

Les A-10 Informatie in organisaties

In deze les staan we stil bij de rol die informatie speelt bij organisaties. Er zijn veel soorten organisaties. De rechtsvorm, structuur en wijze van communiceren in bedrijven bepalen welke informatie van belang is en welke rol ICT kan spelen bij het behandelen van informatie.

10.1 Rechtsvormen

Er bestaan verschillende **rechtsvormen** voor organisaties zoals bedrijven en instellingen. De rechtsvorm is de wijze waarop de organisatie, haar doelen en haar structuur juridisch (via een notaris) zijn vastgelegd en van belang voor de aansprakelijkheid en de belastingverplichtingen. Welke rechtsvorm je het beste kunt kiezen hangt af van de startsituatie: ga je alleen werken of samenwerken, hoeveel privégeduld stop je in de zaak, enz.



Alle organisaties en rechtspersonen in Nederland zijn wettelijk verplicht zich in te schrijven in het **Handelsregister** van de **Kamer van Koophandel**. De verschillende rechtsvormen zijn onder te verdelen in rechtsvormen zonder en rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid.

10.1.1 Rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid

Kenmerkend voor **rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid** is dat de rechtsvorm geen aparte, door de wet erkende rechtspersoon is en je met je hele privévermogen aansprakelijk bent als de onderneming failliet gaat. En als je in gemeenschap van goederen bent getrouwd is je partner ook volledig aansprakelijk voor eventuele verliezen in de onderneming.

De volgende vier rechtsvormen vallen hieronder:

Eenmanszaak

Een eenmanszaak is een kleine onderneming, die eigendom is en **geleid wordt door één persoon**. Dat betekent echter niet dat er maar één persoon in het bedrijf werkt. De ondernemer kan wel personeel aannemen. Een bakkerij of slagerij is vaak een eenmanszaak. Alle winst gaat naar de ondernemer, hij moet daarover wel inkomstenbelasting betalen. Als je een eenmanszaak hebt kun je naar eigen inzicht handelen en beslissingen nemen. Je hoeft de jaarrekening niet te laten goedkeuren door een accountant, je kunt zelf de belastingaangifte doen. Je bent met je privévermogen aansprakelijk voor schulden van het bedrijf.

Maatschap

De maatschap is een samenwerkingsvorm tussen **twee of meer personen**, maten genoemd. Vrije beroepsbeoefenaren, zoals artsen, accountants, advocaten, notarissen of fysiotherapeuten, kiezen vaak voor deze rechtsvorm. Zij brengen allemaal geld, goederen en arbeidskracht in, maar dat hoeft niet van iedereen dezelfde hoeveelheid te zijn.



NOTARIS
MAATSCHAP
BATENBURG

De winsten en verliezen van een maatschap worden verdeeld in verhouding tot ieders inbreng. Iedere maat is met zijn privévermogen aansprakelijk voor schulden van de maatschap en betaalt inkomstenbelasting over zijn deel van de winst.

Vennootschap onder firma

Bij een vennootschap onder firma (of kortweg firma) zijn er **meerdere ondernemers die met elkaar onder één naam een onderneming drijven**. De ondernemers in een firma noemen we vennoten of firmanten. Iedere vennoot brengt geld, goederen en arbeidskracht in en is met zijn privévermogen aansprakelijk voor schulden van de vennootschap.

De winst wordt tussen de vennoten verdeeld volgens een afgesproken verdeelsleutel. Iedere vennoot betaalt inkomstenbelasting over zijn deel van de winst.



In fiscaal juridische zin is er weinig verschil tussen een firma en een maatschap. Het verschil zit vooral in de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Binnen een firma wordt vooral een bedrijf uitgeoefend (bijvoorbeeld garages, verhuurbedrijven, bakkerijen), binnen een maatschap wordt vooral een beroep uitgeoefend (bijvoorbeeld advocaten, landbouwers, it-ers, medici).

Commanditaire vennootschap (CV)

De commanditaire vennootschap lijkt wel wat op een vennootschap onder firma, maar het verschil is dat **één van de firmanten alleen kapitaal levert**, en dus niet meewerkt.

Voor deze rechtsvorm wordt vaak gekozen als iemand een bedrijf heeft, en te oud wordt om dat bedrijf zelf draaiende te houden. Dan wordt er iemand gezocht die het bedrijf wil runnen, maar het geld dat de vorige eigenaar in het bedrijf gestoken had blijft er in zitten. De nieuwe bedrijfsleider vormt dan met de geldschietter een Commanditaire vennootschap.

De mensen die geld in de zaak steken, maar zelf niet meewerken, worden **stille vennoten** (of commanditaire vennoten) genoemd. Ze zijn alleen financieel betrokken bij de onderneming en ze zijn alleen voor het bedrag dat zij hebben ingebracht aansprakelijk voor schulden van de vennootschap. De vennoten die het bedrijf echt runnen worden de **beherende vennoten** genoemd, zij zijn ook met hun privévermogen aansprakelijk.

10.1.2 Rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid

De volgende rechtsvormen zijn **rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid, of kortweg rechtspersonen**. Een rechtspersoon is zelf drager van rechten en plichten.

Dit betekent bijvoorbeeld dat een ondernemer met een BV in principe niet méér geld kan verliezen dan het bedrag waarvoor hij in de vennootschap deelneemt. Hij is met zijn privévermogen niet financieel aansprakelijk.

Besloten vennootschap (BV)

Als je een besloten vennootschap (BV) wilt oprichten dan moet je een beginkapitaal van minstens € 18.000 hebben. Het kapitaal van de onderneming is in aandelen verdeeld.

Deze aandelen zijn niet vrij overdraagbaar, die mogen dus niet zomaar verkocht worden.

Meestal zijn de aandelen in handen van de directeur en een aantal familieleden. De **oprichtingsakte** van een bv moet notarieel worden vastgelegd. Ook moet door het Ministerie van Justitie een verklaring van geen bezwaar worden afgegeven.



De aandeelhouders zijn voor het bedrag dat zij hebben ingebracht aansprakelijk voor schulden van de vennootschap, ze zijn dus niet met hun privévermogen aansprakelijk.

De BV betaalt over de winst vennootschapsbelasting. De directeur is in dienst van de vennootschap en betaalt inkomstenbelasting over zijn salaris.

Als je een BV begint, dan is de BV de rechtspersoon, en jij bent (eventueel met anderen) in dienst van de BV als directeur. Daarnaast ben je ook aandeelhouder, daarom wordt je dan **directeur-groootaandeelhouder (DGA)** genoemd. De DGA is verplicht **tenminste € 40.000 als salaris** uit de BV op te nemen. Als er te weinig verdiend is met de BV, en er helemaal geen geld of veel minder dan € 40.000 voor salaris was, dan neemt de belastingdienst toch aan dat je € 40.000 gekregen hebt, en over dat bedrag moet je dan loonbelasting betalen. Een BV heeft de verplichting om **jaarstukken** op te stellen en deze naar de Kamer van Koophandel op te sturen.

Naamloze vennootschap (NV)

Het kapitaal van een **naamloze vennootschap (NV)** is in aandelen verdeeld. Een NV moet een startkapitaal van **minstens € 45.000** hebben.

Alle aandelen in een NV zijn vrij overdraagbaar, en zijn op de beurs verhandelbaar. Hierdoor is het gemakkelijker om door middel van beleggers een groot kapitaal te verwerven. Een NV heeft de verplichting om **jaarstukken** op te stellen en deze openbaar te maken. Op de **aandeelhoudersvergadering** moeten de aandeelhouders worden geïnformeerd.



Coöperatieve vereniging

Coöperaties hebben een heel belangrijke rol gespeeld in de vorige eeuw. Via de coöperatie konden **producenten (vooral boeren) en consumenten zich verenigen**, en zo gezamenlijk doelen bereiken die voor elk individu onbereikbaar zouden zijn geweest. Er werden in de vorige eeuw veel coöperaties opgericht, en veel daarvan bestaan nog. Bijvoorbeeld zuivelcoöperaties (Campina), akkerbouworganisaties (Avebe), boerenleenbanken (Rabobank) en verzekeringsmaatschappijen (Univé).



Bij coöperatieve ondernemingen zijn de **leden samen de eigenaren** van de onderneming, en daarom worden ze nauw betrokken bij de strategie. Hun rol is toezicht houden en de investeringen mede bepalen. Aangezien de coöperatie een rechtspersoon is zijn de leden ervan verantwoordelijk voor de tekorten van de coöperatie.

Vereniging

Een vereniging bestaat uit een aantal personen die een bepaald doel willen verwezenlijken. Dit **doel mag niet zijn het maken van winst** om daarna de winst onder de leden te verdelen, maar de winst moet ten goede komen aan het gemeenschappelijk doel. Een vereniging moet over de winst vennootschapsbelasting betalen.

Er zijn twee soorten verenigingen: met volledige rechtsbevoegdheid en met beperkte rechtsbevoegdheid.



Bij een vereniging met **volledige rechtsbevoegdheid** zijn de bestuurders en leden van de vereniging niet hoofdelijk aansprakelijk. Als zo'n vereniging wordt opgericht moet een notaris de oprichtingsakte opstellen.

Bij een vereniging met **beperkte rechtsbevoegdheid** zijn de bestuurders hoofdelijk aansprakelijk. De statuten van de vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid hoeven niet te worden opgenomen in een notariële akte.

Stichting

Een stichting heeft **geen leden** en is opgericht om met een bepaald vermogen **een doel te realiseren** dat in de statuten staat vermeld. De stichting mag wel winst maken, maar voor de uitkering van de winsten zijn beperkingen opgelegd. Een stichting heeft **alleen een bestuur**, en dat bestuur neemt alle beslissingen. De bestuurders van een stichting zijn in principe niet hoofdelijk aansprakelijk.



10.2 Organisatievormen

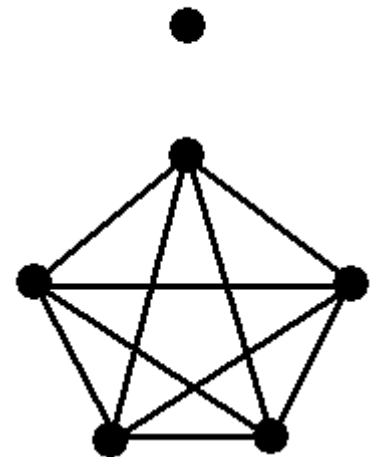
Bedrijven en instellingen kunnen op verschillende manieren zijn georganiseerd. De vorm waarin de bedrijfsactiviteiten worden georganiseerd is vooral afhankelijk van de grootte en de aard van het bedrijf of instelling.

ZZP-er

Iemand die zelfstandig een onderneming begint wordt ook wel een ZZP-er genoemd, **Zelfstandige Zonder Personeel**. De rechtsvorm die daarbij hoort is die vaak een eenmanszaak maar soms ook een BV. Veel ICT-specialisten zoals webdesigners en programmeurs werken als ZZP-er.

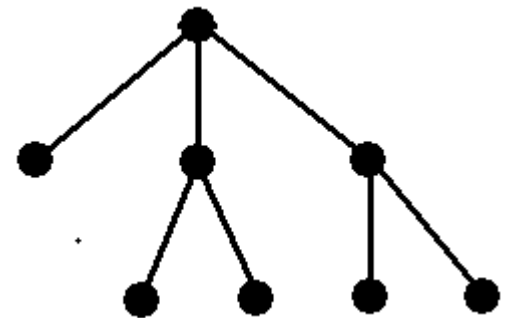
ententeorganisatie

Wanneer een groepje mensen een bedrijfje begint waarin iedereen een gelijkwaardige inbreng heeft spreken we van een **ententeorganisatie**. De rechtsvorm is vaak een maatschap of VOF. We zien deze organisatievorm vaak terug bij kleine organisaties zoals een maatschap van landbouwers, een advocatenkantoor of een reclamebureau.



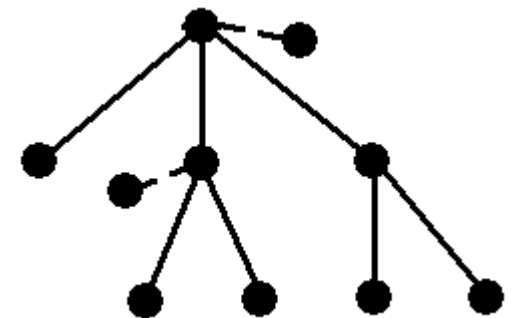
lijnorganisatie

Naarmate een organisatie groter wordt, zullen in de organisatie verschillende taakgebieden worden onderscheiden. Naast een algemeen directeur is er dan bijvoorbeeld ook een directeur inkoop, een directeur productie en een directeur verkoop. Onder elk van deze directeuren valt weer een aantal werknemers. Er is sprake van een duidelijke gezagsverhouding (hiërarchie) in de organisatie. We spreken van een **lijnorganisatie** en komen deze bijvoorbeeld tegen in de supermarkt.



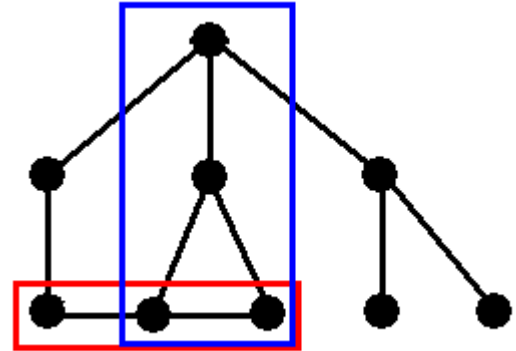
lijn - staforganisatie

In een **lijn - staforganisatie** worden de lijnfunctionarissen bijgestaan door stafmedewerkers, die hen adviseren. De stafmedewerkers zijn echter niet beslissingsbevoegd. Bij grotere organisaties is er sprake van stafafdelingen, die dwingender adviezen afgeven aan de lijnfunctionarissen. Lijn-staf organisaties komen we bijvoorbeeld tegen bij grotere productiebedrijven en multinationals.



matrixorganisatie

In sommige organisaties worden werknemers op verschillende manieren in groepen verdeeld, bijvoorbeeld in organisaties waar werknemers deel uit kunnen maken van (verschillende) projectgroepen. Ook in scholen, waar docenten deel uitmaken van een vaksectie maar ook van een jaarlaagteam is deze organisatievorm aanwezig. In tegenstelling tot de hiervoor besproken organisatievormen leggen werknemers in een **matrixorganisatie** in meerdere richtingen verantwoording af.



10.3 Communicatie binnen organisaties

Allereerst kunnen we bij communicatie binnen organisaties bekijken op welke manier er binnen de organisatie wordt gecommuniceerd (intern gerichte communicatie). We onderscheiden de volgende soorten communicatie:

Communicatie tussen functionarissen van gelijk niveau binnen de hiërarchie van een organisatie noemen we **horizontale communicatie**. In organisaties met veel werknemers van gelijk opleidingsniveau zal voornamelijk sprake zijn van horizontale communicatie. We spreken dan van een platte organisatiestructuur.

We spreken van **verticale communicatie** als er sprake is van communicatie tussen functionarissen van verschillend niveau binnen de hiërarchie van de organisatie. Deze vorm van communicatie komt vaak voor bij organisaties waarbij er grote verschillen zijn in opleidingsniveau en verantwoordelijkheden.

Is er sprake van communicatie tussen personen van verschillend niveau waarbij een functionaris met een andere dan zijn eigen leidinggevende functionaris communiceert dan spreken we van **diagonale communicatie**.

Bij veel organisaties is er ook sprake van extern gerichte communicatie, bijvoorbeeld als een bedrijf de salarisadministratie uitbesteedt

Naast de bovengenoemde onderverdeling in communicatielijnen binnen en buiten de organisatie kunnen we ook een onderverdeling maken in de wijze waarop er in organisaties inhoudelijk gecommuniceerd wordt.

Zo zijn er organisaties waar voornamelijk opdrachten (planning, doelstellingen) worden doorgegeven door leidinggevende functionarissen aan ondergeschikte functionarissen. We spreken dan van **top-down communicatie**.

Ook zijn er organisaties waarbij de plannen en doelstellingen worden geformuleerd door ondergeschikte functionarissen en ter goedkeuring worden aangeboden aan hun leidinggevende functionarissen. We spreken dan van **bottom-up communicatie**.

Een tussenvorm is de **goals down / plans up communicatie**. Hierbij geven leidinggevendenden de doelstellingen aan en formuleren de ondergeschikten maken voorstellen om deze doelstellingen te bereiken. In het algemeen zorgt een grotere betrokkenheid van ondergeschikten bij de planvorming ook tot een grotere motivatie.

10.4 Basisonderdelen van organisaties

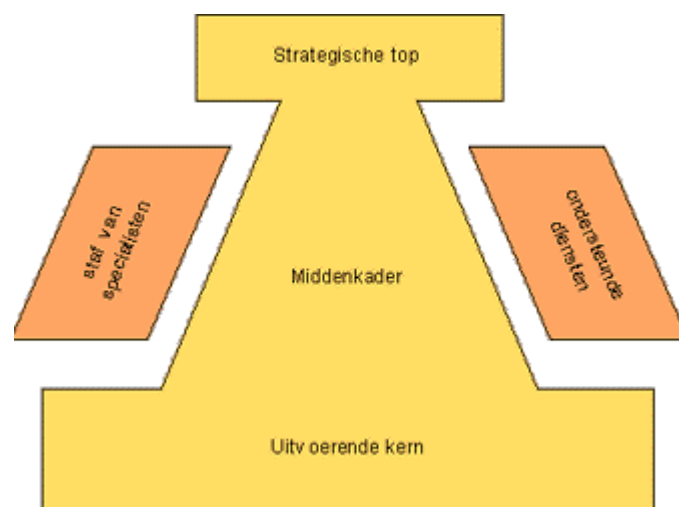
De Canadese organisatiekundige **Henry Mintzberg** onderscheidt de volgende 5 basisonderdelen van organisatiestructuren:

De eerste 3 onderdelen zijn verantwoordelijk voor het primaire proces:

- 1) **strategische top**, zoals bv. de directie van een bedrijf of het bestuur van een stichting
- 2) **middenkader**, de managementlagen tussen strategische top en uitvoerende kern.
- 3) **uitvoerende kern**, de werkvloer

De overige 2 onderdelen zijn bezig met secundaire processen:

- 4) **staf van specialisten**, die bijvoorbeeld adviseren in planning, onderzoek en training
- 5) **ondersteunende diensten**, zoals bijvoorbeeld personeelszaken en de kantine



10.5 Informatie binnen organisaties.

De verschillende onderdelen van de organisatie voeren verschillende taken uit. De **informatiebehoefte** is op elk niveau anders. We onderscheiden het strategisch niveau, het tactisch niveau en het operationele niveau.

Strategische informatie

De strategische top houdt zich vooral bezig met het formuleren van doelstellingen, het vastleggen van deze doelstellingen in het beleid en het toezien op de realisatie van het beleid. De strategie van een organisatie is de wijze waarop de organisatie haar doelstellingen wil bereiken. Voor een bedrijf zijn op strategisch niveau bijvoorbeeld belangrijk: Wat is het marktaandeel? Wat zijn de omzetcijfers en winstmarges? Welke bedrijfsonderdelen leveren goede resultaten en welke bedrijfsonderdelen minder goede resultaten?

Niet alleen informatie vanuit de markt (extern) maar zeker ook informatie vanuit het bedrijf (intern) zijn van belang. De beslissingen die de strategische top maakt op basis van deze informatie zijn belangrijk voor de gehele organisatie en gelden voor een periode van één tot vijf jaar.

Tactische informatie

De tactiek van een organisatie is de wijze waarop de strategische doelstellingen door de verschillende bedrijfsonderdelen op middellange termijn (een half tot twee jaar) moeten worden bereikt. Daarbij is het van belang dat geld, personeel en middelen zodanig worden ingezet dat de doelstellingen kunnen worden bereikt. Het middenkader vertaalt de plannen van de strategische top in operationele plannen geschikt voor de uitvoerende kern. Zij organiseren de werkzaamheden, zorgen ervoor dat deze worden uitgevoerd en zien toe op de kwaliteit van de werkzaamheden. Het middenkader verwerkt de globale informatie op langere termijn tot gedetailleerde informatie op middellange en korte termijn.

Operationele informatie

Bij de uitvoering van werkzaamheden door de uitvoerende kern is het van belang dat deze over concrete informatie beschikt over wat er op korte termijn (een week tot maand) moet gebeuren. Deze informatie noemen we ook wel operationele informatie.

10.6 ICT in organisaties

Informatie en Communicatie Technologie (ICT) is van groot belang in bedrijven. Een aantal voordelen van ICT voorzieningen voor de informatie en communicatie binnen organisaties is:

- beschikbaarheid van informatie: iedereen die daartoe geautoriseerd is heeft toegang tot bepaalde informatie
- eenduidigheid van informatie: de informatie is voor iedereen hetzelfde
- efficiënte informatieopslag: alle informatie wordt op één plek beheerd (back-ups)
- efficiënte communicatie: via e-mail kan iedereen elkaar snel informeren
- onafhankelijkheid van plaats: werknemers kunnen via portals ook thuis bij bedrijfsinformatie en communiceren

10.7 Voorbeeld van een organisatie

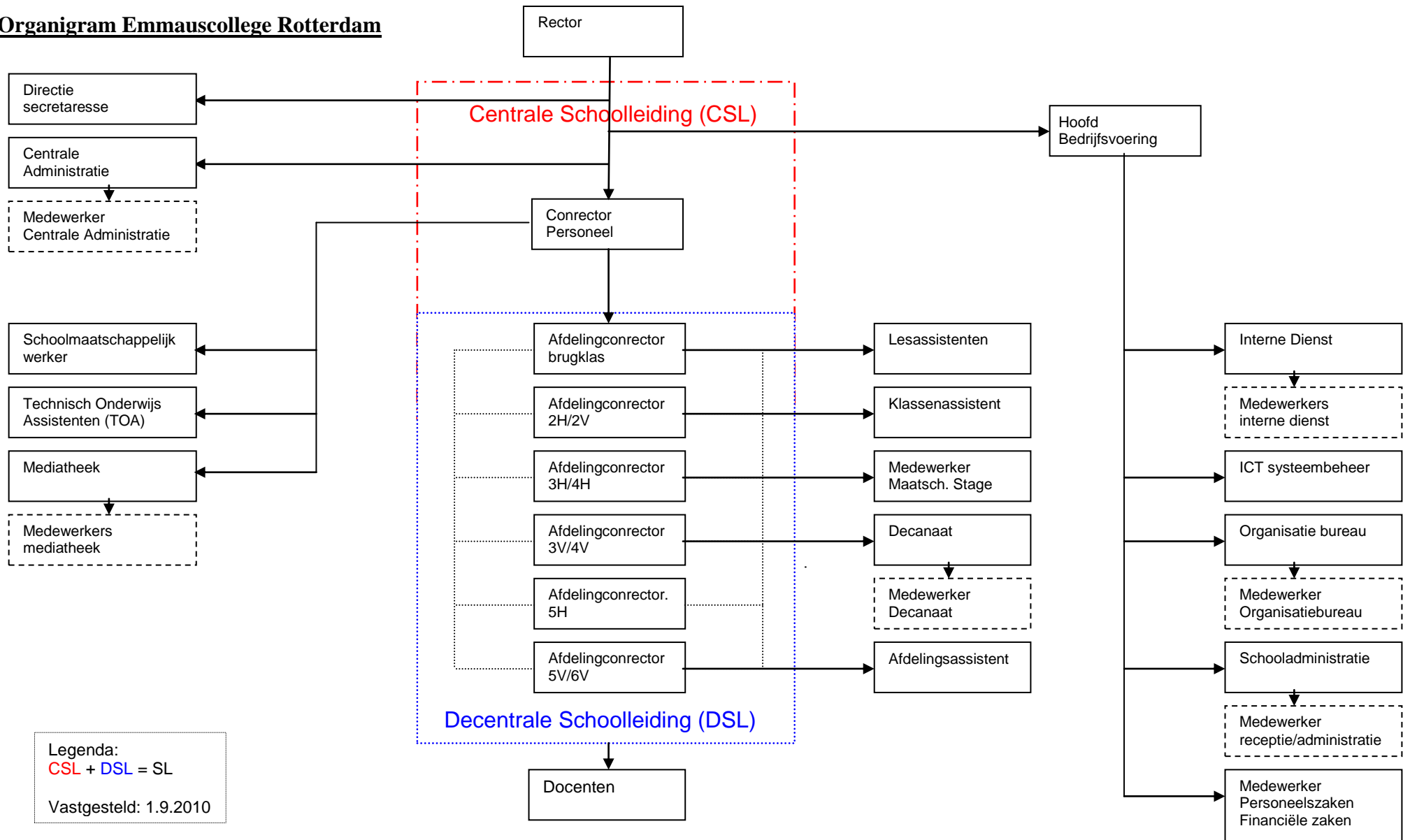
Op de volgende pagina zie je een **organigram** van het Emmauscollege, een school voor HAVO/VWO in Rotterdam. In een organigram wordt de structuur van een organisatie vastgelegd.

OPDRACHT

Opdracht 10.1

- a) Wat voor rechtsvorm zou het Emmauscollege kunnen hebben?
- b) Welke organisatievorm lijkt het meest op de vorm die je in het organigram herkent.
- c) Wie horen er bij de strategische top, het middenkader en de uitvoerende kern?
- d) Wie horen er bij de stafspecialisten en wie bij de ondersteunende diensten?
- e) Welke informatie is op strategisch niveau belangrijk voor de school?
- f) Welke informatie is op uitvoerend niveau belangrijk voor de school?
- g) Geef een vijftal voorbeelden van ICT voorzieningen die de communicatie en informatie binnen een school efficiënter doen verlopen.

Organigram Emmauscollege Rotterdam



10.8 Samenvatting

Onder **organisaties** verstaan we bedrijven (winstoogmerk) en instellingen (geen winstoogmerk).

Organisaties kunnen worden onderverdeeld naar **rechtsvormen**:

- a) **rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid** (deelnemers zijn hoofdelijk aansprakelijk)
 - eenmanszaak
 - maatschap
 - Vennootschap onder firma (VoF)
 - Commanditaire Vennootschap (CV)
- b) **rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid** (deelnemers zijn niet met privévermogen aansprakelijk)
 - Besloten Vennootschap (BV)
 - Naamloze Vennootschap (NV)
 - Coöperatieve vereniging
 - Vereniging
 - Stichting

We kunnen organisaties ook onderverdelen naar **organisatievorm**. De meest voorkomende vormen zijn:

- a) ZZP-er
- b) ententeorganisatie
- c) lijnorganisatie
- d) lijn - staf organisatie
- e) matrixorganisatie

In de **communicatie** binnen organisaties wordt onderscheid gemaakt in **richting**:

- a) horizontale communicatie
- b) verticale communicatie
- c) diagonale communicatie

Ook wordt er in de communicatie binnen organisaties onderscheid gemaakt in **verantwoordelijkheid**:

- a) top down communicatie
- b) bottom up communicatie
- c) goals down / plans up communicatie

De **onderdelen** van een organisatie zijn:

- a) strategische top
- b) middenkader
- c) uitvoerende kern
- d) staf van specialisten
- e) ondersteunende diensten

In de **informatie** binnen organisaties wordt onderscheid gemaakt naar **niveau**:

- a) strategische informatie
- b) tactische informatie
- c) operationele informatie

ICT speelt een belangrijke rol voor de informatie en communicatie binnen organisaties.

10.9 ANTWOORDEN

Opdracht 10.1

- a) De school heeft als rechtsvorm die van een vereniging of stichting.
Er is immers geen economisch motief, geen winstoogmerk.
- b) De organisatievorm van de school lijkt het meest op een lijn – staf organisatie.
In de praktijk functioneert een school vaak als matrixorganisatie, omdat veel functionarissen zowel verticaal als horizontaal verantwoording afleggen.
- c) De strategische top wordt gevormd door de rector en conrector personeel, het middenkader door de afdelingsconrectoren en de uitvoerende kern door de docenten.
- d) Stafspecialisten zijn het hoofd bedrijfsvoering en de centrale administratie.
Ondersteunende diensten zijn de interne dienst (concierges), ICT-systeembeheer, organisatiebureau, schooladministratie, medewerker financiële en personele zaken, lesassistenten, klassenassistenten, medewerker maatschappelijke stage, decanaat, afdelingsassistenten, schoolmaatschappelijk werker, technisch onderwijs assistenten en de medewerkers van de mediatheek.
- e) Op strategisch niveau is het voor scholen van belang om hun marktpositie goed in de gaten te houden: hoeveel 12-jarigen wonen er in de komende 10 jaar in de omgeving van de school en welk percentage daarvan gaat naar het Emmauscollege? Hoe ontwikkelen de salarissen zich in het onderwijs? De schoolleiding stelt op basis van deze informatie een beleidsplan en begroting op.
- f) Op uitvoerend niveau is het van belang dat docenten onderling afspraken maken over de lesprogramma's (programma van toetsing en afsluiting), etc.
- g) Voorbeelden van ICT voorzieningen die zorgen voor efficiënte communicatie en informatie binnen de school:
- een Elektronische Leeromgeving (interne communicatie)
 - een roosterprogramma
 - een mailserver (externe communicatie)
 - een fileserver (bestandsbeheer)
 - een website
 - een cijferprogramma, leerlingvolgsysteem