

TransferWerkt

direct aan de slag



Afstudeerwerkstuk
Hogeschool Zuyd, Faculteit HEAO Financieel Management, Sittard

Naam student	: Shirley Jamin
Studentnummer	: 0864463
Opleiding	: Bedrijfseconomie
Jaar	: 2012
Stageperiode	: 6 februari t/m 7 juli 2012
Datum van publicatie	: 22 juni 2012
Naam van de organisatie	: Transfer Werkt B.V.
Telefoonnummer van de organisatie	: 045 - 5701166
Bedrijfsmentor	: S. von Zengen
Docentbegeleider	: Dhr. J.M. Adams

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1 opdrachtformulering	8
1.1 Probleemanalyse	8
1.1.1 Wat is de aanleiding van het probleem?	8
1.1.2 Wat is het probleem?	9
1.1.3 Wanneer is het probleem ontstaan?	9
1.1.4 Waarom is het een probleem?	9
1.1.5 Wie heeft het probleem?	10
1.1.6 Waar doet het probleem zich voor?	10
1.2 Doelstelling van het onderzoek	11
1.2.1 De probleemstelling	11
1.2.2 De doelstelling	11
1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen	12
1.4 Onderzoeksopzet en planning	12
Hoofdstuk 2 De organisatie beschrijving van TW	15
2.1 De organisatie	15
2.2 Het 7-s model van McKinsey	16
2.3 Typologie van starreveld	18
2.3.1 Typologie van TW	20
2.3.2 Conclusie 7s-model en typologie van Starreveld	21
2.3.3 De doelstelling van TW	21
2.3.4 Hoofdproces bij TW	21
2.3.5 De werkomgeving	22
Hoofdstuk 3 Het theoretisch kader	23
3.1 Theoretisch kader	23
3.2 Interne Informatie verzorging	27
3.3 Het ontwerpen van een AO	28
3.3.1 Proces-vastleggingstechnieken	29
Hoofdstuk 4 Processen in de werkomgeving	30
4.1 Beschrijving en vaststellen van processen werkomgeving	30
4.1.1 Montage-Productie aanvraag	30
4.1.2 Inname-ontvangst montage opdracht	30
4.1.3 Verwerking van de montage opdracht	31
4.1.4 Controle-gereedmelding van de opdracht	31
4.1.5 Verzending van het montage werk	31
4.2 Samenhang met andere processen	31
4.2.1 Facturatie en boekhouding	31
4.2.2 De benadering van opdrachtgevers	31
4.3 Knelpunten en risico's	32
4.3.1 Montage of productie aanvraag	32
4.3.2 De inname/ontvangst van de productie opdracht	33
4.3.3 Het produceren(verwerken) van de opdracht	33
4.3.4 De controle	33
4.3.5 De verzending van de productie opdracht	33
4.3.6 De facturatie en boekhouding	34
4.3.7 De benadering van opdrachtgevers	34
4.4 Conclusie procesanalyse	34
4.5 Weergeven van de AO/IC in nieuwe situatie (SOLL)	35
4.5.1 De opdrachtgevers evaluatie	35
4.5.2 Klachten procedure	35
4.5.3 Kwaliteitsregistraties	36
4.5.4 Producten en processen met afwijkingen	36

4.5.5 Corrigerende en preventieve maatregelen	36
Hoofdstuk 5 Beheersing	37
5.1 Belang van informatie voor het besturen en beheersen	37
5.2 Risicomanagement	38
5.2.1 Het ontwerpen van een managementcontrolesysteem	39
5.3 De Balance Scorecard	40
5.3.1 Balanced Scorecard en beheersing	42
5.3.2 Prestatie-indicatoren gebruiken	42
5.4 PDCA-cirkel als managementcontrolmodel	44
5.4.1 PLAN – het plannen of bepalen van de gewenste output, de norm	44
5.4.2 DO – het uitvoeren of het realiseren en registreren van de output	44
5.4.3 CHECK – het controleren of het vergelijken van de realiteit en de norm	45
5.4.4 ACT – het bijsturen oftewel evalueren en ingrijpen	45
5.4.5 Conclusie	46
Hoofdstuk 6 Conclusies, aanbevelingen en verbeterpunten	47
6.1 Conclusies na aanleiding van het onderzoek	47
6.2 Aanbevelingen en verbeterpunten voor TW	48
Nawoord	49
Literatuurlijst	50
Bijlagen	51
Slotverklaring	64

Voorwoord

Als afsluiting in het vierde jaar van de opleiding Bedrijfseconomie aan de HEAO in Sittard staat de tweede helft van het schooljaar in het teken van de afstudeerstage. Ik heb mijn afstudeerstage van 15 februari 2012 tot en met 7 juli 2012 doorlopen bij de organisatie Transfer Werkt B.V.

Voor u ligt mijn rapport van mijn afstudeerperiode dat ik naar aanleiding van de twintig weken durende afstudeerstage bij Transfer Werkt B.V. heb geschreven. Ter afronding van mijn afstudeerperiode is dit verslag geschreven.

De afstudeerstage is bedoeld om aan te tonen dat ik de theoretische kennis en vaardigheden vanuit de opleiding, ook zelfstandig kan toepassen in de praktijk in de vorm van een eindopdracht.

Het onderwerp voor mijn afstudeeropdracht stond in het teken van het analyseren en beschrijven van de huidige administratieve en logistieke productieprocessen in de werkomgeving van Transfer Werkt B.V. en het identificeren van knelpunten hierin. Om uiteindelijk tot een effectievere en betrouwbare AO/IC te komen en een betrouwbare en tijdige informatievoorziening te waarborgen richting het management, directie en eventueel accountant.

Binnen Transfer Werkt B.V. was er behoefte aan het analyseren en in kaart brengen van de administratieve en logistieke processen in de werkomgeving, zodat er procedures beschreven konden worden en knelpunten hierin geïdentificeerd konden worden. De bevindingen en uitkomsten van het onderzoek zijn opgenomen in het verslag.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken die mij geholpen hebben tijdens deze afstudeerstage. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleidster Samantha von Zengen voor de begeleiding tijdens deze afstudeerstage en wil ik Danijela Maric bedanken voor de mogelijkheid om bij Transfer Werkt B.V. mijn afstudeerstage te lopen. Daarnaast wil ik mijn docentbegeleider Dhr. J.M. Adams bedanken voor de begeleiding vanuit school bij het schrijven van dit afstudeerwerkstuk. Als laatste wil ik alle collega's van het BW-team bedanken voor de fijne en prettige samenwerking en het meehelpen aan het project.

Managementsamenvatting

De organisatie Transfer Werkt B.V. bestaat nu ruim vier jaar en is sindsdien behoorlijk gegroeid. Door de groei en de uitbreiding van de activiteiten is er natuurlijk ook veel veranderd binnen de organisatie. Als een bedrijf groeit en groter wordt, wordt alles ook complexer. Ook de span of control is groter geworden en er wordt meer van het personeel verlangd. Het is belangrijk dat de organisatie kijkt naar welke processen er veranderd zijn of zelfs nog niet beschreven zijn. Door de processen te identificeren en te analyseren worden de knel- en verbeterpunten gesignaleerd en kunnen deze uiteindelijk verbeterd worden. Het ontwikkelen en optimaliseren van de administratieve organisatie is hierbij van groot belang.

Tijdens het onderzoek is vooral aandacht besteed aan het analyseren en beschrijven van de huidige administratieve en logistieke productieprocessen in de werkomgeving. Aan de hand van de inventarisatie en analyse zijn gedurende het onderzoek, de wensen en behoeften van de gebruikers in kaart gebracht.

Het doel van het onderzoek is om tot een effectieve(re) en betrouwbare AO/IC te komen en een betrouwbare en tijdige informatievoorziening te waarborgen richting management, directie en eventueel accountant.

De onderzoeksvraag die gedurende dit onderzoek centraal staat is als volgt:
Hoe kan Transfer Werkt B.V. in control raken en blijven betreffende de activiteiten rondom het administratieve en logistieke productieproces in de werkomgeving?

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag hebben er interviews plaatsgevonden met de leden van de projectgroep. Deze interviews hadden als doel het verkrijgen van relevante basis informatie over de processen in de werkomgeving en het kenbaar maken van dit project bij de betrokken medewerkers. In de beginfase heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden om theorie uit de literatuur te kunnen koppelen aan de daadwerkelijke situatie binnen Transfer Werkt B.V.

Op basis van de gehouden interviews en de geraadpleegde literatuur is een globale analyse van de processen in de werkomgeving opgezet. Daarna is er vanuit deze basis een functieoverzicht opgesteld van medewerkers die betrokken zijn bij de processen in de werkomgeving. Vervolgens is het hoofdproces in de werkomgeving verder geanalyseerd om vast te stellen welke deelprocessen hiermee samenhangen en welke activiteiten uitgevoerd worden in deze processen.

Naar aanleiding van de kennis die is opgedaan uit de theorie en de interviews die gehouden zijn is de IST-situatie van de werkomgeving beschreven. Nadat de IST-situatie beschreven is volgt een risicoanalyse om de knelpunten en risico's te identificeren. Aan de hand van deze knelpunten en risico's zullen aanbevelingen en verbetervoorstellen gedaan worden die nodig zijn voor het bereiken van de SOLL-situatie.

Voor het realiseren van beheersing van de processen in de werkomgeving zullen er normen bepaald moeten worden die gemeten kunnen worden. Door het bepalen van een streefnorm en door het periodiek meten van dit gegeven kunnen afwijkingen of verschillen geregistreerd en geanalyseerd worden en kunnen er door het management bijgestuurd worden of worden acties ondernomen om in de toekomst de norm te kunnen behalen.

Om inzicht te krijgen in de prestaties van de organisatie en de betreffende bedrijfsprocessen, wordt met behulp van de Balanced Scorecard vanuit vier verschillende perspectieven, een frame-work van prestatie-indicatoren gelegd. Dit model bestaat uit de volgende perspectieven: het financiële perspectief, het afnemers- of klantperspectief, het interne-processenperspectief en het leer- en groeiperspectief. Het uitgangspunt bij de opstelling van de Balanced Scorecard is de ondernemingsmissie en –strategie. Op basis van de missie en strategie van de organisatie moeten, per perspectief, een aantal kritische succesfactoren (KSF) worden bepaald.

Om in de processen in de werkomgeving nog beter te kunnen beheersen en monitoren is het verstandig om een beheersingsinstrument te gaan gebruiken. Het is aan te raden om de PDCA-cirkel als beheersingsinstrument te gaan gebruiken. Dit instrument bestaat uit vier fases: de plan-, do-, check- en act-fase. Als deze fases consequent doorlopen worden, wordt ervoor gezorgd dat op

systematische wijze doelstellingen en normen worden vastgesteld, dat de werkelijke behaalde resultaten per onderdeel worden geregistreerd en dat de verschillen tussen de norm en het gemeten resultaat vervolgens worden geanalyseerd. Dit leidt dan tot het nemen van nieuwe beslissingen, aangepaste doelstellingen of corrigerende maatregelen die gebaseerd zijn op de geanalyseerde verschillen.

Hierna kan de volledige PDCA-cirkel weer opnieuw doorlopen worden. Het gebruik van de PDCA-cirkel zal leiden tot een betere beheersing van de processen en uiteindelijk tot een beter resultaat in de werkomgeving. Doordat de PDCA-cirkel zorgt voor periodieke en gestructureerde analyses worden eventuele nadelige afwijkingen of resultaten tijdig in kaart gebracht en kunnen er tijdig corrigerende maatregelen genomen worden om toekomstige nadelige gevolgen te beperken of te voorkomen.

Het is aan te bevelen om procedures op te stellen om een goede uitvoering van de vier fases van de PDCA-cirkel te kunnen garanderen. Deze procedures zullen bijvoorbeeld kunnen aangeven hoe een klacht geregistreerd en afgehandeld moet worden, welke corrigerende of preventieve maatregelen genomen dienen te worden en hoe bepaalde normen of kwaliteitseisen zijn vastgesteld.

Door het regelmatig controleren van de naleving van deze procedures, krijgt het management meer zekerheid in het kader van de betrouwbaarheid van de aangeleverde informatie. Hoe groter de betrouwbaarheid van de informatie is, hoe beter het management kan beslissen over corrigerende en bijsturende maatregelen en hoe meer zekerheid gecreëerd wordt over het behalen van de gestelde normen en doelstellingen.

Door de aandachtspunten en conclusies die na aanleiding van het onderzoek gegeven zijn, goed te bekijken kan opgemerkt worden dat het aan te raden is om de werkomgeving verder te professionaliseren. Het volgen van de aanbevelingen zal helpen om dit doel te behalen.

Inleiding

De doelstelling van dit onderzoek is het analyseren en beschrijven van de processen in de werkomgeving en daar waar mogelijk verbeteringen in te voeren, om uiteindelijk tot een effectieve en betrouwbare administratieve organisatie te komen waarbij een betrouwbare en tijdige informatievoorziening gewaarborgd kan worden richting management.

Het onderzoek zal zich niet alleen richten op het verbeteren van de huidige processen, maar zal tevens kijken naar eventuele nieuwe processen en procedures die opgezet kunnen worden, die tot een betere en betrouwbare informatievoorziening zullen leiden.

Voorafgaande aan het onderzoek is een opdrachtformulering opgesteld, hierin is aan de hand van een probleemanalyse de afstudeeropdracht beschreven. Ook de doelstelling van het onderzoek, de centrale vraagstelling en de bijhorende deelvragen zijn hierin opgenomen. Ten slotte volgt een toelichting op de gekozen onderzoeksopzet. Deze opdrachtformulering is opgenomen in hoofdstuk 1.

Een algemene beschrijving en typering van de organisatie en de structuur wordt in hoofdstuk 2 toegelicht met behulp van het 7s-model van McKinsey en de Typologie van Starreveld.

In hoofdstuk 3 wordt vanuit de literatuur het theoretische kader rondom bepaalde begrippen, informatie en gegevens beschreven. Tevens wordt er ingegaan op de procesbeschrijving, zoals die in de literatuur beschreven wordt.

Van de processen in de werkomgeving wordt in hoofdstuk 4 eerst de Ist-situatie beschreven en vervolgens worden de aanpassingen gegeven die nodig zijn om de Soll-situatie te bereiken.

Hierna wordt in hoofdstuk 5 beschreven hoe een managementcontrolsysteem kan helpen om in de informatiebehoefte van het management te voorzien en welk model aan te bevelen is voor Transfer Werkt B.V.

Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 beschreven wat de belangrijkste conclusies zijn uit het onderzoek en wordt er tevens ingegaan op de implementatie van de genoemde verbeterpunten en aanbevelingen die nodig zijn om het realiseren van de gestelde doelstelling, het beheersen van de processen in de werkomgeving, te kunnen behalen.

Hoofdstuk 1 opdrachtformulering

Een heldere opdrachtformulering is aan het begin van een onderzoek van zeer belangrijk. Dit zorgt voor afbakening van het te onderzoeken gebied waardoor een structurele aanpak van het onderzoek mogelijk wordt gemaakt.

Het afbakenen begint met een probleemanalyse, aan de oorsprong van een onderzoek ligt namelijk een probleem. Aan de hand van deze probleemanalyse kan de doelstelling van het onderzoek worden geformuleerd en vervolgens worden vertaald naar een centrale vraag en de hierbij horende deelvragen, deze vormen de leidraad van het onderzoek.

1.1 Probleemanalyse en doelstelling van het onderzoek¹

Vanaf 2004 is CBB BV, Centrum voor Baan en Beroep, uitvoeringsorganisatie van het Werkvoorzieningschap voor de WSW Begeleid Werken. In dit kader is de primaire taak de toeleiding² en ondersteuning van kandidaten (WSW- BW geïndiceerden) naar een arbeidsplek bij een externe werkgever en begeleiding van deze kandidaten en hun werkgever ter instandhouding van de arbeidsrelatie en de verdere arbeidsrehabilitatie³ van de kandidaat.

Om de arbeidsmarkt en de kandidaten succesvoller te kunnen bedienen en om in de bedrijfsvoering risico's te spreiden, is in 2008 een zusteronderneming van CBB, Transfer Werkt BV⁴, opgericht. TW is een leer- werkbedrijf met payroll en detacheringmogelijkheden.

Via de doorontwikkeling van TW wordt een brug geslagen naar de Wet Werken Naar Vermogen. De aandelen van beide vennootschappen zijn in bezit van het ROC Arcus College waarmee de strategische en regionale positionering optimaal is geborgd.

Sinds juli 2008 worden cliënten in eerste instantie intern bij Transfer Werkt BV geplaatst en van daaruit kan TW cliënten detacheren of doorplaatsten in het kader van Begeleid Werken. Start van het traject volgt na het tekenen van de arbeidsovereenkomst. TW bespreekt de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen direct aan het begin van het traject met de cliënt. Aan het begin van het begeleidingsproces wordt een zakelijke (werk)relatie gecreëerd door diverse instrumenten zoals proefplaatsingen, loonwaardebepaling, het dynamisch trajectplan, het leerwerkbedrijf, detacheren en jobcoaching in te zetten. Indien mogelijk wordt direct een externe werkgever gezocht. Indien dit niet haalbaar is gaat TW door met het zoeken naar de overeenkomsten tussen de cliënten en de potentiële werkgevers (eigen netwerk benadering).

Uit 2011 heeft de combi van CBB/ TW de volgende WSW klantengroep:

- 25 klanten zijn geplaatst in een extern bedrijf;
- 85 klanten hebben een arbeidsovereenkomst bij Transfer Werkt waarvan er 70 zijn gedetacheerd bij regionale bedrijven en 15 werkervaring opdoen in het leer- werkbedrijf;
- 19 klanten volgen naast hun werk een kwalificerende opleiding.

1.1.1 Wat is de aanleiding van het probleem?

Bezuinigingen in de branche:

Vanwege de economische recessie staan de komende jaren een aantal bezuinigingen op de rol. Daarmee wordt duidelijk dat de overheid, als financierende opdrachtgever, terugtrekkende bewegingen maakt, en de verantwoordelijkheid voor arbeidsmarkttoeleiding, bij de werkgever legt:

- bezuinigingen in het participatiebudget;
- bezuiniging in de Sociale Werkvoorziening;
- bezuiniging voor volwasseneneducatie;
- het inburgeringsbudget dat verdwijnt;
- het budget jobcoaching dat onder druk staat.

Veranderende sociale wetgeving:

¹ Herstructureringsplan van TW, geraadpleegd op 01-03-2012

² Toeleiding: alle activiteiten die gericht zijn op het vinden van een baan en die de ondersteunende voorwaarden vervullen om blijvend op de werkplek te kunnen functioneren.

³ het opnieuw wennen van psychiatrische patiënten aan werken

⁴ Om de leesbaarheid van dit verslag te vergroten wordt Transfer Werkt B.V. in dit verslag aangeduid met TW.

Een aantal wetten voor niet-werkenden (Wajong, WIJ, WIA, WSW) wordt per 01.01.2013 vervangen door de Wet Werken naar Vermogen.

Van iedere uitkeringsgerechtigde wordt de loonwaarde bepaald. Bij indiensttreding betaalt de werkgever enkel de loonwaarde. Het verschil tussen de loonwaarde en het wettelijk minimum loon wordt als uitkering aangevuld.

Er komt een sterkere uitvoeringsverantwoordelijkheid bij gemeenten. Met name de overgang van WSW naar WWNV is een grote uitdaging.

1.1.2 Wat is het probleem?

Het ontbreken van inzicht op verschillende gebieden en verschillende niveaus in de organisatie.

Enorme daling van inkomsten wordt verwacht, het huidige cliëntenbestand bestaat voor 99% uit cliënten van het WOZL → verwachte terugloop van 40% = ong. 80 cliënten aan het eind van het jaar + 25% minder detacheringen.

Een bijkomende factor is dat de loonkostensubsidie 70% dekt in plaats van 100%.

Als gevolg zullen ook de begeleidingsuren dalen → naar realisatie.

Omdat de loonkosten van cliënten in de toekomst niet meer volledig gedekt worden is TW genoodzaakt om meer omzet in de werkomgeving te realiseren om zo een deel van de subsidievermindering te compenseren.

Verder ontbreekt het inzicht in de 'opbrengsten per cliënt' (kostenbaten) die werkzaam zijn in de werkomgeving. Wenselijk, maar moeilijk te realiseren om het aantal stuks productie te koppelen aan de mensen afzonderlijk.

Wel kan aangegeven worden wie wat heeft gedaan, binnen welk tijdsbestek, voor welk bedrijf.

Concreet maakt de productiematrix inzichtelijk wat er geproduceerd is → omzet per dag, per week, per maand gegroepeerd per bedrijf.

Ook is er geen productieplanning, in de toekomst zal een duidelijke en overzichtelijke productieplanning opgezet moeten worden, waarin duidelijk wordt wat per week aan werk gedaan moet worden in de werkomgeving. Bij groei van de productie is dit nodig, dit zal zorgen dat de productie volgens het geplande tijdsbestek verloopt. Ook kan dan beter ingespeeld worden op eventuele 'spoedopdrachten' die tussendoor nog binnen komen, zonder dat de productie achter op schema raakt.

Het is van belang dat het administratieve en logistieke productieproces dan 'in control' is.

1.1.3 Wanneer is het probleem ontstaan?

Het probleem heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld. Ter voorbereiding op de Wet Werken Naar Vermogen en de overgang die de uitvoeringsorganisaties daarvoor ondergaan, heeft de combi van CBB/ TW in 2010 en 2011 een innovatiebudget vrijgemaakt. Dit innovatiebudget is gebruikt voor de financiering van diverse projecten.

De noodzaak voor CBB/Transfer Werkt om een beroep te doen op herstructureringsfaciliteiten ligt in het gegeven dat beide bedrijven over onvoldoende middelen beschikken om innovatie van dienstverlening, verdere samenwerking met uitvoeringsorganisaties, mobilisatie van werkgevers en de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen te financieren.

TW wil snel anticiperen op de veranderende markt door als werkgever en leerbedrijf gepaste oplossingen te bieden. De plannen van TW zijn om in de loop van de komende vier jaar hun aanbod zodanig te segmenteren dat ze, zo ver als mogelijk, subsidievrij kunnen opereren. Deze ambitie kunnen ze pas realiseren indien ze hun kern activiteiten en deskundigheid verder ontwikkelen en op gepaste wijze investeren in hun visie en bedrijfscultuur.

De werkomgeving is in de eerste plaats opgezet als instrument om de werknemersvaardigheden te bepalen van de cliënten die nog niet extern geplaatst zullen worden en op proefbasis in dienst zijn. Vanwege de bezuinigingen en veranderende sociale wetgeving is het in de tweede plaats een inkomstenbron, de werkomgeving zal rendabel moeten worden en meer inkomsten gaan genereren zodat een deel van de subsidievermindering op deze manier gecompenseerd kan worden.

1.1.4 Waarom is het een probleem?

Er zijn nu geen duidelijke richtlijnen en procedures in de werkomgeving. Hierdoor ontbreekt een actuele en toegankelijke procesbeschrijving en hiermee samenhangende het ontbreken van inzicht, maakt besturing en beheersing moeilijk.

Als TW de toekomstplannen wil realiseren is inzicht om de organisatie te sturen en beheersen van groot belang. Hierbij valt te denken aan richtlijnen voor het binnenhalen van opdrachten (opdrachtgevers) voor in de werkomgeving. En het (deels) ontbreken van duidelijkheid over de taakverdeling en bijhorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden over het bijhouden van administratiebestanden. Ook dienen de productieprocessen per opdrachtgever en opdracht duidelijk vastgelegd te worden. Hierdoor is het mogelijk op termijn een productieplanning op te zetten en een werkplanning te maken die meer inzicht zal verschaffen in de te verrichten opdrachten en werkzaamheden van opdrachtgevers.

1.1.5 Wie heeft het probleem?

Het management en bestuur van TW hebben het probleem. Er is geen tot weinig inzicht in opbrengsten en uitgaven (kosten) van de werkomgeving, verder overlappen de processen in de werkomgeving het registratie proces in Compas, het financiële proces wat betreft de voor- en nacalculatie, het communicatie proces met betrekking tot managementrapportages. Zolang er geen duidelijkheid is over wie precies waar verantwoordelijk en bevoegd voor is, is het sturen en beheersen van de organisatie moeilijk.

1.1.6 Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich vooral intern voor bij het coördineren van het productie proces op administratief en financieel gebied. Doordat in de werkomgeving op verschillende gebieden inzicht ontbreekt, is het wel eens voorgekomen dat cliënten werden ingezet terwijl achteraf bleek dat dit niet noodzakelijk was of geen cliënten werden ingezet terwijl dit wel noodzakelijk was. Er is weinig tot geen inzicht in kosten en opbrengsten / verdiensten per cliënt die werkzaam is in de werkomgeving. Ook is verslaglegging van de resultaten en transparantie richting management en het TW / BW team belangrijk.

Het in kaart brengen wat de kosten en baten van de verschillende medewerkers zijn vergt tijd omdat het behoorlijk complex is door verschillende variabele geldstromen die hier indirect verband mee hebben.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Naar aanleiding van de probleemanalyse kan de doelstelling van het onderzoek worden geformuleerd alsook het creëren van de mogelijkheid tot besturing en beheersing van de processen in de werkomgeving. Om besturing te realiseren is inzicht nodig. Inzicht in de processen zal gecreëerd worden aan de hand van een actuele omschrijving van de processen, het vastleggen van hoe de gegevensoverdracht tussen de systemen verloopt en het weergeven van de inzet van mankracht.

1.2.1 De probleemstelling

De organisatie heeft plannen om in de loop van de komende vier jaar hun aanbod zodanig te segmenteren zodat ze, voor zo ver mogelijk, subsidievrij kunnen voortbestaan. TW wil dit realiseren door zich te richten op netwerkuitbreiding voor uitplaatsingen en meer projecten en opdrachten binnen halen, het invoeren van PGB, zich positioneren in de markt, invoering van geautomatiseerd systeem(Compas), samenwerking met andere begeleidende organisaties waarbij de prioriteit ligt bij het optimaliseren van detacheren TW personeel. Op kantoor zijn op dit moment aantal (gedeelde) afdelingen, maar heel veel werkprocedures lopen door elkaar en iedereen werkt op zijn eigen manier en gebruikt zijn eigen documenten. Echter zoals de werkzaamheden nu plaatsvinden is het niet mogelijk om deze doelstelling te behalen. Juist deze opdracht moet zorgen voor het aanbrengen van een administratieve structuur rondom het administratieve en logistieke productieproces in de werkomgeving van de organisatie.

Momenteel wordt de administratie van TW gevoerd in een systeem beperkte mogelijkheden heeft en niet alle gewenste managementinformatie kan aanleveren. Veel gegevens worden daarom extracomptabel bijgehouden en verwerkt waardoor niet alle informatie die betrekking heeft op de productieopdrachten snel en adequaat kan worden aangeleverd. Daarnaast word er binnen TW nog geen vaste en gedocumenteerde werkwijze gehanteerd voor bijvoorbeeld het berekenen van kostprijzen en het opstellen van voorcalculaties. Door het ontbreken hiervan worden ook het opstellen van nacalculaties en het analyseren van verschillen tussen de calculaties bemoeilijkt en zijn de uitkomsten hiervan niet zonder meer juist en volledig. Voor het uitvoeren van de onderzoeksopdracht wordt de huidige⁵ werkwijze binnen de administratie als uitgangspunt genomen.

Omdat het onderzoeken en in kaart brengen van de volledige (financiële) informatievoorziening binnen TW en het geven van adviezen voor de mogelijke verbetering hiervan, een te uitgebreid onderwerp is voor één onderzoek en scriptie, is er voor dit onderzoek voor gekozen vooral aandacht te besteden aan de managementinformatievoorziening rondom de verschillende productieprojecten in de werkomgeving die door TW worden uitgevoerd en aan het vaststellen van de processen en subprocessen voor deze projecten. Er zal in dit onderzoek onder andere ingegaan worden op stappen die ondernomen dienen te worden voor het opstellen van een managementmodel waarmee prestaties gemeten kunnen worden. Tevens zal dit helpen om een basis te creëren voor het uitvoeren van analyses en zorgen voor het opleveren van daadwerkelijk bruikbare informatie over het bedrijfsproces en mogelijke verbetermogelijkheden binnen het bedrijfsproces.

Daarom luidt de probleemstelling: Wat moet er gebeuren om een effectieve en betrouwbare Administratieve Organisatie op te zetten rondom het administratieve en logistieke productieproces in de werkomgeving zodat deze beheerst kan groeien en rendabel word?

1.2.2 De doelstelling

Het doel van deze scriptie is tot een effectievere en betrouwbare AO/IC van de werkomgeving te komen en een betrouwbare en tijdige informatievoorziening te waarborgen richting management. Ook het vastleggen van de processen is belangrijk, het management wil graag inzicht in hoe de processen in de werkomgeving lopen en wie erbij betrokken is. Verder zal dit onderzoek duidelijkheid scheppen naar het management toe in de vorm van een opzet voor een rapportage of overzicht waarin de maandelijkse resultaten uit de werkomgeving tot uitdrukking komen.

Een Administratieve Organisatie wil zeggen dat, als een bedrijf groeit, de leiding genoodzaakt is om bepaalde werkzaamheden (taken) te laten uitvoeren door medewerkers. Er is dan sprake van overdracht (delegatie) van bevoegdheden. De inhoud van de overgedragen taken met bevoegdheden en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden worden vastgelegd in functie- en taakbeschrijvingen. Hoewel delegatie van bevoegdheden de betrokken functionarissen verantwoordelijk stelt voor een

⁵ Onder huidige wordt verstaan: op het moment van aanvang van de stageperiode, 15 februari 2012

goede functievervulling, blijft de topleiding de (eind)verantwoordelijkheid dragen voor hetgeen in en met de organisatie gebeurt. Het gevolg hiervan is dat de topleiding verplicht is controle uit te oefenen (of te laten uitoefenen) op de wijze waarop gebruik is gemaakt van de gedelegeerde bevoegdheden⁶.

Bij het eindresultaat van dit project zijn de werknemers, opdrachtgevers en het management van de organisatie de belanghebbenden. De werknemer kan op operationeel niveau sneller de gegevens verwerken (hoe vraag). De leidinggevende heeft hierdoor sneller de beschikking over de financiële gegevens en een grip op het bedrijf.

De manager kan gemakkelijk wijzigingen op een tactisch niveau uitvoeren (wanneer vraag). De directie heeft hierdoor duidelijk inzicht en grip op de organisatiegroei, een effectieve methode om het bedrijf te besturen en kan vanuit een juist en volledig beeld strategische beslissingen nemen (wat vraag).

1.3 Centrale vraagstelling en deelvragen

De vooraf beschreven wensen van de manager, de doelstelling en de probleemstelling van het onderzoek kunnen worden samengebracht in de volgende centrale vraag, die tevens leidend zal zijn in het uit te voeren onderzoek:

Centrale vraag:

Hoe kan Transfer Werkt B.V. in control raken en blijven betreffende de activiteiten rondom het administratieve en logistieke productieproces in de werkomgeving?

Deelvragen:

Hoe verloopt het administratieve en logistieke productieproces (procesbeschrijving) en welke risico's worden onderkend?

Hoe verloopt de gegevensuitwisseling tussen de betrokken systemen en welke risico's worden hier onderkend?

Welke knel- en aandachtspunten komen voort uit deze activiteiten, met name op het gebied van de (financiële) administratie?

Wat zijn de informatiebehoeften van het management van Transfer Werkt B.V.?

Hoe kan er op een zo efficiënt mogelijke wijze een productieadministratie worden gevoerd, met een optimale bijdrage aan het verkrijgen van de gewenste informatie?

Op welke manier kan Transfer Werkt B.V. procesbeheersing realiseren in de werkomgeving?

1.4 Onderzoeksopzet en planning

Voor het uitvoeren van het hierboven beschreven onderzoek zullen de volgende onderzoeksmethoden gebruikt worden:

Er bestaan verschillende soorten onderzoekstype⁷, het onderzoekstype dat in grote lijnen zal worden toegepast is een procesevaluerend onderzoek. Er wordt voornamelijk gekeken naar hoe de uitvoering verloopt van het huidige administratieve en logistieke productieproces en van het financiële proces het gedeelte dat samenhangt met de processen uit de werkomgeving waar de knelpunten zich bevinden.

Met betrekking tot het beantwoorden van de deelvragen zal voor het creëren van inzicht in de aard en structuur van de processen en betrokken medewerkers een inventariserend onderzoek plaatsvinden, met als doel de gegevensstroom tussen de processen en de huidige inzet van mankracht in kaart te brengen. Inzicht in de details van het administratieve en logistieke proces is vereist, daarom is gekozen om de processen vast te leggen in een detail-processchema.

⁶ Jans, E. O. J., 2007. *Inleiding Administratieve Organisatie*. (4^e druk) (p 21) Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

⁷ Han Levink, 2012, *Methoden en technieken van onderzoek*. Sittard

Als laatste zal lettende op procesmanagement een ontwikkelingsonderzoek plaatsvinden. Dit houdt in dat ideeën die gekoppeld zijn aan de samenwerking tussen de partijen(processen), ontwikkelt en uitgewerkt worden.

Er zal een beschrijving plaatsvinden van een model waar het administratieve en logistieke productieproces mee beheerst kan worden. Het onderzoek zal vooral een kwalitatief ontwerp onderzoek zijn. Het gaat voornamelijk om het nauwkeurig in kaart brengen van de processen in de werkomgeving.

In de onderliggende scriptie zullen deze deelvragen niet expliciet vermeld en beantwoord worden, maar de antwoorden op iedere vraag zullen verwerkt worden in de inhoud van de scriptie. Nadat het onderzoek is afgerond en de antwoorden zijn verwerkt in verslagvorm, zullen conclusies en aanbevelingen worden gedaan die aansluiten op de centrale vraag die hierboven geformuleerd is.

In een onderzoeksproces kunnen vier hoofdfasen onderscheiden worden:

1. definitie
2. ontwerp
3. uitvoerig
4. verwerking en rapportage

Voor het uitvoeren van het onderzoek zullen de volgende onderzoekstechnieken gebruikt worden:

Documentenonderzoek – in de eerste fase zal deze methode gebruikt worden bij het bestuderen en analyseren van de huidige documenten en werkwijze van de organisatie. Hiermee zal inzicht verkregen worden in de huidige manier van werken en de huidige rapportages die daarbij worden gebruikt, alsook in de informatie die in de huidige situatie met behulp van deze rapportages aan het management wordt aangeleverd.

Literatuuronderzoek – deze methode zal in de eerste fase worden gebruikt om inzicht te krijgen in bestaande theorie en vakliteratuur die met betrekking tot de onderzoeksopdracht beschikbaar is. De in de literatuur gevonden theorie zal vervolgens gekoppeld worden aan de daadwerkelijke situatie binnen TW. Dit is een objectieve beschrijving, omdat er niet vanuit de onderzochte organisatie, maar onafhankelijk en in het algemeen gezocht wordt naar omstandigheden die oplossingen bieden voor de problematiek die in dit onderzoek centraal staat.

Observatie – in de tweede fase zal deze methode gebruikt worden om de huidige werkwijze van de financiële administratie te observeren en analyseren, door zelf werkzaam te zijn en (deel)processen uit te voeren binnen de financiële administratie voor zover dat de opdracht dit toelaat. Bij de procesanalyse kunnen een aantal fasen onderscheiden worden die gebaseerd zijn op de relatie: organisatie – processen – activiteiten – gegevens.

Deze fasen zijn⁸:

1. het inventariseren van processen en hun onderlinge relaties;
2. het in beeld brengen van de relatie processen/organisatie (managementfuncties);
3. het in beeld brengen van de activiteiten in een bepaald proces;
4. het relateren van gegevens (gegevensverzamelingen) aan activiteiten.

Interviews – in de eerste en tweede fase gesprekken en interviews afnemen met betrokken medewerkers, hiermee kan een beeld gevormd worden van het proces, de gegevensoverdracht tussen de systemen en de wijze waarop mankracht wordt ingezet. En deze methode zal eventueel gebruikt worden de managementinformatiebehoeften nog specifieker in beeld te krijgen.

De randvoorwaarden:

- Informatie juist interpreteren
- Er moeten tijdig keuzes in procesvastlegging gemaakt worden om niet te verzanden in alternatieven
- De aangeboden procesvastleggingen moeten praktisch toepasbaar zijn
- Er moet betrokkenheid en draagvlak voor de aanpassingen zijn binnen de organisatie.

⁸ Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A*. (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

Bij het onderzoek hoort een opdrachtgever en iemand die verantwoordelijk is voor het onderzoek, de verantwoordelijke is tevens de projectleider, deze geeft leiding aan de betrokkenen, de projectgroep. In onderstaande tabel is weergegeven wie bij het onderzoek betrokken is.

Interne opdrachtgever	Danijela Maric
Projectleider	Shirley Jamin
Projectgroepleden:	Functie:
Mary-Lou Vossen	Supervisor
Piet Lemmens	Werkbegeleider
Arthur Muller	Medewerker Administratie

In de ontwerpfase van het onderzoeksproces zal na een globale analyse van de primaire processen de organisatiestructuur worden weergegeven in een organogram. Vervolgens wordt onderzocht welke functies per afdeling werkzaam zijn en wat de inhoud van de functie is.

Hierna worden de hoofdprocessen van de organisatie globaal geanalyseerd. Deze zullen kort besproken worden voor zover dit nodig is om tot het deelgebied te komen dat samenhangt met het onderzoek. Er wordt een functieoverzicht opgesteld van de medewerkers die betrokken zijn bij de processen in de werkomgeving. Hierna de processen uit de werkomgeving verder analyseren en vaststellen welke deelprocessen hiermee samenhangen en welke activiteiten uitgevoerd dienen te worden in de processen.

Na aanleiding van de kennis die opgedaan is door het desk- en fieldresearch zal de Ist-situatie beschreven worden. Om de knelpunten te signaleren worden de processen verder geobserveerd. Op basis van de Ist-situatie en de knelpunten worden de conclusies beschreven. Om onduidelijkheden of onjuistheden te voorkomen wordt de informatie met regelmaat teruggekoppeld naar het management. Als laatste worden de aanbevelingen voorgedragen, om er voor te zorgen dat het hoofddoel bereikt wordt.

Hoofdstuk 2 De organisatie beschrijving van TW

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op TW als organisatie. De structuur van de organisatie wordt verduidelijkt met behulp van een organisatieschema in paragraaf 2.2 en de uitwerking van het 7s-model. In paragraaf 2.3 wordt de Typologie van Starreveld besproken. Tevens wordt ingegaan op de doelstelling van de organisatie en de wijze waarop en de middelen waarmee deze doelstelling gerealiseerd kan worden.

2.1 De organisatie

TW is een onderdeel van de Arcus holding. TW bestaat uit een directeur, een hoofd financiële administratie, een manager, het BW team bestaat uit vijf jobcoaches, een jobhunter/accountmanager, een supervisor van de werkomgeving en een werkbegeleider.

De administratieve afdeling en de afdeling P&O wordt gedeeld met de zusteronderneming CBB. Beide bedrijven zijn gevestigd in hetzelfde gebouw.

In het kader van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) werkt TW in deze regio samen binnen de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Werkvoorzieningschap Oosterlijk Zuid-Limburg (WOZL). Hierbij zijn elf gemeenten aangesloten. Op het gebied van Begeleid Werken WSW is WOZL een grote opdrachtgever van TW. Ook het UWV werkbedrijf is een vaste opdrachtgever, hier wordt beoordeeld middels de Wsw-indicatie of iemand aangewezen is op ondersteuning vanuit de Wsw. Verder wordt er met verschillende partners samengewerkt, dit zijn o.a. Licom, Rader, Stichting Mee en Arcus.

De doelgroep waar TW zich hoofdzakelijk op richt zijn alle soorten werkzoekende die niet op eigen krachten bemiddeld kunnen worden naar werk en een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt hebben door diverse factoren. Voor een groot deel komen deze werkzoekende via de gemeente (WOZL), het UWV en verschillende bedrijven met overtollig personeel dat doorgeplaatst moet worden.

TW is een werkgever die gespecialiseerd is in begeleid werken en het extern bemiddelen van met name kwetsbare groepen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Moeilijk bemiddelbare werkzoekende worden eerst zelf door TW in dienst genomen. In dienst worden ze ontplooid tot capabele werknemers met als doel ze aan een betaald dienstverband bij een externe werkgever te helpen.

Naast een eigen productieruimte/werkomgeving waar montagewerkzaamheden voor derden worden verricht, ontwikkeld TW ook zelf diensten zoals de strijkservice. De werkomgeving is een gecontroleerde omgeving waar eenvoudig productie- en montagewerk wordt verricht. Daarnaast heeft TW eigen leerwerkbedrijven in de zorg, horeca, bouw, techniek, ict, logistiek, detailhandel en facilitaire dienstverlening.

In deze bedrijven, of bij derden bouwen de potentiële arbeidskrachten werkervaring op en ontwikkelen ze werknemerscompetenties.

TW is doelgericht in arbeidsbemiddeling en streeft naar een win-winsituatie voor de betrokkenen. Ze zijn er voor die werkgevers die kampen met personeelsvraagstukken en gevoelig zijn voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Door de verschillende financieringsmogelijkheden zijn de medewerkers die TW in dienst neemt zeer betaalbaar. Tevens is TW een partner voor overheden die kampen met krimpende budgetten, maar zware doelstellingen op het gebied van participatie op de arbeidsmarkt. TW streeft naar een stevige positie als arbeidsbemiddelaar tussen overheid en werkgever, namelijk als werkgever die zelf risico draagt.

De huidige inkomsten worden gegenereerd via subsidies, begeleidingsuren, detachering en outplacement projecten.

2.2 Het 7-s model van McKinsey

In deze paragraaf typeren we het bedrijf. Voor het analyseren van de organisatie is zowel het 7-s model van McKinsey als in paragraaf 2.3 de typologie van Starreveld gebruikt. Het 7-s model van McKinsey is een managementmodel dat zeven factoren beschrijft om een bedrijf op een holistische en effectieve manier te organiseren. Deze factoren bepalen samen hoe het werk wordt georganiseerd, hoe binnen de organisatie wordt gecommuniceerd en leidinggegeven, hoe medewerkers worden ondersteund om tot resultaten te komen, op welke wijze medewerkers worden gemotiveerd en op welke onderliggende normen en waarden dit alles is gebaseerd.

Omdat er vele soorten organisaties bestaan heeft McKinsey een model ontwikkeld waarin een organisatie wordt getypeerd aan de hand van zeven aspecten. Dit zorgt ervoor dat verschillende organisaties toch met elkaar vergeleken worden. Omdat het model intuïtief goed te begrijpen is, hanteren we het om TW te typeren. Het 7-s model erkent drie harde aspecten (strategie, structuur, systemen) en vier zachte aspecten (staf, stijl, sleutelvaardigheden en significante waarde).

Strategy(strategie)

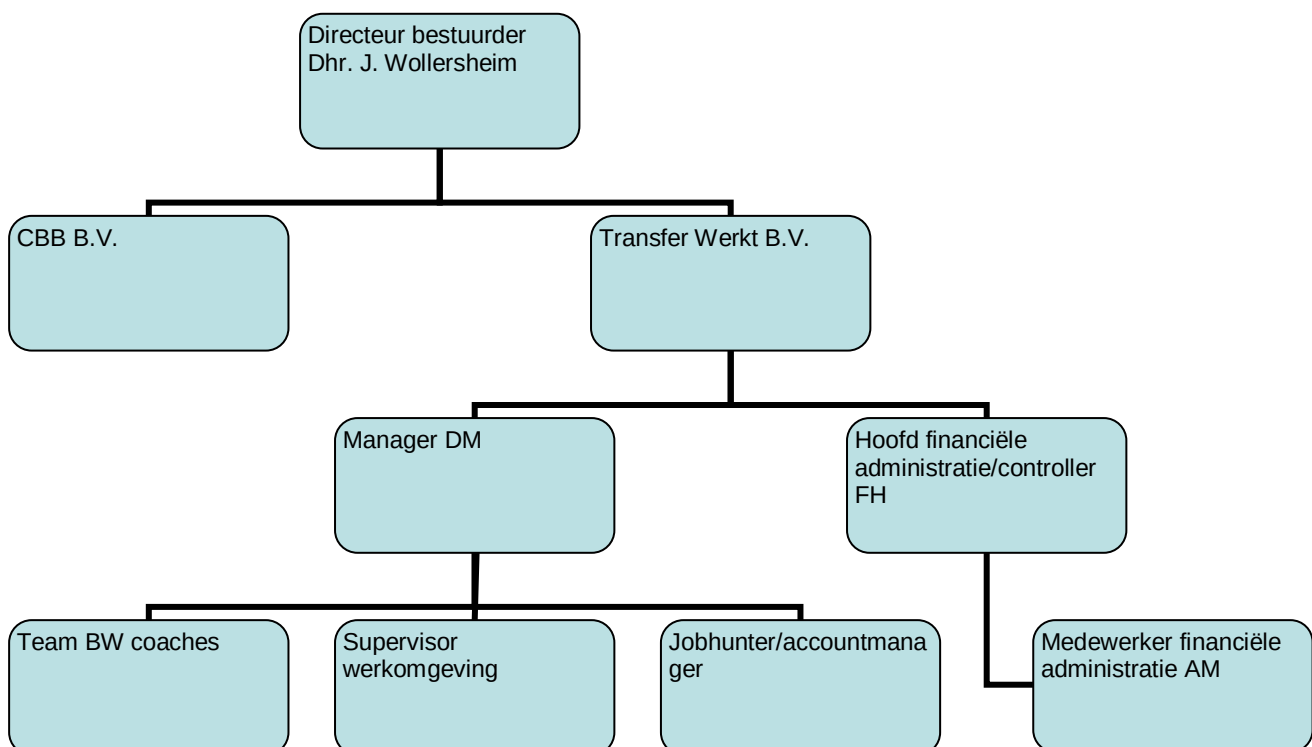
De strategie omvat de doelen en de manier waarop deze doelen bereikt kunnen worden. Het gaat om de vraag in welke richting de organisatie zich wil begeven.

De strategie van TW bestaat uit het uitvoeren van werkgeverschap met als doel de kansen op het verwerven van een baan en de integratie op de arbeidsmarkt van individuen te bevorderen. Er worden vaste financiële afspraken met de opdrachtgevers gemaakt met betrekking tot de subsidies, projecten en uurtarieven. Ook zijn er inleentarieven afgesproken met externe bedrijven en gelden er vaste tarieven inzake uitbesteding van bepaalde werkzaamheden.

Structure (structuur)

Met de structuur wordt de vormgeving van de organisatie bedoeld. De structuur van een organisatie kan ook worden bekeken vanuit de aard van de processen en procedures en hoe die zijn vastgesteld.

De structuur van de organisatie is plat, er wordt door de manager leiding gegeven aan het BW-team, de supervisor van de werkomgeving en de jobhunter/accountmanager. Naast de manager op gelijk niveau wordt leiding gegeven aan de administratieve medewerker(s) door het hoofd financiële administratie/controller.



Systems (systemen)

De dimensie systemen refereert aan de wijze waarop informatie in de organisatie wordt uitgewisseld en aangewend en de procedures en routines die gebruikt worden om de organisatie te sturen.

Ter voorbereiding op de Wet Werken Naar Vermogen(WWNV) en de verandering die de uitvoeringsorganisaties daarvoor ondergaan, heeft de combi van CBB/ TW in 2010 en 2011 een innovatiebudget vrijgemaakt. Dit innovatiebudget is gebruikt voor de financiering van de volgende projecten.

1. Het doorontwikkelen van de werkgeversbenadering.
2. Het verder ontwikkelen van innovatieve dienstverlening bij voorkeur in samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties.
3. De ontwikkeling en monitoring van nieuwe verdienmodellen.
4. Een brede competentieverhoging van het inhoudelijk personeel.
5. Optimalisering van de back office gericht op maatwerk en flexibiliteit.
6. Het faciliteren van de projectorganisatie ten behoeve van het herstructureringsplan.

De cliëntadministratie van TW wordt geregistreerd in Compas, het implementatietraject van deze software is bijna voltooid. In Compas wordt voor elke gesubsidieerde cliënt eerst een cliëntdossier aangemaakt. Vanuit het cliëntdossier worden alle activiteiten, plaatsingen en dienstverbanden aangemaakt. Dit wordt gedaan vanuit de verschillende tabbladen in het cliëntdossier.

Om het personeel van TW gemotiveerd te houden geldt er een beloningssystematiek per kwartaal, afhankelijk van de persoonlijke resultaten en afgesproken competenties.

De cliënten van TW worden maandelijks beloond met een niet-ziek-zijn-bonus van € 50.00 om het ziekteverzuim te minimaliseren.

In de werkomgeving worden alle zaken met betrekking tot de productie en gewerkte uren in een productiematrix in Excel bijgehouden. Per opdrachtgever wordt bijgehouden hoeveel uren dat er gewerkt is en aan welke opdracht deze behoren. Ook wordt de opbrengst van deze productiewerkzaamheden in de matrix bijgehouden. Het factureren wordt door de administratie gedaan met Exact Globe.

De administratie verwerkt de financiële mutaties met behulp van het programma Exact Globe 2003. Het boekhoudprogramma is niet gekoppeld aan het cliëntensysteem Compas, het gevolg hiervan is dat de benodigde gegevens telkens opnieuw opgezocht moeten worden. Dit kost niet alleen veel tijd, maar hierdoor worden bijvoorbeeld ook de financiële overzichten en resultaten extracomptabel (buiten de boekhouding om) berekend. Dit heeft een grote invloed op de tijdigheid van de resultaten, deze worden pas achteraf berekend en per kwartaal gepresenteerd.

Staff (personeel)

Menselijk kapitaal is de belangrijkste factor in een organisatie. Om medewerkers aan de organisatie te binden, is het ontwikkelen, op peil houden en vergroten van kennis en vaardigheden van de medewerkers cruciaal. Goede arbeidsomstandigheden en een degelijke reputatie kunnen een onderneming helpen om menselijk kapitaal aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.

Het personeel moet over werkervaring beschikken met betrekking op de doelgroep WSW.

Ze zijn een vast aanspreekpunt als begeleider en tegelijk bemiddelaar of jobhunter.

De routine werkzaamheden bestaan uit het houden van intakegesprekken, het opstellen van trajectplannen en het bijhouden van de administratie volgens procedures. Het personeel moet snel kunnen denken en kunnen inspelen op de situatie. Tevens beschikken over een bepaalde mate van zelfstandigheid, mee kunnen denken met de manager, is een teamspeler en tegelijkertijd een individualist. De communicatie met collega's is zeer belangrijk. Het kunnen signaleren van problemen en deze op de juiste manier aanpakken en kortsluiten met coördinator en collega's.

De cliënten op een fatsoenlijke manier aanpakken en niet te strak houden.

Style (stijl van leidinggeven)

Bij deze dimensie gaat het om de stijl van leidinggeven. Welke stijl wordt gehanteerd? Is de manager vriendelijk en behulpzaam? Geeft zij blijk van waardering als een medewerker dat verdient? Geeft zij

het goede voorbeeld? Past haar aanpak bij de andere S' en van de organisatie? Betreft zij zijn medewerkers bij het nemen van beslissingen?

De leidinggevende en tevens de manager is coachend en heeft een brede beroepsachtergrond in zorg, business-to-business en overheid. Er is een grote veranderingsbereidheid aanwezig en de oriëntatie op de externe omgeving is groot.

De communicatie tussen de manager en het team BW is erg belangrijk, daarom is er structureel overleg met het hele team op maandag van 10.00u – 12.00u.

Bij ieder overleg wordt er een notulist en voorzitter aangewezen. De notulist heeft de verantwoordelijkheid om de notulen vòòr het volgende overleg uitgewerkt te hebben en dient tevens de agendapunten te verzamelen voor het volgend overleg.

Op verzoek worden thema's en intervisiebijeenkomsten ingepland om deze met het team te bespreken. Iedere donderdag is er casuïstiekoverleg over de cliënten. Als input hiervoor wordt een individuele tabel gebruikt die permanent bij elke verandering bijgewerkt dient te worden door de betreffende persoon. Op basis van deze gegevens wordt de tabel in caseload verdeling en bemiddelingsfase BW en TW bijgehouden.

Per kwartaal vindt er een resultaatengesprek plaats, de coördinator voert dan met de directeur gesprek over het team BW en TW resultaat per kwartaal.

Shared values (gemeenschappelijke waarden)

Shared values zijn een onderdeel van de cultuur, een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is. De bedrijfscultuur, waaronder de gedeelde waarden, reguleert het gedrag binnen de organisatie, maar ook het gedrag van de organisatie naar buiten. Welke identiteit heeft de organisatie voor de omgeving?

Commercieel belang staat voorop bij TW, betrokkenheid, marktgericht denken, ruimte voor zelfontplooiing, mens-ontwikkeling-arbeid-maatschappelijk verantwoord zijn kernbegrippen, drive om te presteren, flexibiliteit qua werkzaamheden en werktijden. Belang bij het creëren van een win-win situatie voor betrokken partijen.

Skills (sleutelvaardigheden)

Skills spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op medewerkerniveau en op organisatieniveau. Op medewerkerniveau gaat het om competenties. Op organisatieniveau gaat het om de strategisch sterke punten van de organisatie als geheel.

Het bieden van werkgeverschap, kunnen opbouwen en uitbreiden van netwerk, gespecialiseerd in bieden van begeleiding met name kwetsbare doelgroepen, concurrerende (inleen)tarieven, eigen leer-werkbedrijf, bekwaam in loonwaardebepaling.

Commerciële instelling, goede communicatieve en sociale vaardigheden. Beschikken over kennis van de regionale arbeidsmarkt en houden de trends en ontwikkelingen goed in de gaten. Het initiatief nemen en zelfstandig zijn, vertrouwen uitstralen en het wederzijds respect naar elkaar en naar de cliënten opbouwen.

2.3 Typologie van starreveld

Omdat de vraag welke processen binnen een organisatie van belang zijn samenhangt met het type organisatie gebruiken we de typologie van Starreveld. Vanwege het feit dat op het gebied van administratieve organisatie de typologie van Starreveld (Starreveld e.a. 1989) algemeen bekend is hanteren wij deze om TW te typeren. De typologie van Starreveld brengt de verscheidenheid in typen organisaties terug tot een kleiner aantal. De indeling in deze zogeheten grondtypen had als uitgangspunt de opzet van de administratieve organisatie en de interne controle ter waarborging van de volledigheid van de opbrengstenverantwoording. Een overzicht van de typologieën van Starreveld is opgenomen in de bijlage.

Uitgangspunt bij de indeling van het typologiemodel is de opzet van de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) ter waarborging van de volledigheid van de opbrengstverantwoording. Aan de indeling van het typologiemodel liggen de volgende criteria ten grondslag:

1. Soort - criterium: het soort maatregelen dat benodigd is om de volledige verantwoording van de opbrengsten te waarborgen;
2. Volgorde - criterium: de mate waarin het mogelijk is hierbij gebruik te maken van het rationele verband tussen de opgeofferde en verkregen zaken.

Het soort-criterium bepaalt welke typen worden onderscheiden, terwijl het volgorde-criterium betrekking heeft op de hiërarchie van de indeling. Het eerste volgorde-criterium is het onderscheid tussen huishoudingen die voor de markt produceren en huishoudingen die dat niet doen.

De voor de markt producerende huishoudingen zijn als volgt ingedeeld:

1. bedrijven zonder technisch omzettingsproces (handel);
2. industriële bedrijven;
3. agrarische en extractieve bedrijven;
4. dienstverlenende bedrijven;
5. financiële instellingen.

Binnen deze hoofdcategorieën wordt een nadere indeling in typen huishoudingen gemaakt. Ter waarborging van de volledige opbrengstverantwoording wordt bij huishoudingen met een overwegende doorstroming van eigen goederen (1, 2 en 3) gebruik gemaakt van de verbanden in de geld- en goederenbeweging.

Bij dienstverlenende bedrijven is het afhankelijk van het type dienstverlening op welke wijze de AO/IC met betrekking tot de volledige verantwoording van de opbrengsten dient te worden opgezet. Bij bepaalde typen dienstverlening kan hierbij aansluiting worden gezocht bij een zekere goederenbeweging, terwijl bij andere gebruik kan worden gemaakt van de beschikbare capaciteit van ruimte, materieel of personeel. Ook kan zich de situatie voordoen dat er geen verband met de fysieke werkelijkheid (goederenbeweging of capaciteit) kan worden gelegd en daarom de volledige opbrengstverantwoording geheel moet worden gewaarborgd door functiescheidingen, richtlijnen en procedures.

In het traditionele typologiemodel worden dienstverlenende bedrijven onderscheiden in:

1. Dienstverlening waarbij nog een zekere goederenbeweging kan worden onderkend:
 - a. met doorstroming van eigen goederen,
 - b. met doorstroming van goederen van derden,
 - c. met levering via vaste leidingen.
2. Dienstverlening met het beschikbaarstellen van:
 - a. specifiek gereserveerde ruimte,
 - b. niet-specifiek gereserveerde ruimte.
3. Overige dienstverlening.

a. Zekere doorstroming van eigen goederen

Voorbeelden van dienstverleners met een zekere doorstroming van eigen goederen zijn uitgeverijen, cafés en restaurants. Deze bedrijven hebben gemeen dat de controle op de volledige opbrengstverantwoording wordt opgebouwd vanuit de goederenbeweging.

b. Doorstroming van goederen van derden

Een belangrijk kenmerk van dienstverlening met doorstroming van goederen van derden zoals reparatiebedrijven, wasserijen en veilingen, is dat er geen verband tussen de ingaande goederenbeweging en uitgaande gelden bestaat. Immers, de te repareren, te reinigen of te veilen goederen worden niet ingekocht en dus ook niet betaald.

De volledige registratie van de inkomende goederen moet daarom op een andere wijze worden bewaakt, in elk geval door een functiescheiding tussen de goederenontvangst, de uitvoering en de facturering.

De registratie van de ontvangen goederen kan dan worden aangesloten met de functioneel gescheiden registratie van de bewerkte goederen. Bij een garagebedrijf betreft dit de aansluiting tussen de registratie van de receptie en die van de chef-monteur.

Daarnaast wordt bij dit type dienstverlening vaak gebruik gemaakt van ontvangstbewijzen. Zo wordt bij inlevering van te repareren of te reinigen goederen meestal een (doorlopend genummerd) reçu aan de klant verstrekt. Dat die procedure bij garages ontbreekt, wordt opgevangen door het functioneren van een onafhankelijke receptie.

c. Levering via vaste leidingen

De bekendste voorbeelden van dit type dienstverlening zijn elektriciteits-, gas- en waterleidingbedrijven. Bij de levering via vaste leidingen kan gebruik worden gemaakt van de verbanden in de geld/ goederenbeweging.

Bij de beschikbaarstelling van ruimte, de tweede categorie dienstverlening, wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. specifiek gereserveerde ruimte (o.a. hotels en ziekenhuizen),
2. niet-specifiek gereserveerde ruimte (bioscopen, zwembaden e.d.).

Overige dienstverlening is een restcategorie. Hiertoe behoren uiteenlopende soorten ondernemingen, variërend van adviesbureaus tot schoonmaakbedrijven en glazenwassers. Het kenmerkende van dit type dienstverlening is volgens Starreveld c.s. dat de opbrengstcontrole geheel moet worden verankerd in organisatorische maatregelen en procedures omdat 'fysieke' aanknopingspunten in de vorm van een goederenbeweging of beschikbare ruimte hier ontbreken.

2.3.1 Typologie van TW

Volgens de typologie van Starreveld is TW te typeren als een dienstverlenende organisatie die een doorstroming van goederen van derden onderkend. Het 'arbeidsbemiddelingproces' is het hoofd of primaire proces van de organisatie. De processen van dienstverlenende bedrijven kenmerken zich door een tijdelijke beschikbaarstelling van een bepaalde soort activiteit met eventueel aanvullende activiteiten. De verscheidenheid van de primaire processen is bij dienstverlenende bedrijven veel groter dan bij handels- en industriële bedrijven. De oorzaak hiervan is de veelsoortigheid van de aangeboden diensten, met vaak ook een combinatie van diensten.

De karakteristieke verschillen ten opzichte van handels- en industriële bedrijven zijn onder andere⁹:

1. het vaak ontbreken van een eigen goederenbeweging met als gevolg dat de controleverbanden op grond van het waardekringloopproces niet of niet volledig realiseerbaar zijn.
2. het primair sturen op een optimale bezettingsgraad. in tegenstelling tot bij tastbare goederen is het bij het verlenen van diensten niet mogelijk deze op voorraad te houden in het geval vraag en aanbod niet geheel op elkaar aansluiten.
3. sterke sturing op een goed contact met de klant. Bij capaciteitsprocessen gaat het om het ter beschikking stellen van kennis en kunde. Deze kwaliteitsbeleving van de klant is sterk afhankelijk van de beleving die de klant heeft bij de dienstverlener.
4. sturing op efficiency zal niet altijd even rigide toegepast worden.
5. de geringe mogelijkheden om de nodige functiescheiding te realiseren.

De eerder vermelde veelsoortigheid van dienstverlenende bedrijven is de reden dat ten aanzien van de informatiebehoefte, moet worden afgezien van een systeembeschrijving. Het typerende van een dienstverlenend bedrijf moet gezocht worden in de specifieke dienst die wordt aangeboden en het daarop gerichte primaire proces. Empirisch kan worden vastgesteld dat hierbij kenmerkend zijn¹⁰:

1. een tijdelijke beschikbaarstelling van
2. een bepaalde soort capaciteit, met eventueel
3. aanvullende en/of ondersteunende activiteiten (secundaire dienstverlening).

Bij het tijdelijk beschikbaarstellen van een capaciteit duidt erop dat geen eigendomsoverdracht (verkoop) plaatsvindt, maar dat een gebruiksrecht wordt overgedragen waarvoor een bepaalde prijs moet worden betaald of een bepaald tarief in rekening wordt gebracht.

Als hoofdvormen van ter beschikking gestelde capaciteiten kunnen worden genoemd, menselijke arbeid, ruimten, goederen en duurzame productiemiddelen.

⁹ Jans, E. O. J., (2007) *Grondslagen van de administratieve organisatie deel B*(p262). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

¹⁰ Jans, E. O. J., (2007) *Grondslagen van de administratieve organisatie deel B* (p264). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

2.3.2 Conclusie 7s-model en typologie van Starreveld

Uit de analyse van het 7s-model van McKinsey, blijkt dat de platte structuur verwijst naar een organisatie met weinig tussenliggende management lagen tussen de werknemers en de manager. Er heerst een open en informele cultuur in de organisatie met een sfeer van wederzijds vertrouwen. De betrokkenheid van de medewerkers is groot, mede door de samenhang tussen de medewerkers binnen het BW-team.

De communicatie onderling vindt voor een groot deel informeel plaats, er wordt veel waarde gehecht aan persoonlijk contact. De schriftelijke communicatie vindt plaats door middel van e-mails en interne memo's. Ook zijn er verschillende overleg vormen die wekelijks plaatsvinden (o.a. het werkoverleg en het casuïstiek overleg) waar bijvoorbeeld financiële cijfers of cliënten besproken worden met de rest van het BW-team. Over het algemeen hebben de medewerkers veel vrijheden wat betreft beslissingen en ideeën. De mening en opvattingen van de medewerkers worden zeer op prijs gesteld.

Op dit moment is TW bezig met de software implementatie van een nieuw client-volg-systeem en hebben ze te maken met een nieuwe manier van werken. Door de veranderende wetgeving is TW genooddacht de gebruikte manier van werken aan te passen aan de nieuwe wetgeving.

De organisatie bevindt zich in verschillende ontwikkelingsstadia op het gebied van beleid, de nieuwe aanpak die ze hanteren en het werken met een nieuw systeem. Dit verklaart de vele veranderingen in de werkprocessen en tevens het gebrek aan structuur en overzichtelijkheid, mede hierdoor is niet duidelijk waar de organisatie precies heen wil. Het invoeren van een andere werkwijze en ook de nieuwe regels en procedures, hebben een groot aandeel in de verwarring en onduidelijkheid die bij de medewerkers is ontstaan.

Uit de typologie van Starreveld kan opgemerkt worden dat TW te typeren is als een dienstverlenend bedrijf, met een doorstroom van goederen van derden, kenmerkend hiervoor is dat er geen verband gelegd kan worden tussen de inkomende geldstroom en uitgaande goederenbeweging. Dit komt door het feit dat er geen inkopen van grondstoffen of materialen nodig zijn voor de productie in de werkomgeving. Bij de beheersdoelstellingen is de volledigheid van opbrengsten minder relevant en soms zelfs niet te bepalen. Dit betekent dat controleverbanden op basis van het waardekringloopproces niet of niet volledig te realiseren zijn. Ook zijn er maar geringe mogelijkheden om de nodige functiescheiding te realiseren, mede vanwege de omvang van de organisatie. In de plaats van de beheersdoelstelling van de volledige opbrengstverantwoording zijn de volledigheid, juistheid en rechtmatigheid van de uitgaven van groot belang. Eventueel ook de mate van juistheid en volledigheid van de geleverde prestaties.

2.3.3 De doelstelling van TW

TW richt zich op het uitvoeren van werkgeverschap met het doel de kansen op het verwerven van een baan en de integratie op de arbeidsmarkt van individuen te bevorderen. Voor het behalen van deze doelstelling, wordt gebruik gemaakt van detachering, loondienstverbanden, uitzenden en arbeidsbemiddeling. Deze doelstelling wordt ondersteund via het aanleveren van personeelsdiensten, exploitatie van leerwerkbedrijven, begeleidingsactiviteiten en scholing.

Met de aanpak van Begeleid werken en Transfer als plaatsingsbedrijf (tussenvoorziening) wil TW bekend worden op alle werkpleinen in de regio Zuid-Limburg. Parkstad staat al achter TW door de aanpak van begeleid werken. In de toekomst willen ze meer bekendheid realiseren in de regio's Sittard, Roermond en Maastricht.

Instrumenten zoals proefplaatsingen, loonwaardebepaling, het dynamisch trajectplan, het leerwerkbedrijf, detacheren en jobcoaching worden ingezet om hun doelstelling te verwezenlijken.

2.3.4 Hoofdproces bij TW

Het primaire proces bij TW begint met de aanmelding van een cliënt door WOZL. Nadat de cliënt is aangemeld, stuurt TW een uitnodiging voor een intake gesprek. Hierna zal er binnen vier weken een trajectplan worden opgesteld, een memo en een urenoverzicht aangemaakt voor de betreffende cliënt. Vervolgens komt de cliënt een arbeidsovereenkomst tekenen voor zes maanden. Na het tekenen van de overeenkomst volgt een interne of externe proefplaatsing. De cliënt kan ook meteen gedetacheerd worden en dan wordt een inleenovereenkomst opgesteld, als laatste optie wordt de cliënt doorgeplaatst naar het vrije bedrijf en dan treedt de cliënt uit dienst en wordt verder alleen begeleid via TW. Na drie maanden wordt er een voortgangsrapportage gemaakt waarbij de informatie afkomstig is

van de werkomgeving of uit de afspraken en acties die de jobhunter heeft uitgezet en vastgelegd in de memo's in Compas van de desbetreffende klant.

Als de cliënt een arbeidsovereenkomst bij TW heeft en nog niet gedetacheerd of doorgeplaatst kan worden, zal de cliënt in de werkomgeving geplaatst worden. In de werkomgeving worden eenvoudige montage en productie werkzaamheden voor derden uitgevoerd. De vergoeding die voor de werkzaamheden wordt betaald, is berekend aan de hand van een afgesproken uurtarief of er wordt een vast bedrag betaald door de opdrachtgever voor een bepaalde opdracht.

2.3.5 De werkomgeving

De werkomgeving is in de eerste plaats opgestart om de cliënten werknemerservaringen te laten ontwikkelen. Omdat de cliënten in een gecontroleerde omgeving verschillende werkzaamheden verrichten kan er een reële werkbeoordeling gegeven worden over de vaardigheden en arbeidsprestaties van de cliënten ten opzichte van de verwachtingen van een reguliere werknemer, werkzaam in een vergelijkbare functie van reguliere norm en persoonlijk functioneren.

Op de tweede plaats dient de werkomgeving als extra inkomstenbron om de eventuele toekomstige inkomstenvermindering mee te kunnen opvangen. Alleen in de werkomgeving is een in- en uitstroom van goederen van derden.

Bij TW is wel een goederenbeweging, maar er is geen inkoop of voorraad van deze goederen, er zijn ook geen grondstoffen aanwezig die tot een eindproduct verwerkt worden. Hierdoor is er geen relatie met in- en uitgaande geldbeweging. Om toch gebruik te kunnen maken van de goederenbeweging voor de volledigheid van de opbrengstverantwoording, zijn interne registraties van ontvangen, bewerkte en afgegeven goederen noodzakelijk.

Er dient eigenlijk een functiescheiding te zijn tussen ontvangen goederen, bewerkte goederen, facturatie, incasso en administratie. Omdat TW een kleine organisatie is, zijn de benodigde functiescheidingen niet overal mogelijk. Het gevolg hiervan is dat er van andere controlemaatregelen gebruik gemaakt gaat worden. Op grond van de ontvangen goederen kan dan een planning voor de bewerking worden opgesteld, door bijvoorbeeld de werkbegeleider in de werkomgeving. De goederen worden ontvangen en afgegeven met een bewijs, bij voorkeur doorlopend genummerde kwitanties waarop het goed wordt geïdentificeerd en waarvoor getekend moet worden.

Omdat de werkzaamheden in de werkomgeving niet als handels- of productiebedrijf benaderd kunnen worden, benaderen we de werkomgeving als 'reparatiewerkplaats'. Er worden namelijk nauwelijks tot geen materialen, grondstoffen of andere productiemiddelen ingekocht voor de verwerking van de productieopdrachten. Ook is er geen voorraad producten aanwezig omdat de productie niet opgeslagen wordt in een magazijn. Vrijwel meteen nadat de productie is afgerond, wordt de opdracht verpakt en verzend-gereed gezet en vervolgens afgeleverd bij de opdrachtgever, of door de opdrachtgever opgehaald.

De procesactiviteiten kunnen het beste worden onderverdeeld in:

1. de montage(productie)aanvraag;
2. de innamen/ontvangst van het aangenomen montage werk;
3. het verwerken de montage-opdracht;
4. de controle/gereedmelding;
5. de verzending van het montage werk;
6. de financiële afwikkeling.

Op de procesactiviteiten wordt in hoofdstuk 4 verder ingegaan. Hier zal worden toegelicht welke hoofdprocessen en deelprocessen er zijn en hoe de samenhang tussen de verschillende processen is, verder zullen er enkele procedures opgesteld moeten worden die ondersteuning moeten gaan bieden bij het realiseren van procesbeheersing. In hoofdstuk 3 zullen verschillende begrippen worden verklaard en wordt er ingegaan op de procesbeschrijving, zoals die in de literatuur beschreven wordt.

Hoofdstuk 3 Het theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt allereerst het theoretische kader rondom bepaalde begrippen, informatie en gegevens geschetst. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de kwaliteitsaspecten van informatieverzorging die gesteld moeten worden binnen de organisatie. In paragraaf 3.3 wordt er ingegaan op de procesbeschrijving, zoals die in de literatuur beschreven wordt. Hierbij moet o.a. gedacht worden aan: de inhoud en opbouw van een proces, de beweegredenen om een dergelijk proces te verbeteren en wie de betrokkenen zijn bij het proces.

3.1 Theoretisch kader

In de praktijk worden gegevens en informatie vaak door elkaar gebruikt en wordt aan deze begrippen vaak dezelfde betekenis toegekend. Alvorens in te gaan op de betekenis van informatie voor en in een organisatie, moet worden gewezen op het onderscheid dat wordt gemaakt tussen gegevens en informatie.

Onder gegevens (data) wordt verstaan een voorspelling van zaken in een zodanige vorm dat overdracht en verwerking door middel van een of ander proces kan plaatsvinden.

Van informatie (information) is sprake wanneer de ontvangen gegevens een bijdrage leveren aan het kennisbeeld van de mens.

Over processen, procedures en projecten

Als administratieve organisatie en interne controle te maken hebben met procedures, moeten we toch eerst het onderscheid maken met een aantal begrippen die soms in dezelfde context gehanteerd worden. We hebben het dan over het verschil tussen processen, procedures en projectmatig werken, waarbij we vertrekken van de vaststelling dat we allemaal verschillende soorten werk hebben.

Processen

Een proces is een opeenvolging van activiteiten welke samen één geheel vormen. Veelal worden gedeeltes van een proces in verschillende afdelingen uitgevoerd. Het kijken naar een proces wordt ook wel proces view genoemd. Er zijn veel voordelen van een proces view ten opzichte van een functionele structuur. Met een functionele structuur is te zien welke afdelingen binnen een organisatie aanwezig zijn en hoe de hiërarchie eruit ziet. Voorbeelden van voordelen van een proces view zijn een beter inzicht in de werkwijze van de organisatie en een beter inzicht in de samenwerking tussen afdelingen van de organisatie.

Een proces bestaat uit:

- een opeenvolging van verschillende acties (bestelaanvraag, bestelbon, levering, factuurcontrole en betaling)
- door verschillende actoren (bestelaanvrager, financiële dienst, controleur leveringen, budgethouder of ontvanger)
- om te komen tot een resultaat of product (aankoop zelf)
- waarbij men voldoet aan een aantal normen of eisen (de wet, afspraken).

Juist omdat deze taken binnen al die processen zo vaak worden uitgevoerd en veel werk inderdaad heel wat routinematige taken bevat, is dit het gebied bij uitstek om de werkmethode in kaart te brengen. Anders gezegd, de werkmethode vastleggen door richtlijnen of procedures op te stellen. Door de terugkerende factor van deze taken is een potentiële winst op het vlak van efficiëntie en inzet van mensen hier groot. Een procedure is dus een visuele en uitgeschreven tekst van alles acties die in een bepaald proces ondernomen worden.

Een inmiddels algemeen geaccepteerd uitgangspunt is dat er in elke organisatie drie hoofdsoorten processen zijn: primaire –op de klant gerichte– processen, ondersteunende processen en besturende processen.

Primaire processen

Primaire processen zijn die processen die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de realisatie van producten en diensten die een organisatie levert.

Ondersteunende processen

Ondersteunende processen leveren een ondersteuning aan het primaire proces (zoals Financiën, HRM, automatisering, etc.). Dit zijn de processen die zorgdragen voor mensen, middelen, informatiesystemen, kennisvoorziening en organisatorische regelingen.

Besturende processen

Besturende processen plannen, coördineren en beheersen de primaire- en ondersteunende processen. Besturende processen vinden plaats op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel).

Processen in kaart brengen

Bij het maken van een procesbeschrijving is het van belang eerst te definiëren wat het beginpunt en wat het eindpunt van het proces is. Vaak wordt begonnen met een aanvraag van de klant. Deze aanvraag kan via verschillende wegen binnenkomen. Voorbeelden van deze wegen zijn post, e-mail en telefoon. Voor sommige producten is het noodzakelijk dat maar op één manier een aanvraag kan worden gedaan. Dit is het geval bij bijvoorbeeld paspoorten. De klant kan alleen in eigen persoon op het gemeentehuis een aanvraag doen. Het eindpunt van een proces is veelal de afhandeling van de aanvraag van een klant.

Controles

Nu medewerkers weten hoe zij het proces moeten uitvoeren is het nog wel van belang dit te gaan controleren. Allereerst moet vastgesteld worden wanneer controles plaats moeten vinden en welk type controles geschikt zijn. Voorbeelden van dit type controles zijn:

- Scheiding van verantwoordelijkheden: Door middel van deze controle worden activiteiten in het proces door verschillende personen met verschillende verantwoordelijkheden uitgevoerd.
- Plausibiliteitscontrole: Een controle waarbij wordt gekeken of het resultaat van een activiteit of proces plausibel is. Met plausibel wordt bedoeld of de uitkomst aannemelijk of geloofwaardig is.
- Periodieke controle: Met deze controle worden de resultaten van een activiteit of proces periodiek achteraf worden bekeken.

Administratieve organisatie

“het gehele complex organisatorische maatregelen, gericht op de informatievoorziening ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een organisatie alsmede voor het afleggen van verantwoordingen”¹¹.

Interne controle

“Interne controle omvat iedere controle door of ten behoeve van het management van een organisatie op de activiteiten van de leden van deze organisatie.”¹²

Bovenstaande citaten geven de kernpunten weer van de AO/IC. Een AO/IC is gericht op het sturen, functioneren, beheersen en afleggen van verantwoording van een organisatie.

De invulling van de AO/IC met behulp van procedures kan in dit licht worden beschouwd als het in het citaat genoemd “het gehele complex organisatorische maatregelen...”. Daarnaast is het wijzigen van functieomschrijvingen door het opnemen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook een maatregel, maar deze kan direct of indirect zijn. Een maatregel kan indirect zijn doordat een medewerker de taak heeft een urenregistratie bij te houden, zodat die uren verantwoord kunnen worden in de projectsubsidie. Een maatregel kan direct zijn als in de functieomschrijving is opgenomen dat een medewerker verantwoordelijk is voor het aanleveren van een rapportage over de voortgang van een project.

De interne controle kan in dit licht worden gezien als alle maatregelen die zijn genomen om te zien of de activiteiten juist, dus conform de opgestelde procedures en geldende eisen, worden uitgevoerd.

¹¹ Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A* (p133). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

¹² Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A* (p145). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

De bedoeling van interne controle is om via maatregelen en procedures de volgende doelstellingen te realiseren:

- volledigheid
- juistheid
- tijdigheid
- waardering
- nauwkeurigheid
- classificatie
- autorisatie

Administratieve organisatie en interne controle

Nu we een aantal termen afgebakend hebben, kunnen we de begrippen administratieve organisatie en interne controle duidelijker kaderen. Hierbij is belangrijk dat ze nauw verweven zijn met elkaar, zelfs in die mate, dat ze meestal in één adem uitgesproken worden. (in de tekst spreken we verder van AO/IC), maar dat ze toch niet hetzelfde zijn.

Administratieve organisatie (of administratief handboek, of procesmanagement) wil zeggen dat men de procedures die de dagelijks en routinematig terugkomen, kunnen beheersen en dat deze in kaart gebracht kunnen worden. Klassiek wordt dit via de opmaak van flowcharts gedaan, waar alle acties m.b.t. een bepaalde taak worden opgesomd.

Waar administratieve organisatie een beschrijving is van alle acties, draait het bij interne controle om een aantal zorgvuldig bepaalde maatregelen en acties, vaak controlerende acties. Deze zitten vaak in procedures verweven (dus in de administratieve organisatie), maar kunnen ook in een projectplan of huishoudelijk reglement opgenomen worden. Interne controle zal altijd een deel verweven zitten in de procedures en is er zelfs een onderdeel van, maar beperkt zich hier niet toe.

Belangrijk om te vermelden is ook dat het hier niet alleen gaat om de controle, maar ook om (bij-) sturing. De Engelse vertaling van 'to control' is namelijk ook 'sturen'.

Het is verkeerd om interne controle te beschouwen als alleen controlerende activiteiten in een procedure of als aparte procedures. Interne controle is het geheel van acties en maatregelen verwerkt in een managementcontrole-model waarin de volgende elementen beschreven zijn:

Normen: deze normen geven de eisen aan die het management stelt aan de activiteiten van de diverse leden van de organisatie en dienen door het management geautoriseerd te worden.

Informatie over uitvoering: voor controle is verder informatie nodig over de wijze waarop organisatieleden hun werkzaamheden hebben uitgevoerd.

Toetsing uitvoering met normen: ten slotte dient te worden vastgesteld of de uitvoering is geschied volgens de normen van het management.

Om de doelstellingen van interne controle te verwezenlijken, moet in een gestructureerd verband een verscheidenheid van maatregelen worden getroffen. Van belang hierbij is dat de controlemethoden en -technieken zoveel mogelijk een preventief karakter dragen en ingebouwd worden in procedures en informatiesystemen.

Interne beheersingsmaatregelen

Om risico's te matigen en de interne beheersing te optimaliseren moeten er beheersingsmaatregelen genomen worden. Deze kunnen worden onderscheiden in:

- preventieve maatregelen;
- repressieve maatregelen.

Preventieve maatregelen

Preventieve maatregelen hebben een organisatorisch karakter en zijn gericht op het scheppen van zodanige voorwaarden, dat de bedrijfsprocessen doelmatig verlopen, uitvoerende controles goed kunnen worden verricht, beveiliging van de activa goed wordt geregeld en de kwaliteit van de informatievoorziening is verzekerd. Voorbeelden van preventieve maatregelen zijn:

- begrotingen en normen;
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- procedures en werkinstructies.

Repressieve maatregelen

Repressieve maatregelen zijn concrete maatregelen die erop gericht zijn de betrouwbaarheid van de informatievoorziening achter vast te stellen. Voorbeelden van repressieve maatregelen zijn:

- cijferbeoordeling;
- verbandscontroles;
- saldocontrole;
- detailcontrole.

Controletechnische functiescheiding

Een preventieve maatregel van interne controle is controletechnische functiescheiding.

Door functiescheiding creëert men tegengestelde belangen tussen functionarissen in een organisatie, waardoor geen bewuste benadeling van een organisatie plaatsvindt.

De functies worden zodanig verdeeld dat iedere medewerker slechts een deel van het totale proces kan beïnvloeden.

Controletechnisch zijn de volgende functies te onderscheiden: beschikken, bewaren, controleren, registreren en uitvoeren.

Beschikkende functie

Personen met een beschikkende functie binnen een organisatie oefenen beschikkingsmacht uit over goederen en geld. Dit wil zeggen dat ze bevoegd zijn om de organisatie jegens derden te binden.

Deze functies worden uitgevoerd door bijvoorbeeld inkopers en verkopers. Een beschikkende functie heeft altijd de bevoegdheid om zelfstandig een beslissing te nemen. Bijvoorbeeld: de inkoper beslist wat, wanneer, hoeveel en bij wie hij zal inkopen.

Bewarende functie

Bewarende functionarissen hebben de functie om goederen en geldmiddelen te bewaren.

Een voorbeeld van een bewarende functie is een magazijnmedewerker.

De beschikkende functionaris geeft opdracht aan de bewarende om bijvoorbeeld goederen te ontvangen of af te geven.

Registrerende functie

De registrerende functie legt gegevens over inkopen, verkopen, geldontvangsten en betalingen vast in het systeem. Deze vastleggingen leiden tot veranderingen in de voorraad goederen, de voorraad geld, debiteuren en crediteuren.

Er is pas sprake van een registrerende functie als de desbetreffende afdeling geen andere taken heeft dan het vastleggen van gegevens.

De registrerende functie is zoveel mogelijk onafhankelijk van beschikkende, bewarende of uitvoerende functies, bijvoorbeeld de afdeling Administratie.

Controlerende functie

De controlerende functie valt doorgaans samen met de registrerende functie en wordt vaak beide uitgevoerd door administratie. Behalve bij ondernemingen waarin interne controle een bijzonder betekenis heeft zoals bij banken en verzekeringsmaatschappijen of wanneer de organisatie als groot wordt aangemerkt heeft men een aparte interne controle afdeling.

Uitvoerende functie

Deze krijgt opdracht van een beschikkende functionaris, zodat deze wordt uitgevoerd door de medewerker.

3.2 Interne Informatie verzorging¹³

Informatiebehoeften zijn afhankelijk van de functie die iemand vervult en de persoon die de betreffende functie vervult. Het gegevensverwerkend proces zal informatie moeten verstrekken die precies aansluit op de informatiebehoeften van de betrokken gebruikers.

Voor het kunnen aanleveren van de gewenste managementinformatie waarover in deze scriptie gesproken zal worden is het dus van belang om vooraf te analyseren welke gegevens nodig zijn om de gewenste informatie te kunnen produceren. Als vooraf duidelijk is welke gegevens nodig zijn en hoe deze vastgelegd dienen te worden, zal dit voorkomen dat achteraf gegevens ontbreken waardoor informatie niet aan het management verstrekt kan worden.

Aan de informatieverzorging zullen de volgende kwaliteitseisen gesteld moeten worden:¹⁴

1. effectiviteit

De mate waarin verstrekte gegevens voorzien in de informatiebehoeften van een gebruiker voor het vervullen van diens functie.

2. betrouwbaarheid

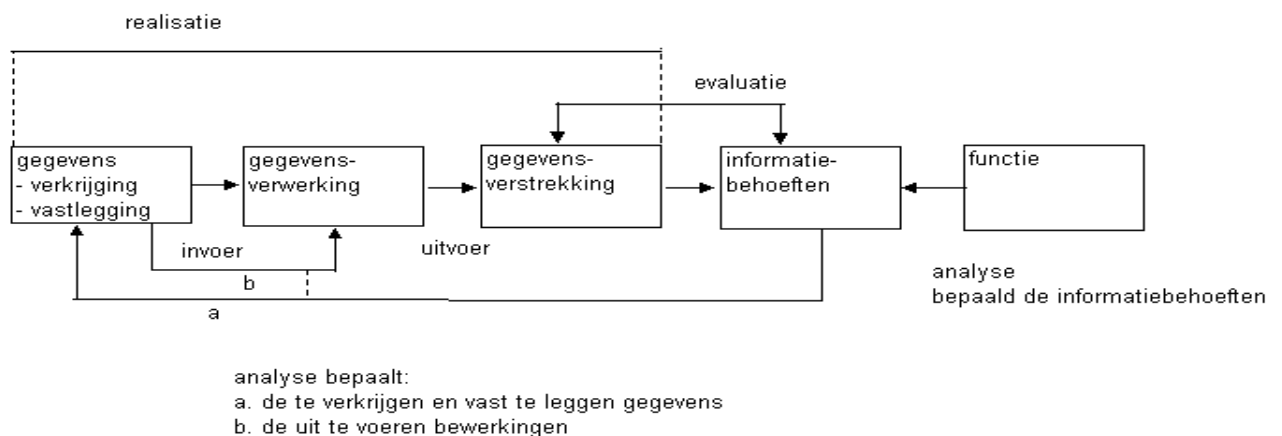
Betrouwbaar in het kader van, de te verstrekken gegevens, de continuïteit in de gegevensverwerking en de materiële inhoud van de verstrekte gegevens.

3. doelmatigheid

De efficiëntie van het gegevensverwerkend proces heeft betrekking op, het nut van de gegevensverwerking, de wijze waarop het proces functioneert en het bruikbaarheidsaspect.

Om de juiste informatieverzorging te kunnen realiseren zullen de volgende activiteiten in het informatieverzorgingsproces moeten plaatsvinden:

1. het inventariseren van de informatiebehoeften;
2. het vaststellen welke basisgegevens moeten worden geregistreerd en door wie;
3. het bepalen welke bewerkingen de gegevens moeten ondergaan om de gewenste informatie te kunnen verstrekken;
4. het bepalen welke gegevens moeten worden bewaard om (op een later tijdstip) te worden gebruikt voor berekeningen of om als informatie te worden verstrekt.



Figuur 1

¹³ Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A* (p207). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

¹⁴ Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A* (p114). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

Elke organisatie zou aandacht moeten besteden aan de interne en externe informatieverzorging. In een organisatie is op elk niveau behoefte aan interne informatie. Het informatieverzorgingsproces is hierboven in figuur 1 weergegeven. Ieder lid van de organisatie zal informatie willen over bijvoorbeeld de werkzaamheden, taken, gedragsregels en de structuur van de organisatie. De interne informatieverzorging kan men verdelen in drie niveaus:

Uitvoeringsniveau

Personen die een uitvoerende functie hebben, willen weten wat er van hen verwacht wordt en hoe zij die taken moeten uitvoeren. Hierbij kan gedacht worden aan werkinstructies die in detail de wijze van uitvoering regelen.

Tactisch niveau

Deze personen dienen te worden geïnformeerd door de leiding en door personeel op uitvoeringsniveau. Door de leiding wordt er informatie gegeven over het beleidsplan en de uitvoerders geven informatie omtrent de stand en gang van zaken met betrekking tot de uitvoering hiervan.

Strategisch niveau

De topleiding heeft voor het functioneren van de organisatie interne en voor het opstellen van haar beleidsplan interne en externe informatie nodig.

3.3 Het ontwerpen van een AO

In deze paragraaf vindt een beknopte beschrijving plaats van de procesanalyse met de daaraan verbonden vastleggingen van de relaties tussen organisatie, processen, activiteiten en gegevens. Voordat gekeken wordt naar de huidige situatie met betrekking tot het verlopen van de processen rondom de werkomgeving is het van belang te kijken hoe processen in elkaar steken. Daarnaast wordt er verteld hoe een proces in kaart gebracht kan worden en hoe er (interne) controles in een proces geïmplementeerd kunnen worden.

Het ontwerpen van een AO kan niet zonder kennis van en vaardigheden in het toepassen van methoden (denk- en werkwijzen) en technieken (hulpmiddelen). Als algemene doelstellingen daarvan kunnen worden genoemd:

- het vereenvoudigen van de gegevensverwerking en het opvragen van gegevens;
- het verstrekken van informatie;
- het overzichtelijk en inzichtelijk maken van:
 - a. beschikbare en aangewende capaciteiten;
 - b. structuren, processen, activiteiten, procedures;
- het vervaardigen van calculaties.

In het kader van een correcte en passende informatieverzorging door de gegevensverwerkende processen, is inzicht nodig in de structuur en samenhang van bedrijfsprocessen. Door middel van een procesanalyse wordt dit inzicht verkregen.

Een procesanalyse richt zich op:

- het onderkennen van de samenhang van alle processen in de betreffende organisatie.
- het verkrijgen van inzicht in de aard en de structuur van een bepaald proces.
- het verkrijgen van inzicht in de aard van de leidinggevende procesfuncties t.b.v. de inventarisatie van informatiebehoeften.

In een procesanalyse worden de volgende fases doorlopen:

1. het inventariseren van processen;
2. het in beeld brengen van de relatie processen/organisatie;
3. het in beeld brengen van activiteiten in een bepaald proces;
4. het relateren van gegevens aan activiteiten.

Ad 1. Procesinventarisatie

Inventarisatie van processen kan plaatsvinden door uit te gaan van de onderkende hoofdprocessen die vervolgens worden onderverdeeld naar deelprocessen.

Richtlijnen

1. Met welk type organisatie heb ik te maken?
2. Wat is de doelstelling van de organisatie?
3. Wat is de omvang van de organisatie en hoe is deze gestructureerd?
4. Welke processen kunnen worden onderkend om de doelstelling van de organisatie te realiseren?
5. Welke activiteiten vinden binnen een bepaald proces plaats?(analyse)
6. Is de SOLL-situatie per proces vastgelegd?
7. Is er een onafhankelijke controlefunctionaris en welke bevoegdheden zijn aan hem gedelegeerd?

Ad 2. Proces/organisatiestructuur-relatie

Met behulp van een proces/organisatiematrix kan worden aangegeven welke functionaris verantwoordelijk is voor een bepaald (deel)proces.

3.3.1 Proces-vastleggingstechnieken

Voor het in kaart brengen van processen zijn er verschillende technieken. Als vastleggingstechniek wordt er gebruik gemaakt van een flowchart. Een flowchart (stroomdiagram) is een visuele weergave van de serie stappen die worden genomen om iets te produceren of een dienst te verlenen. Door het gebruik van symbolen kunnen snel en overzichtelijk verschillen tussen handelingen, beslissingen en documentstromen in het proces worden aangegeven. De methode bevordert het inzicht in verbetermogelijkheden omdat open eindjes en overlap snel zichtbaar zijn. Daarnaast is het resultaat van deze vastleggingstechniek begrijpelijk en leesbaar voor medewerkers op de functionele niveaus in de organisatie, waar het proces ook wordt gebruikt.

Het nadeel van een tekstbeschrijving, wat een andere veelgebruikte vastleggingstechniek is, is dat op basis van een stuk tekst het overzicht over wat er precies in het proces gebeurt, moeilijker te vormen is.

Binnen de administratieve organisatie wordt vaak gebruik gemaakt van schema's, omdat zij een duidelijk overzicht geven van de activiteiten van een proces. Daarnaast kunnen schema's worden gebruikt om bijvoorbeeld de doelmatigheid van procedures te kunnen beoordelen, om inzicht te krijgen in de gevolgen van procedurewijzigingen. Ook kan er in een kort tijdbestek kennis omtrent processen en werkwijze worden overgedragen aan anderen.

In een organisatie zijn vaak meerdere redenen waarom wordt overgegaan tot vastlegging van de administratieve processen. Iedere doelstelling stelt andere eisen aan de inhoud van de vastlegging. Een aantal doelstelling van de vastlegging zijn bijvoorbeeld:

- het verschaffen van inzicht in de processen;

Bij de beschrijving van de processen zal zorgvuldig moeten zijn vastgesteld waarin men precies inzicht wil hebben. Het inzicht kan gewenst zijn in bijvoorbeeld de hoofdlijnen van handelingen, de doorlooptijd van het proces, het tijdstip en de gebruikte formulieren.

- het verschaffen van een basis voor de analyse en evaluatie van de processen;

De vastlegging kan bijvoorbeeld inzicht geven in de effectiviteit en doelmatigheid van de toegepaste hulpmiddelen die in de organisatie gebruikt worden. De analyse en evaluatie zijn dan vooral gericht op de bij de administratieve processen gebruikte hulpmiddelen zoals computers, tekstverwerkers en communicatiemiddelen.

Er kan ook een onderzoek naar de routing van de processen gedaan worden. Hierbij is het van belang in welke volgorde de activiteiten worden uitgevoerd. Hoe en in welke volgorde de fysieke verplaatsing van documenten plaatsvindt en welke overdrachten van documenten er plaatsvinden.

- de kennisoverdracht als overbrugging tussen personen en tijd;

Als kennisoverdracht de doelstelling is, kan er nog onderscheid gemaakt worden in kennisoverdracht gericht op overbrugging tussen personen en de kennisoverdracht gericht op overbrugging in de tijd. Een combinatie van beide is ook mogelijk.

Hoofdstuk 4 Processen in de werkomgeving

Dit hoofdstuk is gericht op de processen in de werkomgeving en heeft als doel inzicht creëren. Er zal eerst, in paragraaf 4.1, worden toegelicht welke verschillende hoofdprocessen er in de werkomgeving zijn. Daarna, in paragraaf 4.2, de deelprocessen en de samenhang van de verschillende processen. Om vervolgens inzichtelijkheid in de processen te creëren is een procesbeschrijving en een risico analyse van essentieel belang. Hierop wordt in paragraaf 4.3 nader ingegaan. In paragraaf 4.4 volgt het beoordelen van de Ist-situatie en de aanpassingen of veranderingen die nodig zijn om de Soll-situatie te bereiken.

4.1 Beschrijving en vaststellen van processen werkomgeving

De huidige situatie, de IST, zal op basis van de bestaande informatie beschreven worden. Om te kunnen achterhalen wat er in de werkwijze van de verschillende bedrijfseenheden zal gaan veranderen, zal eerst achterhaald moeten worden hoe de huidige administratieve handelingen eruit zien.

Het verloop van de processen is in deze paragraaf kort beschreven. Momenteel zijn er nog geen duidelijke processen vastgesteld. Om de risico's van de processen goed in kaart te brengen is er met elke procesverantwoordelijke een interview gehouden. Er zijn eerst een aantal vragen voor het interview vastgelegd, hierna is een gesprek met de procesverantwoordelijke gehouden. Er zijn zoveel mogelijk aantekeningen gemaakt tijdens de gesprekken en het analyseren van de processen in de werkomgeving.

Er is gekozen om open vragen te stellen tijdens de interviews, allereerst omdat er vooraf geen duidelijke proces beschrijving aanwezig was in de organisatie en hierdoor veel informatie kon worden opgevraagd. De interviews zijn mondeling met de werknemers afgenomen, hierdoor was het mogelijk om door te vragen op een bepaald onderwerp.

Na het beschrijven van de huidige situatie is er een risicoanalyse in het kader van de administratieve organisatie (AO) uitgevoerd. Dit heeft als doel te komen tot een betere beheersing van de processen. Door het uitvoeren van een risicoanalyse wordt een beter inzicht verkregen in de belangrijkste risico's. Aan de hand hiervan kon bepaald worden op welk gebied de meeste aandacht besteed moest worden.

De gewenste situatie met betrekking tot de administratieve organisatie is aan de hand van de risicoanalyse beschreven. De huidige processen zijn apart behandeld. Bij de tekortkomingen in de huidige situatie zijn er aanbevelingen gegeven. Hierna zijn de gewenste processen aan de hand van stroomschema's weergegeven. Een stroomschema is overzichtelijk en geeft een totaalbeeld van het proces weer.

Bij de benadering van de werkomgeving als reparatiewerkplaats worden de volgende activiteiten in het hoofdproces verricht:

4.1.1 Montage-Productie aanvraag

Bij nieuwe opdrachtgevers en dus nieuwe productieopdrachten, wordt eerst geschat of het mogelijk is om volgens de wensen van de opdrachtgever het werk uit te voeren. Vervolgens wordt een calculatie gemaakt worden over hoeveel tijd de opdracht in beslag neemt. Dit gebeurt door van een drietal personen de tijd te klokken die de nodig hebben om bijvoorbeeld honderd stuks te maken. Vervolgens wordt er een gemiddelde tijd berekend en wordt dit verrekend met het afgesproken uurtarief dat voor deze opdrachtgever geldt. Het hoofd van financiën moet zijn akkoord geven voor de gemaakte calculatie en het afgesproken uurtarief. Daarna kan er een offerte met prijs per stuk/artikel naar de opdrachtgever gestuurd worden.

4.1.2 Inname-ontvangst montage opdracht

Productieaanvragen komen binnen in de e-mail van de werkbegeleider en tevens ook bij de supervisor van de werkomgeving, waar aan de hand van de planning in de productiematrix wordt nagegaan wanneer het productiewerk kan plaatsvinden. De opdracht wordt dan ingevoegd in de matrix in de betreffende maand.

Bij de levering van een productieopdracht melden de chauffeurs zich bij de toezichthouder/regiehouder in de werkomgeving. De toezichthouder neemt de opdracht in ontvangst en controleert de pakbon, daarna tekent hij voor ontvangst op de bijgeleverde lijst/pakbon. Hierna

wordt gecontroleerd of de opdracht in de productiematrix vermeldt staat. Als de opdracht niet vermeld staat, wordt deze alsnog in de matrix verwerkt.

Het is noodzakelijk dat de opdrachtgever opgeeft wat de instructies zijn om de opdracht te ver- of bewerken, zodat de werkbegeleider een tijdschatting kan maken en de werkinstructies aan de cliënten kan vertellen.

4.1.3 Verwerking van de montage opdracht

De werkbegeleider distribueert de productieopdrachten over de beschikbare cliënten. De werkbegeleider houdt in de productiematrix bij hoeveel stuks er op die dag gemaakt zijn, de cliënten die aanwezig en hoeveel uur ze werken. Er wordt per cliënt bijgehouden, hoeveel uur ze werken en voor welke opdrachtgever dit is. Met deze gegevens wordt een overzicht in Excel berekend waar per maand bijgehouden wordt hoeveel uur er voor een opdrachtgever gewerkt is en hoeveel opbrengst dit geleverd heeft ten opzichte van de kosten voor het uurtarief dat geldt voor de cliënten.

4.1.4 Controle-gereedmelding van de opdracht

De controle op de productie opdracht vindt plaats tijdens het verpakken/verzenden-gereed zetten voor de verzending naar de opdrachtgever. Het aantal stuks, pakketten of dozen worden dan geteld en vermeld op de bijhorende verzendlijst of pakbon.

4.1.5 Verzending van het montage werk

De verzending vindt plaats volgens afgesproken wijze, de zending wordt door de opdrachtgever opgehaald, of naar de opdrachtgever toegebracht. Dit is vaak afhankelijk van op welk moment de zending of levering voor beide het beste uitkomt.

4.2 Samenhang met andere processen

Om inzicht en duidelijkheid te creëren in de deelprocessen en de samenhang tussen de processen, wordt hier een korte beschrijving gegeven van de deelprocessen die samenhangen met de primaire processen. Deze deelprocessen bieden ondersteuning aan de primaire processen.

4.2.1 Facturatie en boekhouding

Als de opdrachtgever de levering en ontvangst heeft geaccordeerd, ontvangt de medewerker van de administratie een e-mail registratielijst XX akkoord voor facturatie. De medewerker vult de aantallen van de registratielijst in een Excel-bestand. In dit bestand staan de artikelcodes en benamingen in van de opdrachtgever met bijhorende prijzen. Er wordt maandelijks achteraf gefactureerd aan de opdrachtgevers aan de hand van het Excel-bestand dat de medewerker bijhoudt.

Bij andere opdrachtgevers worden de productie gegevens en pakbonnen verzameld door de werkbegeleider, de documenten worden op kantoor van de supervisor in een klapper bewaard van de betreffende opdrachtgever. De medewerker van de administratie haalt maandelijks de klappers op, om aan de hand van de productie- en pakbonnen te factureren.

De betalingen van de strijkservice worden contant met de klant afgerekend als deze de strijk komt ophalen, of als de strijk bij de klant wordt afgeleverd. In het eerste geval zal de werkbegeleider met de klant afrekenen. In het geval dat de strijk bij de klant afgeleverd wordt, zal door een cliënt afgerekend worden die een beurs met wisselgeld bij zicht heeft. Bij terugkomst wordt de beurs overgedragen aan de werkbegeleider of supervisor.

De supervisor is verantwoordelijk voor het beheer van de kas. Aan de hand van de ingevulde bestelbonnen die in een klapper bewaard worden bij de supervisor, controleert de medewerker van de administratie maandelijks het kasgeld.

4.2.2 De benadering van opdrachtgevers

De jobhunter heeft als primaire taak het benaderen van potentiële bedrijven waar cliënten gedetacheerd kunnen worden. De secundaire taak bestaat uit het binnen halen van potentiële opdrachtgevers die opdrachten voor in de werkomgeving kunnen leveren. Dit gebeurt vanuit het netwerkbestand van bedrijven in de omgeving, of andere connecties die hierbij van pas komen. Als een opdrachtgever door de jobhunter benaderd is, maakt deze een memo in Compas aan bij 'bedrijven' dit gebeurt direct nadat er contact is geweest met de betreffende opdrachtgever.

Met behulp van een proces/organisatiematrix is hieronder aangegeven welke functionarissen betrokken zijn bij een bepaald (deel)proces in de werkomgeving.

Nr.	Proces	Afdeling					
		Administratie	Financiële zaken	Manager	Jobhunter	Werkomgeving	Supervisor
1	Montage-Productie aanvraag		x		x	x	x
2	Inname-ontvangst montage opdracht					x	x
3	Verwerking van de montage opdracht	x				x	x
4	Controle-gereedmelding van de opdracht	x				x	x
5	Verzending van het montage werk					x	x
6	Evaluatie opdrachtgevers				x	x	x
7	Facturatie en boekhouding	x	x				
8	Benadering opdrachtgevers				x	x	x
9	Kwaliteitsregistraties	x		x			x
10	Producten en processen met afwijkingen			x	x	x	x
11	Klachten	x		x	x	x	x
12	Corr. En prev. maatregelen			x			x

4.3 Knelpunten en risico's

In deze paragraaf volgt nu een opsomming van de knelpunten en risico's. Deze knelpunten en risico's worden gerubriceerd weergegeven per proces. De knelpunten per proces zullen worden beoordeeld. Uitgangspunten voor de beoordeling zijn de eisen ten aanzien van het theoretische kader van de inrichting van een adequate AO/IC en de eisen van het management.

4.3.1 Montage of productie aanvraag

Er zijn geen duidelijke regels of procedures opgesteld voor het calculeren van prijzen voor een nieuwe opdrachtgever of nieuw productie werk. Ook kunnen meerdere personen nieuwe opdrachtgevers benaderen en dus productieopdrachten binnen halen. Er wordt vaak een globale schatting gemaakt van bijvoorbeeld de tijd die een opdracht in beslag neemt of het uurtarief waarmee gerekend wordt.

Verder wordt de gemaakte calculatie niet altijd vastgelegd en opgeslagen waardoor het moeilijk is om fouten te achterhalen of berekeningen opnieuw te maken.

Ook bestaan er geen voorschriften of regels van wat wel en wat er niet door de cliënten in de werkomgeving geproduceerd kan worden lettende op hun beperkingen. Ook spelen ruimte en het gebruik van machines vaak een rol in het wel of niet in zee gaan met een potentiële opdrachtgever.

Risico's

Het maken van onjuiste of onvolledige calculaties waarbij niet alle kosten gedekt zijn.

Het niet kunnen raadplegen van eerdere calculaties, doordat deze niet vastgelegd en opgeslagen zijn.

Onduidelijkheid naar de opdrachtgevers toe in het kader van welk werk aangenomen kan worden en welke opdrachten niet uitgevoerd kunnen worden.

Het aannemen van productiewerk door iemand die niet bevoegd is hiervoor.

Aanbeveling

Richtlijnen opstellen voor het maken van calculaties, bijvoorbeeld over uurtarieven, indirecte kosten en eventuele opslag percentages.

Duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden opstellen.

4.3.2 De inname/ontvangst van de productie opdracht

Bij de levering van een productieopdracht is niet altijd een pakbon of verzendlijst aanwezig, hierdoor ontstaat het risico dat een bepaalde levering niet volledig geregistreerd kan worden of zelfs vergeten wordt. Het hangt vaak af van welke opdrachtgever de levering afkomt.

Veel leveringen vinden adhoc plaats en zijn van te voren niet te voorspellen of in te plannen.

Risico's

Er wordt niet getekend voor ontvangst.

Productieopdrachten worden niet geregistreerd in de matrix.

Er wordt vergeten om de opdracht te factureren.

Aanbeveling

Bij het ontbreken van een pakbon een interne bon uitdraaien waarop de levering vermeldt wordt.

Het controleren van de matrix door een medewerker van de administratie als gefactureerd wordt.

4.3.3 Het produceren(verwerken) van de opdracht

De knelpunten die tijdens de productie opgemerkt worden hebben te maken met onduidelijke instructies, of verkeerd begrepen instructies. Ook de tijdsdruk die een bepaalde opdracht heeft, als de opdracht op een afgesproken tijd terug moet zijn bij de opdrachtgever.

Risico's

Het moeten aanpassen of herbewerken van de opdracht als de productie niet aan de gestelde eisen voldoet.

Onprofessioneel overkomen op opdrachtgevers bij het niet op tijd af hebben van de productie.

Aanbeveling

Goede voorbereiding van het productiewerk.

Zorgen voor een goede planning.

4.3.4 De controle

De controle op de verwerkte productieopdracht vindt plaats bij het verpakken en gereed zetten voor verzending. Vaak is het niet mogelijk de verzending te controleren aan de hand van de pakbon die bij de levering van de opdracht hoort. Het is vaak het geval dat de productie in een andere vorm, hoeveelheid of verpakking de werkomgeving verlaat.

Risico's

Moeilijk te controleren of zending volledig is omdat de productie in een andere, verwerkte vorm terug naar de opdrachtgever gaat.

Er kan verwarring ontstaan over aantallen per verpakking, of bij losse onderdelen die tot één geheel verwerkt zijn of per paar verpak worden.

Aanbeveling

Alert zijn bij de controle als er kans op verwarring bestaat. De artikelen op een vaste manier omschrijven, bijvoorbeeld uitgaan van stuks, of bepaalde artikelen per paar.

4.3.5 De verzending van de productie opdracht

In het begin van de stageperiode kwam een knelpunt aan het licht door een praktijkvoorbeeld. Er bleek een hoeveelheid ladegeleiders te ontbreken bij de opdrachtgever. Dit was het gevolg van het niet registreren van de uitgaande goederen stroom. Hierdoor was het niet mogelijk om te achterhalen bij wie de fout lag.

Risico's

Goederen of opdrachten raken kwijt en zijn niet terug te vinden.

Onduidelijk bij welke partij de fout ligt omdat niet getekend wordt voor levering of ontvangst.

Goederen zijn niet terug te vinden omdat niet geregistreerd is waarheen ze verplaatst zijn.

Aanbeveling

Consequent registreren van de in- en uitgaande goederen.

Ontvangst- en verzendlijsten door twee personen laten tekenen.

4.3.6 De facturatie en boekhouding

De medewerker van de administratie factureert maandelijks aan de opdrachtgevers. Dit gebeurt aan de hand van de opdrachtenbonnen. Deze bonnen zijn terug te vinden op kantoor van de supervisor en worden maandelijks door de administratieve medewerker opgehaald om te factureren.

De facturatie wordt ook gedaan aan de hand van een e-mail van de opdrachtgever waarin een akkoord voor facturatie wordt gegeven voor de genoemde registratielijst die als bijlage bij de e-mail is bijgevoegd.

Alle gegevens in de werkomgeving worden in de productiematrix ingevoerd. De administratie maakt geen gebruik van de matrix.

Risico's

Er vindt geen controle plaats op de gegevens omdat de administratie aan de hand van eigen bestanden factureert. Opdrachten worden niet of niet volledig gefactureerd.

Er wordt met verkeerde prijzen gerekend, of er bestaat onduidelijkheid over de hoeveelheid handelingen per artikel, waardoor er een verkeerde prijs gefactureerd wordt.

Aanbeveling

Het belang van controle duidelijk maken. De administratie kan met behulp van de matrix ook de facturen maken, het voordeel hiervan is dat de invoer van de toezichthouder zo gecontroleerd kan worden en tegelijk de aantallen op de registratielijsten die van de opdrachtgever komen. De aantallen en prijzen kunnen zo gecontroleerd worden. Ook wordt de kans zo kleiner dat een opdracht niet gefactureerd wordt. Ook kunnen opdrachten die niet in de matrix verwerkt zijn, aan het licht komen als de administratie de matrix gebruikt bij het factureren.

4.3.7 De benadering van opdrachtgevers

De communicatie tussen de toezichthouder in de werkomgeving en de jobhunter is belangrijk vanwege de beperkingen op het gebied van ruimte, machines en het kennen en kunnen van de cliënten. De jobhunter moet beter op de hoogte gesteld worden van de werkzaamheden die wel en niet uitgevoerd kunnen worden in de werkomgeving.

Risico's

Het dubbel benaderen van potentiële opdrachtgevers. Het niet op de hoogte zijn van vorderingen of afspraken die de jobhunter of werkbegeleider met een potentiële opdrachtgever gemaakt heeft. Niet op de hoogte zijn van de beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden wat betreft de productie of montage opdrachten.

Aanbeveling

Regelmatig communiceren en elkaar op de hoogte houden van vorderingen of afspraken.

Nadat er contact is geweest met een opdrachtgever, hier een verslag of memo van maken, dit geldt voor de jobhunter. Deze voert in Compas een memo in bij 'bedrijven' met een samenvatting van het gesprek met de opdrachtgever en vermeld eventuele vervolg stappen.

De werkbegeleider heeft geen toegang tot Compas en zal de jobhunter mondeling of per e-mail op de hoogte moeten stellen van de contacten die hij gehad heeft of het werk dat hij binnen gehaald heeft.

4.4 Conclusie procesanalyse

Momenteel is er voor de werkomgeving bij TW niets vastgelegd qua processen en procedures.

Uit de analyse van de processen in de werkomgeving van TW blijkt dat er verschillende tekortkomingen zijn op het gebied van administratieve organisatie / interne beheersing (AO/IB). Deze tekortkomingen bevatten een aantal risico's voor de organisatie. Momenteel vormen deze risico's weinig gevaar voor TW. Dit komt doordat het personeel zeer betrokken is en het vertrouwen van de manager in het personeel.

De grootste risico's van TW hebben betrekking op het ontbreken van de juiste controletechnische functiescheiding en het ontbreken van duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de werkomgeving.

Er wordt risico gelopen op het gebied van prijscalculaties, hier zijn geen vaste regels of richtlijnen voor, dit heeft het gevolg dat bijvoorbeeld niet alle gemaakte kosten gedekt worden.

De in- en uitgaande goederenstroom wordt niet altijd geregistreerd, waardoor niet achterhaald kan worden deze zich bevinden.

Er vindt geen controle plaats op de gegevens in de productiematrix omdat de administratie aan de hand van eigen bestanden factureert.

Deze risico's kunnen vermeden worden door het invoeren van een aantal controle maatregelen. Het is aanbevolen om in de eerste plaats een overzicht te maken waaruit blijkt welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van toepassing zijn om vervolgens de primaire processen vast te leggen.

Het opstellen van duidelijke richtlijnen voor het calculeren van prijzen, bijvoorbeeld een minimum uurtarief wat ingecalculeerd moet worden en eventuele opslagpercentages voor indirecte kosten.

Het consequent registreren van de in- en uitgaande goederen of productieopdrachten, de kans dat een productieopdracht niet ingevoerd wordt, of kans dat vergeten wordt om te factureren, wordt hierdoor al veel kleiner.

Naast deze genoemde maatregelen is het belangrijk dat de bedrijfsprocessen door middel van controles, vergelijkingen en tellingen, regelmatig worden gecontroleerd. Het toepassen van volledige controle technische functiescheidingen is niet mogelijk bij TW vanwege de omvang van de organisatie. Dit heeft het gevolg dat de administratie en directie een grote verantwoordelijkheid hebben bij het uitvoeren van controles. Vanwege het ontbreken van een verband tussen de uitgaande goederenstroom en inkomende geldstroom is aan te raden om gebruikt te maken van standenregisters of controleregisters in de werkomgeving.

4.5 Weergeven van de AO/IC in nieuwe situatie (SOLL)

Aan de hand van de verkregen informatie vanuit de IST, door middel van het houden van interviews over de SOLL, de benoemde knelpunten en risico's en het theoretische kader worden de aanbevelingen voor een AO/IC in de SOLL weergegeven. De aanbevelingen zullen naast tekst tevens voorstellen voor procedures zijn.

Uit de analyse van de IST-situatie blijkt dat de medewerkers hun deel van het proces uitvoeren, maar dat er geen samenhang of overlapping is, waardoor continuïteit ontbreekt. Ook het sturen van het werkbedrijf is moeilijk, de juiste informatie wordt niet geleverd, of is niet bekend. Omdat er geen vaste werkwijze is, er geen regels of richtlijnen zijn waaraan medewerkers zich moeten houden, is er geen tot weinig structuur en dit maakt beheersing moeilijk en fouten worden vaak over het hoofd gezien. Om sturing en beheersing mogelijk te maken zullen er op besturingsniveau een aantal procedures opgesteld moeten worden waarin richtlijnen en doelstellingen bepaald worden. Na het opstellen van deze normen en richtlijnen kunnen er ook evaluaties plaatsvinden en eventuele maatregelen genomen worden bij gebreken in het proces.

In bijlage 2 is een schematisch overzicht te vinden van de SOLL-situatie waarin duidelijk te zien is op welk niveau een procedure zich bevindt en welke samenhang er tussen de verschillende procedures is.

Een aantal processen zal nog ontworpen moeten worden om in de toekomst procesbeheersing te kunnen realiseren. Deze processen bevinden zich op besturingsniveau of bieden ondersteuning. Met het opzetten van deze processen ontstaan richtlijnen en maatregelen waardoor besturing en beheersing van de primaire processen in de werkomgeving gerealiseerd kunnen worden.

4.5.1 De opdrachtgevers evaluatie

De evaluatie met betrekking tot de opdrachtgevers heeft te maken met bijvoorbeeld zich houden aan de gemaakte afspraken. Verder wordt geëvalueerd of er eventuele problemen aan het licht gekomen zijn of dat er knelpunten zijn ontstaan tijdens de samenwerking. Verder kunnen aan de hand van deze evaluatie maatregelen genomen worden om een verdere samenwerking te bevorderen.

4.5.2 Klachten procedure

Bij eventuele klachten of knelpunten in de toekomst kan gebruik gemaakt worden van een klachtenformulier. De doelstelling hiervan is dat klachten geregistreerd worden en dat er aanpassingen of oplossingen ontstaan om toekomstige klachten te kunnen voorkomen of beperken.

4.5.3 Kwaliteitsregistraties

Het gaat hier om richtlijnen, die het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsdoelstellingen weergeven conform de eisen die door het management worden gesteld. Bijvoorbeeld het opstellen van procedures, die de aflooppacten tussen afdelingen vastleggen, met bijbehorende verantwoordelijkheden. En voorschriften waar vastgelegd is hoe bepaalde activiteiten en handelingen moeten worden uitgevoerd. Ook algemene registraties en daarnaast formulieren en voorbeelden, die dienen als bijlagen voor richtlijnen, procedures en voorschriften worden hier vastgelegd.

Door middel van registraties van kwaliteitsgegevens kan zowel intern als extern worden aangetoond dat het kwaliteitssysteem in de praktijk voldoet aan de gestelde eisen en doeltreffend functioneert.

4.5.4 Producten en processen met afwijkingen

Bij het constateren van afwijkingen in een product of proces, is het van belang dat bekend is hoe hiermee moet worden omgegaan. In deze procedure wordt opgesteld wat te doen, of hoe te handelen in een bepaald geval of bij een bepaalde afwijking.

4.5.5 Corrigerende en preventieve maatregelen

De organisatie moet maatregelen treffen om de oorzaak van afwijkingen op te heffen om herhaling te voorkomen. Ook zal de organisatie maatregelen moeten vaststellen om de oorzaken van mogelijke toekomstige afwijkingen op te heffen, om zo het ontstaan ervan te voorkomen. Preventieve maatregelen moeten afgestemd zijn op de gevolgen van de mogelijke toekomstige problemen.

De bovengenoemde procedures zijn tevens een aanbeveling in het kader van de te realiseren procesbeheersing in de werkomgeving. Door het opzetten van bovengenoemde procedures kan het management van TW bepaalde normen en maatstaven opstellen, die periodiek gemeten kunnen worden. Bij eventuele afwijkingen met de vooraf gestelde normen kunnen er vervolgens acties ondernomen om de norm in de toekomst te realiseren.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven welke modellen gebruikt kunnen worden om de processen in de werkomgeving te gaan beheersen. Er wordt tevens ingegaan op het vaststellen van meetbare normen en maatstaven die het management van TW kan gaan gebruiken om in de toekomst te kunnen meten of de gestelde normen behaald zijn.

Hoofdstuk 5 Beheersing

Voor het beschrijven van de interne controle en beheersing zijn we uitgegaan van de theorie van Starreveld. Wanneer er gekeken wordt naar de ideeën van Starreveld zien we dat deze voornamelijk gericht zijn op de uitvoering. Dit geeft een goede basis voor een modern opgezet stelsel van interne beheersingsmaatregelen gericht op een betrouwbare informatie verstrekking voor de verantwoording en de beheersing van de organisatie.

5.1 Belang van informatie voor het besturen en beheersen

In een vorig hoofdstuk zijn de begrippen gegevens en informatie verklaard. Er is ook aangegeven welke aspecten belangrijk zijn voor het waarborgen van de kwaliteit van de informatie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het belang van informatie voor het kunnen beheersen en besturen van een organisatie.

De controle die door of namens de leiding wordt uitgeoefend, op de activiteiten van een ander in de organisatie, wordt interne beheersing genoemd. Een intern beheersingssysteem in een organisatie bestaat uit een samenstelling van elkaar ondersteunende of aanvullende maatregelen om ten behoeve van het management na te gaan of de organisatie in overeenstemming met de doelstellingen van het management functioneert.

Het management van een organisatie, dus ook het management van TW, wil haar organisatie beheersen. Het beheersen van een organisatie houdt in dat door het management ernaar gestreefd wordt om op zodanige manier leiding te geven en beslissingen te nemen dat de gestelde doelstellingen van de organisatie gehaald worden.

Naast het nemen van beslissingen zullen de medewerkers in de organisatie zodanig beïnvloed moeten worden, dat hun beslissingen en werkzaamheden bijdragen aan het behalen van de strategie en dus ook aan het in control zijn van de organisatie. Om de organisatie te kunnen beheersen zal het management wel moeten weten op welke manier de medewerkers gestuurd en beïnvloed moeten worden en welke beslissingen er genomen moeten worden om dit te bereiken.

Het is nodig dat het management op de hoogte is van wat de huidige situatie is waarin de organisatie zich bevindt en wat de verschillen zijn met de gewenste situatie. Om dit inzicht te krijgen zal het management gebruik moeten maken van informatie die vanuit de organisatie en ook vanuit externe bronnen beschikbaar is. Voor het beheersen en besturen van een organisatie, ontstaat de vraag naar informatie, ofwel naar informatiegebruik.

Informatie is dus een belangrijk stuurmiddel voor het management. De beschikbare informatie kan ook gezien worden als een soort dashboard dat voor het management een hulpmiddel is om de organisatie zonder problemen naar haar uiteindelijke doel en het realiseren van de strategie te sturen.

Zonder juiste en passende informatie raakt een organisatie stuurloos en kan de continuïteit van de organisatie niet meer gegarandeerd worden. Het management van TW krijgt nu wel de nodige managementinformatie aangeleverd, maar er is behoefte aan een meer gestructureerde informatievoorziening wat betreft de werkomgeving. Er is voornamelijk behoefte aan tijdig inzicht in de zaken waarop de werkelijkheid afwijkt van het budget en in ontwikkelingen die een negatieve uitwerking op de organisatie kunnen hebben. Door op tijd eventuele nadelige of afwijkende ontwikkelingen te constateren kan er ook op tijd worden ingegrepen en bijgestuurd worden, om erger te voorkomen.

Het management van TW wil aan de hand van tijdige informatie over afwijkende of negatieve ontwikkelingen grip houden en voorkomen dat er pas bij geëscaleerde ontwikkelingen actie ondernomen wordt.

5.2 Risicomanagement

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van management control in meerdere opzichten. Het inzetten van risicomanagement wordt niet alleen gedaan om een redelijke mate van zekerheid te krijgen dat de organisatiedoelstellingen worden gehaald, het wordt ook gehanteerd in de fase waarin de organisatie doelstellingen tot stand komen.

Internal control (interne beheersing) wordt algemeen vereenzelvigd met het COSO-raamwerk. Dit raamwerk voor de beoordeling van interne beheersing en de publieke verantwoording van deze beoordeling, werd gepresenteerd in 1992 in het eindrapport van het gelijknamige Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

In het COSO-raamwerk is interne beheersing opgebouwd uit vijf onderlinge componenten die samen de criteria vormen voor de beoordeling van de effectiviteit van de interne beheersing. De componenten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het COSO-raamwerk wordt alom internationaal gezien als het kader voor interne beheersing. De vijf bouwstenen van COSO zijn beheersingskader, risicobeoordeling, beheersingsmaatregelen, informatie & communicatie en bewaking.¹⁵



Figuur 2

Beheersingskader

De basis voor interne beheersing wordt gevormd door het beheersingskader van de organisatie. In dit kader worden de randvoorwaarden aangegeven waarbinnen de mensen hun activiteiten uitvoeren. Het beheersingskader beïnvloedt de wijze waarop de strategie en de organisatiedoelstellingen worden vastgesteld. Ook het ontwerp en de effectiviteit van de beheersingsmaatregelen (controls), de informatie- en communicatiesystemen en de monitoring (bewaking) worden hierdoor beïnvloed. De kwaliteit van het beheersingskader wordt onder andere bepaald door de integriteit, de zakelijke ethiek en deskundigheid van de medewerkers, de stijl van leidinggeven van het management, de wijze waarop bevoegdheden worden gedelegeerd en de inzet en ontwikkeling van het personeel.

Risicobeoordeling

Op alle niveaus binnen een organisatie kunnen risico's ontstaan. Door het beoordelen van risico's (identificeren en analyseren) kan de organisatie zich een beeld vormen van de wijze waarop eventuele gebeurtenissen van invloed kunnen zijn op de organisatiestrategie en de te behalen doelstellingen. De vraag is vervolgens hoe de organisatie omgaat met deze interne en externe risico's die de doelrealisatie in de weg staan. Veel organisaties richten zich op die risico's die zich in het verleden al een keer hebben voorgedaan of welke al onderkent zijn. Het zijn echter vooral de risico's die tot dan toe onbekend zijn, of die zich in het verleden nog niet hebben voorgedaan, die van belang zijn.

¹⁵ Syllabus Enterprise risk management en internal control, blz 13

Beheersingsmaatregelen

Na het vaststellen van de relevante risico's kunnen de beheersingsmaatregelen (controls) worden geïmplementeerd. Deze maatregelen zorgen er als het ware voor dat datgene dat moet gebeuren ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Deze bouwsteen is erop gericht te waarborgen dat de richtlijnen van het management worden uitgevoerd ter realisatie van de gestelde organisatiedoelstellingen. Deze maatregelen bestaan meestal uit twee componenten: beleid waarin wordt aangegeven wat gedaan moet worden en procedures voor het uitvoeren van het beleid.

Informatie en communicatie

Informatie en communicatie zijn belangrijke instrumenten voor het besturen en beheersen van een organisatie. Om taken en verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren, dient continu een veelheid aan informatie geïdentificeerd, geanalyseerd, vastgelegd en gecommuniceerd te worden, bijvoorbeeld in de vorm van periodieke managementrapportages. Het gaat hier om zowel interne als externe informatie, op alle niveaus binnen de organisatie, maar ook relevante externe partijen zoals aandeelhouder, accountants en leveranciers.

Bewaking

Door het regelmatig beoordelen van de kwaliteit van het interne beheersingssysteem kan de organisatie ervoor zorgen dat de werkprocessen leiden tot de gewenste effectiviteit en efficiency. Een organisatie kan haar activiteiten zowel continu als door afzonderlijke evaluaties bewaken, of een combinatie van beide. Continue bewaking gebeurt tijdens de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden in de verschillende bedrijfsprocessen. Afhankelijk van de uitkomsten van deze bewaking en de effectiviteit van de controls worden afzonderlijke evaluaties uitgevoerd. In de meeste organisaties wordt een combinatie van beide gebruikt omdat afzonderlijke evaluaties meestal plaatsvinden nadat een gebeurtenis heeft plaatsgevonden terwijl bij continue bewaking de organisatie beter in staat is in te springen op veranderingen.

5.2.1 Het ontwerpen van een managementcontrolesysteem

Bij het ontwerpen van een managementcontrolesysteem, zal het management een aantal strategische keuze moeten maken, zoals:

De gewenste mate van control, dit is vaak afhankelijk van de intrinsieke motivatie van het personeel om zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. Als het personeel een sterke motivatie heeft, is er verder weinig control nodig.

Het controlsysteem wel of niet baseren op risicoanalyse, bij het baseren van het controlsysteem op risicoanalyse gaat men na welk gedrag de organisatie het meeste schaad en worden er maatregelen genomen om vooral dit gedrag te voorkomen.

Er kan ook gekozen worden om het controlsysteem te baseren op interne controle of op zelfcontrole en sociale controle. Hierbij steunt het management op maatregelen als selectie, opleiding en training en op de organisatiecultuur om het personeel te motiveren zich conform de bedoelingen van het management te gedragen. Anders gezegd, dan wordt er gesteund op de interne motivatie van de personeelsleden, dat tot gevolg heeft dat zij zelf regelmatig zullen nagaan of hun resultaten in overeenstemming zijn met de bedoeling van het management (zelfcontrole).

Controle van gedrag of van resultaten, hier wordt gerealiseerd dat de organisatieleden zich conform de wensen van het management gedragen, door in regels en procedures vast te leggen, hoe het personeel hun werkt dient uit te voeren en vervolgens nauwgezet te controleren of ze zich inderdaad aan deze regels en procedures houdt.

Ook kan het management kiezen om het controlesysteem te baseren op controle van financiële resultaten of ook van niet-financiële resultaten. Traditioneel is dit systeem gericht op toetsing van financiële resultaten zoals omzet, kosten en winst aan door het management gestelde normen of budgetten. Het nadeel hiervan is dat financiële resultaten het gevolg zijn van onderliggende bedrijfsprocessen, maar dat aan deze processen weinig aandacht wordt besteed. Het is dan ook aan te raden om in het controlsysteem eveneens aandacht te schenken aan de subprocessen door bewaking van niet-financiële prestatie-indicatoren zoals leveringbetrouwbaarheid en

klanttevredenheid. Een controlsysteem met veel aandacht voor onderliggende bedrijfsprocessen en niet-financiële prestatie-indicatoren is de Balanced Scorecard.

Welke controlestrategie voor de diverse onderdelen van de organisatie gewenst zal zijn, hangt af van de context waarin het systeem functioneert. De factoren die vooral van belang zijn hierbij:

1. Aard van de organisatie of van het organisatieonderdeel.

Als het personeel een sterke affiniteit met de organisatie en ook met hun werk hebben is er weinig control nodig. Het personeel heeft een sterke intrinsieke motivatie om zich conform de doelstellingen van de organisatie te gedragen.

2. Omvang van de organisatie.

In een kleine organisatie kan het management de wijze waarop het personeel hun werkzaamheden uitvoert, meestal direct waarnemen en vind control vaak plaats door direct toezicht van het management (gedragscontrole).

3. Organisatiestrategie.

De organisatiestrategie geeft aan welke elementen van de bedrijfsvoering vooral het succes van de organisatie bepalen (kritische succesfactoren) en het controlsysteem zal zich dan vooral op deze elementen richten

4. Mensbeeld van het management.

Het beeld dat het management van zijn werknemers heeft, is van grote invloed op het ontwerp van het controlsysteem. Managers die van mening zijn dat werknemers het beste functioneren als hen veel vrijheid en vertrouwen wordt geschonken, zullen minder control toepassen en vaker gebruik maken van middelen als selectie, opleiding en training en de organisatiecultuur om het gedrag van hun werknemers te sturen.

5. Aard van de werkzaamheden.

De aard van de werkzaamheden is ook van invloed op de controlstrategie. Zo is bij routinematig werk, de gewenste wijze van uitvoering veelal nauwkeurig bekend. Dan wordt er vaak gekozen voor regels, procedures en gedragscontrole. Bij niet-routinematige werkzaamheden zal dan eerder voor resultaatcontrole worden gekozen.

5.3 De Balanced Scorecard

Om in de informatiebehoefte van het management te voorzien, dient een prestatie-meetsysteem binnen de organisatie aanwezig te zijn die de opgestelde prestatie indicatoren meetbaar maakt. De informatie moet zowel financiële als niet-financiële indicatoren bevatten. De Balanced Scorecard is een 'tool' voor het management dat hierbij kan helpen.

Als een systeem van strategisch management werd in 1996 door Kaplan en Norton de Balance Scorecard geïntroduceerd. De kern van het systeem is hierin gelegen dat de missie en de strategie van een organisatie worden vertaald in concrete doelen en prestatiemetingen. De filosofie achter de BSC is de oorzaak-en-gevolgrelatie tussen de componenten van de waardeketen in de organisatie. Hierbij worden als componenten gezien 'medewerkers – bedrijfsprocessen – afnemers – opbrengst'.¹⁶

Tegen deze achtergrond worden vanuit de doelstellingen en vanuit de strategie van een organisatie haar prestaties geplaatst in de volgende vier perspectieven:

1. Het financiële perspectief:

Bij dit perspectief gaat het om hoe aantrekkelijk de onderneming is voor aandeelhouders en eventuele andere vermogensverschaffers. Financiële indicatoren zoals rentabiliteit eigen vermogen, rendement op geïnvesteerd vermogen en liquiditeit zijn hier belangrijk.

¹⁶ Jans, E. O. J., 2007 *Grondslagen van de administratieve organisatie deel A* (p34). (20^e druk) Groningen/Houten, Nederland: Wolters-Noordhoff bv

2. Het afnemers- of klantperspectief:

De prestaties worden gemeten door de bril van de klant. Indicatoren zoals leverbetrouwbaarheid, levertijd, klachten en aantal retourzendingen zijn hier belangrijk.

3. Het interne-processenperspectief:

Richt zich op de processen binnen de organisatie. De primaire processen zullen effectief en efficiënt uitgevoerd moeten worden. Indicatoren als doorlooptijd, arbeidsproductiviteit en de ontwikkelingstijd van nieuwe producten zijn in dit perspectief relevant.

4. Het leer- en groeiperspectief:

Door de intensieve concurrentie moeten organisaties hun producten en diensten steeds snel aanpassen aan de wensen van de klant. Indicatoren zoals het aantal nieuwe producten, ontwikkelingssnelheid en het aantal goedgekeurde verbeteringsvoorstellen zijn hier belangrijk.



Figuur 3

Hierboven in figuur 3 is de relatie tussen de verschillende perspectieven weergegeven

Doordat de financiële en niet-financiële maatstaven afgeleid zijn uit de missie en strategie van de organisatie, is de Balanced Scorecard een gestructureerd geheel van doelen en prestatiemetingen.

Met het gebruik van de BSC wordt dan ook een samenvattend beeld van essentiële, waardescheppende activiteiten gegeven, er wordt inzicht in de stuwende factoren achter de financiële prestaties en de betere concurrentiepositie gecreëerd. Tevens wordt er een kader gegeven waarin financiële en niet-financiële maatstaven geïntegreerd kunnen worden en het ontstaan van de mogelijkheid om de strategische planning te koppelen aan de jaarlijkse budgetten. Het uitgangspunt bij de opstelling van de Balanced Scorecard is de ondernemingsmissie en –strategie. Op basis van de missie en strategie van de organisatie moeten, per perspectief, een aantal kritische succesfactoren (KSF) worden bepaald. Kritische succesfactoren zijn die factoren die de organisatie onderscheidend maken van de concurrentie en een duurzame positieve relatie met de markt kunnen bewerkstelligen. Aan deze kritische succesfactoren worden meetbare indicatoren gekoppeld, ookwel kritische prestatie-indicatoren (KPI) genoemd. Dit zijn de financiële of niet-financiële indicatoren. Periodiek dienen deze gemeten te worden om te beoordelen of ze aan de normen voldoen. Op basis van de metingen die gedaan worden kan het management beslissingen nemen omtrent de richting die de organisatie uitgaat. De Balanced Scorecard moet dus gezien worden als een prestatiemeetsysteem waarmee de organisatie haar processen kan beheersen.

Het idee achter de Balanced Scorecard is een evenwicht te creëren tussen de verschillende perspectieven. Als een organisatie zich te veel richt op een perspectief kan dit tot suboptimalisatie

leiden. Let wel, dat voor organisaties verschillende perspectieven prioriteit zullen hebben. Zo zal een onderneming die verzekerd is van een vaste afname minder hoeven te innoveren dan een onderneming met continu veranderende wensen van de markt.

5.3.1 Balanced Scorecard en beheersing

Een belangrijke basis voor de beheersing van de bedrijfsprocessen is het opzetten van een prestatie-meetsysteem, in dit geval met behulp van de Balanced Scorecard. Om inzicht te krijgen in de prestaties van de organisatie en de betreffende bedrijfsprocessen, wordt vanuit alle mogelijke perspectieven, een frame-work van prestatie-indicatoren gelegd. De bedrijfsprocessen worden uitgevoerd om de vooraf opgestelde doelstellingen te realiseren. Door het meten van deze indicatoren wordt het resultaat zichtbaar en kunnen deze vergeleken worden met de vooraf opgestelde doelstellingen.

Hiervoor zijn meetgegevens nodig. Een aantal van deze meetgegevens kunnen al in het informatiesysteem van de organisatie aanwezig zijn, andere zullen nog moeten worden geregistreerd. Ook zal het management per indicator normen moeten bepalen, waaraan de indicator minimaal moet voldoen. Als de indicator bij meting niet aan de norm voldoet, dan dient actie te worden ondernomen.

5.3.2 Prestatie-indicatoren gebruiken

Bij het gebruik van prestatie-indicatoren, zullen medewerkers verantwoordelijk worden gehouden voor bepaalde indicatoren. Hierdoor kunnen hun prestaties meetbaar gemaakt worden. Vaak wordt dit door de betrokken medewerkers als een bedreiging gezien. De medewerkers moeten zich niet 'schuldig' voelen, of als 'schuldig' worden gezien, maar het is de bedoeling dat ze mee kunnen denken en praten over verbetering van de prestaties en ze inzicht te geven in hun eigen resultaten. Hierdoor kunnen zij de resultaten analyseren en kijken hoe ze verder verbeterd kunnen worden. Op deze manier worden de medewerkers actief betrokken en helpen ze zelf mee met het beheersen van de processen.

De metingen kunnen in het begin nog grote schommelingen vertonen. Dit komt doordat de prestatie-indicatoren pas een korte tijd ingevoerd zijn en het proces nog onbeheerst is. De leiding of het management zal dit accepteren, maar tevens duidelijk moet aangeven dat de trend richting de norm moet liggen. In een volgende fase zullen de indicatoren tussen gestelde grenzen moeten liggen, het tolerantiegebied. Nu wordt het proces beter beheerst en zal vanzelf de behoefte ontstaan om nog betere prestaties neer te zetten. De gestelde norm kan dan uiteindelijk als streefwaarde dienen en misschien zelfs worden verhoogd.

De metingen zullen periodiek aan het management gerapporteerd moeten worden. Nu wordt het management voorzien in haar informatiebehoefte en op basis hiervan is het management in staat beslissingen te nemen. Het management kan op basis hiervan de organisatie, of het organisatieonderdeel besturen en beheersen om zo uiteindelijk de ondernemingsdoelstellingen te behalen.

Het is aan te bevelen om met behulp van een stappenplan te bepalen wat de strategische doelstelling voor de werkomgeving is en welke doelstellingen hieruit voortkomen die gerealiseerd dienen te worden. De volgende stappen dienen genomen te worden:

1. Ontwikkelen en communiceren van de missie en de visie

In deze eerste stap zal het management de missie, visie en strategie van de werkomgeving moeten bepalen. Om te kunnen starten met de BSC wordt van deze missie, visie en strategie uitgegaan. Als het nodig is, kan in de loop van de tijd, met de gegevens die verkregen zijn uit de BSC de missie, visie en strategie worden aangepast.

2. Bepalen van de kritische succesfactoren

De KSF zijn parameters die geselecteerd worden, die vervolgens als meetinstrument gebruikt kunnen worden om inzicht in de kwaliteit te krijgen van in de volgende paragraaf genoemde organisatieperspectieven. Per perspectief worden er bijvoorbeeld drie parameters vastgesteld. Door het meten van de parameters worden de perspectieven in beeld gebracht.

3. Definiëren van de specifieke doelstellingen (SMART)

De kwaliteit van deze metingen hangt af van de keuze van de parameters, anders gezegd, het is belangrijk om te weten wat je wilt meten en wat dit bijdraagt aan kwaliteit. In de tweede stap is er vastgesteld 'wat' er gemeten moet worden en 'waarom' en is de succesfactor vastgesteld. Nu moet er vastgesteld worden 'hoe' er gemeten moet worden om achter de indicator te komen. Hoe ga je de succesfactor meten?

4. Bepalen van de prestatie indicatoren

In deze vierde stap wordt de streefwaarde vastgesteld. Op welke 'norm' moet de prestatie-indicator geplaatst worden. Dit gebeurt vaak aan de hand van historische gegevens. Als dit niet mogelijk is wordt dit gedaan aan de hand van een eerste nulmeting een norm bepaald. Dit getal wordt dan vergeleken met de volgende meting. Als blijkt dat in de loop van de tijd de norm niet blijkt te kloppen, kan de norm worden bijgesteld.

5. Bepalen van de juiste meetmethode en meten

Deze voorlaatste stap bestaat uit het onderdeel meten. Hiervoor zal er stap voor stap een aantal punten verwoord worden die nodig zijn om het meetproces goed te laten verlopen.

- Een bestand opstellen om op gestructureerde wijze de BSC in te voeren. In dit bestand moet een overzicht worden opgesteld waar de meetgegevens in kunnen worden opgeslagen. Dit moet een helder, duidelijk en eenvoudig overzicht zijn. Hierdoor worden de gegevens op één eenduidige manier weergegeven en zo ontstaat er geen interpretatie verschil over de gegevens.
- De parameters moeten SMART worden uitgewerkt zodat het de medewerkers duidelijk is hoe de meting uitgevoerd moet worden.
- Er zal begrip gecreëerd moeten worden bij de medewerkers om de BSC tot een succes te laten verlopen. Het is belangrijk dat de medewerkers begrijpen waarom er voor de BSC gekozen is. Er moet duidelijk geformuleerd worden wat het belang hiervan is en welke voordelen er mee behaald kunnen worden.

6. Prestaties bijsturen en meten

De laatste stap bevat het evalueren van de gemeten prestaties en daar waar nodig het bijsturen. Aan de hand van het model dat in paragraaf 5.4 beschreven wordt, kan dit op een gestructureerde manier plaatsvinden.

In figuur 4 is per perspectief een aantal veelgebruikte kritische succesfactoren genoemd waaraan enkele meetbare kritische prestatie-indicatoren gekoppeld zijn.

Perspectief	Kritische succes factoren (KSF)	Kritische prestatie indicatoren (KPI)
Het financiële perspectief	Winst, groei, rendement	Cash flow, omzetgroei, liquiditeit, solvabiliteit
Het afnemers- of klantperspectief	Kwaliteit, prijs, service, tijd	Klachten, prijzen, levertijden
Het interne-processenperspectief	Bedrijfsprocessen, kwaliteit, kosten, tijd, product	Uitvalpercentage, doorlooptijden, leversnelheid bezetting
Het leer- en groeiperspectief	Product vernieuwing, continue verbeteringen	Omzet nieuwe klanten, nieuwe producten

Figuur 4

5.4 PDCA-cirkel als managementcontrolmodel

In de praktijk wordt vaak gebruik gemaakt van een model als richtsnoer, waarbij het risicomanagementproces is geïntegreerd in de planning- en control cyclus (Plan, Do, Check, Act). Managementinformatie is nodig als input voor de besluitvorming omtrent risico's en beheersmaatregelen, daarnaast is dit van belang omdat continue gerapporteerd wordt over risico's en de effectiviteit van beheersmaatregelen.

Aan de basis van elk proces ligt een regelkring waarin permanent bewaakt wordt of de gestelde norm ook daadwerkelijk behaald wordt. De meest gebruikte regelkring bij procesbesturing is de PDCA-cirkel. De afkorting PDCA staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel Plan (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), Do (voer het plan uit), Check (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), Act (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken).



Figuur 5

De fases van de PDCA-cirkel kunnen als volgt worden beschreven:

5.4.1 PLAN – het plannen of bepalen van de gewenste output, de norm

In deze fase wordt een plan opgesteld waarin opgenomen is welke resultaten er bereikt moeten worden (SOLL) en hoe dit bereikt moet worden. Daarbij dient rekening gehouden te worden met eventuele kaders die als randvoorwaarden aan het proces zijn opgelegd. Elk resultaat wordt precies gedefinieerd aan de hand van 'smart' doelstellingen of normen. Tevens wordt ook vastgelegd hoe deze doelstellingen via prestatie-indicatoren (PI) te meten zijn.

- Zijn de doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden?
- Zijn de doelstellingen vanuit de belangen van verschillende stakeholders (aandeelhouders, medewerkers, klanten, maatschappij) opgesteld en is geprobeerd daarin evenwicht te vinden?
- Zijn er voldoende middelen beschikbaar (geld, opleiding)?

5.4.2 DO – het uitvoeren of het realiseren en registreren van de output

In deze fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats. Het goedgekeurde plan uit de vorige fase vormt daarbij het uitgangspunt. Tijdens de uitvoering vindt permanente meting van de vastgestelde prestatie-indicatoren plaats. De activiteiten in de do-fase zijn bij reguliere, operationele processen meestal verspreid over meerdere subprocessen.

- Hoe vind de meting plaats? (registreren van feiten, het meten en verzamelen van relevante informatie)

5.4.3 CHECK – het controleren of het vergelijken van de realiteit en de norm

De check-fase vergelijkt de werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren. De verschillen worden geëvalueerd en eventuele oorzaken van de opgetreden verschillen worden achterhaald.

- Worden de doelstellingen gehaald (binnen randvoorwaarden tijd, geld en kwaliteit)
- Worden verbeterpunten bewaakt (en vindt er opnieuw controle plaats)
- Is de informatie volledig, tijdig en betrouwbaar (de aspecten van de administratieve organisatie)

5.4.4 ACT – het bijsturen oftewel evalueren en ingrijpen

In deze fase wordt op basis van de analyse van de resultaten besloten welke acties ondernomen dienen te worden. Het management bespreekt en neemt maatregelen om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen.

Naast het nemen van maatregelen is het ook mogelijk de afwijkingen te accepteren en de normen en doelstellingen bij te stellen.

- Het besluiten over het ingrijpen op basis van plan versus realisatie
- Het daadwerkelijk ingrijpen of bijsturen

Voor het management van TW omvat de plan-fase het zichtbaar maken van resultaten en het creëren van inzicht, zodat het uiteindelijke doel, het beheersen van de werkomgeving, bereikt kan worden.

Voordat er inzicht zal ontstaan, zal het management eerst duidelijke doelstellingen moeten bepalen, die in de werkomgeving gerealiseerd moeten worden. Hiervoor zullen eerst de verschillende processen duidelijk in kaart gebracht moeten worden. Aan de hand van een procesanalyse moet hier duidelijkheid in geschept worden en kunnen eventuele knelpunten ontdekt worden en verbeterpunten opgesteld worden.

De fases Plan en Do van de PDCA-cirkel komen voor een groot deel overeen met de stappen 1 tot en met 4 voor het opzetten van de BSC. In de Check- fase worden de werkelijke resultaten vergeleken met de vooraf bepaalde norm. De eventuele verschillen hierin moeten geëvalueerd worden en de verschillen moeten achterhaald worden.

Hierna begint de Act-fase, op basis van de geanalyseerde resultaten word besloten welke acties er ondernomen dienen te worden. Het management bespreekt en neemt maatregelen om de gestelde norm alsnog te kunnen behalen. Het kan ook dat naast het nemen van maatregelen, de afwijkingen geaccepteerd worden en de normen of doelstellingen bij te stellen als deze niet reëel blijken te zijn.

Deze geaccepteerde afwijkingen en maatregelen vormen de nieuwe doelstellingen voor de volgende periode. In de nieuwe cyclus vormen deze doelstellingen het begin van de Plan-fase. In deze fase worden de nieuwe, aangepaste maatregelen ingevoerd. Tevens zal vastgelegd moeten worden wat men wil bereiken met de in- en doorvoering van deze nieuwe maatregelen. Vervolgens worden in de Do-fase deze maatregelen daadwerkelijk in de praktijk gebracht en wordt in de Check-fase weer geanalyseerd en beoordeeld om na te gaan of de gewenste doelstellingen behaald zijn. In de Act-fase zal dan weer besloten worden of er acties of maatregelen ondernomen zullen worden, om in de toekomst beter te kunnen garanderen dat de doelstellingen behaald worden.

Vervolgens wordt er weer gestart met de plan-fase en kan de PDCA-cirkel weer opnieuw doorlopen worden. De PDCA-cirkel blijft zichzelf dus continu opvolgen. Bij het investeren van voldoende tijd en energie in het uitvoeren en doorlopen van de verschillende fases, kan de PDCA-cirkel van grote invloed en waarde zijn voor continue verbetering van de kwaliteit van de organisatie en haar processen en voor het realiseren van de vooraf gestelde doelstellingen.

5.4.5 Conclusie

Er is in de werkomgeving geen strategie bepaald, dus daar zijn ook geen afgeleide doelstellingen uit voortgekomen. Er is door het management niets vastgelegd in het kader van richtlijnen die gevolgd dienen te worden voor het uitvoeren en het realiseren van de gestelde doelen. Anders gezegd, omdat er geen strategie bepaald is in het kader van de werkomgeving, zijn er ook geen doelstellingen bepaald die gerealiseerd moeten worden. Het management zal eerst een aantal doelstellingen moeten bepalen die in de toekomst gerealiseerd moeten worden. Vervolgens kunnen dan richtlijnen worden opgesteld ter realisatie van de gestelde doelstellingen. Om de werkomgeving beheersbaar te kunnen maken zal het management wel moeten weten op welke manier de medewerkers gestuurd en beïnvloed moeten worden en welke beslissingen er genomen moeten worden om bepaalde doelstellingen te bereiken.

Het is dan ook aan te bevelen dat het management van TW gebruik gaat maken van de BSC en de PDCA-cirkel, om de organisatie, met name de processen in de werkomgeving, nog beter in beeld te krijgen en te kunnen beheersen om de processen op optimale wijze te laten bijdragen aan het resultaat van de onderneming. Door het gebruik van de PDCA-cirkel zal ervoor gezorgd worden dat er duidelijke procedures worden opgesteld voor het monitoren van de processen, waardoor uiteindelijk de processen ook beter beoordeeld kunnen worden.

Tevens zal het gebruik van de PDCA-cirkel ervoor zorgen dat de behaalde resultaten niet alleen ter kennisgeving worden aangenomen, maar dat de resultaten ook actief geanalyseerd worden en gebruikt kunnen worden voor het vaststellen van de maatregelen die eventueel genomen moeten worden.

Hoofdstuk 6 Conclusies, aanbevelingen en verbeterpunten

Op basis van het onderzoek dat gedaan is zijn onderstaande conclusies getrokken.

6.1 Conclusies na aanleiding van het onderzoek

Bij Transfer Werkt B.V. was er aan het begin van de stageperiode nog niets vastgelegd qua processen of procedures. Dit komt mede door het feit dat de werkomgeving pas een jaar geleden langzaam werd opgezet en er hier montage- en eenvoudig productiewerk verricht werd.

Met behulp van een procesanalyse zijn de belangrijkste processen in de werkomgeving beschreven.

Uit het onderzoek is gebleken dat Transfer Werkt B.V. tekortkomingen heeft in het kader van administratieve organisatie/interne controle (ao/ic). Door deze tekortkomingen zijn er risico's met betrekking tot de continuïteit en bedrijfsactiviteiten. Momenteel vormen deze risico's weinig gevaar voor Transfer Werkt B.V.. Dit heeft te maken met de verbondenheid van het personeel en het vertrouwen dat de manager in het personeel heeft.

De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek naar voren komen zijn:

- de organisatie wordt voornamelijk financieel gestuurd
 - geen duidelijke taken en bevoegdheden opgesteld
 - cijfers zijn niet altijd betrouwbaar, juist en volledig
 - duidelijke link met strategie ontbreekt in de werkomgeving
 - doelstellingen zijn niet meetbaar door middel van een norm
 - het ontbreken van de nodige controle
 - beperkingen van het boekhoudprogramma
1. Er wordt risico gelopen op het gebied van prijscalculaties, hier zijn geen vaste regels of richtlijnen voor, dit heeft het gevolg dat bijvoorbeeld niet alle gemaakte kosten gedekt worden of dat er op een verkeerde manier een factuur opgesteld wordt.
 2. Er vindt geen controle plaats op de gegevens in de productiematrix omdat de administratie aan de hand van eigen bestanden en opdrachtenbonnen uit de klappers factureert, zonder de matrix te controleren. Momenteel is het niet mogelijk om door middel van het boekhoudprogramma Exact Globe, een compleet overzicht te krijgen van resultaat van de werkomgeving omdat er in het huidige rekeningsschema de kostenrekeningen niet zo ver door verbijzonderd worden.
 3. Ook worden veel resultaten extracomptabel berekend omdat het boekhoudprogramma nergens aan gekoppeld is en in feite dus 'los' van alles staat. Daarnaast wordt dit bemoeilijkt doordat de meeste kosten van of voor de werkomgeving, indirecte kosten zijn, zoals de huurkosten, loonkosten van de toezichthouder en dat de (directe) kosten van het loon van de cliënten in de werkomgeving gedekt worden door de subsidie die ontvangen wordt.
 4. Er is in de werkomgeving geen strategie bepaald, dus daar zijn ook geen afgeleide doelstellingen uit voortgekomen. Er is door het management niets vastgelegd in het kader van richtlijnen die gevolgd dienen te worden voor het uitvoeren en het realiseren van de gestelde doelen. Anders gezegd, omdat er geen strategie bepaald is in het kader van de werkomgeving, zijn er ook geen doelstellingen of normen bepaald die gerealiseerd moeten worden.
 5. Vanwege het feit dat Transfer Werkt B.V. een dienstverlenend bedrijf is met een doorstroom van goederen van derden, kan er geen verband worden gelegd tussen de inkomende geldstroom en de uitgaande goederen beweging. Dit komt door het feit dat er geen inkopen van grondstoffen of materialen nodig zijn voor de productie in de werkomgeving. Ook zijn er maar geringe mogelijkheden om de nodige functiescheiding te realiseren, mede vanwege de omvang van de organisatie.
 6. In de plaats van de beheersdoelstelling van de volledige opbrengstverantwoording zijn de volledigheid, juistheid en rechtmatigheid van de uitgaven van groot belang. Eventueel ook de mate van juistheid en volledigheid van de geleverde prestaties.

6.2 Aanbevelingen en verbeterpunten voor TW

Op basis van het uitgevoerde onderzoek en de conclusies die daaruit zijn voortgekomen kunnen de volgende aanbevelingen gedaan worden aan Transfer Werkt B.V.:

1. Het management zal eerst een aantal doelstellingen moeten bepalen die in de toekomst gerealiseerd moeten worden. Vervolgens kunnen dan richtlijnen worden opgesteld ter realisatie van de gestelde doelstellingen. Om de werkomgeving beheersbaar te kunnen maken zal het management wel moeten weten op welke manier de medewerkers gestuurd en beïnvloed moeten worden en welke beslissingen er genomen moeten worden om bepaalde doelstellingen te bereiken.
2. Een missie voor de werkomgeving formuleren en deze nader uitwerken tot concrete Kritische Succes Factoren en vanuit de KSF de bijhorende Kritische Prestatie Indicatoren formuleren. Aan de hand van deze concrete doelstellingen wordt dan duidelijk aan welke informatie behoefte is om het behalen van de doelstellingen te kunnen meten. Hierdoor is het dan mogelijk om nog gericht informatie te produceren die het management daadwerkelijk inzicht verschaft op het gebied van de doelstellingen die behaald worden en de activiteiten die uitgevoerd worden en de bijdrage hiervan aan het realiseren van de missie die Transfer Werkt B.V. heeft.
3. Het vastleggen van een procedure voor het opstellen van een (voor)calculatie voor de productie in de werkomgeving. In deze procedure moet dan worden opgenomen dat voor de start van de (nieuwe) productie een voorcalculatie moet worden opgesteld. Hier zal tevens worden aangegeven hoe deze calculatie opgesteld dient te worden, welke medewerker hiervoor verantwoordelijk is en hoe de voorcalculatie vastgelegd dient te worden.
4. Het invoeren en gebruiken van de BSC, dit is een prestatie-meetsysteem dat gebruik maakt van indicatoren. Wanneer deze indicatoren gemeten worden kan beoordeeld worden of zij voldoen aan een vooraf opgestelde norm. Door het gebruik van de BSC kan het management worden voorzien in haar informatiebehoefte en kan op een juiste en gemakkelijke manier vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie gekeken worden. Op basis hiervan kan het management de juiste beslissingen nemen en de medewerkers stimuleren om de processen verder te beheersen.
5. Het gaan gebruiken van de PDCA-cirkel. Door het gaan gebruiken van de PDCA-cirkel zal ervoor gezorgd worden dat er duidelijke procedures worden opgesteld voor het monitoren van de processen, waardoor de processen uiteindelijk beter beoordeeld kunnen worden. Verder zal het gebruik van de PDCA-cirkel ervoor zorgen dat de behaalde resultaten niet alleen ter kennisgeving worden aangenomen, maar dat deze ook actief geanalyseerd worden en gebruikt kunnen worden voor het vaststellen van de maatregelen die eventueel genomen moeten worden.
6. Het controleren of de KPI's nog up to date zijn en aansluiten bij de geformuleerde doelstellingen, dit zorgt dat de geleverde informatie ook werkelijk het gewenste inzicht aan het management verschaft, afwijkingen op tijd gesignaleerd worden en dat tijdig corrigerende acties of maatregelen ondernomen worden.
7. Het opstellen van een procedure voor de vastlegging van de werkelijk gemeten gegevens. Hierin moet worden opgenomen welke medewerker verantwoordelijk is voor het vastleggen van de gegevens, welke gegevens vastgelegd dienen te worden en op welke manier de gegevens vastgelegd moeten worden.

Nawoord

Bij de afronding van mijn onderzoek kijk ik met een tevreden gevoel terug op de uitvoering en het uiteindelijke resultaat. In de beginfase van het onderzoek was het enigszins lastig om een goede werkwijze en centrale vraagstelling te bepalen. De vraag moest aansluiten bij de wensen van de manager, maar tegelijkertijd ook bruikbare mogelijkheden en informatie opleveren voor mijn onderzoek.

Er is uiteindelijk gekozen voor het globaal analyseren van de processen en vervolgens aan de hand van een risicoanalyse de knelpunten te identificeren. Vervolgens zijn er vanuit deze Ist-situatie verbetervoorstellen gedaan die nodig zijn om uiteindelijk tot de Soll-situatie te komen.

Ook al was het in de beginfase even zoeken naar de beste werkwijze voor mijn onderzoek, uiteindelijk ben ik tevreden over de werkwijze die ik voor mijn onderzoek gekozen heb. Ik ben van mening dat de gekozen werkwijze geleid heeft tot een goed onderzoek, waarvan de uitkomsten en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen bruikbaar zijn voor Transfer Werkt B.V..

Tegelijkertijd hoop ik dat dit onderzoek aangesloten is op de verwachtingen van Transfer Werkt B.V. en dat er aan de hand van mijn onderzoek een goed begin is gemaakt met het beantwoorden van de binnen Transfer Werkt B.V. aanwezige vragen rondom dit onderwerp.

Tevens heb ik tijdens mijn onderzoek mijn persoonlijke leerdoelen, zoals beschreven in bijlage 10 kunnen realiseren. Ik heb een goed beeld kunnen vormen over de bedrijfscultuur en de werkwijze binnen een dienstverlenende organisatie, ook heb ik ervaren dat deze wel degelijk anders is dan binnen een handels- of productiebedrijf. In de toekomst zal ik deze ervaring zeker meenemen bij het selecteren van toekomstige werkgevers en banen. Ook heb ik meerdere mogelijkheden gehad gedurende de stageperiode, om mijn presentatietechnieken te oefenen en te verbeteren met behulp van de gekregen feedback.

Dit alles heeft bijgedragen aan een goed verloop van de werkzaamheden en het onderzoek en tevens voor een brede oriëntatie van de werkzaamheden van een bedrijfseconoom in een dienstverlenende organisatie.

Literatuurlijst

Boeken en Syllabussen

- Jans, E. (2007). *Grondslagen van de administratieve organisatie deel a*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Jans, E. (2007). *Grondslagen van de administratieve organisatie deel B*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Jans, E. (2007). *Inleiding administratieve organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Levink, H. (2011). Syllabus Methoden en Technieken van onderzoek. In *Methoden en Technieken van onderzoek*.
- Levink, H. (2011). Syllabus Operational Audit. In *Inleiding EDP-auditing*.
- Levink, H. (sd). Syllabus Enterprise risk management en internal control. In *ERM*.
- M. Paur RA, J. K. (2010). *De kern van de administratieve organisatie*. Noordhoff.
- Ven, L. v. (2000). *Succesvol studeren voor BIV/AO deel 1*.

Internet

- www.aa-student.nl. (2012, april 17). Opgehaald van [aa-student.nl](http://www.aa-student.nl).
- www.accountantsonline.nl. (2012, maart 1). Opgehaald van [accountantsonline](http://www.accountantsonline.nl).
- www.accountwise.nl. (2012, mei 1). Opgehaald van [accountwise](http://www.accountwise.nl).
- www.piactor.nl. (2012, mei 2). Opgehaald van [piactor](http://www.piactor.nl).
- G. van Hardeveld, M. G. (2012, februari 29). *ao-online*. Opgehaald van www.ao-online.nl.
- Nieuwenhuis, M. (2012, maart 28). *123management*. Opgehaald van www.123management.nl.
- online, H. (2012, februari 29). www.managementbase.com.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht functies, taken en verantwoordelijkheden.....	52
Bijlage 2 Betekenis symbolen	54
Bijlage 3 Klachtenprocedure(sturend)	55
Bijlage 4 Productieproces(primair)	56
Bijlage 5 Facturatie- en boekhouding-proces(ondersteunend)	57
Bijlage 6 Proces Benaderen opdrachtgevers (ondersteunend).....	58
Bijlage 7 Evaluatieformulier	59
Bijlage 8 Afspraken opdrachtgevers.....	60
Bijlage 9 Interview vragen	61
Bijlage 10 Planning en leerdoelen	62

Bijlage 1

Overzicht functies, taken en verantwoordelijkheden

functie:	hoofd financiële zaken
plaats in de organisatie:	- onder de directeur - geeft leiding aan de administratie
resultaat-output:	kwalitatief en kwantitatief correcte bedrijfsadministraties en gedrag conform vastgestelde resultaatgebieden
taakgebieden:	- operationeel beleid financiële administratie, projectadministratie, salarisadministratie - operationeel beleid management informatiesysteem - eindverantwoordelijk voor financiële administratie, begrotingen, financiële rapportages, jaarrekening, monitoring projectbegrotingen, personele administratie en debiteuren- en crediteurenadministratie - adviseert MT en directeur op het gebied van het financiële en administratieve beleid - is verantwoordelijk voor de medewerkers financiën en administratie

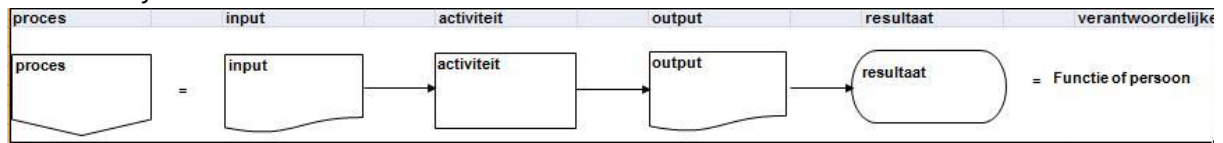
functie:	manager
plaats in de organisatie:	- onder de directeur - geeft leiding aan het inhoudelijk personeel en de coördinator kwaliteitsbeleid - is lid van het managementteam - vervangt de directeur in voorkomende gevallen?
resultaat-output:	conform vastgestelde resultaatgebieden
taakgebieden:	<u>management</u> - opvolgen, adviseren en uitvoeren strategisch beleid van het door de directeur vastgestelde TW beleid m.b.t. productinnovatie, kwaliteitszorg, personeel en organisatie, PR, scholing en marketing - contractbeheer: accountmanagement, acquisitie - accorderen aankoop/bestellingen, offertes en contracten in opdracht van de directeur - vertegenwoordigt TW naar binnen en naar buiten - <u>productinnovatie en kwaliteitsbeleid</u> - draagt zorg voor inhoudelijke vernieuwingen - kwaliteit van medewerkers, middelen en accommodaties - borgen van keurmerken en certificering? - borgt contractueel vastgelegde prestaties.

functie:	medewerker financiële administratie
plaats in de organisatie:	onder hoofd financiële administratie
resultaat-output:	kwalitatief en kwantitatief correcte deeladministratie cf. taakomschrijving en gedrag cf. vastgestelde resultaatgebieden.
taakgebieden:	- bijwerken van dagboeken (kas-, bank-, inkoop- en verkoopboek) - verzorging van facturering n.a.v. factuurvoorstel cliëntadministratie en variabele termijnfacturen - uitvoering debiteurenadministratie - debiteurenbewaking en financiële projecttaken - aanmaken van projectoverzichten - maken van debiteurenanalyses en toezien en zo nodig actie ondernemen op een juiste en tijdige betaling van de debiteuren - projectadministratie - afhandeling offertes - financiële administratie in- en verkoop, bestelbonnen, beheer kleine kas - projecttaken m.b.t. financiën en/of ICT

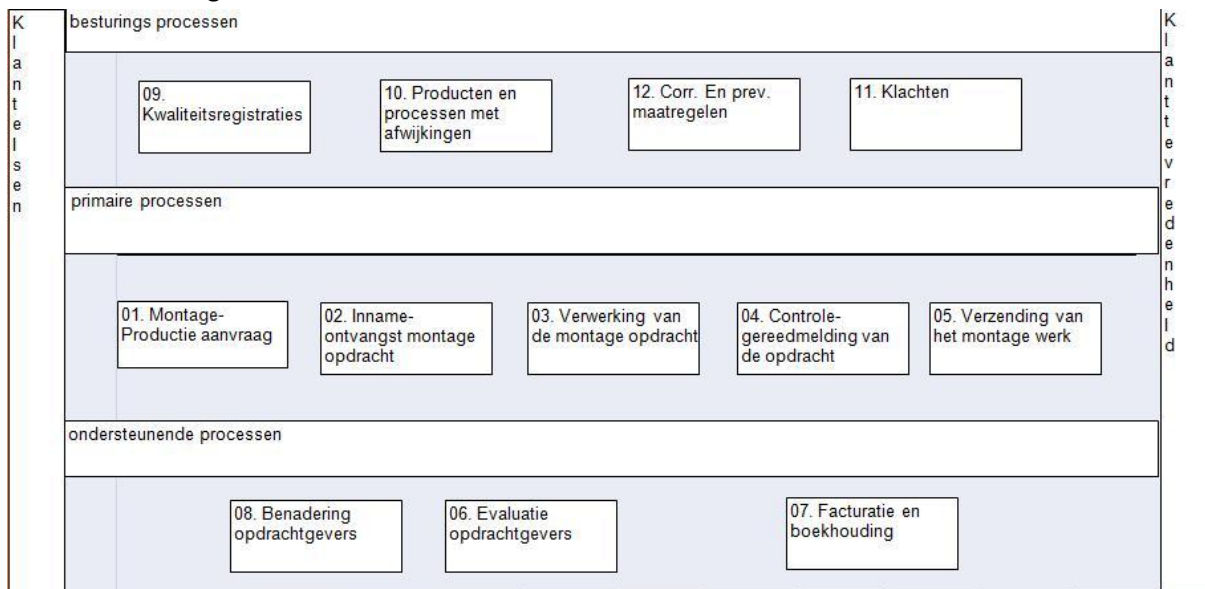
functie:	jobcoach
plaats in de organisatie:	onder de manager
resultaat-output:	Kwalitatief en kwantitatief correct uitgevoerde opdrachten cf. klant- en TW specificaties, gedrag conform afgesproken resultaatgebieden
taakgebieden:	<u>training</u> - trainer m.b.t. individuen, groepen, cursussen en opleidingen - training bij activerings- en arbeidsinpassingtrajecten - uitvoering praktijkassessments - ondersteunen bij de acquisitie van leer- werkplaatsen - kwalitatief onderhoud van leermiddelen en accommodatie - presentie (registratie) van deelnemers - voortgangs- en eindevaluaties - stagebegeleiding (in voorkomende gevallen) <u>algemeen en ontwikkeling:</u> - ontwikkelingstaken m.b.t. productinnovatie, - inhoudelijk ondersteunen van offertes - inhoudelijke projectleiding over door management toegewezen project - onderhoudt contacten met externe opdrachtgevers, bedrijven en instellingen ingeval van stages/ relatiebeheer - stelt in voorkomende gevallen projectrapportages en evaluaties op
functie:	supervisor
plaats in de organisatie:	onder de manager
resultaat-output:	Kwalitatief en kwantitatief correct uitgevoerde opdrachten cf. klant- en TW specificaties, gedrag conform afgesproken resultaatgebieden
taakgebieden:	- opstellen van opdrachtencalculaties - offertes - vastleggen evaluaties en afspraken/overeenkomsten opdrachtgevers - verantwoordelijk voor documenten archief?
functie:	Werkbegeleider/toezichthouder
plaats in de organisatie:	Onder de supervisor
resultaat-output:	kwalitatief en kwantitatief correcte productie- en urenadministratie
taakgebieden:	- verantwoordelijk voor de uitvoering en coördinatie van de werkzaamheden - verantwoordelijk voor de juiste logistieke uitvoering van de productie planning - bijwerken van gewerkte uren - bijwerken van productiegegevens - verzorging van documenten archief - ondersteuning opdrachtencalculatie

Bijlage 2

Betekenis symbolen

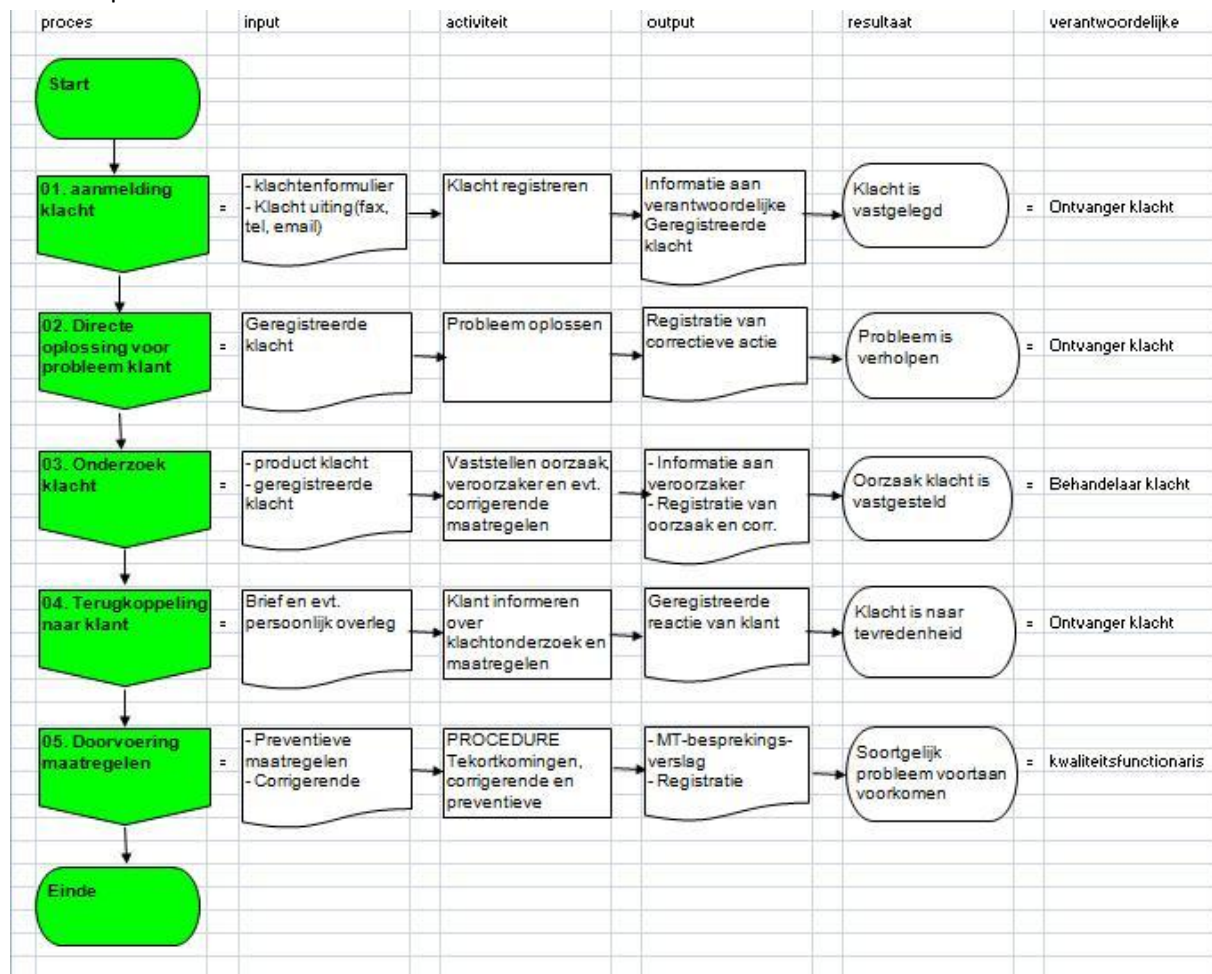


Processamenhang



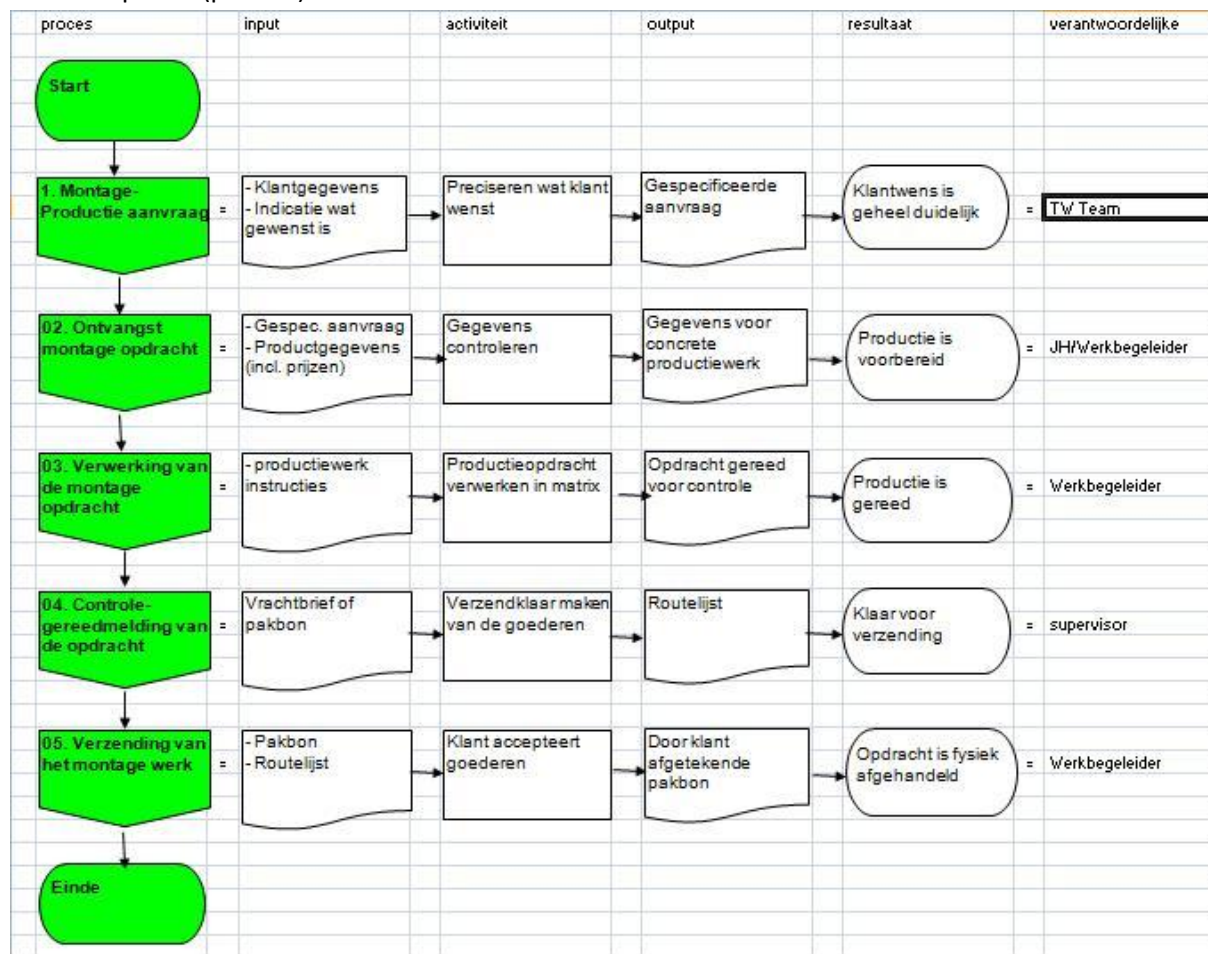
Bijlage 3

Klachtenprocedure



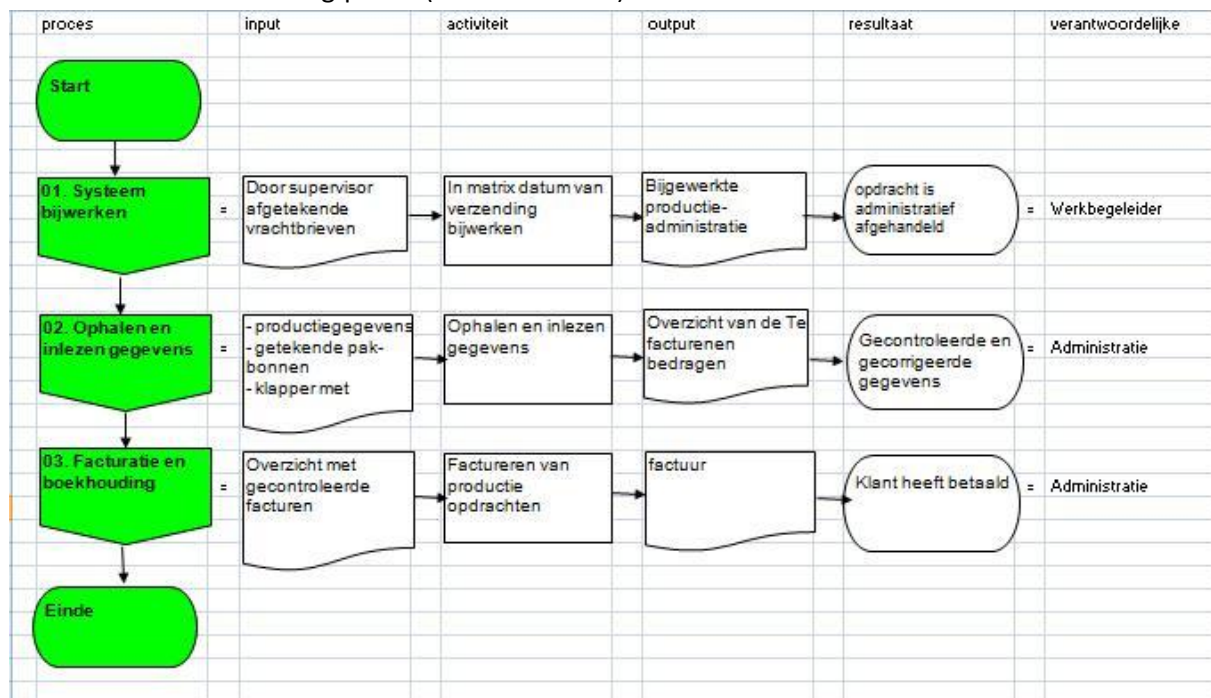
Bijlage 4

Productieproces(primaair)



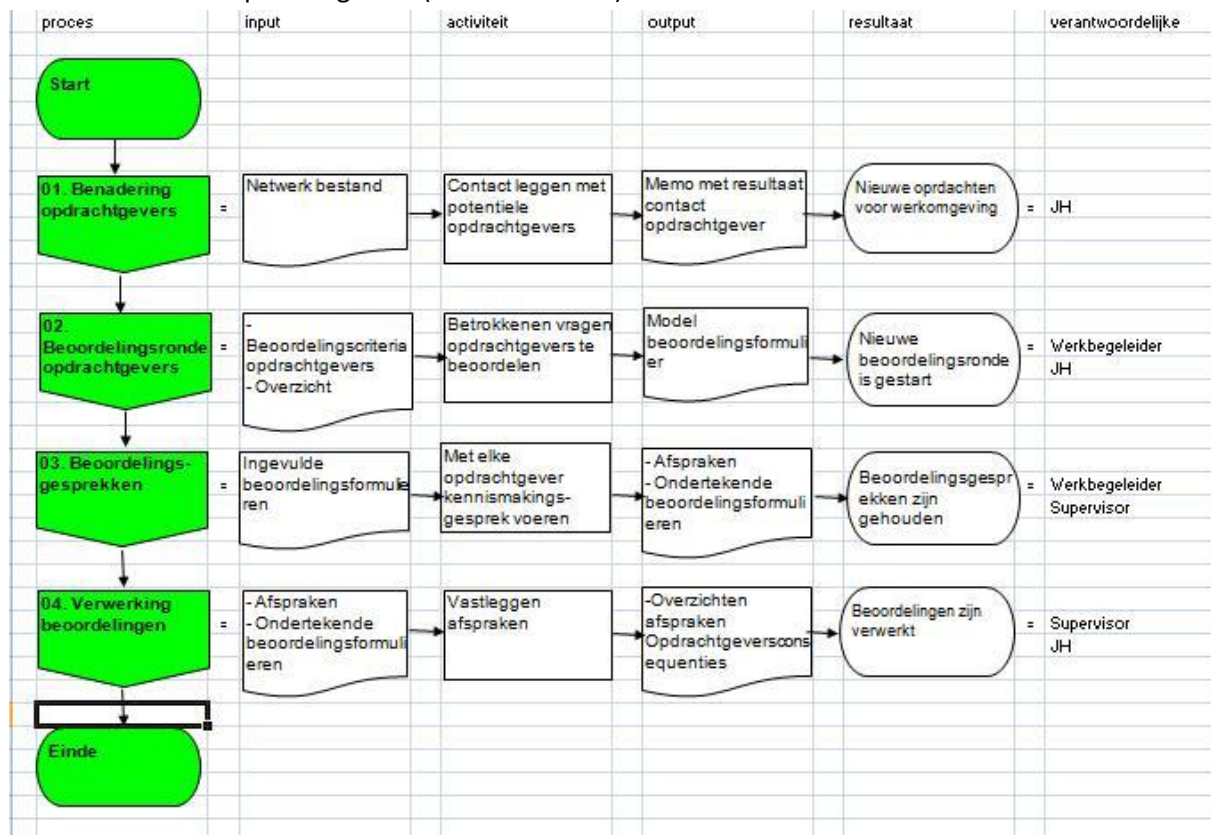
Bijlage 5

Facturatie- en boekhouding-proces(ondersteunend)



Bijlage 6

Proces Benaderen opdrachtgevers (ondersteunend)



Bijlage 7
Evaluatieformulier

Heeft de opdrachtgever het product gekregen, zoals dat was overeengekomen? Ja /neen
Voldoen de resultaten aan de verwachtingen

Toelichting

(denk ook aan meer/minder werk, verloop van contacten, bespreking evaluatie, klachten afhandeling)

Hoe was de tijdinvestering van een ieder ten opzichte van de raming Ja /neen

Toelichting

(denk aan meer/minder werkuren)

Is de informatievoorziening goed verlopen? Ja/neen

Toelichting

(denk aan overleg tussen partijen, productie instructies.

Was de organisatie / het werkproces zoals beschreven in de overeenkomst in orde? Ja /neen

Toelichting

(denk ook aan helderheid taakverdelingen en verantwoordelijkheden, vergelijk met samenwerkingsovereenkomst)

Zijn de projectactiviteiten van te voren goed in geschat? Ja /neen

Toelichting

(denk aan de activiteiten)

Wat kunnen we leren van deze periode? (denk ook aan de goed verlopen aspecten!)

toelichting (denk ook aan de goed verlopen aspecten!)

Wordt de samenwerking komende periode voortgezet? Ja /neen

Bijlage 8

Afspraken opdrachtgevers

Leverancier/opdrachtgever	Opdrachtcalculatie	Facturatie	afspraken/uitgangspunten	Betalingsconditie
Noteborn	Uurtarief € 3.65	1 x per maand achteraf	1 verwachten efficiency-voordelen bij verwerking grotere aantallen 2 de werkzaamheden worden gelijktijdig uitgevoerd met de assemblage van de lades bij CBB Heerlen 3 Het risico van beschadiging en verzekering wordt gedragen door de opdrachtgever 4 De opdrachtgever zorgt voor het transport van het materiaal	
Kaarten	Afhankelijk van opdracht	1 x per maand achteraf	1 transport vergoeding € 1.00 per rit	
Vlucon	Uurtarief € 10.00	1 x per maand achteraf	1 Machine in bruikleen	
Strijkdienst	Comm uurtarief € 6.24	contante kasbetaling	1 bij ophalen/bezorgen transportkosten meerekenen 2 kinderkleding 25% korting	

Bijlage 9

Interview vragen

Hoe gebeurt het registreren van aangenomen opdrachten?

Wat is het doel van de registratie?

Wanneer ermee begonnen?

Wie en/of wat is betrokken?

Hoe worden opdrachtgevers gekozen?

Wie registreert de opdrachtgevers/opdrachten?

Welke formulieren worden gebruikt?

In welke systemen wordt dit verwerkt?

Hoe worden opdrachten gefactureerd?

Wie is verantwoordelijk?

Wie controleert?

Op basis van wat(criteria) worden opdrachten geaccepteerd of niet?

Wie verwerkt de aangenomen opdrachten en welke gegevens worden waar vastgelegd?

Wie bepaald de prijzen?

Hoe wordt dit gecontroleerd?

Wie of hoe wordt een opdracht beoordeeld op uitvoerbaarheid?

Welke aspecten spelen mee?

Wat zijn de gevolgen hiervan?

Logistiek proces

Hoe ziet het logistieke proces er uit voor de materiaalvoorziening?

Is dit een vast patroon of verschilt dit per product(groep)?

Hoe lang duurt het proces van a tot z?

Bestaat er een logistiek concept (gewenste situatie)?

Bestaan er logistieke doelstellingen?

Is er een goederenstroomplanning? Klantgericht werken.

Wat is de kwaliteit van dit logistieke proces?

Logistiek systeem

Is er een bepaald logistiek systeem?

Hoe ziet dit eruit en hoe werkt het?

Voor- en nadelen?

Wat is de kwaliteit van dit logistieke systeem?

Inkoop proces

Hoe ziet het inkoopproces eruit voor de materiaalvoorziening?

Verschillende leveranciers? Genoeg? Te veel?

Bestelmogelijkheden

Leveringen

Wat is de kwaliteit van dit inkoopproces?

Problemen / knelpunten

Welke problemen en/of knelpunten kom je tegen?

Heb je hier vaak mee te maken? Is het structureel?

Wat is de oorzaak van deze problemen/knelpunten?

Hoe lang spelen ze al?

Voor wie is het een probleem? Wie zijn de betrokkenen?

Oplossingen

Heb je de problemen/knelpunten wel eens proberen op te lossen?

Zo ja, hoe dan? En was het (tijdelijk) opgelost?

Zo nee, was dit onmogelijk?

Bijlage 10
Planning en leerdoelen

Week	
1. 15-02-12	Opstellen stageplan/plan van aanpak na globale inventarisatie hoe de stageorganisatie in elkaar zit, welke onderwerpen en zaken op dit moment actueel zijn of aandachtspunten vormen als basis voor de te verrichten werkzaamheden en het uit te voeren onderzoek.
2. 22-02-12	Voor bezoek docentbegeleider op 29 feb 2012 plan van aanpak, doelstelling en probleemstelling in grote lijnen opgesteld hebben. Indien nodig aanpassen stageplan na overleg bedrijfsmentor. Literatuur bestuderen. Opmerking: Stageplan 16 maart doorsturen naar Dhr. Adams.
3. 29-02-12	Literatuur verder bestuderen. Beginnen met het formuleren van de doelstelling van het onderzoek, eventueel deze doelstelling al verder uitwerken in probleemstelling en vervolgens een centrale vraag en deelvragen, dit alles om het onderzoek goed en duidelijk af te kunnen bakenen.
4. 07-03-12	Inleiding met probleemstelling, Stageplan/onderzoeksopzet, alsook het hoofdstuk met de opdrachtformulering (en centrale vraag en deelvragen) in deze week zo ver mogelijk uitwerken. Verder verdiepen in de kenmerkende wensen, eisen en problemen die binnen de organisatie aanwezig zijn met betrekking tot de financiële administratie.
5. 14-03-12	In het kader van de te beantwoorden centrale vraag en deelvragen informatie blijven verzamelen vanuit de literatuur evenals vanuit de organisatie. Indien nodig aanpassen stageplan na overleg bedrijfsmentor en docentbegeleider. Tevens al een opzet maken voor het theoretische deel van de scriptie over informatie en het belang van informatie binnen de organisatie.
6. 21-03-12	Achterhalen of missie, visie & doelstellingen van TW beschreven zijn en analyseren en beschrijven van de huidige administratieve en logistieke productieprocessen in de werkomgeving van Transfer Werkt BV. Vervolgens ook de typische kenmerken en eventuele aandachtspunten van deze bedrijfsvoering beschrijven.
7. 28-03-12	Aan de hand van deze inventarisatie en analyse, dienen wensen en behoeften van gebruikers in kaart gebracht te worden. Beschrijven informatiebehoeften van het management en de informatie die noodzakelijk is om in deze informatiebehoeften te kunnen voorzien.
8. 04-04-12	Uitloopweek voor het afronden van de planning van voorgaande twee weken (indien niet gehaald).
9. 11-04-12	Beschrijven verschillende methodes & technieken voor het opstellen van managementinformatiesysteem dat in de gevraagde behoefte voorziet.
10. 18-04-12	Beschrijven van de ist-situatie met betrekking tot het opstellen van projectcalculaties voor werkomgeving en aangeven wat nodig is om van IST naar SOLL te gaan.
11. 28-04-12	Hoe dienen de processen te verlopen in de werkomgeving (= soll-situatie).
12. 02-05-12	Ingaan op de uitwerking van en managementmodel dat de gevraagde informatie en inzicht kan leveren.
13. 09-05-12	Beschrijven op het zo efficiënt mogelijk voeren van een productie administratie. Hierbij ook rekening houden met de vereiste gegevens ten behoeve van de nacalculaties. Beschrijven welke gegevens je vastlegt en op welke manier te verwerken in de administratie.
14. 16-05-12	Beschrijven sollsituatie met betrekking tot het omgaan met afwijkingen tussen normen en behaalde resultaten, klachten en maatregelen
15. 23-05-12	Afwerken bovenstaande onderwerpen.
16. 30-05-12	Begin maken met het schrijven van de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit rapport en het verrichte onderzoek.

17. 06-06-12	Afronden conclusies en aanbevelingen en schrijven managementsamenvatting
18. 13-06-12	Afronding scriptie, schrijven managementsamenvatting, voorwoord, nawoord. Afwerken literatuurlijst. Tevens het geheel doorlezen en deze week gebruiken als "uitloopweek" voor activiteiten die in eerdere weken gepland stonden maar nog niet (volledig) afgerond zijn.
19. 20-06-12	"Uitloopweek" ten behoeve van afronding scriptie. Alle activiteiten afronden die nog afgerond moeten worden. Tevens begin maken met voorbereiding mondelinge presentatie.
20. 27-06-12	Voorbereiden mondelinge presentatie en verdediging van de scriptie. Daarnaast verder werken aan implementatie van uitkomsten van het onderzoek binnen de stageverlenende organisatie. Afronding voorbereiding presentatie en verdediging van de scriptie. Tevens eindbeoordelingsgesprek met bedrijfsmentor en docentbegeleider in deze week. Juli mondelinge presentatie en verdediging van het verrichte onderzoek en geschreven verslag.

Persoonlijke leerdoelen

Daarnaast zal deze stageperiode gebruikt worden voor het verwerven en of verbeteren van de volgende persoonlijke competenties:

Op korte tijd en goed en volledig inzicht weten te krijgen in de werkwijze van de financiële administratie van een tot dan toe voor mij onbekende organisatie. Kritisch leren denken over hoe de gevraagde output op een efficiënte wijze verkregen kan worden. Ik hoop hiermee mijn inzicht in financiële administraties en de bijhorende werkwijzen te vergroten en meer vaardigheid te krijgen in het toepassen van de theorie uit de opleiding in de praktijk.

Daarbij hoop ik een beter beeld te krijgen van de werkwijze binnen een niet standaard dienstverlenende organisatie, om zo meer te leren over hoe een bedrijfseconoom in een vergelijkbare organisatie wordt geacht te werken, zich op te stellen en te communiceren. Natuurlijk wil ik deze bevindingen proberen toe te passen in de praktijk door kritisch naar mijn eigen opstelling en aanwezigheid binnen de organisatie te letten.

Ik wil mezelf duidelijk proberen te profileren binnen de organisatie, op een positieve manier laten merken dat ik aanwezig ben. Ook wil ik proberen zekerder te zijn van mijn eigen kunnen en minder proberen te twijfelen aan mezelf.

Leren om professioneel te werken in een zakelijke omgeving. Snelheid en manier van reageren en communiceren, wijze waarop actie ondernomen wordt en ervaren hoe een en ander gebeurt en werkt en leren om daarop in te spelen.

Ten slotte wil ik ervaring opdoen over hoe je een onderzoek in een zakelijke omgeving opzet, hoe je de juiste en gewenste informatie verzamelt vanuit de organisatie en hoe je dit op een passende manier verwerkt en koppelt aan de relevante theorie rondom deze zaken.

Slotverklaring

'Hierbij verklaar ik dat ik dit afstudeerwerkstuk zelfstandig heb vervaardigd. Waar gebruik is gemaakt van geraadpleegde literatuur of andere bronnen is dit zowel in de tekst van het werkstuk als in de literatuurlijst duidelijk vermeld'.

Datum:

Handtekening student

...S.Jamin...