

# VEILIG GROEIEN

Plaats, datum: Den Haag, mei 2009  
Auteur: Lile Kostencova ©  
Student nummer: 20057502  
Opleiding: Bedrijfseconomie  
Afstudeerbegeleider: dhr. A. van Geest  
Opdrachtgever: Finovion Haarlem

### VOORWOORD

#### Waarom heb ik dit thema gekozen?

Als eerste wil ik mijn grootste dank uiten aan mevrouw Josien Wondergem, teamleider van de Academie Accounting & Financial Management. Voor al haar steun en haar geloof in mij als student tijdens mijn studiejaren.

Het motief dat ik als thema gekozen heb, is een bedrijfsprobleem van mijn werkgever. Hij heeft mij gevraagd of ik een administratieve organisatie voor zijn bedrijf wil beschrijven die gemakkelijk beheersbaar is en blijft tijdens de groei, zodat de gegevens van de klanten op een effectieve en efficiënte manier worden verwerkt in tussenrapporten en eindejaarcijfers.

Finovion-Haarlem wil op een verantwoorde manier groeien. Van een laag aantal werknemers en kleine klantenportefeuille naar een grotere organisatie. Ook de bestuurder DGA wil meer verantwoordelijkheid bij de werknemers neerleggen en ze meer betrekken bij het volgen van de wettelijke actualiteiten.

Zo is deze scriptieopdracht "Veilig Groeien" ontstaan.

Ik zelf ben als eerste werknemer in de organisatie getreden en ben ik daar werkzaam als Administrateur. Nu mijn opleiding als Bedrijfseconoom zijn einde nadert heb ik mijn kans gezien om een administratieve organisatie voor Finovion-Haarlem te beschrijven en zo de bedrijfsproblematiek op te lossen.

Dit project is de eerste van zijn soort in dit bedrijf en voor zover het mij bekend is gaan hierover geen vervolgprojecten komen.

Als dit project doorgevoerd wordt dan zal de huidige verwerking van de gegevens verdwijnen. Dit zal een nieuwe weg voor het bedrijf openen om op een effectieve manier de bedrijfsgegevens van de klanten te beheren.

Ik heb geprobeerd met eenvoudige woorden en korte zinnen het administratieve proces te beschrijven en zo een product te leveren dat makkelijk te lezen is voor de betrokken werknemers. Van harte hoop ik dat mijn werkgever iets aan dit rapport heeft en dat het hem een handvat zal bieden.

Ik wil mijn werkgever en mijn scriptiebegeleider dhr. A. van Geest bedanken voor al hun steun tijdens deze scriptie-uitwerking.

Lile Kostencova

Veranderingen van vandaag zijn de tempels van morgen

### **SAMENVATTING**

Opdrachtgever Finovion Haarlem is werkzaam als administratieve dienstverlener voor het midden- en kleinbedrijf. Dagelijks worden financiële gegevens van de klanten uitgewerkt tot financiële rapporten.

Om te kunnen voldoen aan de klantbehoefte is Finovon Haarlem genoodzaakt eerst zijn eigen administratieve organisatie in orde te brengen, zodat de opdrachten van de klanten naar behoren kunnen worden uitgevoerd.

Hieruit is de bedrijfseconomische probleemstelling in een vorm van een vraag ontstaan. Hoe kan je een gezonde Administratieve Organisatie opzetten? Zodat het bedrijf gezond kan groeien van één tot acht werknemers (excl. bestuur), dat ongeveer 240 bedrijven bedient. In het kader van mijn bedrijfseconomische studieafronsting is dit probleem uitgewerkt en is een oplossing aanbevolen.

De doelstelling is dat er een beheersbare administratieve organisatie ontstaat die makkelijk voor de werkgever te beheren is.

De huidige werkprocessen in de organisatie verlopen moeizaam, wat aanleiding geeft tot het vaststellen van het probleem en te zoeken naar oplossingen. De werkgever wil groeien en hij kan niet zelf alle taken blijven uitvoeren. Dit geeft de noodzaak van de opdracht aan. De huidige organisatie bestaat uit drie werknemers en de bestuurder. Ze bieden boekhouding, belastingaangiften en diverse financiële rapportages aan de klanten.

Finovion Haarlem is een jonge professionele organisatie met hoogopgeleide mensen in dienst. Gegevens van de klanten worden met AcontView software verwerkt en centraal bij een internetprovider opgeslagen.

In de huidige organisatie zijn vanuit de organisatiecultuur sporen te zien van machts- en personencultuur, waarbij de beslissingen ad hoc worden genomen.

Bij het opzetten van de Administratieve Organisatie zijn drie hoofdeisen van belang. Te weten: informatieverzorging, functie- en taakverdeling en de interne controle daarop.

Bij hoofdeis een van het opzetten van een Administratieve Organisatie wordt bekeken of het doel met de huidige software haalbaar is. Hoe worden de klantgegevens verwerkt? Hoe worden de bedrijfsprocessen opgezet? Het is ook van belang dat de diensten en producten bepaalde prijzen dienen te hebben zodat de organisatiedoelen worden behaald.

Bij hoofdeis twee functiescheiding en taakverdeling worden de te onderzoeken onderdelen verder uitgewerkt. De typologie en het organogram van de organisatie worden ook in kaart gebracht. Hoe functies toe te kennen waarbij ook rekening wordt gehouden met de werkkruimte, motivatie, cultuur en beloningsvormen van de werknemers.

In hoofdeis drie bij het onderzoek naar de interne controle, wordt bekeken welke informatie de controleur nodig heeft. Om te kijken of alles wat gebeurt in de organisatie, gebeurt zoals het reeds is vastgesteld door het bestuur.

Het doel van de organisatie is actuele eindrapportages aan de klant te leveren. Nadat de Administratieve Organisatie is geïmplementeerd, kunnen de werknemers de gegevens sneller verwerken. De klant zal snel over zijn rapport beschikken en het bestuur zal grip op de organisatiegroei hebben.

In de scope zijn de grenzen van de projectlengte en omvang aangegeven. Er wordt een beperkt gebied bekeken, zoals interne werkprocessen van de organisatie. Onderzoek naar leveranciers, klanten en Internal control zal niet plaatsvinden.

Ook de activiteiten van de opdrachtuitvoer zijn per fase aangegeven.

Bij de kwaliteitsaspecten wordt aangegeven met welke kwaliteitsaspecten rekening wordt gehouden tijdens het onderzoek. Kwaliteitsaspecten die hier centraal staan zijn: continuïteit van de gegevensverwerking, efficiency van de bedrijfsactiviteiten, exclusiviteit van de gegevensverwerking en betrouwbaarheid van de te verwerken gegevens. Waarbij ook de waarborging van de privacy van de klanten centraal staat.

Er wordt ook met toetsingsnormen rekening gehouden. Hierbij wordt bekeken of elke oplossing aanvaardbaar, objectief, meetbaar, kwalitatief en kwantitatief onderbouwd is.

Tijdens het onderzoek is elke hoofdeis van de Administratieve Organisatie verder bekeken. Er is een analyse uitgevoerd in de organisatie, literatuur geraadpleegd en met de opdrachtgever gesproken.

Bij het onderzoek naar de informatieverwerking is bekeken hoe de gegevensverzameling, -verwerking en -verschaffing het best kan plaatsvinden. Hoe worden de klanten ingedeeld? Hoe zal de opbrengstverantwoording plaatsvinden. Op welke manier kunnen de werknemers het makkelijkste de gegevens van de klanten verwerken tot financiële klantproducten.

In het onderzoek naar de functies en taken is bekeken hoe de functiescheiding kan plaatsvinden in beschikkende, bewarende, registrerende en controlerende functie, nadat de bedrijfsprocessen zijn opgezet.

Hoe wordt de opbrengstverantwoording en de volledigheid van de opbrengstverantwoording gevonden tussen de opgeleverde producten en ingekomen geldstroom? Welk organogram en welke cultuurindeling past bij de organisatie?

Tijdens het onderzoek naar de interne controle is bekeken op welke manier interne controle kan plaatsvinden. Voldoen reeds uitgevoerde activiteiten aan de reeds vastgestelde normen. Zowel de preventieve maatregelen: functiescheidingen, toekenning bevoegdheid, begrotingen, budgetten (zorgen dat de organisatieactiviteiten goed worden uitgevoerd).

Zo nodig worden de repressieve maatregelen (toetsen op juistheid en volledigheid van de administratieve verslaggeving) erbij betrokken als aanvulling op de preventieve beschermingsmaatregelen. Welke informatie heeft het bestuur nodig. En hoe wordt gehandeld bij aangetroffen afwijkingen.

De conclusie geeft aan dat de bedrijfsprocessen als eerste dienen te worden beschreven. Daarna zal functiebeschrijving en taakverdeling plaatsvinden. Dit zal de basis bieden voor de uitvoering van de interne controle.

Bij de aanbeveling zijn de bedrijfsprocessen opgenomen, waarvan de offerteverwerking, opdrachtuitvoering en facturatie primaire activiteiten zijn.

Bij de organisatorische gevolgen wordt voor een F-indeling (functie) gekozen. Er is ook een organogram getekend. Deze indeling komt vaak voor in de organisaties met hoog opgeleide mensen. Hierdoor zal een makkelijke coördinatie van de processen plaatsvinden.

Bij de financiële gevolgen is via berekeningen aangegeven dat het gewenste omzetdoel van de opdrachtgever wordt behaald.

Bij de management gevolgen wordt gekozen voor een professionele organisatie waar een politieke of real time manager rol past. Via resultatencontrole kan de manager zijn werknemers stimuleren. Via een personencultuur waar de individu centraal staat en met financiële prikkels worden de werknemers gestimuleerd om de gewenste organisatiedoelen te behalen.

Implementatie van de aanbeveling is uitgewerkt in vier stappen.

Dit is te danken aan de Deming cyclus: plan, doe, controleer en stel bij. Waarbij de functie van deze methode is om de kwaliteiten van de Administratieve Organisaties te bewaken. En zo nodig worden deze aan de veranderde omgeving afgestemd.

# Inhoud

|     |                                                    |    |
|-----|----------------------------------------------------|----|
|     | SAMENVATTING                                       | 3  |
|     | INLEIDING                                          | 6  |
| 1   | ACHTERGRONDEN ORGANISATIE                          |    |
| 1.1 | ALGEMENE ACHTERGROND ORGANISATIE                   | 8  |
| 1.2 | STRUCTUUR ORGANISATIE                              | 9  |
| 1.3 | CULTUUR ORGANISATIE                                | 10 |
| 2   | DOELSTELING EN ONDERZOEK AANPAK                    |    |
| 2.1 | DRIE HOOFDEISEN                                    | 11 |
| 2.2 | DOELSTELLING                                       | 13 |
| 2.3 | AFBAKING- SCOPE EN PROJECTGRENZEN ACTIVITEITEN     | 14 |
| 2.4 | KWALITEITSASPECTEN                                 | 16 |
| 2.5 | TOETSINGSNORMEN                                    | 16 |
| 3   | ONDERZOEK EN ANALYSE                               |    |
| 3.1 | ONDERZOEK NAAR DE INFORMATIESTROOM                 | 17 |
| 3.2 | ONDERZOEK NAAR DE FUNCTIES EN TAKEN                | 20 |
| 3.3 | ONDERZOEK NAAR DE INTERNE CONTROLE                 | 23 |
| 4   | CONCLUSIE/ AANBEVELING ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE |    |
| 4.1 | CONCLUSIE                                          | 26 |
| 4.2 | AANBEVELING BEDRIJFSPROCESSEN                      | 27 |
| 4.3 | ORGANISATORISCHE GEVOLGEN                          | 30 |
| 4.4 | FINANCIELE GEVOLGEN                                | 31 |
| 4.5 | MANAGEMENTGEVOLGEN                                 | 33 |
| 5   | AANBEVELING FASE IMPLEMENTATIE                     | 34 |
|     | BIJLAGEN                                           | 35 |
|     | LITERATUURLIJST                                    | 38 |

### **INLEIDING**

#### De probleemstelling

De bestuurder DGA wil dat zijn bedrijf groeit tot 8 werknemers (excl. zichzelf) die ongeveer 240 bedrijven bedienen. Dit zijn 30 klanten per werknemer.

Op het kantoor zijn op dit moment geen afdelingen, heel veel werkprocedures lopen door elkaar en iedereen werkt op zijn eigen manier.

Echter zoals de werkzaamheden nu plaatsvinden is het niet mogelijk om deze doelstelling te behalen. Juist deze opdracht moet zorgen voor het aanbrengen van een administratieve structuur in de organisatie.

#### **Daarom luidt de probleemstelling: wat moet er gebeuren om een effectieve Administratieve Organisatie op te zetten?**

#### Doelstelling

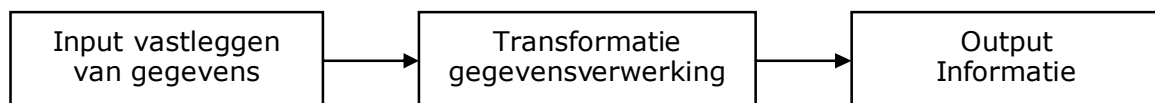
Doel van deze scriptie is een onderzoek naar een Administratieve Organisatie te verrichten. En deze te beschrijven vanuit bedrijfseconomische aspecten voor een administratieve dienstverlener die actief is op de Nederlandse markt.

Een Administratieve Organisatie wil zeggen dat, als een bedrijf groeit, de ondernemer niet meer zelf bepaalde functietaken kan uitvoeren en deze moet delegeren aan een werknemer. Deze werknemer krijgt een duidelijke functieomschrijving met bijbehorende taken.

Dit houdt in dat een persoon met behulp van productiemiddelen, in de juiste volgorde een aantal taken gaat uitvoeren, om het vastgestelde doel te bereiken. Bij de verdere groei van de organisatie worden meer werknemers in dienst genomen en een van hen krijgt een coördinerende taak (leidinggevende).

De gevolgen hiervan zijn dat de ondernemer de bevoegdheden heeft overgedragen en graag de voortgang van de takenuitvoer wil controleren.

Daarom is de juiste opzet van één effectieve Administratieve Organisatie hier nodig. De wijze van systematisch gegevensverzameling, verwerking en versterking van de informatie.



Bij het eindresultaat van dit project zijn de werknemers, klanten en de bestuurder DGA van de BV belanghebbenden.

De werknemers kunnen op een operationeel niveau sneller de dossiers verwerken (hoe vraag). De klanten hebben hierdoor sneller de beschikking over de financiële gegevens en een grip op hun bedrijf.

De leidinggevende kan makkelijk wijzigingen op een tactisch niveau uitvoeren (wanneer vraag). En de bestuurder DGA heeft hierdoor snel grip op zijn organisatiegroei, een effectieve methode om zijn bedrijf te besturen en kan vanuit een juist beeld strategische beslissingen nemen (wat vraag).

### Methode van onderzoek

Omdat het hier om een probleemstelling gaat die een gefaseerde aanpak vraagt, wordt het probleem in een vorm van een vraag uitgewerkt.

De meest gangbare probleemstelling in de praktijk is een evaluerende en regelgevende probleemstelling (Boezeman, Woudenberg, 2001: 44).

Vanuit deze bevinding wordt hier gekozen voor een regelgevende probleemstelling, met een hoofdvraag die uitgesplitst wordt in een aantal deelvragen.

In de verdere uitwerking van deze scriptie zal het onderzoeksrapport een antwoord geven op de vraag van de probleemstelling, die op basis van een desk- en field research verder wordt uitgewerkt.

Er worden aanbevelingen opgesteld die als een leidraad voor de werkgever zullen dienen bij het implementeren van de gekozen Administratieve Organisatie.

### Inbreng met betrekking tot mijn studie

De verkregen kennis vanuit de Haagse Hoge School die ik bij deze scriptie heb gebruikt heeft betrekking op de modulen: Administratieve Organisatie, Bedrijfsadministratie, Electronic Data Processing- Auditing, Organisatie en Personeel Management, Bestuurlijke informatievoorziening, Project Management en Adviesvaardigheden.

### Korte inhoud per hoofdstuk

In de volgende hoofdstukken wordt verder uitgebreid beschreven hoe deze scriptie is uitgewerkt. Hier volgt een korte inleiding.

In het eerste hoofdstuk worden de achtergronden, de structuur en de cultuur van de organisatie beschreven.

In hoofdstuk twee worden de drie hoofdeisen, de doelstelling en de onderzoeksgrenzen uitgebreid geformuleerd. Waarom wordt dit onderzoek gedaan, met welke kwaliteits- en toetsingsnormen wordt rekening gehouden en wat is het eindproduct?

In hoofdstuk drie wordt een onderzoek naar de mogelijke oplossingen verricht, en beschreven wat er moet gebeuren om het gewenste resultaat te behalen.

Conclusie, aanbeveling en de daaruit voortvloeiende organisatorische, financiële en managementgevolgen van dit project worden beschreven in hoofdstuk vier.

Hoe de oplossing kan worden geïmplementeerd wordt kort beschreven in hoofdstuk vijf.

### Definities van belangrijke termen:

|                        |                                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------------|
| De bestuurder:         | DGA (de grootaandeelhouder) op een strategisch niveau.     |
| Leidinggevende:        | Uitvoerder van de taken op een tactisch niveau.            |
| Administrateur:        | Zelfstandig operationeel takenuitvoerder zonder delegeren. |
| Financieel medewerker: | Ondersteunende hulpverlening aan de Administrateur.        |

## 1 ACHTERGRONDEN ORGANISATIE

### 1.1 ALGEMENE ACHTERGROND ORGANISATIE

Finovion Haarlem B.V. is een administratiekantoor gevestigd te Haarlem dat voor diverse klanten uit het midden- en kleinbedrijf administratie verzorgt.

Oscar Grijsen heeft het bedrijf opgericht in 2007, nadat een uitsplitsing van zijn vorige kantooromgeving heeft plaatsgevonden. Hij zit al jaren in de administratieve sector en kent de vraag naar administratieve dienstverlening goed.

Diverse ondernemingen uit het hele land hebben behoefte aan ondersteuning tijdens de uitvoer van hun dagelijkse activiteiten.

Een te complexe maatschappij en de steeds complexere materie met betrekking tot opbrengsten en kosten van een onderneming roepen op tot een boekhoudkundige ondersteuning op maat. De fiscale materie is zo complex geworden dat het onmogelijk is geworden voor een ondernemer alle wettelijke wijzigingen op de voet te volgen.

Hier heeft Finovion Haarlem B.V. haar kansen gezien en wil haar klanten graag op een succesvolle manier ondersteunen in al hun dagelijkse activiteiten.

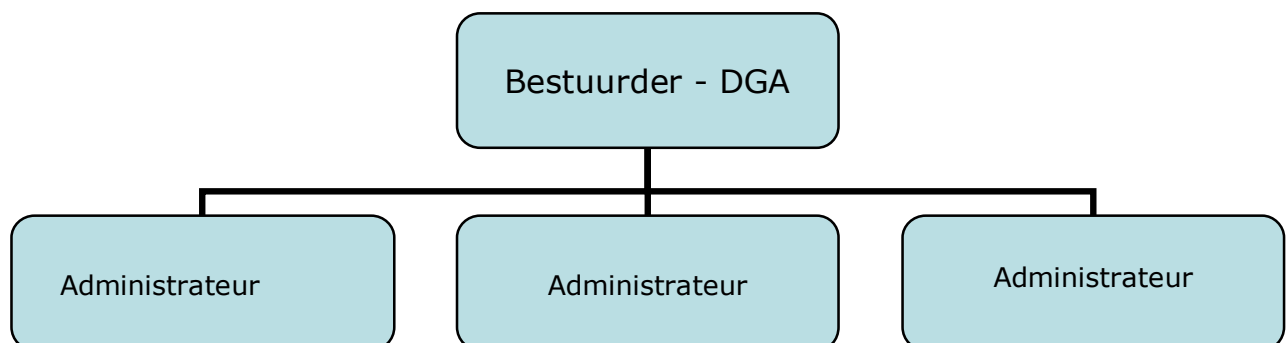
Finovion staat voor helderheid en duidelijkheid.

Hun moto luidt: “ Grip op uw zaak”

Tegen een maandelijks abonnement biedt het kantoor deskundige hulp aan een ondernemer. Zo is Finovion zeker dat de klant precies weet waar hij aan toe is en welke beslissingen hij moet nemen.

Finovion Haarlem verzorgt de volgende diensten voor haar klanten:

- o Boekhouding;
- o Salarisadministratie;
- o Belastingaangiften;
- o Internetboekhouding;
- o Financieel en fiscaal advies;
- o Verstrekken van managementinformatie;



### 1.2 STRUCTUUR ORGANISATIE

#### Hoeveel mensen zijn er werkzaam en in wat voor ruimte?

Op het administratiekantoor zijn 4 mensen werkzaam (inclusief bestuurder DGA) in een ruimte van ongeveer 100 vierkante meter.

Drie mensen daarvan zijn Administrateur en een van hen is Administrateur in opleiding op MBO-niveau.

Onlangs is er extern een Administrateur aangetrokken die voor 40 uur per week op het kantoor werkzaam is. Hij heeft een leidinggevende functie gekregen. Bedoeling is dat hij leiding geeft aan de mensen die daar komen te werken. Hij zit nu in een inwerkfase, echter zijn leidinggevende functie is hierbij niet toegelicht. Het is zeer onduidelijk op welk niveau en welke taken hij gaat uitvoeren en welke stijl van leiding hierbij wordt gehanteerd.

Vanuit het aspect Mintzberg gezien (Dam, Marcus, 2005: 435) is hier sprake van een professionele organisatie met hoogopgeleid personeel. Standaardisatie van kennis en vaardigheden is vanzelfsprekend iets wat terug te vinden is bij de accountantskantoren, universiteiten, ziekenhuizen en hulpverleners. Zeer bekend is dat de strategie van dit type organisaties zeer stabiel is.

#### Centrale gegevensopslag

De dagelijkse werkzaamheden bij dit kantoor bestaan uit verwerking van de bedrijfsgegevens van klanten tot bruikbare informatie in de vorm van maand- en jaarrapportages. Hiernaast verzorgt het administratiekantoor jaarlijkse fiscale aangiftes zoals Inkomstenbelasting en Vennootschapsbelasting.

Iedereen werkt online en landelijk is de hele organisatie via een [extranet](#) verbonden. Gegevens worden centraal online opgeslagen bij een externe leverancier, die ook nog zorg draagt voor een dagelijkse back-up van de gegevens van alle aangesloten bedrijven die onder het logo Finovion werken.

#### Met welke software?

De gegevens van de klanten worden verwerkt tot bruikbare gegevens met het boekhoudpakket Account View. Dit is een boekhoudsoftware voor middelgrote organisaties en heeft bij een testonderzoek een hoog cijfer behaald.

De test leverde de volgende rapportcijfers op (op een schaal van 1 tot 10):

| Leverancier | Pakket                | Versie  | Cijfer pakket | Meer info                   |
|-------------|-----------------------|---------|---------------|-----------------------------|
| AccountView | AccountView Business  | 6.1.    | 8,44          | <a href="#">testrapport</a> |
| Microsoft   | Microsoft Navision    | NL 3.70 | 7,55          | <a href="#">testrapport</a> |
| Exact       | Exact Globe 2000/2003 | 3.04    | 7,55          | <a href="#">testrapport</a> |

Bron: <http://www.gbned.nl>

### 1.3 CULTUUR ORGANISATIE

#### Welke cultuur heerst in deze organisatie?

Gezien het feit dat het hier om een vrij jonge organisatie gaat, is hier nog niet echt sprake van organisatiecultuur.

Organisatiecultuur is een verzameling van opvattingen (Dam, Marcus 2005: 455) over het werk, over zichzelf en organisatie die gevormd wordt door de mensen die intern betrokken zijn.

Vanuit typologie van Handy (1979), Dam, Marcus, (2005: 435) zijn er sporen te zien van een machts- en personencultuur.

Bij een machtscultuur draait alles om en rond de topfiguur die trouwe medewerkers rond zich kiest op een basis van herkenning. In de organisatie zelf zijn er weinig regels en procedures.

De beslissingen worden ad hoc genomen, iets wat typerend is voor kleine en jonge organisaties.

Bij een personencultuur draait alles om het individu, de organisatie staat in dienst van de mens. De manager is gelijk aan de medewerker. Iets wat terug te zien is bij de dienstverleners zoals notarissen.

## 2 DOELSTELING EN ONDERZOEK AANPAK

### 2.1 DRIE HOOFDEISEN

Bij het opzetten van een Administratieve Organisatie zijn drie hoofdeisen van belang:

- Zorg voor het opzetten van een informatiesysteem dat op tijd de juiste informatie verstrekt;
- Zorg voor duidelijke functie- en taakomschrijving;
- Zorg dat er regelmatig controle plaatsvindt.

Omdat bij het opzetten van een Administratieve Organisatie drie hoofdeisen van belang zijn, worden verder in het onderzoek de deelvragen onderverdeeld per hoofdeis.

#### **Hoofdeis1**

Zorg voor het opzetten van een informatiesysteem dat op tijd de juiste informatie verstrekt.

Deelvraag 1 Organisatie van de informatiestroom?

Het belangrijkste punt bij de informatiestroom is het vaststellen hoe de gegevens verzameld, verwerkt en verschaft worden?

Bij deze eis zijn de volgende vragen van belang voor de organisatie:

- Is de doelstelling met de huidige software haalbaar?
- Hoe verloopt de onderlinge aansluiting van de software die in gebruik is?  
Kunnen de gegevens automatisch doorgeboekt worden vanuit Rosa naar AccontView, naar de Caseware, naar de Jaarlijkse inkomstenbelasting aangiftes, of moet je ze herhaaldelijk overtypen?
- Wat zijn de huidige ervaringen van de werknemers met betrekking tot het gebruik van de software?
- Uit welke delen bestaat de boekhoudkundige uitwerking van de gegevens van de klanten en hoe is dit geïntegreerd met de AccontantView software? (bijv. via Lopac software kan je de salaris journaalposten makkelijker doorboeken naar het grootboek)
- Wat is de standaard klant?
- Uit hoeveel bedrijfsprocessen zal de organisatie bestaan?
- Welke prijs moeten de diensten en producten hebben om een omzet van € 600.000,- per jaar te behalen?
- Hoe moet de Administratieve Organisatie opgezet worden zodat een werknemer op een makkelijke manier 30 klanten kan bedienen?
- Wat wordt de maximum indicator voor investering (nieuw werknemer)?
- Moet er een categorisatie van de klanten (klein, midden en groot) plaatsvinden?
- Hoeveel elektronische en fysieke mappen mag een bedrijf hebben en hun inrichting?
- Welke klantgegevens worden bewaard?
- Welke klantgegevens worden gescand en gekoppeld aan het elektronische klant dossier?

- Aan welke standardeisen moet elke grootboek voldoen?
- Hoe wordt de binnenkomende post verdeeld zodat die direct verwerkt kan worden?
- Met welke normen moet rekening worden gehouden vanuit de Opdrachtgever?

### **Hoofdeis 2**

Zorg voor duidelijke functie- en taakomschrijving;

Deelvraag 2 Organisatie van de functies en bijbehorende taken?

Het belangrijkste punt bij de functiescheiding is dat het duidelijk is wie wat doet om de doelen van de organisatie te behalen. Hierdoor worden de fouten sneller ontdekt.

Bij deze tweede eis zijn de volgende vragen van belang:

- Wat is de typologie van administratieve dienstverlener in de praktijk?
- Voor welk organogram wordt gekozen?
- Hoe wordt de functiescheiding aangebracht?
- Hoeveel functies worden toegekend met welke taken?
- Hoe worden de uren geregistreerd en gefactureerd?
- Moet een werknemer zelfstandig 30 klanten bedienen of worden de taken uitgesplitst?  
Bijvoorbeeld gaat een Administrateur met twee helpers 90 klanten bedienen, (accountant model) of moet naar een ander model arbeidsverdeling gezocht worden?
- Wie gaat de nieuwe werknemers inwerken en wat zal de gemiddelde inwerktijd worden?
- Hoe worden de werknemers gemotiveerd (beloningsmethode)?
- Hoeveel ruimte is per werknemer nodig met betrekking tot bedrijfsergonomie?
- Naar welke organisatiecultuur gaat de voorkeur?
- Gaat er nog een proef plaatsvinden om te meten of het haalbaar is dat een persoon die 40 uur werkzaam is op het kantoor 30 klanten kan bedienen?

### **Hoofdeis 3**

Zorg dat er de regelmatige controle plaatsvindt;

Deelvraag 3 Organisatie van de interne controle.

Het belangrijkste punt bij interne controle is dat de interne controle zich richt op de vraag of alles wat er gebeurt in het bedrijf toegestaan, volledig en juist is.

Bij hoofdeis drie van de uitwerking van de problematiek worden de volgende vragen beantwoord:

- Welke informatie heeft het bestuur maandelijks nodig op strategisch, tactisch en operationeel niveau?
- Hoe vaak gaat interne controle plaatsvinden en door wie?
- Hoe worden bij problemen besluiten binnen de organisatie genomen?
- Welke informatie wil het bestuur graag hebben?
- Welke informatie heeft het bestuur nodig voor zijn besluitvorming en verantwoording?

## 2.2 DOELSTELLING

### Waarom wordt het project gedaan en wat is het eindproduct?

Doelstelling van het project is een duidelijk Administratieve Organisatie van een administratiekantoor te beschrijven. Zodanig dat een werknemer 30 klanten moet kunnen bedienen die gezamenlijk zorgen voor een jaarlijkse omzet van 600.000,- euro. De gegevensverwerking van de klanten moet op een gezonde manier doorstromen naar actuele eindrapportages.

Hiernaast moet het bedrijf bestuurbaar blijven voor bestuurder DGA.

**De projectopdracht is:** Schrijf een scriptie met aanbevelingen om dit doel te bereiken.

Als deze scriptie klaar is dan heeft de organisatie de volgende SMART voordelen:

#### **Voor de klant:**

1. De klant kan sneller over zijn tussenrapportages beschikken;
2. Klant heeft snel grip op zijn zaak;
3. Klant kan sneller een bedrijfsadvies aanvragen;
4. Klant kan sneller juiste richting voor zijn bedrijf kiezen.

#### **Voor de werknemer:**

5. Werknemers kunnen de gegevens sneller verwerken;
6. Effectieve administratieve processen;
7. Een persoon kan met juiste middelen een aantal taken in de juiste volgorde uitvoeren om zijn doelen te behalen;
8. Omzet kan sneller groeien;
9. Door een heldere functie- en taakomschrijving verloopt de samenwerking tussen verschillende werknemers zo goed mogelijk.

#### **Voor het bestuur:**

10. Bestuurder van de organisatie heeft zo een makkelijk instrument om zijn organisatie te besturen;
11. Bestuurder kan sneller ingrijpen bij het ontstaan van de knelpunten;
12. Bestuurder kan sneller inspelen op de steeds veranderende omgeving;
13. Er kunnen meer klanten bediend worden;
14. Een informatiesysteem dat op tijd de juiste informatie verstrekt;
15. Een organisatie waar regelmatige controles zorgen voor een juiste besturing.

Samenvatting van het onderzoek is Administratieve Organisatie te beschrijven.  
Begindatum van het project is 1 november 2008.  
Het project moet geheel afgerond zijn in mei 2009.  
Het maximale budget is: 00000,-

Het op te leveren onderzoeksrapport moet voldoende hoofdstukken bevatten.

Eindproduct van dit project zijn een scriptie en een presentatie.

### Goedkeuring:

De goedkeuring van deze scriptie verloopt met toestemming van de opdrachtgever. Hij zal bij elke fase informatie krijgen over de voortgang van de scriptie en is verplicht zijn handtekening te zetten voor een verdere uitwerking van de opdracht.

## **2.3 AFBAKING- SCOPE EN PROJECTGRENZEN ACTIVITEITEN**

### **AFBAKING- SCOPE EN PROJECTGRENZEN**

#### Wat doen we nog net en wat niet meer?

#### **Projectlengte**

Hoe ver gaat het project?

Met dit project wordt de opbouw van een Administratieve Organisatie beschreven. Echter implementering daarvan wordt buiten deze scriptie gehouden.

Ook met beschrijven van de functies- taken, werving, selectie en het inwerken van de personeelsleden wordt er geen rekening gehouden. Een toetsing van de kwaliteitseisen van de bestuurder DGA en de leidinggevende wordt hier niet verder uitgewerkt.

Ook een toetsing van de algemene kwaliteitsaspecten van het AccountingView programma en Divider online softwareleverancier zal niet plaatsvinden.

#### **Projectomvang**

Hoe breed is het project?

Hier worden alleen de interne werkprocessen van de organisatie beschreven.

Internal Control (interne beheersing van de organisatie) beschrijving zal in deze scriptie niet plaatsvinden.

Back up, bescherming en privacywaarborging van de klantgegevens zijn extern uitbesteed en wordt geen onderzoek naar gedaan. Er wordt geen rekening gehouden met de directe omgevingsfactoren zoals kansen, bedreigingen, sterkte en zwakte factoren, die van invloed zijn op, en beïnvloedbaar door, de organisatie zelf.

Er wordt ook geen rekening gehouden met de directe omgevingsfactoren zoals leveranciers, media, banken, personeel en concurrenten.

#### **Projectgrenzen**

Welke grenzen worden gekozen om misverstanden te voorkomen?

Activiteiten die binnen de grenzen van het project liggen zijn als volgt gekozen:

Eerst wordt uitgezocht wat er nodig is voor het opzetten van een informatiesysteem dat op tijd de juiste informatie verstrekt voor een correcte besturing. Hierin wordt met de kwaliteitseisen van de informatievoorziening rekening gehouden.

Daarna wordt een organogram gemaakt met bijbehorende bevoegdheden en functiescheidingen en taakomschrijvingen.

Als laatste wordt gekeken welke voorbereidingen getroffen worden voor regelmatige controle binnen de organisatie.

Een van de activiteiten die op de grenzen van het project liggen en die niet wordt meegenomen bij de uitwerking van de analyse en aanbeveling van de problematiek is het werven van nieuwe klanten.

Ook wordt er geen rekening gehouden met de externe indirecte omgevingsfactoren die van invloed op de organisatie zelf en door de organisatie zelf niet beïnvloedbaar zijn zoals: conjunctuur, politiek, energieprijzen, loonkosten en maatschappelijke milieuzorg.

### **ACTIVITEITEN PER FASE**

#### Welke projectactiviteiten worden per fase uitgevoerd?

Om het project tot een succes te maken en onduidelijkheden te voorkomen wordt een keuze gemaakt tussen wat wel en wat niet wordt gedaan tijdens de projectuitvoer. Uiteindelijk is het doel dat deze scope aansluit aan het reeds geformuleerde onderwerp, motief en doel van de opdracht.

Om het gehele project tot zijn eind te brengen, worden de activiteiten verdeeld in drie fasen:

#### **Fase 1 voorbereiding:**

- o De algemene achtergronden van de organisatie worden beschreven;
- o Bedrijfsproblematiek- probleemstelling en doelstelling worden geformuleerd;
- o Scope en kwaliteitsnormen worden geformuleerd;
- o Evaluatiegesprekken worden gehouden met de opdrachtgever.

#### **Fase 2 analyse en conclusie trekken:**

- o Verzamelen en bestuderen van informatie over Administratieve Organisatie;
- o Analyse voordelen versus nadelen, wat zou de beste oplossing zijn;
- o Gesprekken houden met de opdrachtgever en andere deskundigen;
- o Conclusie trekken;
- o Evaluatie gesprekken worden gehouden met de opdrachtgever;
- o Opstellen voorlopig concept van de scriptie.

#### **Fase 3 aanbeveling en implementatie:**

- o De gekozen aanbeveling wordt uitgebreid beschreven;
- o Implementatie van dit project wordt beschreven;
- o Evaluatiegesprekken worden gehouden met de opdrachtgever;
- o Maken van een definitieve versie van de scriptie.
- o Presentatie van de scriptie;

### 2.4 KWALITEIT ASPECTEN

#### Met welke kwaliteitsaspecten wordt rekening gehouden?

Bij het onderzoek, analyse en het kiezen van een Administratieve organisatie wordt rekening gehouden met de volgende kwaliteitsaspecten:

1. Continuïteit- De mate waarin de gegevensverwerking ongestoord voortgang vindt.
  - o Bedrijfszekerheid, de mate waarin de gegevensverwerking vrij blijft van storingen.
  - o Robuustheid, de mate waarin de gegevensverwerking ook na een storing gewoon door kan gaan.
2. Efficiency- De verhouding tussen de behaalde resultaten en de gebruikte middelen.
  - o Aansluiting van handmatige procedures op het systeem.
  - o Connectiviteit, het gemak waarmee de koppeling met andere software tot stand wordt gebracht.
  - o Hoe de eindgebruikers het bedieningsgemak ervaren van het systeem.
3. Exclusiviteit- Het alleenrecht van de gegevens (privacy en vertrouwelijkheid waarborgen).
  - o Privacy van de klanten waarborgen.
  - o Controle op de bevoegdheid.
4. Integriteit- Betrouwbaarheid.
  - o Juistheid, de mate dat de aangeboden gegevens, invoer en mutaties verwerkt worden tot de werkelijkheid.
  - o Tijdig, de mate waarin de informatie op tijd beschikbaar is om maatregelen te nemen waarvoor de gegevens bedoeld waren.
5. Effectiviteit, de mate waarin de geplande activiteiten worden gerealiseerd en geplande doelen behaald.
  - o Ondersteuning besluitvorming, de waarde die de informatievoorziening heeft als achtergrond en onderbouwing van de besluitvorming binnen de organisatie?
  - o Onderhoudbaarheid, het gemak waarmee de organisatie wordt aangepast aan de wensen van de gebruiker en herstel van de tekortkomingen.

### 2.5 TOETSING NORMEN

#### De toetsingsnormen tijdens het onderzoek

Bij de beantwoording van de vragen die reeds geformuleerd zijn bij de probleemstelling, wordt elk antwoord getoetst of deze:

- algemeen aanvaardbaar voor de opdrachtgever en werknemers is;
- meetbaar is (anders kan je niet controleren);
- of die kwalitatief in mening uit te drukken is;
- of er kwantitatieve uitspraken in cijfers onderbouw kan worden;
- of deze mogelijk objectief is en overeen komt met de wetenschap.

### 3. ONDERZOEK EN ANALYSE

#### 3.1 ONDERZOEK NAAR DE INFORMATIESTROOM

Het belangrijkste punt bij de informatiestroom is vast te stellen hoe de gegevens worden verzameld, verwerkt en verschaft.

Verzamelen wil zeggen dat elk financieel feit in administratie wordt ondergebracht.

Verwerken wil zeggen dat elke gebeurtenis wordt vastgesteld in de boekhouding. Verschaffen houdt in dat indien nodig het bestuur elke gewenste informatie kan opvragen voor de interne controle.

Om op deze vragen een antwoord te geven wordt de Typologie van Starreveld (2007:22) geraadpleegd.

Starreveld heeft een algemene indeling van alle organisaties in Nederland gemaakt en daaruit heeft een typologie samengesteld. De beheersbaarheid en betrouwbaarheid van de organisatie staan centraal bij Starreveld. De efficiency en effectiviteit van de bestuurlijke informatie vormen hierbij het belangrijkste aspect. Bij de betrouwbaarheid van de opbrengstenverantwoording wordt uitgegaan van de waarde kringloopproces.

Om tot een effectieve aanbeveling te komen worden bij de organisatie eerst de volgende deelvragen onderzocht.

- Is de doelstelling met de huidige software haalbaar?

Opdrachtgever heeft hierbij een opmerking gemaakt dat hij als franchisenemer beperkt is in zijn keuze, hij is verplicht om gebruik te maken van de AccontView software;

AccontView is een software dat al op de markt getest is. Het onderzoek heeft aangetoond dat deze hoog bij de verwerking van de financiële gegevens scoort.

De voordelen hiervan zijn dat het gewenste doel voor het bedienen van 240 klanten behaald kan worden en de gewenste financiële rapportages kunnen worden gegenereerd.

Een nadeel is dat de inwerktijd van een nieuwe medewerker veel tijd in beslag zal nemen.

Ook als er foute gegevens bij de input worden ingevoerd, wordt het totale financiële beeld van het bedrijf verdraaid. Dit kan verholpen worden met het invoeren van controle posten, die de ontvangen gegevens controleren voordat ze geboekt worden. Daarna kunnen de ingevoerde gegevens op juistheid door een ander persoon worden gecontroleerd.

- Hoe verloopt de onderlinge aansluiting van de software die in gebruik is?

Kunnen de gegevens automatisch doorgeboekt worden vanuit AccontView naar CaseWare, en vanuit CaseWare naar Sdu?

Eenmaal ingevoerde gegevens in AccontView die verwerkt worden tot de financiële rapportages, worden automatisch overgenomen naar de Caseware voor het maken van de jaarrekeningen. Hierdoor neemt het gevaar voor het ontstaan van fouten af. Er wordt ook tijd gewonnen want de samenvattingen worden niet herhaaldelijk overgetypt.

- Wat zijn de huidige ervaringen van de werknemers met betrekking tot het gebruik van de software?

Huidige ervaringen van de werknemers op de werkplek zijn goed te beschrijven. Mensen hebben tot nu toe niet een ernstig probleem met de hardware en of software ervaren.

- Uit welke delen bestaat de boekhoudkundige uitwerking van de gegevens van de klanten en hoe is dit geïntegreerd met de AccountantView software?

(bijv. via Lopac software kan je de salaris journaalposten makkelijker doorboeken naar het grootboek)

De belangrijkste boekhoudkundige uitwerking van de bedrijfsgegevens van de klanten bestaat uit het boeken van verkoop- en inkoopfacturen, bank, kas en salaris journaalposten.

Na de verwerking van de salarissen ontstaan journaalposten die in AccountView handmatig moeten worden ingevoerd. Hierdoor wordt tijd verloren en het gevaar van het ontstaan van fouten neemt toe.

Dit kan verholpen worden door een salarisssoftware te gebruiken die aansluit op het AccountView programma. Hierdoor worden de fouten bij de invoer geminimaliseerd en hierdoor is er meer tijd voor overige werkzaamheden.

- Welke prijs moeten de diensten en producten hebben om een omzet van € 600.000,- per jaar te behalen?

Gemiddeld wordt een maandabonnement elke maand bij de klant in rekening gebracht. Dit is vooraf met de klant afgesproken en in een contract vastgelegd.

De berekening en gevolgen hiervan worden in het volgende hoofdstuk als aanbeveling uitgewerkt.

- Hoe moet de Administratieve Organisatie opgezet worden zodat een werknemer op een makkelijke manier 30 klanten kan bedienen?

Dit kan bereikt worden via standaardisatie van de te verwerken gegevens. Hiernaast zal een duidelijke verdeling van de taken het verwerkingproces versnellen.

Gezien de primaire processen van deze organisatie is het doel in een korte tijd snel financiële rapportages te leveren. Productieflexibiliteit en volumeflexibiliteit zijn zeer belangrijk voor uitvoeringsefficiency.

Bij de betrouwbaarheidsaspecten dient er rekening gehouden te worden met twee kritische risico's:

1. Het aanbod van de basisgegevens door de klant voor een volledige uitwerking van de opdracht is nooit volledig.
2. Het inrichten en de verwerkingsactiviteiten van de procesverwerking kennen vaak veel onvolkomenheden.

Bij de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk worden deze risico's uitgewerkt.

Voordeel hiervan is dat er veel vergelijkbare gegevens sneller verwerkt kunnen worden. Via een gemiddelde tijd meting van de uitwerking van de gegevens kan de gemiddelde klant gevonden worden. Verdere uitwerking en onderscheiding tussen primaire en secundaire processen vindt plaats in de aanbeveling.

- Wat wordt de maximum indicator voor investering van een nieuwe werknemer?

Uitgaande van de eis van de opdrachtgever dat een werknemer 30 klanten bedient. Dit aantal wordt gezien als een belaste capaciteit van tachtig procent per werknemer.

Bij het bereiken van een bezetting van vijfentachtig procent per werknemer wordt een nieuwe werknemer in dienst genomen. Voordeel hiervan is dat er stapsgewijs nieuwe klanten in het begin worden verdeeld over de bestaande werknemers. De nieuwe werknemer dient na een interne inwerkperiode al die klanten in zijn portefeuille op te nemen.

- Hoe wordt categorisatie van de klanten in klein, midden en groot uitgewerkt?

Huidige ervaring leert dat er gemiddeld de volgende klantindeling te zien is bij de wekelijkse uitvoer van opdrachten.

Kleine klant: 12 uur per jaar;

Middelgrote klant: 2 uur per week, dat is 104 uren per jaar;

Grote klant: 4 uur per week, dat is 208 uren per jaar.

Hierbij is met de verwerking van achterstanden in een bedrijf niet rekening gehouden.

Een voordeel van deze verdeling is dat de opbrengstverantwoording via uren wordt gewaarborgd. Deze categorisatie van klanten biedt een houvast voor het opstellen van jaarlijkse begrotingen. Via een registratie van de contracten met de klant, kan een controle op de volledigheid van de opbrengst uitgevoerd worden.

### **Het aantal klanten x Contracturen = Jaaropbrengst**

- Wat is de standaard klant met betrekking tot uren per jaar?

Bij het vinden van de standaard klant wordt uitgegaan van het gemiddeld aantal klanturen van klein, midden en groot. Dit komt op een gemiddelde van 108 uren per jaar, per klant.

- Hoeveel elektronische en fysieke mappen mag een bedrijf hebben en hoe worden deze ingericht?

De huidige fysieke indeling van de mappen wordt nagevolgd. Elke klant heeft gemiddeld vijf mappen. In het elektronische dossier wordt eenzelfde volgorde gevolgd om verwarringen te voorkomen. Het doel van de opdrachtgever is met de tijd alle fysieke mappen te vervangen door elektronische.

- Welke klantgegevens worden bewaard?

Hier wordt uitgegaan vanuit een verdeling die al gemaakt is door de leiding.

Elke klant heeft vijf mappen, te weten:

1. Administratieve gegevens.

Hier worden opgeborgen: Inkoop, Verkoop en Bankgegevens inclusief memoriale boekingen.

2. Salarissen map.

Hier worden opgeborgen: Salarisposten met betrekking tot de werknemers van het bedrijf.

3. Fiscale zaken.

Hier worden opgeborgen gegevens met betrekking tot BTW aangifte, Loonheffing aangifte en VPB aangiften.

4. Jaargegevens.

Hier worden de V & W rekeningen van het bedrijf opgeborgen, inclusief de resultaatrekeningen van het jaar.

- Welke klantgegevens worden gescand en gekoppeld aan het elektronische klant dossier?

Opdrachtgever wil zoveel mogelijk elektronische klantendossiers opbouwen;

De bedoeling is zoveel mogelijk de fysieke gegevens van de klant te scannen en aan zijn elektronische dossier te koppelen.

Dit dient te gebeuren bij de ontvangst van de opdrachtgegevens van de klant.

Het voordeel hiervan is dat elke werknemer vanuit elke computer in Nederland de klantdossiers kan raadplegen.

- Aan welke standardeisen moet elke grootboek voldoen?

Gezien de levering van de boekhoudkundige software vanuit het hoofdkantoor Rotterdam, is elke grootboek standaard uitgerust met een vast grootboek rekeningenschema. Wegens de diversiteit van de bedrijfsactiviteiten bij een bedrijf, kan een kleine afwijking van sommige rekeningen ontstaan. Deze kleine afwijking vormt geen gevaar voor de standaarduitwerking van de opdrachten. Vanwege deze opmerking wordt dit punt verder bij de aanbeveling niet uitgewerkt.

- Hoe wordt de binnenkomende post verdeeld zodat die direct verwerkt wordt?

Het is hier van belang dat de binnenkomende post bij de ontvangst direct wordt gescand. Daarna wordt de post naar de desbetreffende werknemer elektronisch verzonden. Een kopie hiervan wordt naar de interne controle via cc doorgestuurd. De fysieke poststukken worden in de fysieke map van de klant opgeborgen.

- Met welke normen moet de rekening worden gehouden vanuit de Opdrachtgever?

Beperkingen vanwege de rol als franchisenemer, zit vast aan AccontView software en opbouw van zoveel mogelijk elektronische klanten dossier.

### 3.2 ONDERZOEK NAAR DE FUNCTIES EN TAKEN

Bij de organisatie van de functies en bijbehorende taken is het belangrijkste punt dat er op het moment dat er bedrijfsprocessen worden opgezet functiescheiding wordt aangebracht. Dit met als doel dat er fouten tijdens werkzaamheden sneller worden ontdekt en dat fraude op elke mogelijke manier wordt bestreden via een interne controle.

Het is nodig dat alle taken in de Administratieve Organisatie in functies worden ingedeeld. Te weten in vier groepen: Beschikkende, Bewarende, Registrerende en Controlerende functie.

- *Beschikkende* functie wil zeggen dat je iets kunt doen met de middelen van het bedrijf;
- *Bewarende* functie zorgt voor de bewaring van de goederen en het geld in het bedrijf;
- *Registrerende* functie registreert alles wat beschikkende en bewarende functies doen;
- *Controlerende* functie controleert op vastgestelde normen namens de leiding;

Als er een persoon reeds in een functiegroep ingedeeld is, mag deze niet in een andere functiegroep plaatsnemen.

- Wat is de typologie van een administratieve dienstverlener in de praktijk en wat zijn de aanknopingspunten?

Vanuit Starreveld theorie valt deze organisatie onder overige dienstverleners (2007:22). Het kenmerk van een administratieve dienstverlener is dat er geen goederenbeweging aanwezig is. Dit leidt tot problemen bij de interne controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording (soll-positie). Soll-positie moet gelijk zijn aan Ist-positie. Om tot een soll-positie te komen worden activiteiten geanalyseerd.

De opbrengstverantwoording wordt gezocht via verantwoording van de gewerkte uren en via de registratie van de contractuele afspraken.

**Het aantal gewerkte uren x tarief = soll-positie**

Volledigheid van de opbrengstverantwoording wordt gevonden tussen de opgeleverde producten en de ingekomen geldstroom.

De orderregistratie en de registratie van de opgeleverde uren/ producten vormen de basis voor de volledigheid van de opbrengsten.

Het doel van de primaire bedrijfsprocessen is verwerking van de massagegegevens tot financiële rapportages.

Bij de uitwerking van de bedrijfsprocessen in de aanbeveling wordt rekening gehouden met de onvolkomenheden in de basisgegevens die geleverd worden door de klant.

Er zullen maatregelen worden genomen, die zou moeten voldoen aan de interne betrouwbaarheid voor de beheersing en vermijding van risico's.

- Voor hoeveel bedrijfsprocessen is gekozen?

Bij de uitwerking van de Administratieve Organisatie wordt gekozen voor vier bedrijfsprocessen die breed zullen worden uitgewerkt in de aanbeveling.

Zoveel mogelijk vindt verdeling plaats in een Beschikkende, Bewarende, Registrerende en Controlerende functie met een bijhorende taakverdeling.

- Voor welk organogram wordt gekozen?

Gezien het feit dat er wordt gewerkt met professionals zijn er geen staffuncties aanwezig.

Voordelen hiervan zijn de korte communicatielijnen die een effectieve uitwerking van de werkzaamheden biedt. Deze indeling maakt direct contact met de klant mogelijk. Zo kan ook direct ingespeeld worden op de behoeften van de klant.

- Hoe wordt de functiescheiding aangebracht?

Bij de functiescheiding wordt het natuurlijke activiteitverloop verbroken en verdeeld over de afdelingen: verkoop, productie, inkoop en administratie. De functies worden zo verdeeld dat elke volgende functionaris een tegengesteld belang heeft dan zijn voorgaande collega. Deze primaire functiescheiding biedt aan de leiding een houvast om de bedrijfsprocessen te beheersen. Het is ook een makkelijke manier voor overdragen van verantwoordelijk bij de takenuitvoering.

- Hoeveel functies worden toegekend met welke taken?

De beschikkende functie zal bestaan uit een Verkoper (hij zal zorgdragen voor de werving van de opdrachten) en een Inkoper (hij zal zorgdragen voor de inkoop van goederen of diensten). Gezien de kleine omvang van het bedrijf is het niet nodig dat er een apart bedrijfsbureau wordt opgericht. Deze wordt voorlopig ondergebracht onder de functie inkoop en zal zorgdragen voor werkverdeling en planning van de werkzaamheden.

Later, met de groei van de bedrijfsactiviteiten kan een verdere uitsplitsing van de taken plaatsvinden.

Bij de Bewarende en Uitvoerende functie zal de productie van de klantgegevens plaatsvinden. Hier worden administrateurs en financieel medewerkers geplaatst.

De Registrerende functie wordt onafhankelijk vervuld door een Administrateur van het bedrijf.

De Controlerende functie wordt uitgevoerd door de Directeur van het bedrijf.

- Hoe worden de uren geregistreerd en gefactureerd?

De uren van de werknemers worden genoteerd in een urenregistratie- overzicht dat onderdeel is van het programma AccontView. Elke werknemer voert wekelijks zijn uren in. Aan het einde van de periode worden deze gefactureerd aan de klant.

Op de ingevoerde uren kan een controle plaatsvinden door ze te vergelijken met de begrote uren.

- Moet een werknemer zelfstandig 30 klanten bedienen of worden de taken uitgesplitst?

Hier volgt de vraag of een Administrateur met twee helpers 90 klanten gaat bedienen, (accountant model) of wordt voor een arbeidsverdeling gekozen.

Opdrachtgever vindt het werken volgens een accountantmodel op dit moment niet nodig. Hij wil graag de huidige uitvoering van de werkzaamheden beperken tot een Administrateur en een financiële medewerker. Dit wordt verder uitgewerkt bij de aanbeveling.

- Wie gaat de nieuwe werknemers inwerken en wat zal de gemiddelde inwerktijd per werknemer worden?

Nieuwe werknemers worden begeleid door de leidinggevende van het bedrijf. De gemiddelde inwerktijd zal sterk afhankelijk zijn van de werkervaring van de aangetrokken werknemer. Op het moment dat er een nieuwe werknemer in dienst wordt genomen, zal een werkervaringanalyse plaatsvinden. Vanuit deze analyse wordt een gemiddelde inwerktijd begroot.

- De algemene veiligheid- en gezondheidsmaatregelen en de hoeveelheid werkruimte die per werknemer nodig is met betrekking tot de bedrijfsergonomie?

De werkgever heeft maatregelen genomen om de algemene veiligheid en gezondheid van de werknemers te garanderen. Dit houdt in dat gevaarlijke situaties bij de bron worden voorkomen. Bijvoorbeeld: losse kabels moeten via kabelgoten lopen en bureaulades zijn dicht als ze niet gebruikt worden. Er is een nooduitgang aanwezig die de werknemers een nooduitweg biedt bij noodsituaties zoals brand.

De werkplekken van de werknemers worden arbo- ergonomisch aangepast en er wordt rekening gehouden met het werken met beeldschermen.

Bij de werktafel is een 60 cm vereiste vrije beenruimte aanwezig. Er zijn stoelen aanwezig die in zitting, armleuning en rugleuning op hoogte afstelbaar zijn. Elke werknemer zal er rekening mee houden dat onafgebroken beeldschermwerk niet langer dan twee uren mag duren.

- Naar welke organisatiecultuur gaat de voorkeur?

Vele literatuur en bedrijfsonderzoeken schrijven herhaaldelijk dat de bedrijfscultuur van een organisatie een sleutel tot het succes is.

De regels hoe mensen onderling samenwerken en zich gedragen. De benadrukte normen en waarden bevatten een groot gehalte van de kwaliteitszorg, klantgerichtheid en flexibiliteit van de mensen. Gezien de omvang van het bedrijf en de gelezen literatuur wordt de organisatie ingedeeld in de typologie van Handy(1979) waar twee dimensies centraal staan te weten: samenwerkingsgraad en machtspreiding.

In het begin van deze scriptie is aangegeven dat er een machtscultuur in de organisatie aanwezig is. Echter het bestuur wordt aangeraden om zoveel mogelijk de kenmerken van de personen- en taakcultuur te adopteren. In de aanbeveling wordt een nadere toelichting gegeven aan een personen- en taakcultuur.

Ook beloninginstrumenten zijn wenselijk om de organisatieleden te stimuleren om de doelen te behalen en kwaliteit van het geleverde werk door de werknemers te waarborgen.

- Wordt nog gemeten om te kijken of het haalbaar is dat een persoon die 40 uren op het kantoor werkzaam is, 30 klanten kan bedienen?

Op dit moment zal deze proef niet plaatsvinden.

De leidinggevende zorgt voor een uitwerking van de kolommenbalansen voor alle bedrijven. Dit gebeurt met behulp van twee mensen. De jaarrekeningen, VPB aangiftes en IB aangiftes worden door een Administrateur opgesteld.

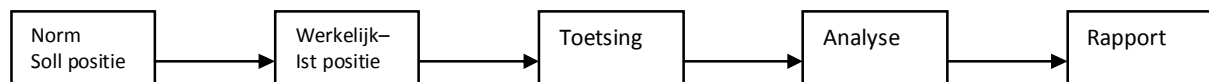
### 3.3 ONDERZOEK NAAR DE INTERNE CONTROLE

Bij de interne controle is de belangrijkste vraag of alles wat er in het bedrijf gebeurt toegestaan, volledig en juist is. Of de reeds uitgevoerde activiteiten voldoen aan de reeds vastgestelde normen in de begrotingen.

Het is wel van belang hier te zeggen dat de interne controle een deel is van de Internal Control (interne beheersing van de organisatie) iets wat hier in deze scriptie niet plaats vindt (Vaassen, 2005:26).

De interne controle zorgt voor de bewaking van de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking en de aan elkaar verbonden bedrijfsprocessen. Deze controle richt zich niet alleen op het controleren van de werknemers, maar ook op de controle van de geautomatiseerde systemen die gegevens verwerken. Geregeld moet gecontroleerd worden of de hardware proportioneel samenwerkt met de software.

Het proces van de interne controle ziet er als volgt uit:



#### Voorbeeld:

Begrote uren (soll-positie) - werkelijke uren van de opdracht = Verschil

Indien er grote verschillen van meer dan > 5% worden geconstateerd, moet er een onderzoek plaatsvinden naar de reden voor afwijkingen. Zo nodig vindt een normaanpassing plaats. Dit gebeurt met als doel om efficiencyverschillen te voorkomen.

Bij het opzetten van de Administratieve Organisatie dient het bestuur bij de interne controle twee type beschermingsmaatregelen te treffen: preventieve en repressieve.

De *preventieve maatregelen* moeten zorgen dat de activiteiten in de bedrijfsprocessen goed verlopen, de mogelijkheid bieden dat er een controle uitgevoerd kan worden en dat de kwaliteit van de informatievoorziening wordt bewaakt.

Onder de preventieve maatregelen vallen:

- 1 Informatievoorziening;
- 2 Functiescheidingen;
- 3 Bevoegdheid toekenning;
- 4 Budgetten.

Functiescheiding is de belangrijkste preventieve interne controlemaatregel in een organisatie. Deze heeft betrekking op de horizontale arbeidsverdeling en naarmate de organisatie groter wordt zal deze ook toenemen.

De *repressieve maatregelen* zijn een aanvulling na de preventieve maatregelen en ze kijken of de preventieve maatregelen echt zijn genomen. Ze toetsen ook de juistheid en volledigheid van de administratieve verslaggeving.

Ze worden in drie delen onderscheiden:

- 1 Bevoegdheidscontrole;
- 2 Informatiecontrole;
- 3 Bewaringscontrole.

De aanbeveling van deze maatregelen wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

- Welke informatie heeft het bestuur maandelijks nodig op een strategisch, tactisch en operationeel niveau?

De informatieverzorging van het bestuur heeft betrekking op de interne bedrijfsprocessen die in de organisatie zelf spelen.

Op strategisch niveau heeft het bestuur maandelijks informatie nodig over de resultaten (opbrengsten min kosten) in totalen. En ook over de uitgevoerde urenactiviteiten in vergelijking met de urenbegrotingen.

Bij tactisch niveau heeft het bestuur informatie nodig over het vaststellen van de budgetten en de beoordeling daarvan. Ook het toewijzen van de productiemiddelen en het vaststellen van de werkprocedures hoort hierbij.

Op operationeel niveau heeft het bestuur geëtaleerde informatie nodig zoals: de weekplanning, het aantal begrote uren en het aantal lopende opdrachten.

- Hoe vaak gaat interne controle plaatsvinden en door wie?

Het succes van de organisatie is zeer afhankelijk van de betrouwbaarheid van het informatiesysteem. Levering van de betrouwbare eindproducten zoals financiële samenvattingen aan de klanten is van essentieel belang voor het voortbestaan van de organisatie. Vanuit dit aspect is een toetsing van de betrouwbaarheid van het informatiesysteem zeer belangrijk.

Bij de bewaking van de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking gedurende de bedrijfsprocessen kan gekozen worden voor een aantal controles. Deze controles zijn het gereedschap van de controleur en ze worden afhankelijk van het bedrijf en de doelstelling van de controle toegepast.

Er kan gekozen worden tussen:

- 1 Cijferbeoordeling;
- 2 Controle van derden;
- 3 Afloopcontrole;
- 4 Ontstaanscontrole;
- 5 Verbandcontrole;
- 6 Aanwezigheidscontrole.

- Hoe worden besluiten genomen bij vastgestelde afwijkingen tijdens de interne controle binnen de organisatie?

De vastgestelde afwijkingen worden door het bestuur onder de loep genomen en vergeleken met reeds vastgestelde begrotingen. Echter het eindbesluit ligt bij het bestuur. Zijn kunnen de gevonden afwijkingen zo nodig worden aangepast aan de gestelde normen in de begrotingen.

- Welke informatie wil het bestuur hebben met betrekking tot interne controle?

Bij de uitwerking van de bedrijfsprocessen in een model wordt apart een controlefunctie toegevoegd. Deze controlerende functie krijgt kopieën doorgestuurd vanuit afdelingen die de werkzaamheden uitvoeren.

Een verdere uitwerking van deze vraag vindt plaats in de aanbeveling.

- Welke informatie heeft het bestuur nodig bij besluitvorming en verantwoording van opbrengstverantwoording?

Opbrengstverantwoording kan plaatsvinden via urenverantwoording van de werknemers. Hun verrichte arbeidsuren in aansluiting met de betaalde salarissen.

De volledigheid van de opbrengstverantwoording, de waarde van de betaalde salarissen wordt vergeleken met de verkregen opbrengsten.

Zo nodig bij grote afwijkingen zal het bestuur besluiten nemen tot het aanpassen van de menselijke arbeidsuren aan de werkelijke opbrengsten.

Ook de werkelijke opbrengsten dienen maandelijks te worden vergeleken met de begrotingen en de historische cijfers. De gevonden verschillen worden verder geanalyseerd om erachter te komen waar die verschillen vandaan komen.

De contracturen van de klanten dienen vergeleken te worden met de opbrengst.

Zo nodig zal het bestuur de gevonden afwijkingen verder verklaren en de benodigde besluiten nemen voor een effectieve uitvoering van de bedrijfsdoelen.

## 4 CONCLUSIE / AANBEVELING ADMINISTRatieve ORGANISATIE

### 4.1 CONCLUSIE

In het begin van deze scriptie is de probleemstelling beschreven. Wat moet er gebeuren om een Administratieve Organisatie op te zetten? Dit met als doel dat de organisatie veilig groeit.

Drie hoofdeisen zijn nodig bij het opzetten van de Administratieve Organisatie.

Te weten:

1. Organisatie van de informatie doorstroom;
2. Functiescheiding en de taakverdeling;
3. Interne Controle.

Deze drie hoofdeisen hebben als basis gediend bij het organiseren en uitvoeren van het onderzoek. Tijdens het onderzoek en de analyse is de huidige situatie van de organisatie in kaart gebracht, zijn de mogelijkheden bekeken, conclusies getrokken en met de opdrachtgever besproken. Deze punten zijn uitgebreid terug te vinden in het onderzoeksgedeelte.

Conclusie bij de *Organisatie van de informatiestroom* luidt dat bedrijfsprocessen moeten worden beschreven. Dit dient als eerste te gebeuren.

Er is wel een goede software aanwezig die een goede ondersteuning biedt voor het verzamelen en verwerken van de gegevens tot eindproducten.

Klanten worden in categorieën verdeeld zodat ze sneller worden bediend. Financiële opbrengstenverantwoording wordt in kaart gebracht.

Beheersbaarheid en betrouwbaarheid van de informatiestroom in de organisatie zal op deze manier goed verlopen.

Conclusie bij de *Functiescheiding en de taakverdeling* luidt dat functiescheidingen moeten worden aangebracht. Dit gebeurt na de indeling van de bedrijfsprocessen.

Een organogram wordt getekend. De werknemers zullen weten wie wat doet, zodat de organisatie makkelijk haar doelen behaalt. Fouten tijdens het werk worden sneller ontdekt en verholpen.

De werknemers zullen hun uren noteren en dit wordt gefactureerd. Een beloning zal worden geïntroduceerd en aan de cultuur van de organisatie dient gewerkt te worden.

Deze punten van het onderzoek worden meegenomen bij de aanbeveling.

Conclusie bij de *Interne Controle* is dat er regelmatig controle moet plaatsvinden. Dit is nodig op te kijken of er alles wat in de organisatie gebeurt toegestaan, volledig en juist is. Op dit moment gebeurt dat niet en dit zal veranderd moeten worden. Wekelijks kan de controleur de benodigde gegevens raadplegen en deze toetsen aan de gestelde normen. Zo nodig zal een afstemming plaatsvinden.

Voor een uitgebreide omschrijving van de onderzoeksresultaten kan de lezer zo nodig het onderzoeksgedeelte verder bekijken.

In het daarop volgende hoofdstuk zullen alle conclusies van het onderzoek meegenomen worden, waarbij een aanbeveling zal worden gedaan aan de opdrachtgever.

### 4.2 AANBEVELING BEDRIJFSPROCESSEN

De bedoeling van deze scriptie is een Administratieve Organisatie te beschrijven die makkelijk controleerbaar is, een veilige groei biedt en een goede bestuurlijke informatie levert aan het bestuur.

De voordelen hiervan zijn groot voor de organisatie. Het helpt om dubbele uitvoering van de werkzaamheden te voorkomen. Het voorkomt verstrekken van onvolledige informatie. En biedt hulp bij het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

De kwaliteit van de informatieverzorging dient periodiek onder de loep genomen te worden en gewenste verbeteringen te worden aangebracht.

Tijdens de uitvoer van het onderzoek is diverse literatuur geraadpleegd om zo goed mogelijk tot een goede aanbeveling te komen.

In hoofdeis één *Organisatie van de informatie doorstroom* is het van belang hoe de gegevens worden verzameld, verwerkt en verschaft.

In hoofdeis twee *Functiescheiding en de taakverdeling* is het van belang hoe de functiescheiding van de primaire taken gaat plaatsvinden en wie wat gaat doen. Zo is een beeld gecreëerd dat aangeeft hoe de organisatie haar doelen makkelijk behaalt. De ontstane fouten worden tijdens de uitvoer van de werkzaamheden sneller ontdekt en verholpen.

In hoofdeis drie *Interne Controle* is het van belang om te weten hoe de regelmatige controle plaats gaat vinden. De bedoeling hiervan is dat er wordt gecontroleerd of alles wat in de organisatie gebeurt toegestaan, volledig en juist is. En of dit voldoet aan de reeds gestelde normen.

Al deze eisen zijn samengevat in het volgende schema, dat een uitleg geeft uit hoeveel bedrijfsactiviteiten de bedrijfsprocessen bestaan en hoe de interne controle kan plaatsvinden. De bedrijfsprocessen zijn verdeeld in Beschikkende, Bewarende, Uitvoerende, Registrerende en Controlerende functie, Figuur 4.1.

De primaire activiteiten vallen onder de Beschikkende en Bewarende/ Uitvoerende functie.

De Beschikkende functie bestaat uit Verkoop en Inkoop.

De Bewarende functie bestaat uit bewaring van de te verwerken harde kopieën gegevens van de klanten. De gegevens worden verwerkt en na eindproductie worden deze terug naar de klant gestuurd.

#### **Primaire activiteiten zijn:**

- Offerte verwerking;
- Opdracht uitvoering- productie;
- Facturatie.

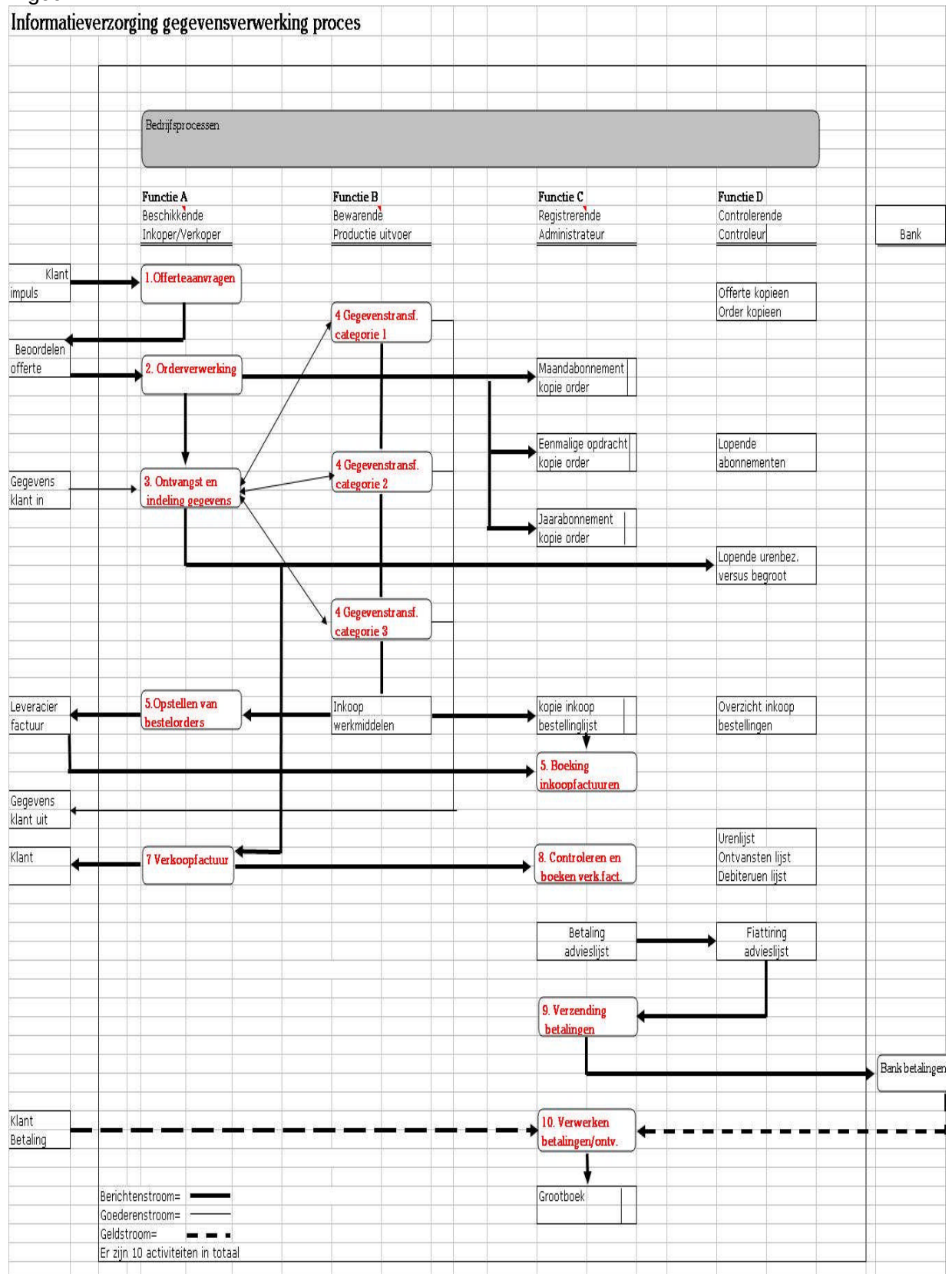
Op deze processen wordt verderop een toelichting gegeven.

Verder maken de Registrerende en Controlerende functie een onderdeel uit van de secundaire activiteiten. Degene die de registrerende functie gaat uitvoeren gaat alles registreren wat onderling tussen de primaire activiteiten gebeurt.

De bedrijfsprocessen bestaan voorlopig uit tien activiteiten. Bij de groei van de organisatie zullen deze activiteiten toenemen en veranderen.

Figuur 4.1

Informatieverzorging gegevensverwerking proces



### **Toelichting: Offerteverwerking**

De klant vraagt een offerte aan bij de afdeling verkoop.

Hij gaat deze beoordelen en goedkeuren. Zijn goedgekeurde offerte komt binnen bij de orderverwerking. De werknemer die de orderverwerking doet rondt het contract af.

Het contract wordt getekend door de leidinggevende, in tweevoud en een getekend exemplaar wordt teruggestuurd naar de klant.

De orderverwerker stuurt een kopie van de contracturen naar de administratie en één naar de werknemer die belast is met de ontvangst en indeling van de klantgegevens.

De persoon die de klantgegevens ontvangt zal vanuit contracturen en de ontvangen gegevens een urenbegroting vaststellen voor de opdrachtuitvoer.

Een kopie hiervan gaat naar de afdeling facturatie.

De bijbehorende afbeelding inclusief de toelichting is in deze scriptie als bijlage nummer een opgenomen.

### **Toelichting: Opdracht uitvoering productie**

De gegevens van de klant worden ontvangen bij de beschikkende functie. Ze worden gecontroleerd op de inhoud en volledigheid. Daarna worden ze ingedeeld in de categorie box: een, twee of drie. Deze keuze hangt af van de omvang van de opdracht.

Werknemers die de productie-uitvoer doen krijgen een kopie van de uren die ze mogen besteden aan de desbetreffende opdracht.

Daarna vindt de verwerking van de gegevens plaats. Er worden inkoop- en verkoopfacturen geboekt, daarna worden de bankgegevens geboekt. Zo nodig worden de afschrijvingen geboekt. De werknemer die de opdracht uitvoert zal de werkelijk bestede uren in de urenadministratie boeken.

Door deze wijze van uitwerking leert de praktijk dat er altijd behoefte ontstaat voor extra gegevens vanuit de kant van de klant. Dit wordt gemeld bij de degene die de urenbegrotingen doet en het dossier wordt in wachttijd gezet tot het moment dat de benodigde gegevens van de klant zijn ontvangen.

Zodra de gevraagde gegevens zijn ontvangen, wordt de opdracht volledig uitgevoerd. De bestede uren worden bijgeboekt in de urenadministratie. De fysieke gegevens die niet meer nodig zijn gaan terug naar de klant.

De bijbehorende afbeelding inclusief de toelichting is in deze scriptie als bijlage nummer twee opgenomen.

### **Toelichting: Facturatie**

Afdeling verkoop heeft een kopie van contracten met de klanten.

Verkoper ontvangt ook een kopie van de begrote uren van de opdrachten.

Hij draait een overzicht van de werkelijk ingevoerde uren van de werknemers uit en vergelijkt deze met de begrote uren. Hij kijkt of dit aansluit met het contract dat getekend is door de klant.

Het kan zijn dat de begrote, werkelijk bestede en contracturen te veel van elkaar verschillen.

Als dit voorkomt dan wordt een toelichting gevraagd daar waar de afwijking is geconstateerd.

In overleg met de leidinggevende wordt een besluit genomen.

Bij niet aangetroffen afwijkingen wordt de factuur gemaakt en naar de klant gestuurd.

De bijbehorende afbeelding inclusief de toelichting is in deze scriptie als bijlage nummer drie opgenomen.

### 4.3 ORGANISATORISCHE GEVOLGEN

De processen en de structuur van de Administratieve Organisatie zullen zorgdragen voor een duidelijk beeld van de het verloop van de activiteiten. Hierdoor krijgt het bestuur de informatie die benodigd is bij de procesuitvoer zodat deze beter bestuurbaar en beheersbaar blijven.

Via een basis structuur F- indeling worden de taken en verantwoordheden verdeeld naar de werknemers toe, zodat er een makkelijke coördinatie en beheersing van de processen plaatsvindt.

#### Coördinatie en beheersing

Vanuit Mintzberg analyse wordt gekozen voor een professionele indeling.

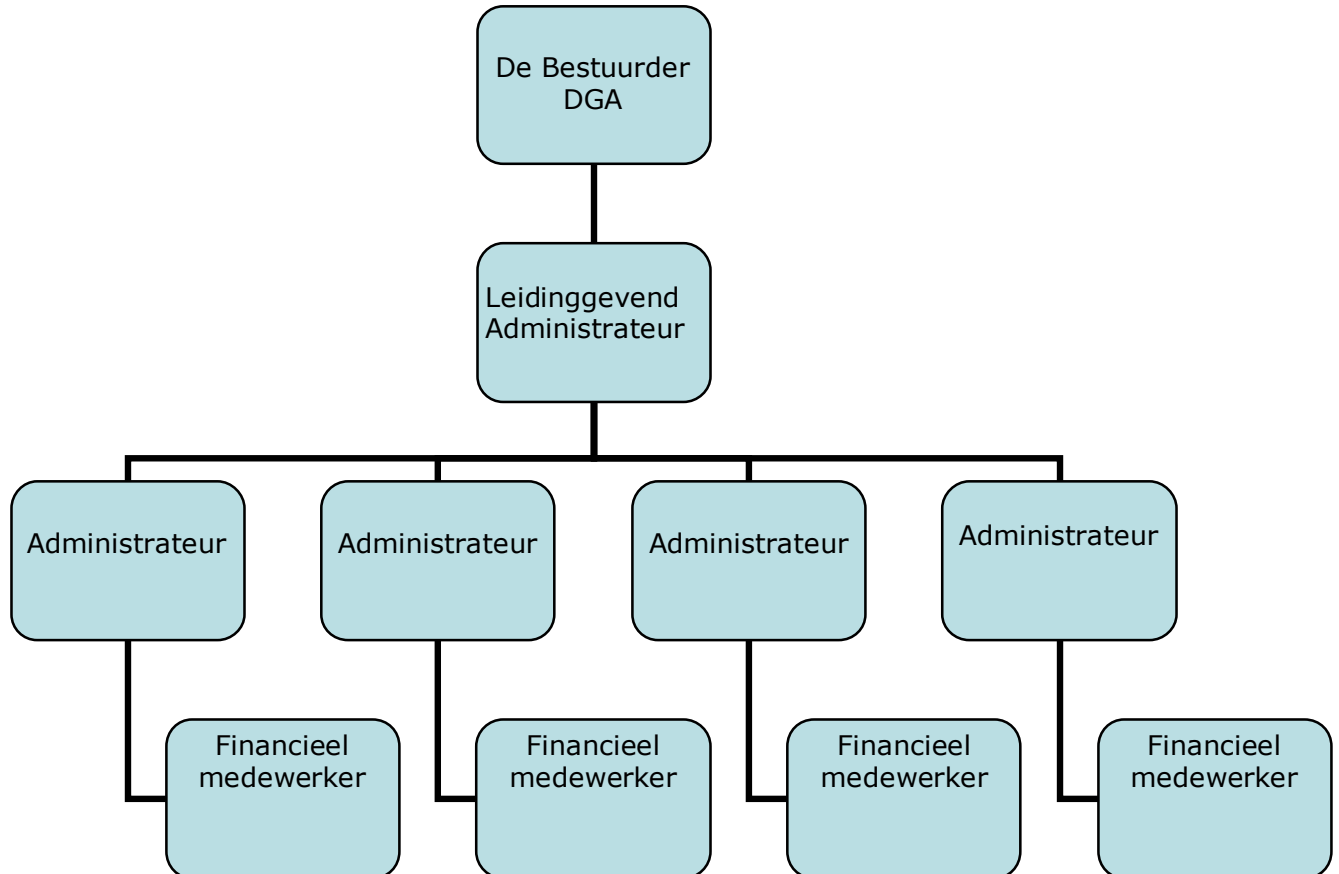
Deze indeling van de organisatie komt vaak voor in de praktijk met hoogopgeleide mensen of wel professionals die de uitvoerende kerntaken beheren. Coördinatie mechanisme in dit soort organisaties is standaardisatie van de kennis en vaardigheden.

Er is sprake van een horizontale decentralisatie en ze werken in een complexe maar stabiele omgeving.

De voordelen van deze organisatievorm zijn de autonomie van de werknemers en het democratische karakter van de organisatie.

#### Organogram

Een eenvoudige schematische voorstelling van hoe de taken worden verdeeld over de personen en afdelingen vindt plaats via de volgende Lijnorganisatie Organogram.



#### 4.4 FINANCIËLE GEVOLGEN

Bij de financiële gevolgen wordt gekeken hoe de begrote uren van de werknemers tot uiting komen in de organisatie. De bedoeling is dat er met 8 mensen 240 klanten worden bediend op jaarbasis.

De volgende twee modellen figuur ( 4.2 en 4.3) geven een beeld hiervan.

Figuur 4.2 geeft een uitleg hoe via de begrote uren van de werknemers de gewenste omzet wordt behaald.

Figuur 4.3 geeft een uitleg hoe via de contracten met de klanten de gewenste omzet wordt behaald.

### Figuur 4.2

[illegible]

### Figuur 4.3

[illegible]

#### **4.5 MANAGEMENT GEVOLGEN**

##### **Management rol**

Bij de professionele organisatie past een politieke of real- time manager rol. De manager is een probleemoplosser, onderhandelaar en een middelen toewijzer. Hij heeft een uitgebreide rol in de organisatie. Hij is leidinggevende en hij stuurt de activiteiten aan. Hij is informatieverspreider, planner en organisator van de activiteiten. Hij motiveert zijn mensen en onderhoudt contacten zowel intern als extern en genereert business.

##### **Management bij Time**

Volgens de Pareto- principe (Italiaanse econoom Vilfredo Pareto -1897) zorgt twintig procent van de werkzaamheden voor tachtig procent van de resultaten (Dam, Marcus, 2005: 379). Daarom is het zeer belangrijk dat er binnen elke functie de belangrijkste taken bekend zijn. De tijdsbesteding zal een hoge prioriteit krijgen, zodat mensen ongestoord en geconcentreerd kunnen werken.

Bij de afdeling planning zal de planning en de verdeling van de werkzaamheden plaatsvinden. De werkzaamheden kunnen ingedeeld worden naar belangrijke versus niet-belangrijke taken en naar urgente versus niet-urgente taken.

Via resultaatgericht werken zal een overzicht van de relevante taken bekend zijn en wanneer deze klaar moeten zijn. Via een planning worden deze taken vertaald naar de werknemers toe.

##### **Motivatatie en beloning van de werknemers**

Bij deze aanbeveling staat de vraag centraal, hoe je als manager je mensen motiveert zodat de doelen van de organisatie worden behaald. In de praktijk zijn er diverse methoden om de werknemers te motiveren en ze te betrekken bij de organisatiedoelen.

Er kan gekozen worden voor financiële prikkels, voor een taakontwerp of voor een hoge doelstelling.

Bij de financiële prikkels kan de manager kiezen voor eindejaarsbonussen, winstdeling of een dertiende maand. Dit is iets wat zeer actueel is op de arbeidsmarkt in de professionele organisaties.

Bij een taakontwerp kan de manager kiezen voor een taakverrijking (toevoeging van een taak van een hoger niveau), een taakverruiming (toevoeging van een taak van een gelijk niveau) of een taakrotatie (een onderlinge uitwisseling van de werknemers).

Via een hoge doelstelling kan de manager met de werknemer samen hoge doelen gaan stellen om presentatie te verbeteren.

Dit werkt zeer stimulerend voor de werknemer en hij blijft betrokken tot de einduitvoering van het vastgestelde doel.

##### **Cultuur**

Onder de cultuur wordt verstaan hoe mensen met elkaar omgaan. Er zijn regels nodig die aangeven hoe een werknemer zich dient te gedragen, hoe met elkaar wordt omgaan en hoe iemand dient te handelen tijdens zijn werktijd.

Vanuit de typologie van Handy (1979) wordt organisatiecultuur hier getypeerd als een personencultuur. Organisatie waar prioriteit wordt gegeven aan het individu en zijn deskundigheid. Een manager is hier gelijk aan de werknemer, en de manager is noodzakelijk om de organisatie draaiend te houden.

Vanuit een professionele indeling van de organisatie- toltypologie past hier een functionele cultuur (Staarveld, 2007: 54). Dit houdt in dat iedereen klantgericht werkt en de organisatie welzijnsgericht is voor zowel haar werknemers als voor haar klanten. Er is een gemeenschappelijk denkkadervisie. Besluitvorming vindt onderling plaats op een democratische wijze. Er heerst duidelijkheid en inzicht op eigen positie en taken, zowel in de organisatie als op de markt.

## 5 AANBEVELING IMPLEMENTEREN

### ***FASEN - IMPLEMENTATIE***

De bedoeling van de beschreven Administratieve Organisatie is dat ze een duidelijk beeld geeft van de activiteitenverloop bij Finovion Haarlem.

Het bestuur heeft zo inzicht, een grip op de activiteiten en kan deze zo nodig bijsturen. Voor de implementatie van deze activiteiten moeten een paar voorbereidingen worden getroffen.

De werknemers moeten worden ingelicht dat er een administratieve structuur wordt aangebracht. Door met ze te vergaderen en hun vragen te beantwoorden worden zij gerustgesteld en betrokken bij het veranderingsproces.

De verandering zelf zal een paar weken in beslag nemen. Bij deze aanbeveling wordt uitgegaan van de Deming- cirkel (Bakker, 2006: 87).

De cirkel bestaat uit vier stappen: Plan- Doe -Control – Stel bij.

Dit is voor het bestuur een makkelijk instrument om de veranderingen door te voeren en de activiteiten zo nodig af te stemmen.

#### Week 1:

- Bespreken organisatiedoelen met de werknemers;
- Inlichten werknemers over de aankomende veranderingen;
- Beschrijven van de functies met de bijbehorende taken.

#### Week 4:

- De beschreven functies bespreken met de werknemers;
- Opzetten werkprocedures met toelichting per bedrijfsproces;
- Bespreken werkprocedures met de werknemers.

#### Week 5:

- Beginnen met de veranderingen;
- Iedereen doet mee en weet wat van hem wordt verwacht;
- Alles doen volgens de nieuwe werkprocedures.

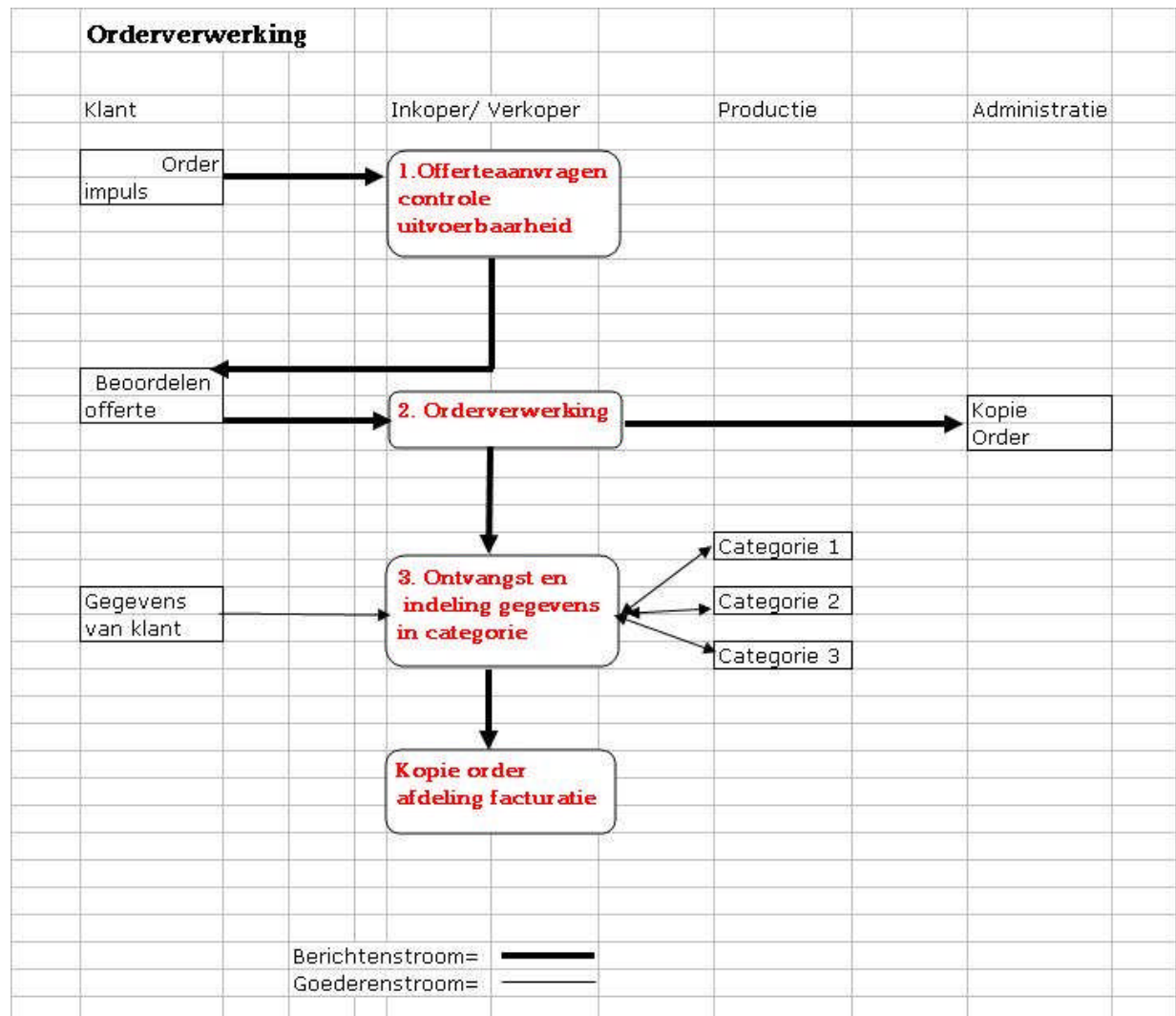
#### Week 10:

- Inventariseren wat wel en wat niet goed loopt;
- Vergaderen over hoe te verbeteren;
- Voer de verbeterde veranderingen door.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1

#### Offerte verwerking

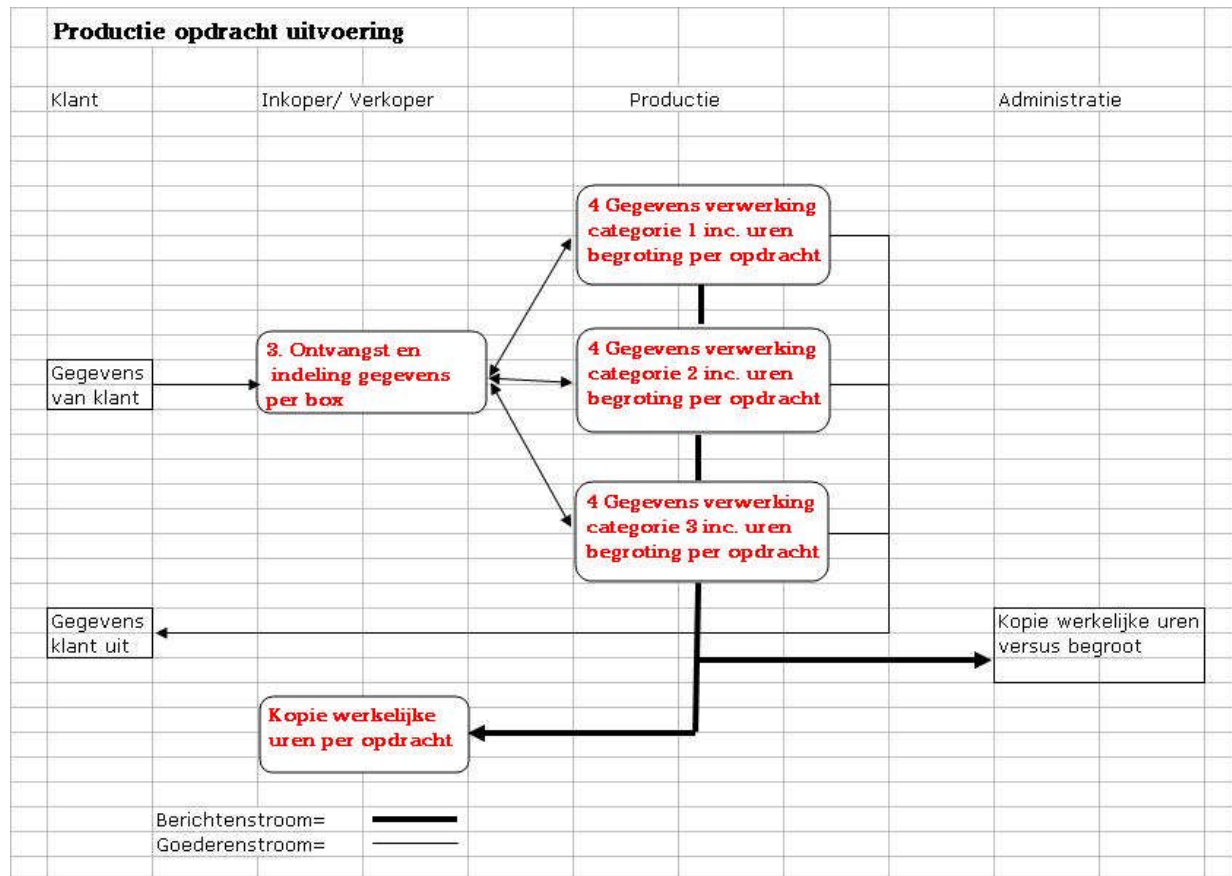


De klant vraagt een offerte aan bij de afdeling verkoop. Hij gaat deze beoordelen en goedkeuren. Zijn goedgekeurde offerte komt binnen bij de orderverwerking. De werknemer die de orderverwerking doet rondt het contract af. Het contract wordt getekend door de leidinggevende, in tweevoud en een getekend exemplaar wordt teruggestuurd naar de klant.

De orderverwerker stuurt een kopie van de contracturen naar de administratie en één naar de werknemer die belast is met de ontvangst en indeling van de klantgegevens. De persoon die de klantgegevens ontvangt zal vanuit contracturen en de ontvangen gegevens een urenbegroting vaststellen voor de opdrachtuitvoer. Een kopie hiervan gaat naar de afdeling facturatie.

Bijlage 2

Opdracht uitvoering- productie



De gegevens van de klant worden ontvangen bij de beschikkende functie. Ze worden gecontroleerd op de inhoud en volledigheid. Daarna worden ze ingedeeld in de categorie box: een, twee of drie. Deze keuze hangt af van de omvang van de opdracht.

Werknemers die de productie-uitvoer doen krijgen een kopie van de uren die ze mogen besteden aan de desbetreffende opdracht.

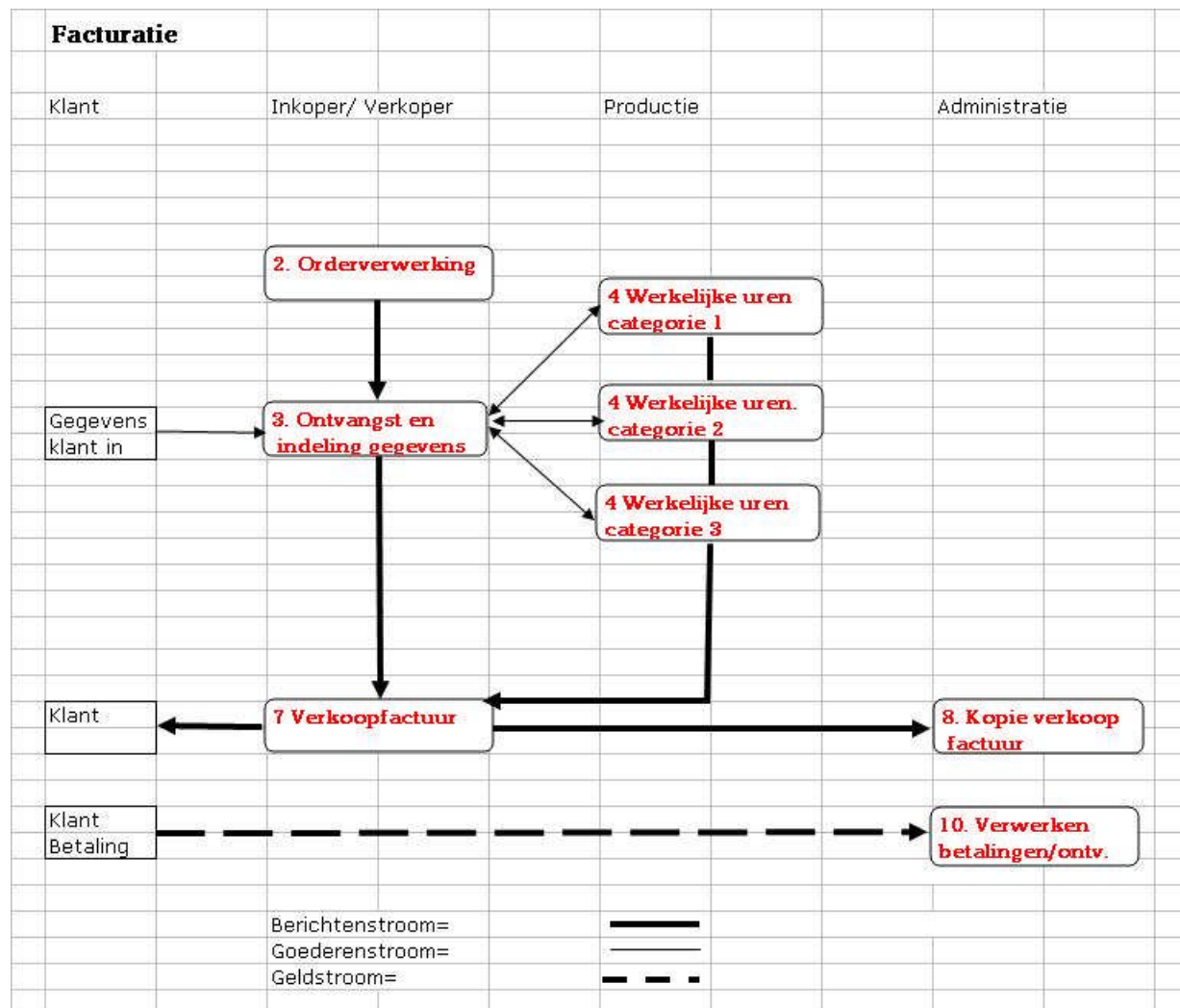
Daarna vindt de verwerking van de gegevens plaats. Er worden inkoop- en verkoopfacturen geboekt, daarna worden de bankgegevens geboekt. Zo nodig worden de afschrijvingen geboekt. De werknemer die de opdracht uitvoert zal de werkelijk bestede uren in de urenadministratie boeken.

Door deze wijze van uitwerking leert de praktijk dat er altijd behoefte ontstaat voor extra gegevens vanuit de kant van de klant. Dit wordt gemeld bij de degene die de urenbegrotingen doet en het dossier wordt in wachttijd gezet tot het moment dat de benodigde gegevens van de klant zijn ontvangen.

Zodra de gevraagde gegevens zijn ontvangen, wordt de opdracht volledig uitgevoerd. De bestede uren worden bijgeboekt in de urenadministratie. De fysieke gegevens die niet meer nodig zijn gaan terug naar de klant.

Bijlage 3

Facturatie



Afdeling verkoop heeft een kopie van contracten met de klanten.  
 Verkoper ontvangt ook een kopie van de begrote uren van opdrachten.  
 Hij draait een overzicht van de werkelijk ingevoerde uren van de werknemers uit en vergelijkt deze met de begrote uren. Hij kijkt of dit aansluit met het contract dat getekend is door de klant.  
 Het kan zijn dat de begrote, werkelijk bestede en contracturen te veel van elkaar verschillen. Als dit voorkomt dan wordt een toelichting gevraagd daar waar de afwijking is geconstateerd. In overleg met de leidinggevende wordt een besluit genomen.  
 Bij niet aangetroffen afwijkingen wordt de factuur gemaakt en naar de klant gestuurd.

**LITERATUURLIJST:**

Bakker, C. G., J. van Maarschalkerwaart, Adviesvaardigheden en bedrijfsprocessen: klant – markt – organisatie, eerste druk, Groningen/ Houten, 2006.

Block, P., Feilloos Adviseren; een praktische gids voor adviesvaardigheden, tweede druk, Den Haag, 2001.

Boezeman, L., F. Woudenberg, Het betere schrijfwerk, zesde druk, Baarn, 2001.

Dam, N. van, J. Marcus, Organisatie en Management, vijfde druk, Groningen/ Houten, 2005.

Griet, R., Projectmanagement; Projectmatig werken in de praktijk, vijfde druk, Groningen/ Houten, 2008.

Leijnse, W., Bestuurlijke informatie- voorziening, derde druk, Groningen, 2006.

Praat, J. van, H. Suerink, Inleiding EDP- auditing, vijfde druk, Deventer, 2004.

Staarveld, R. W. , O.C. van Leeuwen Bestuurlijke Informatieverzorging – Typologie van de bedrijfshuishoudingen; Deel2B , vijfde druk Groningen / Houten, 2007.

Vaassen, E. , L. Bollen, F. Hartmann, R. Meuwissen, M. Vluggen, Basisboek Informatie & Control eerste druk, Groningen/ Houten, 2005.

