

De essentie van
administratieve organisatie

Belangrijke modellen binnen de administratieve organisatie

Wim Fennis
Jan-Pieter Schilderinck

Tweede, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2014

Deze modellen horen bij de tweede, herziene druk van *De essentie van administratieve organisatie* van Wim Fennis en Jan-Pieter Schilderinck.

© 2014 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen.

Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN: 978 90 469 0414 5

NUR: 786

Inhoud

I Het PBI-model | 4

II Het COSO-model | 6

- 1 Inleiding | 6
- 2 Het COSO-huis | 6
- 3 Corporate Governance, SOx en code-Tabaksblad | 8
- 4 Harde en zachte controlemaatregelen | 9

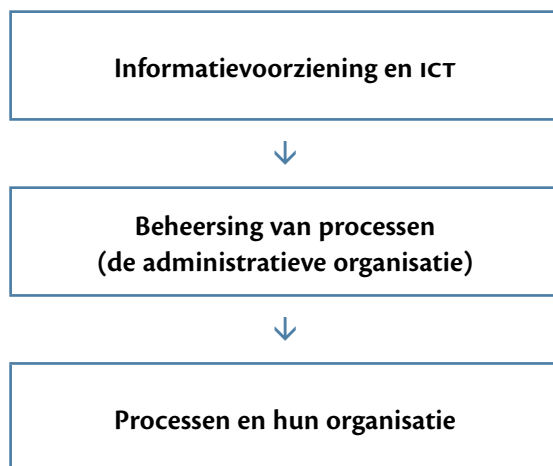
I Het PBI-model

Bij het verkopen van vlees in een slagerij speelt het koelproces een belangrijke rol. Indien vlees of vleeswaren niet voldoende zijn gekoeld, treedt kwaliteitsverlies op en op een bepaald moment is het vlees zelfs bedorven en onverkoopbaar. Constante koeling van de vitrines en een goed functionerende koelcel zijn voor een slagerij dus van essentiële betekenis.

De inrichting van processen als dit koelproces is complex. Om de verschillende aspecten goed in kaart te brengen en risico's zo veel mogelijk uit te sluiten wordt gebruikgemaakt van het PBI-model.

PBI staat voor **procesbeheersingsinformatie**. Het PBI-model is een hulpmiddel binnen het vakgebied van de administratieve organisatie om ten eerste meer inzicht te verkrijgen in de opbouw van processen en procesrelaties, en ten tweede diezelfde processen en procesrelaties te beheersen. Het inzicht wordt verkregen door de functionele processen zo helder en compleet mogelijk te beschrijven. Voor het beheersen van de processen is het vooral van belang een inventarisatie te maken van de risico's die invloed kunnen hebben op het procesverloop.

Het PBI-model in schemavorm:



De basis voor het PBI-model bestaat uit de bedrijfsprocessen. Het ontwerpen van deze processen en vervolgens het (beter) beheersen ervan staat hierbij centraal.

Handelsonderneming Beter met een Bed slaagt er maar niet in om de geplande afzet van 3000 bedden in 2012 te behalen. Als het zo doorgaat met de verkopen, mag men blij zijn als er 2200 bedden worden verkocht.

De controller van Beter met een Bed kijkt zorgvuldig naar de procedure met betrekking tot de orderpicking en constateert een aantal tekortkomingen in het magazijn. Hij stelt vast dat de verantwoordelijke expeditiechef onvoldoende controleert of de vrachtbrieven wel de juiste informatie bevatten voor een tijdige en correcte aflevering. Daardoor komt het gere-

geld voor dat een klant een verkeerd bed geleverd krijgt, meestal een bed met de verkeerde afmetingen. Het gevolg is dat er veel tijd verloren gaat aan het herstellen van vergissingen. Bovendien levert een foutieve levering behoorlijk wat ergernis bij de klanten op, waardoor de naam van de onderneming flink wordt beschadigd.

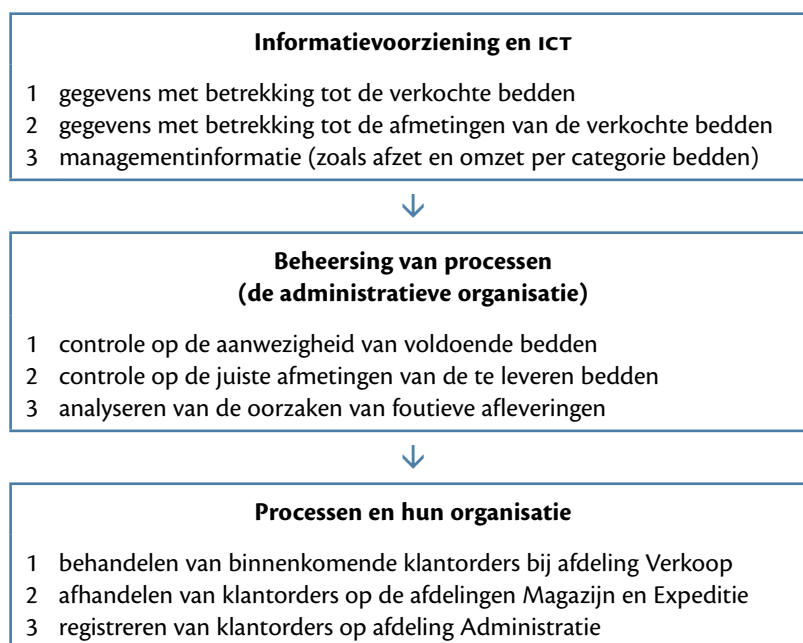
Reden genoeg voor de controller om beter te gaan toezien op een juiste naleving van de orderprocedures, zowel in het magazijn als op andere afdelingen die deel uitmaken van het leveringsproces (Inkoop, Verkoop en Administratie).

Om de bovengenoemde processen zo goed mogelijk te kunnen beheersen, heeft de onderneming *informatie* nodig.

In het geval van Beter met een Bed gaat het om de volgende informatie:

- naam, adres en woonplaats van de leverancier (inkoopproces);
- naam, adres en woonplaats van de klant (verkoopproces);
- specifieke afmetingen van het te leveren bed (verkoopproces + orderpicking);
- verkoopprijs van het te leveren bed (verkoopproces en administratie);
- de hoeveelheid in te kopen bedden en de hoeveelheid te verkopen bedden (inkoopproces/verkoopproces);
- eventuele korting die kunnen worden verleend (inkoopproces, verkoopproces en administratieproces);
- inzicht in retourzendingen van bedden (magazijnproces);
- inzicht in de waarde van de geretoureerde bedden (administratieproces).

Het PBI-model kan als volgt worden toegepast op het bovenstaande voorbeeld:



II Het COSO-model

1 Inleiding

In de Verenigde Staten kwam rond 1990 een aantal schandalen aan het licht bij ondernemingen die het niet zo nauw namen met de regels voor het in kaart brengen van financiële gegevens. Boekhoudprincipes werden niet of niet op de juiste wijze gevolgd, waardoor misleidende informatie werd verstrekt aan belanghebbenden als de overheid, de aandeelhouders, de crediteuren en de medewerkers van de onderneming zelf.

Dat daarbij grote sommen geld in de zakken van bestuurders van deze ondernemingen verdwenen, gaf aanleiding om een comité in te stellen dat strengere regels moest formuleren voor de interne beheersing van informatiesystemen, met name binnen grote ondernemingen in de VS.

Dit comité, het *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), publiceerde in 1994 het COSO-rapport, dat organisaties een uniform en gemeenschappelijk model bood voor verbetering van het *interne beheersingssysteem*.

2 Het COSO-huis

Het comité heeft het model in 2004 geactualiseerd en uitgebreid. Het begrip interne controle (*internal control*) werd in een bredere context geplaatst in het COSO II-rapport, ook wel ERM (*Enterprise Risk Management*)-framework genoemd.

Waar het om gaat is dat ondernemingen voor het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen instrumenten moeten hanteren die de belangen van de verschillende participanten dienen, dus van medewerkers, leveranciers, financiers, aandeelhouders en de overheid. Denk daarbij aan belangen als effectieve en efficiënte besluitvorming, een betrouwbare financiële rapportage, voldoen aan wet- en regelgeving en het bewaken van activa binnen de organisatie.

Het ERM onderscheidt acht controlecomponenten, te weten:

- 1 **de interne omgeving** (risico-inventarisatie en risicoacceptatie);
- 2 **het stellen van doelen** (doelstellingen aansluitend bij de missie en visie van de onderneming);
- 3 **het identificeren van kritieke gebeurtenissen** (bijvoorbeeld het uitvallen van de internetverbinding);
- 4 **de risicobeoordeling** (zie paragraaf 7.3.1 van het boek);
- 5 **de wijze van reageren op een risico** (hoe pak ik risicoreductie op korte termijn het beste aan?);
- 6 **beheersingsactiviteiten** (zie paragraaf 7.3.1 van het boek);

- 7 **informatie en communicatie** (de informatie en communicatie die nodig is voor risico-beheersing);
- 8 **monitoring** (op welke wijze kan de juiste werking van het systeem van risicomangement het beste worden bewaakt?).

Deze acht controlecomponenten worden in verband gebracht met de volgende categorieën van doelstellingen binnen een organisatie:

- 1 **strategic**: de afstemming van globale doelen op de missie van het bedrijf;
- 2 **operations**: het effectief en efficiënt gebruikmaken van beschikbare middelen;
- 3 **reporting**: betrouwbare (financiële) informatieverzorging;
- 4 **compliance**: de naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte worden de controlecomponenten en de organisatiedoelstellingen in verband gebracht met de volgende vijf onderdelen van het COSO-rapport:

- 1 **controleomgeving**
- 2 **risicoanalyse**
- 3 **beheersingsmaatregelen**
- 4 **informatie en communicatie**
- 5 **bewaking en goede werking**

Hierna volgt een voorbeeld, waarin de categorieën van doelstellingen 1 t/m 4 (zie hiervoor) worden geconcretiseerd. Een nadere uitwerking van de bovengenoemde onderdelen van het COSO-rapport voert in het kader van deze beschouwing te ver.

Onderneming Transparant bv is een fabriek die diverse soorten glas fabriceert ten behoeve van ramen en deuren voor woningen en kantoren. De onderneming tracht volgens de bovengenoemde vier doelstellingen het productieproces in kaart te brengen en dit vervolgens COSO-genormeerd te stroomlijnen.

1 **Strategic**

De missie van het bedrijf is 'zo veel mogelijk voorzien in de behoefte van klanten aan kwalitatief acceptabel glas'. Vanuit deze missie worden de volgende globale doelstellingen geformuleerd:

- A Binnen vijf jaar zal 20% marktaandeel zijn verkregen.
- B Binnen vijf jaar zal een rendement van 15% op het geïnvesteerd vermogen zijn behaald.
- C Binnen vijf jaar zullen er ongeveer honderd werknemers in dienst zijn.

2 **Operations**

Gegeven de huidige stand van de techniek op het gebied van de productie van glasproducten voor woning- en kantorenbouw, alsmede prijs en beschikbaarheid van de grond- en hulpstoffen die hierbij gebruikt worden, zal door middel van een uitgebreid systeem van begrotingen,

budgetten, normeringen en instructies aan medewerkers een zo laag mogelijke kostprijs worden gerealiseerd in relatie tot een zo hoog mogelijke kwaliteit van het eindproduct. Indien afwijkingen worden geconstateerd tussen normproductie (Soll-positie) en werkelijke productie (Ist-positie), dan worden correctieve maatregelen getroffen, zodanig dat de oorspronkelijke productiedoelstellingen toch worden behaald.

3 Reporting

Elke maand wordt er een betrouwbare rapportage gegeven van verschillende onderdelen van de functionele processen, zoals de inkoop van grondstoffen, de opslag van grond- en hulpstoffen en de productie van de verschillende soorten eindproducten. Daarbij wordt voldaan aan de toegestane waarderingsgrondslagen voor activa en passiva. Verliezen worden als zodanig gerapporteerd, daar waar ze worden voorzien en winsten worden pas als gerealiseerd beschouwd indien deze in de financiële administratie als zodanig kunnen worden geboekt.

4 Compliance

De onderneming tracht te voldoen aan de wet- en regelgeving ten aanzien van zaken als arbeidsomstandigheden (Arbo-wetgeving), milieuvorschriften (geluidshinder, stankoverlast, bodemverontreiniging enzovoort), recyclingsverplichtingen (hergebruik van afvalstoffen; 'cradle tot cradle') en rij- en rusttijden van (interne) chauffeurs.

3 Corporate governance: SOx en code-Tabaksblad

In de Verenigde Staten heeft het Congres in 2002 een wetsvoorstel aangenomen van Sarbanes en Oxley voor *corporate governance*, ofwel 'deugdelijk ondernemingsbestuur'. In Nederland is er door de overheid geen wet voor corporate governance uitgevaardigd (zie paragraaf 7.3.1 van het boek), maar wel is op 1 januari 2005 een corporate governance-code van kracht verklaard, de zogenoemde 'code-Tabaksblad'.

Deze code gaat uit van een aantal *best practices*, praktijkvoorbeelden van het besturen en beheersen van ondernemingen die laten zien hoe het moet.

In de Amerikaanse wet, die (naar de oprichters) 'SOx' wordt genoemd, is er veel aandacht voor de rol van AO/IC. In de code-Tabaksblad is die aandacht er in veel mindere mate.

De essentie van de bovengenoemde wetgeving en regelingen is deze:

Van een onderneming wordt verwacht dat ze kan aantonen dat ze 'in controle' is, ofwel in evenwicht. Dit wordt genoemd de *checks and balances* binnen een onderneming.

Corporate governance houdt in dat een onderneming goedkeuring over de feiten en de cijfers moet krijgen van een externe accountant (vergelijk dit maar met de jaarrekening die door een externe accountant wordt goedgekeurd). Daarnaast moet zij inzicht geven in de

wijze waarop de organisatie wordt beheerst. Hier komen COSO en corporate governance bij elkaar:

Om 'in controle' te kunnen zijn moet een organisatie een raamwerk voor interne controle opstellen.

- SOx of de Code Tabaksblad bepalen hiervoor de regels.
- COSO en ERM zorgen voor de invulling.

4 Harde en zachte controlemaatregelen

Een belangrijk onderscheid in controlehandelingen binnen een organisatie is dat tussen *hard controls* en *soft controls*.

De controletechnische functiescheiding (zie paragraaf 2.3 van het boek) is een voorbeeld van een harde controle. Ook de begrippen 'begroting', 'taak' en 'bevoegdheid' behoren tot deze categorie. Bij harde controlemaatregelen is er sprake van nauw begrensde en duidelijke normen waaraan een proces of een functionaris moet voldoen.

Harde controlemaatregelen hebben betrekking op het hanteren van vaste structuren, taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Voorbeelden van 'hard controls':

- Indien een productiemedewerker bij het draaien van een bout of een moer meer dan 5% afwijkt van de norm, wordt hem dat aangerekend. Hij zal het proces moeten staken en opnieuw moeten uitvoeren.
- Indien iemand een beschikkende en een bewarende functie tegelijkertijd uitoefent, terwijl dit volgens de functiematrix niet is toegestaan, dan zal hij daarop direct worden gewezen door de leidinggevende. Zo'n ongewenste functiecombinatie kan immers leiden tot frauduleuze handelingen (zie de verschillende voorbeelden in hoofdstuk 2 t/m 4 van het boek).
- Indien iemand geregeld in werktijd op Facebook of MSN actief is, krijgt hij op een bepaald moment een waarschuwing dan wel ontslag. Ook het hanteren van strenge gedragscodes behoort dus tot de harde controlemaatregelen.

Zachte controlemaatregelen hebben veeleer betrekking op overtuigingen, ideeën en opvattingen van mensen.

Voorbeelden van 'soft controls':

- Indien er te weinig eenheid van denken is binnen de organisatie met betrekking tot normen en waarden (elkaar met respect behandelen, de klanten centraal stellen en respectvol met hen communiceren), zal het management de eenheid van denken bevorderen met passende maatregelen, bijvoorbeeld door opleidingen en trainingen.

- Bij klachten van het personeel zal het management in gesprek gaan met de werknemers en oplossingen aandragen.

Harde en zachte controlemaatregelen hebben betrekking op verschillende niveaus van het persoonlijk functioneren. Harde controles hebben betrekking op gedrag en vaardigheden, en zachte controles hebben betrekking op persoonlijkheid en overtuiging.

De uitdaging voor een organisatie is om de juiste verhouding te vinden tussen harde en zachte controlemaatregelen.

In een puur commercieel bedrijf zullen de harde controlemaatregelen wel de overhand hebben. Immers, er moet voldaan worden aan harde normen op commercieel en financieel gebied. Enige overschrijding kan wellicht worden toegestaan, maar de marges zijn krap omdat de concurrentie steeds op de loer ligt.

Bij een niet op winst gerichte organisatie met relatief veel werknemers in verhouding tot de omzet zullen de zachte controlemaatregelen overheersen. De productiviteit kan in deze organisaties wellicht worden verhoogd door groepsopdrachten te formuleren en daarbij omgangsregels te hanteren die door alle betrokken medewerkers kunnen worden geaccepteerd. In dit verband zou de uitspraak kunnen gelden: *Nobody is perfect, but the team ... may be.*

Het is belangrijk om de effectiviteit van hard en soft controls te meten. Bij hard controls kunnen de resultaten objectief worden vastgesteld. Een medewerker heeft wel of niet volgens de regels iets uitgevoerd, functiescheiding is wel of niet doorgevoerd en er is wel of niet binnen de begroting gewerkt.

Bij soft controls gaat het over de beïnvloeding van het persoonlijk functioneren van medewerkers. Of dat resultaat heeft gehad is moeilijk objectief vast te stellen. Op korte termijn is dat nog moeilijker dan op langere termijn. Een manier om het resultaat van soft controls vast te stellen, is het houden van periodieke interviews. Na verloop van een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, kunnen conclusies worden getrokken over de eventuele veranderingen in de opvattingen van een geïnterviewde medewerker.

Zorgcentrum Houvast in Kampen is gespecialiseerd in de verzorging van mensen met een meervoudige beperking, dat wil zeggen: een lichamelijke en een geestelijke beperking. De missie van Houvast is het volwaardig burgerschap en de eigen regie van cliënten bevorderen.

De centrale doelstelling binnen de instelling luidt: 'het zodanig verzorgen van cliënten dat aantoonbare verbetering wordt aangebracht in hun levensomstandigheden'.

Binnen Houvast wordt sinds kort gewerkt met zogenoemde 'zelfsturende teams'. Een uitvloeisel van dit concept is dat er een platte organisatiestructuur is ontstaan. Naast de algemeen directeur met een staforgaan (het Bedrijfsbureau) zijn er vijf managers die verantwoordelijk zijn voor het aansturen van de verschillende teams per vestiging.

Daaronder functioneren de (assistent-)begeleiders, die een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor de dagelijkse verzorging van hun cliënten.

De controletechnische functiescheiding, een van de harde normen, is in beperkte mate doorgevoerd. De manager heeft een beschikkende en controlerende functie; de medewerkers hebben ook een beschikkende en controlerende functie, maar zijn uiteindelijk verantwoordelijk verschuldigd aan de manager. Het elkaar controleren op juistheid, tijdigheid en volledigheid van diverse handelingen is de rode draad binnen de instelling.

De overige harde normen bestaan uit de hantering van budgetten, die zijn gekoppeld aan de verschillende pgb's (persoonsgebonden budgetten, waarmee cliënten zorg kunnen 'inkopen' bij Houvast). Daarnaast moeten er zorgplannen worden geschreven ten behoeve van de cliënten, en bij wisseling van diensten van medewerkers moet een schriftelijke overdracht plaatsvinden. Deze documenten moeten voldoen aan bepaalde normen. Ten slotte zijn er nog de verschillende instructies en werkvoorschriften.

Naast deze harde normen zijn er enkele zachte normen. Medewerkers moeten bijvoorbeeld leren van elkaar en van elkaars fouten. Regelmatig vinden bijeenkomsten plaats met de vestigingsmanager om een aantal belangrijke zaken met elkaar door te spreken. Het wij-gevoel ontwikkelen is hierbij een van de doelstellingen.

Verder worden er regelmatig cursussen georganiseerd waarin de medewerkers getraind worden in het omgaan met nieuwe technieken en vaardigheden. Ook kunnen de medewerkers hier met eigen opvattingen en ideeën over de aanpak van de zorg komen.

Een derde voorbeeld is dat de medewerkers elkaar moeten aanspreken op naleving van de (gedrags)regels. Voor het werken in zelfsturende teams is dit noodzakelijk. Eventuele verschillen van mening moeten binnen de groep worden uitgepraat.