

Boekbespreking

Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening

Drs. P.A. Hartog, A. Molenkamp en drs. J.H.M. Otten
Deventer: Kluwer, 1992, 255 pp.

Kwaliteit is 'in'. Talloze bedrijven doen aan Total Quality Management. Een ISO 9000 certificaat, liefst gevat in een gouden lijstje bij de receptie, schijnt het toppunt van kwaliteit te zijn. Zoals Dr. Aad Kranendonk in het voorwoord van dit boek terecht stelt is kwaliteit echter geen voorbijgaand modewoord. Voor hem is dit boek de neerslag van een zoektocht naar het wezenlijke, het voortreffelijke van administratieve dienstverlening, waarin de lezer wordt aangemoedigd haar of zijn onderscheidingsvermogen te scherpen. Zo'n voorwoord leidt tot hooggespannen verwachtingen.

Bij het lezen van dit boek heb ik mij steeds afgevraagd of die verwachtingen gehonoreerd worden. Na lezing resteert het gevoel ja en nee. Alvorens dit toe te lichten moet ik eerst ingaan op de titel. Bij administratieve dienstverlening denk ik, naar ik aanneem met velen, in de eerste plaats aan een boekhoudbureau of een computerservicebureau, dus aan een bedrijf dat administratieve diensten als produkt verkoopt aan andere, vaak kleine en middelgrote ondernemingen. Bij wat langer nadenken kom ik op financiële instellingen als banken en verzekeringsmaatschappijen, die wel eens worden gezien als administratiefabrieken. De door deze instellingen ten verkoop aangeboden immateriële producten worden immers geconcretiseerd door middel van hun administratieve verwerking. De auteurs willen het begrip echter veel ruimer zien. Ze willen een analyse- en ontwerpmodel aanreiken voor de inrichting en beheersing van gegevensverwerkende organisaties, met bijzondere aandacht voor de bestuurlijke informatieverzorging die de beheersing ondersteunt (p. 22).

Maar is niet iedere organisatie gegevensverwerkend? Zonder gegevensverwerking kan immers geen enkele organisatie functioneren! Richten de auteurs zich nu op alle organisaties of gaat het alleen om organisaties waar administratieve dienstverlening een hoofdrol speelt? Op deze vraag kom ik nog terug.

Ten aanzien van het begrip kwaliteit noemen de auteurs (p. 44) een vijftal benaderingen: marketing/afnemerswensen, productie volgens specificaties, organisatiestructuur en mentaliteit van de medewerkers. Deze willen zij integreren in een KAD-model, waarvan de kern bestaat uit drie modules, een produktmodule, een procesmodule en een structuurmodule. Dit moet in deze volgorde leiden tot een gestructureerde aanpak. De modules worden in de hoofdstukken 3 t/m 5 nader uitgewerkt. Deze hoofdstukken vormen daarmee de kern van het boek. De analyse en het ontwerp dienen naar analogie met de ISO 9000 normen gevolgd te worden door borging, de zorg dat de na een verandering bereikte kwaliteit gehandhaafd, of nog beter wordt. Deze borging wordt beschreven in hoofdstuk 6, het veranderingsproces in hoofdstuk 8.

Met het bovenstaande is tevens de structuur van het boek weergegeven. Waarom nu dat gemengde gevoel van ja en nee?

Ja!

Over kwaliteit van informatie als zodanig is veel en vaak geschreven. Door accountants wordt daarbij nogal sterk de nadruk gelegd op de aspecten betrouwbaarheid, volledigheid en juistheid, vooral als het gaat om (financiële) verantwoordingen. In hoofdstuk 3 wordt terecht gesteld dat het informatieprodukt een afgeleide dient te zijn van strategie en informatiebehoefte van gebruikers. Nadat is vastgesteld welke producten in ogenschouw moeten worden genomen, komt het gehele kwaliteitsspectrum voor die

produkten aan de orde, bezien vanuit het standpunt van de gebruiker. Bij de procesmodule gaat het om de vervaardiging van de informatieprodukten en de beheersing daarvan. Hierbij worden een viertal deelprocessen onderscheiden: uitvoeren (de feitelijke omzetting van invoergegevens in uitvoer), ondersteunen (het onderhoud en het aanbieden van hulpmiddelen die bij de uitvoering worden gebruikt), de strategische en tactische sturing, en ten slotte het regelen (operational control) van het proces. Dit regelen wordt nader uitgewerkt in subprocessen, te weten twee grensprocessen (invoer en uitvoer) en twee methoden voor het regelen van de transformatie (voorwaartskoppeling en terugkoppeling). De bijzonder originele uitwerking hiervan acht ik op zich reeds voldoende om mijn ja te rechtvaardigen.

In de structuurmodule komt de samenhang aan de orde tussen de organisatie- of taakstructuur, de informatie-structuur (inclusief de informatietechnologie), de personeelsstructuur en de communicatie- en overlegstructuur. Onder informatiestructuur verstaan de auteurs de vormgeving van de informatiehuishouding in een organisatie, waarbij de informatiehuishouding het systeem is dat zich bezighoudt met de informatieverzorging ten behoeve van de organisatie, dat wil zeggen met het verwerken en beschikbaar stellen van informatie ten behoeve van het uitvoeren en het besturen van, en het afleggen van verantwoording over het primaire proces. Het spreekt vanzelf dat op basis van deze omschrijving de informatiestructuur een afgeleide is van de organisatiestructuur. Maar ook omgekeerd kunnen ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie soms mogelijkheden scheppen die kunnen leiden tot herziening van de organisatiestructuur. Strategische toepassingen van informatietechnologie kunnen voorts leiden tot nieuwe informatieprodukten of het toevoegen van informatiewaarde aan andere, bestaande produkten.

Men denke aan de toepassingsmogelijkheden van EDI (electronic data interchange).

De borging wordt in hoofdstuk 6 vooral gezien als een systematisch gebruik van vastleggingen.

Nee!

In mijn inleiding kwam reeds de vraag aan de orde, wat nu precies moet worden verstaan onder administratieve dienstverlening. Dit kan worden uitgebreid met de vraag: voor wie is dit boek bestemd? Op deze vragen geven de auteurs helaas geen antwoord. Kranendonk schrijft in zijn voorwoord: 'Allen die streven naar de kwaliteitsverbetering van organisaties en hun informatiehuishoudingen in het algemeen, en van organisaties in de administratieve dienstverlening in het bijzonder kunnen mijns inziens baat hebben bij de inhoud van het boek, of zij nu ondernemer, manager, adviseur, docent of student zijn.' Dit is dus wel een bijzonder ruim omschreven doelgroep, een nader afbakening is gewenst.

Ook een boek is een informatieprodukt. De eisen die aan een goed boek gesteld moeten worden worden daarom in wezen reeds door de auteurs zelf genoemd. Bij de beschrijving van de produktmodule stellen zij dat bij de selectie van producten moet worden begonnen met het vaststellen van afnemersgroepen. 'Daarbij is het van belang rekening te houden met de functie van het produkt voor de gebruikers. Waarvoor gebruiken zij het produkt; waarom hebben zij het produkt nodig? Het is mogelijk dat één produkt meerdere functies vervult voor verschillende afnemersgroepen.' (p. 70)

Het model beschouwt de uitkomsten van administratieve dienstverlening als een produkt, en is vervolgens gericht op de bij dat produkt behorende procesinrichting en organisatiestructuur. Deze moeten worden ingepast in de algemene organisatiestructuur. Dit uitgangspunt geldt in

beginsel voor elk type organisatie dat wordt genoemd in de bekende typologie van Starreveld. De in het boek beschreven denkwijze is daarom bij uitstek relevant voor huishoudingen die in Starreveld's schema onderaan komen, beginnend bij de 'overige dienstverleningsbedrijven en -beroepen'. Bij dergelijke huishoudingen spelen administratieve processen vaak een hoofdrol, en is de informatiestructuur herkenbaar in de vorm van hierop gespecialiseerde organisatorische eenheden. Bij de hoger in het schema geplaatste bedrijfstypen ligt de kern van de bedrijfsactiviteiten elders. Administratieve processen zijn daar vaak sterk verweven met de sturing, het regelen en de uitvoering van de primaire processen, waardoor het moeilijk wordt van afzonderlijke informatieproducten te spreken. Toch vindt men ook in dergelijke bedrijven veelal één of meer organisatorische eenheden die gespecialiseerde informatiediensten verlenen: de afdeling administratie, een centrale computerafdeling, etc. De kwaliteit van deze diensten is voor deze bedrijven een belangrijk item, zodat het boek kan worden aanbevolen voor degenen die de verantwoordelijkheid voor deze dienstverlening dragen. Enige nuancering is hier op zijn plaats. Het model gaat uit van een nogal formele benadering van het kwaliteitsaspect. Dit impliceert dat voor een zinvolle toepassing wel een bepaalde omvang van de op administratieve dienstverlening gerichte eenheden is vereist.

Vanzelfsprekend is de in het boek geschetste benadering ook van belang voor degenen die in een adviesfunctie betrokken zijn bij de zojuist genoemde eenheden. Voor (accountancy-)docenten en -studenten vormt deze benadering mijns inziens een belangrijke aanvulling op de wellicht wat eenzijdig op interne controle gerichte leerstof.

Met bovenstaande doelgroepen voor ogen moeten toch enkele kritische kanttekeningen worden geplaatst bij het kwaliteitsaspect toegankelijkheid, en wel vooral bij het

deelaspect afgestemde inhoud, dat wil zeggen de mate waarin de inhoud van het produkt, bijvoorbeeld in het taalgebruik of door middel van toelichtingen, is afgestemd op het kennis- en opleidingsniveau van de gebruiker (p. 67). Het boek geeft een denkmodel, niet meer, maar bepaald ook niet minder dan dat. Dit betekent dat het abstractieniveau hoog is. Om dit naar waarde te kunnen schatten moet de lezer op organisatorisch gebied over een ruime kennis en ervaring beschikken. Maar als dat het geval is, zouden de schrijvers veel minder hoeven in te gaan op zaken van algemeen organisatorische aard. Daarbij komt dat het bij lezing niet altijd duidelijk is, wanneer de schrijvers het specifiek hebben over onderdelen van de organisatie die zich bezighouden met informatieverzorging, en wanneer ze de overige organisatiestructuur en -processen bedoelen. Hierdoor behoort het hoofdstuk waarin de structuurmodule wordt besproken naar mijn mening tot de zwakkere gedeelten van het boek. Op grond van deze overwegingen meen ik dat het boek in zijn huidige vorm als leerboek voor studenten toch niet zo geschikt is. Ook bij hoofdstuk 6, dat gaat over de borging, kunnen een paar kanttekeningen worden geplaatst. In een aantal figuren, die ogen als formuliermodellen, wordt de indruk gewekt dat de schrijvers verder wilden gaan dan alleen het aanreiken van een denkmodel. De 'formulieren' zijn echter niet ingevuld met voorbeeldgegevens. Ik vraag me trouwens af, of dit gezien de beschikbare ruimte in de kolommen mogelijk zou zijn. Algemeener gesteld, het boek zou aan waarde winnen als meer concrete voorbeelden zouden worden gebruikt om de bedoelingen van de auteurs te verduidelijken.

De laatste, en naar mijn gevoel bepaald niet de eenvoudigste stap in de borgingsfase, is het beheren en onderhouden van de vastleggingen. Zoals in het boek gesteld wordt: slechts als de vastleggingen up-to-date worden gehouden, behouden zij hun waarde als beheersinstru-

ment. Over deze stap wordt helaas weinig meer gezegd dan dat dit een continu proces is, waarvoor een wijzigingsprocedure moet worden ontwikkeld, en waarbij een aan te stellen coördinator verantwoordelijk is voor het coördineren van de inbreng van de diverse betrokkenen bij het actualiseren en bij de verspreiding van de wijzigingen.

Tot slot

Dit boek is, voor zover valt na te gaan, het eerste in het Nederlandse taalgebied dat zich bezighoudt met het integrale kwaliteitsbeheer van de bestuurlijke informatieverzor-

ging in organisaties. Dit is een niet geringe verdienste. Natuurlijk zijn er bij zo'n eerste poging kritische kanttekeningen te plaatsen, maar als ik mijn ja en nee afweeg is het saldo toch een duidelijk JA.

Drs. J.J.A. Bakker

Drs. J.J.A. Bakker studeerde economie en accountancy aan de Universiteit van Amsterdam. Sedert 1979 als wetenschappelijk hoofdmedewerker verbonden aan de faculteit Technische Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven. NIVRA-examinator AO.

MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie door DELWEL Uitgeverij B.V.

REDACTIERAAD

Financiering

Prof. Dr. J. L. Bouma
Prof. Dr. H. G. Eijgenhuijsen
Prof. Dr. P. W. Moerland
Prof. Dr. J. Spronk
Prof. Dr. F. M. Tempelaar

Marketing

Prof. Dr. P. S. H. Leeftang
Prof. Dr. J. D. P. Kasper
Prof. Dr. W. F. van Raaij
Prof. Dr. Ir. J. E. B. M. Steenkamp

Organisatie & Management

Prof. Dr. S. W. Douma
Prof. Dr. D. van den Bulcke
Dr. F. H. Saelens
Prof. Dr. H. Schreuder

Bestuurlijke informatiekunde

Prof. Dr. Ir. R. Maes
Prof. L. C. van Zutphen
Prof. Dr. H. P. M. Jagers
Prof. Drs. J. A. M. Oonincx

Accountantscontrole

Prof. J. H. Blokdijk
Prof. L. C. van Zutphen
Prof. Drs. J. A. van Manen
J. Waardenburg
J. ten Wolde

Management accounting

Prof. Dr. J. Theeuwes
Prof. Dr. T. L. C. M. Groot
Dr. G. J. van Helden

Externe Verslaggeving

Prof. Dr. J. Klaassen
Prof. Dr. M. A. van Hoepen
Prof. Mr. Drs. H. Beckman
Prof. H. L. Brink

Ondernemingsrecht

Mr. M. Verhorst

Belastingen

Prof. Dr. L. G. M. Stevens

AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, waarbij gevoegd de lijst van de te gebruiken trefwoorden, die bij het secretariaat op aanvraag verkrijgbaar zijn.

Het indienen van een concept-artikel wordt geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
- dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
- dat met publikatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
- dat het - na publikatie - niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.

Kopie van ingezonden bijdragen wordt niet teruggegeven. Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan de

SECRETARIS DER REDACTIE

Prof. Drs. J. A. van Manen
Postbus 8060
9702 KB Groningen
telefoon 050-264826
telefax 050-262025

© Auteursrecht voorbehouden
Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Redactie die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

ADVERTENTIES

Brinkman-Media-Marketing
Postbus 56
3830 AB Leusden
telefoon 033-950505
fax 033-944058

ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementsadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan:
DELWEL Uitgeverij B.V.
Postbus 19110
2500 CC s'-Gravenhage
telefoon 070-3624800
telefax 070-3605606

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Verschijnt 10x per jaar.
Abonnement per jaar f 130,— voor het buitenland f 180,—
Studentenabonnement f 80,— mits ingeschreven bij de
- NIVRA-opleiding of de
- Economische faculteit van een der universiteiten voor het doctoraal/accountantsexamen
Het abonnement kan bij elk nummer ingaan, doch slechts worden beëindigd, indien schriftelijk vóór 1 november van de lopende jaargang is opgezegd. Bij niet tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304



Aangesloten bij
NOTU
groep vaktijdschriften