

## Hoofdstuk 4. Administratieve organisatie

### Meerkeuzevragen

#### Opgave 4.1

- C Bij een dienstverlenende onderneming is geen sprake van een fysieke doorstroom van goederen. En als er al een goederenbeweging is, zoals in restaurants, is het dienstverlenende karakter sterk overheersend. De andere genoemde ondernemingen kennen wel een structurele goederenbeweging.

#### Opgave 4.2

- A De handelsonderneming heeft als belangrijk kenmerk dat er geen sprake van een technisch omzettingsproces.

#### Opgave 4.3

- B Stelling I is onjuist, want de waardekringloop bestaat uit de verschillende verbanden tussen de geldbeweging en de goederenbeweging in de onderneming. Stelling II is juist.

#### Opgave 4.4

- B Stelling I is onjuist, want bij een handelsonderneming is geen sprake van een technisch omzettingsproces. Stelling II is juist, want bij een dienstverlenende onderneming staat het vakmanschap van de medewerker centraal.

#### Opgave 4.5

- B Het beheer van het kasgeld is een bewarende functie. De kassier kan het geld weliswaar gebruiken om betalingen te doen, maar desondanks is er dan nog geen sprake van een beschikkende functie, aangezien hij niet zelf mag bepalen waaraan het geld wordt uitgegeven.

#### Opgave 4.6

- A Het plaatsen van een inkooporder is een beschikkende functie, omdat de inkoopmedewerker hierbij 'beschikt' over het geld van de onderneming. De inkoop leidt immers tot een betalingsverplichting.

#### Opgave 4.7

- B Bij een cijferbeoordeling worden de werkelijke resultaten vergeleken met normen, budgetten en voorcalculaties.

#### Opgave 4.8

- C De BETA-formule is een verbandscontrole. Hierbij wordt een verband gelegd tussen de begin- en de eindvoorraad.

#### Opgave 4.9

- B Met een ontstaanscontrole wordt vastgesteld of de prestatie op een ingeboekte inkoopfactuur daadwerkelijk is afgenomen.

**Opgave 4.10**

- A Functiescheiding is een organisatorische maatregel, die vooraf wordt genomen. De verbandscontrole, cijferbeoordeling en inventarisatie vallen onder de controlehandelingen, die achteraf plaatsvinden.

**Open vragen****Opgave 4.11**

- a. De 5 typologieën van Starreveld:
- handelsonderneming;
  - dienstverlenende onderneming;
  - productieonderneming;
  - agrarische onderneming;
  - financiële instelling.
- b. *Handelsonderneming*
- doorstroom van goederen;
  - geen technisch omzettingsproces;
  - onderscheid tussen groot- en detailhandel.

*Dienstverlenende onderneming*

- geen doorstroom van fysieke goederen;
- als er al een goederenbeweging is, is het dienstverlenende karakter sterk overheersend.

*Productieonderneming*

- doorstroom van goederen;
- technisch omzettingsproces;
- onderscheid tussen massa- en stukproductie.

*Agrarische onderneming*

- moeilijk beheersbare omstandigheden die een grote invloed hebben op de opbrengsten en de kosten.

*Financiële instelling*

- restcategorie;
- geen verband tussen de geldstromen en een goederenbeweging.

**Opgave 4.12**

- a. De waardenkringloop van een onderneming wordt gevormd door alle verbanden tussen de geld- en de goederenbeweging.
- b. Zie paragraaf 4.2 van het theorieboek.
- c. De waardenkringloop van een productieonderneming wijkt af van een handelsonderneming. Een productieonderneming wordt gekenmerkt door een technisch omzettingsproces. Voor de weergave van de waardenkringloop betekent dit dat de voorraden gesplitst worden in voorraad grond- en hulpstoffen en voorraad eindproduct. Hiertussen bevindt zich de fase van het technische omzettingsproces (productie).
- d. Zie paragraaf 4.2 van het theorieboek.

**Opgave 4.13**

## a. Vijf functies:

- beschikkende functie; dit betekent dat een medewerker de bevoegdheid heeft om namens de organisatie bepaalde verplichtingen aan te gaan;
- bewarende functie; hierbij gaat het om het bewaren van goederen of geld;
- uitvoerende functie; hierbij gaat het om de feitelijke activiteiten op de werkvloer;
- registrerende functie; in iedere onderneming zijn één of meer medewerkers specifiek belast met het vastleggen van alle transacties, handelingen en activiteiten;
- controlerende functie; dit betekent dat een medewerker belast is met het houden van direct of indirect toezicht en hierbij één of meer controles uitvoert.

## b. Andere organisatorische maatregelen:

- het opstellen van duidelijke instructies en richtlijnen;
- het schriftelijk vastleggen van bevoegdheden;
- het werken met gebruikersnamen en wachtwoorden;
- het afsluiten van ruimten waarin geld en voorraden worden bewaard;
- het plaatsen van alarmsystemen en camera's.

**Opgave 4.14**

a. De salarisadministrateur vervult met name een registrerende functie en met name in kleine ondernemingen vaak ook een controlerende functie.

## b. Voorbeelden van controletechnische functiescheiding:

1. bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden: het hoofd van de personeelsafdeling stelt een voorstel op. De directie stelt de arbeidsvoorwaarden vast.
2. bij het aannemen van nieuw personeel: het hoofd van de afdeling neemt het personeel aan. Het hoofd van de personeelsafdeling stelt de individuele arbeidsvoorwaarden van de nieuwe medewerker vast.
3. bij het betalen van de maandelijkse salarissen: de salarisadministratie berekent de salarissen van de individuele medewerkers. De boekhouding zet de betalingen klaar en na fiatting van bijvoorbeeld de directie worden de salarissen uitbetaald.

**Opgave 4.15**

## Controlehandelingen:

- verbandscontrole;
- aanwezigheidscontrole;
- invoercontrole;
- bevoegdheidscontrole;
- voortgangscontrole;
- cijferbeoordeling;
- inventarisatie;
- ontstaanscontrole;
- afloopcontrole;
- controle met opgaaf van derden.

## Casusvragen

### Opgave 4.16

- a.
1. Een verbandscontrole is het leggen van verbanden tussen verschillende grootheden; als de juistheid van een grootheid is vastgesteld, kan daaruit de grootte van het bedrag van de daarmee verbandhoudende grootheid worden vastgesteld.
  2. Totaalcontrole: de registraties worden niet post voor post gecontroleerd, maar in totalen. De totalen van de registraties worden ieder via een totaal andere weg berekend.
  3. Bevoegdheidscontrole: aan de hand van een vooraf vastgestelde lijst wordt vastgesteld of de beslissingen zijn genomen door personen die daartoe bevoegd zijn.
  4. Aanwezigheidscontrole: het vaststellen van het bestaan van de waarden op een bepaald moment.
- b. Meerdere voorbeelden kunnen worden gegeven. Het gaat erom dat de essentie is aangegeven.

*Verbandscontrole:* de juistheid van de ingehouden en afgedragen premies werknemersverzekeringen kan worden gecontroleerd door een verband te leggen tussen de betreffende brutolonen en de desbetreffende percentages.

*Totaalcontrole:* bij prestatieloon kan de juistheid van de berekening van het totale brutoloon worden gecontroleerd door de aantallen prestaties per tarief te bepalen. De som van de uitkomst van de berekeningen 'prestaties x tarief' vormt dan het totaalbedrag dat voor de betreffende personeelsleden als brutoloon berekend mag zijn.

*Bevoegdheidscontrole:* aan de hand van een lijst met vermelding van besluiten en daartoe bevoegde functionarissen, wordt gecontroleerd of het besluit door de juiste persoon is genomen. De naam en handtekening of paraaf van de functionaris wordt vergeleken met de naam en handtekening of paraaf onder het besluit. Zo kan worden gecontroleerd of de bevoegdheid tot het betaalbaar stellen van overuren is genomen door de bevoegde functionaris.

*Aanwezigheidscontrole:* om meer zekerheid te verkrijgen dat geen salarissen betaalbaar worden gesteld aan gefingeerde personeelsleden, wordt bijvoorbeeld aan de hand van opgaven van afdelingschefs of klokkaarten vastgesteld wie als werknemer aanwezig is.

### Opgave 4.17

- a. Maatregelen van interne controle kunnen worden onderscheiden in:
- Organisatorische maatregelen; deze worden vóóraf genomen, met als doel ongewenste handelingen (bewust of onbewust) zo veel mogelijk te voorkomen. Deze maatregelen hebben betrekking op de toekomst;
  - Controlehandelingen; deze worden áchteraf uitgevoerd, met als doel na te gaan of er fraude is gepleegd en/of dat medewerkers fouten hebben gemaakt. Deze controlehandelingen hebben betrekking op het verleden.
- b. Er zijn diverse maatregelen denkbaar om fraude door de penningmeester te voorkomen dan wel te beperken. Onder andere:
- contant geldverkeer beperken;
  - periodieke controle van betalingen door ander bestuurslid;
  - periodieke controle door kascommissie;

- limieten instellen voor bankrekeningen;
- factuuradres is niet het adres van de penningmeester.

#### Opgave 4.18

- a. *Organisatorische maatregelen*: worden vooraf genomen, met als doel ongewenste handelingen (bewust of onbewust) zo veel mogelijk te voorkomen. Deze maatregelen hebben betrekking op de toekomst.

*Controlehandelingen*: deze worden achteraf uitgevoerd, met als doel na te gaan of er fraude is gepleegd en/of medewerkers fouten hebben gemaakt. Deze controlehandelingen hebben betrekking op het verleden.

- b. Voorbeelden:

- Degene die een nieuwe medewerker aanstelt is een andere persoon dan de medewerker die verantwoordelijk is voor het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden.
- De verwerking van de bankafschriften waarop de uitbetalingen van de salarissen staan wordt uitgevoerd door een medewerker die niet verantwoordelijk is voor de salarisadministratie.

Andere voorbeelden zijn mogelijk. Voorbeelden moeten betrekking hebben op de functiescheiding bij de loonverwerking. Uit de voorbeelden moet het tegengesteld belang naar voren komen.

- c. Voorbeelden van cijferbeoordelingen zijn:

- het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de loonsom van de voorafgaande maanden;
- het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de begrote loonsom voor diezelfde maand;
- het vergelijken van de totale loonsom van een bepaalde maand met de loonsom van dezelfde maand in het voorgaande jaar.

Voorbeelden van documenten en/of vormen van output zijn:

- de verzamelloonstaten per loonperiode;
- de loonjournaalposten per loonperiode;
- de jaargaven.

#### Opgave 4.19

- a. Bij een ontstaanscontrole wordt voor zowel de debiteuren als de crediteuren gecontroleerd of elke ingeboekte verkoop- c.q. inkoopfactuur betrekking heeft op een prestatie die daadwerkelijk is geleverd c.q. afgenomen. Bij een afloopcontrole wordt voor zowel de debiteuren als de crediteuren gecontroleerd of de verzonden c.q. ontvangen facturen daadwerkelijk zijn betaald.

- b. Andere soorten controles:

- verbandscontroles, waarbij met name gebruik wordt gemaakt van de diverse verbanden tussen de elementen in de waardenkringloop;
- aanwezigheidscontroles: het is niet de bedoeling dat een werknemer voor een 40-urige werkweek wordt uitbetaald, terwijl hij in de praktijk zo laat komt en zo vroeg vertrekt, dat hij hooguit 36 uur per week werkt;

- invoercontroles, waarbij bijvoorbeeld wordt gekeken of er geen tikfouten zijn gemaakt bij het invoeren van personeels- en loongegevens;
- bevoegdheidscontroles, waarbij wordt nagegaan of iedereen binnen zijn bevoegdheden is gebleven;
- voortgangscontroles, bijvoorbeeld of alle activiteiten nog volgens planning worden uitgevoerd;
- cijferbeoordelingen, waarbij werkelijke resultaten worden vergeleken met normen, budgetten, voorcalculaties en prognoses;
- inventarisaties, bijvoorbeeld van voorraden: komt het werkelijke aantal aanwezige goederen overeen met het aantal in de voorraadadministratie?
- controles met opgaven van derden; hierbij kunt u denken aan controles van de Belastingdienst, die hierbij soms gebruikmaakt van opgaven van derden, zoals leveranciers, klanten en onderaannemers.

#### Opgave 4.20

- a. De volgende maatregelen kunnen worden genomen:
- Een functionele onafhankelijkheid creëren tussen (1) de personen die de loonberekening doen (bijvoorbeeld extern); (2) de afdeling personeelszaken, bij wie de mensen terecht kunnen voor klachten en vragen; (3) de personen die zorgen voor de uitbetaling; (4) het inboeken in het grootboek.
  - Zorgen voor een autorisatie van de berekeningen van lonen vóór uitbetaling (tenzij deze extern gebeuren). en als ze extern gebeuren, regelmatig controleren in de vorm van steekproeven.
  - Een aparte bankrekening gebruiken voor uit te betalen lonen waartoe alleen de bevoegde persoon/personen gemachtigd is/zijn.
  - Een periodieke overeenstemming maken tussen de loonberekeningen en het grootboek;
  - Een onafhankelijke controle organiseren van de loonstaten, de betalingen en de boekingen in het grootboek.
  - De periodieke aansluiting maken tussen het grootboek en de loonlijsten enerzijds en de loonaangifte anderzijds.
  - Gebruikmaken van klokkaarten of een andere vorm van registratie van aanwezigheid, en zorgen voor de afstemming met uitbetalingsoverzichten.
  - Reden en realisatie van overuren en andere extra betalingen controleren.
  - Nakijken van de fluctuaties tussen opeenvolgende periodes.
  - Overeenstemming zoeken tussen de job-time (zoveel als mogelijk toegewezen aan de projecten of de kostenplaatsen) en de shop-time (terug te vinden in de boekhouding onder de verschillende kostensoorten).
  - Systematisch controleren of er uitbetalingen plaatsvinden bij ontslag of langdurige afwezigheid, bijvoorbeeld via een vergelijking tussen de ontvangers van betalingen van lonen enerzijds en de personeelsleden ingeschreven in het personeelsregister anderzijds, of via de analyse van de resultaten die uit het tijdsregistratiesysteem komen.

- b. Een betere controletechnische functiescheiding voor onderneming Jansen wordt bereikt door personen aan te stellen voor de volgende functies:

*Beschikkend*

- goedkeuring gedeclareerde uren en prestaties;
- benoeming en ontslag;
- goedkeuring van de aanpassing van bestanden (bruto salarissen);
- goedkeuring betalingsopdracht.

*Bewarend:*

- kas bij uitbetaling in liquide middelen (onkosten, voorschotten, ...);
- verzending betalingsopdracht.

*Uitvoerend:*

- aanleveren van gegevens betreffende nieuw personeel, ziek personeel, vakantiedagen, vertrekkend personeel;
- aanleveren van gewerkte uren of andere geleverde prestaties (bijv. bij stukloon);

*Registrerend:*

- registreren gepresteerde uren en overuren;
- inboeken loonstaten.

*Controlerend:*

- controle op correcte tijdsregistratie;
- vergelijkende cijfers analyseren;
- vergelijking personeelsregister met ontvangers van betalingen;
- vergelijking betalingen met te betalen lonen.