

Hein Heun B.V.

Ontwikkeling van passende controle maatregelen voor Hein Heun B.V.

Afstudeerscriptie Universiteit Twente

Auteur: Leon Deters
Master Business Administration
Universiteit Twente
1^e Begeleider UT: Ir. Henk Kroon
2^e Begeleider UT: Dr. Peter Schuur
Begeleider Hein Heun: Gieni Nijkamp
20 mei 2014

Inhoudsopgave

Kader	ii
Management Summary	iii
1. Hein Heun.....	1
2. Probleemstelling	2
2.1 Aanpak.....	3
2.2 Verantwoording	3
2.3 Onderzoeksvraag	4
2.4 Deelvragen	4
3. Deel 1: Administratieve organisatie	5
3.1 Industriële bedrijven volgens Starreveld	5
3.2 Soll beschrijving processen Hein Heun.....	7
4 Kritische processen	13
4.1 Prijsbepaling	13
4.2 Productieproces.....	14
4.3 Informatiebehoeften.....	16
4.4 Interne betrouwbaarheid.....	18
4.5 Kostprijsberekening	18
4.6 Verbijzondering van de kosten	20
4.7 Nacalculatie	20
5. Deel 2: Administratieve organisatie Hein Heun.....	23
5.1 Ist beschrijving administratie Hein Heun	23
6. Deel 3: Modellen voor projectbeheersing en interne controle.....	30
6.1 Interne controle.....	30
6.2 Interne beheersing.....	31
6.3 Managen van familiebedrijven.....	36
6.4 Functiescheidingen.....	39
6.5 Verbandscontroles.....	41
7. Deel 4: Interne controle bij Hein Heun	42
8. Deel 5: Raamwerk voor de projectbeheersing en interne controle	47
9. Risicoanalyse en vervolgonderzoek.....	55
10 Bijlagen	56
10.1 Bijlage 1: Uitwerking interviews	56
11. Referenties	61

Kader

De masterthesis die voor u ligt is geschreven in het kader van de afronding van mijn master Business Administration aan de Universiteit Twente. Voor deze thesis heb ik onderzoek gedaan naar de interne processen binnen Hein Heun in Enschede. Ik ben alle medewerkers van Hein Heun zeer dankbaar voor de tijd die zij geïnvesteerd hebben in de interviews. Zonder deze input had ik dit onderzoek nooit uit kunnen voeren. In het bijzonder wil ik Gieni Nijkamp, mijn begeleider bij Hein Heun, bedanken voor haar bijdrage aan dit onderzoek.

Ten slotte wil ik graag mijn begeleiders van de Universiteit Twente, de heer Henk Kroon en de heer Peter Schuur bedanken voor hun input tijdens onze afspraken, ik heb dit als zeer nuttig ervaren.

Management Summary

Problem Statement

Hein Heun is a Dutch demolition firm who operates in The Netherlands and Germany. Mister Hein Heun established his firm in the eighties in Vroomshoop. Only thirty years later Hein Heun is a mid-sized national and international operating firm. At the moment the company is managed by Mister Hein Heun, his wife and his two sons. In spite of the expansion of the board, the firm still faces some difficulties due to the growth of the firm. In a time of economic welfare a company will be able to make profits even when the internal processes at the firm leave room for improvement. During an economic crisis, when the margins of (especially) construction companies reduce fast, it is very important to make sure that the internal processes are optimised. These small profitability margins made Hein Heun realise that something had to be done to improve their internal processes. This master thesis focuses on two aspects:

- How to optimise the internal processes at Hein Heun.
- How to optimise the internal control at Hein Heun.

There are numerous papers available on both subjects. Because Hein Heun is a family company and therefore managed by people with a personal connection with the firm, this has to be taken into account when defining the right measures. In other words, the proposed measures have to fit in the firm.

Internal processes

To accomplish this the first step is to analyse the current internal processes at Hein Heun. The goal of this analysis is to find some areas of attention. As told before Hein Heun is a demolition company, therefore they are categorized as an industrial firm. Industrial firms can have different characteristics, Starreveld and van Leeuwen (2007) distinguish mass production and unit production firms. A mass production firm produces bulk goods, in these firms there is no room for wishes of individual customers. In a unit production company the production process is tailored to the individual needs of the customer.

As a demolition company Hein Heun faces different challenges on every project. Therefore Hein Heun is categorised as an unit production company. To make the best out of your business it's important that the internal processes are tailored to each other and that they are functioning properly. Therefore Starreveld and van Leeuwen (2007) described a perfect industrial unit production organisation, in which all the administrative processes are covered and tailored. All these subscribed processes will be compared with the reality at Hein Heun.

Purchase request

When a firm receives a purchase request it's important some steps are followed. Once the request has been recorded, there has to be checked if the requesting party exists in the administration as a debtor. When they do and the debtor is not late with his payment, the request can be accepted. If the debtor is late with his payments and the board considers the requesting party a doubtful debtor, the request cannot be accepted.

Next the planning department has to decide if the expected delivery date can be guaranteed. Once the proposition has been finished, a project leader and a salesman (in the case of Hein Heun the board is in charge of all sales activities), have to agree with the proposition before it can be send to the requester.

One of the members of the board mentioned during his interview that the process of invoicing takes too long. There were numerous reasons for this, the fact that the suppliers of Hein Heun are late with their invoice and the fact that the internal processes don't function quick enough are two of the most important mentioned reasons for. This delay in the invoicing process makes it hard to identify doubtful debtors.

Pre-calculation

According to Starreveld and van Leeuwen (2007) a pre-calculation has to be done after the calculator made a proposition. In actual practice this is one and the same step. Most of the time the price agreement with the customer is the selling price mentioned on the proposition. Because firms want to make sure the price agreement leaves them room to make a profit, a full pre-calculation is already done in the phase of the purchase request.

This is exactly what happens in the proposition process at Hein Heun. Therefore it becomes an expensive process when you consider that a potential client might turn your offer down. This is why one of the board members said during his interview that he thought this process should be finished quicker than it is now.

Labour hours

If a project can be executed with own staff members, a company doesn't need to hire external staff. When they can't, it's important that the people on loan (or their boss if they work for an employment agency) have an agreement with the principal (in this case Hein Heun).

This process is designed according to the theory as mentioned above. The board members are satisfied with the process and no malfunctions have been identified.

Materials in stock

Based on the firm's experience the head of the supply room places a new order when the stock is running low. Everything that leaves and enters the supply room has to be administered.

Because Hein Heun is a demolition company, they don't need a lot of materials in stock. But the size of the stock they do have is not clear. This is because the administration of incoming and outgoing stock doesn't exist.

In the process of this research it became clear that the stock at Hein Heun mainly consists of stuff which is removed during previous projects (large amounts of concrete and different kinds of metal). On the other hand Hein Heun has a lot of equipment which can be re-used. This varies from large machinery to working globes. In financial reporting these two are distinguished, but the process of documenting the in- and outgoing of materials doesn't differ that much for ordinary materials and assets. The only difference is that the assets come back when the project is finished.

There's no one in the company who can provide a list of equipment which is currently used on the different projects, this is the main reason so much of the equipment gets lost throughout the year. Therefore this equipment should be administered in the same way as you should administer stock, in that way the project leaders can be held responsible for the equipment not returning from their projects.

Materials on the project

Once a proposition has been accepted by the client, the project leader has to determine which materials he needs and which of these are not available in their own stock. Once he has listed all the materials he has to order, he can ask different suppliers for a proposition. Once he has received all propositions he chooses the best one. When the materials are delivered, it's the project leaders responsibility to check the delivery.

This process is almost exactly designed according to the mentioned theory. The board members are satisfied with the process and no malfunctions have been identified.

Production process

During the production process it's important to have eyes on the advancement of the project. This has to be done by properly documenting the used materials and labour- and machinery hours. When the projects is properly documented it's possible to compare the advancement of the project with the pre-calculation. This makes the board and project leaders capable of signalling malfunctions in the process on time.

During the production process at Hein Heun a few layers are distinguished:

- Board members
- Administrative employees
- Project leaders
- Executors

Labour hours are properly documented at Hein Heun, but the same does not count for the machinery hours. That makes it impossible to allocate the total machinery costs to the different projects and therefore the board will never know for sure which projects are profitable and which are not. This will be further discussed in the advisory section.

Invoicing

Once a project is finished, the final term has to be made up. This has to cover all the costs which are not invoiced until that moment. Once this is done the after-calculation should be made up. During this calculation the calculator compares the real expenses with the estimated ones from the pre-calculation. Differences have to be explained and can be helpful for future pre-calculations.

Hein Heun works with a final term too, but after-calculations are rarely made. This might also have something to do with the allocation of their costs. Because when this is not properly done, the value of an after-calculation decreases rapidly.

Internal control

Numerous researchers published even more articles about internal control. One of the most famous papers about internal control is the one in which the COSO framework has been introduced. COSO stands for The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. In this committee a few private organisations take place, the committee has been established to provide organisations with a guideline for the implementation of internal control measures. This framework, when implemented in the right way, can help organisations to prevent fraud.

The COSO report deals with all the aspects that can influence the quality of the financial reporting and is therefore very useful for companies with little experience in the field of internal control.

In 2006 the COSO framework has been updated to suit the smaller companies too. The most important characteristics of a small company, according to the COSO framework, are:

- Fewer business lines and fewer projects within these.
- Concentration of marketing focus
- Leadership by management with significant interests
- Fewer levels of management
- Fewer personnel, but with wider duties.

According to the five characteristics mentioned above Hein Heun can definitely be considered as a small company. Add this to the fact that Hein Heun has very little experience with internal control and those two arguments make the COSO framework the perfect starting point to implement internal control measures at Hein Heun.

The front of the COSO framework consists of five components, the upper side of the framework consist of three goals which have to be achieved for each of the five components on the front of the framework.

These goals are:

Operating, the processes have to be efficient and effective.

Financial reporting, the financial output has to be reliable.

Compliance, the operations have to be in line with the law.

These goals are what internal control is about. All companies reach these goals on their own way, but the COSO framework guides the management through this process.



Each of the five components on the front of the framework has to be designed in such a way that they support the organisation to reach the three goals on the top. The way in which this is done is crucial to the level of the internal control. To reach the necessary level on each of these components the authors came up with measures which can be implemented by the managers. Some of the measures will be proposed to the management of Hein Heun, the implementation of these measures will be discussed in the advisory section.

Managing a family business

Hein Heun has to be considered as a family business. The management is formed by members of the same family. The company has been established by mister Hein Heun and he has been the full owner since the establishment.

One of the advantages of a family business is the high involvement of the management in the company. On the other hand this is also one of the biggest disadvantages of family companies. The literature has shown that the management of these family companies often doesn't distinguish the different roles within the organisation from each other.

Every organisation should have different people who fill in the five different roles, these roles are: Acquisition (buying and selling), Guarding (i.e. chief of the workplace), Registering (i.e. a bookkeeper who has to be supported by the heads of the different departments), Controlling and Executing.

All these roles have their own interests and taken together they guard the interests of the company as a whole. So when two or more of these roles create a conflict of interest in a company, the project can't go through. This makes sure that only those things are done which are in the best interest of the entire company. When the interest of some aspects of the company is not looked after, the company is going to set up projects which can potentially harm (parts of) the company.

Internal control at Hein Heun

Not all roles that are mentioned can be distinguished at Hein Heun. The acquisition role has been filled in by the management, the registration role is mainly filled in by two bookkeepers and the executive role has been filled in by the people on the workplace. The control and guard role could not be identified at Hein Heun. Because Hein Heun is a company without a board of commissioners it's very important that the management controls the quality of information, which they do insufficient at the moment. The interests of the guard role were not protected or looked after at all.

Advice

Throughout this research it became clear that Hein Heun is a unique company. Not only because it's entirely managed by members of one and the same family, but also because they established their own way of working. One of the goals of this thesis was to implement those measures that would fit the firm the best. Just implementing all the measures would therefore be a worthless advice.

At this point it's important that Hein Heun reaches a situation in which the communication between and the registering of the internal processes reaches a level in which it is at least complete. Next to that it's important that the registration of these processes gets more attention than it gets now. Therefore the advice is to:

- Improve the communication between the calculators and the planning department.
- Improve the communication between the project leaders and the calculators.
- Improve the registration of the production process.
- Register the in- and outgoing of equipment as if it is ordinary stock.

The topic of internal control is important, but for Hein Heun it's more important to get their internal processes right first. Therefore this advice mainly focusses on those actions which are quite easy to implement.

- When the internal processes are improved it is possible to get insight in the provisional results. When these are communicated throughout the firm, the employees get a feeling with these results. This makes them more aware of what they are doing and expected to do.
- The implementation of internal control measures starts at the top of the firm, in other words: the actions of the management will be considered as an example. Therefore the management has to be the starting point of all further measures.

Because the focus of this advice lies on the internal processes, future research should be specifically about the implementation of internal control measures at Hein Heun and the role the management plays in this process.

1. Hein Heun

Hein Heun is een familiebedrijf, het bedrijf is in 1980 opgericht als lokaal sloopbedrijf in Vroomshoop. Inmiddels is Hein Heun uitgegroeid tot een landelijk opererend, modern en toonaangevend sloopbedrijf. Op dit moment heeft Hein Heun vijf vestigingen, te weten: Enschede, Vroomshoop, Nieuwleusen, Schiphol en Kleve (Duitsland).

De Hein Heun groep weet zich te presenteren als een geschikte partner voor zowel kleine als omvangrijke sloopprojecten. Vanaf de jaren 90 heeft de overheid een nieuwe milieuwetgeving ingevoerd met betrekking tot de bodemkwaliteit en de aanwezigheid van asbest. Hein Heun heeft inmiddels een dochteronderneming opgericht die zich heeft gespecialiseerd in de verwijdering van asbest: Hein Heun asbestsaneringen.

Ten slotte werkt Hein Heun ook mee aan verschillende kortstondige verbouwingen. Hierbij moet gedacht worden aan grote landelijke opererende retailbedrijven die binnen een aantal dagen de gehele inrichting van een winkel willen veranderen. Hein Heun draagt daarbij zorg voor een zorgvuldige renovatiesloop waarbij zoveel mogelijk materialen hergebruikt worden.

2. Probleemstelling

Door deze ontwikkelingen is Hein Heun al lang niet meer een klein sloopbedrijf dat het ooit was. De directie is inmiddels aangevuld met twee zonen van de heer Heun en men heeft tientallen werknemers die door het hele land verschillende projecten uitvoeren.

Door deze groei loopt een bedrijf vroeg of laat tegen verschillende problemen aan. Zeker in deze tijd waarin de economie zwak te noemen valt, moeten bouwbedrijven heel goed op de budgetten blijven letten. Bij Hein Heun komen er te vaak verliesgevende projecten voor, zonder dat de informatie beschikbaar is waar de oorzaken uit afgeleid kunnen worden. Hierdoor is de conclusie getrokken dat er op het gebied van de interne processen en interne controle nog veel winst valt te behalen.

Bij Hein Heun is men van mening dat er op dit gebied winst valt te behalen in de aansturing van de verschillende projecten. Hierbij wordt uiteindelijk gestreefd naar een proces waarin verliesgevende projecten zo snel mogelijk worden gesignaleerd. Voor ieder bedrijf verschilt de manier waarop dit proces ingericht zou moeten worden.

2.1 Aanpak

Om te kunnen onderzoeken hoe de interne controle op dit moment geregeld is en waar dit nog te verbeteren valt, moet er eerst een duidelijke beschrijving komen van de werkprocessen binnen het bedrijf. Zonder gedetailleerde kennis van alle processen binnen het bedrijf kan er namelijk nooit een zinnige uitspraak gedaan worden over de manier waarop de interne controle ingericht zou moeten worden. Om dit te bereiken wordt eerst een beschrijving van de administratieve organisatie van Hein Heun opgesteld. Deze zal naast een ideale administratieve organisatie, zoals beschreven door Starreveld en van Leeuwen (2007), worden gelegd. De eerste stap is dan ook het in kaart brengen en completeren van alle processen binnen het bedrijf.

Zodra de administratieve organisatie in kaart is gebracht kan er worden gekeken naar de interne controle. Zoals eerder gezegd is de interne controle voor Hein Heun voornamelijk van belang om verliesgevende projecten te beperken en deze in een zo vroeg mogelijk stadium te signaleren. Bij het opstellen van deze zogenaamde project controls zal rekening gehouden moeten worden met de dynamiek van een bedrijf als Hein Heun. De voorgestelde maatregelen moeten dus passen in een organisatie waar de projecten verschillen in omvang en tijdsduur. Hierbij moet rekening gehouden worden met de huidige structuur van het bedrijf. Hein Heun is een echt familiebedrijf waarin de familie alle belangrijke beslissingen neemt. Vanuit deze basis wordt vervolgens een model ten behoeve van de interne controle opgesteld worden die echt bij de Hein Heun groep past.

2.2 Verantwoording

Dit onderzoek combineert twee onderzoeksgebieden met elkaar die apart werden onderzocht. Aan de ene kant is dat het praktische onderzoeksgebied van een administratieve organisatie waarin alle processen binnen een bedrijf worden geanalyseerd en geoptimaliseerd. Aan de andere kant is dit het theoretische onderzoeksveld van de project en management control maatregelen.

In andere onderzoeken naar controle maatregelen wordt de aanwezigheid van verschillende administratieve processen aangenomen. In dit onderzoek zullen deze eerst in kaart gebracht en waar nodig aangevuld worden voordat er een uitspraak wordt gedaan over de benodigde controle maatregelen. Hierdoor zijn de maatregelen nauwkeuriger en zullen zij beter bij de organisatie passen.

2.3 Onderzoeksvraag

Ontwikkel de passende interne proces en controle maatregelen in de organisatie waarin projecten met een verschillende omvang en tijdspanne voorkomen.

2.4 Deelvragen

Om deze maatregelen te kunnen ontwikkelen moeten er eerst verschillende andere vragen worden beantwoord. Zoals gezegd is het eerste deel van het onderzoek gericht op het in kaart brengen van de verschillende processen binnen de organisatie. Hierbij wordt er een vergelijking gemaakt tussen een ideale administratieve organisatie zoals beschreven door Starreveld en van Leeuwen (2007) en de administratieve organisatie zoals deze op dit moment binnen de organisatie aanwezig is.

Het tweede deel zal bestaan uit het in kaart brengen van de verschillende controle maatregelen en het zoeken naar een zo goed mogelijke match tussen de verschillende optionele maatregelen en de organisatie. Zodra dit is afgerond kan er een serie van project control maatregelen opgesteld worden die passen binnen de organisatie en haar administratieve processen.

Het onderzoek is opgedeeld in de volgende deelvragen:

- 1: Wat is de ideale administratieve organisatie?
- 2: Hoe ziet de administratieve organisatie van Hein Heun er uit?
- 3: Welke modellen voor projectbeheersing en interne controle passen bij Hein Heun?
- 4: Hoe is de projectbeheersing en interne controle bij Hein Heun geregeld?
- 5: Welke maatregelen moet Hein Heun nemen om de organisatie beter te laten functioneren?

3. Deel 1: Administratieve organisatie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Wat is de ideale administratieve organisatie? Met ideaal wordt hier bedoelt dat de aanwezige processen volledig zijn en dat de organisatie dus goed functioneert.

Starreveld en van Leeuwen (2007) onderscheiden een achttal typen bedrijven, dit zijn: handelsbedrijven, industriële bedrijven, agrarische bedrijven, dienstverleningsbedrijven, verzekeringsbedrijven, banken, overheden en verenigingen en stichtingen. Hein Heun valt voor het grootste deel in de categorie industriële bedrijven. Dit geldt dus voor zowel de sloop als de retail projecten binnen Hein Heun.

In dit deel van het verslag wordt aan de hand van Starreveld en van Leeuwen (2007) gepresenteerd waar de administratieve organisatie van Hein Heun aan moet voldoen. Allereerst wordt beargumenteerd waarom Hein Heun in de categorie serie- stukproductie valt. Daarna wordt bekeken welke processen binnen Hein Heun onderscheiden kunnen worden en hoe deze processen in detail horen te lopen, hiertoe zal een soll-beschrijving (ideale situatie) gemaakt worden van deze processen. Ten slotte wordt dit onderdeel afgesloten met een nadere toelichting van verschillende onderdelen van deze processen die voor de bedrijfsvoering van een serie- stukproductie bedrijf van belang zijn. Dit deel dient als basis voor het advies dat later in dit verslag zal worden uitgebracht.

3.1 Industriële bedrijven volgens Starreveld

Starreveld en van Leeuwen (2007) kennen binnen de categorie industriële bedrijven een onderscheid, dit is het onderscheid tussen homogene massaproductie, heterogene massaproductie en seriestuk- en/of stukproductie.

Massaproductie

Onder massaproductie wordt de productie van goederen verstaan die niet gericht is op specifieke wensen van klanten of afnemers. Massaproductie gaat uit van gestandaardiseerde behoeften van de markt.

Onder homogene massaproductie worden de producten verstaan die niet of nauwelijks gevarieerd worden geproduceerd. Heterogene massaproductie kan gevonden worden bij bedrijven die verschillende massaproducten vervaardigen. Hierbij kan gedacht worden aan bedrijven die series van verschillende producten produceren door gebruik te maken van dezelfde productstromen.

Seriestuk/stukproductie

Onder deze categorie vallen bedrijven die hun productieproces juist wel afstemmen op de specifieke wensen en behoeften van één of enkele klanten. Als er al sprake is van homogeniteit van het uiteindelijke product, dan gaat dit om kleine series. Het komt echter geregeld voor dat er slechts één stuk wordt geleverd.

Hein Heun valt in deze categorie. Voor de sloop en retail werkzaamheden, zijn de eisen en wensen telkens anders. De sloop van een flat van vijf verdiepingen vergt namelijk een heel andere aanpak dan de sloop van een oude boerderij waar mogelijk veel asbest bij vrij komt. Voordat een project bij Hein Heun van start kan gaan dient altijd een voorcalculatie plaats te vinden. Hierbij wordt gekeken naar de eisen waar het project aan moet voldoen, vervolgens wordt er berekend wat de kostprijs van het project ongeveer zal zijn. Na de oplevering van zo'n project dient er vervolgens gekeken te worden of de geraamde kosten dekkend zijn en kan het resultaat over het project opgemaakt worden.

Hoe het proces van offerte tot nacalculatie er in de ideale situatie uitziet wordt door Starreveld en van Leeuwen (2007) stap voor stap beschreven. Dit proces zal hieronder verder beschreven worden.

3.2 Soll beschrijving processen Hein Heun

Binnen Hein Heun wordt onderscheid gemaakt tussen verschillen processen. Voor al deze processen hebben Starreveld en van Leeuwen (2007) omschreven hoe deze zouden moeten lopen om de organisatie goed te laten functioneren. Deze processen zijn in het onderstaande overzicht opgenomen.

Soll beschrijving	
1 Offerteverzoek	1.1) Offerteverzoek wordt vastgelegd in het orderbestand. 1.2) Controle of verzoeker voorkomt op debiteurenlijst. Zo ja --> Betreffen dit recente facturen of heeft verzoeker een betalingsachterstand? Zo ja --> Zit dit boven de door de directie gestelde grens? Zo ja --> Verkoper deelt mee aan verzoeker dat er vanwege de kredietwaardigheid van de verzoeker geen offerte zal worden uitgebracht. 1.3) Offertecalculator overlegt met de planning over de haalbaarheid van de verwachte levertijd. Als dit niet haalbaar blijkt moet de verkoper een alternatieve levertijd aan de potentiële klant voorleggen. 1.4) Offerte kan worden opgesteld en dient door de verkoper en projectleider op redelijkheid te worden beoordeeld. 1.5) Offerte wordt vastgelegd in het contractenbestand en kan, na akkoord directie, worden verzonden aan de klant. 1.6) Zodra de offerte door de klant wordt aangenomen dient de status van de offerte in het contractenbestand te worden aangepast.

2 Voorcalculatie

2.1) Er wordt een gedetailleerde voorcalculatie opgesteld.

2.2) Verschillen tussen de offerte en de voorcalculatie dienen geanalyseerd en verklaart te worden.

3 Inkoop manuren

3.1) Kan het project uitgevoerd worden met het eigen personeel?

Zo nee --> Inzet derden

3.2) Medewerker Hein Heun bespreekt met het in te lenen personeel de inhoud en omvang van de werkzaamheden.

3.3) Onderhandeling over het uurtarief en de wijze van betalingen.

3.4) Als partijen tot een akkoord zijn gekomen kan het ingeleende personeel op het project worden ingezet.

3.5) Na afloop van het project (of bij grote projecten op vooraf bepaalde momenten), levert het ingeleende personeel de urenbriefjes in bij de projectleider. Projectleider controleert of dit conform zijn eigen registratie is.

3.6) Factuur wordt door ingeleend personeel (of door zijn/haar baas) verzonden.

4 Inkoop materiaal op voorraad

4.1) Hoofd verkoop bepaalt op basis van ervaringscijfers de minimale voorraad.

4.2) Zodra deze minimale voorraad is bereikt moet er (al dan niet automatisch) een inkooporder worden afgegeven.

5 Inkoop materiaal voor project

5.1) Medewerker benadert verschillende potentiële leveranciers met het verzoek een offerte uit te brengen.

5.2) Hoofd inkoop maakt een keuze uit de verschillende voorstellen.

5.3) Bestel en afleverdatum worden ingevoerd in het systeem. Tevens wordt een bestelbon aangemaakt.

5.4) Zodra de levering plaatsvindt dient deze gecontroleerd te worden aan de hand van de bestelbon. Als de levering niet goed is wordt deze direct retour gezonden.

6 Productieproces

6.1) De uitvoerders vullen wekelijks hun urenbriefjes in. Hierop staat precies aangegeven hoeveel uren ze voor ieder project gewerkt hebben. Dit geldt ook voor de machine-uren en gebruikte materialen. De projectleider controleert deze en geeft ze vervolgens af aan de administratie.

6.2) Per opdrachtfase dient de voortgang gecontroleerd te worden.

6.3) Na afloop van het project (maar ook na afloop van een projectfase), wordt er gecontroleerd in hoeverre de werkelijke bestede uren aansluiten met de voorcalculatie.

6.4) Er dient een rapport van de geconstateerde verschillen te worden opgemaakt.

6.5) Zijn er verschillen ontstaan die te verklaren zijn door foute informatie van de klant, dan dienen deze verschillen gefactureerd te worden.

7 Facturering

7.1) Na de afronding van een projectfase dient het deel van de offerte dat hier betrekking op heeft gefactureerd te worden.

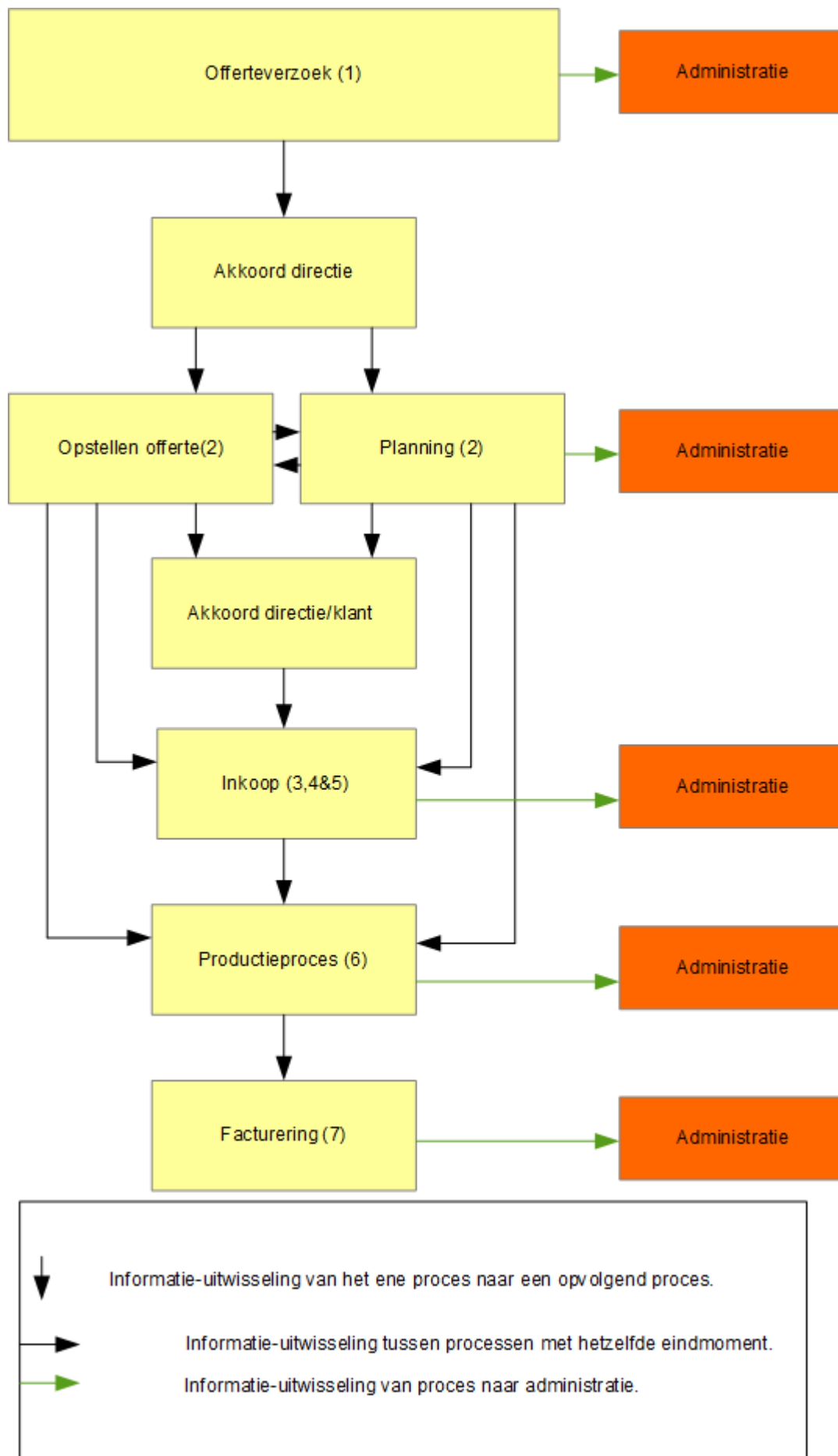
7.2) Zodra het project helemaal is afgerond dient de slottermijn op te worden gemaakt.

7.3) Project krijg de status 'gefactureerd'

In deze tabel wordt de invulling van de verschillende processen geschetst om de organisatie goed te laten functioneren. Er zijn weinig organisaties die deze situatie kunnen bereiken. Dit kan veroorzaakt worden door een langdurig zieke werknemer, of een project dat na aanvang toch nog wijzigt. Hierdoor zijn de interne processen zelden zonder hiaten. Hier moet een organisatie op kunnen reageren. Om dit goed te kunnen doen is de communicatie tussen verschillende onderdelen van de organisatie cruciaal. Bovenstaande processen mogen dan verschillend lijken, in feite maken zij deel uit van één groot proces.

Zo kan het voorkomen dat een offerte en een planning op zichzelf goed onderbouwd zijn, maar als de afdelingen niet met elkaar communiceren kan het project toch problemen veroorzaken. In de offerte dient namelijk belangrijke informatie te worden opgenomen met betrekking tot de planning, als zij te laat of onvolledig bij dit proces worden betrokken kan het zijn dat de uitgebrachte offerte onhaalbaar is.

Om aan te tonen dat de bovenstaande tabel daadwerkelijk alle processen binnen de organisatie behandelt zal er een schematische weergave worden gegeven van de processen binnen een onderneming die producten op maat maakt voor haar klanten. Hierbij is speciale aandacht besteed aan de communicatielijnen tussen de verschillende processen. Aan de hand van deze schematische weergave kan vervolgens worden gecontroleerd of bovenstaande processen volledig zijn. De nummers in de projectfasen refereren naar de nummers in soll tabel van Starreveld en van Leeuwen (2007)



Terugblik

De aard van de werkzaamheden die bij Hein Heun worden uitgevoerd kan in termen van Starreveld en van Leeuwen (2007) het beste worden omschreven als industrieel met de nadruk op serie/stuk productie. Serie/stukproductie kenmerkt zich door klant specifieke wensen die bij iedere opdracht anders zijn. Dit vergt een hoge mate van flexibiliteit van de organisatie en de interne processen moeten daar dan ook op ingericht zijn. Starreveld en van Leeuwen (2007) hebben de interne processen opgedeeld in een zevental hoofonderdelen. Echter is de communicatie tussen deze onderdelen, zoals gezegd, minimaal net zo belangrijk als het individueel functioneren hiervan.

De processen zoals beschreven in dit hoofdstuk zijn summier. Er komt natuurlijk veel meer kijken bij het op een juiste manier inrichten van de interne processen. In hoofdstuk vier zullen de belangrijkste processen nader toegelicht worden.

Iedere typologie heeft zijn probleempunten, zo is de prijsbepaling voor een bedrijf dat zich specialiseert in massaproductie veel eenvoudiger dan voor een bedrijf zoals Hein Heun dat voor iedere klant een product op maat aflevert. Dit is de reden dat er extra aandacht dient te worden besteed aan de prijsbepaling. De overige processen waar binnen Hein Heun extra aandacht aan moet worden besteed zijn: regeling van het productieproces, informatiebehoefte, interne betrouwbaarheid, kostprijsberekening, verbijzondering van de kosten en nacalculatie. Deze processen zullen in detail in het volgende hoofdstuk worden besproken.

4 Kritische processen

Voor verschillende typen bedrijven gelden verschillende kritische processen. In dit hoofdstuk worden de processen besproken die als kritisch worden beschouwd voor bedrijven binnen de serie/stuk typologie (Starreveld & van Leeuwen, 2007). Deze kritische processen dienen als verdieping op de geschetste processen in hoofdstuk drie en behoren dan ook bij de eerste deelvraag: wat is de ideale administratieve organisatie?

4.1 Prijsbepaling

Volgens Starreveld en Van Leeuwen (2007) kan de prijs van een project zowel voor- als achteraf worden vastgesteld. Het probleem voor organisaties met serie- stukproductie ligt in het feit dat er slechts zeer gering herhaling optreedt in de werkzaamheden. Dit maakt het uitbrengen van een offerte tot een ingewikkelde klus. Vaak wordt er echter weinig tijd besteed aan het uitbrengen van een offerte, tijdens de offertefase is het immers nog verre van zeker of je de opdracht wel toegewezen krijgt.

Als het project uiteindelijk toch aan de organisatie toegewezen wordt moet er een voorcalculatie worden opgesteld. Dit kan ook voor een organisatie die werkt met serie- stukproductie op basis van de nacalculatie van een van de voorgaande projecten. Uiteindelijk zijn er namelijk voor alle projecten wel een aantal deelbewerkingen te onderscheiden die nagenoeg identiek zijn aan deelbewerkingen van eerdere projecten. Het is raadzaam om voor deelbewerkingen waarvoor dit niet geldt in de offerte stelposten op te nemen. Dit zijn posten die uit de offerte gelicht worden en waarvoor de prijs achteraf bepaald wordt.

Het gevolg van prijsbepaling door middel van voorcalculatie is dat zowel voor- als nadelige verschillen volledig voor rekening komen van de producent. Bij grote projecten is het dan ook van belang dat er een vorm van toezicht op de uitvoering van het project is. Zo kan gecontroleerd worden of de uitvoering van het project conform de eerder gemaakte voorcalculatie is.

Het is ook mogelijk om binnen een project een aantal stelposten op te nemen. Dit zijn posten die uit de voorcalculatie gelicht worden en waarvoor de prijs achter bepaald wordt.

Ten slotte is het bij de grote projecten gebruikelijk dat er achteraf nog verrekeningen plaatsvinden in verband met meer- en minderwerk. Het is bij dit soort projecten lastig in te schatten wat de omvang van (delen van) het project precies is. Zodra de betreffende werkzaamheden zijn afgerond kijken opdrachtgever en opdrachtnemer of dit conform de voorcalculatie is gegaan. Blijkt er bijvoorbeeld asbest aanwezig te zijn waar men in de voorcalculatie geen rekening mee heeft gehouden, dan zal dit alsnog gefactureerd worden.

Naast prijsbepaling op basis van voorcalculatie is het ook mogelijk om de prijs te bepalen op basis van nacalculatie. In dat geval wordt er na afronding van het project precies gekeken wat de kostprijs van het project is geweest. Dit wordt vervolgens verhoogd met een procentuele winststopslag of een vaste vergoeding.

4.2 Productieproces

Volgens Starreveld en Van Leeuwen (2007) bestaat dit onderdeel van de administratieve organisatie uit de delen planning, werkvoorbereiding, opdrachtgeving en voortgangcontrole. Verschillende functies binnen een bedrijf zullen hier samen moeten werken. Dit gaat dan voornamelijk om de administratie, logistiek, productie, voorraad beheer, inkoop en verkoop.

Diegene die de verantwoordelijkheid draagt voor de planning moet zorgen voor een zo goed mogelijke onderlinge afstemming van de verschillende activiteiten, hieronder vallen:

- Verkoopactiviteiten;
- Leveringsverplichtingen (en de aanvaring daarvan);
- Productiewerkzaamheden en inkoop (rekening houdend met de leveringsverplichtingen);
- Toekomstverwachtingen;
- Beschikbare voorraden en productiemogelijkheden.

Het is van belang om precies te weten wat de capaciteit van ieder individueel productiemiddel is per tijdvak. Dit helpt om de knelpunten van een bepaald project te identificeren. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat het productiemiddel manuren in het tijdvak van het project onvoldoende beschikbaar is door andere lopende projecten. Als dit niet van tevoren bekend is zal dit resulteren in vertraging op het project. Deze vertraging heeft vervolgens weer gevolgen voor opvolgende projecten.

De doelstelling van de planning kan dan ook als volgt geformuleerd worden:

- Afstemming van de reeds aangegane en de in de toekomst nog te aanvaarden projecten, zodat de capaciteitsgrens van de productiemiddelen niet overschreden wordt;
- Het bereiken van een optimale bezetting van personeel en machines;
- Het bevorderen van een snelle doorstroming van grond- en hulpstoffen.

Op hoofdniveau is het interessant om te kijken hoe de optimale bezetting gerealiseerd kan worden. Op een kleiner niveau is het interessant om te kijken of deze planning ook gedurende het project adequaat is gebleken. Op dat punt komt de voortgangscntrole van de projecten om de hoek kijken.

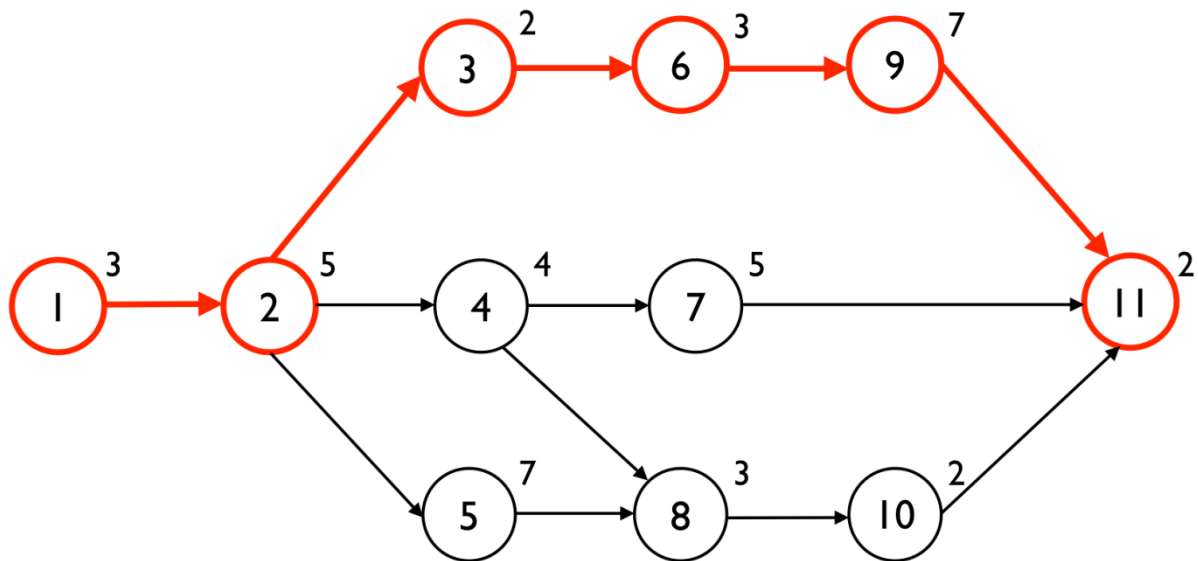
Voortgangscontrolle is gericht op de controle van de voortgang van alle werkzaamheden die bij de planning zijn meegenomen. Hoe vaker een dergelijke voortgangscontrolle wordt uitgevoerd des te beter de projectleiders oog hebben voor afwijkingen van de planning. Komen de afwijkingen door meer-minderwerk waar tijdens de voorcalculatie van verkeerde gegevens is uitgegaan? Of zijn de afwijkingen puur te wijten aan een verkeerde inschatting van de benodigde productiemiddelen. In het eerste geval komen kosten voor- nadelen vaak voor rekening van de afnemer. In het tweede geval komen deze vaak voor rekening van de opdrachtnemer. Dit toont nogmaals het belang aan van een gedegen voorcalculatie.

Omdat Hein Heun in de categorie seriestuk-/stukproductie valt is de globale planning dan ook vaak gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Aan de hand van de nacalculatie op vroegere projecten kunnen de planners inschattingen maken van de benodigde tijdspanne en de in te zetten productiemiddelen.

In de praktijk is de juiste tijdspanne lastig te bepalen. Vaak zullen er projecten geaccepteerd worden waarvan op voorhand onvoldoende duidelijk is welke werkzaamheden er precies uitgevoerd moeten worden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de sloop van een winkelcentrum waarbij vooraf niet precies duidelijk is welke constructie er is gebruikt bij de bouw van het winkelcentrum. Er zal dan eerst een gedegen onderzoek plaats moeten vinden naar de benodigde werkzaamheden. In de loop van de voorbereiding kunnen er dan nauwkeurigere berekeningen worden gemaakt waardoor de planning verder kan worden gespecificeerd.

Uiteindelijk kan het zo zijn dat het onderzoek naar de werkzaamheden nog niet is of kan worden afgerond voor de start van het project. Men zal dan genoeg moeten nemen met een slechtere voorspelbaarheid van de tijdspanne voor en de benodigde productiemiddelen van het project.

Tijdens zo'n complex project moet altijd het kritieke pad in de gaten worden gehouden. Dit kritieke pad volgt de fasen van het project die altijd achtereenvolgens uitgevoerd moeten worden. Zo kan het opruimen van het grote puin beginnen nadat de sloop is afgerond. Zie hiervoor ook het voorbeeld op de volgende pagina.



Figuur1: Kritieke pad¹

Het bovenstaande project bestaat uit elf activiteiten, voor iedere activiteit staat de tijdsbesteding vermeld. De minimale duur van dit project bestaat uit 22 dagen. Dit is voor Hein Heun relevant omdat zij net als veel andere bedrijven de offerte en voorcalculatie fase als één zien. Het samenvoegen van deze fasen kan een forse tijds- en dus geldbesparing opleveren. Hier wordt in hoofdstuk acht nader op ingegaan.

4.3 Informatiebehoeften

Uiteindelijk zijn de informatiebehoeften altijd in samenhang met het bepalen van de strategie en het volgen van de uitvoering van de strategie. Er kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe informatiebehoeften. Een voorbeeld van een externe informatiebehoefte is onder andere informatie over de afzetmarkt en over concurrentie. Dit zijn twee informatiebronnen die (in de ideale situatie) sterk zullen bijdragen aan het bepalen van de strategie.

De interne informatiebehoefte focust zich op de kritische succesfactoren. Volgens Voordijk & Vossebeld (2013) is dit voornamelijk gericht op projectniveau. Omdat bij grote projecten vaak sprake is van relatief grote onzekerheid wordt het management vaak verschillende scenario's geschetst. Hierbij kan dan gedacht worden aan een voorzichtige, een reële en een optimistische prognose van het project. Veel van deze prognoses zijn gericht op de kostprijs. Voor Hein Heun bestaat de kostprijs

¹ http://www.pmknowledgecenter.com/sites/default/files/Figure_CriticalPathNetwork.png

uit: manuren, machineuren, materialen en werk door derden. Tijdens de voorcalculatie van een project zal er een inschatting gemaakt moeten worden van de te verwachten kosten op deze onderdelen. Zodra dit berekend is kan de offerte naar de klant. Op het moment dat het project start richten de informatiebehoeften zich dan ook vaak op de vooraf gemaakte schattingen. Hoeveel manuren heb ik gebruikt en hoeveel hadden dat er op dit moment moeten zijn? Hetzelfde geldt natuurlijk voor de andere onderdelen van de kostprijs.

Zijn er onjuiste inschattingen over het benodigde aantal manuren terwijl er vooraf wel precies in kaart was wat er moet gebeuren? Dan zijn de negatieve verschillen vaak voor rekening van de uitvoerder. Ontstaan deze verschillen door werk dat niet in de offerte is opgenomen (ook wel meerwerk genoemd), dan kan dit vaak gefactureerd worden aan de klant. Hierbij is het wel belangrijk dat dit direct inzichtelijk is zodat de klant hier zo snel mogelijk van op de hoogte gesteld kan worden.

Starreveld en van Leeuwen (2007) onderscheiden de volgende behoeften aan operationele informatie:

- Informatie met betrekking tot de te maken kosten per eenheid product.
 - Informatie met betrekking tot de benodigde technische capaciteiten van het machinepark.
 - Informatie met betrekking tot het normverbruik van grondstoffen, machine-uren en manuren.
- Informatie met betrekking tot het plannen en voorbereiden van de projecten.
 - Om een goede voortgangsccontrole te kunnen uitoefenen is het noodzakelijk om te weten hoe het werk uitgevoerd zou moeten worden. Daarnaast is het van belang om de gegevens met betrekking tot overeengekomen levertijden, beschikbaarheid van productiemiddelen en het werkelijke verbruik van deze middelen.
- Informatie met betrekking tot het geven van toestemming voor het gebruik van productiemiddelen.
 - Voor de voortgangsccontrole is het van belang dat dit soort zaken centraal worden bijgehouden. De verantwoordelijke heeft altijd inzichtelijk hoeveel productiemiddelen er zijn ingezet, welke werkzaamheden zijn afgerond en wie er met welke machines werkt.
- Informatie over de samenstelling en samenhang van de gemaakte kosten per onderdeel van het project.
 - Bij nacalculatie kan vervolgens worden gekeken op welke onderdelen de werkelijke kosten niet overeenkomen met de voorcalculatie. Dit is een onderdeel van een continu leerproces richting een zo goed mogelijke voorcalculatie.

Concluderend kunnen we stellen dat het voor een bouwbedrijf van belang is om regelmatig inzichtelijk te hebben hoe het precies staat met de verschillende projecten. De definitie van regelmatig verschilt hierbij per project. Zo is het voor slecht voorspelbare projecten vaker noodzakelijk om de stand van zaken inzichtelijk te hebben dan voor goed voorspelbare projecten. Door de offerte naast de (voorlopige) projectresultaten te leggen kunnen voor- en nadelige verschillen snel geïdentificeerd worden. Vervolgens kan er gekeken worden of dit is ontstaan door onvolledige informatie vanuit de klant of door slechte inschatting van de uitvoerder. Hieruit kan een aanvullende factuur voor de klant komen, maar het kan ook zijn dat dit slechts gebruikt kan worden in het leerproces.

4.4 Interne betrouwbaarheid

Volgens Starreveld en van Leeuwen (2007) kunnen de bovenstaande beschreven informatiebehoeften zo gecompliceerd zijn dat het productieproces in subadministraties uiteen valt.

Vanuit het oogpunt van interne controle is het van belang dat de productiefase en de bewaringsfase uit elkaar worden gehaald. Voor deze bewaringsfase is de registratie van verbruik, productie en voorraden van groot belang.

De registratie van verbruik en productie moet gebeuren in eenheden. Zonder deze registratie kan er geen controle op de kwantiteit van de gebruikte productiemiddelen worden bijgehouden. Hiervoor geldt dat ieder bedrijf deze registratie en de eventuele scheiding van de verschillende fasen op zijn eigen manier regelt. In het volgende hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de interne betrouwbaarheid van Hein Heun.

4.5 Kostprijsberekening

Een kostprijsberekening kan bij kleine projecten op een A4'tje worden afgerond. Voor grote projecten is zo'n berekening vaak veel omvangrijker. Dit hoeft echter niet altijd zo te zijn, vaak heeft het te maken met de mate van gecompliceerdheid van het project. Een rechttoe rechtaan project kan wel een jaar duren, terwijl een project dat bestaat uit diverse ingewikkelde onderdelen in twee weken kan worden afgerond.

Uiteindelijk is ieder bedrijf gericht op een zo gunstig mogelijke verdeling van dat wat je in een project stopt en dat wat er uiteindelijk uit komt. (Starreveld en van Leeuwen, 2007).

Het normverbruik tijdens diverse projecten wordt beïnvloed door zogenaamde leercurves. Dit houdt in dat het normverbruik aan het begin van de curve hoger is dan aan het eind.

Binnen de organisatie doet men ervaring op met de werkzaamheden hierdoor kan, op het moment dat deze werkzaamheden opnieuw uitgevoerd moeten worden, men efficiënter werken.

Het behaalde verbruik op de projecten kan uiteindelijk worden gezien als het resultaat van het project. Er zijn verschillende factoren van invloed op dit resultaat, een aantal daarvan zijn preventief te beheersen:

- Kwaliteit van het personeel (geschooldheid en motivatie);
- Kwaliteit van de overige productiemiddelen;
- Kwaliteit van de toegepast werkmethoden;
- Kwaliteit van de werkomstandigheden.

Om de benodigde productiemiddelen vast te kunnen stellen dient een bedrijf te streven naar standaard condities. Hiertoe moeten willekeur en toeval zoveel mogelijk worden uitgesloten. Volgens Starreveld en van Leeuwen (2007) zijn er een aantal maatregelen die hiertoe kunnen bijdragen.

- Planning en werkvoorbereiding
 - Voordat een project start moet alles goed geregeld zijn. Hierbij is het dus van belang dat men tijdens een project niet hoeft te wachten op machines die nog op een andere project aanwezig zijn of onderdelen die nog geleverd moeten worden.
- Preventief onderhoud van machines en gereedschappen
- Goede personeelszorg
 - Als de arbeidsomstandigheden van het personeel niet voldoende op orde zijn zal dit leiden tot een hoger ziekteverzuim waardoor projecten forse vertraging op kunnen lopen.

Zoals eerder gezegd is er bij Hein Heun sprake van een serie- stukproductie. Dit houdt in dat er nagenoeg geen projecten zijn die exact hetzelfde proces volgen. Starreveld en van Leeuwen (2007) geven echter aan dat er toch vaak delen van het productieproces kunnen worden onderscheiden die bij ieder project nagenoeg hetzelfde zijn. Dit maakt het ook voor serie- stukproductie mogelijk om te leren van ervaringen uit het verleden.

De kostprijs van projecten van Hein Heun bestaat uit de volgende vier onderdelen:

- Machine-uren (vermenigvuldigd met het betreffende tarief);
- Manuren (vermenigvuldigd met het betreffende tarief);
- Ingekochte materialen en het verbruik hiervan;
- Werk door derden.

Hierbij wordt er gekeken naar de verschillende fasen die in het betreffende project kunnen worden onderscheiden en hoeveel van bovenstaande productiemiddelen voor iedere fase ingezet moeten worden. Uiteindelijk moet er gestreefd worden naar een kostprijsberekening die zo min mogelijk afwijkt van de bij de nacalculatie bepaalde werkelijke kostprijs.

4.6 Verbijzondering van de kosten

Met het oog op de nacalculatie is het van belang dat de kosten gegroepeerd worden. Deze groepering kan er toe bijdragen dat het management een beter inzicht krijgt in de gemaakte kosten. Hierdoor kan de directie bijsturen op de onderdelen die bijsturing nodig hebben en kunnen de onderdelen die goed lopen met rust gelaten worden.

Bij serie- stukproductie wordt vaak onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte kosten. Directe kosten zijn kosten die rechtstreeks in verband kunnen worden gebracht met het inzetten van productiemiddelen voor het project. Indirecte kosten zijn kosten die worden gemaakt voor de berekeningen en boekingen die voornamelijk intern van belang zijn.

Deze verbijzondering van de kosten dient tijdens de voorcalculatie al onderscheiden te worden, hierdoor kan er achteraf een verschillenanalyse worden opgesteld. Zo'n verschillenanalyse is op zichzelf weinig effectief, achteraf dient er geconstateerd te worden waardoor deze verschillen zijn ontstaan en hoe dit de volgende keer voorkomen kan worden.

4.7 Nacalculatie

Volgens Starreveld en van Leeuwen (2007) kan er gesteld worden dat alle uitspraken die er gedaan worden over de voorcalculatie in belangrijke mate ondersteund worden door de nacalculatie.

Voor Hein Heun is het van belang om een ordergewijze nacalculatie op te stellen. Doordat alle projecten van elkaar verschillen kunnen negatieve resultaten op het ene project en positieve resultaten op het andere project een beeld schetsen dat het prima gaat. Dit terwijl er bij beide projecten zaken fout zijn gegaan. Daarom is het belangrijk om een nacalculatie per order op te stellen.

Om tot een nacalculatie te komen die voorziet in de volledige informatiebehoefte is het van belang dat de efficiencyverschillen tussen voorcalculatie en daadwerkelijk resultaat gemeten worden per organisatieonderdeel. In het geval van Hein Heun kunnen we dan denken aan:

- Machine-uren;
- Manuren;
- Ingekochte materialen en het verbruik hiervan;
- Werk door derden.

Deze onderdelen zouden vervolgens nog per projectfase verder gespecificeerd kunnen worden. Hierbij moet wel worden aangetekend dat het splitsen van alle organisatieonderdelen per projectfase veel werk is. Veel bedrijven zullen ervoor kiezen om te werken met minder uitgebreide voor- en nacalculaties om tijd te besparen.

Terugblik

De in dit hoofdstuk besproken processen, zijn cruciaal voor iedere organisatie. Uiteindelijk zijn alle processen met elkaar verbonden, voor een goed fundament van het project moeten al deze processen op elkaar zijn afgestemd, in deze terugblik zal worden uitgelicht waarom dit zo belangrijk is.

Prijsbepaling

Is volledig op het offerteproces gericht.

Regeling van het productieproces

Is in de basis op het productieproces gericht, maar hieruit blijkt tevens dat de communicatie met de verschillen processen voorafgaand aan en na het productieproces cruciaal is.

Informatiebehoeften

In een ideale situatie is in de informatiebehoefte voorzien voor de offerte moeten worden uitgebracht. Als dit niet het geval is dient er goed gecommuniceerd te worden tussen de verschillende afdelingen over de verschillende scenario's. Ieder onderdeel van de organisatie dient vervolgens klaar te zijn om in te spelen op één van deze scenario's

Interne betrouwbaarheid

Dit onderdeel betreft voornamelijk de betrouwbaarheid van de informatie die voortkomt uit de verschillende interne processen. Als deze betrouwbaarheid niet gewaarborgd is gaan alle andere processen met onjuiste informatie aan het werk en stapelt de organisatie fout op fout.

Kostprijsberekening

Is grotendeels gericht op de wijze van het opstellen van een offerte. Als dit goed wordt gedaan wordt hiervoor intensief gebruik gemaakt van de verschillende nacalculaties van voorgaande projecten.

Verbijzondering van de kosten

Zonder kostenspecificaties heeft een nacalculatie weinig zin, hoe gedetailleerder deze specificatie des te beter de nacalculatie uitgevoerd kan worden.

Nacalculatie

Betreft het analyseren van het de verschillen tussen voorcalculatie en kostprijs.

Hier blijkt uit dat de interne processen op projectniveau als geheel in plaats van individueel bekeken moeten worden. Geconcludeerd kan worden dat de individuele onderdelen van het proces niet alleen opgebouwd moeten worden zoals in hoofdstuk vier besproken is. Het belangrijkste is dat de processen op elkaar aansluiten.

In hoofdstuk vier is een theoretische situatie geschetst die voor weinig bedrijven zuiver te implementeren is. Daarom zal de focus in de rest van het onderzoek niet zozeer liggen op een volledig aansluiting op de theorie, maar op de volledigheid van de processen zelf en het aansluiten van de processen op elkaar. Als eerste wordt hiervoor bekeken hoe de processen op dit moment zijn ingericht bij Hein Heun.

5. Deel 2: Administratieve organisatie Hein Heun

Dit hoofdstuk dient als beantwoording van de tweede deelvraag: hoe ziet de administratieve organisatie van Hein Heun er uit?

Nu duidelijk is geworden hoe een administratieve voor een serie- stukproductie er uit zou moeten zien, gaan we bepalen in hoeverre Hein Heun hier al aan voldoet. Ter ondersteuning van dit deel van de scriptie zijn er zeven interviews gehouden met verschillende medewerkers van Hein Heun. Eén van deze interviews is gehouden met een medewerker van Hein Heun van Hal, dit betreft een organisatie die is overgenomen door Hein Heun. Omdat aangegeven is dat de processen bij Hein Heun leidend zijn is het vervolg van dit onderzoek vanuit dat oogpunt geschreven.

Deze interviews zijn gehouden in alle lagen van het bedrijf. De uitwerking van deze interviews vindt u in bijlage 1.

5.1 Ist beschrijving administratie Hein Heun

In dit onderdeel zullen de verschillende processen bij Hein Heun besproken worden. Hierbij zal het uitgangspunt altijd de Soll beschrijving uit hoofdstuk 3, paragraaf 2 zijn. In deze paragraaf zullen de verschillen dan ook alleen geconstateerd worden. In hoofdstuk vijf worden de noodzakelijke maatregelen besproken om de soll situatie te bereiken.

Offerteverzoek

In de soll beschrijving van het offerteverzoek wordt aangegeven dat bij iedere offerte gekeken zou moeten of de verzoeker op de debiteurenlijst voorkomt en zo ja, hoe lang deze debiteur daar al op staat. Op het moment dat de grens zou zijn overschreden mag er geen offerte uitgebracht worden in verband met de kredietwaardigheid van de verzoeker.

Bij Hein Heun wordt de verkoop voornamelijk gedaan door de directie. Natuurlijk is het debiteurenbeleid in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de financiële afdeling, maar de financiële afdeling heeft geen veto recht als het op een offerteverzoek aankomt. Er kan dus gesteld worden dat de directie de ouderdom van de debiteuren in de gaten houdt en hier in specifieke situaties een beslissing over neemt. Hier zijn binnen Hein Heun geen richtlijnen voor.

Zodra de directie akkoord gaat met een potentiële klant wordt het verzoek tot het maken van een offerte doorgespeeld naar de calculators.

In één van de interviews werd aangegeven dat de planning voor 50% op lange termijn is en voor 50% ad hoc. De calculator overlegt slechts globaal met de planning over de haalbaarheid van een project.

Bij een offerteverzoek wordt namelijk al snel alleen aan de prijs gedacht, maar ook de termijn waarbinnen een dergelijk project uitgevoerd kan worden is van belang. Op dit punt wijkt de procedure van Hein Heun dus af van de soll beschrijving.

Voorcalculatie

Het onderscheid tussen het offertetraject en de voorcalculatie is vaag te noemen. Als er naar de soll beschrijving gekeken wordt kan geconcludeerd worden dat het offerteverzoek en de voorcalculatie twee verschillende fasen zijn, vaker is het echter zo dat dit één fase is.

Ook bij Hein Heun is dit voor de meeste projecten het geval. Dat houdt in dat de soll beschrijving van dit proces eigenlijk gecombineerd zou moeten worden met de soll beschrijving van het offerteverzoek. Het is immers zo dat zodra er een offerteverzoek bij een calculator neer wordt gelegd hij geacht wordt een voorcalculatie te maken.

Het samenvoegen van deze processen hoeft geen groot probleem te zijn, maar het verklaart het standpunt van de directie. Zodra bij ieder offerteverzoek een voorcalculatie wordt opgesteld is dit een tijdrovende en dus dure klus. Als je vervolgens bijna alle projecten toegewezen krijgt is dit geen probleem, maar zodra je ook nog veel projecten misloopt is dit een forse verliespost.

Inkoop manuren

Het inkopen van manuren gaat bij Hein Heun nagenoeg volgens de soll beschrijving. Zodra bij de planning duidelijk is geworden dat men (veel) manuren tekort komt wordt er direct overgegaan tot het inzetten van derden. Bij Hein Heun is dit een overzichtelijk traject, bij de meeste retailprojecten moet er namelijk zo veel werk in zo'n korte tijd verzet worden dat dit niet gerealiseerd zou kunnen worden zonder de inzet van derden. Zodra er zich een retailproject aandient wordt gewoon hetzelfde traject gevolgd als bij de voorgaande retailprojecten.

Zodra de derden zijn benaderd is de directie in dit proces leidend bij het inzetten van deze derden. Zij zullen dan ook uiteindelijk de onderhandelingen voeren en de contracten tekenen. Het kan echter zijn dat een deel van deze taken gedelegeerd worden. Uiteindelijk is de directie ook verantwoordelijk voor het uitbetalen van het ingeleende personeel.

Inkoop materiaal op voorraad

De soll beschrijving zoals besproken in hoofdstuk 3 gaat uit van een productiebedrijf, ondanks dat Hein Heun wel degelijk in deze categorie valt is het toch lastig om alle beschreven processen te matchen met de bedrijfsvoering van Hein Heun. Voor een sloopbedrijf zijn de twee belangrijkste componenten namelijk mankracht en machines. Natuurlijk zijn daar wel eens wat extra materialen bij nodig die ingekocht moeten worden, maar dit is beperkt.

Natuurlijk is er nog de handelsonderneming van Hein Heun, hier is de kerntaak ook echt het in- en verkopen van bijvoorbeeld oud ijzer. In de soll beschrijving spreekt men van een minimale voorraad, dat is niet de manier waarop er bij Hein Heun wordt gewerkt. Als de kans zich voordoet wordt er vanaf een slooplocatie materiaal ingeslagen dat later verkocht kan worden, maar dit is dus niet een kwestie van gewoon bijbestellen.

Inkoop materiaal op project

De inkoop van materialen loopt via verschillende schijven. De factuur wordt bij de receptie afgeleverd, hier wordt vervolgens de afleverbon bij gezocht en de receptie stempelt de factuur af. De bon gaat samen met de factuur naar de directie die de factuur goed dient te keuren. De afleverbon die bij de levering wordt opgemaakt gaat na goedkeuring door naar de receptie. Zodra de directie de factuur heeft geaccordeerd gaat deze naar de boekhouding zodat de factuur betaald kan worden.

De verantwoordelijkheid van de controle van de bestelde goederen ligt bij verschillende personen. In principe is de directie verantwoordelijk voor de inkoop, maar de verantwoordelijkheid wordt ook nog wel eens gedelegeerd.

Voorraad machines/gereedschappen

Starreveld en van Leeuwen (2007), beschrijven het voorraadbeheer vanuit de gedachte dat iets dat uit het magazijn komt gebruikt wordt tijdens de werkzaamheden en dat het vervolgens niet nogmaals gebruikt kan worden. Zoals hierboven al is vermeld maakt Hein Heun als sloopbedrijf gebruik van machines en materialen die voor het overgrote deel eigendom van de organisatie zijn.

Qua financiële rapportage zit er een groot verschil tussen beide. Voorraden vallen onder de vlottende activa, terwijl machines en gereedschappen onder de vast activa horen. Toch bestaan deze verschillen procesmatig niet. Het enige verschil is dat de materialen op een gegeven weer terug komen zodat de “voorraad” weer opgeboekt moet worden. Dit gebeurt niet tot nauwelijks binnen Hein Heun. Gevolg is dat de (veelal dure) machines en gereedschappen vaak spoorloos zijn en soms zelfs helemaal niet meer terug komen. In hoofdstuk acht zal er daarom speciale aandacht worden besteed aan deze vorm van voorraad beheer.

Productieproces

Er zijn in het productieproces van Hein Heun globaal vier lagen te onderscheiden:

- Directie;
- Administratieve medewerkers;
- Projectleiders;
- Uitvoerders.

Wekelijks vullen de uitvoerders hun urenbriefjes in die ingeleverd worden bij projectleiders. Zo heeft de projectleider van iedere uitvoerder inzichtelijk hoeveel uren er op een project zijn gemaakt. De urenbriefjes worden vervolgens weer ingeleverd bij de administratieve medewerkers die de urenbriefjes inboeken.

Dit zou ook moeten gelden voor de machine-uren, maar dit is niet het geval. Tijdens de interviews werd aangegeven dat niet bijgehouden wordt hoeveel de machine wordt gebruikt op een project en wat zo'n machine kost per uur.

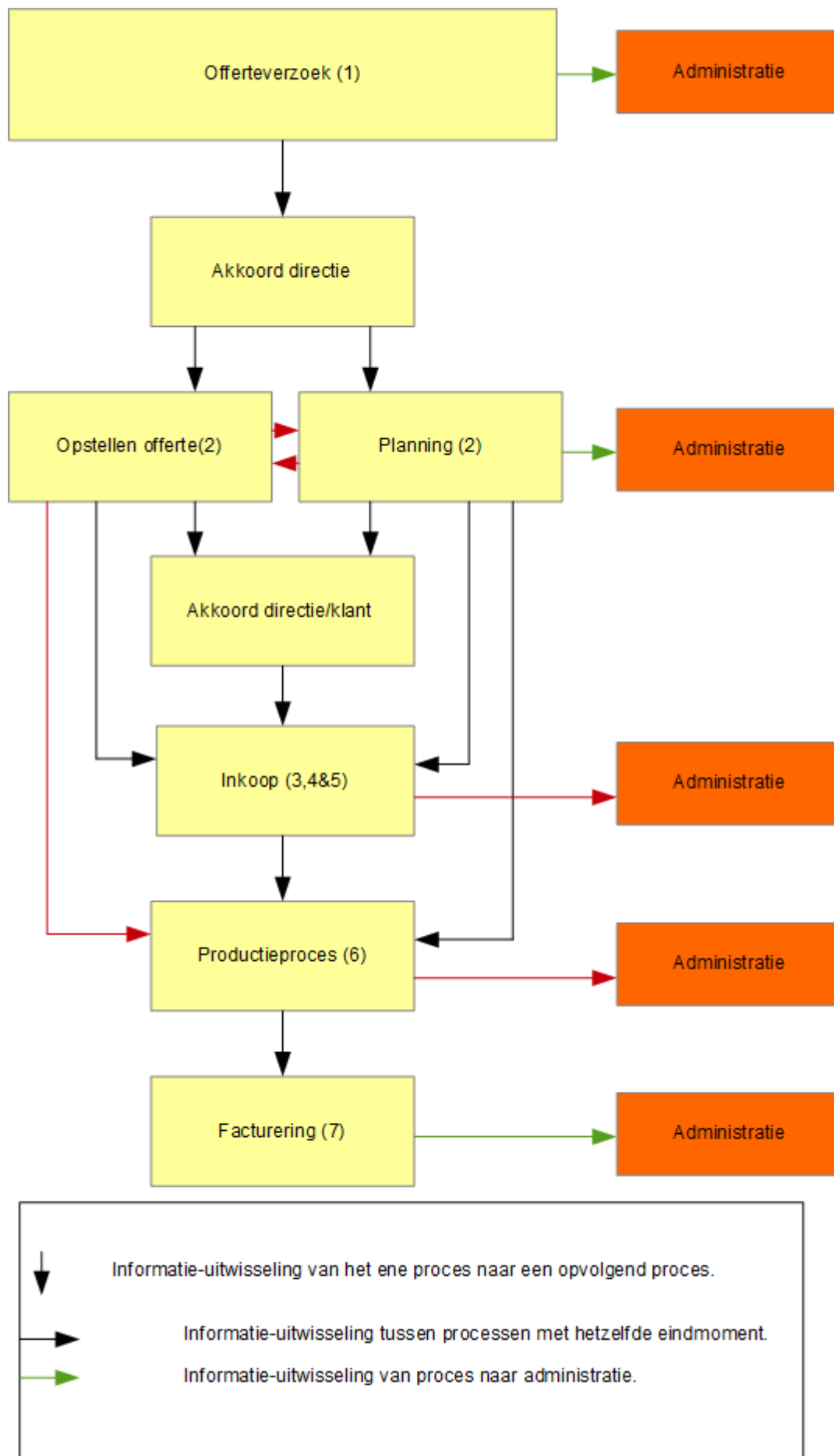
Afhankelijk van de omvang van het project moeten er tussentijdse rapportages richting klant en directie plaatsvinden. Richting klant lijkt dit allemaal prima te lopen, de projectleiders weten vaak precies hoever een project gevorderd is en of er extra werk uitgevoerd moet gaan worden dat niet in de offerte is meegenomen. De tussentijdse rapportage richting de directie zou ook inzichtelijk moeten geven hoe het staat met de bestede kosten ten opzicht van de begroting. Tijdens de interviews werd aangegeven dat dit soort analyses nauwelijks gemaakt worden.

Facturering

Facturering dient plaats te vinden nadat een projectfase is afgerond, of in het geval van een klein project ineens achteraf. Voordat de facturering plaats kan vinden moeten alle administratieve handelingen bij Hein Heun intern worden afgerond. Tijdens één van de interviews werd aangegeven dat dit vaak te lang duurt. Dit heeft zowel interne als externe oorzaken, zo komt het bijvoorbeeld geregeld voor dat de leveranciers van Hein Heun laat zijn met factureren waardoor Hein Heun zelf ook nog niet kan factureren. Het gevolg is dan de factuur later naar de klant gaat en dus dat er ook later betaald wordt.

Zodra de slottermijn is gefactureerd wordt het project als afgerond beschouwd. Op dat moment zou de nacalculatie plaats moeten vinden, maar dit wordt vaker niet dan wel gedaan. Als er al een nacalculatie plaatsvindt dan wordt dit onvoldoende gedocumenteerd.

Geconcludeerd kan worden dat de processen op zichzelf allemaal aanwezig zijn binnen de organisatie van Hein Heun. Echter gaat een administratieve organisatie verder dan alleen de aanwezigheid van de processen. In het begin van dit onderzoek is al aangegeven dat volgens Starreveld en van Leeuwen (2007) de doelstelling van een 'ideale' administratieve organisatie is om de organisatie goed te laten functioneren. Uit bovenstaande weergave van de situatie bij Hein Heun blijkt dat door een gebrekkige communicatie en vastlegging de organisatie niet optimaal functioneert. Onderstaand zal daarom nogmaals de schematische weergave van de administratieve processen worden weergegeven, maar nu zijn de bij Hein Heun afwezige of onvolledige communicatielijnen rood gemaakt. In hoofdstuk acht zal nader worden ingegaan op de aanpak van deze knelpunten in de organisatie.



Terugblik

In dit hoofdstuk is de huidige situatie bij Hein Heun vergeleken met de situatie zoals deze volgens de theorie zou moeten zijn. Hierbij valt op dat Hein Heun de processen op een dusdanige manier heeft ingericht dat ze individueel functioneren, maar dat de onderlinge communicatie onvoldoende is. Dit komt voornamelijk voort uit een slechte documentatie van voortgang en verbruik. Dit maakt het creëren van tussentijdse rapportages onmogelijk. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de informatie die wel doorkomt onvoldoende omdat deze niet op een uniforme wijze tot stand komt.

Er kan dus geconcludeerd worden dat voornamelijk de documentatie van en de communicatie tussen de processen nog flink verbeterd kan worden. Hierbij moet speciale aandacht worden besteed aan de documentatie van de voorraden die na afloop van het project weer terug moeten komen. Daarbij valt het voornamelijk op dat de betrouwbaarheid van de informatie onvoldoende is. Om dit te kunnen waarborgen dient het niveau van de interne controle verhoogt te worden. Hier zal in hoofdstuk zes nader op in worden gegaan.

6. Deel 3: Modellen voor projectbeheersing en interne controle

Dit hoofdstuk dient als beantwoording van de derde deelvraag: welke modellen voor projectbeheersing en interne controle passen bij Hein Heun?

Er bestaan meerdere opvattingen over de definitie van interne controle. De ene definitie gaat daarbij uit van de relatie tussen interne controle en de verschillende administratieve processen. Zo wordt onder andere door Starreveld en van Leeuwen (2007) de volgende definitie van interne controle gegeven: “De controle van de betrouwbaarheid van de door het informatiesysteem geproduceerde informatie ” (Starreveld en van Leeuwen, 2007).

Vaker wordt met interne controle, interne beheersing bedoelt. Dit rijkt veel verder dan het controleren van de betrouwbaarheid van informatie. Interne beheersing gaat over risicomanagement binnen het bedrijf. Daarmee moet niet voorbij worden gegaan aan het belang van een goede interne controle, maar het is wel duidelijk dat alleen een goede interne controle niet voldoende is. (PWC, interne controle, z.d.)

6.1 Interne controle

De eerder genoemde definities van interne controle/beheersing maken één ding duidelijk, alle maatregelen die deze systemen met zich meebrengen zijn gericht op het waarborgen van de kwaliteit van informatie. Risicomanagement kan immers pas goed uitgevoerd worden als de informatie waarop de beslissingen gebaseerd moeten worden betrouwbaar is.

Daarom wordt ook wel gezegd dat interne controle voornamelijk betrekking heeft op preventieve maatregelen. De processen worden zo ingericht dat de kans op fouten in een later stadium geminimaliseerd wordt. (Jans, 2001)

Eén van de belangrijkste maatregelen om de betrouwbaarheid van informatie te garanderen is de controletechnische functiescheiding. Dit zal verderop in dit hoofdstuk nader besproken worden.

6.2 Interne beheersing

De eerste vraag die gesteld zou moeten worden is; waarom zijn de juiste interne beheersmaatregelen zo belangrijk voor bedrijven? Ieder bedrijf heeft te maken met risico's, als er geen sprake is van risico dan zou iedereen het doen en valt er geen geld mee te verdienen. Deze risico's wil je als bedrijf natuurlijk zo veel mogelijk beperken. Interne beheersmaatregelen zijn gericht op het in kaart brengen en beheersen van risico's op het gebied van financiële verslaglegging. Heeft een bedrijf dit niet op orde en wordt de onderneming blootgesteld aan teveel risico's, dan keert zich dat vroeg of laat altijd tegen de onderneming.

Als we het over interne beheersing hebben is er één raamwerk dat er echt uitspringt en dat iedereen kent: het COSO raamwerk. Dit raamwerk wordt gesteund door alle belangrijke Amerikaanse instanties op het gebied van accountancy en financiën. Het raamwerk is bedoeld als hulpmiddel voor bedrijven om hun eigen beheersmaatregelen te toetsen.

Het eerste COSO raamwerk stamt uit in 1992, het geüpdatet raamwerk dat uit 2004 stamt legt meer de nadruk op interne beheersing als een onderdeel van het risicomanagement van het bedrijf. Dit raamwerk is geschikt voor kleine en grote bedrijven, hierdoor verschilt de manier waarop het raamwerk geïmplementeerd wordt wel sterk tussen verschillende bedrijven. Dit probleem hebben de ontwikkelaars van het COSO model ook onderkent waardoor er in 2006 een update is uitgebracht voor het toepassen van het COSO model binnen kleine bedrijven. In Nederland zien wij Hein Heun weliswaar als een middelgrote onderneming, maar in het licht van dit raamwerk zou het zomaar eens kunnen zijn dat Hein Heun gedefinieerd moet worden als een kleine onderneming.

PricewaterhouseCoopers (2006) onderscheidt een aantal karakteristieken van deze kleine bedrijven, namelijk:

- Relatief weinig bedrijfslijnen met een beperkt aantal producten;
- Compacte marketing focus (kan zowel het instrument als geografisch zijn)
- Bestuur wordt gevormd door de personen die ook eigenaar zijn;
- Weinig managementniveaus, maar een brede management verantwoordelijkheid van de bestuurders;
- Weinig complexe processen en protocollen;
- Weinig personeel, maar met een breed takenpakket.

Hein Heun voldoet aan al deze genoemde karakteristieken, daarnaast is het COSO raamwerk ontwikkelt om bedrijven te begeleiden bij het opzetten van een goede interne controle. Dit maakt het COSO raamwerk zeer geschikt om als basis te gebruiken voor de te implementeren controlemaatregelen bij Hein Heun.

In deze update uit 2006 gaan de ontwikkelaars van het raamwerk uit van de standaarden uit het raamwerk uit 1992. Om deze reden zal het verkorte COSO raamwerk worden besproken, de toevoegingen uit 2004 zullen alleen maar afleiden van de hoofdzaak.

In figuur 2 kunnen drie verschillende vakken worden onderscheiden, deze worden één voor één besproken.

Het bovenste vak onderscheidt drie verschillende categorieën doelstellingen:

- Bedrijfsprocessen (operating), functioneren de bedrijfsprocessen zoals ze horen te doen? Of is er ruimte voor verbetering in efficiëntie en effectiviteit?
- Financiële rapportages (financial reporting), is de financiële data betrouwbaar?
- Wet en regelgeving (compliance).



Figuur 2: COSO raamwerk voor interne beheersing

Dit is voor veel bedrijven de reden voor het implementeren van het COSO raamwerk. Deze doelstellingen moeten in alle lagen van de organisatie nagestreefd worden. Een simpel voorbeeld kan gegeven worden aan de hand van de structuur binnen Hein Heun. Voor de milieu B.V. van Hein Heun gelden strenge voorwaarden voor wat betreft wet en regelgeving, financieel gezien zijn er ook diverse eisen, maar doordat de milieu B.V. gezien wordt als een kleine vennootschap zijn er ook diverse vrijstellingen. De organisatie als geheel heeft echter te maken met strenge rapportagevoorschriften omdat zij gezien wordt als een middelgrote onderneming. Het personeel op de financiële afdeling dat hier zorg voor draagt heeft echter weer veel minder last van de specifieke wet en regelgeving waar de milieu B.V. aan moet voldoen.

Uit dit korte voorbeeld blijkt wel dat het implementeren van de juiste beheersmaatregelen zorgvuldig moet gebeuren. Iedere bedrijfstaking en iedere afdeling heeft behoefte aan haar eigen maatregelen. Een bedrijf dat over de hele organisatie op alle bovenstaande punten goede scores weet te behalen, heeft haar interne beheersmaatregelen op orde. De vraag is echter hoe je dat bereikt, hiervoor dient het voorste vlak van het COSO raamwerk.

Het voorste vlak op het raamwerk kent vijf lagen, ieder van deze lagen representeert een component van de bedrijfsvoering die van belang is voor de interne beheersing. Dit zijn de vijf componenten zoals ze in het oorspronkelijke raamwerk uit 1992 zijn opgenomen, maar ook de vijf componenten die door de ontwikkelaars worden onderscheiden voor de interne beheersing bij kleine ondernemingen.

PricewaterhouseCoopers (2006) is met een twintigtal maatregelen gekomen specifiek gericht op kleine bedrijven die voor het eerst in aanraking komen met interne controle. Deze maatregelen zullen hieronder uiteengezet worden.

Omgevingscontrole

Integriteit en ethische waarden

Voornamelijk voor het topmanagement is het van belang dat de integriteit en ethische waarden ontwikkeld en gerespecteerd worden. Met name op het gebied van de financiële verslaglegging is dit van groot belang.

Raad van bestuur

De raad van bestuur begrijpt en oefent overzicht uit op de wijze van de financiële verslaglegging en de daaraan gekoppelde interne beheersmaatregelen.

Management filosofie en stijl

De filosofie en stijl van het management zijn erop gericht om een effectieve beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.

Organisatie structuur

De organisatie is zo ingericht dat een effectieve financiële verslaglegging mogelijk is.

Financiële verslaglegging competenties

Er moet voldoende kennis op het gebied van financiële verslaglegging intern bij het bedrijf aanwezig zijn.

Autoriteit en verantwoordelijkheid

Zowel het management als de medewerkers krijgen een bij hun functie passende hoeveelheid verantwoordelijkheid en autoriteit om een goede beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.

Human resources

HR praktijken moeten ontwikkeld en geïmplementeerd worden om een goede beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.

Controle activiteiten

Doelstellingen financiële verslaglegging

Het management draagt zorg voor een heldere uitleg van de doelstellingen van de financiële verslaglegging. Op deze manier zijn de medewerkers in staat op de risico's te herkennen.

Risico's financiële verslaglegging

Het bedrijf identificeert en analyseert alle mogelijke risico's die de financiële verslaglegging kunnen beïnvloeden.

Risico op fraude

Tijdens het beoordelen van de potentiële risico's wordt er specifiek aandacht besteed aan risico's voortkomend uit fraude.

Risico beoordeling

Integratie met risico beoordeling

Er worden acties ondernomen om de risico's voor de financiële verslaglegging doelstellingen aan te pakken.

Selectie en ontwikkeling van controle activiteiten

Verschillende controle activiteiten worden geselecteerd en ontwikkeld, in ogenschouw nemende wat de kosten en de effectiviteit van deze maatregelen zijn.

Beleid en procedures

Beleid gerelateerd aan de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging wordt gecommuniceerd naar de gehele organisatie. Hierbij moet specifiek aandacht worden besteed aan overeenkomende procedures gericht op het uitvoeren van de bedoelingen van het management.

Informatie en communicatie

Financiële verslaglegging informatie

Belangrijke informatie wordt gebruikt en gedistribueerd door de gehele organisatie op een manier die ondersteunend is voor het bereiken van de doelstellingen

Interne beheersing informatie

Informatie die gebruikt kan worden voor andere beheersmaatregelen wordt gedistribueerd op een dusdanig manier dat het personeel er gebruik van kan maken bij het uitvoeren van hun beheersmaatregelen.

Interne communicatie

Een goede onderlinge communicatie is van groot belang voor de uitvoering van interne beheersmaatregelen, procedures en individuele verantwoordelijkheden op alle niveaus van de organisatie.

Externe communicatie

Zaken die het behalen van de doelstellingen van de financiële verslaglegging beïnvloeden worden besproken met derden.

Monitoren

Continue en separate evaluaties

Continue en/of separate evaluaties geven het management de kans om te beoordelen of de interne beheersing aanwezig is en functioneert.

Rapportage fouten

Fouten in de interne beheersing worden tijdig gecommuniceerd richting de verantwoordelijken, daarnaast wordt dit, als het gepast is, ook aan het management gerapporteerd.

Nu duidelijk is wat het COSO raamwerk precies inhoudt en hoe het geïmplementeerd zou kunnen worden is het tijd om te kijken naar de effecten van dergelijke controlemaatregelen. Jokipii (2009) heeft de relatie tussen de geïmplementeerde maatregelen uit het COSO raamwerk onderzocht op effectiviteit in verschillende omgevingen. Hiervoor is door Jokipii (2009) gebruik gemaakt van de contingency theorie. Deze theorie staat ook wel bekend als de 'best fit' theorie. De theorie stelt dat de geïmplementeerde, in dit geval controle, maatregelen in lijn moeten zijn met de rest van de bedrijfsvoering. Hierbij wordt gekeken naar de invloed van verschillende onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele (Delery & Doty, 1996). Deze theorie is ook onderzocht door McClean & Collins (2011). Zij onderzochten het effect van verschillende maatregelen op een viertal verschillende groepen werknemers. Uit hun resultaten is gebleken dat de maatregelen niet voor alle groepen werknemers effect hadden en dat daar waar ze wel effect hadden dit onderling ook nog verschilde.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de geïmplementeerde maatregelen (onafhankelijke variabele) een verschillend effect hebben op de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering (afhankelijke variabele), dit ondersteunt de contingency theorie.

Zoals gezegd heeft Jokipii (2009) dit uitgangspunt dus gebruikt om het COSO raamwerk in de praktijk te testen. In deze studie is bewijs gevonden voor de stelling dat het nut van interne controlemaatregelen afhankelijk is van de strategie van de organisatie en de manier waarop de interne beheersing is ingericht. Deze resultaten tonen aan dat de te implementeren maatregelen dus bij het bedrijf en de manier waarop de interne (beheersing)processen zijn ingericht aan moeten sluiten.

Terugblik

Het COSO-raamwerk blijkt zeer geschikt om de interne beheersingsmaatregelen van grote, maar ook van middelgrote en kleine bedrijven te toetsen. De toevoeging op het bestaande model dat speciaal is gericht op kleine bedrijven onderscheidt het COSO-raamwerk van andere interne controletoeetsen. In hoofdstuk zeven zal er verder in worden gegaan op de beheersing binnen Hein Heun.

Nu duidelijk is geworden wat interne beheersing precies inhoudt en waarom dit zo belangrijk is binnen de organisatie is het tijd om verder te kijken. Veel van de in deze paragraaf genoemde maatregelen zijn gericht op de wijze van managen van het bedrijf. Het doel van dit onderzoek is om met passende voorstellen te komen. Daarom zal in de volgende paragraaf worden gekeken naar de wijze van managen van familiebedrijven en de voor- en nadelen die daarbij komen kijken.

6.3 Managen van familiebedrijven

De vraag die op dit punt beantwoord moet worden is: Welke controlemaatregelen passen bij de strategie en structuur van Hein Heun? Hein Heun is zoals eerder gezegd een echt familiebedrijf, de kans dat maatregelen die in andere familiebedrijven werken ook bij Hein Heun werken is dus groter dan wanneer er willekeurig maatregelen uit diverse soorten bedrijven worden geïmplementeerd.

In hun artikel over het professionaliseren van familiebedrijven beginnen Stewart & Hitt (2012), met het uiteenzetten van de verschillen die er in de literatuur gevonden zijn tussen het management van familie en niet-familiebedrijven. In de onderstaande tabel staan de verzamelde uitkomsten.

	Nonfamily business	Family business	Representative citation
Ownership	Dispersed, nonkinship based No wedge between cash flow and ownership rights Well diversified	Concentrated, kinship based Wedge between cash flow and ownership rights Nondiversified	Achmad et al. (2009) Morck et al. (2005) Andres (2008)
Governance	Ownership and control split External influences on board Transparency, disclosure	Ownership and control united Internal dominance of board Opaqueness, secrecy	Sirmon et al. (2008) Parada et al. (2010) Gedajlovic et al. (2004)
Returns	Largely economically defined	Noneconomic outcomes important	Chrisman et al. (2010)
Rewards	No private benefits Minority shareholders protected Achievement, merit based Employees: Based on performance Universalistic criteria	Private benefits for family Minority shareholders exploited Ascription, nepotism based Family members: Indulged Particularistic criteria	Anderson and Reeb (2003a) Martinez et al. (2007) Beehr et al. (1997) Ram (1994) Chua et al. (2009)
Networks	External ties based on business Distinct business, family spheres Impersonal social responsibility	Embedded in kinship networks Role diffuseness Personalized social responsibility	Ingram and Lifschitz (2006) Lomnitz and Pérez-Lizaur, (1987) Muntean (2009)
Leadership	High turnover with market discipline Formally educated Succession draws on large pool	Entrenched, long tenured Trained on the job Succession draws on kinship pool	Oswald et al. (2009) Jorissen et al. (2005) Pérez-González (2006)
Careers	Salaried managers Shorter term career horizons	Family members Longer term career horizons	Galambos (2010) Benedict (1968)
Management	Delegation to professionals Rational, analytical Innovative Formalized, command and control	Autocratic Emotional, intuitive Rent-seeking, stifling innovation Organic, mutual accommodation	Greenhalgh (1994) Zellweger and Astrachan, (2008) Morck and Yeung (2003) Zhang and Ma (2009)

Tabel 1: Verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven Stewart & Hitt (2012)

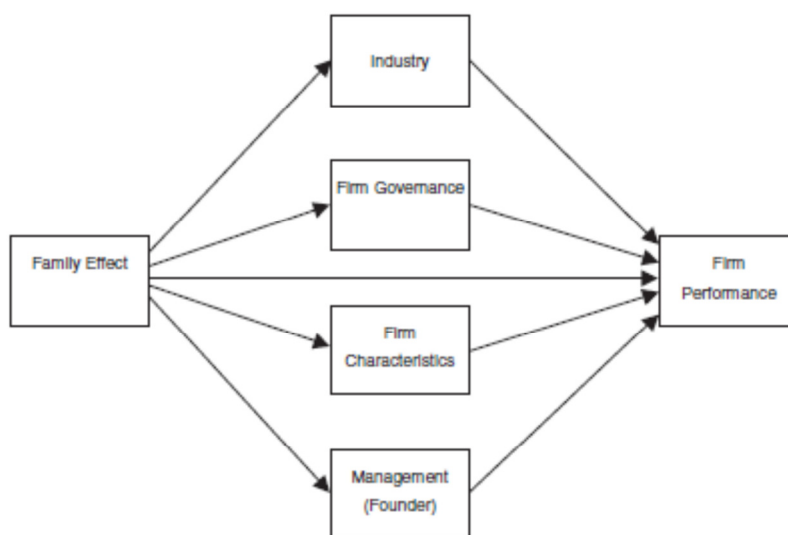
Het feit dat deze verschillen bestaan zegt niets over de kwaliteit van het management. Ook bedrijven die meer karakteristieken hebben van een familiebedrijf kunnen goed geleid worden een heel succesvol zijn. Toch toont het artikel van Tsao e.a. (2009) aan dat familiebedrijven die door het implementeren van Hoge Prestatie Werk Systemen (HPWS) proberen om minder op een traditioneel familiebedrijf te lijken dat deze bedrijven het beter doen dan de familiebedrijven die deze maatregelen niet implementeren. Zij presteren vaak zelfs beter dan de niet-familiebedrijven.

Op zichzelf is het management van een familiebedrijf niet het onderwerp van deze studie. Het kan echter wel dienen om de match tussen de controlemaatregelen en Hein Heun te verbeteren. Met andere woorden; de maatregelen moeten bij het bedrijf passen. De inzichten over de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven komen uiteindelijk dan ook zeer van pas bij het ontwikkelen van de verschillende maatregelen.

Uit tabel 1 blijkt tevens dat familiebedrijven vaak bestuurd worden volgens een zogenaamd top-down model. Er zijn veel artikelen geschreven over de verschillen tussen top-down en bottom-up management. Voor dit onderzoek is het voldoende om te weten dat familiebedrijven vaak een top-down structuur hanteren. Top-down houdt in dat het management de beslissingen neemt en dat de invloed daarop van het personeel minimaal is.

Dat familiebedrijven niet per definitie minder presteren dan de niet-familiebedrijven wordt beschreven in het artikel van Gibb Dyer (2006). In dit artikel wordt gekeken of het eigendom en management van een bedrijf in dezelfde handen een positieve of negatieve invloed heeft op de prestaties van de onderneming.

Eén van de tegenargumenten is dat het management niet geselecteerd wordt op kwaliteit maar op familiebanden. Daarbij wordt aangegeven dat het voor de familie moeilijker is om objectieve keuzes te maken dan voor derden. Hierdoor zou een traditioneel familiebedrijf nooit zo goed geleid kunnen worden als een familiebedrijf waarin de managementfuncties ook open staan voor derden. In figuur 3 is schematisch weergegeven welke factoren invloed kunnen uitoefenen op de prestaties van een bedrijf.



Figuur 3: Factoren met invloed op managementprestaties

Uit deze tabel blijkt dat de industrie, de wijze van besturen, bedrijfskarakteristieken en het management de meeste invloed uitoefenen op de prestaties van het bedrijf. Hiervan staan zeker de industrie en vaak ook de bedrijfskarakteristieken vast voor een eventuele externe manager. Dat houdt in dat het verschil gemaakt wordt in de manier van managen. Immers als de eigenaar ook de manager is ligt de wijze van besturen en managen op één lijn.

Uiteindelijk is de discussie over de prestatie van een manager uit de familie aan de ene kant en een externe manager aan de andere kant niet belangrijk voor dit onderzoek. Toch brengen de tegenstanders van familiebedrijven wel een interessant argument in. Werk van Faccio e.a. (2001) heeft aangetoond dat een manager uit de familie zijn keuzes op andere gronden zal baseren dan iemand die objectiever tegen het bedrijf aan kan kijken. Niet zelden ligt de financiële beloning hieraan ten grondslag, een externe partij zal namelijk een salaris ontvangen en is daardoor sneller geneigd om voor de korte pijn te kiezen dan een familiemanager die voor zijn salaris afhankelijk is van het resultaat van de onderneming. Hierdoor worden investeringen te vaak uitgesteld en zijn familiebedrijven minder innoverend en vernieuwend dan niet familiebedrijven.

Nu blijkt dat het management van familiebedrijven vaak minder rationele keuzes maakt is het interessant om nogmaals naar tabel 1 te kijken. Hieruit blijkt onder andere dat (bijna) alle macht bij het management ligt en dat de precieze rol van het management vaag is en niet gebonden aan grenzen Stewart & Hitt (2012). Met andere woorden: familiebedrijven maken lang niet altijd onderscheid tussen de uitvoerende en management taken.

Dit onderscheid is heel belangrijk voor de interne controle/beheersing van een onderneming. Hoe kan anders de betrouwbaarheid van de informatie worden vastgesteld als het management zichzelf controleert? Dit is een belangrijk inzicht voor dit onderzoek, een familiebedrijf zal deze functiescheidingen echt moeten waarborgen daar waar dit bij niet familiebedrijven vaker op een natuurlijke manier gaat.

Terugblik

De betrokkenheid van het management binnen een familiebedrijf is over het algemeen niet te evenaren voor niet familiebedrijven. Probleem daarbij is dat het management een te grote rol speelt binnen het bedrijf waardoor de uitvoerende en controlerende taak door één en dezelfde persoon worden uitgevoerd. Daarom zal in de volgende paragraaf aandacht worden besteed aan de functiescheidingen binnen een organisatie.

6.4 Functiescheidingen

Zoals opgemerkt in het onderdeel over het managen van familiebedrijven is het belangrijk dat de verschillende functies gescheiden blijven. Op deze functiescheidingen zal in dit onderdeel nader worden ingegaan. De vraag blijft echter hoe deze functiescheiding de kwaliteit van de processen in een organisatie kunnen waarborgen. Dat ontstaat eigenlijk vanzelf, door alle functies strikt gescheiden te houden en alle personeelsleden verantwoordelijk te houden voor zijn/haar eigen taken ontstaan er tegenstrijdige belangen in een organisatie (Jans, 2001).

Deze stelling wordt onderbouwd door het volgende voorbeeld, hiervoor wordt alleen naar de taken van een projectuitvoerder en die van de voorraadbeheerder gekeken. Een projectuitvoerder wordt afgerekend op de efficiëntie van het gebruik van de materialen, hij zal dus zo min mogelijk materialen op zijn project willen gebruiken. Dit zou ertoe kunnen leiden hij soms niet geheel eerlijk is over de hoeveelheid materialen die hij uit het magazijn haalt. Hij wordt immers niet afgerekend op een voorraadtekort, maar puur op het verbruik dat op papier staat. Echter wordt de voorraadbeheerder hier wel op afgerekend, hij zal dus nooit toestaan dat er minder materiaal op papier komt te staan dan dat er daadwerkelijk uit het magazijn verdwijnt. Aan de andere kant zal een projectuitvoerder nooit toestaan dat een voorraadbeheerder zijn voorraadtekort oplost door meer materialen op papier te zetten dan hij daadwerkelijk ontvangt, dat is immers niet in zijn belang.

Hieruit blijkt wel dat naast het scheiden van de functies vooral heel belangrijk is dat deze natuurlijke belangtegenstellingen in een organisatie aanwezig zijn. Dit ontstaat vooral doordat medewerkers op tegengestelde onderdelen worden afgerekend. Hiervoor geldt dus: als iedereen aan zichzelf denkt, wordt er aan iedereen gedacht. Dit gaat zeker op voor de betrouwbaarheid van de informatiestromen binnen een organisatie.

Uiteindelijk onderscheidt Jans (2001), de volgende functies:

- Beschikkende functie, bevoegdheid om de organisatie aan derden te binden (inkoop/verkoop)
- Bewarende functie, zorgdragen voor het bewaren van goederen en geldmiddelen (magazijnbeheerder)
- Registrerende functie, het vastleggen van gebeurtenissen
- Controlerende functie
- Uitvoerende functie

Deze bovenstaande functies moeten te allen tijde van elkaar gescheiden blijven om voldoende tegenstrijdige belangen in de organisatie te waarborgen.

Een veelvoorkomend probleem is dat organisaties te klein zijn om alle functies daadwerkelijk te kunnen scheiden. Voor Hein Heun geldt dit echter niet, met ruim 50 medewerkers en een management van vier personen zijn er voldoende mogelijkheden om de functies voldoende te scheiden.

Toch blijft het een probleem dat de managers te betrokken zijn bij het familiebedrijf.

Functiescheidingen zijn er juist op gericht om een belangentegenstellingen te creëren. Als de functies niet gescheiden zijn ontstaan er situaties waarin de manager een belangenafweging moet maken tussen het belang van de ene en het belang van de andere functie, deze situaties moet je te allen tijde voorkomen omdat de manager altijd het risico loopt te handelen op basis van sentiment.

Een praktisch voorbeeld hiervan is het faillissement van OAD. De hele reisbranche, inclusief de directeurs van OAD zelf waren het er over eens dat de branche de afgelopen jaren volledig op de kop is gezet door het online aanbieden van reizen voor zeer scherpe prijzen. Hierdoor liep de winstgevendheid van fysieke reisbureaus fors terug. Toch heeft OAD ondanks het tijdig signaleren van dit probleem nooit een adequate oplossing kunnen vinden. De band van de familie met het bedrijf en de branche waarin zijn opereerden hebben altijd verhinderd dat OAD zich puur is gaan richten op de gezonde takken van het bedrijf. Het gevolg is een faillissement, de gezonde tak van het bedrijf kon de verliesgevend onderdelen niet meer compenseren (Hellegers, 2014).

OAD is zo'n goed voorbeeld omdat zij meer dan voldoende potentie hadden in een aantal branches die gewoon winstgevend waren geweest. Goede scheiding van de belangen had op een gegeven moment ervoor moeten zorgen dat OAD de ongezonde takken af had gesneden. Een dergelijke situatie moet Hein Heun te allen tijde zien te voorkomen. Daarom zijn functiescheidingen, zeker binnen een familiebedrijf cruciaal.

Terugblik

Het voorbeeld van OAD maakt pijnlijk duidelijk wat de gevaren van een familiebedrijf zijn. Juist bedrijven waar de scheiding van functies van nature al slecht geregeld is zouden heel kritisch moeten zijn op de manier waarop zij omgaan met deze problematiek. In hoofdstuk zeven zal er worden ingegaan op de functiescheidingen binnen Hein Heun.

In de volgende paragraaf zal worden gekeken naar de verbandscontroles binnen een organisatie. Verbandscontroles zijn niet rechtstreeks gerelateerd aan functiescheidingen, maar wel heel belangrijk voor de zuiverheid van de informatie en derhalve zeker relevant in de hoofdstuk over interne beheersing/controle.

6.5 Verbandscontroles

De aanwezigheid van de juiste verbandscontroles is van groot belang voor een organisatie. Verbandscontroles zijn de verbindingen die aanwezig zijn tussen verschillende processen. Voor een serie/stuk organisatie als Hein Heun kunnen bijvoorbeeld de volgende verbandscontroles aanwezig zijn:

Afgifte materialen uit voorraad/magazijn → Opboeking gebruikte grondstoffen op project.

Directe machine-uren volgens urenbriefjes → Opboeking machine-uren op project.

Directe manuren volgens urenbriefjes → Opboeking manuren op project.

Bij de manuren wordt vaak ook nog onderscheid gemaakt tussen shoptime en jobtime, dit is het verschil tussen de aanwezige uren (shoptime) en de tijd die er echt gewerkt wordt aan het project (jobtime). Dit onderscheid kan bijvoorbeeld interessant zijn als er veel werkzaamheden verricht worden die niet op het project kunnen worden geschreven, dit geeft bedrijven de mogelijkheid om de kosten van een project nog nauwkeuriger in kaart te kunnen brengen. (Starreveld & van Leeuwen, 2007).

Als deze verbandscontroles consequent op alle projecten aanwezig zijn in een organisatie, krijgt de administratie een perfect overzicht van de gebruikte materialen en uren op een project. Deze kunnen vergeleken worden met de voorcalculatie en/of met andere projecten. Op basis daarvan zou een verschillenanalyse gemaakt moeten worden. Hiermee krijg je antwoord op vragen als hoe kan het dat ik op het ene project winst maakt ten opzichte van mijn voorcalculatie en op het andere verlies. Deze analyses zorgen ervoor dat een organisatie op ieder moment blijft leren van haar ervaringen uit het verleden. Als er geen verbandscontroles aanwezig zijn is er ook geen goede vergelijking mogelijk, dit maakt een goede vergelijking tussen verschillende projecten nagenoeg onmogelijk.

Terugblik

Voorafgaand aan deze paragraaf werd al aangegeven dat verbandscontroles belangrijk zijn om de zuiverheid van de informatie te waarborgen. Uit de theorie is gebleken dat met name het leereffect verdwijnt als er geen verbandscontroles aanwezig zijn. Vergelijken van informatie heeft immers alleen nut als je informatie vergelijkt die op dezelfde manier tot stand is gekomen.

In het volgende hoofdstuk zal er in worden gegaan op de interne controle/beheersing bij Hein Heun.

7. Deel 4: Interne controle bij Hein Heun

Dit hoofdstuk dient als beantwoording van de volgende deelvraag: hoe is de projectbeheersing en interne controle bij Hein Heun geregeld?

Hein Heun kenmerkt zich door een top-down structuur, het management bepaalt de koers van het bedrijf en beslist ook op welke manier deze koers gevaren wordt. Met de jarenlange ervaring van de familie Heun in de sloopindustrie is er best iets voor een dergelijke structuur te zeggen. Waarom zou je de werknemers het wiel opnieuw uit laten vinden als je zelf al weet hoe de markt werkt.

Tijdens de interviews is ook niet het beeld ontstaan dat de werknemers veel problemen hebben met de huidige structuur van de organisatie. Men realiseert zich dat Hein Heun een familiebedrijf is en dat deze typische structuur daar nou eenmaal bij hoort. Medewerkers gaven echter wel aan dat de interne aansturing en de communicatie voor verbetering vatbaar is, dit past dan weer niet in een top-down organisatie. Het is voor de organisatie dan ook belangrijk dat er voor een heldere structuur wordt gekozen en dat de manier waarop de processen worden ingericht hier bij passen.

Zoals tijdens het literatuuronderzoek ook al besproken is geeft het COSO model aan op welke onderdelen een organisatie in control moet zijn om de kwaliteit van de financiële verslaglegging te waarborgen. Na iedere onderdeel zal worden aangegeven welke maatregelen Hein Heun wel (groen), deels (oranje) of helemaal niet (rood) heeft ingevoerd. Dit helpt om de juiste maatregelen te selecteren die nog geïmplementeerd moeten worden. Hier zal in hoofdstuk acht nader op in worden gegaan.

Omgevingscontrole

De huidige structuur van Hein Heun is niet ideaal om de kwaliteit van de financiële verslaglegging te waarborgen, dit is zeker voor verbetering vatbaar. Daarnaast is het zo dat het management veel verschillende taken uitvoert, maar toezicht houden op de financiële rapportages hoort daar niet bij.

Integriteit en ethische waarden

Voornamelijk voor het topmanagement is het belang dat de integriteit en ethische waarden ontwikkeld en gerespecteerd worden. Men name op het gebied van de financiële verslaglegging is dit van groot belang.

Raad van bestuur

De raad van bestuur begrijpt en oefent overzicht uit op de wijze van de financiële verslaglegging en de daaraan gekoppelde interne beheersmaatregelen.

Management filosofie en stijl

De filosofie en stijl van het management zijn erop gericht om een effectieve beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.

Organisatie structuur	<i>De organisatie is zo ingericht dat een effectieve financiële verslaglegging mogelijk is.</i>
Financiële verslaglegging competenties	<i>Er moet voldoende kennis op het gebied van financiële verslaglegging intern bij het bedrijf aanwezig zijn.</i>
Autoriteit en verantwoordelijkheid	<i>Zowel het management als de medewerkers krijgen een bij hun functie passende hoeveelheid verantwoordelijkheid en autoriteit om een goede beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.</i>
Human resources	<i>HR praktijken moeten ontwikkeld en geïmplementeerd worden om een goede beheersing van de financiële verslaglegging mogelijk te maken.</i>

Controle activiteiten

Het management van Hein Heun is niet primair gericht op het in kaart brengen van de financiële risico's en op het overbrengen op het personeel. Als voorbeeld geldt hier de voorraad, er is een significante hoeveelheid voorraad aanwezig op de balans, maar de gronden waarop deze wordt vastgesteld zijn voor iedereen onduidelijk. Dat soort zaken kunnen een groot risico met zich meebrengen.

Doelstellingen financiële verslaglegging	<i>Het management draagt zorg voor een heldere uitleg van de doelstellingen van de financiële verslaglegging. Op deze manier zijn de medewerkers in staat op de risico's te herkennen.</i>
Risico's financiële verslaglegging	<i>Het bedrijf identificeert en analyseert alle mogelijke risico's die de financiële verslaglegging kunnen beïnvloeden.</i>
Risico op fraude	<i>Tijdens het beoordelen van de potentiële risico's wordt er specifiek aandacht besteed aan risico's voortkomend uit fraude.</i>

Risico beoordeling

Door het ontbreken van de controle activiteiten spreekt het eigenlijk voor zich dat de risico beoordelingen ook ontbreekt. Je kunt risico's immers pas verkleinen als je ze erkent.

Integratie met risico beoordeling	<i>Er worden acties ondernomen om de risico's voor de financiële verslaglegging doelstellingen aan te pakken.</i>
Selectie en ontwikkeling van controle activiteiten	<i>Verschillende controle activiteiten worden geselecteerd en ontwikkeld, in ogenschouw nemende wat de kosten en de effectiviteit van deze maatregelen zijn.</i>

Beleid en procedures

Beleid gerelateerd aan de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging wordt gecommuniceerd naar de gehele organisatie. Hierbij moet specifiek aandacht worden besteed aan overeenkomende procedures gericht op het uitvoeren van de bedoelingen van het management.

Informatie en communicatie

De onderlinge communicatie is onvoldoende volgens de meeste medewerkers. Hierdoor loopt de organisatie het risico dat de controlemaatregelen onvoldoende begrepen worden en niet goed op elkaar aansluiten.

Financiële verslaglegging informatie

Belangrijke informatie wordt gebruikt en gedistribueerd door de gehele organisatie op een manier die ondersteunend is voor het bereiken van de doelstellingen.

Interne beheersing informatie

Informatie die gebruikt kan worden voor andere beheersmaatregelen wordt gedistribueerd op een dusdanig manier dat het personeel er gebruik van kan maken bij het uitvoeren van hun beheersmaatregelen.

Interne communicatie

Een goede onderlinge communicatie is van groot belang voor de uitvoering van interne beheersmaatregelen, procedures en individuele verantwoordelijkheden op alle niveaus van de organisatie.

Externe communicatie

Zaken die het behalen van de doelstellingen van de financiële verslaglegging beïnvloeden worden besproken met derden.

Monitoren

Evaluaties en rapportages van fouten vinden wel plaats, maar niet frequent genoeg en niet organisatie breed.

Continue en separate evaluaties

Continue en/of separate evaluaties geven het management de kans om te beoordelen of de interne beheersing aanwezig is en functioneert.

Rapportage fouten

Fouten in de interne beheersing worden tijdig gecommuniceerd richting de verantwoordelijken, daarnaast wordt dit, als het gepast is, ook aan het management gerapporteerd.

De bovenstaande analyse schetst het grootste probleem van Hein Heun op dit moment en dat is dat iedere (gestructureerde) vorm van interne controle ontbreekt. Dit blijkt, naast bovenstaande analyse, onder andere uit de volgende bevindingen:

- Er is zelden een nacalculatie aanwezig.
- Opbouw van de kostprijs is tijdens een project voor de projectleiders onvoldoende inzichtelijk.
- Beslissingen worden onvoldoende in overleg met de verschillende verantwoordelijken genomen.

Al deze bevindingen gaan over communicatie en de aanwezigheid van rapportages. Deze twee zaken zullen dan ook de basis vormen van het volgende hoofdstuk waarin een advies zal worden uitgebracht.

Functiescheidingen

Naast de verschillende controlemaatregelen uit het COSO raamwerk zijn ook de functiescheidingen en verbandscontroles besproken tijdens het literatuuronderzoek. In essentie zijn de functiescheidingen voldoende aanwezig bij Hein Heun. Het komt wel eens voor dat door een langdurige afwezigheid enkele taken worden overgenomen door andere personeelsleden, maar over het algemeen heeft iedereen zijn eigen taak binnen de organisatie en is dit duidelijk gescheiden.

Op het punt van het creëren van tegenstrijdige belangen spelen er een aantal problemen op. Zo is het onduidelijke wie er verantwoordelijk is voor de voorraad, een gevolg daarvan is dat het belang van de voorraadbeheerder niet gewaarborgd wordt en dat de voorraad hierdoor onvoldoende betrouwbaar is. Ook hiervoor geldt, evenals in het onderdeel van Starreveld besproken, dat de voorraad bij Hein Heun breder gezien moet worden dan alleen voorraad grondstoffen en/of handelsgoederen. Dit verandert echter niets aan het probleem, ook een voorraad activa moet voldoende gedocumenteerd worden en vormt derhalve een belang dat gewaarborgd dient te worden.

Daarnaast speelt het probleem dat het management geregeld diverse personeelsleden overruled, dit komt bijvoorbeeld voor bij de calculators. Hierdoor wordt het belang van de calculator (een calculatie opstellen waar de organisatie geen verlies op maakt), geschonden door dat van de verkopers (zoveel mogelijk projecten verkopen). Als beide belangen erkent zouden worden kun je het aantal verliesgevende projecten fors verminderen. Doordat de directie verantwoordelijk is voor de verkoop en daarbij ook het recht heeft om de offerte aan te passen ten opzichte van de calculatie, vergroot je het risico op verliesgevende projecten.

Verbandscontroles

Uit de interviews is gebleken dat de verbandscontroles bekend zijn bij diegenen die verantwoordelijk zijn voor de administratieve kant van de projecten. Het viel op dat de verbandscontroles die direct te maken hebben met de financiële verslaglegging die inzichtelijk is voor externen (met andere woorden, posten die in de jaarrekeningen verschijnen) consequent worden geboekt. Aan de andere wordt er onvoldoende aandacht besteed aan de verbandscontroles die betrekking hebben op de financiële verslaglegging bedoelt voor intern gebruik. Zo worden de manuren op de projecten consequent ingeboekt, maar ontbreken bijvoorbeeld de machine-uren. Hierdoor kunnen de interne rapportages nooit compleet zijn en zijn ze dus ook niet aanwezig.

Terugblik

Het is typerend voor de organisatie van Hein Heun dat de controlemaatregelen in ruim twee kantjes besproken kunnen worden, dit komt door de afwezigheid van dergelijke maatregelen.

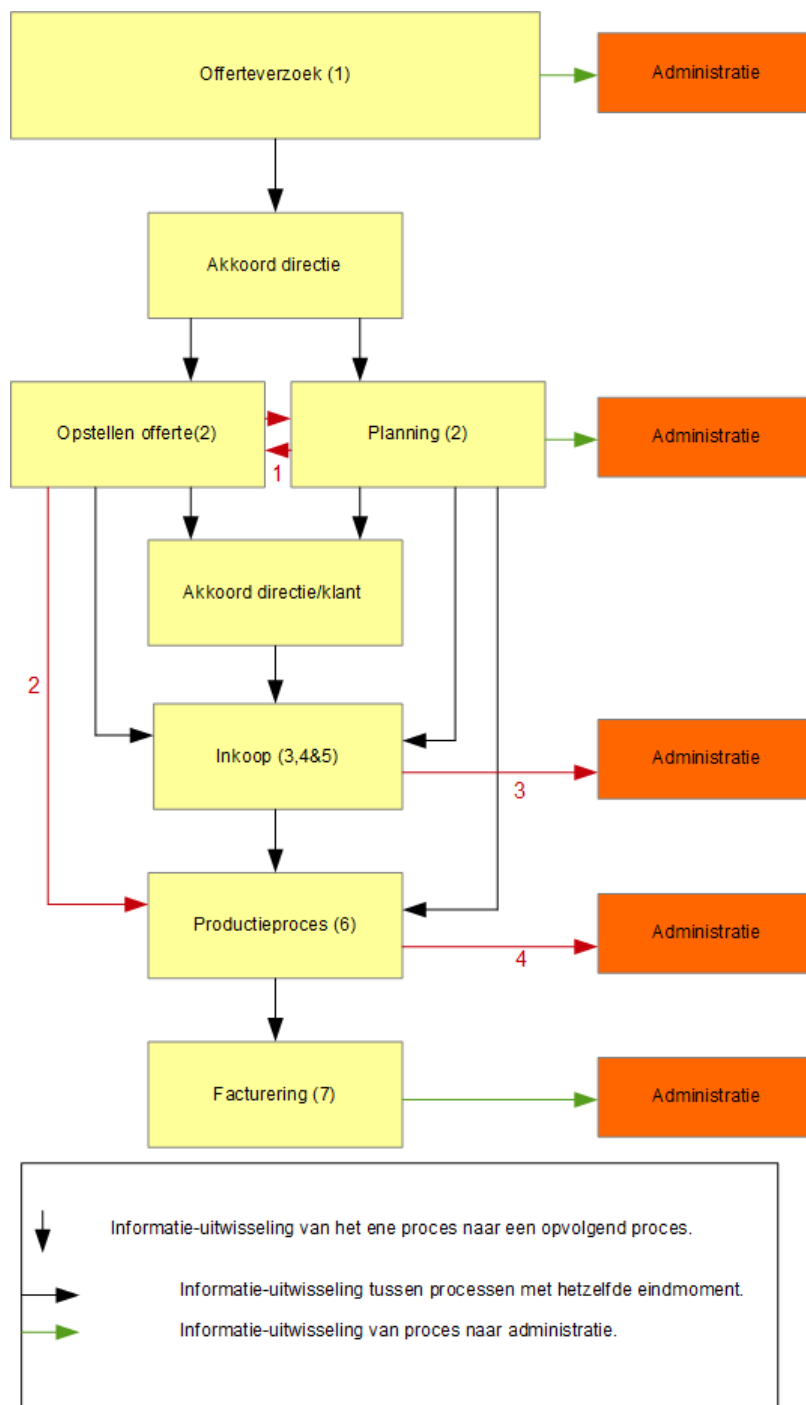
Het volgende hoofdstuk bestaat uit twee delen. In het eerste deel zal een advies worden gegeven met als doel om de interne processen volledig op elkaar aan te sluiten. De conclusie uit het eerste deel van dit onderzoek was dat (nagenoeg) alle processen aanwezig zijn, maar dat ze niet op elkaar aansluiten. Om dit te verbeteren worden een aantal passende maatregelen voorgesteld.

Met betrekking tot de interne controle/beheersing heeft Hein Heun nog een grote achterstand in te halen. In het volgende hoofdstuk zal met name gekeken worden naar de maatregelen die genomen moeten worden om het bedrijf op korte termijn een beter inzicht te geven in haar eigen administratie. Daarnaast zal er gericht advies worden gegeven op het gebied van de functiescheidingen. Dit is namelijk een bekende valkuil bij familiebedrijven.

8. Deel 5: Raamwerk voor de projectbeheersing en interne controle

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de volgende deelvraag: welke maatregelen moet Hein Heun nemen om de organisatie beter te laten functioneren?

Het advieshoofdstuk wordt onderverdeeld in twee paragrafen, de eerste richt zich op de verbetering van de processen binnen Hein Heun en de tweede richt zich op het verbeteren van de interne beheersing/controle bij Hein Heun. In het eerste deel worden puntsgewijs de rode lijnen besproken.



Advies met betrekking tot inrichting processen

Zoals eerder in het onderzoek al geconstateerd is zijn de processen allemaal aanwezig binnen Hein Heun, maar is vooral de communicatie tussen en de vastlegging van deze processen onvoldoende geregeld. Hiertoe zijn vier pijnpunten geïdentificeerd die hieronder stuk voor stuk behandeld worden. De nummering refereert naar de nummers in bovenstaande situatieschets. Naast de problemen die inzichtelijk zijn in het schema, speelt ook nog het probleem van de samenvoeging van het offerteproces en de voorcalculatie, ook op dit punt wordt een advies uitgebracht.

1: Communicatieproces voorcalculatie - planning

Op dit moment wordt de planning onvoldoende betrokken bij de voorcalculatie. Zoals eerder gezegd is 50% van de planning ad hoc, dat is echt te veel om niet in de problemen te komen. Zeker de grote projecten moeten vooraf altijd besproken worden met de planning alvorens er een offerte wordt uitgebracht. Dat vooroverleg is ook geregeld wel aanwezig, maar toch gaat het nog vaak fout.

Advies:

- Iedere offerte die wordt verzonden moet voor akkoord worden getekend door de planning.
- De directie zal de offerte pas accorderen zodra de planning voor akkoord heeft getekend.

2: Communicatieproces voorcalculatie – productieproces

Dit proces werkt twee kanten op. Tijdens het productieproces ontbreekt namelijk inzicht in de voorcalculatie en missen de projectleiders het gevoel of ze al dan niet goed bezig zijn. Daarnaast mist de calculatie de input om tot een juist nacalculatie te komen. Omdat dit nauw verband houdt met de registratie van het productieproces wordt het advies hierbij ingevoegd.

3: Registratieproces inkoop materiaal op voorraad en project

Zoals in het vorige hoofdstuk al is geconstateerd wordt het belang van de voorraadbeheerder niet voldoende gewaarborgd omdat niemand hier direct verantwoordelijk voor is en er dus ook niemand op afgerekend wordt.

Dit is bij een groot bedrijf als Hein Heun niet zomaar op te lossen door een medewerker aan te nemen die hier verantwoordelijk voor is. Veel van de materialen worden op het project afgeleverd en andere materialen worden weer afgeleverd bij de verschillende voorraadlocaties.

Om het voorraadbeheer uiteindelijk voldoende betrouwbaar te krijgen is het belangrijk dat er eerst een duidelijke startpositie in kaart wordt gebracht, dat wil zeggen dat duidelijk moet worden hoeveel voorraad er op het startmoment precies aanwezig is. Vervolgens is het belangrijk dat er één iemand in

de organisatie (of één iemand per voorraadlocatie) verantwoordelijk wordt gemaakt. Dat houdt in dat hij/zij dient te tekenen voor alle voorraad die de locatie verlaat. De verantwoordelijke controleert de hoeveelheid meegenomen voorraad en tekent vervolgens ook alleen als de bijbehorende formulieren de juiste hoeveelheid aangeven. Hij/zij draagt er vervolgens zorg voor dat de voorraad wordt afgeboekt en de hoeveelheid materialen op het juiste project wordt opgeboekt (dit is afhankelijk van wie de materialen heeft meegenomen en waarvoor). Als er nieuwe voorraad geleverd wordt geldt dit natuurlijk ook, maar dan worden de voorraden en de crediteuren opgeboekt. Dit op- en afboeken kan ook door de boekhouding worden verzorgd.

Voor de voorraad op project geldt hetzelfde, met het verschil dat het hier direct duidelijk is wie er tekent voor ontvangst: de projectleider. Bij binnenkomst van de verschillende materialen tekent de projectleider voor ontvangst en hij/zij controleert op dit moment ook direct de levering. Om goed inzichtelijk te krijgen hoe een project ervoor staat is het belangrijk dat deze pakbon door de administratie/boekhouding op het juiste project wordt ingeboekt.

Daarnaast is er in de loop van het onderzoek geconcludeerd dat Hein Heun voornamelijk beschikt over een groot aantal machines en gereedschappen die hergebruikt kunnen worden. Omdat de uitgifte van machines en gereedschappen niet in de reguliere boekhouding verwerkt kan worden zal dit in Excel bijgehouden moeten worden. Daarnaast helpt het consequent registreren van alle gebruikte machine-uren bij het opstellen van een nacalculatie. Dit zal mee worden genomen in het advies.

Advies

- Eénmalig in kaart brengen wat de correcte voorraadpositie is.
- Per voorraadlocatie één verantwoordelijke aanwijzen voor het juist documenteren van mutaties in de voorraad. Voor de leveringen op een project is dit de projectleider.
- Deze documentatie doorzetten naar de boekhouding die zorg draagt voor het op de juiste manier op- en afboeken van de voorraden.

Advies met betrekking tot gereedschappen/machines

- Eénmalig in kaart brengen wat er aanwezig is aan machines en gereedschappen.
- Deze totalen in Excel registreren waarbij aan wordt gegeven welke gereedschappen/machines nog in het magazijn staan in welke op een project worden gebruikt.
- Het hoofd van het magazijn moet tekenen voor uitgifte van materialen. Dit wordt vastgelegd op een uitgifte bon en vervolgens geregistreerd in het Excelbestand.

4: Registratieproces productieproces - administratie

Het invullen van de urenbriefjes door de werknemers gaat op dit moment keurig volgens de soll situatie. De directie is van mening dat het wel wat sneller zou mogen gaan, maar dat is voor het proces zelf geen probleem.

Het invullen van de urenbriefjes voor machines is wel een probleem. Dit wordt niet of onvoldoende gedaan. Doordat deze briefjes ontbreken is het niet duidelijk wat de kosten op een project exact zijn en of het bijvoorbeeld niet goedkoper is om de machines te huren in plaats van te kopen.

Advies

- Projectleider zorgt aan het begin van iedere week dat er urenbriefjes aanwezig zijn voor alle machines die brandstof en/of elektriciteit verbruiken.
- Aan het eind van de week (of aan het eind van het project) verzamelt de projectleider alle urenbriefjes.
- Boekhouding boekt aan de hand van deze urenbriefjes de machine-uren op het project in.

Er zijn veel manieren om de totale machinekosten vervolgens toe te wijzen aan de verschillende projecten. Omdat het voor Hein Heun praktisch geregeld moet worden kunnen de totale kosten het beste op basis van het aantal geregistreerde uren over de projecten verdeeld worden. Hierbij is het van belang dat niet alleen kosten voor elektriciteit en brandstof over de projecten worden verdeeld, maar ook de afschrijving van deze materialen.

Advies met betrekking tot relatie voorcalculatie – productieproces

- Projectleider moet bij de start van een project beschikken over de meeste gedetailleerde voorcalculatie die er is gemaakt.

De berekening van de kostprijs was op het ontbreken van de machinekosten na volledig. Als bovenstaande adviespunten ingevoerd en vervolgens consequent uitgevoerd worden heeft Hein Heun met één druk op de knop inzichtelijk wat een project op de verschillende onderdelen heeft gekost. Dit stelt Hein Heun in staat om een correcte nacalculatie op te stellen. Deze uitkomsten moeten vervolgens geregeld intern besproken worden zodat zij als leercurve voor volgende projecten kunnen dienen.

In hoofdstuk vier is al kort gesproken over het kritieke pad. Voor Hein Heun geldt dat de offerte vaak een bindende prijsafspraken is tenzij de klant foutieve informatie heeft verstrekt. Het samenvoegen van deze fasen zorgt er dus nu voor dat Hein Heun zelf het risico draagt van foutieve inschattingen. Een voorcalculatie heeft namelijk altijd te maken met onzekerheid, hoe eerder de offerte wordt afgegeven, des te groter deze onzekerheid.

Advies met betrekking tot samenvoegen voorcalculatie – offerte

- Posten in de offerte die op basis van de voorcalculatie nog niet zeker genoeg zijn moeten worden opgenomen als stelpost. Hierbij wordt precies aangegeven wat het minimale en maximale bedrag is voor dit onderdeel en waar dit van afhangt. Zo verlegt Hein Heun het risico van een foutieve inschatting deels naar de klant. Bij het opstellen van deze stelposten moeten die kritische factoren uit hoofdstuk vier in ogenschouw worden genomen.

Advies met betrekking tot interne controle

Er is in het vorige hoofdstuk geconcludeerd dat de interne controle bij Hein Heun onvoldoende aanwezig is. Voor zover er al maatregelen aanwezig zijn, maken zij geen deel uit van een geheel om de betrouwbaarheid van de informatie waarborgen.

Er is gebleken dat Hein Heun vele van de voorgestelde maatregelen uit het COSO raamwerk niet heeft geïmplementeerd. Het advies is onderverdeeld in de verschillende onderdelen van het COSO raamwerk.

Bij de start van dit onderzoek is aangegeven dat wordt gezocht naar passende maatregelen om de administratieve processen en interne controle op een dusdanig niveau te krijgen dat zij het functioneren van de organisatie ondersteunen in plaats van belemmeren. Ondanks de hiaten in de interne controle die uit hoofdstuk zeven zijn gebleken hebben een aantal van de maatregelen uit het COSO raamwerk niet de hoogste prioriteit voor Hein Heun. De organisatie is nu niet geholpen bij een stortvloed aan maatregelen. Dit moet stap voor stap gebeuren. Derhalve zijn onderstaande adviespunten erop gericht om Hein Heun op een praktische manier een systeem voor de interne controle te laten implementeren. Dit dient niet om de interne controle de gehele organisatie te laten dekken, maar voornamelijk om de organisatie vertrouwd te laten worden met interne controle. Hierbij is het nu voornamelijk van belang dat er een bewustwording ontstaat van het belang van de interne controle, hier zijn de onderstaande maatregelen dan ook op gericht.

Advies omgevingscontrole

- Het management dient als uithangbord voor alle overige medewerkers, zij moeten extra kritisch zijn op hun eigen werk en daarbij het goede voorbeeld geven. Als iemand van het management iets uit het magazijn pakt zonder dit goed te noteren gaat op termijn iedereen dit doen.

Advies controle-activiteiten

- Er moet in alle lagen van de organisatie het besef ontstaan dat het belangrijk is om de boekhouding zo in te richten dat er met één druk op de knop tussentijdse cijfers gepresenteerd kunnen worden. Door alle kosten op de juiste projecten te verantwoorden en dit naast de voorcalculatie te leggen is dit goed haalbaar.
- Er moet voor ieder project een nacalculatie opgesteld worden waarvan de hele organisatie kan leren voor het volgende project. Als alle kosten op de juiste manier verantwoord worden kunnen de calculators direct zien waar hun inschattingen goed en fout waren. Zij kunnen dit dan meenemen in een volgend offertetraject waardoor de kans op fouten na iedere nacalculatie afneemt.

Advies risicobeoordeling

- De risico's met betrekking tot de financiële verslaglegging zijn al geanalyseerd in het eerste deel van dit hoofdstuk. Het implementeren van deze maatregelen zal leiden tot een forse afname van het risico op fouten in de verslaglegging.

Advies informatie & communicatie

- Tussentijdse rapportages zouden niet alleen op het management gericht moeten zijn. Meerdere medewerkers gaven tijdens het interview aan dat zij graag inzicht zouden willen in de resultaten van verschillende projecten. Door de resultaten duidelijk richting het personeel te communiceren krijgen zij meer gevoel bij de doelstellingen en zullen zij hier beter naar gaan handelen.

Advies monitoren

- Ondanks de keuze voor zo praktisch mogelijk implementeerbare maatregelen zal Hein Heun tegen problemen aanlopen bij de implementatie. Daarom dienen de resultaten continue besproken en geëvalueerd te worden.

Zoals uit nagenoeg alle adviespunten blijkt is het met name van belang dat het management daadwerkelijk de beschikking krijgt over tussentijdse cijfers en dat deze cijfers dan ook betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van deze cijfers moet onder andere gegarandeerd worden door de aanwezigheid van de juiste verbandscontroles. Zodra voorraden, urenbriefjes, gebruikte materialen, niet gebruikte materialen etc. allemaal op dezelfde manier worden verwerkt dan worden de kosten en opbrengsten in ieder geval op de juiste manier verantwoord. Ook hiervoor geldt dat dit op de juiste manier met het personeel gecommuniceerd moet worden zodat zij hier gevoel bij krijgen.

Zoals eerder gezegd zijn de meeste functiescheidingen en de daarbij horende tegenstrijdige belangen voldoende aanwezig bij Hein Heun. Toch blijkt dat voornamelijk op directie niveau deze scheiding niet altijd voldoende gewaarborgd wordt. In het waarborgen van deze tegenstrijdige belangen ligt voor de directie dan ook een belangrijke taak, zodra zij dit proces verstoren gaat de betrouwbaarheid van de administratie omlaag. De literatuur heeft aangetoond dat het management van een familiebedrijf beslissingen vaak minder rationeel neemt dan een externe manager dat zou doen. Beslissingen worden vervolgens genomen op basis van nostalgie, waarbij het totaal plaatje uit het oog wordt verloren.

Het advies hierin luidt dan ook dat de directie voor alle door Jans (2001) genoemde functies één iemand eindverantwoordelijk maakt. Hierbij moeten de functiescheidingen in ogenschouw genomen worden, het kan dus niet zo zijn dat er één iemand voor meerdere van de onderstaande functies verantwoordelijk is.

- Beschikkende functie, bevoegdheid om de organisatie aan derden te binden (inkoop/verkoop)
- Bewarende functie, zorgdragen voor het bewaren van goederen en geldmiddelen (magazijnbeheerder)
- Registrerende functie, het vastleggen van gebeurtenissen
- Controlerende functie
- Uitvoerende functie

Advies functiescheidingen

- De beschikkende functie wordt op dit moment vervuld door het management. Met betrekking tot de bewarende en registrerende functie is eerder in dit hoofdstuk al advies gegeven.
- Normaal gesproken zou de controlerende functie terecht komende bij de directie. Omdat de directie de beschikkende functie al vervult is dit niet mogelijk. Toch is het wenselijk dat één persoon binnen de directie vrij wordt gemaakt om toe te zien op de implementatie, uitvoer en uitbreiding van de controlemaatregelen. Dit kan het beste iemand zijn uit de jongste generatie.
- Omdat Hein Heun een familiebedrijf is, is het van belang dat er strak toezicht is op de beschikkende functie zodat men zeker weet dat contracten niet alleen op basis van nostalgie worden aangegaan. Dit is immers een valkuil van veel familiebedrijven. Deze functie kan het best samengevoegd worden met de controlerende functie.

Door de tegengestelde belangen die ontstaan tussen bovenstaande functies beschermt de organisatie zichzelf tegen situaties die het belang van het bedrijf schaden. Toch geldt uiteindelijk altijd dat je nooit honderd procent zekerheid hebt. Zelfs als het de organisatie lukt om tijdig alle bovenstaande maatregelen te nemen valt het niet te garanderen dat er af en toe foute beslissingen worden genomen. Hier zal in de risicoanalyse in hoofdstuk negen nader op in worden gegaan.

9. Risicoanalyse en vervolgonderzoek

Op basis van het uitgebreide literatuuronderzoek zouden de voorgestelde maatregelen in hoofdstuk acht als summier kunnen worden beschouwd. Hier is echter bewust voor gekozen, op dit moment is het voor Hein Heun het belangrijkste om de administratieve processen te optimaliseren en om op korte termijn een verbeterslag te realiseren op het gebied van de interne controle. Dit moet uiteindelijk leiden tot het sneller signaleren van verliesgevende projecten en het beperken hiervan in de toekomst.

Dit onderzoek is in eerste instantie praktisch ingestoken, toch is het resultaat heel erg gericht op de theorie. De maatregelen kunnen er op papier goed uitzien, maar de vraag is in hoeverre zij zich houden in de praktijk. Het zou daarom goed zijn om een aantal evaluatiemomenten in te plannen om de maatregelen, waar nodig, bij te kunnen sturen. Uiteindelijk kan Hein Heun dan uitgroeien tot een organisatie die in ieder geval een voldoende scoort op het gebied van de administratieve processen en interne controle.

Toch is dat slechts het begin, de maatregelen zijn er op gericht om de administratieve processen volledig te maken. Voor de interne controle geldt dat deze ook na de maatregelen nog niet volledig is. Een vervolgonderzoek zou zich, naar mijn mening, dan ook moeten richten op de verdere implementatie van een systeem voor de interne controle en de specifieke rol die de directie speelt in dit proces. Daarbij is het van belang dat de structuur van Hein Heun zo ingericht wordt dat deze ook echt past bij de top-down structuur van het management.

10 Bijlagen

10.1 Bijlage 1: Uitwerking interviews

In hoofdstuk drie zijn de verschillende processen, die van belang zijn voor een serie-stukproductiebedrijf, besproken. Om deze reden zal ik de interviews uitwerken aan de hand van de verschillende processen die eerder in het verslag geïdentificeerd zijn. Deze processen heb ik door middel van een zevental interviews in kaart geprobeerd te brengen. Deze interviews zijn gehouden met de directie, projectleiders en administratief medewerkers.

Offerteverzoek

Bij Hein Heun is de directie verantwoordelijk voor de acquisitie, dat houdt in dat er geen speciale verkoopafdeling bestaat. Uitzondering hierop is de bedrijfsleider van van Hal, hij gaf aan dat hij zelf ook veel in contact staat met 'de bouw' en dat hier vaak werk uit voortvloeit.

Zodra de directie een verzoek tot het opstellen van een offerte binnen heeft gekregen van een potentiële klant gaat deze offerte richting de calculators. Hein Heun beschikt over verschillende calculators die voor verschillende projecten de calculatie uitvoeren. Dat houdt in dat een slooproject door een andere medewerker wordt gecalculeerd dan een asbestsaneringsproject.

Hierbij werd wel aangegeven dat men in overleg bij grote drukte of bij ziekte deze werkzaamheden van elkaar over kan nemen. Daaruit kan dus geconcludeerd worden dat in ieder geval een aantal medewerkers op meerdere functies inzetbaar zijn.

Daarnaast gaf één van de calculators als een van zijn belangrijkste werkzaamheden op dat hij samen met een potentiële klant kijkt of er nog meer werk gedaan moet worden. Zo'n oorspronkelijke offerte kan dan dus uitgebreid worden met meerdere kleine offertes die allemaal meerwerk inhouden.

De calculatie waar die offerte op is gebaseerd gaat vervolgens naar de directie, de directie speelt deze offerte vervolgens door naar de potentiële klant. Daarbij werd door meerdere medewerkers wel aangegeven dat de directie een project soms goedkoper verkoopt dan de prijs die uit de calculatie kwam.

Tevens werd er aangegeven dat er bij het aannemen van de verschillende projecten slechts globaal naar de planning wordt gekeken. Daardoor heeft men niet snel genoeg inzichtelijk hoeveel ruimte er op bepaalde momenten in de planning is. De planning is momenteel dan ook voor 50% lange termijn en voor 50% ad hoc. Er werd aangegeven dat de planning weg hoort te komen bij de projectleiders.

Als verbetermogelijkheid gaven verschillende medewerkers aan dat de offerte compacter gemaakt zou moeten worden. Nu worden er nog teveel zaken aangehaald die niet van groot belang zijn voor de offerte.

Voorcalculatie

Het onderscheid tussen het offertetraject en de voorcalculatie is bij Hein Heun niet geheel duidelijk. De calculators gaven aan dat de prijs die uit de voorcalculatie komt in principe ook de prijs is die op de offerte zou moeten verschijnen. Daarbij werd ook aangegeven dat het wel eens voorkomt dat de directie vervolgens de prijs nog wijzigt, maar dit vindt dan pas plaats aan het eind van het proces.

Eén van de directieleden gaf tevens aan dat hij de huidige voorcalculatie te lang vindt. Hij zou graag zien dat deze compacter wordt opgesteld waardoor er tijdswinst behaald kan worden en waardoor de offerte uiteindelijk overzichtelijker is.

Inkoop manuren

Hein Heun maakt voornamelijk gebruik van derden tijdens de grote retail projecten. Zodra voldoende duidelijk is wanneer de inzet van externe manuren noodzakelijk is gaat de verantwoordelijke van het project hier mee aan de slag.

Inkoop materialen

Veel van de grote machines die nodig zijn voor de sloop zijn eigendom van Hein Heun. Dit houdt in dat deze machines niet gehuurd hoeven te worden, maar dat er nog wel rekening gehouden moet worden met de gebruikskosten van deze machines. Er werd door verschillende medewerkers aangegeven dat er op dit moment onvoldoende duidelijk is wat deze machines per uur kosten en dat er nooit echt goed is uitgezocht of het niet voordeliger kan zijn om deze machines een aantal weken per te huren.

De echte inkoop van de materialen loopt via verschillende schijven. De factuur wordt bij de receptie afgeleverd, hier wordt vervolgens de afleverbon bij gezocht en de receptie stempelt de factuur af. De bon gaat vervolgens samen met de factuur naar de directie die de factuur goed dient te keuren. Zodra de directie de factuur heeft geaccordeerd gaat deze naar de boekhouding zodat de factuur betaald kan worden.

Er werd aangegeven dat verschillende personen verantwoordelijk zijn voor de controle van de bestelde goederen. Uiteindelijk is de directie verantwoordelijk voor de inkoop van materialen, echter is het wel zo dat deze verantwoordelijkheden ook geregeld bij de lagere medewerkers komen te liggen. De afleverbon die vervolgens bij de levering wordt opgemaakt gaat na goedkeuring door naar de receptie.

Productieproces

Het klinkt wat vreemd om bij een sloopbedrijf over een productieproces te spreken. Toch is het sloopp proces wel degelijk ingericht als een productieproces. Daarom zal de term productieproces gewoon gebruikt blijven worden.

Als belangrijkste werkzaamheden gaven de projectleiders een aantal taken aan:

- Werkvoorbereiding
- Opstart projecten
- Overdracht richting uitvoerders
- Contact met opdrachtgevers
- Beheer financiële projectadministratie

Het contact met de opdrachtgevers is per project zeer wisselend. Bij grote projecten is er meestal om de vier weken contact met de opdrachtgever. Bij kleinere projecten is dit vaak alleen voor- en achteraf. De verslaglegging vindt continu plaats, dat wil zeggen dat de projectleider geregeld contact heeft met de directie over het betreffende project. Er worden geen tussentijdse rapportages opgesteld.

De risico's tijdens dit deel van het proces bestaan voornamelijk uit het niet tijdig constateren van afwijkingen en het feit dat het niet duidelijk is hoeveel uren er voor een bepaalde projectfase zijn begroot. Zo is het voor de projectleider zeer lastig om de voortgang van het project goed te volgen. Tevens werd vanuit de directie aangegeven dat er geregeld materialen blijven staan op de werkplaats.

Als mogelijke verbeteringen werden de volgende suggesties gegeven:

- Meer overleg met uitvoerders voor de start van het project
- Snellere communicatie tussen uitvoerders, projectleiders en calculators
- Uitvoerders inzicht geven in de calculatie
- In kaart brengen van de verschillen tussen voorcalculatie en werkelijk
- Verbeterde terugkoppeling naar projectleiders en uitvoerders

Daarnaast werd er aangegeven dat de projecten meestal worden aangestuurd door de directie. Als blijkt dat het niet mogelijk is om het project binnen het vastgestelde budget af te ronden probeert men dit nog recht te trekken door middel van meerwerk, dit is echter niet altijd mogelijk. Vaak gaat het in het voortraject al fout, de calculatie blijkt dan achteraf zeer nauwkeurig te zijn, maar het project is voor een lagere prijs verkocht.

Facturering

De facturering blijft uiteindelijk de eindverantwoordelijkheid van de directie, zij moeten een factuur (op een paar kleine dingen na) altijd accorderen voordat deze naar de klant kan. Hierbij duurt het opmaken van de verschillende termijnen volgens de directie te lang. Het streven is om iedere slottermijn twee weken na afloop van een project richting de klant te kunnen sturen. Door interne en extern factoren blijkt dit niet altijd mogelijk.

Als interne factor wordt aangegeven dat het verwerken van de urenbriefjes vaak te lang duurt. Als externe factor geldt voornamelijk dat de toeleveranciers heel laat zijn met factureren.

Na het opmaken van de slottermijn zou de nacalculatie plaats moet vinden. Dit wordt echter vaak overgeslagen bij Hein Heun. Toch geven voornamelijk de medewerkers op de hogere functies aan dat het belang van een goede nacalculatie niet moet worden onderschat.

Algemene opmerkingen

- De kostprijs moet terugkomen in de projectadministratie zodat tijdens de projecten inzichtelijk is in hoeverre men op schema ligt ten opzichte van het budget.
- Planning is zeer ad hoc, hier moet nog een verbeteringslag worden gemaakt. De planners gaven echter aan dat dit lastig te bewerkstelligen is.
- Er moet een betere interne aansturing van de medewerkers plaatsvinden. Dit moet uiteindelijk leiden tot een verbeterde bewustwording bij en het tonen van meer initiatief bij alle medewerkers.
- De beslissing om een project aan te nemen zou vaker moeten plaatsvinden in overleg met de planning.
- Men streeft naar een compactere offerte/vooralcalculatie.
- Bijna iedereen gaf aan dat de communicatie binnen het bedrijf verbeterd moet worden.
- Vooralcalculatie is niet altijd aanwezig (in het systeem).
- Projectadministratie zou beter geïntegreerd kunnen in Excel. Dit om makkelijker de overschrijding van budgetten te kunnen vaststellen.
- Er wordt niet eenduidig genoeg omgegaan met de aanschaf van materiaal. Daar tegenover staat dat er soms heel kritisch gekeken wordt naar kleine uitgaven.
- Het administratief systeem kan veel eenvoudiger.
- Voorraad in het eigen magazijn is onduidelijk.
- Er worden geen machine-uren bijgehouden.

Afwijkingen met van Hal

Van Hal is één van de dochterbedrijven van Hein Heun, inmiddels heet dit bedrijf dan ook officieel Hein Heun van Hal. Voor het gemak zal het hier bij van Hal worden gehouden.

Bij van Hal gebruikt men andere werkbonden en wordt er gebruik gemaakt van een ander financieel systeem. De belangrijkste processen lopen wel hetzelfde, tijdens de interviews werd er echter wel een beeld geschetst waaruit blijkt dat van Hal afwijkingen op projecten beter inzichtelijk heeft dan Hein Heun zelf. Dit kan natuurlijk veroorzaakt worden door de omvang, van Hal is namelijk een stuk kleiner dan Hein Heun.

Bij van Hal wordt er bijvoorbeeld wel gebruik gemaakt van een nacalculatie. Deze nacalculatie wordt vervolgens weer meegenomen in het volgende offertetraject. De bedrijfsleider gaf daarbij aan dat hij een zeer open relatie heeft met zijn klanten over de kostprijs. Als hij veel over heeft op de initiële offerte wordt dit aangegeven en dan zal dit niet gefactureerd worden. Andersom verwacht hij dit ook van zijn klanten, als blijkt dat de offerte niet toereikend is zal hij in overleg iets meer factureren. Hij gaf aan dat dit voor hem heel prettig werkt en dan zijn klanten dit ook zo ervaren.

11. Referenties

- Chrisman, J. & Long, R.G. (2014). *Management Succession in Family Business*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Collins, J & McClean E. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 23.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions *Academy of Management Journal*.
- Fewings, P. (2013). *Construction Project Management An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Hellegers, B. (2014). Zwitsers wilden OAD voor 100 miljoen, *De Twentsche Courant Tubantia*.
- Hitt, M.A. & Stewart H. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 28.
- Jans, E. O. J. (2001). *Grondslagen van de administratieve organisatie , deel B: Processen en systemen*. Houten: Stenfert Kroese.
- Jokipii, A. (2009). Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *J Manag Gov*, 14, 115–144.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: the International Institute for Learning.
- Starreveld, R. W. & van Leeuwen, O. C. (2002). *Bestuurlijke informatieverzorging / 1 Algemene grondslagen* Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Starreveld, R. W. & van Leeuwen, O. C. (2007). *Bestuurlijke informatieverzorging/ 2A Toepassingen*. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Starreveld, R. W. & van Leeuwen, O. C. (2007). *Bestuurlijke informatieverzorging/ 2B Toepassingen*. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Tsao, C. W. Chen, S.J., Lin, C.S. & Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance The Role of High-Performance Work Systems. *Family Business Review*, 22(4), 19.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2006). *Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies*

- Melin, Nordqvist & Sharma. (2014). *The SAGE Handbook of Family Business*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25, 266-274.
- PWC. Interne Controle. Retrieved from Interne Beheersing website: <http://www.pwc.nl/nl/governance-risk-compliance/risicomanagement/interne-beheersing.jhtml>
- Voordijk, J.T. & Vossebeld N. (2013). Samenwerking tussen bouwbedrijf en toeleverancier: Gepland knuffelen als kritische succesfactor.
- Young, L., Lang, L.H.P. & Faccio, M. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91(1), 24.
- Dyer, G. (2006). Examining the 'Family Effect' on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 20.