of entry) voor de verdere afhandeling van de order. Bij webcare wordt door het bedrijf actief gereageerd op vragen of klachten over het bedrijf in sociale media. In casus 1.6 wordt een toepassing van sociale media bij H&M weergegeven.

**CASUS 1.6****Sociale media bij H&M**

H&M heeft een social mediaroom op haar site, waar ze alles wat er over H&M verschijnt op sites, blogs en twitter, bij elkaar zet. Behalve dat H&M de informatie verzamelt, speelt het bedrijf er direct op in. Zo jammerde ene Liesbeth via Twitter dat ze het zo erg vond dat ze een leuk jurkje niet meer in haar maat had kunnen scoren. H&M speelde daarop in door haar een bericht te sturen: 'Beste Liesbeth, we hebben het jurkje dat jij graag wilt nog wel in een ander filiaal. Zullen we het naar je toesturen?' Dat noem ik klantgericht; je herkent een vraag of klacht en speelt er persoonlijk op in.

Bron: [www.prikkelmagazine.nl](http://www.prikkelmagazine.nl)

**Samenvatting**

In dit hoofdstuk zijn enkele aspecten van het functioneren van organisaties besproken die een algemeen kader vormen voor de plaats en het functioneren van de administratieve organisatie binnen een huishouding. Uitgangspunt bij de behandeling van de hiervoor bedoelde aspecten zijn de concreet geformuleerde doelstellingen van de organisatie, gebaseerd op bekende én vooronderstelde ontwikkelingen in de samenleving (systeembenadering). Realisatie van doelstellingen impliceert het ontplooiën van activiteiten en de structurering van activiteiten in processen.

Bij de bespreking van de functies van de leiding komt naar voren dat veelal keuzen moeten worden gemaakt ten aanzien van doelstellingen, van wijzen waarop doelstellingen kunnen worden bereikt, en van te treffen bijsturingmaatregelen. Het keuzevraagstuk leidt tot besluitvormingsprocessen op onderscheidene niveaus in de organisatie.

Bij functies van de leiding van organisaties gaat het enerzijds om de planningfunctie – het bepalen van concrete doelstellingen –, anderzijds om maatregelen die de realisatie van deze doelstellingen mogelijk moeten maken. Hierbij komen ter sprake: de delegatie van bevoegdheden, samenwerkingsverbanden van personeelsleden (structuur en cultuur), regelingen met betrekking tot uitvoerende activiteiten (procedures en instructies) alsmede de maatregelen om te waarborgen dat plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Van wezenlijk belang is dat de resultaten van de onderscheiden processen beantwoorden aan de gestelde doelen en daarmee ook aan de doelstellingen van de organisatie zelf. Essentieel voor doelbepaling en doelrealisatie (planning en control) is een effectieve en doelmatige communicatie. Communicatie enerzijds tussen topleiding, middenmanagement en uitvoerders, anderzijds tussen interne functionarissen en externe instanties gericht op zowel het extern gebeuren (de omgeving) als op het intern gebeuren.

# Vragen

- 
- 1.1** Wat is een organisatie?
  - 1.2** Wat is het verschil tussen een bedrijf en een onderneming?
  - 1.3** Wat is kenmerkend voor een organisatie?
  - 1.4** Wat is een systeem en hoe worden systemen wel onderscheiden?
  - 1.5** Hoe kan een organisatie als systeem worden getypeerd?
  - 1.6** Wat is de betekenis van de systeembenadering voor een organisatie?
  - 1.7** Wat is de doelstelling van een organisatie en op welke wijze kan hieraan concrete inhoud worden gegeven?
  - 1.8** Welke onderscheidingen worden gemaakt ten aanzien van het plannen?
  - 1.9** Welke zijn de functies van de leiding van een organisatie? Licht deze functies in het kort toe.
  - 1.10** Wat is de doelstelling van een meerjarenplan en wat is het verschil met een scenario?
  - 1.11** Wat wordt onder delegatie verstaan en welke zijn de consequenties van delegatie van bevoegdheden?
  - 1.12** Welke niveaus zijn in een organisatie te onderkennen?
  - 1.13** Wat wordt bedoeld met strategisch management?
  - 1.14** Hoe kunnen activiteiten worden onderscheiden en wat is de betekenis hiervan voor het functioneren van organisaties?
  - 1.15** Wat wordt verstaan onder een primair proces en is er verschil tussen een primair proces en een transformatieproces?
  - 1.16** Kunt u voorbeelden geven van ondersteunende processen en wat is naar uw mening karakteristiek voor deze processen?
  - 1.17** Wat voor nut heeft het om bij processen in een organisatie te onderkennen dat er sprake is (kan zijn) van een transformatieproces en een waardekringloopp proces?

- 1**
- 1.18** Wat is de betekenis van een organisatiecultuur voor de leiding?
  - 1.19** Wat wordt verstaan onder management control?
  - 1.20** Welke instrumenten kunnen bij management control worden gebruikt?
  - 1.21** Wat wordt verstaan onder interne controle?
  - 1.22** Wat wordt verstaan onder zelfcontrole?
  - 1.23** Wat wordt verstaan onder sociale controle?
  - 1.24** Welke strategische keuzes dienen bij het ontwerpen van een management-controlsysteem te worden gemaakt?
  - 1.25** Wat houdt budgettering in?
  - 1.26** Wat is de relatie van een budget tot een meerjarenplan?
  - 1.27** Hoe worden budgetten onderscheiden?
  - 1.28** Wat wordt onder beslissen verstaan?
  - 1.29** Wat zijn strategische beslissingen? Noem enkele factoren die hierbij van invloed kunnen zijn.
  - 1.30** Hoe verloopt een besluitvormingsproces?
  - 1.31** Welke factoren beïnvloeden het besluitvormingsproces?
  - 1.32** Wat wordt verstaan onder een veranderingsproces; naar aanleiding waarvan kan een dergelijk proces ontstaan en welke aspecten zijn aan veranderingsprocessen verbonden?
  - 1.33** Hoe kan communicatie worden omschreven?
  - 1.34** Waarom wordt een goede communicatie van essentiële betekenis geacht voor het functioneren van een organisatie?
  - 1.35** Hoe worden communicatieprocessen onderscheiden?
  - 1.36** Beschrijf de nieuwe mogelijkheden die ontstaan zijn door de snelle ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie.