Een advies in de vorm van een management informatiesysteem voor het optimaal vervoeren van goederen

Auteur: Sergino Hussainali
Datum: 1 april 2019

Een advies in de vorm van een management informatiesysteem voor het optimaal vervoeren van goederen

Naam student:	Sergino Hussainali
Studentnummer:	
Datum:	1 april 2019
School:	De Haagse Hogeschool
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Naam docentbegeleider:	Jacques Vervuurt
Naam opdrachtgever:	Lloyd Creton – Creton & zn. B.V.
Naam bedrijfsbegeleider:	Hesdy Creton – Creton & zn. B.V.

Vrijgave door bedrijfsbelegeider

Voorwoord

Voor u ziet u het adviesrapport dat is geschreven voor LC transport.

Dit adviesrapport is geschreven wegens mijn afstudeeropdracht aan de Haagse Hogeschool te ’s-Gravenhage.

Uit dit afstudeeronderzoek moet naar voren komen hoe LC transport met de gegeven doelstellingen, het management informatie systeem en het management control systeem het best kan inrichten om met de huidige groei, in control kan blijven.

Mijn dank gaat uit naar meneer Hesdy Creton voor de begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode vanuit het bedrijf en meneer Jacques Vervuurt wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit de Haage Hogeschool. Tot slot gaat mijn dank uit naar Dhr. Creton, de hoofddirecteur van LC transport, die mij heeft voorzien van de afstudeeropdracht.

Ik wens u plezier tijdens het lezen.

Den Haag, januari 2019 S. Hussainali

Managementsamenvatting

LC transport is een transportbedrijf dat zich bevindt in Wateringen. Het kernproces van LC transport is het vervoeren van goederen voor derden. Deze diensten worden over het algemeen nationaal aangeboden. Dit onderzoek richt zich op het optimaliseren van het kernproces, zodat de doelstellingen van LC transport gerealiseerd kunnen worden en zodat de risico's die deze doelstellingen met zich meebrengen worden afgedekt. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Loyd Creton, de hoofddirecteur van LC transport, en dient ook om te achterhalen welke aanpassingen er gedaan moeten worden in de bedrijfsprocessen van LC transport.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt: *"Hoe kan de organisatie, met de gegeven doelstellingen en de risico's die deze doelstellingen met zich meebrengen, haar management-informatie- en controlsysteem zodanig inrichten dat LC transport het kernproces kan optimaliseren en tegelijkertijd in control kan blijven?"*

De directie gaf aan dat er bepaalde problemen zijn in de organisatie, vanwege de snelle groei en de nog beperkte omvang van het bedrijf. Er is een gesprek geweest tussen auteur en directie om meer duidelijkheid te scheppen wat betreft deze problemen. Daarnaast is er met de administratief medewerkers over de problemen gesproken.
Vervolgens is de auteur begonnen met de literatuurstudie. Na de literatuurstudie is er een afsluitend hoofdstuk geschreven met daarin verwachtingen voor LC transport, en een aantal hoofdstukken over de vergelijking met de theorie op het gebied van *management control*. Na deze hoofdstukken (2.1, 2.2 en 2.3) startte het praktijkonderzoek.

In het praktijkonderzoek is in eerste instantie de huidige bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen (hoofdstuk 3.1) van LC transport omschreven. Door middel van gesprekken met de directie, en ook vanuit observatie en ervaring, kon er een duidelijk beeld geschetst worden van de huidige bedrijfsprocessen en het kernproces.

Vervolgens is het kernproces geanalyseerd, inclusief de ondersteunende bedrijfsprocessen, wat betreft de problemen, de risico's en de huidige beheersmaatregelen (hoofdstuk 3.2). Na de analyse zijn er een aantal beheersmaatregelen voorgesteld die ook zijn herleid naar een typering vanuit de theorie in de voorgaande hoofdstukken. In totaal kwamen er dertien problemen naar voren. Voor al deze problemen heb zijn er beheersmaatregelen bedacht.

Daarna is er een gesprek gevoerd tussen auteur en directie om de toepasbaarheid van de beheersmaatregelen te bespreken (bijlage 5). Hierbij is er ook gesproken over hoe vaak een probleem zich afspeelt in de huidige bedrijfsvoering en wat voor impact dit zal hebben op de organisatie. Vervolgens, is er op basis van het gesprek met het management, een overzicht gemaakt in de vorm van een risicomatrix met de kans en impact van elk probleem (hoofdstuk 3.3). Hieruit kwamen de vier hoofdproblemen van de organisatie naar boven: de schades, de continuïteit, het facturatieproces en de kwaliteit van het personeel.

Op dit moment is er dus een duidelijk beeld van de problemen en de voorgestelde beheersmaatregelen die van toepassing zijn bij LC transport.

In het volgende hoofdstuk (3.4) is er gekeken welke stuurinformatie nodig is op basis van de voorgestelde beheersmaatregelen en de doelstellingen uit het strategisch plan. Om dit te achterhalen moest de auteur terug naar het kernproces. Dit is ook besproken met de directie, om zo te achterhalen weke stuurinformatie relevant is. Bij deze deelvraag kwam naar voren welke processen foutloos moeten verlopen en wat voor soort mensen de organisatie nodig heeft. Al snel werd duidelijk dat personeelskwaliteit en processen als planning en facturatie cruciaal zijn in deze organisatie. De beantwoording van deze deelvraag geeft aan hoe de organisatie het personeel en de processen het beste kan managen en welke stuurinformatie de organisatie nodig heeft om te meten of dit ook daadwerkelijk goed verloopt.

Tot slot is er een afsluitend hoofdstuk geschreven met aanbevelingen en conclusies die van toepassing zijn voor LC transport. Dit betreft de aanpassingen aan de bedrijfsprocessen die nodig zijn om de doelstellingen van LC transport te kunnen behalen en mogelijke risico's af te dekken. De conclusie luidt als volgt: indien twee of meer van de voorgestelde beheersmaatregelen ten aanzien van de hoofdproblemen worden toepast, en dit gemanaged en gemeten wordt aan de hand van de gegeven management informatie en KPI's, LC transport het kernproces kan optimaliseren en daarbij de gestelde doelen kan behalen en de risico's kan afdekken.

Inhoud

Voorwoord 3

Managementsamenvatting 4

1. Inleiding 7

1.1 Aanleiding 7

1.2 Probleemstelling 7

1.3 Doelstelling 8

1.4 Centrale vraag 8

1.5 Deelvragen op basis van de literatuurstudie 8

1.6 Deelvraag op basis van praktijkonderzoek 8

1.6.1 Deelvraag beheersmaatregelen 9

1.6.2. Deelvraag managementinformatie 9

1.7 Deelvraag aanbeveling en conclusie 9

2.1 Wat betekent *in control* zijn voor een organisatie en wat voor manieren zijn in de bestaande literatuur te onderscheiden om een organisatie in control te houden? 9

2.2 Welke definities en beschrijvingen van *management control* en (performance)managementinformatiesystemen worden onderscheiden in de literatuur? 12

2.3 Welke bestaande modellen zijn er in de literatuur om performance management te meten? 15

2.4 Verwachting voor LC transport vanuit de theorie 17

3.1 Hoe zien de huidige bedrijfsvoering, de bedrijfsprocessen en de visie van LC transport eruit? 19

3.2 Welke problemen en risico's kent de huidige bedrijfsvoering? 21

3.3 Hoe ziet de risicomatrix eruit en wat zijn de voorgestelde beheersmaatregelen die deze risico's afdekken? 26

3.4 Welke stuurinformatie(performance-indicatoren) heeft het management nodig om met de huidige groei 'in control' te blijven aan de hand van de voorgestelde beheersmaatregelen en de gegeven doelstellingen. 30

3.5 Aanbeveling en conclusie 33

3.6 Nawoord 36

4.1 Bronnenlijst 39

Bijlage 5.1 41

Bijlage 1 Strategisch plan 41

Bijlage 2 Risicomatrix 53

Bijlage 3 Voorgestelde beheersmaatregelen en typering 59

Bijlage 4 Overzichten KPI's 65

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Creton & zn BV is een organisatie die al 21 jaar bestaat en gevestigd is in Wateringen. Lloyd Creton, de opdrachtgever, is eigenaar en oprichter van Creton & zn BV. In 2015 is het bedrijf een BV geworden. Daarvoor was het bedrijf, bekend onder de naam LC transport, een eenmanszaak. Zoals de naam al zegt, is deze organisatie actief in de logistieke dienstverlening. De bedrijfsactiviteiten van Creton & zn BV richten zich op het vervoeren van goederen van derden. Het bedrijf behaalt het grootste deel van de omzet door het vervoeren van banden, Heineken bier, containers en koffiecups. Creton & zn BV werkt ook samen met grote organisaties zoals TNT expres, PostNL transport en DHL.

Het bedrijf heeft de laatste jaren met enorme groei te maken gehad en groeit nog steeds. Op dit moment zijn er 24 chauffeurs, waarvan 13 in vaste dienst en 11 inhuurkrachten. Daarnaast zijn er 2 administratief medewerkers, 1 boekhouder en 1 controller in dienst. In 2015 waren er slechts 15 chauffeurs, waarvan 8 in vaste dienst. Uit de cijfers van de organisatie blijkt dat er over de periode 2015-2018 een procentuele omzetgroei is geweest van 25%.

1.2 Probleemstelling

De directie van de organisatie heeft aangegeven dat zij nog steeds bezig is met uitbreiding, maar dat er momenten zijn dat zij de controle en het overzicht over de organisatie verliest. Dit brengt verschillende risico's met zich mee. Zo zijn er bijvoorbeeld wagens die door gebrek aan onderhoud kapot gaan. Daarnaast wordt er te veel schade veroorzaakt, waardoor de premie van de verzekering oploopt. Door de groei van het bedrijf wordt het plannen van de ritten ook steeds complexer en moeten de chauffeurs qua werktijden steeds flexibeler zijn. Het komt ook voor dat uren van chauffeurs niet volledig of niet correct worden aangeleverd; de controle hierop is minimaal, omdat dit te veel tijd in beslag neemt. En soms zijn er facturen die te laat betaald worden. Dit brengt onnodige kosten met zich mee. De directie heeft op dit moment ook geen overzicht ten aanzien van de opbrengsten versus de kosten.

Het bedrijf heeft een strategisch plan waarin verschillende doelstellingen staan geformuleerd. Deze doelstellingen brengen ook risico's met zich mee. De opdrachtgever wil graag weten op welke manier hij deze risico's kan minimaliseren, zodat Creton & zn BV de doelstellingen kan realiseren en daarnaast het kernproces kan optimaliseren, zodat zij verder kunnen uitbreiden.

De doelgroep van dit adviesrapport is de directie.

1.3 Doelstelling

Zoals in de aanleiding van de opdracht omschreven staat, is Creton & zn BV (hierna LC transport genoemd) nog steeds aan het groeien en uitbreiden. Het doel van deze opdracht is om op basis van de doelstellingen van de organisatie, en een inventarisatie van de bestaande risico's, te komen tot een passend (performance)management-informatiesysteem en management-controlsysteem. Hierbij is het uiteindelijke doel dat het kernproces van de organisatie geoptimaliseerd wordt. Daartoe wordt een advies uitgebracht over een voor deze organisatie passend (performance)management-informatiesysteem dat een wezenlijke bijdrage levert aan het realiseren van de doelstellingen en het minimaliseren van de risico's. Ten slotte worden, in overleg met de organisatie, enkele facetten van het managementinformatiesysteem in concrete voorbeelden uitgewerkt.

1.4 Centrale vraag

"Hoe kan de organisatie, met de gegeven doelstellingen en de risico's die deze doelstellingen met zich meebrengen, haar managementinformatie- en controlsysteem het beste inrichten, zodat LC transport het kernproces kan optimaliseren en 'in control' kan blijven?"

1.5 Deelvragen op basis van de literatuurstudie

Op basis van de literatuurstudie is een theoretisch kader gevormd. Hiermee is onderzocht welke theorie op het gebied van managementinformatiesystemen van toepassing is op een kleinschalig transportbedrijf.

- Wat betekent 'in control' zijn voor een organisatie en wat voor manieren zijn in de bestaande literatuur te onderscheiden om een organisatie in control te houden?
- Welke definities en beschrijvingen van management control- en (performance)management-informatiesystemen worden onderscheiden in de literatuur?
- Welke bestaande modellen zijn er in de literatuur om *performance management* te meten?

Deze vragen zullen in de hoofdstukken 2.1, 2.2 en 2.3 worden beantwoord.

1.6 Deelvraag op basis van praktijkonderzoek

Naar aanleiding van deze deelvraag worden de huidige bedrijfsprocessen binnen de organisatie geanalyseerd. Daarbij wordt gekeken naar de doelstellingen van de organisatie en wordt onderzocht welke tekortkomingen er zijn binnen de huidige processen en welke mogelijkheden er zijn om de bedrijfsrisico's te mitigeren (risicoanalyse).
In overleg met de organisatie zullen verbeteringen op de volgende gebieden nader worden uitgewerkt:

- Operationele bedrijfsprocessen;
- Financiële bedrijfsprocessen;
- Een passend performancemanagementsysteem.

1.6.1 Deelvraag beheersmaatregelen

Op basis van de literatuurstudie, het praktijkonderzoek, de doelstellingen van de organisatie en de inventarisatie van de risico's, wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- Hoe zien de huidige bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen van LC transport eruit?
- Welke problemen en risico's kent de huidige bedrijfsvoering?
- Hoe ziet de risicomatrix eruit en wat zijn de voorgestelde beheersmaatregelen die deze risico's afdekken (een risicomatrix geeft aan hoe groot de kans is dat een probleem zich voordoet en hoe groot de impact is op de organisatie als het probleem zich voordoet).

Deze vragen zullen in de hoofdstukken 3.1, 3.2 en 3.3 worden beantwoord.

1.6.2. Deelvraag managementinformatie

Op basis van de uitkomsten van het praktijkonderzoek, waarbij de bedrijfsprocessen van de organisatie worden geanalyseerd en er een risicoanalyse wordt uitgevoerd, wordt, ter beantwoording van deze deelvraag, specifiek advies gegeven over de stuurinformatie die binnen de bedrijfsprocessen geïntegreerd dient te worden om deze risico's af te dekken.

- Welke stuurinformatie (performance-indicatoren) heeft het management nodig om bij de huidige groei in control te blijven, rekening houdend met de voorgestelde beheersmaatregelen en de gegeven doelstellingen?

Deze vraag zal in hoofdstuk 3.4 worden beantwoord.

1.7 Deelvraag aanbeveling en conclusie

Op basis van alle gegevens uit de beantwoording van de voorgaande deelvragen wordt een advies geformuleerd ten aanzien van een passend (performance)managementinformatiesysteem voor LC transport, waarmee zij verder kunnen groeien en in control kunnen blijven. De kern van deze deelvraag is welke aanpassingen daarvoor in de huidige bedrijfsprocessen doorgevoerd dienen te worden.

- Welke aanpassingen dienen er te worden doorgevoerd in de huidige bedrijfsprocessen om de bedrijfsleiding van de juiste stuurinformatie te voorzien, zodat de risico's zijn afgedekt?

Deze vraag zal in hoofdstuk 3.5 worden beantwoord.

2.1 Wat betekent *in control* zijn voor een organisatie en wat voor manieren zijn in de bestaande literatuur te onderscheiden om een organisatie in control te houden?

In het tweede hoofdstuk ga ik dieper in op het 'in control zijn' en de manieren waarop een organisatie *control* kan houden. 'In control zijn' (Olde Bijvank, z.d.-e) kan op vele manieren beschreven worden. In de meeste gevallen gaat het over de volgende activiteiten:

- Sturing binnen de organisatie
- Optimalisatie van processen
- Risicobeheersing en maatregelen treffen
- Realisatie van de doelen.

Volgens Flamholtz (Olde Bijvank, z.d.-e). gaat het bij control om de volgende functies:

- Control heeft als functie de medewerkers te motiveren om zodanig te handelen dat het niet tegenstrijdig is met de doelstellingen van de organisatie.
- Zichtbaar maken van de prestaties van de werknemers en de resultaten wat betreft de bedrijfsvoering.

- Implementeren van het strategisch plan.

Een belangrijke vraag hierbij is: Waarom is 'in control zijn' belangrijk? Volgens de theorie (Olde Bijvank, z.d.-b) zijn er twee begrippen die aantonen dat control nodig is.

- Ten eerste: belangentegenstelling tussen managers en werknemers. De werknemers hebben andere belangen dan de managers. Het is aan de managers om de werknemers zodanig te beïnvloeden en in control te houden dat de werknemers meer in het belang van de organisatie gaan handelen. Dit geeft opnieuw aan dat de werknemers cruciaal zijn in de organisatie en dat dit ook geldt voor de manier waarop zij worden aangestuurd. Dit komt overeen met de theorieën van Merchant en Anthony, die in het vorige hoofdstuk aan de orde kwamen.
- Ten tweede: informatie-asymmetrie. De werknemers hebben meer informatie, omdat zij zich in het operationele gedeelte van de organisatie bevinden. De managers beschikken niet over alle informatie van de werknemers, en daarom is het nodig om controle te houden hierop. Op deze manier kunnen de managers tijdig geïnformeerd worden, waardoor zij problemen kunnen voorkomen of oplossen.

Naast deze twee begrippen zijn er ook andere factoren die meespelen, en voor problemen kunnen zorgen, bij control. Mensen maken simpelweg fouten, of weten niet wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast is de motivatie bij bepaalde medewerkers soms ver te zoeken, denk bijvoorbeeld aan een medewerker met een aflopend contract. Met managementcontrol proberen de managers de organisatie te 'in control' te houden (Olde Bijvank, z.d.-e).

Wanneer een organisatie in control is, betekent dit dat de organisatie goed bestuurbaar is en op de juiste manier kan inspelen op de toekomst, zonder dat zich verrassingen voordoen (voorspelbaarheid). De organisatie treft als het ware de nodige maatregelen om de toekomst zo helder mogelijk te houden. Het management is verantwoordelijk voor drie vormen van control (Olde Bijvank, z.d.-c):

- Interne controle
    - Interne controle wordt gebruikt om te controleren of de (financiële)processen op de juiste manier worden uitgevoerd. Het gaat hier vooral om de financiële processen, of processen waarbij een geldstroom het gevolg is. Het is vanzelfsprekend dat financiële processen correct, op tijd en compleet uitgevoerd moeten worden, omdat het fatale gevolgen kan hebben voor de onderneming als dit niet op de juiste manier gebeurt. Denk bij fatale gevolgen aan een jaarrekening die door de accountant niet wordt goedgekeurd, omdat er binnen de financiële administratie dingen niet kloppen. Dit kan leiden tot boetes van de belastingdienst. Interne controle is dus bedoeld om fouten binnen de financiële processen te constateren en, waar nodig, te verbeteren.
- *Internal control*
    - Internal control is een proces dat de zekerheid moet bieden dat de doelstellingen behaald kunnen worden. De doelstellingen vallen binnen de volgende categorieën:
        - Volledigheid, betrouwbaarheid en tijdigheid van de financiële verslaglegging. Dit is vergelijkbaar met het gehele proces van de interne controle.
        - Naleving van de wet.
        - Waarborging van de *efficiency* en effectiviteit van de activiteiten.

Internal control is dus uitgebreider dan interne controle. Interne controle gaat vooral om het eerste deel van internal control en dat is de financiële verslaglegging. Meet andere woorden: interne controle is een onderdeel van internal control. Primaire processen, en de besturing ervan, staan - naast de financiële processen - bij internal control ook centraal.

- *Management control*
    - Dit heeft te maken met gedragsbeïnvloeding van medewerkers. Het management-controlsysteem moet ervoor zorgen dat medewerkers hun werk goed en efficiënt uitvoeren. In het vorige hoofdstuk is management control uitgelegd; het is een vorm van control (beheersing) waar de managers verantwoordelijk voor zijn, vandaar dat management control nog een keer wordt genoemd (Olde Bijvank, z.d.-c).

2.2 Welke definities en beschrijvingen van *management control* en (performance)managementinformatiesystemen worden onderscheiden in de literatuur?

In dit eerste hoofdstuk staan de begrippen *management control* en *performance management* centraal. Deze begrippen worden beschreven aan de hand van literatuurstudie en bestudering van studieboeken uit de opleiding. De aandacht gaat als eerste uit naar het begrip management control.

Als we het over management control hebben, dan kent de bedrijfseconomische literatuur een aantal definities.

Management control

Management control kan omschreven worden als het beheersbaar (*in control*) houden van de organisatie. Hierbij hoort een proces van aansturing: de managers sturen de werknemers aan, waarbij instrumenten gebruikt worden die voor beheersing zorgen. Dit proces geeft richting aan de organisatie, zodat zij in control blijft en vervolgens haar doelstellingen kan realiseren.

Robert N. Anthony
Een grote naam uit de geschiedenis van management control is Robert N. Anthony. "Anthony" (Olde Bijvank, z.d.-a) omschrijft management control als het beheersen van de strategie van het bedrijf. 70 jaar geleden richtten bedrijven zich alleen op het beheersen van de kosten. Door de theorieën van Anthony begonnen organisaties zich vanaf 1965 meer te richten op het beheersen van de doelstellingen. Anthony heeft daarmee de basis gelegd voor het begrip management control. Anthony heeft drie uitgangspunten:

- *Strategic control*
    - Strategic control gaat over de doelstellingen van de organisatie die zij wil behalen op lange termijn. Strategic control geeft richting aan de organisatie door het implementeren van een strategie die aangeeft op welke manier de doelstellingen van de onderneming gerealiseerd kunnen worden.
- *Task control*
    - Task control is het beheersen van de activiteiten die de werknemer uitvoert. Hierin staat exact omschreven op welke manier de werknemer de betreffende taak hoort uit te voeren.
- *Management control*
    - Management control is het proces van aansturing dat ervoor zorgt dat de strategie die geformuleerd is ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Anthony stelt de strategie van de organisatie centraal bij management control.

Volgens Anthony zijn de eerste twee uitgangspunten (strategic control en task control) de belangrijkste, en vormen zij ook de kern van management control. Dus enerzijds de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden (strategic control) en anderzijds de activiteiten die uitgevoerd worden door de werknemers (task control) (Olde Bijvank, z.d.-a).

Kenneth A. Merchant
Een andere belangrijke theorie is afkomstig van Kenneth A. Merchant (Olde Bijvank, z.d.-d), die meerdere boeken heeft geschreven over management-controlsystemen. Merchant omschrijft

management control als volgt: “alle instrumenten die managers gebruiken om de werknemers aan te sturen, met als doel dat zij bewust gedrag vertonen dat een positieve invloed heeft op de organisatie”. In de theorie van Merchant kent het management-controlsysteem vier uitgangspunten die bepalend zijn om de organisatie beheersbaar te houden.
Dat zijn de volgende uitgangspunten:

- *Action control*
    - Door middel van action control beïnvloed je het gedrag van de werknemers op een directe manier. Action controls dienen ervoor om de werknemer activiteiten te laten uitvoeren die een positieve invloed hebben op de organisatie en om de activiteiten die een negatieve invloed hebben op de organisatie achterwege te laten. Action control kent vier verschillende methodes:
        1. *Behavioral constraints*: dit wordt door Merchant een negatieve methode genoemd, omdat deze maatregel bepaalde activiteiten van werknemers beperkt of onmogelijk maakt. Behavioral constraints kan op twee manieren worden ingezet. Er is een fysieke manier waarop je medewerkers van activiteiten kan uitsluiten, denk hierbij aan de lading van een vrachtwagen die geseald is. Daarnaast is er ook een administratieve manier om medewerkers uit te sluiten van nadelige activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het vier-ogenprincipe.
        2. *Preaction reviews*: dit zijn activiteiten die eerst goedkeuring nodig hebben voordat ze uitgevoerd mogen worden. Denk hierbij aan een verkoopmedewerker die eerst goedkeuring nodig heeft om korting te geven aan de klant.
        3. *Action accountability*: met behulp van deze action control wordt de medewerker verantwoordelijk gesteld voor zijn gedrag en activiteiten. Het belangrijkste hierbij is dat de medewerker moet weten wat er van hem verwacht wordt.
        4. *Redundancy*: deze action control wordt gebruikt voor de belangrijkste taken in de organisatie. Redundancy moet ervoor zorgen dat de ze, ondanks het wegvallen van medewerkers of managers, te allen tijde worden uitgevoerd. Het is een soort back-upsysteem waarbij men liever te veel dan te weinig mankracht inzet, omdat het hier om cruciale taken gaat.

Door middel van action control wil men bereiken dat medewerkers alleen gewenst gedrag vertonen. De organisatie moet zorgen voor duidelijkheid, naar de medewerkers toe, wat betreft ongewenst en gewenst gedrag. Action control valt ook wel onder het begrip *hard control*. Hard control wordt omschreven als het treffen van maatregelen om positief gedrag af te dwingen, op een directe of indirecte manier.

- *Results control*
    - De medewerkers kunnen op een positieve manier worden beïnvloed door middel van een goed werkend incentivesysteem. Anderzijds kunnen de medewerkers op een negatieve manier worden beïnvloed door middel van bestraffing. Een incentivesysteem kan per werknemer worden toegepast of per afdeling. Het is bij results control van belang dat de gewenste resultaten overzichtelijk zijn, zodat de werknemer de resultaten ook daadwerkelijk kan beïnvloeden. Een incentivesysteem waarbij de werknemer geen invloed heeft op de gewenste resultaten is niet effectief.
- *Personnel control*
    - Personnel control wordt gebruikt om de medewerkers te motiveren. Het moet ervoor zorgen dat er een goede werkgever-werknemerrelatie ontstaat zodat het vertrouwen en de loyaliteit kunnen groeien. Personnel control kent drie methodes:

        1. *Selections and placement*: wanneer een medewerker zich in een fijne omgeving bevindt, vergroot dit de kans op het leveren van goed werk. De sollicitatieprocedure is het eerste onderdeel van personnel control en is daarom een van de belangrijkste elementen.
        2. Trainingen en cursussen zorgen ervoor dat de medewerker zijn kennis verbreedt wat betreft zijn taken.
        3. *Job design*: de taken van de medewerkers moeten op de juiste manier ontworpen zijn, zodat de medewerker deze effectief en efficiënt kan uitvoeren.
- *Cultural control*
    - Zoals de naam al aangeeft, gaat het hierbij om de organisatiecultuur. Er zijn bepaalde normen en waarden in de organisatie waar medewerkers zich aan dienen te houden. Er zijn vijf methodes waarmee ingespeeld kan worden op de organisatiecultuur.
        1. *Codes of conduct*: onder codes of conduct vallen de missie, de visie, de ethische codes en overige codes waarmee managers de organisatiecultuur willen beïnvloeden. Het gaat hier om situaties waarbij ongeschreven regels van toepassing zijn. Door trainingen, cursussen en discussies kan het management deze ongeschreven regels verduidelijken. Een van de belangrijkste factoren is dat het goede voorbeeld aan de medewerkers wordt gegeven.
        2. *Group-based rewards*: dit is een beloning, in de vorm van bonussen of winstdeling, aan een bepaalde groep binnen de organisatie. Het voordeel hiervan is dat er onderling op elkaar gelet wordt en dat de samenwerking verbetert, wat de bedrijfscultuur weer ondersteunt. Een ander voordeel is dat het kosten bespaart als de medewerkers elkaar motiveren en op elkaar letten. Dit geeft de managers weer ruimte en tijd.
        3. *Intraorganizational transfers*: dit is een vorm van cultural control door middel van het verplaatsen van medewerkers of managers naar andere afdelingen om zo de cultuur over te brengen. Op deze manier wordt snel duidelijk of de afdelingen op een lijn zitten wat betreft de doelstellingen en de cultuur. Als er veel roulatie plaatsvindt binnen een bedrijf zorgt dit ook voor een verkleinde kans op fraude, omdat geen enkele werknemer of manager lang op een afdeling zit.
        4. *Physical en social arrangements*: denk hierbij aan hoe de werkvloer eruit ziet en aan de kledingvoorschriften van een bedrijf. Deze twee factoren hebben beide invloed op cultural control.
        5. *Tone at the top*: dit gaat om de hoogste bazen die een voorbeeld dienen te zijn voor de organisatie. Dit topmanagement hoort zich te allen tijde goed te gedragen en het goede voorbeeld te geven aan de organisatie.

Een sterke organisatiecultuur kan kosten besparen, omdat er minder controles en instructies van toepassing zijn. Een organisatiecultuur wordt vaak ontwikkeld tijdens de beginfase van het bedrijf en wordt daarna door elke nieuwe medewerker overgenomen, maar het blijft lastig om hierop te sturen. Results control, personnel control en cultural control vallen onder *soft controls*. Soft controls zijn beheersmaatregelen die de medewerkers op een positieve manier beïnvloeden, zodat zij gemotiveerd en gestimuleerd raken. Daarmee wil het management bereiken dat medewerkers uit zichzelf gewenst gedrag gaan vertonen, zonder dwingende factoren. Dwingende factoren kunnen namelijk leiden tot demotivatie van het personeel, wat uiteindelijk zal resulteren in slechtere prestaties (Olde Bijvank, z.d.-d).

2.3 Welke bestaande modellen zijn er in de literatuur om performance management te meten?

Performance management

Een performance-managementsysteem is alleen succesvol als er op de juiste manier wordt aangestuurd.

Een organisatie hoort goede cijfers te behalen. Om deze cijfers te monitoren zijn er bepaalde normen en doelstellingen nodig waardoor duidelijk wordt wanneer de organisatie winst of verlies draait. De resultaten moeten duidelijk in beeld worden gebracht, bijvoorbeeld door een prestatiemeting. Op basis van een dergelijke meting kan het management de organisatie aansturen.

Door meting van de resultaten wordt een duidelijk beeld geschetst van de actuele cijfers en van het functioneren van de organisatie en van haar medewerkers (en managers). Dit zorgt voor transparantie en het maakt de managers duidelijk waar de verbeterpunten liggen in de organisatie. Er zijn verschillende typen prestatiemetingen, die in de praktijk gecombineerd worden:

- Prestatiemeting voor het vergelijken van organisaties.
- Horizontale prestatiemeting: een vergelijking binnen dezelfde organisatie.
- Prestatiemeting voor inzicht, beoordeling, verbetering, of beloning en bestraffing.

Om prestatiemeting beter in kaart te brengen is er in de theorie sprake van de kwaliteitscirkel van Deming (Demingcirkel). De Demingcirkel bestaat uit vier activiteiten (PDCA-cyclus, 2011): PLAN, DO, CHECK en ACT.

1. PLAN: dit is de planningsfase. Het vertrekpunt hierbij is het strategisch plan, waarin resultaatdoelstellingen voor de organisatie zijn geformuleerd. Om het strategisch plan succesvol uit te voeren is het noodzakelijk om de cijfers SMART te definiëren.
2. DO: dit is de fase waarin de operationele activiteiten plaatsvinden.
3. CHECK: dit is de fase waarin de resultaten van de operationele activiteiten worden vergeleken met de geplande resultaten.
4. ACT: dit is de fase waarin er mogelijk maatregelen worden getroffen door het management (PDCA-cyclus,2011).

Om de gegevens te meten zijn kritische succesfactoren nodig die geformuleerd worden op basis van de strategie. Deze kritische succesfactoren verschillen per organisatie. De relevante kritische succesfactoren worden opgesteld op basis van de kerncompetenties, het onderscheidend vermogen, de visie en missie, en de doorslaggevende succesfactor van de organisatie. Om de kritische succesfactoren op de juiste manier te gebruiken, dienen alle doelstellingen SMART geformuleerd te worden. Dit houdt in dat de doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden geformuleerd moeten zijn. Hieronder staan de meest gebruikte en bekendste prestatie-indicatoren:

- groei marktaandeel
- omzetgroei
- afzetgroei
- ziekteverzuimcijfer
- nettowinst

- brutowinst
- klanttevredenheid
- medewerkerstevredenheid.

Balance Scorecard

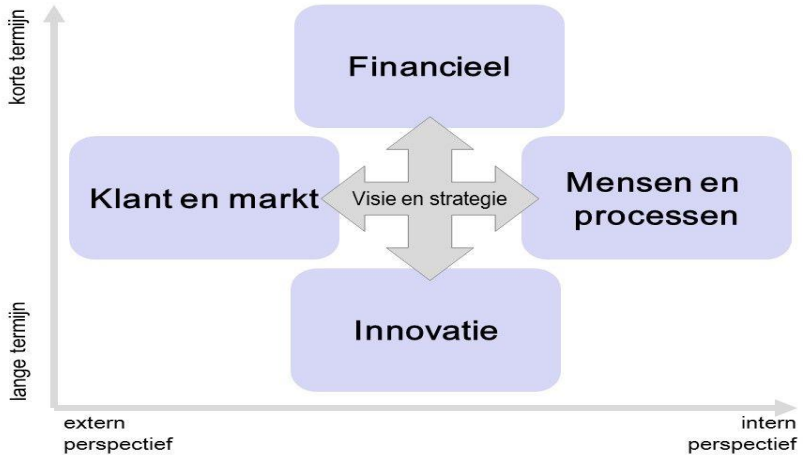
Het meest gebruikte en bekendste model voor het meten van performancemanagement is de *Balance Scorecard* van Robert Kaplan en David Norton (Schop, z.d.). De Balance Scorecard is een hulpmiddel bij het vertalen van kritische succesfactoren naar kritische prestatie-indicatoren. De Balance Scorecard (BSC) kan de vertaling van kritische succesfactoren naar strategie maken. Dit wordt dan ook wel een strategisch meetsysteem genoemd. De BSC maakt de strategie duidelijker en specifieker.

Een BSC kent ook een ander voordeel, namelijk de zichtbaarheid van de immateriële activa, zoals goede klantenrelaties, reputatie, onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent, en goed opgeleid personeel.

Wanneer het management de doelstellingen kan definiëren op basis van de vier perspectieven van de BSC, zal dit resulteren in sterke prestaties, want de doelstellingen zijn dan zowel extern als intern in balans, en zijn afgestemd op de lange en op de korte termijn. Hieronder volgen de vier perspectieven en de vragen die erbij gesteld kunnen worden:

1. Innovatie: Wat voor soort medewerkers zijn er nodig en welke kwaliteiten moeten deze medewerkers bezitten om de organisatie, zowel intern als extern gericht, continue te verbeteren qua prestaties? Welke informatiesystemen zijn hierbij van toepassing?
2. Mensen en processen: Op welke processen dient het bedrijf extra alert te zijn?
3. Klant en markt: Op welke manier gaat het bedrijf zich onderscheiden van de concurrent om de markt te veroveren en waarde te creëren voor de klant?
4. Financieel: Wanneer is de organisatie succesvol? Welke normen zijn hiervoor gesteld en hoe worden deze gemeten door de eigenaren van het bedrijf? (Schop, z.d.)

Zie afbeelding hieronder voor het BSC-model:



2.4 Verwachting voor LC transport vanuit de theorie

Voordat er verwachtingen worden uitgesproken wat betreft de organisatie, is het belangrijk om de typologie van het bedrijf te benoemen. Volgens Starreveld(z.d.) is dit een dienstverlenend bedrijf met een goederen beweging die eigendom zijn van derden. Hierbij stelt Starreveld(z.d.) de capaciteit van de organisatie cruciaal voor de prestatie van het bedrijf. Kijkend naar de typologie van het bedrijf zullen naar verwachting de volgende processen cruciaal zijn voor LC transport:

- Het ontvangen van opdrachten
- Het verwerken van opdrachten
- De uitvoering van de opdrachten
- De facturatie na uitvoering van de opdrachten

De auteur denkt alle bovenstaande processen minimaal aan te treffen in het kernproces.

2.4.1 Management control

Anthony en Merchant hebben duidelijk verschillende invalshoeken wat betreft management control. Maar er is ook een overeenkomst: beide auteurs beweren dat bij management control de activiteiten die het personeel uitvoert een grote invloed hebben op de organisatie. En zij stellen beiden de strategie, en de daarbij horende doelstellingen, centraal. In grote lijnen komen beide auteurs tot dezelfde conclusies wat betreft management control.

Ook voor LC transport zal gelden dat het personeel (personnel control) een grote invloed heeft op de organisatie, aangezien zij de dienst verlenen en daarmee de omzet realiseren. Het personeel is continue in contact met de klant en de leverancier. De aansturing van het personeel(action control) zal, naar mijn verwachting, cruciaal zijn voor de prestaties van LC transport. En, gezien de geringe omvang van het bedrijf, zullen de organisatiecultuur(cultural control) en de managementstijl(cultural control) een grote rol spelen wat betreft de motivatie en de prestaties van het personeel. Maar, naast de aansturing, zullen de kwaliteit(personnel control) en de ervaring(personnel control) van het personeel naar verwachting de grootste rol spelen. Verder denk ik dat bij LC transport de organisatiecultuur(cultural conrol) een grote rol speelt in de kostenbesparing, want in een bedrijf met een kleine omvang kent iedereen elkaar persoonlijk en dat kan resulteren in een goede werksfeer .

2.4.2 Performance management en managementinformatie

Bij de uitwerking van het praktijkonderzoek zal naar verwachting gebruik worden gemaakt van de vier perspectieven van het BSC-model. Dit omdat het BSC model een goede aansluiting biedt om de vertaling te maken vanuit het strategisch plan naar de benodigde stuurinformatie. Hieronder staan, per perspectief, de verwachtingen ten aanzien van de uitwerking van dit model, en de managementinformatie die hier eventueel bij past:

1. Innovatie: zoals al eerder werd benoemd zal het personeel op dit gebied een grote rol spelen in dit bedrijf. Naar verwachting zullen er hoge eisen gesteld worden aan het personeel.

- Personeelstevredenheid

2. Mensen en processen: naar verwachting zal de organisatie ten aanzien van het kernproces, inclusief alle ondersteunende processen die hieraan zijn verbonden, extra alert moeten zijn.

- Planningsoverzichten
- Orderoverzichten
- Verkeersinformatie

3. Klant en markt: LC transport zal waarschijnlijk door middel van service en flexibiliteit het onderscheid maken ten opzichte van de concurrentie.
- Klantentevredenheid
- Debiteurenbeheer

4. Financieel: In drie jaar tijd heeft LC transport een omzetgroei kunnen realiseren van 25%. Volgens het strategisch plan is de doelstelling voor de komende twee jaar 10% omzetgroei. Naar verwachting zal dit cijfer als norm voor succes gesteld worden.
- Winstoverzicht
- Omzetoverzicht

In het volgende hoofdstuk (3.1) zal het kernproces van LC transport worden omschreven.

3.1 Hoe zien de huidige bedrijfsvoering, de bedrijfsprocessen en de visie van LC transport eruit?

Het kernproces van LC transport is uiteraard het vervoeren van goederen voor derden, van plaats A naar plaats B. Aan dit kernproces zijn een aantal ondersteunende processen verbonden. Om dit te verduidelijken wordt het geheel van processen hieronder stapsgewijs en gedetailleerd beschreven.

Stap 0: acquisitie
De onderneming dient in eerste instantie mogelijke toekomstige klanten te benaderen en haar diensten aan te bieden. Binnen dit deel van het proces is het van belang dat LC transport aan toekomstige klanten verduidelijkt welke meerwaarde dit bedrijf biedt ten opzichte van concurrenten.

Stap 1: orderontvangst
Om geld te kunnen verdienen moet LC transport opdrachten binnenkrijgen van derden. Zo'n opdracht wordt vaak telefonisch besproken (daarbij wordt globaal naar de planning gekeken om te beoordelen of het wel mogelijk is om de opdracht uit te voeren), vervolgens komt er per mail een bevestiging van de opdracht binnen. Die opdrachtbevestiging, waarin alle informatie vermeld wordt (zoals laadadres, laaddatum, losadres, losdatum) is de invoer voor het proces.

Stap 2: orderverwerking
Vervolgens wordt de order gecontroleerd en verwerkt in het softwareprogramma Mendrix. Op dat moment is nog steeds niet duidelijk welke chauffeur deze opdracht zal uitvoeren. Er zijn een aantal potentiële chauffeurs die in aanmerking komen voor de rit, maar op het laatste moment wordt er pas gepland. De bekende ordergegevens worden volledig ingevoerd (dus ook hier onder meer: laadadres, losadres, laaddatum, losdatum).

Stap 3: planning en communicatie met de chauffeurs
Als alle orders verwerkt zijn, kan de planning van start gaan. De directeur maakt zelf de planning en vervolgens laat hij elke chauffeur per mail weten welke opdracht hij krijgt, en welke tijd en adres van toepassing zijn. Hij kijkt naar welke chauffeurs beschikbaar zijn en wie welke rit vaker heeft gereden. Op deze manier probeert de directeur op een efficiënte manier te plannen, zodat de chauffeurs niet voor verrassingen komen te staan.

Stap 4: uitvoering
Tijdens de ritten overdag hebben klant, chauffeur en directie continu contact met elkaar. Zo blijven de klant en de directie up to date over de stand van zaken. Denk hierbij aan een vertraging die gemeld moet worden, of een extra spoedrit die gereden moet worden.

Stap 5: vrachtbriefontvangst
Bij elke stop ontvangt de chauffeur een vrachtbrief (CMR) die, samen met de factuur, als bewijsstuk van aflevering zal gelden. Na de rit dient de chauffeur zijn vrachtbrief in te leveren op kantoor. De ontvangst en inlevering van de vrachtbrief behoren tot de uitvoering van het kernproces.

Stap 6: factuur aanmaken

Pas nadat de vrachtbrief binnen is, kan de factuur worden aangemaakt. De facturen worden door de directie zelf opgesteld en gecontroleerd.

Stap 7: factuur verzenden
Als de factuur is gecontroleerd door beide directieleden, kan die verzonden worden naar de klant. Bijna alle facturen worden per mail verzonden naar de klant.

Stap 8: betaling door klant
Als de factuur binnen is bij de klant, inclusief de vrachtbrieven, zal LC transport betaald worden.

Visie van LC transport

LC transport heeft al eerder een strategisch plan laten opstellen, door de controller. Hierin komen een aantal belangrijke zaken voor, zoals de visie van het bedrijf, de huidige klanten, de huidige situatie, een SWOT-analyse, personeelszaken en de te ondernemen acties voor het bedrijf.

Dit strategisch plan omschrijft de visie van LC transport als volgt: binnen drie jaar uitgroeien tot de top drie van transport bedrijven in de regio. Hier volgen de doelstellingen die LC transport daarbij stelt:

- Een omzetgroei van minimaal 10% in de komende twee jaar.
- Het bieden van kwalitatief goede en onderscheidende transportservice aan de klanten.
- Het bieden van betrouwbare service.
- Het beschikken over zakelijke, en op de klant toegespitste, dienstverlening.
- Het realiseren van een klantvriendelijke service door betrokken medewerkers.

Het is vanzelfsprekend dat het kernproces optimaal moet zijn, wil LC transport deze doelstellingen behalen. Dat betekent dat het kernproces op de juiste manier aangestuurd moet worden. In het strategisch plan komt bij de SWOT-analyse naar boven dat LC transport bepaalde sterke punten heeft ten opzichte van de concurrent. Bijvoorbeeld: overtuigend management en betrokkenheid van het management. Daartegenover staat dat de planning in handen van een beperkt aantal personen is.

In de volgende hoofdstukken wordt hier dieper op ingegaan door de belangrijkste problemen en risico's in kaart te brengen. Dit gebeurt in eerste instantie vanuit de bevindingen en waarnemingen van de auteur, waarna een vergelijking volgt met het strategisch plan. Daarnaast zijn er ook gesprekken met het management gevoerd om de problemen te verduidelijken.

In de bijlage op pagina 41 is het strategisch plan te vinden.

3.2 Welke problemen en risico's kent de huidige bedrijfsvoering?

In het vorige hoofdstuk is het kernproces besproken. Dit kan worden onderverdeeld in drie fases. De eerste fase is de voorbereiding, en hieronder vallen de stappen 1 t/m 3. Stap 4 valt onder de uitvoeringsfase en de stappen 5 t/m 8 vallen onder de factureringsfase. Hieronder worden per fase de problemen en risico's toegelicht.

Problemen	Fase
Schades	Voorbereiding
Ziekteverzuim	Voorbereiding
Personeelskwaliteit	Voorbereiding
Continuïteit	Voorbereiding
Traagheid/back-up van systemen	Voorbereiding
Verlof	Voorbereiding
Onderhoud	Voorbereiding
Vaste klanten/planning	Voorbereiding
Vervanging wagens	Uitvoering
Reputatie LC transport	Uitvoering
Proces facturatie	Facturatie
Bewust of onbewust aanleveren van onjuiste uren	Facturatie
Controle van de volledigheid van de facturen	Facturatie

1.VOORBEREIDING

Schades

Probleem

Schades vormen een probleem voor LC transport. Het gaat om schades die chauffeurs aan andere voertuigen of objecten toebrengen, en waarbij de chauffeur fout is. Indien de schuld bij de chauffeur ligt, geldt er een eigen risico van 1000 euro. In eerste instantie was dit een eigen risico van 500 euro, maar vanwege de grote hoeveelheid schades is dit bedrag verhoogd. Tot op heden worden er maandelijks schades gereden.

Risico

Het risico dat LC transport daarbij loopt is dat de kosten zo hoog oplopen dat er op bepaalde dagen geen winst meer wordt gedraaid: alle inkomsten dienen dan om de schades te betalen. LC transport loopt ook het risico dat het eigen risico nog verhoogd wordt als er geen maatregelen worden getroffen

Ziekteverzuimcijfer en -overzicht

Probleem

Er is een duidelijk overzicht wat betreft het ziekteverzuim. Het is meerdere keren voorgekomen dat chauffeurs in vaste dienst zich langdurig (2 à 3 weken) ziekmeldden. Het ziekteverzuimoverzicht wordt niet volledig ingevuld.

Risico

Het risico bestaat dat, wanneer bepaalde chauffeurs door hebben dat langdurig ziekmelden in zekere zin geaccepteerd wordt - omdat de directie geen idee heeft hoe vaak dit gebeurt - de chauffeurs zich eerder zullen ziekmelden. Dit leidt tot dubbele kosten, want zowel de zieke als de vervangende chauffeur moeten betaald worden

Continuïteit

Probleem

Op het moment dat de directie wegvalt worden er processen gestopt en taken uitgesteld; alleen de noodzakelijke taken worden uitgevoerd. Dit zorgt voor achterstallige werkzaamheden.

Risico

Het risico is hierbij dat er te veel achterstallige werkzaamheden ontstaan, waardoor er op een gegeven moment geen overzicht meer is van wat er in de organisatie speelt. Als er geen overzicht is, dan worden er belangrijke dingen vergeten en zal LC transport voor nadelige verrassingen komen te staan.

Verlof

Probleem

Chauffeurs vragen vaak op het laatste moment verlof aan. Daar zijn geen duidelijke afspraken over gemaakt. De enige oplossing tot nu toe is dat de directie overwerkt wanneer er een tekort is.

Risico

Door de lastminute vakantieaanvragen kan er een tekort aan chauffeurs ontstaan en bestaat de kans dat er ritten, en dus ook omzet, verloren gaan. Dit kan resulteren in een slechte relatie met de klant en een slechte reputatie.

Onderhoud

Probleem

De directie controleert de wagens niet elke dag; dus als er iets aan de hand is met een wagen, dan wordt dat vaak pas op het laatste moment geconstateerd. De wagens staan in Dordrecht, Delft en Wateringen. Er is ooit een wagen plotseling in brand gevlogen. Zoiets levert, aangezien LC transport met leasewagens werkt, te allen tijde verlies op. Het bedrijf moet namelijk voor de wagen blijven betalen tot het einde van het leasecontract (en . Er is namelijk elke maand netjes leasekosten betaald aan de leasemaatschappij, maar tot aan de laatste afbetaling blijft de wagen eigendom van de leasemaatschappij. LC transport krijgt dus een eventuele vergoeding van de verzekering moet doorgespeeld worden naar de leasemaatschappij), terwijl LC transport mogelijk zonder wagen komt te zitten.

Risico

Het risico is hier dat LC transport een wagen verliest door slecht onderhoud of onoplettendheid. Daarnaast kan het onnodig hoge kosten met zich meebrengen, want

bepaalde boetes of mankementen hadden wellicht voorkomen kunnen worden door middel van preventief handelen.

Vaste klanten en planning

Probleem

De directie streeft naar een zo groot mogelijk aantal vaste klanten. Momenteel is dit aantal beperkt. Dit zorgt ervoor dat er elke dag veel verschillende ritten zijn. Vaak zijn de ritten een dag van tevoren pas bekend. Zodra deze ritten binnenkomen, moet er snel geschakeld worden. Er is dus altijd tijdsdruk wat de planning betreft. Bovendien is deze taak toebedeeld aan één persoon en dat is de hoofddirecteur.

Risico

Het risico is hier dat de planning niet optimaal en/of onvolledig is. LC transport had met minder kosten meer kunnen verdienen als de planning optimaler was.

Personeelskwaliteit

Probleem

Momenteel (nu net de vakantieperiode achter de rug is) zijn er veel nieuwe, onervaren chauffeurs die nog veel fouten maken. Denk hierbij aan de verkeerde afslag nemen, te laat komen, schade veroorzaken, of de vracht verkeerd inladen.

Risico

Als LC transport laks is met het aannemen van medewerkers, omdat er een tekort is, kan het voorkomen dat er chauffeurs zijn die veel fouten maken en dat kan kosten met zich meebrengen.

Traagheid en back-up van systemen

Probleem

Systemen en computers lopen vaak vast en zijn erg traag. Momenteel zijn er geen back-up-bestanden. Bij uitval van het systeem Routevision (GPS-volgsysteem) is er nog een extra pobleem: de enige optie is dan om te bellen met de chauffeurs. Dit kost veel tij d en is niet gewenst.

Risico

Er kunnen belangrijke gegevens verloren gaan op het moment dat het systeem daadwerkelijk crasht. Ook bewijsstukken gaan verloren: zo kan LC transport bijvoorbeeld niet meer achterhalen wie welke boete heeft gereden.

2.UITVOERING

Reputatie LC transport

Probleem

LC transport heeft last van files, waardoor wagens soms te laat aankomen bij de klant. Sommige klanten hebben een specifieke tijd waarin er geladen of gelost mag worden. Wanneer een wagen te laat aankomt, zijn mogelijk alle laad- en losplaatsen bezet. Als dit

het geval is, moet de chauffeur wachten, en zo gaat het van kwaad tot erger en wordt het alsmaar later.

Risico

De klantrelatie en reputatie van LC transport kunnen hierdoor verslechteren.

Vervanging wagens

Probleem

LC transport streeft ernaar om elke wagen 24/7 in te zetten. Dit zorgt ervoor dat LC transport optimaal gebruikmaakt van de capaciteit. Maar als er een wagen wegvalt, om welke reden dan ook, is er geen vervangende wagen die klaar staat.

Risico

Het ontbreken van een vervangende wagen kan ervoor zorgen dat de rit geannuleerd moet worden en dat er een ander bedrijf ingeschakeld moet worden. Ook dit tast de reputatie en klantrelatie aan.

3.FACTURATIE

Bewust of onbewust aanleveren van onjuiste uren

Probleem

Het komt bijna elke week voor dat er onjuiste uren worden ingediend.

Risico

Als dit te laat (of nog erger: niet) wordt opgemerkt, zijn de uren soms al betaald; denk aan een zzp'er die wekelijks wordt betaald. Er moeten dan facturen verrekend worden en dit kost onnodig veel tijd

Controle van de volledigheid van de facturen

Probleem

Facturen worden slechts beperkt gecontroleerd, zowel de facturen die binnenkomen als de facturen die uitgaan. Daarnaast zijn er bepaalde klanten die elke rit op een aparte factuur gefactureerd wil hebben. Dit zorgt ervoor dat er per week soms twintig facturen naar dezelfde klant verstuurd worden.

Risico

Het gevaar hiervan is dat kleine bedragen bij een beperkte controle snel over het hoofd worden gezien. Als er twintig facturen naar een klant verstuurd worden, voor twintig verschillende ritten, zal de directie het niet gauw opmerken als er 200 of 300 euro ontbreekt. Het risico is enerzijds dat men onnodig geld misloopt vanwege beperkte controle, en anderzijds dat de directie de facturen die binnenkomen te laat betaalt, waardoor de bedragen onnodig oplopen.

Proces facturatie

Probleem

In de transportsector wordt gewerkt met CMR's (vrachtbrieven). Een CMR is een bewijs van aflevering van de goederen. Het komt wel eens voor dat er een CMR zoek raakt. Het komt ook voor dat CMR's te laat worden ingeleverd door de zzp'ers die voor LC transport rijden.

Risico

Het risico van kwijtgeraakte CMR's is dat facturen niet worden betaald. Ook zorgt dit voor een slechte klantrelatie en een slechte reputatie. Bovendien, als er een CMR zoek is, en er gebeurt plotseling iets met de vracht, dan bestaat het risico dat LC transport verantwoordelijk gehouden wordt en voor de kosten moet opdraaien.

Nu alle problemen duidelijk in kaart zijn gebracht, is het mogelijk een risicomatrix op te stellen. Deze is in het volgende hoofdstuk te zien. In dat hoofdstuk wordt, op basis van de problemen met de grootste kans-impactverhouding, ook aandacht besteed aan mogelijke beheersmaatregelen.

3.3 Hoe ziet de risicomatrix eruit en wat zijn de voorgestelde beheersmaatregelen die deze risico's afdekken?

Per probleem zijn door de auteur een aantal oplossingen bedacht. Verder zijn, samen met de directie, alle problemen en risico's bekeken om te bepalen hoe groot de kans is dat een probleem zich voordoet en wat voor impact dit dan zal hebben. Om dit te bepalen is vooral gekeken naar het verleden (met behulp van Mendrix). Hieruit zijn per probleem conclusies getrokken wat betreft de beheersmaatregelen. In de bijlage op pagina 53 zijn alle problemen qua kans en impact verwerkt in een risicomatrix.

Risico en kans-impactmatrix

Hieronder is een matrix te zien van alle problemen die voorkomen bij LC transport. De kans en impact ervan zijn beschreven in de bijlage.

De kans dat er zich een probleem voordoet kan zijn:

Zeer groot:	1 of meerdere keren in de week
Groot:	1 of meerdere keren in de 2 weken
Middel:	1 of meerdere keren in de 4 weken
Klein:	1 of meerdere keren in de 2-4 maanden
Zeer klein:	1 of meerdere keren in de 12-36 maanden

Het overzicht ziet er als volgt uit:

In de tabel zijn de verschillende probleemgebieden volgens de nummering onder het overzicht weergegeven.

Zeer groot	13	11	5		
Groot					
Middel		6 8 10	12	1 4	
Klein			2		
Zeer Klein					7 10*
	Verwaarloosbaar: € 0-99	Minimaal: € 100-499	Gemiddeld: € 500-999	Maximaal: € 1.000-24.999	Catastrofaal: € 25.000 of meer

Kans **Impact**

1. Schades
2. Ziekteverzuim

3. Controle van de volledigheid van de facturen
4. Continuïteit
5. Proces facturatie
6. Verlof
7. Onderhoud
8. Vaste klanten en planning
9. Vervanging wagens
10. Traagheid en back-up van bestanden
11. Reputatie
12. Personeelskwaliteit
13. Bewust of onbewust onjuiste uren versturen

10* dit is de impact op het moment dat er daadwerkelijk gegevens verloren gaan.

Op basis van de risico- (of kans-impactmatrix) kan gezegd worden dat er vier problemen zijn waarop gefocust moet worden: probleem 1, 4, 5 en 12. Daarnaast zijn er twee problemen die niet de volle aandacht nodig hebben, maar waar wel naar gekeken moet worden, omdat dit catastrofale gevolgen kan hebben: probleem 7 en 10. In het tweede deel van dit hoofdstuk komen de meest relevante voorgestelde beheersmaatregelen aan de orde. In de bijlage op pagina 59 staan alle overige voorgestelde beheersmaatregelen. Dit is de fase ACT van de PDCA-cyclus, waarin het management maatregelen gaat treffen om de problemen met de grootste prioriteit aan te pakken.

1.Schades
Huidige beheersmaatregelen
Wat heeft de organisatie in de tussentijd gedaan om de schades te minimaliseren:
- Elke chauffeur zal voortaan de helft van het eigen risico voor eigen rekening nemen. Dit staat op papier en er is voor getekend.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Er zijn meerdere factoren die kunnen meespelen bij het veroorzaken van schade. Uiteraard gaat de organisatie ervan uit dat de schade niet opzettelijk wordt toegebracht. Het veroorzaken van schade kan te maken hebben met de ervaring en de kwaliteit van het personeel, maar ook met de motivatie. Het personeel weet dat de kosten van de schade die zij veroorzaken niet voor eigen rekening komt. Er zijn geen consequenties voor de chauffeurs, maar wel voor LC transport.
Wat moet LC transport doen om het aantal schades te minimaliseren:

A. Personeel werven en selecteren op basis van ervaring en referenties. Men kan bijvoorbeeld minimaal vijf jaar ervaring eisen en bovendien referenties opvragen bij vorige werkgevers. Ook een VOG (verklaring omtrent goed gedrag) is van belang.
B. Om de medewerkers te motiveren kan er een incentivesysteem worden toegepast: chauffeurs die een jaar lang geen schade veroorzaken, kunnen aan het einde van het jaar een bonus verwachten.
C. Daarnaast is het mogelijk om trainingen en cursussen 'veilig rijden' aan te bieden. Dit kost geld en is een investering, dus dit zou dan alleen voor de chauffeurs in vaste dienst mogelijk zijn.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie
Beheersmaatregel A valt onder personnel control en daarbinnen onder de methode 'selections and placement'. Beheersmaatregel B valt onder results control en beheersmaatregel C valt weer onder personnel control (job design).

4.Continuïteit
Huidige beheersmaatregelen
Wat heeft de organisatie hier al aan gedaan:

De organisatie is bezig met nieuwe taakverdelingen onder de administratief medewerkers en de stagiair.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Op lange termijn zal de hoofddirecteur volledig uit het bedrijf stappen. Wanneer de directie nu wegvalt, is er een probleem: er blijft dan veel werk liggen en er ontstaan achterstallige werkzaamheden.

Wat moet LC transport doen om de continuïteit te waarborgen:

A. Op lange termijn zal er een manager moeten worden aangenomen die op de juiste manier wordt ingewerkt en ervaring heeft binnen de transportwereld, zodat deze alle werkzaamheden kan uitvoeren die de directie nu uitvoert. Dit is overigens het gevolg van een beheersmaatregel (nieuwe takenverdeling).
B. Op korte termijn zal de directie meer taken uit handen moeten geven aan de administratief medewerkers.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie
Beheersmaatregel A valt onder action control, action accountability, maar ook onder action control, redundancy . Beheersmaatregel B valt ook onder action control, action accountability en redundancy.

5.Proces Facturatie
Proces facturatie
Huidige beheersmaatregelen
Wat heeft de organisatie hier al aan gedaan:

-Het is nu voor iedereen duidelijk dat de CMR's op maandag voor 09:00 uur op kantoor aanwezig moeten zijn. Dit heeft de stagiair via de mail kunnen regelen. Alleen komt het nog vaak voor dat deze afspraak niet wordt nageleefd,en zonder dat dat consequenties heeft.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Om te voorkomen dat er nog geld verloren gaat doordat chauffeurs CMR's kwijtraken, dienen er een aantal duidelijke afspraken te worden gemaakt:

A. Voor maandagochtend 09:00 uur moeten alle CMR's van de afgelopen week zijn ingeleverd.

B. Duidelijk maken wat er van de chauffeur verwacht wordt, en wat er gebeurt, als er geen CMR wordt ingeleverd. Dit moet bij het sollicitatiegesprek al worden aangekaart.
C. Chauffeurs bestraffen wanneer er een CMR zoek is, bijvoorbeeld door de helft van het misgelopen geld door te berekenen aan de chauffeur.
D. Chauffeurs bestraffen wanneer een CMR te laat wordt ingeleverd, bijvoorbeeld door die chauffeurs (zzp'ers) een week later te betalen. De chauffeurs in vaste dienst leveren de CMR's zelden te laat in.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie
Beheersmaatregel A valt onder action control, behavioral constraints. Beheersmaatregel B valt onder action control, action accountability. Beheersmaatregelen C en D vallen onder results control, bestraffen.

12.Personeelskwaliteit
Huidige beheersmaatregelen
Wat heeft de organisatie hier al aan gedaan:

-De stagiair is begonnen met het opstellen van een handleiding voor de chauffeurs. In deze handleiding staan alle afspraken waaraan de chauffeur zich dient te houden, inclusief de consequenties wanneer een chauffeur afwijkt van de gemaakte afspraken.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Wat kan LC transport doen om het juiste personeel binnen te halen:
A. Dit begint natuurlijk bij het werven en selecteren van het personeel, zoals al eerder werd aangegeven, waarbij bijvoorbeeld vijf jaar ervaring wordt geëist, en waarbij referenties worden opgevraagd en gekeken wordt naar een VOG.
B. Daarnaast is het inwerken van het personeel een belangrijk onderdeel. Dit kost extra geld omdat er dan iemand meerijdt met een nieuwe chauffeur. Het zou ideaal zijn om iemand een week lang te laten meerijden, zodat de nieuwe chauffeur op de juiste manier wordt ingewerkt - en daar moet LC transport naar toe - maar in de praktijk wordt dit verlaagd tot 2 à 3 dagen vanwege de kosten.
C. Een handleiding opstellen die bij het sollicitatiegesprek wordt uitgedeeld. In deze handleiding horen alle afspraken te staan: over de CMR's, het opsturen van de uren, schades, verlof, etcetera. Op deze manier weten de nieuwe chauffeurs direct waar ze aan toe zijn en wat er van hen wordt verwacht.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie
Beheersmaatregelen A, B en C vallen alle drie onder personnel control, action control, action accountability en task control.

Nu duidelijk is welke problemen prioriteit hebben, moet er gekeken worden naar de stuurinformatie die de directie nodig heeft. Dit komt in het volgende hoofdstuk aan bod.

3.4 Welke stuurinformatie(performance-indicatoren) heeft het management nodig om met de huidige groei 'in control' te blijven aan de hand van de voorgestelde beheersmaatregelen en de gegeven doelstellingen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag welke stuurinformatie het management nodig heeft. Dit wordt in een aantal stappen duidelijk gemaakt. Eerst worden de doelstellingen nogmaals toegelicht vanuit het strategisch plan. Aan de hand van het BSC-model en de doelstellingen wordt daarna vanuit verschillende perspectieven gekeken wat de organisatie nodig heeft aan eisen, anders gezegd "do wells". Daarnaast wordt er gekeken naar de managementinformatie die van toepassing is op de organisatie. Van die managementinformatie zal de juiste stuurinformatie, in de vorm van kritische prestatie-indicatoren (KPI), worden afgeleid. Op deze manier zal duidelijk worden wat de organisatie nodig heeft ten aanzien van de mensen en processen, welke management informatie hier mogelijk bij past, en welke KPI hieruit voortvloeien.

Klant, markt en financiën

De visie van het bedrijf is in hoofdstuk 3.1 al eerder toegelicht.

Zoals het strategisch plan omschrijft, is de visie van LC transport als volgt: binnen drie jaar uitgroeien tot de top drie transport bedrijven in de regio. Doelstellingen die LC transport hierbij stelt zijn:

- Een omzetgroei van minimaal 10% in de komende twee jaar.
- Het bieden van kwalitatief goede en onderscheidende transportservice aan de klanten.
- Het bieden van betrouwbare service.
- Het beschikken over zakelijke, en op de klant toegespitste, dienstverlening
- Het realiseren van een klantvriendelijke service door betrokken medewerkers.

Mensen en processen

Gezien vanuit het BSC-model zitten de doelstellingen van het bedrijf vooral in het klant/markt- en financiële perspectief. Aan de hand van het mensen/processen-perspectief in het BSC-model worden hieronder de 'do wells' toegelicht die nodig zijn om de doelstellingen van het bedrijf te realiseren.

Wat heeft de organisatie minimaal nodig om de doelstellingen te kunnen realiseren? Dit staat in de tabel aangegeven onder de 'do wells'.

Als de mensen genoemd onder de do wells aanwezig zijn in de organisatie en de genoemde processen optimaal en foutloos verlopen, zal het kernproces ook optimaal verlopen en kunnen de doelstellingen worden gerealiseerd. Deze mensen en processen moeten uiteraard gemanaged worden aan de hand van management informatie. Daarnaast moet het management hun aansturing baseren op KPI's. In de tabel zijn, op basis van de managementinformatie, de 'do wells' en de visie van het bedrijf, de juiste KPI's voor deze organisatie weergegeven.

Do wells, managementinformatie en KPI's.

	Do wells	Managementinformatie	KPI
1	Optimaal planningsproces dat continue gemanaged moet worden	Capaciteitsplanning overzicht	Bezettingsgraad per dag/week/maand & Omzet per wagen
	Flexibele medewerkers wat betreft beschikbaarheid	""	""
2	Ervaren, betrouwbare en gemotiveerde medewerkers	Omzetoverzicht	Omzet per chauffeur per dag/week/maand
	Volledige inwerkprocedure	""	""
	Referenties van medewerkers, VOG	""	""
3	Medewerkerstevredenheid	Ziekteverzuimoverzicht	Ziekteverzuim per maand/kwartaal
4	Foutloos facturatie proces	CMR overzicht	Gemiddelde betaaltermijn facturen per klant
		Orderoverzicht	""
		Debiteuren/crediteuren overzicht	""
5	Gemoderniseerde snelle computersystemen	Updates tijdens de rit	Procentueel te laat geleverde orders per week
		Orderoverzicht	""
		Waar bevindt de wagen zich (GPS)	
6	Schadevrij wagenpark inclusief wagens niet ouder dan 6 jaar	Schadeoverzicht	Schadelast per auto en per chauffeur per maand
			Schadelast per rit
7	Tevreden klanten	Feedback van de klant (enquete)	Klanttevredenheidscijfer per maand
			Omzet per klant
8	Financiele stabiliteit	Gerealiseerde resultaten	Procentuele winstgroei per maand

In deze tabel staat aangegeven welke KPI aansluit op welke 'do well' en welke managementinformatie.

Hieronder volgt de uitleg over de tabel:

1. Een optimaal planningsproces is nodig om met zo min mogelijk kosten zoveel mogelijk omzet te genereren. Om een optimaal planningsproces te realiseren heeft het management informatie nodig. Hier komt de capaciteitsplanning aan bod, deze wordt elke dag opnieuw gemaakt. Vervolgens kan het management de capaciteitsplanning aansturen op basis van de bezettingsgraad per dag/week/maand. Op deze manier weet het management of alle wagens worden ingezet en bovendien of de wagens ook optimaal worden ingezet. Daarnaast zijn medewerkers die flexibel zijn qua beschikbaarheid cruciaal voor de optimale planning.
2. Ervaren, betrouwbare en gemotiveerde medewerkers (en ook tevreden medewerkers) zijn belangrijk voor de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om achtergrondinformatie , zoals referenties van kandidaat-chauffeurs, op te vragen, zodat de organisatie niet voor verrassingen komt te staan. Voor de nieuwe chauffeurs is een volledige inwerkprocedure belangrijk. Zij weten dan wat hun te wachten staat. Dit alles kan de kwaliteit van het personeel genoemd worden. Momenteel verloopt de sollicitatieprocedure zonder structuur, zonder vacature en zonder handleiding. Eerdere ervaringen bij LC transport wijzen uit dat een hogere personeelskwaliteit zorgt voor meer omzet. De kwaliteit van medewerkers wordt vertaald naar cijfers in omzetoverzichten. Deze managementinformatie kan aangestuurd worden op basis van de omzet per chauffeur per dag/week/maand. In deze omzetoverzichten kan de omzet per chauffeur uit het systeem (Mendrix) worden gehaald (momenteel komen deze omzetcijfers uit Excel en wijken ze, door het aantal wijzigingen dat plaatsvindt, sterk af van de daadwerkelijke omzet).
3. Een hoge medewerkerstevredenheid zal enerzijds zorgen voor hogere omzetcijfers, zal zich anderzijds uiten in minder het ziekteverzuim: uit de praktijk bij LC transport blijkt dat medewerkers die het naar hun zin hebben zich minder vaak ziek melden ten opzichte van medewerkers waarvan het contract afloopt, of die binnenkort ontslag nemen. Om dit aan te sturen heeft het management het ziekteverzuimcijfer per maand/kwartaal nodig. Er is een ziekteverzuimtabel opgemaakt door de controller, maar deze wordt nog niet volledig gebruikt.

4. Dat het facturatieproces foutloos moet verlopen is vanzelfsprekend. Dit gaat in de praktijk echter niet altijd goed. Zo is bij LC transport het management afhankelijk van de chauffeurs die de CMR's inleveren (zonder CMR's krijgt LC transport niet betaald). Het management heeft dus de volgende informatie nodig om dit proces te managen: CMR-overzicht, orderoverzicht en debiteuren-crediteurenoverzicht. Om dit aan te sturen moet het management per klant weten welke facturen betaald zijn en welke onbetaald zijn. Deze managementinformatie is aanwezig en kan uit het Mendrix-systeem gehaald worden.
5. Gemoderniseerde, snelle computersystemen maken het werk op kantoor gemakkelijker en efficiënter. Zo kan het management zien waar de wagens zich bevinden en controleren of zij op schema zitten. Om dit proces aan te sturen moet het management weten hoeveel orders er per week te laat worden geleverd en welke dit zijn (dit overzicht is er op dit moment nog niet), zodat het management een oplossing kan verzinnen voor orders die regelmatig te laat worden geleverd.
6. Een schadevrij wagenpark, met wagens die niet ouder zijn dan zes jaar, is nodig om uitval en nee-verkopen wat betreft de ritten te voorkomen. Om dit te waarborgen heeft het management een schadeoverzicht nodig (is aanwezig in Mendrix). Om dit proces op de juiste manier aan te sturen heeft het management de volgende stuurinformatie nodig: schadelast per auto, per chauffeur, en per rit (per maand). Dan kan het management het personeel aansturen op bepaalde ritten waarbij regelmatig schade voorkomt (bijvoorbeeld door de drukte op het terrein bij de klant). De schadelast per auto kan uit het Mendrix-systeem worden gehaald, de schadelast per chauffeur en rit zal handmatig moeten worden bijgehouden, bijvoorbeeld in een excelbestand.
7. Tevreden klanten zijn cruciaal voor elke organisatie. De klanten zorgen immers voor de omzet. Het management moet de klanten tevreden houden. Het management heeft dus informatie nodig van de klant, zoals feedback in de vorm van een enquête. Om dit aan te sturen heeft het management het klanttevredenheidscijfer per maand en de omzet per klant per maand nodig. Op dit moment is er in de organisatie geen sprake van deze vorm van feedback, noch van een klanttevredenheidscijfer.
8. De organisatie heeft financiële stabiliteit nodig om te kunnen voorzien in onverwachte kosten, die bijvoorbeeld kunnen voortkomen uit schades. Het management moet informatie hebben over behaalde resultaten. Op basis van de procentuele winstgroeimarge per maand kan het bedrijf zien of zij er beter of slechter voor staan ten opzichte van de maand ervoor.

In de bijlage op pagina 65 is een voorbeeld te vinden van een KPI.

3.5 Aanbeveling en conclusie

Op basis van de hoofdstukken 3.1 t/m 3.4 is in dit hoofdstuk een advies opgesteld over de optimalisering van het kernproces, waardoor LC transport de doelstellingen kan realiseren. Dit advies heeft betrekking op de vier grootste problemen van de organisatie, die het meeste kosten als ze zich voordoen (zie de risicomatrix in hoofdstuk 3.3). In het vorige hoofdstuk (3.4) is benoemd waarover de organisatie moet beschikken, wil LC transport alle doelstellingen behalen. Daarnaast is in het vorige hoofdstuk(3.4) benoemd welke managementinformatie en KPI's belangrijk zijn voor de directie. Bij dit advies wordt ook rekening gehouden met het feit dat er bepaalde mensen en processen aanwezig moeten zijn in de organisatie. In bijlage 3 op pagina 59 zijn al deze adviezen getypeerd op basis van de theorie uit hoofdstuk 2.1 tot en met 2.3.

3.5.1 Aanbeveling management control

Het advies om de schadelast voor LC transport te verkleinen en te voldoen aan de doelstelling om betrouwbare service te leveren, luidt als volgt:

- LC transport moet per 1 maart 2019 cursussen en trainingen 'veilig rijden' aanbieden voor de chauffeurs in vaste dienst.
- Het management van LC transport zal een strak stappenplan wat betreft de sollicitatieprocedure moeten opstellen en volgen, willen zij ervaren en betrouwbaar personeel binnenhalen.

Het advies om de continuïteit van LC transport te vergroten luidt als volgt:

- Per 1 maart 2019 de nieuwe taakverdeling handhaven die door de administratief medewerker is opgesteld.
- Binnen nu en zes maanden een extra persoon in dienst nemen voor 40 uur per week, die het planningsproces en het management zal ondersteunen

Het advies voor een foutloos facturatieproces voor LC transport luidt als volgt:

- Duidelijke afspraken op papier laten zetten en met elke chauffeur (zzp'er of in vaste dienst) dezelfde afspraken handhaven; momenteel staat er nog niets op papier.

Het advies om ervaren en betrouwbaar personeel binnen te halen voor LC transport luidt als volgt:

- Zoals eerder benoemd werd, een strak stappenplan opstellen voor de sollicitatieprocedure.
- Elke chauffeur een handleiding geven met de regels en de werkwijze binnen de organisatie.
- Een vacature op de website plaatsen met de benodigde eisen (dit wordt hieronder ook vermeld in het advies voor het planningsproces).

Het advies om de klanten van LC transport tevreden te houden (overeenkomstig de doelstellingen in 3.4) luidt als volgt:

- Een enquête opstellen die per mail naar elke klant verstuurd kan worden voor feedback over zowel LC transport als de medewerkers.

Het advies voor een optimaal planningsproces luidt als volgt:

- De capaciteitsplanningen van de afgelopen maanden vergelijken met de capaciteitsplanning van deze maand en een vacature opstellen voor een extra medewerker die de gaten in de planning kan opvullen. Deze capaciteitsplanningen zijn aanwezig en worden elke dag opnieuw gemaakt.

In hoofdstuk 2.4.1 is er een verwachting gedaan wat betreft de management controls. Kijkend naar de bovenstaande adviezen zijn er aantal controls dominant binnen deze organisatie: de personnel controls, de action controls en de cultural controls. Dit komt overeen met de verwachting uit hoofdstuk 2.4.1.

3.5.2 Aanbeveling managementinformatie

Het advies ten aanzien van de managementinformatie om de processen te optimaliseren:

- LC transport zal de tabel waarin het ziekteverzuim wordt verwerkt optimaal moeten gaan benutten door de verantwoordelijkheid daarvoor te leggen bij een administratief medewerker.

- LC transport zal Mendrix optimaal moeten gaan gebruiken om op deze manier managementinformatie te generen die volledig klopt. Dit betekent dat ook alle wijzigingen verwerkt moeten worden. De volgende informatie kan het systeem genereren wanneer het optimaal en volledig wordt gebruikt:
  a. Schadeoverzicht(mensen en processen)
  b. Capaciteitsplanning(mensen en processen)
  c. Orderoverzicht(mensen en processen)
  d. Facturenoverzicht(mensen en processen)
  e. Klantenoverzicht(klant en markt)
  f. omzetoverzicht(financieel)

In hoofdstuk 2.4.2 is er een verwachting gedaan wat betreft de managementinformatie die relevant is voor deze organisatie. De hierboven genoemde managementinformatie is het meest relevant voor deze organisatie en dat komt overeen met de verwachting uit hoofdstuk 2.4.2.

Tevens wordt geadviseerd om een taakverdeling te maken in verband met de verantwoordelijkheid voor het Mendrix-systeem. Bijvoorbeeld: de administratief medewerker wordt verantwoordelijk voor het invoeren van alle gegevens met betrekking tot het wagenpark, en het junior directielid wordt verantwoordelijk voor de invoer van alle gegevens met betrekking tot de facturen. Dit zal helpen om de juiste managementinformatie te genereren.

3.5.3 Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: *"Hoe kan de organisatie, met de gegeven doelstellingen en de risico's die deze doelstellingen met zich meebrengen, haar management-informatie- en controlsysteem zodanig inrichten dat LC transport het kernproces kan optimaliseren en tegelijkertijd in control kan blijven?"*

Om deze vraag te beantwoorden is het kernproces geanalyseerd met als vertrekpunt het strategisch plan waarin de doelstellingen van de organisatie vermeld staan. Uit deze analyse kwamen dertien problemen die vervolgens in een risicomatrix(Hoofdstuk 3.3) zijn gefilterd. Vervolgens kwamen er vier hoofdproblemen naar voren waarop het advies is gebaseerd. Als LC transport wil weten of zij op de goede weg zitten moeten zij dit kunnen meten. Uit het onderzoek in hoofdstuk 3.4 zijn een aantal KPI's benoemd die de managementinformatie meetbaar maakt. Alle hierboven genoemde adviezen zijn voorgelegd aan de directie van LC transport. De directie ziet deze als toepasbaar en zegt dit te kunnen realiseren binnen zes maanden. Stapsgewijs zullen zij elk advies proberen toe te passe n, het directielid junior zal hier een cruciale rol in spelen. De directie neemt dit advies als vertrekpunt om over zes maanden een vergelijking te maken en de vraag te stellen: Waar staat het bedrijf nu wat betreft het toepassen van het advies? Het is hierbij belangrijk dat deze processen(schade, planning, facturatie en sollicitatie), naast het toepassen van het advies, ook gemanaged en aangestuurd worden op basis van de managementinformatie en de KPI's(genoemd in hoofdstuk 3.4). Op deze manier worden de risico's afgedekt en kunnen de doelstellingen worden gerealiseerd. Daarnaast zullen de adviezen ervoor zorgen dat LC transport in control blijft.

3.6 Nawoord

Taakreflectie

1. Literatuuronderzoek

De meeste theorie die ik heb bestudeerd was voldoende bruikbaar voor het onderzoek. In eerste instantie was er meer theorie in beeld, maar die bleek al snel niet bruikbaar te zijn, en is dus niet meegenomen in dit onderzoek. Het BSC-model was het meest bruikbaar voor deze organisatie. Daarnaast heb ik alle voorgestelde beheersmaatregelen kunnen typeren aan de hand van de theorie. Ook heb ik de kernbegrippen uit de probleemstelling en uit de deelvragen aan de hand van de theorie kunnen definiëren. Het vertrekpunt voor mijn onderzoek is het strategisch plan, waarin alle doelstellingen voor de organisatie zijn verwerkt. Literatuuronderzoek is voldoende gedaan.

2. Gehanteerde onderzoeksmethodologie

Omdat ik een advies heb gegeven om het kernproces te optimaliseren, was er veel intern onderzoek in de organisatie nodig. Ik heb de organisatie geanalyseerd door middel van eigen observatie en heb dit vervolgens met de directie besproken. Ten slotte heb ik naar het strategisch plan gekeken. Dagelijks sprak ik ook met de andere medewerkers over eventuele procesveranderingen en hoe men hier tegenaan keek. Na het beschrijven van het kernproces kwamen er enkele problemen naar boven. Ik heb toen gekeken of de directie zich van deze problemen bewust was, en heb onderzoek gedaan naar de maatregelen die de organisatie al trof om deze op te lossen. Tot mijn verbazing waren er problemen waarvan de directie wel op de hoogte was, maar waar niets aan gedaan werd. Er zijn in totaal dertien problemen naar voren gekomen, waarvoor ik specifieke beheersmaatregelen heb opgesteld. Ik wilde weten hoe toepasbaar deze maatregelen zouden zijn binnen de organisatie en ik ben daarom met deze maatregelen naar de directie gestapt. De respons die ik kreeg, heeft invloed gehad op het uiteindelijke advies dat ik heb uitgebracht. Het is vanzelfsprekend dat de organisatie niet alle dertien problemen in een keer kan aanpakken. Ik heb de problemen gefilterd aan de hand van een risicomatrix. De risicomatrix geeft de impact van elk probleem aan, en tevens de kans dat het zich voordoet. Op deze manier heb ik vier hoofdproblemen kunnen achterhalen. Hierover ben ik in gesprek gegaan met de directie en zij herkenden deze problemen.

3. Onderzoeksuitkomsten

De uitkomsten van het onderzoek hebben ervoor gezorgd dat ik een relevant advies kan uitbrengen naar de organisatie toe. Daarbij verbaasde ik mij over het feit dat er problemen met een grote impact waren, zoals bepaalde schades, die geaccepteerd werden en waar weinig aan werd gedaan. Om het advies voor de organisatie uit te werken heb ik het BSC-model en het strategisch plan gebruikt. Het model heeft mij geholpen om het advies overzichtelijk te maken.

Zelfreflectie

Situatie 1:

De directie had mij vorig jaar gevraagd het contract met een chauffeur op te zeggen. Er werd van mij verwacht dat ik de chauffeur zou laten weten dat het contract niet verlengd zou worden.

Daarop heb ik de chauffeur telefonisch gesproken en aangegeven dat zijn contract niet verlengd zou worden. Contractzaken werden wel vaker telefonisch geregeld; dat heeft te maken met de cultuur binnen de organisatie. Zijn reactie was: “Ja, zo’n vermoeden had ik al, ik zou sowieso ontslag nemen”. Vervolgens heeft de chauffeur een rechtszaak aangespannen tegen LC transport en om een transitievergoeding gevraagd, omdat er geen bewijs was van het feit dat zijn contract niet zou worden verlengd. Dit is de eerste keer dat LC transport zoiets heeft meegemaakt. Ik heb hier dus verkeerd gehandeld en had een mail naar de betreffende chauffeur moeten sturen. Uit deze situatie heb ik geleerd dat er, hoe de cultuur of managementstijl ook is, altijd volgens het boekje gewerkt moet worden. Ik had kunnen communiceren met de directie om te vragen op welke manier ik dit had moeten doen.

Situatie 2:
Ik kreeg van de directie de verantwoordelijkheid wat betreft de urenadministratie van de chauffeurs. Op dat moment was de urenadministratie niet op orde en niet overzichtelijk. De ene chauffeur leverde aan het eind van de maand zijn uren in, waarop nauwelijks werd gecontroleerd. De ander bracht elke week een lijstje met uren naar kantoor, en een enkele chauffeur mailde elke maand zijn uren. Er was geen enkele structuur wat betreft het aanleveren van de uren. Om de uren zo goed mogelijk bij te houden zou hierin verandering moeten komen. Ik wilde bereiken dat de chauffeurs hun uren dagelijks gingen aanleveren, en per mail. Bij het aanleveren van de uren zou de controle dan direct uitgevoerd kunnen worden via het GPS-systeem. Ik heb van elke chauffeur het e-mailadres achterhaald en een format opgesteld dat zij kunnen gebruiken voor het dagelijks aanleveren van de uren. Dit heb ik via e-mail doorgegeven aan elke chauffeur. De chauffeurs in vaste dienst pakten dit goed op en begonnen de week erna al direct met het mailen van de uren. De zzp’ers deden er wat lastiger over, en waren het er in eerste instantie niet mee eens: het zou “teveel moeite” kosten. Vervolgens heb ik een tweede mail opgesteld waarin duidelijk wordt gemaakt dat de facturen pas worden betaald zodra alle uren van de desbetreffende week zijn ontvangen per mail. Daarbij heb ik ook aangegeven waarom dit zo belangrijk is voor beide partijen. Deze mail heeft zijn werk gedaan, want tot op heden mailen alle chauffeurs hun uren dagelijks, waardoor de controle en verwerking efficiënter en gemakkelijker verlopen. Deze oplossing kan getypeerd worden als *action accountability*, een typering die eerder in de theorie is genoemd en die inhoudt dat de chauffeur verantwoordelijk wordt gesteld voor zijn gedrag en activiteiten en dat hij weet wat er van hem verwacht wordt. In dit geval was duidelijk dat het versturen van de uren tot zijn taken behoorde. Wat ik hiervan heb geleerd is dat het voor de medewerkers van een organisatie te allen tijden duidelijk moet zijn wat ongewenst gedrag is en wat gewenst gedrag is, waarbij de communicatie cruciaal is. Los van de organisatie is dit ook belangrijk in het dagelijks leven. Ik ben tevreden met de resultaten en had eventueel direct in de eerste mail kunnen aangeven waarom het dagelijks versturen van de uren belangrijk is. Op die manier zouden waarschijnlijk ook alle zzp’ers het meteen hebben begrepen en zouden ze eerder hebben meegewerkt.

Reflectie op persoonlijke leerdoelen
Tijdens mijn afstudeeropdracht ben ik gaan beseffen hoe cruciaal communicatie kan zijn als zich een probleemsituatie voordoet. En ook dat het daarbij belangrijk is om verwachtingen naar

elkaar toe uit te spreken. Op deze manier hadden bepaalde ongewenste situaties voorkomen kunnen worden.

Ik ga proberen in de komende tijd meer open te staan voor veranderingen op de werkvloer, maar ook in het dagelijks leven. Tijdens mijn afstudeerstage merkte ik namelijk dat ik niet snel voor verandering kies vanwege eventuele risico's die hieraan verbonden zijn. Dit was ook de feedback die ik kreeg van de directie. Los van het feit dat verandering doorgaans voor een positief doeleinde is, heb ik mezelf voorgenomen om me voortaan zo flexibel mogelijk op te stellen.

4.1 Bronnenlijst

Balogh, R., & Van veen, D. (2010). Marktwerking in de zorg: budgettering in roerige tijden. *Maandblad voor Accountancy en bedrijfseconomie, 2010*, 493-505.

Bertens, P. A. M., & Van Aker, A. (2010). *Management accounting en management control* (5e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Hartog, P.A., & Molenkamp, A., & Otten, J.H.M.(1992). *Kwaliteit van administratieve dienstverlening*. Deventer, Nederland: Kluwer Bedrijfswetenschappen

Management control systems. (z.d.). Geraadpleegd op 10 november 2018, van https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/management-control-systems

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems* (2e ed.). Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2011). *Management control systems* (3e ed.). Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.

Olde Bijvank, S. (z.d.-a). *Planning & control systems (Anthony).* Geraadpleegd op 10 november 2018, van http://www.house-of-control.nl/anthony.html

Olde Bijvank, S. (z.d.-b). *Principal Agency theorie*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van http://www.house-of-control.nl/principal-agency-theorie.html

Olde Bijvank, S.(z.d.-c). *Vormen van control*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van http://www.house-of-control.nl/strategic-control-planning-control-interne-controle-hard-controls-soft-controls-cost-control.html

Olde Bijvank, S. *(z.d.-d)Management control system Merchant*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van http://www.house-of-control.nl/management-control-systems-merchant.htm

Olde Bijvank, S. (z.d.-e). *In control*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van http://www.house-of-control.nl/wat-betekent-in-control-zijn.html

Schop, G. J,(z.d.). *Balanced score card*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van https://managementmodellensite.nl/balanced-score-card/#.W3OY8WYUm70

Starreveld, R. W. (z.d.). Typologie dienstverlening. Geraadpleegd op 1 april 2019, van https://www.typologiestarreveld.nl/typologie-dienstverlening/

Van Leeuwen, O.C.,& Van Schoubroeck, R.H.I., & Van Breemen, R.(1997). *Management en informatie: de kunst van het kiezen*.(Alphen aan den Rijn/Diegem, Nederland: Sansom BedrijfsInformatie bv

Van Popering, H. (2013, 13 november). *Wat eigenlijk management control.* Geraadpleegd op 10 november 2018, van https://www.valuexl.eu/wat-eigenlijk-management-control

Van Sas, E. J. (2017, 23 maart). *Trends in management accounting en management control*. Geraadpleegd op 10 november 2018, van https://financieel-management.nl/artikel/trends-in-management-accounting-en-management-control

Bijlage 5.1

Bijlage 1 Strategisch plan

Strategisch Plan LC Transport BV
2018 - 2019

Versie : Definitief
Datum : 10-01-2018

Inhoud

1.....Inleiding 43

2..... Visie 43

3..... Huidige situatie 44

4.....Huidige klanten 45

5 .....SWOT (Sterke-Zwakte) analyse 46

6..... Stappen ten behoeve van het realiseren visie 47

6.1 Zwaktes.....47

6.2 Kansen.....48

6.3 Bedreigingen (Risico's).....49

7 .....Personeel 50

8 .....Acties 52

1 Inleiding

LC Transport is een familie couriersbedrijf dat alle soorten transport verzorgt voor instellingen, bedrijven en particulieren. Het werkterrein van de organisatie omvat heel Nederland. Momenteel zijn de werkzaamheden van de organisatie vooral gericht op de steden Den Haag, Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Eindhoven.
Het motto van de organisatie kan worden omschreven als : met onverminderd enthousiasme kwalitatief en onderscheidende lange termijn diensten aanbieden aan onze klanten.
Dit strategisch plan beschrijft ten eerste de lange termijn visie van de orderneming. Vervolgens maakt het plan de huidige situatie en klanten inzichtelijk. Hierna komen de risico's met hun mogelijke gevolgen op basis van een SWOT-analyse aan de orde. Hoofdstuk 6 beschrijft de plannen ten behoeve van het realiseren van de lange termijn visie en in hoofdstuk 7 belichten wij de uit te voeren acties.

2 Visie

De visie van de organisatie is om in een periode van 3 jaar te behoren tot de top 3 transport bedrijven in de regio. Bij dit streven hanteert de organisatie de volgende kernwaarden:

- Het bieden van kwalitatief goede en onderscheidende transportservice aan onze klanten;
- Het realiseren van een klantvriendelijke service door betrokken medewerkers;
- Het bieden van betrouwbare service;
- Het beschikken over zakelijke en op de klant toegespitste dienstverlening;
- Het realiseren van een omzetgroei van 10 procent in de komende 2 jaren.

3 Huidige situatie

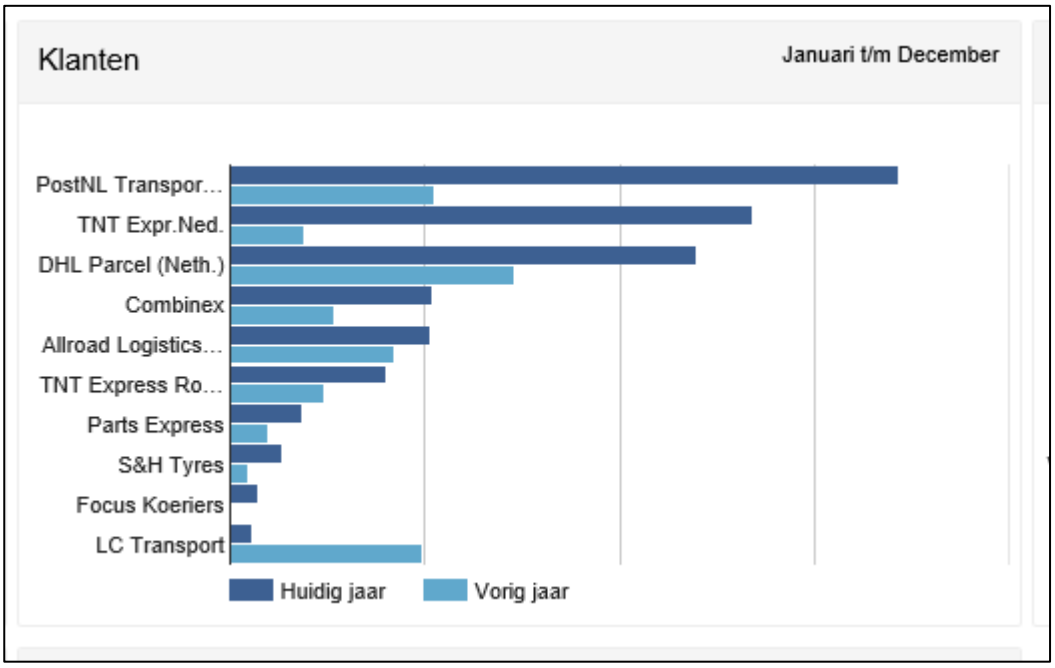
Het bedrijf heeft zich in de afgelopen jaren met de nodige up's en down's ontwikkeld tot een organisatie met een redelijk gezonde en stabiele financiële basis. Binnen de klantengroep bevinden zich zowel grote als kleine organisaties met een redelijk stabiele vraag naar onze transportdiensten.
Ten eerste is de Palletservice verantwoordelijk voor een aanzienlijk deel van onze omzet.
Als tweede groep is de Containerservice ook verantwoordelijk voor een enorm deel van onze omzet.
Daarnaast beschikken wij over een klantengroep die op adhoc basis diensten afneemt. Deze diensten vertegenwoordigen nu nog een gering deel van de omzet.

Vanaf 2014 tot en met 2016 heeft het bedrijf een gemiddelde omzetgroei van ongeveer 8 procent per jaar gerealiseerd. Voor 2017 werd voor de gehele transport sector een groei van ongeveer 2,5 procent verwacht, terwijl de sector daartegenover met een kostenstijging van ongeveer 3 procent te maken zou krijgen.
Zoals in de visie weergegeven streeft het bedrijf naar een omzetgroei van gemiddeld 10 procent voor de komende 2 jaren. Het doel is dan ook om deze omzetgroei te realiseren met behulp van zowel de huidige als toekomstige klantengroep.

4 Huidige klanten

Onderstaand overzicht geeft voor het jaar 2017 de verdeling van de omzet over onze huidige klantengroep weer. Uit de grafiek blijk dat PostNL BV, TNT Epr. Ned, DHL Parcel, Combinex en Allroad Logistics verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de omzet.

Figuur 1 – Omzet per klant in 2017.



Gegeven de visie voor 2018 en 2019 zal het beleid ten aanzien van de 5 grootste klanten zich voornamelijk richten op de volgende aspecten:

- Vergroten van de klanttevredenheid (middels een klanttevredenheidsonderzoek);
- Chauffeurs individueel begeleiden zodat hun werkwijze en aanpak ondergeschikt is aan en in lijn is met de doelstellingen op het gebied van kwaliteit en klantvriendelijkheid van de organisatie. Mogelijk scholing aanbieden om doelstelling te realiseren.
- Verhogen van de omzet van de huidige transportdiensten met gemiddeld 15 procent per klant;
- Aanbieden van alternatieve transportdiensten bij deze 5 klanten;

Ten aanzien van de overige klanten zal kritisch worden gekeken naar uitbreidingsmogelijkheden. Hierbij is het van belang dat elke uitbreiding gepaard gaat met een kosten-baten analyse met als doel de winstgevendheid van onze diensten te waarborgen. De Firma S&H Tyres (transport van banden) verdient in dit verband speciale aandacht.

5 SWOT (Sterke-Zwakte) analyse

Met behulp van een SWOT-analyse beschrijft dit hoofdstuk de sterkes en zwaktes van de organisatie. Daarnaast brengt dit hoofdstuk de kansen en bedreigingen in de omgeving in beeld. Op basis van deze analyse bepalen wij vervolgens een strategie voor de toekomst van de organisatie.

De onderstaande SWOT-analyse is tot stand gekomen op basis van gesprekken met belangrijke medewerkers uit het bedrijf en analyses van de bedrijfsgegevens. De organisatie heeft de huidige positie voornamelijk kunnen bereiken door het profileren van haar sterke punten die als pijlers moeten worden gezien. Elke organisatie drijft op pijlers, maar ook in elke organisatie zijn risico's op de loer.

Met de groei van de organisatie zijn ook zwaktes en bedreigingen ingeslopen die in de onderstaande tabel zijn weergegeven. Het is van belang maatregelen te treffen zodat deze zwaktes worden omgezet in kansen.

Tabel 1- SWOT-analyse:

Analyse -inventarisatie			
Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
* Dienstverlening vanuit bestaande filialen	* Planning couriers in handen van beperkt aantal personen	* Concurrentie weinig slagvaardig	* Zeer lastig te interpreteren marktsignalen
* Stafleden ervaren in de transportsector	* Geen of te geringe reserve-capaciteit vrachtwagens	* Markt staat open voor innovaties	* Seizoensgebonden vraag naar transport-diensten
* In staat direct diensten aan te bieden	* Geen beschikking over sales- of accountmanagers	* Steeds meer vragers van transport-diensten op de markt	* Reputatie steeds afhankelijker van duurzaamheid
* Controle op aansturing van chauffeurs	* Risico van uitval en trage systemen en processen	* Eindgebruikers bereid tot feedback	*Hoge druk op overspannen arbeidsmarkt
* Betrokken en overtuigend management	* Geen directe marketingervaring	* Specialistische vraag groeit	* Concurrentie op de vervoersmarkt
* Betere dienstperformance t.o.v. de concurrentie	* Geen of geringe reserve chauffeurs	* Goede winstmarges	* Schaarste aan ervaren en betrouwbare chauffeurs
* Adequate ICT-processen en -middelen	* Beperkt aantal grote en stabiele klanten		* Beperkte investeringen overheid in infrastructuur met als gevolg extra files
* Aanwezigheid van certificaten en keuringsbewijzen	* Risico-spreiding heeft onvoldoende aandacht		
* Aanwezigheid van afnemerslijsten			
* Kwaliteit en betrouwbaarheid van personeel			

Ook dienen de risico's bij bedreigingen te worden geminimaliseerd.

Daarnaast maakt de analyse ook de kansen voor de organisatie inzichtelijk. Het betreft kansen waarmee een omzetgroei kan worden gerealiseerd. Echter, met deze kansen zal zorgvuldig moeten worden omgegaan. Het is daarom van belang te beseffen dat deze kansen zich niet vaak zullen voordoen en dat de organisatie niet de enige speler op de markt is.

Het zorgvuldig omgaan met kansen betekent in dit verband dat:

- Van elke reële mogelijkheid tot omzetgroei een analyse van de voor en nadelen is vereist;
- Bij elke reële kans het nodig is een analyse van de kosten en baten op te stellen;

- Dat het bedrijf continu hierover in gesprek blijft met potentiële aanbieders.

6 Stappen ten behoeve van het realiseren visie

Dit hoofdstuk beschrijft de aspecten uit de SWOT-analyse . Het doel hiervan is om deze aspecten nader te analyseren en waar nodig maatregelen te treffen om verbeteringen te realiseren.

6.1 Zwaktes

- De planning van de koeriers is in handen van een beperkt aantal personen.
  Dit brengt continuiteitsrisico's met zich mee die de omzet en het imago van het bedrijf negatief kunnen beïnvloeden. Om deze risico's te minimaliseren zullen stappen worden ondernomen om meerdere medewerkers op korte termijn in te werken op dit onderdeel.

- Geen of geringe reservecapaciteit vrachtwagens.
  Momenteel wordt bij het uitvallen van een vrachtwagen een andere ingehuurd vanwege het feit dat alle vrachtwagens voor 24 uur zijn ingepland. Deze strategie zorgt er wel voor dat alle productiemiddelen optimaal en voor 100 procent worden ingezet. Voor het nemen van een besluit over het handhaven van deze strategie zal worden nagegaan hoe de kosten van het huren van een vrachtauto zich verhouden tot het beschikken over een extra vrachtauto die slechts voor 50% wordt ingepland.

- Geen beschikking over sales- of accountmanager.
  Momenteel worden de sales en accountmanagers werkzaamheden opgevangen of verricht door de directeur. Aangezien de directeur ook verantwoordelijk is voor de planning van couriers, ontstaat het risico dat de organisaties sales-oppertunities misloopt. Daarnaast kan het onderhouden van contact met de huidige klanten schade oplopen.
  Om de sales-oppertunities maximaal te benutten is het noodzakelijk dat aanvullend een andere medewerker de sales en accountmanagement werkzaamheden geleidelijk aan en gedeeltelijk overneemt.

- Risico van het uitvallen van computersystemen.
  Ook in de transportsector speelt de digitalisering een belangrijke rol. Dat wil zeggen dat ook binnen dit bedrijf een belangrijk deel van de opdrachten dagelijks via het computersysteem wordt ontvangen. Bij uitval van het computersysteem kan het bedrijf met een enorme omzetderving te maken krijgen. Om dit risico te minimaliseren dient op korte termijn te worden nagegaan op welke manier de continuïteit van het digitaal ontvangen van opdrachten kan worden gewaarborgd.

- Geen of geringe reserve capaciteit chauffeurs.

Elke organisatie kan geconfronteerd worden met ziekte of tijdelijke uitval van medewerkers. Momenteel lost de organisatie dit probleem op door bij ziekte van een medewerker, andere medewerkers te vragen om over te werken. Het langdurig toepassen van deze oplossing kan risico's in de continuïteit van de transportservice met zich mee brengen. Ook voor dit probleem zal gezocht moeten worden naar een structurele oplossing.

6.2 Kansen

Om vast te stellen op welke gebieden en op welk termijn uitbreidingen mogelijk zijn, is het noodzakelijk om eerst de huidige omzet en de mogelijke potentiële vraag van klanten naar transporten te analyseren. Uit deze analyse moet blijken of de omzet een stabiele groeipatroon vertoont. Daarnaast moet uit gesprekken met klanten duidelijk blijken of een aanvullende behoefte bestaat aan transportdiensten.
Vervolgens kan een strategie worden ontwikkeld ten behoeve van de korte en lange termijn uitbreiding.

A) Uitbreidingsmogelijkheden

- Korte termijn

Voor de korte termijn is het van belang om in overleg met het bedrijf **TGN Fritom** na te gaan of LC Transport BV als distributiecentrum voor de regio Den Haag kan functioneren. Het betreft hier het transporten van pallets en containers. De eerste gesprekken hierover hebben reeds plaatsgevonden en continuering hiervan vindt in januari 2018 plaats.

- Lange termijn

Voor de lange termijn is het van belang de volgende mogelijkheden te analyseren:

  - Pallet- en containerdienst – nagaan of bij de huidige klanten een stabiele groei van deze diensten is waar te nemen en vervolgens hierop te anticiperen.
  - Banden servicepunt – LC Transport BV zal stappen ondernemen om in overleg met **S&H Tyres** na te gaan of de transportservice van banden vanuit een eigen bedrijfspand kan worden vormgegeven.

B) Minimaliseren kosten

Voor 2017 was de verwachting dat bedrijven in de transportsector een groei van 2,5 procent zouden realiseren. Daarnaast werd een stijging van de kosten van 3 procent verwacht als gevolg van hogere lonen en brandstof prijzen. Ten behoeve van het minimaliseren van de kosten is het van belang dat ook dit bedrijf continue efficiëntieverbetering toepast als sleutel voor resultaatverbetering. Voorbeelden hiervan zijn:

- Optimale benutting van de capaciteit van vrachtauto's door deze zo veel mogelijk uren per dag in te zetten;
- Zoveel mogelijk combineren van transporten;
- Er naar streven dat de capaciteit van de vrachtauto's zowel op de heen als terugreis optimaal wordt benut.

C) Optimaliseren opbrengsten

Ten behoeve van resultaatsverbetering is het ook van belang dat het bedrijf in overleg met de klanten beschik over de mogelijkheid om de tarieven te verhogen. Dat betekent dat in de contracten met onze klanten de onderhandelbaarheid van tarieven of het doorbelasten van externe kosten zoals hogere lonen en brandstof prijzen, moet worden opgenomen.

6.3 Bedreigingen (Risico's)

Bedreigingen kunnen een onderneming beschadigen als hierop niet voldoende adequaat wordt geanticipeerd. Uit de Swot-analyse zijn meerdere bedreigingen naar voren gekomen. De belangrijkste hiervan (moeilijk te interpreteren marktsignalen, een gebrek aan ervaren en betrouwbare chauffeurs, files, slecht weer en de seizoensgebonden vraag naar transportdiensten), vereisen dat de organisatie doet aan risicospreiding. In de praktijk kan deze risicospreiding als volgt worden vormgegeven:

- Starten van een zoektocht naar alternatieve afnemers van transportdiensten in andere sectoren;
- Nagaan of met een flexibele pool van chauffeurs en vrachtwagens de transportdienst kan worden uitgebreid in perioden met de hoogste seizoensvraag.
- Voor het minimaliseren van de omzetderving door files en slechte weersomstandigheden zal zo snel mogelijk een plan worden opgesteld.

7 Personeel

Zoals in elk ander bedrijf is ook bij LC Transport het personeel één van de belangrijkste productiemiddelen. Door de schaarste op de arbeidsmarkt van goed gekwalificeerde chauffeurs brengt dit productiemiddel ook enorme risico's met zich mee. Dit betekent dat voor uitbreiding van de omzet in een redelijk vroeg stadium gezocht moet worden naar nieuwe chauffeurs. Daarnaast is het van belang de productiviteit van de chauffeurs in stand te houden en daar waar mogelijk te verbeteren. Maatregelen zullen worden getroffen om te voorkomen dat chauffeurs langdurig uitvallen. Daarnaast zullen wij het **Bedrijfsreglement** aan elke chauffeur beschikbaar stellen met het verzoek hiervan kennis te nemen.

Voor de jaren 2018 en 2019 zal het personeelsbeleid gericht zijn op het realiseren van de volgende doelstellingen:

- Optimale beheer personeelscontracten en dossiers;
  Begin 2018 zullen alle personeelscontracten en dossiers worden doorgenomen met als doel het beheer hiervan te optimaliseren. Dat wil zeggen het invoeren van een werkwijze waarbij contracten 1 maand voor de einddatum worden gewijzigd, verlengd of beëindiging. Uiteraard dienen de contracten ook te beschikken over een handtekening van beide partijen.

- Invoeren halfjaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken;
  Voor het monitoren van het functioneren van de chauffeurs zullen functionerings- en beoordelingsgesprekken plaatsvinden. Ruim van te voren zullen wij chauffeurs in de gelegenheid stellen om zelf aan te gegeven op welke manier zij hun eigen functioneren kunnen verbeteren.

- Introductie regeling omgaan met veroorzaakte schades;
  Momenteel worden veroorzaakte snelheidsovertredingen zelf door de betreffende chauffeur bekostigd. Ten aanzien van de schades zal ook een werkwijze worden geïntroduceerd om deze te minimaliseren. Gedacht wordt aan een systeem waarbij een bepaald percentage van de veroorzaakte schade door de betreffende chauffeur zelf wordt betaald. Deze werkwijze zal in begin 2018 nadere worden uitgewerkt.
- Zelfredzaamheid chauffeurs;
  Momenteel nemen chauffeurs bij alle problemen tijdens het transporteren van goederen, contact op met de directeur van LC-Transport. Dit zorgt voor een te grote afhankelijkheid en beperkt het nemen van eigen initiatief. Ter vergroting van de zelfredzaamheid van chauffeurs zal eerst een stappen plan worden opgesteld en worden besproken. Daarnaast zullen 3 teams worden samengesteld met daarbinnen een coördinator. De coördinator zal fungeren

als het eerste aanspreekpunt voor het oplossen van problemen tijdens het vervoeren van goederen en lost deze problemen ook op.

- Optimaliseren kwaliteit dienstverlening;
  Hierbij zullen chauffeurs er op geattendeerd worden om in hun dienstverlening op de volgende aspecten te letten:
  - Klanten vriendelijk te woord staan;
  - Indien mogelijk een extra stap te zetten in het belang van de klanten;
  - Gemaakte afspraken na te komen;
  - Duidelijke en eerlijke communicatie met de klanten.

8 Acties

Samenvattend kunnen uit de SWOT-analyse de volgende acties worden benoemd die zowel voor de korte als lange termijn moeten worden uitgevoerd:
Overzicht acties korte en lange termijn.

Nummer	Omschrijving acties	Verantwoordelijke	Startdatum	Einddatum	Status
1	Opleiden 2de medewerker tbv het opstellen van de planning van couriers	Lloyd Creton	15-1-2018		
2	Uitvoeren analyse ten behoeve van reserve vrachtauto		15-2-2018		
3	Overdracht sales en accountmanagement werkzaamheden aan 2de medewerker	Lloyd Creton	15-1-2018		
	* Voeren van accountgesprekken per klant		15-2-2018		
	* Inventariseren van de uitbreidingsmogelijkheden per klant		15-2-2018		
	* Acquisitie voeren ten behoeve van het aantrekken van nieuwe klanten		15-2-2018		
4	Backup instellen tbv het uitvallen van computersysteem		15-2-2018		
5	Analyse instellen van reserve chauffeur		15-2-2018		
6	Analyse van de ontwikkeling van de omzet per klant		15-1-2018		
	* Opstellen van kostprijzen per dienst		15-1-2018		
	* Minimaliseren van de kosten		15-1-2018		
	* Optimaliseren van de opbrengsten		15-1-2018		
7	Analyse in te stellen flexibele pool van chauffeurs en vrtachtwagens in hoogseizoen		15-4-2018		
8	Opstellen plan tbv opvang omzetderving door files en slecht weer in de winter		15-4-2018		

Het doel van dit overzicht is om aan elke actie een verantwoordelijke te koppelen. Daarnaast dient elke actie een start en einddatum te bevatten en intensief te worden gemonitoord. Dit betekent dat de voortgang van de acties in een twee-wekelijks overleg aan de orde dient te komen.

Bijlage 2 Risicomatrix

In deze bijlage wordt per probleem uitgelegd wat de impact ervan is en hoe groot de kans is dat het zich voordoet. Tevens wordt ingegaan op de adviezen die hieruit voortvloeien en de toepasbaarheid ervan. Dit betreft alle problemen in de organisatie (de problemen zijn genummerd zoals in hoofdstuk 3.3).

1. Schades

Het is onvoorspelbaar wanneer zich een schade zal voordoen. Het kunnen er tien in een jaar zijn of tien op een dag. Van de kosten bij een schade komt 1000 euro voor rekening van het bedrijf; de kosten boven de 1000 euro zijn voor de verzekering. Verder kan, naarmate de schades toenemen, de verzekeringspremie stijgen. Elke dag is er kans op schade, want er rijden minimaal 15 wagens, 24 uur per dag. Op basis van het schadeverleden (Mendrix) van LC transport kan gezegd worden dat de kans op schade tijdens de spitsuren het grootst is, aangezien dat de drukste momenten van de dag zijn. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de kans op schade groter is als de chauffeur bij de klant aankomt en gaat inparkeren. In 2017 waren er in totaal 15 schades, en dat betekent minimaal een schade per maand. Tot nu toe zijn er 8 schades veroorzaakt in 2018.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Werven en selecteren van personeel
B. Incentivesysteem invoeren
C. Trainingen en cursussen geven

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Deze maatregelen zijn alle drie toepasbaar binnen de organisatie. Maatregel A en C kunnen direct worden ingezet. Maatregel B is een optie op lange termijn, omdat de directie in eerste instantie wil afwachten wat het resultaat zal zijn van A en C, in combinatie met een doorberekening van het eigen risico.

2. Ziekteverzuimcijfer/-overzicht

Dit jaar is het vijf keer voorgekomen dat een chauffeur zich langer dan drie dagen achter elkaar heeft ziekgemeld. Dat betekent dat er gemiddeld één maal per twee maanden sprake is van langdurige ziekmelding, waardoor er dubbele kosten moeten worden gemaakt. Vaak zijn de ritten dan op die dag niet meer winstgevend.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Incentivesysteem invoeren
B. Fijne werksfeer creëren
C. Functioneringsgesprekken houden
D. Rust geven

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A is niet toepasbaar binnen de organisatie, omdat de directie denkt dat het instellen van een bonus niet de juiste oplossing is. De directie van LC transport vindt het werk en de werksfeer het belangrijkst, daar moeten de chauffeurs hun motivatie uit halen. Maatregel B is dus direct toepasbaar. Met de uitvoering van

maatregel C is een begin gemaakt. Ten slotte is maatregel D ook direct toepasbaar, dit kan door optimaal te plannen.

3. Controle van de volledigheid van de facturen

Het risico is hier dat er kleine bedragen over het hoofd worden gezien. Hoe vaak dit voorkomt is niet uit de gegevens af te leiden. Vanuit de ervaring van de directie is vast te stellen dat dit eens in de twee maanden voorkomt. De impact is afhankelijk van het bedrag dat op de factuur staat.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Afspraken maken over het factureren op één factuur
B. Extra persoon inschakelen
C. Boekhouder moet de controle terugkoppelen aan LC transport

Hoe toepasbaar zijn deze maatregelen? Maatregel A is slechts beperkt toepasbaar, zelfs als er afspraken worden gemaakt over factureren op één factuur, zullen er facturen zijn die toch in twee delen worden gesplitst, om het overzichtelijk te houden. Maatregel B is niet toepasbaar, omdat dit een verantwoordelijke taak is die de directie niet uit handen wil geven. Maatregel C is direct toepasbaar indien hier met de boekhouder duidelijke afspraken over worden gemaakt.

4. Continuïteit

Het risico is dat er achterstallige werkzaamheden ontstaan. Dit gebeurt elke maand minimaal twee keer en de directie moet dan overwerken in het weekend, of na 17:00 uur doorwerken om een inhaalslag te maken. De focus is dan niet meer optimaal en er kunnen belangrijke dingen worden vergeten. De impact hiervan kan sterk variëren. Om een voorbeeld te geven: stel dat men vergeet op de juiste datum een Eurovignette aan te melden (wegenbelasting voor de wagens). Dan kan de financiële schade voor het bedrijf oplopen tot tienduizenden euro's.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Op lange termijn een manager aannemen
B. Meer taken uit handen geven

Hoe toepasbaar zijn deze maatregelen? Op lange termijn zal er geen manager, maar een planner moeten worden aangenomen. Deze zal een van de omvangrijkste taken uit handen nemen van de directie. Deze maatregel is toepasbaar op lange termijn; de voorwaarde die LC transport hieraan stelt is dat de planner binnen het bedrijf moet passen en genoeg ervaring moet hebben. Er is momenteel een administratief medewerker bezig met het opstellen van een nieuwe taakverdeling binnen de organisatie. De maatregel om meer taken uit handen te geven is dus toepasbaar zodra de nieuwe taakverdeling er is. Het is de bedoeling om hier op 1 februari 2019 mee te starten.

5. Proces facturatie

Het risico is hier dat er onnodig geld verloren gaat doordat facturen niet worden betaald. Hieronder is van de kans dat het voorkomt en de impact hiervan. De kans dat men een CMR kwijtraakt is lastig in te schatten. Uit ervaring kan de directie zeggen dat er elke week oponthoud is bij het maken van de facturen, omdat er CMR's ontbreken. De impact van dit risico is

verschillend per factuur. Vaak is het zo dat de CMR's wel worden aangeleverd, maar pas een week later. Het is vanzelfsprekend dat het ontbreken van een factuur van 170 euro, in vergelijking met een factuur van 2000 euro, minder schadelijk is voor de organisatie.
Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. OM 09:00 uur CMR's inleveren
B. Duidelijk maken wat er verwacht wordt
C. Chauffeurs bestraffen door misgelopen geld door te berekenen
D. Chauffeurs bestraffen door ze later te betalen

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A en B zijn direct toegepast, want dit komt neer op het maken van goede afspraken. Maatregel C is niet toepasbaar, omdat chauffeurs dit kunnen weigeren. De directie van LC transport denkt ook dat dit niet het juiste motiveermiddel is. Ten slotte is maatregel D wel toepasbaar, want hier worden de chauffeurs slechts licht bestraft, al is het een vervelende consequentie.

6. Verlof

Het risico is hier dat chauffeurs op het laatste moment vrij vragen, waardoor LC transport in de problemen komt met het plannen, met alle gevolgen van dien. Elke maand vragen chauffeurs vrije dagen aan.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:
A. Minimaal drie weken van te voren vrij vragen
B. Contacten leggen met flexibele zzp'ers

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A is toepasbaar als dit om twee of meer werkdagen gaat. Vaak is een dag makkelijk op te vangen. Maatregel B is ook toepasbaar, en de directie houdt zich er al mee bezig, maar dit kost veel tijd. Op lange termijn zal hier meer aandacht aan besteed worden.

7. Onderhoud

Het risico is hier dat er wagens kapot (of verloren) gaan door gebrek aan onderhoud. Op basis van het advies vanuit de leasemaatschappij heeft een auto om de 60.000 kilometer onderhoud nodig. De impact hiervan is afhankelijk van het soort onderhoud dat uitgevoerd moet worden en van de ritten van een specifieke wagen. Dat er een wagen verloren gaat door gebrek aan onderhoud komt maximaal één keer per jaar voor, en de impact hiervan is groot.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:
A. Eens in de maand de wagen laten checken
B. Afspreken met de chauffeur om een standaard check uit te voeren

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A is direct toepasbaar op korte termijn. Maatregel B wil de directie van LC transport niet toepassen, omdat de verantwoording daarmee bij de chauffeur zou worden gelegd. De directie schakelt liever een derde partij in om dit te controleren.

8. Vaste klanten en planning

Het risico is hier dat er geen optimale planning gemaakt kan worden. De dagplanningen zijn te zien in het systeem. Ik heb samen met de directie teruggekeken naar de dagplanningen om te bepalen hoe vaak het in de maand voorkomt dat een betere planning mogelijk was geweest. Dit gebeurt ongeveer twee keer per maand. De impact is vaak niet al te groot, want het gaat om kleine ritjes die mis worden gelopen.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Goede klantrelaties opbouwen
B. Flexibele chauffeurs aannemen

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A en B zijn beide toepasbaar, maar het zal veel tijd kosten om daadwerkelijk resultaten te zien. Maatregel A wordt al toegepast en LC transport probeert de beste service te leveren aan nieuwe klanten. Het opbouwen van een goede klantrelatie heeft tijd nodig, want LC transport moet het vertrouwen zien te winnen en bewijzen dat zij het juiste bedrijf zijn. Maatregel B is ook toepasbaar, maar het is lastig om een flexibele chauffeur te vinden. Bijna alle chauffeurs hebben een voorkeurstijd.

9. Vervanging van wagens

Het risico is hier dat er geen vervanging is wanneer er een wagen uitvalt, waardoor de rit niet meer voltooid kan worden, met alle gevolgen van dien. Op basis van het wagenparksysteem in Mendrix is te zien dat er per maand minimaal één keer een wagen vervanging nodig heeft om de rit te voltooien. Dit heeft te maken met factoren als onderhoud, uitval en schades. De impact hiervan is afhankelijk van de rit.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Contact leggen met een flexibel verhuurbedrijf

Hoe toepasbaar is deze beheersmaatregel? Deze kan direct worden toegepast en is eigenlijk de enige optie voor LC transport. Daar is de directie het ook mee eens, ondanks de hoge kosten die dit eventueel met zich meebrengt.

10. Traagheid en back-up van systemen

Het risico is hier dat er gegevens verloren gaan of dat systemen vastlopen, waardoor het werk wordt opgehouden. Wanneer een systeem of computer vastloopt is onvoorspelbaar. Er zijn geen gegevens vastgelegd waaruit blijkt hoe vaak dit is gebeurd, maar uit ervaring kan wel gezegd worden dat er minimaal één keer in de maand een systeem of computer vastloopt. Daarbij zijn nog nooit gegevens verloren gegaan, het risico is er echter wel. In de kans-impactmatrix zal dit probleem verwerkt worden en zal dit risico twee keer worden ingedeeld.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. Nieuwe computers aanschaffen
B. Een back-up maken van alle gegevens

Hoe toepasbaar zijn deze maatregelen? De directie van LC transport is bereid om te investeren in nieuwe computers, dus maatregel A is direct toepasbaar. Maatregel B, een back-up maken van alle gegevens, is niet direct toepasbaar omdat dit veel tijd kost. Er moet namelijk gekeken worden welke informatie relevant is, etc. Op korte termijn zal deze taak worden overgedragen aan een administratief medewerker.

11. Reputatie

Het risico is hier dat de reputatie van LC transport geschaad wordt doordat chauffeurs te laat komen of fouten maken. Het komt bijna elke week voor dat een chauffeur te laat komt bij de klant. Er wordt dan ook rekening gehouden met de tijden dat er gelost/geladen moet worden. De kans dat chauffeurs te laat komen en de impact hiervan is afhankelijk van de rit en de tijd.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:
A. Eerder vertrekken
B. Files bijhouden
C. Alert zijn op nieuws

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? De chauffeurs eerder laten vertrekken betekent ook dat er meer betaald moet worden. Maatregel A is dus niet toepasbaar. De maatregelen B en C, waarbij de files worden bijgehouden (om vast te stellen of er patronen zijn te zien) en men alert is op het nieuws, zijn zeker toepasbaar, zolang dit in combinatie is met de volgsystemen.

12. Personeelskwaliteit

Het risico is hier dat LC transport door de inzet van onervaren chauffeurs nadelige gevolgen kan ondervinden die resulteren in extra kosten. Het is dus belangrijk om het juiste personeel binnen te halen. Elke dag gebeurt er wel wat in de transport wereld, denk hierbij aan te laat komen, vracht verkeerd inladen, schades veroorzaken. Niet alle gegevens hierover worden vastgelegd. Uit ervaring is gebleken dat er elke dag minimaal één fout wordt gemaakt. Het verschilt per fout hoe groot de impact ervan is.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:
A. Werven en selecteren
B. Inwerken
C. Een handleiding verstrekken

Hoe toepasbaar zijn deze beheersmaatregelen? Maatregel A is toepasbaar maar blijft erg lastig, omdat chauffeurs met minimaal vijf jaar ervaring meestal al een vaste baan hebben. Het langdurig inwerken van personeel is duur, en om deze reden worden de chauffeurs vaak in het diepe gegooid. Maatregel B, inwerken van het personeel, is dus beperkt toepasbaar. Een handleiding opstellen, maatregel C, is direct toepasbaar. Dit zal wel enige tijd in beslag nemen, maar zal op lange termijn ingevoerd worden.

13. Bewust of onbewust versturen van onjuiste uren

Het risico is hier dat er onterecht uren worden betaald. Wekelijks worden er fouten ontdekt. Er is dus elke week kans dat er onjuiste urenopgaven worden aangeleverd. De impact hiervan op jaarbasis is groot, hoewel het bedrijf hier wekelijks niet veel van merkt, omdat het vaak om enkele uren gaat.

Op dit onderdeel van het proces werden de volgende adviezen verstrekt:

A. De uren elke dag controleren via het volgsysteem

Hoe toepasbaar is deze maatregel? Er is op dit moment geen tijd om elke dag de uren te controleren. Dus deze maatregel is wel direct toepasbaar, maar de uitvoering is beperkt. Steekproefsgewijs kunnen de uren gecontroleerd worden via het volgsysteem. Een van de administratief medewerkers zal deze taak oppakken.

Bijlage 3 Voorgestelde beheersmaatregelen en typering

In deze bijlage worden, per probleem, de huidige beheersmaatregelen en de voorgestelde beheersmaatregelen genoemd die nog niet in hoofdstuk 3.3 zijn weergegeven. Vervolgens worden de voorgestelde beheersmaatregelen getypeerd aan de hand van de theorie (de problemen worden genummerd zoals dat in hoofdstuk 3.3 en in bijlage 2 ook is gedaan).

2. Ziekteverzuim

Huidige beheersmaatregelen

Welke maatregelen heeft de organisatie getroffen:

- Er staat een werkuitje gepland.

- De stagiair houdt sinds kort nauwkeurig bij wie er ziek is, wie verlof aanvraagt en wie roostervrij is. Dit zal helpen om een duidelijk overzicht te creëren wat betreft het ziekteverzuim. Vanuit het overzicht kan er weer verder worden gehandeld.

Voorgestelde beheersmaatregelen

Een chauffeur die zich langdurig ziek meldt kan een gebrek aan motivatie hebben. Het kan ook te maken hebben met een onaangename werkomgeving. Een duidelijk i ngevuld overzicht ontbreekt wat dit betreft.

Wat moet LC transport doen om het ziekteverzuimcijfer te minimaliseren:

A. Als er een gebrek is aan motivatie, dan is ook hier een incentivesysteem een goede oplossing. Wanneer chauffeurs zich een jaar lang niet hebben ziek gemeld, kunnen zij een bonus verwachten. Dit geldt alleen voor de chauffeurs in vaste dienst.

B. Om een fijne werksfeer te creëren, in een omgeving waarin de medewerkers komen en gaan, is het belangrijk dat de medewerkers, maar ook directie en medewerkers, elkaar kennen. Een werkuitje eens in de twee maanden zal ervoor zorgen dat iedereen binnen het bedrijf elkaar leert kennen.

C. Ten slotte kan de directie een-op-eengesprekken voeren. Er is dan aandacht voor de medewerker en als een medeweker het niet naar zijn zin heeft, kan dit in zo'n gesprek naar boven komen. Vervolgens kunnen er oplossingen worden bedacht voor het desbetreffende probleem.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Ook hier zijn er drie beheersmaatregelen. Beheersmaatregel A is een incentivesysteem en valt onder results control. Beheersmaatregel B valt onder personnel control, selections placement. Beheersmaatregel C, ten slotte, valt onder task control en cultural control, codes of conduct en deels onder tone at the top.

3.De controle van de volledigheid van de facturen
Huidige beheersmaatregelen
Op dit moment zijn er nog geen beheersmaatregelen om dit proces te optimaliseren.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Dat de facturen van debiteuren en crediteuren beperkt worden gecontroleerd heeft te maken met een gebrek aan tijd. Op dit moment is de directie verantwoordelijk voor de facturen die verstuurd worden (naar de debiteuren) en ook voor de facturen die worden ontvangen. Zoals hierboven al werd aangegeven, wordt er soms per rit apart gefactureerd.

Wat moet LC transport doen om de controle van de volledigheid van facturen optimaal te houden:
A. Wat betreft de debiteuren moet de directie op korte termijn afspraken proberen te maken over het factureren op één factuur. Dit kost minder tijd, waardoor er tijd overblijft om een betere controle uit te voeren op de volledigheid.
B. Voor de facturen die LC transport ontvangt van crediteuren zal een extra persoon ingeschakeld moeten worden. Het is handig om alles eerst door een administratief medewerker te laten controleren en vervolgens door de directie, die dan goedkeuring geeft tot betaling.
C. Daarnaast zal de boekhouder, die alle facturen in het managementinformatiesysteem verwerkt, ook een controle moeten uitvoeren en daarover terugkoppelen aan de directie van LC transport.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie
De eerste beheersmaatregel, wat betreft het factureren op één factuur, valt onder efficiency controls. Beheersmaatregel B valt onder action control, preaction reviews. Beheersmaatregel C valt onder action control, behavioral constraints, het vier-ogenprincipe.

6.Verlof
Huidige beheersmaatregelen
De organisatie heeft nog geen maatregelen getroffen wat betreft het verlof.

Voorgestelde beheersmaatregelen
Om te voorkomen dat chauffeurs op het laatste moment verlof aanvragen en LC transport chauffeurs tekort komt, dienen er afspraken te worden gemaakt:
A. Minimaal drie weken van tevoren vrij aanvragen, anders wordt het verlof geweigerd. Dit dient al bij het sollicitatiegesprek te worden aangekaart.
B. De directie zal op korte termijn contact moeten leggen met zzp'ers die parttime willen werken en flexibel inzetbaar zijn. Op deze manier kan uitval van een chauffeur in vaste dienst tijdelijk worden opgevangen door inzet van een zzp'er.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Er zijn hier twee beheersmaatregelen mogelijk. Beheersmaatregel A valt onder action control, behavioral constraints en preaction reviews. Beheersmaatregel B valt onder personnel control, selections and placement.

7.Onderhoud

Huidige beheersmaatregelen

Welke maatregelen heeft de organisatie getroffen:

Er is iemand die klaarstaat om de wagens te checken indien nodig, maar dit is nog niet regelmatig en er zijn nog geen duidelijke afspraken gemaakt. Deze persoon zou de standaardchecks eens in de maand kunnen uitvoeren.

Voorgestelde beheersmaatregelen

Om te voorkomen dat er weer een wagen verloren gaat moet er betere controle komen op de wagens:

A. Eens in de maand elke wagen checken op olie, koelvloeistof, verlichting, banden, etc.
B. Afspreken met de chauffeur om voor en na de rit een standaard check uit te voeren, door een rondje om de wagen te lopen, en om eventuele bijzonderheden direct door te geven aan de directie, zodat er actie kan worden ondernomen.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Er zijn hier twee beheersmaatregelen die mogelijk toepasbaar zijn. Deze vallen respectievelijk onder action control, action accountability en onder task control.

8.Vaste klanten en planning

Huidige beheersmaatregelen

De organisatie heeft nog geen maatregelen getroffen wat betreft de vaste klanten en de planning.

Voorgestelde beheersmaatregelen

LC transport streeft naar vaste klanten en een optimale planning.
Wat moet LC transport doen om een optimale planning te realiseren:

A. Op lange termijn goede klantrelaties opbouwen om in het vervolg alleen met stabiele, vaste klanten te werken die elke dag dezelfde ritten aanbieden.
B. Ervoor zorgen dat de chauffeurs flexibel genoeg zijn. Dit begint al bij het werven en selecteren van personeel. Het personeel moet dag en nacht beschikbaar zijn en zo mogelijk ook in het weekend. Dat maakt het makkelijker om een optimale planning te maken.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Beheersmaatregel A valt onder strategic control. Beheersmaatregel B valt onder action control, action accountability.

9.Vervanging van de wagens

Huidige beheersmaatregelen

Welke maatregelen heeft de organisatie getroffen:

LC transport heeft contact met een aantal bedrijven die kunnen inspringen wanneer er een wagen uitvalt. Zij kunnen de wagen ter plekke repareren. Maar dit is natuurlijk duurder dan een reparatie die bij een werkplaats wordt uitgevoerd. Er dient dus een afweging te worden gemaakt waarbij wordt gekeken naar de rit en naar de kosten van inhuur versus reparatie ter plekke.

Voorgestelde beheersmaatregelen

Om een wagen te vervangen die onverwacht uitvalt, moet LC transport de volgende acties ondernemen:

A. Contact onderhouden met een flexibel verhuurbedrijf waar last minute een auto gehuurd kan worden. Dit brengt kosten met zich mee, maar de klant is uiteindelijk tevreden.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Er is hier slechts een beheersmaatregel mogelijk, namelijk: goede contacten onderhouden met een flexibel verhuurbedrijf. Deze beheersmaatregel valt onder action control, redundancy.

10.Traagheid en back-up van systemen

Huidige beheersmaatregelen

De organisatie heeft nog geen maatregelen getroffen wat betreft de computersystemen.

Voorgestelde beheersmaatregelen

LC transport heeft momenteel geen back-up van alle gegevens, en de computers die worden gebruikt zijn erg langzaam. Men loopt het risico dat er gegevens verloren gaan. Dit kan echter voorkomen worden als zij de volgende acties ondernemen:

A. Op korte termijn dient er geïnvesteerd te worden in nieuwe computers.
B. Op korte termijn dient er een back-up te worden gemaakt van alle gegevens. Beide taken kunnen worden overgelaten aan een administratief medewerker.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Er zijn hier twee beheersmaatregelen die mogelijk van toepassing zijn voor LC transport. De eerste beheersmaatregel is vernieuwing van computers, zodat de interne controle beter uitgevoerd kan worden. De tweede beheersmaatregel is het maken van een back-up van alle gegevens. Deze maatregelen zijn niet te typeren vanuit de theorie.

11.Reputatie

Huidige beheersmaatregelen

Welke maatregelen heeft de organisatie getroffen:

LC transport maakt gebruik van volgsystemen die in de wagens zijn geïnstalleerd. Zo kan de directie snel zien waar de wagens zich bevinden en kan men de wagens zo aansturen dat eventuele files zo goed mogelijk vermeden worden. Ook wanneer een chauffeur verkeerd rijdt wordt dit snel geconstateerd.

Voorgestelde beheersmaatregelen

Om files te vermijden zijn er een aantal acties die LC transport kan toepassen:

A. Chauffeurs eerder laten vertrekken.
B. Files bijhouden zodat er patronen kunnen worden gezien die vermeden kunnen worden.
C. Alert zijn op de nieuwsberichten over files, zodat de directie de chauffeur desnoods kan laten omrijden, waardoor er zo min mogelijk tijd verloren gaat.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Beheersmaatregel A valt onder action accountability en onder task control. Beheersmaatregelen B en C vallen onder task control.

13.Onbewust of bewust sturen van onjuiste uren

Huidige beheersmaatregelen

Welke maatregelen heeft de organisatie getroffen:
Wekelijks worden de uren nu gecontroleerd en verstuurd per mail. De controle vindt plaats door de rit te controleren en daarnaast de uren die de chauffeur per mail opgeeft.

Voorgestelde beheersmaatregelen

Wat moet LC transport doen om dit te voorkomen:
A. Elke dag de uren controleren, in combinatie met het volgsysteem. Op deze manier weet de administratief medewerker hoe laat de chauffeur terug is op parkeerplaats. Op deze manier wordt van elke rit duidelijk wat de exacte eindtijd is.

Typering van de voorgestelde beheersmaatregelen vanuit de theorie

Beheersmaatregel A valt onder action control, behavioral constraints, het vier-ogenprincipe.

Bijlage 4 Overzichten KPI's

Dit zijn omzetoverzichten van de chauffeurs per dag. Daarnaast is direct te zien wat de personeelskosten zijn van de chauffeur, op basis van het uurtarief en het aantal gereden kilometers.

Omzetoverzicht per chauffeur per dag

Ritten				
Omar Daoudy		Kosten	Omzet	Ritten
Aantal uur	12	€ 276,00	€ 440,00	Duiven
Aantal KM	465	€ 131,75	€ 200,00	Duiven
lease/verzekering/belasting auto per dag		€ 100,00		
		€ 507,75	€ 640,00	
Farhad Vaste dienst		Kosten	Omzet	Ritten
Aantal uur	14	€ 322,00	€ 125,00	DHL Kempen
Aantal KM	660	€ 187,00	€ 599,80	GRA
lease/verzekering/belasting auto per dag		€ 100,00		
		€ 609,00	€ 724,80	
Redjep ZZP		Kosten	Omzet	Ritten
Aantal uur	14	€ 322,00	€ 170,00	Broekman
Aantal KM	650	€ 184,17	€ 200,00	Heineken
lease/verzekering/belasting auto per dag		€ 100,00	€ 125,00	Neele
			€ 125,00	Neele
			€ 200,00	Duiven
		€ 606,17	€ 820,00	