4

THEMA 4 VAN 8

Organisatie en maatschappij

Omvang, bestaansrecht, true pricing, structuur en organisatietheorieën

6 lessen · rekenopdrachten · examenopgave · eindquiz · antwoordmodel

Werkboek — naam: _____ klas: _____

Les 4.1 — Hoe groot is een organisatie?

Leerdoel: Je legt de absolute en de relatieve omvang van een organisatie uit en berekent ze, en je legt het onderscheid uit tussen een organisatie met een commerciële en een niet-commerciële doelstelling.

Eindtermen: 14.1

Waar gaat het om?

Het is 2027. Lina's Bowls is een bv met drie trucks, een centrale keuken en veertien medewerkers, en de omzet gaat voor het eerst over het miljoen. "We zijn een groot bedrijf geworden," zegt Mees. Lina lacht: "Albert Heijn zet dat in nog geen uur om." Wie heeft gelijk? In deze les leer je de omvang van een organisatie meten: in absolute getallen en in verhouding tot de markt. Je leert ook het onderscheid tussen organisaties met een commerciële en een niet-commerciële doelstelling.

Kerntheorie: omvang

Absolute en relatieve omvang

De **absolute omvang** van een organisatie is haar grootte in getallen van de organisatie zelf: de omzet, de afzet, het aantal werknemers, het balanstotaal of de winst. De **relatieve omvang** is haar grootte in verhouding tot iets anders, meestal de markt waarop ze actief is. De belangrijkste maatstaf is het **marktaandeel** :

marktaandeel = afzet (of omzet) van de organisatie / afzet (of omzet) van de markt × 100%

Een bakker met € 400.000 omzet is absoluut klein, maar kan in zijn dorp een marktaandeel van 80% hebben. Een organisatie die het grootste marktaandeel heeft, is **marktleider** .

Lina's Bowls bv in 2027: de kerncijfers

Maatstaf	Waarde
Afzet	86.000 bowls
Netto-omzet (86.000 × € 12)	€ 1.032.000
Balanstotaal (eind 2027)	€ 215.000
Medewerkers	14 personen
waarvan voltijd (36 uur per week)	8
waarvan deeltijd (18 uur per week)	6
Lunchmarkt in de stad (afzet)	2.150.000 lunches
Gemiddelde prijs van een lunch buiten de deur	€ 9,60

Fictief. Drie foodtrucks en een centrale keuken in Utrecht. Prijzen exclusief btw.

Werknemers tellen in fte

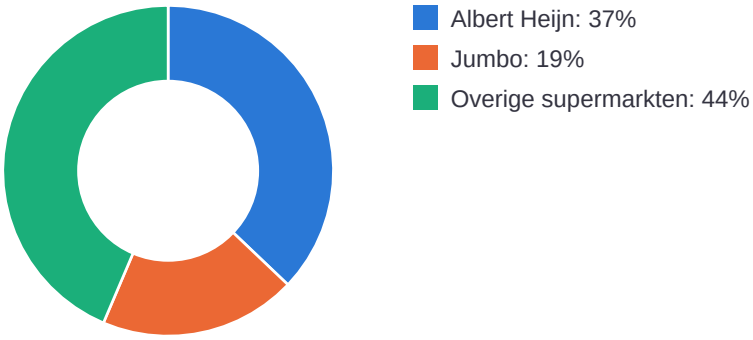
Het aantal personen zegt weinig als veel mensen in deeltijd werken. Daarom reken je om naar **fte** (fulltime-equivalenten): één fte is één volledige werkweek. Bij Lina's Bowls: 8 + 6 × 18 / 36 = 11 fte.

Hoe groot is een onderneming volgens de wet? (jaarrekeningrecht)

Klasse	Balanstotaal	Netto-omzet	Werknemers (fte)
Micro	tot € 450.000	tot € 900.000	minder dan 10
Klein	tot € 7,5 mln	tot € 15 mln	minder dan 50
Middelgroot	tot € 25 mln	tot € 50 mln	minder dan 250
Groot	meer dan € 25 mln	meer dan € 50 mln	250 of meer

Bron: Burgerlijk Wetboek, Boek 2 (grensbedragen sinds boekjaar 2024). Een onderneming valt in een klasse als ze twee jaar achter elkaar aan minstens twee van de drie kenmerken voldoet. Hoe groter, hoe meer ze moet publiceren; middelgrote en grote ondernemingen hebben een accountantscontrole nodig.

Marktaandelen van supermarkten in Nederland, 2025



Circana, marktaandelen 2025 (januari 2026)

Absoluut groeien en toch relatief krimpen

Absolute en relatieve omvang kunnen een andere kant op bewegen. Groeit de afzet van een onderneming met 10% terwijl de markt met 15% groeit, dan is ze absoluut groter geworden, maar haar marktaandeel is gedaald: de concurrenten groeien sneller. Voor de onderhandelingspositie tegenover leveranciers en klanten telt vooral de relatieve omvang. Voor wettelijke verplichtingen, zoals de jaarrekening of een ondernemingsraad (vanaf 50 werknemers), telt de absolute omvang.

Kerntheorie: doelstelling

Commercieel en niet-commercieel

Een organisatie met een **commerciële doelstelling** wil winst maken voor haar eigenaren. Een organisatie met een **niet-commerciële doelstelling** (non-profit) heeft een ander doel: armoede bestrijden, onderwijs geven of het belang van haar leden dienen. Ze mag een overschot maken, maar dat blijft in de organisatie.

Commerciële of niet-commerciële doelstelling

	Commercieel	Niet-commercieel
Doel	Winst maken voor de eigenaren	Een maatschappelijk of ideëel doel, of het belang van de leden
Overschot	Wordt uitgekeerd of geherinvesteerd om meer winst te maken	Blijft in de organisatie en wordt gebruikt voor het doel
Inkomsten	Omzet van klanten	Subsidie, donaties, contributie, premies; soms ook omzet
Rechtsvorm (vaak)	Eenmanszaak, vof, bv, nv	Stichting, vereniging
Voorbeelden	Lina's Bowls, Albert Heijn, ASML	Voedselbank, ziekenhuis, school, hockeyclub, vakbond

Omvang en doelstelling staan los van elkaar

Niet-commercieel betekent niet klein. Een academisch ziekenhuis is een stichting met duizenden werknemers en een omzet van meer dan een miljard euro. En commercieel betekent niet dat alleen de winst telt: in les 4.2 zie je dat ook bedrijven rekening houden met mens en milieu. Er zijn ook tussenvormen, zoals een **sociale onderneming** : een bedrijf dat geld verdient op de markt, maar een maatschappelijk doel vooropstelt.

Toepassen

Hoe groot is Lina's Bowls?

Gebruik de kerncijfers van Lina's Bowls bv en de tabel met de klassen.

a. In welke klasse valt Lina's Bowls volgens de wet?
b. Bereken het marktaandeel op basis van de afzet en op basis van de omzet.
c. In 2028 groeit de lunchmarkt met 2%. Bereken hoeveel bowls Lina's Bowls dan moet verkopen voor een marktaandeel (afzet) van 5%.

Uitwerking

1. a. Balanstotaal € 215.000: micro. Netto-omzet € 1.032.000: klein. Werknemers 11 fte: klein. Twee van de drie kenmerken wijzen op klein, dus Lina's Bowls is een kleine onderneming.
2. b. Afzet: 86.000 / 2.150.000 × 100% = 4%. Marktomzet: 2.150.000 × € 9,60 = € 20.640.000. Omzet: € 1.032.000 / € 20.640.000 × 100% = 5%.
3. c. Markt in 2028: 2.150.000 × 1,02 = 2.193.000 lunches. Nodig: 5% × 2.193.000 = 109.650 bowls.

Antwoord

a. Klein. b. 4% van de afzet en 5% van de omzet. c. 109.650 bowls: 27,5% meer dan in 2027. Lina en Mees hebben dus allebei een beetje gelijk: absoluut is het bedrijf klein, maar op de lunchmarkt van de stad telt het mee.

Veelgemaakte fout

Personen en fte door elkaar halen. Veertien medewerkers zijn bij Lina's Bowls 11 fte. Voor de klassen van de wet tel je fte.

Het marktaandeel berekenen met de oude markt. Groeit de markt, dan is voor hetzelfde

marktaandeel meer afzet nodig.

Niet-commercieel gelijkstellen aan "maakt geen winst". Een stichting mag een overschot maken. Het verschil zit in het doel en in wat er met het overschot gebeurt.

Kernbegrippen

Absolute omvang

De grootte van een organisatie in haar eigen getallen, zoals omzet, afzet, aantal werknemers of balanstotaal.

Relatieve omvang

De grootte van een organisatie in verhouding tot de markt of tot andere organisaties, zoals het marktaandeel.

Marktaandeel

De afzet of omzet van een organisatie als percentage van de afzet of omzet van de hele markt.

Marktleider

De organisatie met het grootste marktaandeel.

Fte

Fulltime-equivalent: het aantal werknemers omgerekend naar volledige werkweken.

Balanstotaal

De totale waarde van de bezittingen (en dus ook van het vermogen) op de balans.

Commerciële doelstelling

Het doel van de organisatie is winst maken voor de eigenaren.

Niet-commerciële doelstelling

Het doel van de organisatie is maatschappelijk of ideëel, of het belang van de leden; een overschot blijft in de organisatie.

Sociale onderneming

Onderneming die geld verdient op de markt, maar een maatschappelijk doel vooropstelt.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden. Gebruik de kerncijfers van Lina’s Bowls.

1. Geef een maatstaf voor de absolute en een voor de relatieve omvang van Lina’s Bowls, met het getal erbij.

---

2. Bereken de omzet per fte van Lina’s Bowls in 2027.

---

3. Stel dat de afzet van Lina’s Bowls in 2028 met 10% groeit en de markt met 15%. Bereken het nieuwe marktaandeel en leg uit wat er met de absolute en de relatieve omvang gebeurt.

4. Lina doneert elke week ingrediënten aan de voedselbank. Leg het verschil in doelstelling uit tussen de voedselbank en Lina’s Bowls.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen de absolute en de relatieve omvang van een organisatie?

2. Noem drie maatstaven voor de absolute omvang van een organisatie.

3. Deel in als commercieel of niet-commercieel: a. een supermarktketen; b. een muziekvereniging; c. KWF Kankerbestrijding; d. een kapsalon.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een installatiebedrijf heeft 30 voltijdmedewerkers (40 uur), 12 medewerkers die 24 uur werken en 8 medewerkers die 16 uur werken. Bereken het aantal fte.

5. Het installatiebedrijf uit opdracht 4 heeft een balanstotaal van € 6,2 miljoen en een netto-omzet van € 16,5 miljoen. In welke klasse valt het volgens de wet (micro, klein, middelgroot of groot)? Leg uit.

6. In een regio worden per jaar 40.000 e-bikes verkocht voor gemiddeld € 2.400. Fietsenzaak Velo verkoopt er 3.000 voor gemiddeld € 2.800. Bereken het marktaandeel van Velo op basis van de afzet en op basis van de omzet.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. De omzet van een webwinkel groeit in een jaar van € 4,0 miljoen naar € 4,6 miljoen. De markt groeit in dat jaar van € 80 miljoen naar € 100 miljoen. a. Bereken de groei van de omzet in procenten. b. Bereken het marktaandeel in beide jaren. c. Leg uit waarom de directie zich zorgen moet maken, ondanks de groei.

---

8. Een woningcorporatie (een stichting) heeft 30.000 huurwoningen, 400 werknemers en een jaarlijks overschot van € 25 miljoen. Een leerling zegt: "Dat is gewoon een groot commercieel bedrijf." Beoordeel deze uitspraak met de begrippen omvang en doelstelling.

Les 4.2 — Bestaansrecht en mvo

Leerdoel: Je legt uit in welke maatschappelijke behoeften een organisatie voorziet, en je legt de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor een organisatie uit.

Eindtermen: 14.2

Waar gaat het om?

De gemeente Utrecht verdeelt de standplaatsen opnieuw. Elke aanvrager moet uitleggen wat hij de stad oplevert, en hoe hij omgaat met afval en personeel. Lina moet voor het eerst opschrijven waarom haar bedrijf er eigenlijk mag zijn. "We verkopen bowls," zegt Mees. "Dat is niet genoeg," zegt Lina. In deze les leer je uitleggen waarom een organisatie bestaansrecht heeft, en wat maatschappelijk verantwoord ondernemen voor een organisatie betekent.

Kerntheorie: bestaansrecht

Bestaansrecht

Een organisatie heeft **bestaansrecht** zolang ze voorziet in **maatschappelijke behoeften** . De belangrijkste is haar product of dienst: klanten willen het hebben en betalen ervoor, of de samenleving vindt het belangrijk genoeg voor subsidie of donaties. Daarnaast levert een organisatie werkgelegenheid, inkomen, belastingopbrengsten en innovatie op, en kan ze bijdragen aan circulariteit. Een organisatie die haar klanten verliest, of die de samenleving meer kost dan ze oplevert, verliest haar bestaansrecht.

In welke maatschappelijke behoeften voorziet Lina’s Bowls?

Behoefte	Wat betekent het?	Lina’s Bowls in 2027
Product of dienst	Klanten krijgen iets waar ze voor willen betalen	86.000 gezonde lunches op plekken met weinig keuze
Werkgelegenheid	Mensen hebben werk	14 medewerkers (11 fte), en werk bij leveranciers
Inkomen	Werknemers, eigenaren en geldverstrekkers verdienen eraan	€ 468.000 aan lonen; winst voor Lina en Mees
Belastingopbrengsten	De overheid ontvangt btw, loonheffing en winstbelasting	onder meer € 16.302 vennootschapsbelasting
Innovatie	Nieuwe producten en werkwijzen	een app om vooraf te bestellen; elke week een nieuwe bowl
Circulariteit	Grondstoffen hergebruiken en afval voorkomen	herbruikbare bakjes met statiegeld; restanten naar de voedselbank

Toegevoegde waarde

Hoeveel een organisatie toevoegt, meet je met de **toegevoegde waarde** : de omzet min wat ze bij andere bedrijven inkoopt. Die waarde wordt verdeeld over iedereen die eraan heeft bijgedragen: werknemers (loon), de overheid (belasting), geldverstrekkers (interest) en eigenaren (winst).

Wat voegt Lina's Bowls toe, en wie krijgt het? (2027)

	Bedrag
Omzet	€ 1.032.000
Ingekocht bij andere bedrijven (ingrediënten, huur, energie, verzekeringen en meer)	- € 451.200
Toegevoegde waarde	€ 580.800
waarvan lonen (werknemers en directie)	€ 468.000
waarvan afschrijvingen (vervanging van trucks en apparatuur)	€ 27.000
waarvan vennootschapsbelasting (overheid)	€ 16.302
waarvan winst na belasting (aandeelhouders)	€ 69.498

Fictief; berekend uit de begroting van Lina's Bowls (variabele kosten € 4,20 per bowl, constante kosten € 585.000). Over de lonen betalen de medewerkers ook loonheffing.

Circulariteit

In een **lineaire economie** worden grondstoffen gewonnen, verwerkt, gebruikt en weggegooid. In een **circulaire economie** blijven grondstoffen zo lang mogelijk in gebruik: minder gebruiken, hergebruiken, repareren en recyclen. Voor een organisatie betekent het minder afval en minder afhankelijkheid van schaarse grondstoffen.

Kerntheorie: maatschappelijk verantwoord ondernemen

Mvo

Bij **maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)** houdt een organisatie bij haar beslissingen niet alleen rekening met de winst, maar ook met de gevolgen voor mens en milieu, nu en in de toekomst. Het gaat om **duurzaamheid** (klimaat, grondstoffen, natuur) en om **sociale vraagstukken** (arbeidsomstandigheden, gelijke kansen, mensenrechten in de keten). De drie kanten heten **people, planet, profit** .

Mvo bij Lina's Bowls: people, planet, profit

	Wat betekent het?	Voorbeeld bij Lina's Bowls
People	Sociale vraagstukken: goed zorgen voor medewerkers, klanten, leveranciers en de omgeving	Een eerlijk loon; een werkervaringsplek voor iemand met afstand tot de arbeidsmarkt; leveranciers die hun mensen goed betalen
Planet	Duurzaamheid: de belasting van het milieu zo klein mogelijk houden	Herbruikbare bakjes, groente van telers uit de regio, een elektrische truck
Profit	Winst maken, zodat het bedrijf kan blijven bestaan en investeren	De herbruikbare bakjes besparen ook geld (zie het voorbeeld)

Waarom doet een organisatie aan mvo?

Er zijn drie soorten redenen, en op het examen moet je ze kunnen onderscheiden:

- **Het moet:** wetten en regels, zoals milieuregels en het minimumloon. Grote ondernemingen (meer

dan 1.000 werknemers en meer dan € 450 miljoen omzet) moeten volgens Europese regels een duurzaamheidsverslag publiceren. Zij vragen daarvoor ook gegevens op bij hun leveranciers.

• **Het loont:** zuinig omgaan met energie en grondstoffen verlaagt de kosten; klanten, werknemers en banken kiezen vaker voor organisaties die verantwoord werken.

• **Het hoort:** de eigenaren of bestuurders vinden het belangrijk, ook als het winst kost.

Mvo kost vaak eerst geld en levert pas later iets op. Daarom botsen de belangen van stakeholders: een aandeelhouder die snel dividend wil, kijkt anders naar een elektrische truck dan een werknemer of een omwonende.

Greenwashing

Een organisatie die zich duurzamer voordoet dan ze is, doet aan **greenwashing** . Een claim als "klimaatneutraal" of "100% duurzaam" moet kloppen en te controleren zijn. De toezichthouder ACM kan boetes opleggen voor misleidende duurzaamheidsclaims.

Toepassen

Herbruikbare bakjes: planet én profit?

Een wegwerpbakje kost Lina’s Bowls € 0,28. Een herbruikbaar bakje kost € 2,40 en gaat 60 keer mee; afwassen kost € 0,05 per keer. Klanten betalen € 1 statiegeld. Lina verwacht dat 5% van de bakjes niet terugkomt; ze houdt dan het statiegeld, maar moet een nieuw bakje kopen. Lina’s Bowls verkoopt 86.000 bowls per jaar. Bereken hoeveel het bedrijf per jaar bespaart met herbruikbare bakjes.

Uitwerking

1. Kosten per gebruik: € 2,40 / 60 + € 0,05 = € 0,09.
2. Verlies door bakjes die niet terugkomen: 5% × (€ 2,40 - € 1,00) = € 0,07 per bowl. Samen € 0,16 per bowl.
3. Besparing: (€ 0,28 - € 0,16) × 86.000 = € 10.320 per jaar.

Antwoord

€ 10.320 per jaar. Hier gaan planet en profit samen. Maar let op de aannames: komt 20% van de bakjes niet terug, dan kost een herbruikbaar bakje € 0,37 per bowl en is wegwerp goedkoper.

Veelgemaakte fout

Bestaansrecht alleen aan winst koppelen. Winst is nodig om te blijven bestaan, maar het bestaansrecht komt van de behoeften waarin de organisatie voorziet. Ook een voedselbank heeft bestaansrecht.

Mvo alleen als kostenpost zien. Mvo kan ook kosten besparen of klanten en personeel trekken. Op het examen noem je vaak beide kanten.

People en planet door elkaar halen. People gaat over mensen (sociale vraagstukken), planet over het milieu (duurzaamheid).

Kernbegrippen

Bestaansrecht

Een organisatie heeft bestaansrecht zolang ze voorziet in maatschappelijke behoeften.

Maatschappelijke behoeften

Wat de samenleving van een organisatie nodig heeft: product of dienst, werkgelegenheid, inkomen, belastingopbrengsten, innovatie en circulariteit.

Toegevoegde waarde

De omzet min de inkoop bij andere bedrijven; wordt verdeeld over werknemers, overheid, geldverstrekkers en eigenaren.

Innovatie

Het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of werkwijzen.

Circulariteit

Grondstoffen zo lang mogelijk in gebruik houden door minder te gebruiken, te hergebruiken, te repareren en te recyclen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)

Bij beslissingen rekening houden met de gevolgen voor mens, milieu en winst, nu en in de toekomst.

People, planet, profit

De drie kanten van mvo: sociale vraagstukken, duurzaamheid en winst.

Duurzaamheid

Voorzien in de behoeften van nu zonder die van toekomstige generaties in gevaar te brengen.

Greenwashing

Een organisatie doet zich duurzamer voor dan ze is.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden. Gebruik de tabellen van Lina’s Bowls.

1. Leg met drie maatschappelijke behoeften uit waarom Lina’s Bowls bestaansrecht heeft.

2. Bereken welk deel van de toegevoegde waarde van Lina’s Bowls naar lonen gaat (één decimaal).

3. Lina’s Bowls biedt een werkervaringsplek aan iemand met afstand tot de arbeidsmarkt. Leg uit bij welke p dit hoort, en geef een positief en een negatief effect op de winst.

4. Stel dat 20% van de herbruikbare bakjes niet terugkomt. Bereken de kosten per bowl en het effect op de kosten per jaar, vergeleken met wegwerpbakjes.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem vier maatschappelijke behoeften waarin een organisatie kan voorzien.

2. Wat wordt bedoeld met people, planet en profit?

3. Wat is het verschil tussen een lineaire en een circulaire economie?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een meubelmaker heeft € 900.000 omzet. Hij koopt voor € 380.000 hout, energie en diensten in bij andere bedrijven. Hij betaalt € 360.000 aan lonen en schrijft € 40.000 af. Bereken de toegevoegde waarde en de winst vóór belasting.

5. Een café stapt over op ledverlichting. Dat kost € 3.600. De energierekening daalt daardoor met € 1.200 per jaar. Na hoeveel jaar is de investering terugverdiend? Bij welke p van people, planet, profit hoort deze maatregel?

6. Een fabrikant van telefoons biedt klanten € 50 voor hun oude toestel en gebruikt de onderdelen opnieuw. Leg uit in welke twee maatschappelijke behoeften de fabrikant hiermee voorziet.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een bezorgdienst wil haar 20 dieselbussen vervangen door elektrische. Een elektrische bus kost € 15.000 meer, maar bespaart € 2.500 per jaar aan brandstof en onderhoud. De bussen gaan 8 jaar mee. a. Bereken het financiële voordeel over de hele levensduur voor alle bussen. b. Een aandeelhouder is toch tegen. Leg uit waarom, en geef een argument van een andere stakeholder vóór de investering.

---

8. Een vliegmaatschappij zegt: "Wij doen aan mvo: we planten een boom voor elke vlucht." Critici noemen dit greenwashing. Leg uit wat ze bedoelen, en waarom bedrijven toch zulke claims maken.

Les 4.3 — True pricing: wat kost een bowl echt?

Leerdoel: Je legt het concept true pricing uit en berekent de echte prijs van een product met de externe kosten, en je beoordeelt zo'n berekening op bruikbaarheid, betrouwbaarheid en representativiteit.

Eindtermen: 14.3, 1

Waar gaat het om?

Op de campus vraagt een student aan Lina: "Wat kost jullie kip-bowl echt?" "Twaalf euro," zegt Lina. "Nee," zegt de student, "ik bedoel: met de uitstoot van de kip, het water voor de avocado en de plukkers die te weinig verdienen erbij." Lina weet het niet. In deze les leer je wat **true pricing** is: het verschil tussen de winkelprijs en de echte prijs, en wat een organisatie met die kennis kan doen. Je leert ook kritisch kijken naar de cijfers achter zo'n berekening.

Kerntheorie

Winkelprijs, externe kosten en echte prijs

De **winkelprijs** (marktprijs) is wat de klant betaalt. Daarin zitten de kosten van alle bedrijven in de keten, plus hun winst. Maar productie veroorzaakt ook schade waarvoor niemand in de keten betaalt: klimaatschade, vervuild water, verlies van natuur, onderbetaalde arbeid. Dat zijn **externe kosten** : kosten die terechtkomen bij anderen dan de koper en de verkoper, zoals omwonenden, arbeiders of volgende generaties.

echte prijs (true price) = winkelprijs + externe kosten per product

Het berekenen en gebruiken van die echte prijs heet **true pricing** of **true cost accounting** .

Maatschappelijke kosten en opbrengsten

De **maatschappelijke kosten** van een product zijn alle kosten voor de samenleving: de kosten die de bedrijven zelf maken plus de externe kosten. Er bestaan ook **externe opbrengsten** : voordelen voor anderen waarvoor het bedrijf niet wordt betaald, zoals een werkervaringsplek die iemand uit de bijstand helpt, of een bloemenrand die bijen aantrekt. De **maatschappelijke opbrengsten** zijn de opbrengsten van het bedrijf plus die externe opbrengsten. Een activiteit is voor de samenleving de moeite waard als de maatschappelijke opbrengsten groter zijn dan de maatschappelijke kosten.

Van winkelprijs naar echte prijs

1. Meten: welke schade ontstaat in de hele keten? Bijvoorbeeld kg CO2, liters schaars water, m² land, te lage lonen ->
2. Waarderen: elke schade omrekenen naar euro's: wat kost het om de schade te voorkomen of te herstellen? ->
3. Optellen: winkelprijs + externe kosten per product = de echte prijs (true price) ->
4. Gebruiken: laten zien aan klanten, de externe kosten verlagen, of ze doorberekenen en de schade herstellen

De echte prijs van twee bowls van Lina’s Bowls (per bowl)

	Kip-bowl	Kikkererwten-bowl
Winkelprijs	€ 12,00	€ 12,00
Klimaat (uitstoot van broeikasgassen)	€ 0,27	€ 0,12
Landgebruik en verlies van natuur	€ 0,22	€ 0,08
Gebruik van schaars water	€ 0,06	€ 0,05
Onderbetaling in de keten	€ 0,10	€ 0,10
Externe kosten samen	€ 0,65	€ 0,35
Echte prijs (true price)	€ 12,65	€ 12,35

Fictieve, realistische bedragen. Klimaat: 1,8 kg en 0,8 kg CO2-equivalenten per bowl, gewaardeerd tegen een rekenprijs van € 0,15 per kg. Onderbetaling: het verschil tussen het werkelijke loon en een leefbaar loon bij de teelt van rijst en avocado.

Een experiment met echte prijzen

Albert Heijn zet de ‘true price’ op de koffie

In drie AH to go-winkels (Groningen, Wageningen en Zaandam) zagen klanten in 2023 bij het afrekenen van hun koffie twee prijzen: de normale prijs en de echte prijs, met de sociale kosten en milieukosten in de hele keten erbij. Een zwarte koffie kostte € 2,00; de echte prijs was € 2,08. De echte prijs van een cappuccino met koemelk was € 2,28, die van een cappuccino met havermelk € 2,11. Klanten mochten zelf kiezen welke prijs ze betaalden. Het extra geld ging naar verbeterprojecten bij koffieboeren. Critici vroegen waarom de klant moest bijbetalen, en niet de supermarkt zelf.

Waarom rekent niet elk bedrijf de echte prijs?

Een bedrijf dat als enige de externe kosten doorberekent, wordt duurder dan zijn concurrenten en verliest klanten. Daarom blijft true pricing vaak bij informeren, of bij een vrijwillige keuze voor de klant. Er zijn twee andere routes. Het bedrijf kan de externe kosten **verlagen** : een andere leverancier, minder vlees, een elektrische truck. Dat verkleint het gat tussen winkelprijs en echte prijs. En de overheid kan externe kosten voor alle bedrijven tegelijk in de prijs brengen met een **heffing** of een verbod. Dan worden externe kosten gewone kosten, en loont vervuilen niet meer.

Kritisch kijken naar de cijfers (domein A)

Een echte prijs is een berekening vol keuzes. Beoordeel hem daarom op drie punten:

- **Betrouwbaarheid:** wie heeft gerekend, en heeft die er belang bij? Welke rekenprijs is gebruikt voor een kilo CO2? Een andere rekenprijs geeft een andere uitkomst.
- **Representativiteit:** gelden de cijfers voor dit product van deze leverancier, of zijn het gemiddelden? Een proef in drie winkels zegt weinig over alle klanten.
- **Bruikbaarheid:** beantwoordt de berekening jouw vraag? Zijn alle belangrijke effecten meegenomen, of alleen wat makkelijk te meten is?

Toepassen

De externe kosten van Lina’s Bowls

Lina’s Bowls verkoopt 86.000 bowls per jaar: 60% kip-bowls en 40% kikkererwten-bowls. Gebruik de tabel met de echte prijs.

a. Bereken de externe kosten per jaar.
b. Lina zet de kikkererwten-bowl bovenaan het menu. Daardoor wordt de verdeling 50%–50%. Bereken hoeveel de externe kosten per jaar dalen.
c. Leg uit waarom deze maatregel Lina’s Bowls zelf geen € 2.580 oplevert.

Uitwerking

1. a. Kip: 60% × 86.000 = 51.600 bowls × € 0,65 = € 33.540. Kikkererwten: 34.400 × € 0,35 = € 12.040. Samen € 45.580.
2. b. Nieuw: 43.000 × € 0,65 + 43.000 × € 0,35 = € 27.950 + € 15.050 = € 43.000. Daling: € 45.580 - € 43.000 = € 2.580.
3. c. Externe kosten zijn kosten voor anderen: Lina’s Bowls betaalde ze niet, dus haar eigen kosten dalen er niet door. De samenleving heeft € 2.580 minder schade.

Antwoord

a. € 45.580. b. € 2.580 minder. c. De besparing komt bij de samenleving terecht, niet in de resultatenrekening van Lina’s Bowls. De maatschappelijke kosten dalen, de bedrijfskosten niet (tenzij kikkererwten ook goedkoper zijn in de inkoop).

Veelgemaakte fout

Externe kosten bij de kosten van het bedrijf optellen. Externe kosten staan niet in de resultatenrekening. Ze horen bij de maatschappelijke kosten.

De echte prijs verwarren met de kostprijs. De echte prijs begint bij de winkelprijs (dus met winst en al) en telt daar de externe kosten bij op.

Denken dat de echte prijs een vast gegeven is. De uitkomst hangt af van wat je meet en hoe je het waardeert. Noem bij een beoordeling altijd de aannames.

Kernbegrippen

Winkelprijs (marktprijs)
De prijs die de klant voor een product betaalt.

Externe kosten
Kosten van productie of consumptie die bij anderen dan de koper en de verkoper terechtkomen en niet in de prijs zitten.

Externe opbrengsten
Voordelen van productie of consumptie voor anderen, waarvoor de organisatie niet wordt betaald.

Echte prijs (true price)
De winkelprijs plus de externe kosten per product.

True pricing (true cost accounting)

Het berekenen en gebruiken van de echte prijs van een product.

Maatschappelijke kosten

De kosten van de bedrijven zelf plus de externe kosten.

Maatschappelijke opbrengsten

De opbrengsten van de bedrijven zelf plus de externe opbrengsten.

Betrouwbaarheid

De mate waarin je op informatie kunt vertrouwen: wie is de bron, heeft die er belang bij, en zijn de aannames verantwoord?

Representativiteit

De mate waarin gegevens een goed beeld geven van de hele groep of situatie waarover je iets wilt zeggen.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Leg uit wat externe kosten zijn en geef een voorbeeld bij de kip-bowl.

2. Gebruik de bron over Albert Heijn. Bereken hoeveel procent de echte prijs van een zwarte koffie hoger is dan de winkelprijs, en verklaar het verschil in echte prijs tussen de twee cappuccino's.

3. Een andere onderzoeker rekent met € 0,25 per kg CO2 in plaats van € 0,15. Bereken de echte prijs van de kip-bowl opnieuw en leg uit wat dit zegt over de betrouwbaarheid van een echte prijs.

4. Leg uit welk risico Lina's Bowls loopt als het de echte prijs verplicht doorberekent, en noem een alternatief.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen de winkelprijs en de echte prijs (true price) van een product?

2. Noem drie voorbeelden van externe kosten bij de productie van een katoenen T-shirt.

3. Wat zijn maatschappelijke kosten?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een reep chocolade kost in de winkel € 2,20. De externe kosten zijn: klimaat € 0,18, ontbossing € 0,25, onderbetaling van cacaoboeren € 0,32 en kinderarbeid € 0,05. Bereken de echte prijs, en hoeveel procent die hoger is dan de winkelprijs (één decimaal).

5. De chocoladefabrikant uit opdracht 4 gaat de boeren een leefbaar inkomen betalen. Dat kost hem € 0,25 per reep; de externe kosten van onderbetaling en kinderarbeid verdwijnen. Hij verhoogt de winkelprijs met € 0,25. Bereken de nieuwe winkelprijs, de nieuwe externe kosten en de nieuwe echte prijs.

6. Een imker zet bijenkasten naast een boomgaard. De fruitteler oogst daardoor meer appels, maar betaalt de imker niets. Leg uit of hier sprake is van externe kosten of externe opbrengsten, en wat dat betekent voor de maatschappelijke opbrengsten van de imker.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een supermarkt laat de echte prijs van rundergehakt berekenen door een bureau dat wordt betaald door een vereniging van vleesverwerkers. Het bureau komt op € 0,90 externe kosten per kilo; een universiteit kwam eerder op € 4,50. Het bureau telde alleen de uitstoot van de slachterij en het transport mee. Beoordeel de berekening van het bureau op betrouwbaarheid en bruikbaarheid.

---

8. Een koffiebar verkoopt 50.000 cappuccino’s per jaar: 70% met koemelk (externe kosten € 0,28) en 30% met havermelk (externe kosten € 0,11). De eigenaar overweegt: A. havermelk de standaard maken, waardoor de verdeling 40% koemelk en 60% havermelk wordt; of B. bij elke cappuccino met koemelk € 0,17 extra te vragen, waardoor hij volgens zijn schatting 10% van die klanten verliest aan de buurman. a. Bereken bij A de daling van de externe kosten per jaar. b. Leg uit welk bezwaar tegen B de externe kosten niet laat zien.

Les 4.4 — De organisatiestructuur

Leerdoel: Je beschrijft de interne organisatie met een organogram, organisatievormen, de span of control en (de)centralisatie, en je relateert de structuur aan de doelstelling en de aard van de organisatie.

Eindtermen: 15

Waar gaat het om?

Lina’s Bowls is in 2027 een bv met drie trucks, een centrale keuken en veertien medewerkers. Een jaar eerder deed Lina nog alles zelf. Nu merkt ze dat het misgaat: elke medewerker belt haar met vragen, ze weet niet meer wie wat heeft besteld, en twee koks krijgen tegenstrijdige opdrachten van haar en van Mees. Tijd voor een duidelijke structuur. In deze les leer je hoe een organisatie de taken verdeelt en vastlegt wie leiding geeft aan wie, en waarom de ene organisatie een andere structuur nodig heeft dan de andere.

Kerntheorie

Organisatiestructuur en organogram

De **organisatiestructuur** legt vast hoe taken, **bevoegdheden** (wat mag iemand beslissen?) en **verantwoordelijkheden** (waar moet iemand verantwoording over afleggen?) zijn verdeeld. Een **organogram** is een schema van die structuur: wie valt onder wie. Een organisatie kan haar afdelingen indelen naar **functie** (inkoop, productie, verkoop), naar **product** (bowls, catering) of naar **regio** .

Organogram van Lina’s Bowls bv: de lagen

1. Directie: Lina (algemeen directeur) en Mees (commercieel directeur) ->
2. Leidinggevenden: chef-kok van de centrale keuken en drie truckleiders ->
3. Uitvoerenden: drie koks en vier truckmedewerkers

De planner en de externe boekhouder staan naast de lijn: zij adviseren en ondersteunen (staf).

Wie valt onder wie? (14 medewerkers)

Functie	Aantal	Valt onder
Algemeen directeur (Lina)	1	Aandeelhoudersvergadering
Commercieel directeur (Mees)	1	Aandeelhoudersvergadering
Planner en inkoper (staf)	1	Lina
Chef-kok centrale keuken	1	Lina
Koks	3	Chef-kok
Truckleiders	3	Lina
Truckmedewerkers	4	Truckleiders

Lijn en staf

Lijnfuncties horen bij de hoofdtaak van de organisatie en hebben zeggenschap: de chef-kok geeft opdrachten aan de koks. **Staffuncties** adviseren en ondersteunen de lijn, maar mogen geen opdrachten geven aan de lijn: de planner stelt een rooster voor, Lina beslist.

Organisatievormen

Vorm	Kenmerk	Voordeel	Nadeel
Lijnorganisatie	Elke medewerker heeft één baas; opdrachten gaan van boven naar beneden	Duidelijk: iedereen weet wie de baas is	De top raakt overbelast; weinig specialistische kennis
Lijn-staforganisatie	Lijnorganisatie met stafafdelingen die adviseren (zoals HRM, juridische zaken)	Specialistische kennis zonder de lijn te verstoren	Staf kan alleen adviseren; spanning tussen lijn en staf
Matrixorganisatie	Medewerkers hebben twee bazen: een vakbaas en een project- of productbaas	Flexibel; kennis wordt gedeeld over projecten	Onduidelijk wie beslist; mogelijk conflicten tussen de bazen
Divisieorganisatie	Zelfstandige onderdelen (business units) per product, klantgroep of regio, elk met eigen resultaat	Dicht bij de markt; duidelijk wie verantwoordelijk is voor het resultaat	Dubbel werk: elke divisie heeft eigen inkoop en marketing; divisies concurreren onderling

Span of control en (de)centralisatie

• De **span of control** is het aantal medewerkers dat direct onder één leidinggevende valt. Bij een grote span heeft de organisatie weinig lagen (een **platte organisatie**); bij een kleine span veel lagen (een **hoge organisatie**). Lina heeft een span of control van 5.

• Bij **centralisatie** worden de beslissingen aan de top genomen. Bij **decentralisatie** mogen leidinggevenden lager in de organisatie zelf beslissen, bijvoorbeeld een truckleider die zelf zijn rooster maakt.

Structuur volgt doelstelling en aard

Er bestaat geen beste structuur. Welke structuur past, hangt af van de **doelstelling** (winst, groei, lage kosten, of juist een maatschappelijk doel) en de **aard** van de organisatie: hoe groot is ze, hoe voorspelbaar is het werk, hoe hoog zijn de medewerkers opgeleid en hoe snel verandert de omgeving? Voorspelbaar werk vraagt regels en centrale leiding; onvoorspelbaar werk vraagt ruimte om zelf te beslissen. Groeit of verandert een organisatie, dan moet de structuur mee veranderen. Dat merkt Lina nu: de structuur van een eenmanszaak past niet meer bij een bv met veertien mensen.

Welke structuur past bij welke organisatie?

Organisatie	Doelstelling en aard	Passende structuur
Fabriek met één product	Lage kosten; elke dag hetzelfde werk; fouten zijn duur	Lijn(-staf)organisatie, centraal, vaste regels en procedures
Ingenieurs- of reclamebureau	Maatwerk voor klanten; steeds andere projecten; hoogopgeleide specialisten	Matrix- of projectorganisatie, decentraal
Concern met veel producten en landen	Groei in verschillende markten; elke markt vraagt iets anders	Divisies of business units met eigen resultaatverantwoordelijkheid
Ziekenhuis	Niet-commercieel: goede zorg; professionals met eigen vakkennis	Zelfstandige afdelingen met veel staf; artsen beslissen over de behandeling
Kleine onderneming	Snel kunnen inspelen op klanten; weinig mensen	Platte lijnorganisatie; de eigenaar beslist veel zelf

De formele en de informele organisatie

Het organogram toont de **formele organisatie** : wie volgens de afspraken leiding geeft aan wie. Daarnaast bestaat de **informele organisatie** : wie in de praktijk met wie overlegt, naar wie mensen luisteren en hoe het werk echt loopt. Een ervaren kok naar wie iedereen luistert, heeft invloed zonder dat hij in het organogram een leidinggevende is.

Toepassen

Span of control en het aantal leidinggevenden

Een fietsenfabriek heeft 180 uitvoerende medewerkers. Elke teamleider geeft leiding aan 12 medewerkers, elke afdelingsmanager aan 5 teamleiders, en boven de managers staat één directeur. De fabriek wil de span of control van de teamleiders vergroten naar 18. Een leidinggevende kost gemiddeld € 65.000 per jaar. Bereken hoeveel leidinggevenden de fabriek nu en straks heeft, en wat de fabriek per jaar bespaart.

Uitwerking

1. Nu: 180 / 12 = 15 teamleiders; 15 / 5 = 3 managers; plus 1 directeur = 19 leidinggevenden.
2. Straks: 180 / 18 = 10 teamleiders; 10 / 5 = 2 managers; plus 1 directeur = 13 leidinggevenden.
3. Besparing: (19 - 13) × € 65.000 = € 390.000 per jaar.

Antwoord

Nu 19, straks 13 leidinggevenden: € 390.000 per jaar minder. Daar staat tegenover dat een teamleider minder tijd heeft per medewerker.

Veelgemaakte fout

Staf geeft opdrachten. Een stafafdeling adviseert alleen. De beslissing ligt bij de lijnmanager.

Span of control en aantal lagen verwarren. Een grote span of control betekent juist minder lagen: een plattere organisatie.

Kernbegrippen

Organisatiestructuur
De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie.

Organogram
Schema van de organisatiestructuur: wie valt onder wie.

Lijnorganisatie
Structuur waarin elke medewerker één baas heeft en opdrachten van boven naar beneden gaan.

Staffunctie
Functie die de lijn adviseert en ondersteunt, zonder opdrachten te geven.

Matrixorganisatie
Structuur waarin medewerkers twee leidinggevenden hebben: een vakbaas en een project- of productbaas.

Divisieorganisatie
Structuur met zelfstandige onderdelen per product, klantgroep of regio, elk met een eigen resultaat.

Span of control
Het aantal medewerkers dat direct onder één leidinggevende valt.

Centralisatie
Beslissingen worden aan de top van de organisatie genomen.

Decentralisatie
Beslissingen worden lager in de organisatie genomen.

Informele organisatie
De manier waarop mensen in de praktijk samenwerken en elkaar beïnvloeden, los van het organogram.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Leg uit waarom de planner een staffunctie heeft en de chef-kok een lijnfunctie.

2. Bereken de span of control van Lina en van de chef-kok.

3. Leg uit wat er misging met de twee koks, en hoe de nieuwe structuur dat oplost.

4. Geef een voorbeeld van decentralisatie bij Lina’s Bowls, met een voordeel en een nadeel.

5. Stel dat Lina’s Bowls over een paar jaar ook in Rotterdam een keuken en trucks heeft. Beschrijf een passende structuur en relateer die aan de doelstelling en de aard van de organisatie.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen een bevoegdheid en een verantwoordelijkheid?

2. Noem drie manieren waarop een organisatie haar afdelingen kan indelen, met een voorbeeld.

3. Wat is een matrixorganisatie? Noem een nadeel.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een supermarktketen heeft 96 vakkenvullers en kassamedewerkers. Elke teamleider heeft er 8 onder zich; elke filiaalmanager 4 teamleiders. Bereken het aantal teamleiders en filiaalmanagers.

5. Gebruik opdracht 4. De keten vergroot de span of control van de teamleiders naar 12. Hoeveel teamleiders zijn er dan nog nodig? Noem een risico van deze verandering.

6. Een fabrikant van keukens heeft drie divisies: particulieren, projectbouw en export. Elke divisie heeft een eigen inkoop- en marketingafdeling. Noem een voordeel en een nadeel van deze divisiestructuur.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een reclamebureau werkt voor tientallen klanten tegelijk. Voor elke klant werkt een team van tekstschrijvers, ontwerpers en een accountmanager. Leg uit waarom een matrixorganisatie hier beter past dan een lijnorganisatie.

---

8. Een ziekenhuis (een stichting) decentraliseert: elke afdeling krijgt een eigen budget en beslist zelf over haar personeel. Relateer deze keuze aan de doelstelling en de aard van een ziekenhuis, en noem een risico voor de raad van bestuur.

Les 4.5 — Management en leiderschap

Leerdoel: Je beschrijft de taken en niveaus van het management en de stijlen van leiderschap, en je relateert de stijl van leidinggeven aan de medewerker en aan de doelstelling en de aard van de organisatie.

Eindtermen: 15

Waar gaat het om?

Het afgelopen jaar zijn vijf van de gemiddeld vijftien medewerkers van Lina's Bowls vertrokken. In de vertrekgesprekken hoort Lina twee klachten: nieuwe medewerkers voelen zich in het diepe gegooid, en de ervaren chef-kok zegt: "Lina bemoeit zich met elk recept." Lina besluit een cursus leidinggeven te volgen. In deze les leer je wat de taken van het management zijn, en welke stijl van leidinggeven past bij welke medewerker en bij welke organisatie.

Kerntheorie

Management

Het **management** zijn de mensen die leidinggeven en beslissingen nemen in een organisatie. Hun werk bestaat uit vier taken die steeds terugkomen: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

De vier taken van het management

1. Plannen: doelen stellen en bepalen hoe je ze bereikt
2. Organiseren: mensen, middelen en taken verdelen
3. Leidinggeven: medewerkers aansturen en motiveren
4. Controleren: nagaan of de doelen zijn gehaald, en bijsturen

-> en daarna begint het weer bij stap 1.

Drie niveaus van management bij Lina's Bowls

Niveau	Termijn	Voorbeeld van een beslissing	Wie?
Strategisch	Lang (3 tot 5 jaar)	Gaan we ook catering voor bedrijven doen?	Lina en Mees (directie)
Tactisch	Middellang (1 jaar)	Hoeveel koks hebben we volgend jaar nodig, en welk budget krijgt de keuken?	Directie en chef-kok
Operationeel	Kort (dag of week)	Wie staat zaterdag op welke truck?	Truckleiders en chef-kok

Stijlen van leidinggeven

Een leidinggevende kan veel of weinig sturen, en veel of weinig ondersteunen. Bij een **autoritaire** stijl beslist de leidinggevende alleen; bij een **democratische** (participerende) stijl beslissen medewerkers mee; bij een **laissez-faire** -stijl laat de leidinggevende alles aan de medewerkers over. Bij **situationeel leidinggeven** past de leidinggevende haar stijl aan aan de **taakvolwassenheid** van de medewerker: hoe goed kan en wil hij de taak uitvoeren?

Situationeel leidinggeven: vier stijlen

Stijl	Wat doet de leidinggevende?	Past bij een medewerker die …
Instrueren (directief)	Zegt precies wat, hoe en wanneer; controleert veel	… nieuw is en het werk nog niet kan
Overtuigen (coachen)	Beslist zelf, maar legt uit waarom en moedigt aan	… het werk deels kan en nog onzeker is
Overleggen (participeren)	Beslist samen met de medewerker; ondersteunt	… het werk kan, maar nog niet zelfstandig durft
Delegeren	Draagt de taak en de beslissing over aan de medewerker	… het werk goed kan en zelfstandig wil werken

Naar het model van situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard). Er is niet één beste stijl: het hangt af van de medewerker en de taak.

Stijl relateren aan doelstelling en aard

Situationeel leidinggeven kijkt naar de medewerker. Maar ook de **organisatie** bepaalt welke stijl werkt: haar doelstelling, het soort werk, het opleidingsniveau van de medewerkers en de tijdsdruk. In een organisatie waar fouten levens kosten, is er minder ruimte voor overleg dan in een ontwerpbureau waar nieuwe ideeën het doel zijn. En de stijl moet passen bij de structuur uit les 4.4: wie decentraliseert maar alles blijft controleren, geeft medewerkers verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid.

Welke stijl past bij welke organisatie?

Organisatie	Doelstelling en aard	Passende stijl
Brandweer bij een uitruk	Snel en foutloos handelen; gevaar	Instrueren: één persoon beslist, geen discussie
Advocaten- of ingenieursbureau	Kwaliteit van maatwerk; hoogopgeleide professionals	Delegeren en overleggen: de professional weet meer van het vak dan de baas
Productielijn	Lage kosten en vaste kwaliteit; routinewerk	Meer sturing en controle, met inspraak bij verbeteringen
Vrijwilligersorganisatie	Niet-commercieel; mensen komen uit overtuiging en krijgen geen loon	Overtuigen en overleggen: wie alleen opdrachten geeft, raakt zijn vrijwilligers kwijt

Manager of leider?

Managen is ervoor zorgen dat het werk van vandaag goed loopt: plannen, organiseren en controleren. **Leiderschap** is mensen meekrijgen in een richting: een doel laten zien waar medewerkers zelf voor willen werken. Een organisatie heeft beide nodig. Lina is een leider als ze haar team enthousiast maakt voor het doel van 5% marktaandeel; ze is een manager als ze nagaat of de roosters kloppen.

Personeelsverloop meten

Het **personeelsverloop** laat zien hoeveel medewerkers vertrekken, als percentage van het gemiddelde aantal medewerkers:

verloop = aantal vertrokken / gemiddeld aantal medewerkers × 100%

Een hoog verloop kost geld (werven, inwerken, fouten van nieuwe mensen) en kan een teken zijn van slecht leidinggeven.

Toepassen

Het personeelsverloop van Lina’s Bowls

Lina’s Bowls had op 1 januari 14 medewerkers en op 31 december 16. In dat jaar vertrokken er 5. Het vervangen van één medewerker (werven en inwerken) kost volgens Lina € 4.500. Een inwerkprogramma met een vaste begeleider kost € 6.000 per jaar; Lina verwacht dat het verloop daardoor daalt naar 20% (bij hetzelfde gemiddelde aantal medewerkers). Bereken het personeelsverloop, de kosten van het verloop en wat het inwerkprogramma per saldo oplevert.

Uitwerking

1. Gemiddeld aantal medewerkers: (14 + 16) / 2 = 15. Verloop: 5 / 15 × 100% ~ 33,3%.
2. Kosten van het verloop: 5 × € 4.500 = € 22.500.
3. Bij 20% vertrekken 20% × 15 = 3 medewerkers: 3 × € 4.500 = € 13.500. Besparing € 9.000, min € 6.000 voor het programma: per saldo € 3.000 per jaar.

Antwoord

Het verloop is 33,3% en kost € 22.500 per jaar. Het inwerkprogramma levert per saldo € 3.000 per jaar op, als het verloop echt naar 20% daalt. Daarbij komen voordelen die niet in de som staan: minder fouten en meer rust in de teams.

Veelgemaakte fout

Denken dat er één beste stijl is. Een nieuwe truckmedewerker heeft instructie nodig, de ervaren chef-kok juist ruimte. Dezelfde leidinggevende gebruikt dus verschillende stijlen.

Delen door het aantal aan het eind. Het verloop reken je uit ten opzichte van het gemiddelde aantal medewerkers in de periode.

Kernbegrippen

Management
De mensen die leidinggeven en beslissingen nemen; hun taken zijn plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

Strategisch management
Beslissingen over de richting van de hele organisatie op lange termijn.

Tactisch management
Beslissingen over de inzet van mensen en middelen op middellange termijn.

Operationeel management
Beslissingen over het dagelijkse werk.

Autoritaire stijl
De leidinggevende beslist alleen en geeft opdrachten.

Democratische stijl

De medewerkers beslissen mee.

Situationeel leidinggeven

De leidinggevende past zijn stijl aan de taakvolwassenheid van de medewerker en de situatie aan: instrueren, overtuigen, overleggen of delegeren.

Delegeren

Een taak met de bijbehorende beslissingen overdragen aan een medewerker.

Personeelsverloop

Het aantal vertrokken medewerkers als percentage van het gemiddelde aantal medewerkers.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Geef voor elke managementtaak een voorbeeld bij Lina’s Bowls.

2. Welke stijl van leidinggeven past bij de nieuwe medewerkers, en welke bij de chef-kok? Leg uit.

3. Geef een strategische, een tactische en een operationele beslissing bij Lina’s Bowls.

4. Leg uit waarom in de centrale keuken een andere stijl van leidinggeven past dan op de trucks. Relateer je antwoord aan de aard van het werk en het doel van Lina’s Bowls.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem de vier taken van het management.

2. Is "we gaan volgend jaar ook in Duitsland verkopen" een strategische, tactische of operationele beslissing? Leg uit.

3. Wat is het verschil tussen een autoritaire en een democratische stijl van leidinggeven?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een bedrijf had op 1 januari 240 medewerkers en op 31 december 260. In dat jaar vertrokken 30 medewerkers. Bereken het personeelsverloop.

5. Gebruik opdracht 4. Het bedrijf wil het verloop terugbrengen naar 8%, bij hetzelfde gemiddelde aantal medewerkers. Een vertrekker vervangen kost € 6.000. Bereken hoeveel het bedrijf dan per jaar bespaart.

6. Een ervaren verpleegkundige wordt door haar teamleider bij elke handeling gecontroleerd. Leg uit waarom dit volgens situationeel leidinggeven niet de juiste stijl is, en welke stijl beter past.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een voedselbank werkt met 80 vrijwilligers en één betaalde coördinator. De coördinator geeft strakke opdrachten en controleert elk krat. Het aantal vrijwilligers daalt. Verklaar dit met de doelstelling en de aard van de organisatie, en adviseer een stijl van leidinggeven.

8. Bij een brand in de keuken roept de chef-kok: "Iedereen naar buiten, nu!" Normaal overlegt hij veel met zijn team. Leg uit waarom hij in deze situatie terecht een andere stijl kiest.

Les 4.6 — Organisatietheorieën: van Taylor tot zelfsturende teams

Leerdoel: Je beschrijft en verklaart de interne organisatie aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatietheorieën.

Eindtermen: 16

Waar gaat het om?

In de centrale keuken duurt het maken van een bowl de ene dag twee keer zo lang als de andere. Mees wil met een stopwatch elke handeling meten en één vaste werkwijze voorschrijven. De chef-kok is boos: "Wij zijn geen robots. Geef ons een doel en laat ons zelf uitzoeken hoe." Zonder het te weten voeren ze een discussie van meer dan honderd jaar oud. In deze les leer je de belangrijkste organisatietheorieën kennen, en leer je ermee beschrijven en verklaren waarom een organisatie werkt zoals ze werkt.

Kerntheorie

Wat is een organisatietheorie?

Een **organisatietheorie** is een samenhangend idee over hoe je mensen het best laat samenwerken om een doel te bereiken. Elke theorie is een antwoord op een probleem van haar tijd, en gaat uit van een **mensbeeld** : een opvatting over wat werknemers drijft. Rond 1900 was het probleem hoe je ongeschoolde arbeiders in grote fabrieken efficiënt laat werken. Nu is het vaker hoe je hoogopgeleide mensen snel laat inspelen op veranderingen.

Historische organisatietheorieën

Theorie	Kernidee	Mensbeeld	Zie je terug in
Scientific management (Taylor, 1911)	Werk opdelen in kleine taken, tijd meten, de ene beste werkwijze voorschrijven; denken en doen scheiden	De werknemer werkt voor geld en moet worden gestuurd	Lopende band, fastfoodketens, distributiecentra
Algemene managementtheorie (Fayol, 1916)	Besturen is een vak met vaste taken: plannen, organiseren, opdrachten geven, coördineren en controleren; elke werknemer heeft één baas	De organisatie werkt als de leiding goed is geregeld	Het organogram, de lijnorganisatie, de managementtaken
Bureaucratie (Weber, rond 1920)	Vaste regels en procedures, een duidelijke hiërarchie, functies in plaats van personen	Regels beschermen tegen willekeur	Overheid, banken, grote ziekenhuizen
Human relations (Mayo, jaren 1930)	Aandacht, waardering en de groep bepalen de prestaties, meer dan loon en regels	De werknemer is een sociaal wezen	Teambuilding, functioneringsgesprekken, HRM
Theorie X en Y (McGregor, 1960)	De manier van leidinggeven volgt uit hoe de manager over mensen denkt	X: mensen zijn lui en hebben controle nodig. Y: mensen willen verantwoordelijkheid	Controleren tegenover delegeren
Contingentiebenadering (onder anderen Mintzberg, vanaf de jaren 1960)	Er is niet één beste organisatie: de structuur moet passen bij de omvang, het werk en de omgeving	Hangt af van de situatie	Les 4.4: structuur volgt doelstelling en aard

Het Hawthorne-effect

Elton Mayo onderzocht in een fabriek bij Chicago of werknemers harder werkten bij beter licht. Dat deden ze. Maar ook toen het licht weer zwakker werd, bleef de productie hoog. De verklaring: de werknemers kregen aandacht en voelden zich als groep serieus genomen. Dat mensen anders gaan werken doordat er op hen wordt gelet, heet sindsdien het **Hawthorne-effect** .

Hedendaagse organisatietheorieën

Theorie	Kernidee	Voorbeeld
Lean	Alles wat voor de klant geen waarde toevoegt, is verspilling (wachten, voorraad, fouten). Medewerkers verbeteren zelf elke dag hun werk	Toyota; ziekenhuizen die wachttijden verkorten
Agile en scrum	Werken in korte rondes (sprints) met kleine teams die samen alle kennis hebben; na elke ronde bijsturen met de klant	Softwarebedrijven, banken
Zelfsturende teams	Het team plant, verdeelt en bewaakt het werk zelf; geen teamleider, wel een coach en een klein kantoor	Buurtzorg
Netwerk- en platformorganisatie	Een kleine kern regelt het platform; het werk wordt gedaan door zelfstandigen of partners	Maaltijdbezorgers, taxi-apps

Een organisatie zonder managers

Buurtzorg: ongeveer duizend teams, nul managers

Wijkverpleegkundige Jos de Blok begon in 2006 in Almelo met Buurtzorg, uit onvrede over de thuiszorg: verpleegkundigen werkten met minutenlijstjes per handeling en zagen steeds andere cliënten. Bij Buurtzorg regelt een team van hooguit twaalf verpleegkundigen en verzorgenden alles zelf: de planning, nieuwe collega's aannemen en het contact met huisartsen. Er zijn geen managers, wel coaches en een klein hoofdkantoor. De organisatie groeide naar ongeveer 14.000 medewerkers. Veel zorgorganisaties namen het model over, maar niet overal met succes: sommige draaiden zelfsturing weer terug, omdat medewerkers aansturing misten en de extra taken als werkdruk ervoeren.

Beschrijven en verklaren met een theorie

Op een toets krijg je een organisatie en moet je er een theorie op toepassen. Doe dat in drie stappen:

1. **Beschrijf** wat je ziet: hoe is het werk verdeeld, wie beslist, hoe wordt er gecontroleerd?
2. **Herken** de theorie aan haar kenmerken: tijd meten en voorschrijven is Taylor; vaste regels en procedures is Weber; het team beslist zelf is zelfsturing.
3. **Verklaar** waarom deze organisatie zo werkt, met haar doelstelling en aard: routinewerk met lage kosten als doel past bij Taylor en lean; maatwerk door professionals past bij theorie Y en zelfsturing.

Oude theorieën zijn niet verdwenen. Een distributiecentrum dat elke handeling van een orderpicker meet, werkt in de geest van Taylor. De meeste organisaties combineren ideeën uit verschillende theorieën.

Toepassen

Taylor in de keuken van Lina's Bowls

Mees meet de tijd in de centrale keuken: het maken van een bowl kost gemiddeld 2,4 minuten. Na een herindeling van de werkplekken en één vaste werkwijze is dat 1,8 minuten. Een kok maakt 6 uur per dag bowls en kost € 30 per uur.

a. Bereken met hoeveel procent de arbeidsproductiviteit (bowls per kok per dag) stijgt.
b. Bereken de daling van de loonkosten per bowl.

c. Geef met de theorie van Mayo of McGregor een risico van deze aanpak.

Uitwerking

1. a. Per dag 6 × 60 = 360 minuten. Eerst: 360 / 2,4 = 150 bowls. Daarna: 360 / 1,8 = 200 bowls. Stijging: 50 / 150 × 100% = 33,3%.
2. b. Loonkosten per minuut: € 30 / 60 = € 0,50. Eerst: 2,4 × € 0,50 = € 1,20 per bowl. Daarna: 1,8 × € 0,50 = € 0,90. Daling: € 0,30 per bowl.
3. c. Mayo: prestaties hangen ook af van waardering en de groep. Koks die alleen nog voorgeschreven handelingen doen, voelen zich minder gewaardeerd; het verloop en het verzuim kunnen stijgen. McGregor: Mees gaat uit van theorie X, terwijl de chef-kok zich gedraagt volgens theorie Y.

Antwoord

a. 33,3%. b. € 0,30 per bowl. c. Zie stap 3. Een lean-aanpak verbindt beide: de koks meten en verbeteren hun werkwijze zelf, samen met Mees.

Veelgemaakte fout

Denken dat de nieuwste theorie de beste is. Welke theorie past, hangt af van het werk en het doel. Zelfsturing werkt niet overal.

Taylor en Fayol verwisselen. Taylor keek naar de werkvloer: hoe voer je één taak zo efficiënt mogelijk uit? Fayol keek naar de leiding: hoe bestuur je de hele organisatie?

Alleen de naam noemen. Een theorie toepassen is: kenmerken uit de casus koppelen aan kenmerken van de theorie, en uitleggen waarom dat bij deze organisatie past.

Kernbegrippen

Organisatietheorie
Samenhangend idee over hoe je mensen het best laat samenwerken om een doel te bereiken.

Scientific management
Theorie van Taylor: werk opdelen, tijd meten en de ene beste werkwijze voorschrijven.

Algemene managementtheorie
Theorie van Fayol: besturen is een vak met vaste taken, en elke werknemer heeft één baas.

Bureaucratie
Organisatie volgens Weber: vaste regels en procedures, een duidelijke hiërarchie en functies los van personen.

Human relations
Stroming (Mayo) die stelt dat aandacht, waardering en de groep de prestaties bepalen.

Hawthorne-effect
Mensen gaan anders werken doordat er aandacht voor hen is.

Theorie X en Y

Twee mensbeelden van McGregor: werknemers moeten worden gecontroleerd (X) of willen juist verantwoordelijkheid (Y).

Contingentiebenadering

Er is niet één beste organisatie; de structuur moet passen bij de situatie.

Lean

Alles wat voor de klant geen waarde toevoegt, is verspilling; medewerkers verbeteren voortdurend hun eigen werk.

Agile

Werken in korte rondes met kleine teams, en na elke ronde bijsturen met de klant.

Zelfsturend team

Team dat zelf het werk plant, verdeelt en bewaakt, zonder teamleider.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Welke theorie herken je in het voorstel van Mees, en welke in het antwoord van de chef-kok? Leg uit.

2. Verklaar met twee theorieën het verschil tussen de oude thuiszorg met minutenlijstjes en Buurtzorg.

3. Noem twee redenen waarom zelfsturende teams niet in elke organisatie werken.

4. Beschrijf een organisatie die je kent waarin je de bureaucratie van Weber herkent. Noem een voordeel en een nadeel.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het kernidee van scientific management (Taylor)?

2. Wat is het verschil tussen theorie X en theorie Y van McGregor?

3. Noem drie kenmerken van een bureaucratie volgens Weber.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. In een distributiecentrum draagt elke orderpicker een polsscanner die bijhoudt hoeveel pakketten hij per uur verwerkt. Wie onder de norm blijft, krijgt een gesprek. Welke theorie herken je? Leg uit met twee kenmerken.

5. Een orderpicker verwerkt 120 pakketten per uur. Na een betere looproute is dat 150 per uur. Hij kost € 24 per uur. Bereken de stijging van de arbeidsproductiviteit in procenten en de daling van de loonkosten per pakket.

6. Een softwarebedrijf werkt met teams van zeven mensen die in rondes van twee weken een stuk software opleveren en dat direct aan de klant laten zien. Welke theorie herken je, en waarom past die bij dit soort werk?

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een thuiszorgorganisatie met 800 medewerkers schaft de teamleiders af en voert zelfsturende teams in. Na een jaar is het verzuim gestegen van 6% naar 9%. Verklaar met organisatietheorie waarom zelfsturing bij Buurtzorg werkt en hier niet vanzelf. Noem twee voorwaarden.

---

8. Lina’s Bowls opent in 2032 een productielijn die 1,2 miljoen maaltijdbowls per jaar maakt voor supermarkten. De norm is 1,5 minuut arbeid per bowl. Beschrijf welke organisatietheorieën passen bij de productielijn, en verklaar waarom die daar beter passen dan op de foodtrucks.

Rekenopdrachten

Reken met de begrippen en formules uit dit thema. Schrijf je berekening volledig uit: op het examen krijg je punten voor de berekening, niet alleen voor de uitkomst.

Basis

1. Een bedrijf heeft 20 voltijdmedewerkers (40 uur per week) en 10 medewerkers die 20 uur per week werken. Bereken het aantal fte.

Antwoord (fte): _____

2. Een fietsenzaak verkoopt 4.500 fietsen in een markt van 60.000 fietsen. Bereken het marktaandeel.

Antwoord (%): _____

3. Een onderneming heeft een omzet van € 1,2 miljoen op een markt met een omzet van € 30 miljoen. Bereken het marktaandeel.

Antwoord (%): _____

4. Een bakkerij heeft € 750.000 omzet en koopt voor € 310.000 in bij andere bedrijven. Bereken de toegevoegde waarde.

Antwoord (€): _____

5. Een pak koffie kost € 3,50. De externe kosten zijn: klimaat € 0,45, landgebruik € 0,30 en onderbetaling € 0,15. Bereken de echte prijs.

Antwoord (€): _____

6. Een winkel verkoopt per jaar 12.000 broeken met € 0,90 externe kosten per broek. Bereken de externe kosten per jaar.

Antwoord (€): _____

7. Een callcenter heeft 144 medewerkers. De span of control van een teamleider is 12. Hoeveel teamleiders zijn er nodig?

Antwoord (teamleiders): _____

8. Een bedrijf had op 1 januari 240 medewerkers en op 31 december 260. In dat jaar vertrokken er 30. Bereken het personeelsverloop.

Antwoord (%): _____

9. Een restaurant investeert € 4.800 in ledverlichting en bespaart daardoor € 1.600 per jaar op energie. Na hoeveel jaar is de investering terugverdiend?

Antwoord (jaar): _____

Examenniveau

10. Een onderneming verkoopt 20.000 stuks op een markt van 400.000 stuks. Een jaar later is haar afzet 8% gegroeid en de markt 20%. Bereken het nieuwe marktaandeel.

Antwoord (%): _____

11. Een markt heeft een afzet van 1.500.000 stuks en groeit volgend jaar met 4%. Een onderneming wil dan een marktaandeel van 6%. Bereken de afzet die daarvoor nodig is.

Antwoord (stuks): _____

12. Een bv heeft € 2.400.000 omzet en koopt voor € 1.050.000 in bij andere bedrijven. De lonen zijn € 900.000, de afschrijvingen € 150.000 en de interest € 50.000. De vennootschapsbelasting is 19%. Bereken de winst na belasting.

Antwoord (€): _____

13. Een festival verkoopt 40.000 drankjes. Een wegwerpbeker kost € 0,12. Een herbruikbare beker kost € 1,80, gaat 90 keer mee en kost € 0,03 per keer aan spoelen. Het statiegeld is € 0,50; 4% van de bekers komt niet terug en moet opnieuw worden gekocht. Bereken de besparing met herbruikbare bekers.

Antwoord (€): _____

14. Een spijkerbroek kost € 8,00 bij de fabriek-outlet. De externe kosten zijn: water € 0,62, klimaat € 0,34 en onderbetaling € 0,40. Bereken hoeveel procent de echte prijs hoger is dan de winkelprijs.

Antwoord (%): _____

15. Een lunchroom verkoopt 30.000 broodjes per jaar: 80% met vlees (externe kosten € 0,50) en 20% vegetarisch (€ 0,20). Door een nieuw menu wordt de verdeling 60% en 40%. Bereken de daling van de externe kosten per jaar.

Antwoord (€): _____

16. Een bedrijf heeft 240 uitvoerende medewerkers. Elke teamleider leidt 8 medewerkers, elke manager 5 teamleiders, en er is één directeur. Het bedrijf vergroot de span of control van de teamleiders naar 12. Een leidinggevende kost € 70.000 per jaar. Bereken de besparing per jaar.

Antwoord (€): _____

17. Een medewerker doet 3 minuten over één product. Na een tijdstudie is dat 2,5 minuut. Hij werkt 7 uur per dag aan de lijn. Bereken met hoeveel procent zijn arbeidsproductiviteit (producten per dag) stijgt.

Antwoord (%): _____

Examenopgave: Kaap Chocolade

9 vragen · 16 punten · ongeveer 51 minuten

Kaap Chocolade bv maakt chocoladerepen met cacao uit West-Afrika en verkoopt die aan supermarkten in Nederland. De directie wil in het jaarverslag over 2026 laten zien hoe groot Kaap is, wat het bedrijf de samenleving oplevert en wat een reep ‘echt’ kost. Informatiebron 1 bevat de kerncijfers, informatiebron 2 de wettelijke groottecriteria en informatiebron 3 de berekening van de echte prijs.

Percentages op twee decimalen, tenzij anders gevraagd.

Informatiebron 1

Kerncijfers Kaap Chocolade bv

	2025	2026
Netto-omzet Kaap	€ 12,0 mln	€ 13,2 mln
Omzet markt chocoladerepen Nederland	€ 400 mln	€ 480 mln
Inkoop bij andere bedrijven		€ 8,7 mln
Lonen		€ 3,15 mln
Balanstotaal		€ 6,8 mln
Medewerkers voltijd (38 uur per week)		46
Medewerkers deeltijd (19 uur per week)		20

Fictief.

Informatiebron 2

Groottecriteria voor ondernemingen

Klasse	Balanstotaal	Netto-omzet	Werknemers (fte)
Micro	tot € 450.000	tot € 900.000	minder dan 10
Klein	tot € 7,5 mln	tot € 15 mln	minder dan 50
Middelgroot	tot € 25 mln	tot € 50 mln	minder dan 250
Groot	meer dan € 25 mln	meer dan € 50 mln	250 of meer

Bron: Burgerlijk Wetboek, Boek 2. Een onderneming valt in een klasse als ze aan minstens twee van de drie kenmerken voldoet.

Informatiebron 3

Informatiebron 3

Uit het conceptjaarverslag: de echte prijs van een reep

Een reep van Kaap kost in de winkel € 3,20. Onze afdeling marketing heeft de externe kosten per reep berekend: klimaat € 0,21, ontbossing € 0,27 en onderbetaling van cacaoboeren € 0,40. Voor de cacaoteelt zijn gemiddelden voor heel West-Afrika gebruikt. Plan voor 2027: Kaap betaalt de boeren een leefbaar

inkomen. Dat kost € 0,30 per reep; de winkelprijs gaat met hetzelfde bedrag omhoog. De externe kosten van onderbetaling verdwijnen dan.

Vraag 1 (2 punten)

Bereken het marktaandeel van Kaap (op basis van de omzet) in 2025 en in 2026.

Vraag 2 (1 punt)

Leg met je antwoord op vraag 1 uit wat er in 2026 is gebeurd met de absolute en de relatieve omvang van Kaap.

Vraag 3 (2 punten)

Toon met een berekening van het aantal fte aan in welke klasse Kaap in 2026 valt.

Vraag 4 (2 punten)

Bereken de toegevoegde waarde van Kaap in 2026, en hoeveel procent daarvan naar lonen gaat (hele procenten).

Vraag 5 (2 punten)

Leg met twee verschillende maatschappelijke behoeften uit waarom Kaap bestaansrecht heeft. Gebruik bij elke behoefte een gegeven uit de informatiebronnen.

Vraag 6 (2 punten)

Bereken de echte prijs van een reep in 2026, en hoeveel procent die hoger is dan de winkelprijs (één decimaal).

Vraag 7 (2 punten)

Bereken de echte prijs van een reep na uitvoering van het plan voor 2027, en verklaar waarom de echte prijs daalt terwijl de winkelprijs stijgt.

Vraag 8 (1 punt)

Noem een bedrijfseconomisch risico van het plan voor 2027 voor Kaap. Licht je antwoord toe.

Vraag 9 (2 punten)

Een journalist twijfelt aan de berekening in informatiebron 3. Geef een argument dat te maken heeft met de betrouwbaarheid en een argument dat te maken heeft met de representativiteit van de berekening.

Eindquiz

1. Welke maatstaf hoort bij de relatieve omvang van een organisatie?

A. Het aantal fte

B. Het balanstotaal

C. De omzet

D. Het marktaandeel

2. De afzet van een bedrijf groeit met 5%, de markt groeit met 12%. Wat gebeurt er met de omvang van het bedrijf?

A. De absolute omvang daalt, de relatieve omvang stijgt

B. De absolute en de relatieve omvang dalen

C. De absolute omvang stijgt, de relatieve omvang daalt

D. De absolute en de relatieve omvang stijgen

3. Een bedrijf heeft 12 voltijdmedewerkers (36 uur) en 9 medewerkers die 24 uur werken. Hoeveel fte is dat?

A. 21 fte

B. 16,5 fte

C. 18 fte

D. 15 fte

4. Wat is het kenmerk van een organisatie met een niet-commerciële doelstelling?

A. Een overschot blijft in de organisatie en wordt gebruikt voor het doel

B. Ze mag geen overschot maken

C. Ze heeft geen betaalde werknemers

D. Ze is altijd klein

5. Een organisatie neemt oude producten terug en gebruikt de onderdelen opnieuw. In welke maatschappelijke behoefte voorziet ze daarmee?

A. Inkomen

B. Werkgelegenheid

C. Belastingopbrengsten

D. Circulariteit

6. Een bedrijf heeft € 800.000 omzet en koopt voor € 350.000 in bij andere bedrijven. De lonen zijn € 300.000. Hoe groot is de toegevoegde waarde?

A. € 800.000

B. € 500.000

C. € 450.000

D. € 150.000

7. Een kledingmerk controleert of naaisters in de fabrieken van zijn leveranciers een leefbaar loon krijgen. Bij welke p hoort dit?

A. Planet

B. People

C. Product

D. Profit

8. Wat is greenwashing?

A. Een organisatie doet zich duurzamer voor dan ze is

B. Een organisatie rekent de echte prijs

C. Een organisatie verlaagt haar uitstoot

D. Een organisatie recyclet haar afval

9. Wat zijn externe kosten?

A. Kosten van diensten die een bedrijf extern inkoopt

B. Kosten die een bedrijf maakt in het buitenland

C. De winstmarge van de winkel

D. Kosten die bij anderen dan de koper en de verkoper terechtkomen en niet in de prijs zitten

10. Een T-shirt kost € 10. De externe kosten zijn € 1,20 (klimaat), € 0,90 (water) en € 1,40 (onderbetaling). Wat is de echte prijs?

A. € 13,50

B. € 11,20

C. € 6,50

D. € 3,50

11. Een bedrijf verlaagt zijn externe kosten met € 5.000 per jaar door een schonere leverancier te kiezen die even duur is. Wat gebeurt er met de winst?

A. Die stijgt met € 5.000 min de belasting

B. Die blijft gelijk: externe kosten staan niet in de resultatenrekening

C. Die stijgt met € 5.000

D. Die daalt met € 5.000

12. Een onderzoek naar de echte prijs van melk is betaald door de zuivelindustrie. Welk punt beoordeel je als je daarop let?

A. De actualiteit

B. De representativiteit

C. De betrouwbaarheid

D. De leesbaarheid

13. Wat mag een stafafdeling?

A. Opdrachten geven aan de medewerkers in de lijn

B. De strategie van de organisatie vaststellen

C. De directie ontslaan

D. De lijn adviseren en ondersteunen

14. Een bedrijf met 120 uitvoerende medewerkers vergroot de span of control van de teamleiders van 8 naar 12. Hoeveel teamleiders zijn er minder nodig?

A. 5

B. 15

C. 10

D. 4

15. Welke structuur past het best bij een ingenieursbureau dat voor elke klant een ander project uitvoert met wisselende specialisten?

A. Een sterk gecentraliseerde organisatie

B. Een matrixorganisatie

C. Een lijnorganisatie met vaste procedures

D. Een bureaucratie

16. Een ervaren, zelfstandige medewerker wordt bij elke handeling gecontroleerd. Welke stijl past volgens situationeel leidinggeven beter?

A. Overtuigen

B. Instrueren

C. Delegeren

D. Autoritair leidinggeven

17. In een distributiecentrum is elke handeling gemeten en geldt een norm van 150 pakketten per uur. Welke theorie herken je?

A. Human relations (Mayo)

B. Zelfsturende teams

C. Theorie Y (McGregor)

D. Scientific management (Taylor)

18. Wat liet het Hawthorne-onderzoek van Mayo zien?

A. Aandacht en de groep beïnvloeden de prestaties meer dan de werkomstandigheden

B. Werknemers presteren alleen beter voor een hoger loon

C. Strakke regels verhogen de productiviteit

D. Meer licht leidt altijd tot een hogere productie

Antwoordmodel

Voor de docent, of voor zelfcontrole: alle antwoorden bij dit werkboek.

Eindquiz — antwoordsleutel

1. D 2. C 3. C 4. A 5. D 6. C 7. B 8. A 9. D 10. A 11. B 12. C 13. D 14. A 15. B 16. C 17. D 18. A

Rekenopdrachten — antwoorden

1. 25 fte

20 + 10 × 20 / 40 = 25 fte.

2. 7,5 %

4.500 / 60.000 × 100% = 7,5%.

3. 4 %

€ 1,2 miljoen / € 30 miljoen × 100% = 4%.

4. 440.000 €

€ 750.000 - € 310.000 = € 440.000.

5. 4,4 €

€ 3,50 + € 0,45 + € 0,30 + € 0,15 = € 4,40.

6. 10.800 €

12.000 × € 0,90 = € 10.800.

7. 12 teamleiders

144 / 12 = 12 teamleiders.

8. 12 %

Gemiddeld: (240 + 260) / 2 = 250. 30 / 250 × 100% = 12%.

9. 3 jaar

€ 4.800 / € 1.600 = 3 jaar.

10. 4,5 %

Afzet: 20.000 × 1,08 = 21.600. Markt: 400.000 × 1,20 = 480.000. 21.600 / 480.000 × 100% = 4,5% (was 5%).

11. 93.600 stuks

Markt: 1.500.000 × 1,04 = 1.560.000. 6% × 1.560.000 = 93.600 stuks.

12. 202.500 €

Toegevoegde waarde: € 1.350.000. Winst vóór belasting: € 1.350.000 - € 900.000 - € 150.000 - € 50.000 = € 250.000. Na 19% belasting: € 250.000 × 0,81 = € 202.500.

13. 720 €

Per gebruik: € 1,80 / 90 + € 0,03 = € 0,05. Verlies: 4% × (€ 1,80 - € 0,50) = € 0,052. Samen € 0,102. Besparing: (€ 0,12 - € 0,102) × 40.000 = € 720.

14. 17 %

Externe kosten: € 0,62 + € 0,34 + € 0,40 = € 1,36. € 1,36 / € 8,00 × 100% = 17%.

15. 1.800 €

Eerst: 24.000 × € 0,50 + 6.000 × € 0,20 = € 13.200. Daarna: 18.000 × € 0,50 + 12.000 × € 0,20 = € 11.400.

Daling: € 1.800.

16. 840.000 €

Nu: 30 teamleiders + 6 managers + 1 directeur = 37. Straks: 20 + 4 + 1 = 25. Besparing: 12 × € 70.000 = € 840.000.

17. 20 %

Per dag 420 minuten. Eerst: 420 / 3 = 140 producten. Daarna: 420 / 2,5 = 168. Stijging: 28 / 140 × 100% = 20%.

Examenopgave — antwoordmodel

Vraag 1 (2 p)

2025: € 12,0 mln / € 400 mln × 100% = 3,00%.

2026: € 13,2 mln / € 480 mln × 100% = 2,75%.

- 1 p: juist marktaandeel 2025
- 1 p: juist marktaandeel 2026

Vraag 2 (1 p)

De absolute omvang is gegroeid: de omzet steeg (met 10%). De relatieve omvang is gedaald: het marktaandeel ging van 3,00% naar 2,75%, doordat de markt sneller groeide (20%) dan Kaap.

- 1 p: absolute omvang gestegen en relatieve omvang gedaald, met juiste verklaring

Vraag 3 (2 p)

Fte: 46 + 20 × 19 / 38 = 56 fte: middelgroot.

Balanstotaal € 6,8 mln: klein. Netto-omzet € 13,2 mln: klein. Twee van de drie kenmerken wijzen op klein, dus Kaap is een kleine onderneming.

- 1 p: juist aantal fte
- 1 p: juiste conclusie met de regel van twee van de drie kenmerken

Vraag 4 (2 p)

Toegevoegde waarde: € 13,2 mln - € 8,7 mln = € 4,5 mln.

Lonen: € 3,15 mln / € 4,5 mln × 100% = 70%.

- 1 p: juiste toegevoegde waarde
- 1 p: juist percentage

Vraag 5 (2 p)

Twee van de volgende. Product: klanten kopen voor € 13,2 miljoen aan repen. Werkgelegenheid: 66 medewerkers (56 fte). Inkomen: € 3,15 miljoen aan lonen, en vanaf 2027 een leefbaar inkomen voor de cacaoboeren. Belastingopbrengsten: loonheffing over de lonen en belasting over de winst.

- 1 p: per juiste behoefte met een gegeven uit de bronnen (maximaal 2)

Vraag 6 (2 p)

Externe kosten: € 0,21 + € 0,27 + € 0,40 = € 0,88. Echte prijs: € 3,20 + € 0,88 = € 4,08.

€ 0,88 / € 3,20 × 100% = 27,5%.

- 1 p: juiste echte prijs
- 1 p: juist percentage

Vraag 7 (2 p)

Winkelprijs: € 3,50. Externe kosten: € 0,21 + € 0,27 = € 0,48. Echte prijs: € 3,98.

De externe kosten van onderbetaling (€ 0,40) verdwijnen, terwijl het voorkomen ervan maar € 0,30 kost. Externe kosten worden kosten van het bedrijf, en per saldo daalt de echte prijs met € 0,10.

- 1 p: juiste nieuwe echte prijs
- 1 p: juiste verklaring: € 0,40 externe kosten vervalt tegen € 0,30 extra kosten

Vraag 8 (1 p)

Bijvoorbeeld: de reep wordt € 0,30 duurder dan repen van concurrenten die de boeren niet meer betalen. Klanten die op de prijs letten, stappen over, waardoor de afzet en het marktaandeel van Kaap dalen.

- 1 p: juist risico met toelichting (prijsverschil met concurrenten, lagere afzet)

Vraag 9 (2 p)

Betrouwbaarheid: de berekening is gemaakt door de eigen afdeling marketing, die belang heeft bij een gunstig beeld; er is geen onafhankelijke controle. Representativiteit: er zijn gemiddelden voor heel West-Afrika gebruikt, die niet hoeven te gelden voor de boeren en plantages waar Kaap zelf inkoopt.

- 1 p: juist argument over betrouwbaarheid (belang van de eigen afdeling, geen onafhankelijke controle)
- 1 p: juist argument over representativiteit (gemiddelden, niet de eigen leveranciers)

Verwerkingsopdrachten — modelantwoorden

Les 4.1

Verwerkingsopdracht

1. Absolute omvang: bijvoorbeeld de omzet van € 1.032.000, de afzet van 86.000 bowls of de 11 fte. Relatieve omvang: het marktaandeel van 4% (afzet) of 5% (omzet) op de lunchmarkt van de stad.

2. € 1.032.000 / 11 = € 93.818,18 omzet per fte.

3. Afzet Lina’s Bowls: 86.000 × 1,10 = 94.600. Markt: 2.150.000 × 1,15 = 2.472.500. Marktaandeel: 94.600 / 2.472.500 × 100% = 3,83%. De absolute omvang is gegroeid, de relatieve omvang gedaald (van 4% naar 3,83%).

4. De voedselbank is niet-commercieel: het doel is mensen met weinig geld aan eten helpen, en een overschot blijft voor dat doel. Lina’s Bowls is commercieel: het doel is winst voor de aandeelhouders Lina en Mees.

Les 4.2

Verwerkingsopdracht

1. Bijvoorbeeld: product (86.000 gezonde lunches op plekken met weinig keuze), werkgelegenheid (14 medewerkers) en belastingopbrengsten (vennootschapsbelasting, btw en loonheffing). Zolang klanten voor de bowls willen betalen en het bedrijf de samenleving meer oplevert dan kost, heeft het bestaansrecht.

2. € 468.000 / € 580.800 × 100% = 80,6% van de toegevoegde waarde gaat naar lonen.

3. People: de werkervaringsplek helpt iemand met afstand tot de arbeidsmarkt aan werk en ervaring. Effect op profit, bijvoorbeeld: positief, omdat de gemeente bij de verdeling van standplaatsen op sociaal ondernemen let en er een loonkostenvoordeel tegenover kan staan; negatief, omdat begeleiding tijd en geld kost.

4. Kosten per bowl: € 0,09 + 20% × (€ 2,40 - € 1,00) = € 0,09 + € 0,28 = € 0,37. Dat is € 0,09 meer dan een wegwerpbakje: 86.000 × € 0,09 = € 7.740 extra kosten per jaar. De besparing hangt dus sterk af van het aantal bakjes dat terugkomt.

Les 4.3

Verwerkingsopdracht

1. Externe kosten zijn kosten van productie of consumptie die terechtkomen bij anderen dan de koper en de verkoper, en die niet in de winkelprijs zitten. Voorbeeld: de klimaatschade door de uitstoot bij het houden van kippen.

2. Zwarte koffie: (€ 2,08 - € 2,00) / € 2,00 × 100% = 4%. De cappuccino met havermelk heeft € 2,28 - € 2,11 = € 0,17 minder externe kosten, omdat de productie van koemelk meer broeikasgassen, land en water kost dan die van havermelk.

3. Bij € 0,25 per kg: kip-bowl 1,8 × € 0,25 = € 0,45 klimaatkosten in plaats van € 0,27. Externe kosten: € 0,65 + € 0,18 = € 0,83; echte prijs € 12,83. De uitkomst hangt dus sterk af van de gekozen rekenprijs: dat maakt de berekening minder betrouwbaar als de rekenprijs niet wordt verantwoord.

4. Bijvoorbeeld: Lina's Bowls wordt € 0,65 duurder dan concurrenten die niets doorberekenen, en verliest klanten die op de prijs letten. Alternatief: de externe kosten verlagen (meer plantaardige bowls, een leverancier die een leefbaar loon betaalt), of klanten de keuze geven om de echte prijs te betalen.

Les 4.4

Verwerkingsopdracht

1. De planner is een staffunctie: hij adviseert Lina over roosters en inkoop, maar geeft geen opdrachten aan de koks of truckmedewerkers. De chef-kok is een lijnfunctie: hij geeft leiding aan de koks.

2. Lina: chef-kok, planner en drie truckleiders = 5. Chef-kok: 3 koks. Elke truckleider: gemiddeld 4 / 3 ~ 1,3 truckmedewerkers.

3. Twee koks kregen tegenstrijdige opdrachten van Lina en Mees: ze hadden twee bazen, zonder duidelijke afspraken. Met de lijnstructuur valt elke kok alleen onder de chef-kok, en de chef-kok onder Lina.

4. Decentralisatie: de truckleiders bepalen zelf de standplaatsen en hun rooster. Voordeel: snellere beslissingen dicht bij de klant, Lina wordt ontlast. Nadeel: minder overzicht en mogelijk verschillen tussen de trucks.

5. Met twee steden ligt een indeling naar regio voor de hand: een vestiging Utrecht en een vestiging Rotterdam, elk met een eigen vestigingsleider die verantwoordelijk is voor het resultaat (een eenvoudige divisiestructuur). Inkoop en administratie kunnen centraal blijven als staf. Dat past bij het doel (groeien in een nieuwe markt) en bij de aard (twee markten op afstand, die elk snelle beslissingen ter plaatse vragen).

Les 4.5

Verwerkingsopdracht

1. Plannen: doelen stellen voor het jaar (bijvoorbeeld 20% meer omzet). Organiseren: de roosters en de inkoop regelen. Leidinggeven: de truckleiders aansturen en motiveren. Controleren: elke maand de omzet per truck bekijken en bijsturen.

2. Nieuwe medewerkers: instrueren, omdat ze het werk nog niet kennen. De chef-kok: delegeren, omdat hij het werk goed kan en zelfstandig wil werken.

3. Strategisch: een tweede centrale keuken openen in een andere stad. Tactisch: het marketingbudget voor volgend jaar. Operationeel: welke truck morgen naar de markt gaat.

4. Bijvoorbeeld: in de centrale keuken is het werk voorspelbaar en moet de kwaliteit elke dag gelijk zijn: daar passen duidelijke instructies en controle, met ruimte voor de ervaren chef-kok. Op de trucks moeten truckleiders ter plaatse beslissen (te weinig bowls, slecht weer): daar past delegeren. Beide passen bij het doel van Lina's Bowls: groeien met een vaste kwaliteit.

Les 4.6

Verwerkingsopdracht

1. Mees redeneert volgens scientific management (Taylor): tijd meten en één beste werkwijze voorschrijven. De chef-kok redeneert volgens theorie Y (McGregor) en zelfsturing: geef professionals een doel en laat hen zelf bepalen hoe.

2. De minutenlijstjes per handeling passen bij Taylor: het werk is opgedeeld, gemeten en voorgeschreven. Buurtzorg gaat uit van theorie Y: verpleegkundigen willen en kunnen verantwoordelijkheid dragen. Dat past bij de aard van het werk: elke cliënt is anders, en de verpleegkundige ter plaatse weet het best wat nodig is.

3. Bijvoorbeeld: het team moet er ook planning, werving en conflicten bij doen, wat als extra werkdruk voelt; niet iedereen wil of kan zonder leidinggevende werken; bij onenigheid in het team is er niemand die beslist. Het past minder goed bij routinewerk of bij teams met veel nieuwe, onervaren medewerkers.

4. Bijvoorbeeld bij de gemeente: voor een paspoort gelden vaste regels en procedures, elke aanvrager wordt hetzelfde behandeld en de medewerker beslist op grond van zijn functie, niet op grond van wie hij is. Voordeel: gelijke behandeling en voorspelbaarheid. Nadeel: traag en weinig ruimte voor uitzonderingen.

Oefeningen — modelantwoorden

Les 4.1

1. Wat is het verschil tussen de absolute en de relatieve omvang van een organisatie?

De absolute omvang is de grootte in getallen van de organisatie zelf, zoals de omzet, het aantal werknemers of het balanstotaal. De relatieve omvang is de grootte in verhouding tot de markt of tot andere organisaties, zoals het marktaandeel.

2. Noem drie maatstaven voor de absolute omvang van een organisatie.

Bijvoorbeeld: de omzet, de afzet, het aantal werknemers (in fte), het balanstotaal, de winst.

3. Deel in als commercieel of niet-commercieel: a. een supermarktketen; b. een muziekvereniging; c. KWF Kankerbestrijding; d. een kapsalon.

a. Commercieel. b. Niet-commercieel. c. Niet-commercieel. d. Commercieel.

4. Een installatiebedrijf heeft 30 voltijdmedewerkers (40 uur), 12 medewerkers die 24 uur werken en 8 medewerkers die 16 uur werken. Bereken het aantal fte.

30 + 12 × 24 / 40 + 8 × 16 / 40 = 30 + 7,2 + 3,2 = 40,4 fte.

5. Het installatiebedrijf uit opdracht 4 heeft een balanstotaal van € 6,2 miljoen en een netto-omzet van € 16,5 miljoen. In welke klasse valt het volgens de wet (micro, klein, middelgroot of groot)? Leg uit.

Balanstotaal € 6,2 miljoen: klein (tot € 7,5 miljoen). Netto-omzet € 16,5 miljoen: middelgroot (boven € 15 miljoen). Werknemers 40,4 fte: klein (minder dan 50). Twee van de drie kenmerken wijzen op klein, dus het is een kleine onderneming.

6. In een regio worden per jaar 40.000 e-bikes verkocht voor gemiddeld € 2.400. Fietsenzaak Velo verkoopt er 3.000 voor gemiddeld € 2.800. Bereken het marktaandeel van Velo op basis van de afzet en op basis van de omzet.

Afzet: 3.000 / 40.000 × 100% = 7,5%. Omzet Velo: 3.000 × € 2.800 = € 8.400.000. Marktomzet: 40.000 × € 2.400 = € 96.000.000. Marktaandeel: € 8.400.000 / € 96.000.000 × 100% = 8,75%.

7. De omzet van een webwinkel groeit in een jaar van € 4,0 miljoen naar € 4,6 miljoen. De markt groeit in dat jaar van € 80 miljoen naar € 100 miljoen. a. Bereken de groei van de omzet in procenten. b. Bereken het marktaandeel in beide jaren. c. Leg uit waarom de directie zich zorgen moet maken, ondanks de groei.

a. € 0,6 miljoen / € 4,0 miljoen × 100% = 15%. b. Eerst: 4,0 / 80 × 100% = 5%. Daarna: 4,6 / 100 × 100% = 4,6%. c. De absolute omvang groeit, maar de relatieve omvang daalt: de markt groeit met 25% en de concurrenten groeien dus sneller. De webwinkel verliest positie, wat op termijn haar inkoopvoordelen en naamsbekendheid kan aantasten.

8. Een woningcorporatie (een stichting) heeft 30.000 huurwoningen, 400 werknemers en een jaarlijks overschot van € 25 miljoen. Een leerling zegt: "Dat is gewoon een groot commercieel bedrijf." Beoordeel deze uitspraak met de begrippen omvang en doelstelling.

De corporatie is absoluut groot: 400 werknemers en een hoge omzet uit huur. Maar omvang zegt niets over de doelstelling. De corporatie is niet-commercieel: haar doel is betaalbare woningen verhuren, en het overschot mag niet worden uitgekeerd aan eigenaren, maar moet worden gebruikt voor dat doel (nieuwbouw, onderhoud, verduurzaming). De uitspraak klopt dus voor de omvang, niet voor de doelstelling.

Les 4.2

1. Noem vier maatschappelijke behoeften waarin een organisatie kan voorzien.

Bijvoorbeeld: een product of dienst, werkgelegenheid, inkomen, belastingopbrengsten, innovatie, circulariteit.

2. Wat wordt bedoeld met people, planet en profit?

De drie kanten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. People: goed zorgen voor mensen (medewerkers, klanten, leveranciers, omgeving). Planet: de belasting van het milieu zo klein mogelijk houden. Profit: winst maken, zodat de organisatie kan blijven bestaan.

3. Wat is het verschil tussen een lineaire en een circulaire economie?

In een lineaire economie worden grondstoffen gewonnen, verwerkt, gebruikt en weggegooid. In een circulaire economie blijven grondstoffen zo lang mogelijk in gebruik door minder te gebruiken, te hergebruiken, te repareren en te recyclen.

4. Een meubelmaker heeft € 900.000 omzet. Hij koopt voor € 380.000 hout, energie en diensten in bij andere bedrijven. Hij betaalt € 360.000 aan lonen en schrijft € 40.000 af. Bereken de toegevoegde waarde en de winst vóór belasting.

Toegevoegde waarde: € 900.000 - € 380.000 = € 520.000. Winst vóór belasting: € 520.000 - € 360.000 - € 40.000 = € 120.000.

5. Een café stapt over op ledverlichting. Dat kost € 3.600. De energierekening daalt daardoor met € 1.200 per jaar. Na hoeveel jaar is de investering terugverdiend? Bij welke p van people, planet, profit hoort deze maatregel?

Terugverdientijd: € 3.600 / € 1.200 = 3 jaar. De maatregel hoort bij planet (minder energieverbruik) en bij profit (lagere kosten).

6. Een fabrikant van telefoons biedt klanten € 50 voor hun oude toestel en gebruikt de onderdelen opnieuw. Leg uit in welke twee maatschappelijke behoeften de fabrikant hiermee voorziet.

Circulariteit: grondstoffen en onderdelen blijven in gebruik en er is minder afval. Innovatie: de fabrikant ontwikkelt een nieuwe werkwijze (inname en hergebruik) en vaak ook toestellen die makkelijker uit elkaar te halen zijn. (Ook goed: product, omdat klanten een goedkoper opgeknapt toestel kunnen kopen.)

7. Een bezorgdienst wil haar 20 dieselbussen vervangen door elektrische. Een elektrische bus kost € 15.000 meer, maar bespaart € 2.500 per jaar aan brandstof en onderhoud. De bussen gaan 8 jaar mee. a. Bereken het financiële voordeel over de hele levensduur voor alle bussen. b. Een aandeelhouder is toch tegen. Leg uit waarom, en geef een argument van een andere stakeholder vóór de investering.

a. Per bus: 8 × € 2.500 - € 15.000 = € 5.000 voordeel. Voor 20 bussen: € 100.000. b. De aandeelhouder moet nu 20 × € 15.000 = € 300.000 extra investeren en ziet het voordeel pas na 6 jaar (€ 15.000 / € 2.500); op korte termijn is er minder geld voor dividend. Andere stakeholder, bijvoorbeeld omwonenden of de gemeente: minder uitstoot en lawaai in de stad; of klanten die liever kiezen voor een schone bezorger.

8. Een vliegmaatschappij zegt: "Wij doen aan mvo: we planten een boom voor elke vlucht." Critici noemen dit greenwashing. Leg uit wat ze bedoelen, en waarom bedrijven toch zulke claims maken.

Greenwashing: een bedrijf doet zich duurzamer voor dan het is. Een boom per vlucht compenseert maar een klein deel van de CO2-uitstoot, terwijl het kernprobleem (vliegen) blijft. Bedrijven doen het toch, omdat klanten, medewerkers en beleggers steeds meer op duurzaamheid letten: een groen imago kan klanten trekken en de reputatie verbeteren. Daarom controleren toezichthouders zoals de ACM zulke claims.

Les 4.3

1. Wat is het verschil tussen de winkelprijs en de echte prijs (true price) van een product?

De winkelprijs is wat de klant betaalt. De echte prijs is de winkelprijs plus de externe kosten: de schade aan mens en milieu in de keten waarvoor niemand in de keten betaalt.

2. Noem drie voorbeelden van externe kosten bij de productie van een katoenen T-shirt.

Bijvoorbeeld: klimaatschade door de uitstoot bij productie en transport, uitputting en vervuiling van water bij de katoenteelt en het verven, onderbetaling en onveilige arbeidsomstandigheden in de naaiateliers.

3. Wat zijn maatschappelijke kosten?

Alle kosten van een product of activiteit voor de samenleving: de kosten die de bedrijven zelf maken plus de externe kosten.

4. Een reep chocolade kost in de winkel € 2,20. De externe kosten zijn: klimaat € 0,18, ontbossing € 0,25, onderbetaling van cacaoboeren € 0,32 en kinderarbeid € 0,05. Bereken de echte prijs, en hoeveel procent die hoger is dan de winkelprijs (één decimaal).

Externe kosten: € 0,18 + € 0,25 + € 0,32 + € 0,05 = € 0,80. Echte prijs: € 2,20 + € 0,80 = € 3,00. Dat is € 0,80 / € 2,20 × 100% = 36,4% hoger.

5. De chocoladefabrikant uit opdracht 4 gaat de boeren een leefbaar inkomen betalen. Dat kost hem € 0,25 per reep; de externe kosten van onderbetaling en kinderarbeid verdwijnen. Hij verhoogt de winkelprijs met € 0,25. Bereken de nieuwe winkelprijs, de nieuwe externe kosten en de nieuwe echte prijs.

Winkelprijs: € 2,20 + € 0,25 = € 2,45. Externe kosten: € 0,18 + € 0,25 = € 0,43. Echte prijs: € 2,45 + € 0,43 = € 2,88. De winkelprijs stijgt, maar de echte prijs daalt: externe kosten zijn interne kosten geworden, en het kost minder om schade te voorkomen dan de schade waard was.

6. Een imker zet bijenkasten naast een boomgaard. De fruitteler oogst daardoor meer appels, maar betaalt de imker niets. Leg uit of hier sprake is van externe kosten of externe opbrengsten, en wat dat betekent voor de maatschappelijke opbrengsten van de imker.

Externe opbrengsten: de fruitteler heeft voordeel van de bijen zonder ervoor te betalen. De maatschappelijke opbrengsten van de imker zijn daardoor groter dan zijn eigen opbrengst uit honing: ze bestaan uit de honingopbrengst plus de extra oogst van de fruitteler.

7. Een supermarkt laat de echte prijs van rundergehakt berekenen door een bureau dat wordt betaald door een vereniging van vleesverwerkers. Het bureau komt op € 0,90 externe kosten per kilo; een universiteit kwam eerder op € 4,50. Het bureau telde alleen de uitstoot van de slachterij en het transport mee. Beoordeel de berekening van het bureau op betrouwbaarheid en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid: de opdrachtgever heeft belang bij een lage uitkomst, dus de berekening is minder onafhankelijk; het grote verschil met de universiteit vraagt om een verklaring. Bruikbaarheid: het bureau laat de grootste posten weg (de uitstoot van methaan door de koeien, het landgebruik en het voer), dus de berekening beantwoordt de vraag naar de echte prijs van gehakt niet. Conclusie: de uitkomst is niet bruikbaar zonder de aannames te kennen en aan te vullen.

8. Een koffiebar verkoopt 50.000 cappuccino's per jaar: 70% met koemelk (externe kosten € 0,28) en 30% met havermelk (externe kosten € 0,11). De eigenaar overweegt: A. havermelk de standaard maken, waardoor de verdeling 40% koemelk en 60% havermelk wordt; of B. bij elke cappuccino met koemelk € 0,17 extra te vragen, waardoor hij volgens zijn schatting 10% van die klanten verliest aan de buurman. a. Bereken bij A de daling van de externe kosten per jaar. b. Leg uit welk bezwaar tegen B de externe kosten niet laat zien.

a. Nu: 35.000 × € 0,28 + 15.000 × € 0,11 = € 9.800 + € 1.650 = € 11.450. Bij A: 20.000 × € 0,28 + 30.000 × € 0,11 = € 5.600 + € 3.300 = € 8.900. Daling: € 2.550 per jaar. b. De klanten die bij B naar de buurman gaan, drinken daar gewoon een cappuccino met koemelk: de externe kosten verdwijnen niet, ze verschuiven. De

koffiebar verliest omzet, terwijl de samenleving er nauwelijks beter van wordt. Daarom werkt doorberekenen vooral als alle aanbieders het doen, bijvoorbeeld door een heffing.

Les 4.4

1. Wat is het verschil tussen een bevoegdheid en een verantwoordelijkheid?

Een bevoegdheid is wat iemand mag beslissen of doen (bijvoorbeeld inkopen tot € 500). Een verantwoordelijkheid is waarover iemand verantwoording moet afleggen (bijvoorbeeld dat de keuken op tijd klaar is).

2. Noem drie manieren waarop een organisatie haar afdelingen kan indelen, met een voorbeeld.

Naar functie (inkoop, productie, verkoop), naar product (bowls, catering, maaltijdboxen) of naar regio (Noord, Midden, Zuid).

3. Wat is een matrixorganisatie? Noem een nadeel.

In een matrixorganisatie heeft een medewerker twee leidinggevenden: een vakbaas (bijvoorbeeld het hoofd ontwerp) en een project- of productbaas. Nadeel: het is onduidelijk wie beslist, en de twee bazen kunnen tegenstrijdige opdrachten geven.

4. Een supermarktketen heeft 96 vakkenvullers en kassamedewerkers. Elke teamleider heeft er 8 onder zich; elke filiaalmanager 4 teamleiders. Bereken het aantal teamleiders en filiaalmanagers.

Teamleiders: 96 / 8 = 12. Filiaalmanagers: 12 / 4 = 3.

5. Gebruik opdracht 4. De keten vergroot de span of control van de teamleiders naar 12. Hoeveel teamleiders zijn er dan nog nodig? Noem een risico van deze verandering.

96 / 12 = 8 teamleiders, dus 4 minder. Risico: een teamleider heeft minder tijd per medewerker, waardoor begeleiding en controle minder goed worden en medewerkers minder tevreden kunnen raken.

6. Een fabrikant van keukens heeft drie divisies: particulieren, projectbouw en export. Elke divisie heeft een eigen inkoop- en marketingafdeling. Noem een voordeel en een nadeel van deze divisiestructuur.

Voordeel: elke divisie kan snel inspelen op haar eigen klanten, en het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor het resultaat. Nadeel: dubbel werk en hogere kosten, omdat inkoop en marketing drie keer bestaan; de divisies kopen apart in en missen kwantumkorting.

7. Een reclamebureau werkt voor tientallen klanten tegelijk. Voor elke klant werkt een team van tekstschrijvers, ontwerpers en een accountmanager. Leg uit waarom een matrixorganisatie hier beter past dan een lijnorganisatie.

Het werk bestaat uit steeds wisselende projecten waarvoor verschillende specialisten moeten samenwerken. In een matrix vallen de specialisten onder hun vakafdeling (kwaliteit en kennis), en werken ze per klant samen onder een accountmanager (de klant krijgt één aanspreekpunt). In een lijnorganisatie zou de samenwerking tussen afdelingen via de top moeten lopen, wat traag en star is.

8. Een ziekenhuis (een stichting) decentraliseert: elke afdeling krijgt een eigen budget en beslist zelf over haar personeel. Relateer deze keuze aan de doelstelling en de aard van een ziekenhuis, en noem een risico voor de raad van bestuur.

Het doel van een ziekenhuis is goede zorg, niet winst, en het werk wordt gedaan door hoogopgeleide professionals: op de afdeling weet men het best wat patiënten nodig hebben. Decentraliseren legt de beslissingen bij die kennis, waardoor ze sneller en beter passend zijn. Risico: de raad van bestuur heeft minder overzicht en controle; afdelingen kunnen hun budget overschrijden of eigen regels maken, terwijl de raad van bestuur eindverantwoordelijk blijft tegenover de raad van toezicht en de zorgverzekeraars.

Les 4.5

1. Noem de vier taken van het management.

Plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

2. Is "we gaan volgend jaar ook in Duitsland verkopen" een strategische, tactische of operationele beslissing? Leg uit.

Strategisch: het gaat om de richting van de hele organisatie op lange termijn, en het wordt door de top genomen.

3. Wat is het verschil tussen een autoritaire en een democratische stijl van leidinggeven?

Bij een autoritaire stijl beslist de leidinggevende alleen en geeft hij opdrachten. Bij een democratische (participerende) stijl beslissen de medewerkers mee.

4. Een bedrijf had op 1 januari 240 medewerkers en op 31 december 260. In dat jaar vertrokken 30 medewerkers. Bereken het personeelsverloop.

Gemiddeld: (240 + 260) / 2 = 250. Verloop: 30 / 250 × 100% = 12%.

5. Gebruik opdracht 4. Het bedrijf wil het verloop terugbrengen naar 8%, bij hetzelfde gemiddelde aantal medewerkers. Een vertrekker vervangen kost € 6.000. Bereken hoeveel het bedrijf dan per jaar bespaart.

Bij 8%: 8% × 250 = 20 vertrekkers, dus 10 minder. Besparing: 10 × € 6.000 = € 60.000 per jaar.

6. Een ervaren verpleegkundige wordt door haar teamleider bij elke handeling gecontroleerd. Leg uit waarom dit volgens situationeel leidinggeven niet de juiste stijl is, en welke stijl beter past.

Situationeel leidinggeven past de stijl aan de taakvolwassenheid aan. Een ervaren verpleegkundige kan het werk goed en wil zelfstandig werken; veel controle (instrueren) werkt dan demotiverend. Delegeren past beter: de teamleider geeft verantwoordelijkheid en vertrouwen.

7. Een voedselbank werkt met 80 vrijwilligers en één betaalde coördinator. De coördinator geeft strakke opdrachten en controleert elk krat. Het aantal vrijwilligers daalt. Verklaar dit met de doelstelling en de aard van de organisatie, en adviseer een stijl van leidinggeven.

Een voedselbank is niet-commercieel: vrijwilligers komen uit overtuiging en krijgen geen loon. De coördinator kan dus niet sturen met beloning of ontslag; wie zich niet gewaardeerd voelt, blijft gewoon weg. Een instruerende, controlerende stijl past daar niet bij. Advies: overtuigen en overleggen. Leg uit waarom iets moet (voedselveiligheid), laat ervaren vrijwilligers zelf hun werk indelen en delegeer taken.

8. Bij een brand in de keuken roept de chef-kok: "Iedereen naar buiten, nu!" Normaal overlegt hij veel met zijn team. Leg uit waarom hij in deze situatie terecht een andere stijl kiest.

In een noodsituatie is er geen tijd om te overleggen: snel en duidelijk handelen is nodig om ongelukken te voorkomen. Een instruerende (autoritaire) stijl past dan het best. Dat sluit aan bij situationeel leidinggeven: de stijl hangt af van de situatie, niet alleen van de persoon.

Les 4.6

1. Wat is het kernidee van scientific management (Taylor)?

Werk opdelen in kleine taken, de tijd per handeling meten en de ene beste werkwijze voorschrijven. Managers denken en plannen, arbeiders voeren uit en worden beloond naar prestatie.

2. Wat is het verschil tussen theorie X en theorie Y van McGregor?

Theorie X: mensen werken niet graag, vermijden verantwoordelijkheid en moeten worden gecontroleerd. Theorie Y: mensen willen werken, zoeken verantwoordelijkheid en presteren het best met vertrouwen en ruimte.

3. Noem drie kenmerken van een bureaucratie volgens Weber.

Vaste regels en procedures, een duidelijke hiërarchie, functies met vastgelegde taken en bevoegdheden (los van de persoon), en gelijke behandeling van gelijke gevallen.

4. In een distributiecentrum draagt elke orderpicker een polsscanner die bijhoudt hoeveel pakketten hij per uur verwerkt. Wie onder de norm blijft, krijgt een gesprek. Welke theorie herken je? Leg uit met twee kenmerken.

Scientific management (Taylor): het werk is opgedeeld in gemeten handelingen met een norm per uur, en de werkwijze is voorgeschreven. Het mensbeeld is theorie X: de werknemer moet worden gecontroleerd en gestuurd met een norm.

5. Een orderpicker verwerkt 120 pakketten per uur. Na een betere looproute is dat 150 per uur. Hij kost € 24 per uur. Bereken de stijging van de arbeidsproductiviteit in procenten en de daling van de loonkosten per pakket.

Stijging: 30 / 120 × 100% = 25%. Loonkosten per pakket: eerst € 24 / 120 = € 0,20, daarna € 24 / 150 = € 0,16. Daling: € 0,04 per pakket.

6. Een softwarebedrijf werkt met teams van zeven mensen die in rondes van twee weken een stuk software opleveren en dat direct aan de klant laten zien. Welke theorie herken je, en waarom past die bij dit soort werk?

Agile (scrum): korte sprints, kleine teams met alle kennis in huis, en na elke ronde bijsturen met de klant. Het past omdat de klant vooraf niet precies weet wat hij wil en de techniek snel verandert: een vast plan voor een jaar zou onderweg achterhaald raken.

7. Een thuiszorgorganisatie met 800 medewerkers schaft de teamleiders af en voert zelfsturende teams in. Na een jaar is het verzuim gestegen van 6% naar 9%. Verklaar met organisatietheorie waarom zelfsturing bij Buurtzorg werkt en hier niet vanzelf. Noem twee voorwaarden.

Zelfsturing gaat uit van theorie Y en past bij professionals die zelf willen en kunnen beslissen. Buurtzorg is zo opgezet: kleine teams, een coach, eenvoudige administratie en mensen die er bewust voor kozen. Hier is het van bovenaf ingevoerd in een bestaande organisatie: teams krijgen de taken van de teamleider erbij (planning, werving, conflicten) zonder ondersteuning, wat de werkdruk en het verzuim verhoogt. Voorwaarden, bijvoorbeeld: teams moeten ook de bevoegdheden en ondersteuning (coach, scholing, goede systemen) krijgen; de teams moeten klein en ervaren genoeg zijn; het mag geen verkapte bezuiniging zijn.

8. Lina’s Bowls opent in 2032 een productielijn die 1,2 miljoen maaltijdbowls per jaar maakt voor supermarkten. De norm is 1,5 minuut arbeid per bowl. Beschrijf welke organisatietheorieën passen bij de productielijn, en verklaar waarom die daar beter passen dan op de foodtrucks.

Op de productielijn is het werk routine, de aantallen zijn groot en het doel is een lage kostprijs met een vaste kwaliteit. Daar passen scientific management (genormeerde handelingen, 1,5 minuut per bowl) en lean (verspilling wegnemen, medewerkers verbeteren zelf het proces). Op een foodtruck is elke dag anders (weer, drukte, klanten) en moet de truckleider ter plaatse beslissen: daar passen theorie Y en meer zelfsturing. De structuur en de theorie volgen de aard van het werk (contingentiebenadering).