

Tentamen ICAIS2 juni 2020

Casus Ontzorgen BV

Algemeen

Ontzorgen bv is een bedrijf die payroll diensten verricht voor haar klanten. Payroll betekent kortgezegd het uitbesteden van taken en risico's die komen kijken bij het werkgeverschap.

Nadat een klant van Ontzorgen bv zelf de werving en selectie heeft gedaan van personeel worden deze werknemers vervolgens aangedragen bij Ontzorgen bv, waar de aangedragen werknemers in dienst komen. Vervolgens worden deze werknemers exclusief tewerk gesteld bij deze klant. Hierin verschilt het verrichten van payroll diensten van de diensten van een uitzendbureau.

Binnen een payroll constructie is Ontzorgen bv de formele werkgever. Formele werkgeverstaken, zoals bijvoorbeeld het opstellen van een goede arbeidsovereenkomst, het op tijd uitbetalen van het salaris en het begeleiden bij ziekte moet daarom worden gedaan door Ontzorgen bv. De dagelijkse aansturing van de medewerkers op de werkvloer gebeurt door de klant (materieel werkgeverschap), hieronder valt bijvoorbeeld ook het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De slogan van Ontzorgen bv voor haar klanten is dan ook "Ontzorgen is jouw partner in personeelszaken en neemt graag alle taken van het werkgeverschap van je over".

Contracten

Het arbeidscontract wat door Ontzorgen bv aangeboden wordt aan de payroller moet wettelijk overeenkomstig de eisen zoals opgenomen in de CAO van de branche van de klant zijn. Alle arbeidsvoorwaarden zijn van toepassing als ware de payroller in dienst van de klant, zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden. Ontzorgen bv biedt twee contractvormen aan, namelijk arbeidscontracten voor bepaalde tijd en arbeidscontracten voor onbepaalde tijd. De contractomvang kan hierbij variëren van een 0-uren contract tot een vast aantal uren. Ontzorgen bv heeft klanten in diverse branches; van horeca tot weg- en waterbouw.

Door de relatiebeheerders van Ontzorgen bv worden nieuwe klanten geworven en contacten met bestaande klanten onderhouden. Met de klanten wordt in een contract de berekening van het all-in tarief van iedere aangemelde payroller afgesproken. Dit tarief bestaat uit het bruto uurloon volgens de arbeidsovereenkomst van een payroller en de afgesproken opslagfactor.

In de opslagfactor zijn de overige directe personeelskosten van payrollers, indirecte kosten en de winstmarge begrepen. Overige directe personeelskosten bestaan uit werkgevers sociale lasten, vakantiegeld, vakantiedagen, pensioenpremie, ziekteverzuim en ziekteverzuimbegeleiding (ARBO dienst). Het all-in tarief schept vooraf duidelijkheid voor de klanten van Ontzorgen bv, dit is één van de voordelen van payrolling. Ook het niet lopen van het risico bij ziekte-uren is een belangrijke overweging van klanten om voor Ontzorgen bv te kiezen. Afhankelijk van de branche van de klant, maar ook om commerciële redenen hebben klanten verschillende opslagfactoren.

Automatisering

De aan- en afwezige uren, inclusief eventuele overuren, van de payrollers worden door de klant doorgegeven aan Ontzorgen bv in PZOnline. Vervolgens worden alle uren, behalve de ziekte-uren, door Ontzorgen bv gefactureerd aan de klant.

Naast het urenregistratiesysteem worden ook de arbeidscontracten, loonstroken, jaaropgaven e.d. in PZonline opgenomen. PZOnline is voor klanten en payrollers toegankelijk via pc, tablet of mobiel. Ook zijn modules voor CRM, de facturering, de salarisadministratie en de financiële administratie aanwezig. Deze modules zijn aangeschaft bij verschillende softwareleveranciers en zijn via een interface aan elkaar gekoppeld.

Organisatie

Naast twee directieleden, waarbij één directeur als aandachtsgebied commerciële zaken heeft en de andere directeur bedrijfsvoering, zijn de volgende afdelingen aanwezig:

- Relatiebeheer;
- Help-desk (voor klanten en payrollers);
- Personeelszaken;
- Salarisadministratie;
- Financiële administratie;
- Controlling;
- Juridische afdeling;
- Automatisering.

Groei is voor Ontzorgen bv belangrijk, want door te werken voor meer klanten ontstaan schaalvoordelen bij de automatisering, kunnen zaken zoals ARBO dienstverlening goedkoper ingekocht worden en kan het risico van ziekteverzuim beter gespreid en opgevangen worden. Hierdoor blijft Ontzorgen bv een belangrijke speler in de markt. Om dit te bereiken worden aan de relatiebeheerders jaarbonussen uitgekeerd bij het behalen van vooraf afgesproken doelstellingen (aantal nieuwe klanten/payrollers en gerealiseerde winstmarges).

Wet WAB

Door de recente invoering van de WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans) per 1 januari 2020 mag een werknemer op payroll basis maximaal drie tijdelijke opeenvolgende contracten in drie jaar tijd aangeboden worden. Daarna volgt automatisch een contract voor onbepaalde tijd. Als Ontzorgen bv een arbeidscontract met bepaalde tijd wil verlengen of beëindigen, dan moet dat één maand van tevoren voordat het contract afloopt kenbaar gemaakt worden aan de payrolller. Gebeurt dat niet, dan wordt het contract automatisch verlengt. Na zes maanden van contractonderbreking begint de keten van contracten weer opnieuw.

Tijdige signalering en bespreking van de mogelijkheden van verlenging van arbeidscontracten van bepaalde tijd tussen Ontzorgen bv en de klant is door de recente wetwijziging van groot belang geworden.

A. Beschrijf de volgende onderdelen van de Administratieve Organisatie van Ontzorgen bv (totaal 50 punten)

- 1) De typologie van Ontzorgen bv, en **drie** daarbij behorende aanknopingspunten. (4 punten)

De payroll activiteiten van Ontzorgen bv zijn te typeren als overige dienstverlening (1 punt). Aanknopingspunten voor de volledigheid van de opbrengsten zijn:

:

- urenregistraties van de medewerkers
- salarisadministratie (betaalde uren)
- de afgesloten contracten met klanten
- voor en nacalculatie per opdracht.

(3 x 1 punt; job-/shoptime is geen aanknopingspunt, ook afwezige en indirecte uren, met uitzondering van ziekte-uren, worden gefactureerd)

- 2) **Zeven** attentiepunten en bijbehorende risico's. (7 punten)

Attentiepunt	Risico
Contracten met verschillende opslagfactoren	Klanten met een hoge opslagfactor verantwoord als klanten met een lagere opslagfactor, wat leidt tot onvolledigheid van de opbrengsten
Alle betaalde uren, behalve de ziekte-uren, moeten worden doorberekend naar de klant	Niet alle betaalde uren worden doorberekend aan de klant en/of wel doorberekende uren worden niet verantwoord, wat leidt tot onvolledigheid van de opbrengsten.
Ziekte-uren worden niet doorberekend aan de klant en zijn voor rekening van Ontzorgen BV	Door klant worden niet ziekte-uren in de urenregistratie verantwoord als ziekte-uren en hierdoor niet doorberekend, wat leidt tot onvolledigheid van de opbrengsten.
Kredietwaardigheid klanten	Risico op oninbare vorderingen, onjuiste waardering van de debiteuren.
Arbeidscontracten voor payrollers in verschillende branches	Arbeidscontract niet conform van toepassing zijn de CAO (juiste branche) hierdoor aansprakelijkheid voor schade, volledigheid van schulden.
Bruto salariskosten worden uitbetaald en doorberekend	Verkeerde berekening van bruto-salariskosten of niet tijdige aanpassing bij CAO stijgingen, juistheid van salariskosten en volledigheid van hiermee samenhangende schulden (belastingen, pensioen, netto loon)
Een opslagfactor voor overige directe personeelskosten, indirecte kosten en winstmarge	Verkeerde berekening van de opslagfactor, verliesgevend

Wet WAB	Beëindiging van een tijdelijk contract gebeurt niet op tijd, extra kosten bij beëindiging vast contract
De relatiebeheerders krijgen een bonus bij bereiken van doelstellingen (aantal nieuwe klanten/payrollers)	Juistheid van de bonussen
Veel en complexe regelgeving, ook door splitsing formeel en materieel werkgeverschap	Risico op aansprakelijkheid bij niet naleven van de wetgeving, volledigheid van de schulden.
Tijdsverschil tussen betaling van salarissen aan payrollers en ontvangst betaling verkoopfactuur door klanten	Niet tijdige facturatie en liquiditeitsproblemen

De lijst is niet limitatief, overige attentiepunten/risico's ter beoordeling corrector. (1 punt per goed attentiepunt/risico)

3) Begroting, onderverdeeld in **strategisch/tactisch/operationeel** (5 punten)

Strategische begroting (1 punt)

Aan de hand van een SWOT-analyse bepaalt directie van Ontzorgen BV de strategie voor de komende jaren. Aan de hand van de strategie wordt een meerjarenplan opgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de gegevens uit het verleden, marktontwikkelingen en relevante wet- en regelgeving. In het meerjarenplan wordt de meerjarenbegroting opgenomen

Tactische begroting (2 punten)

Op basis van de meerjarenbegroting stelt de directie een activiteitenbegroting op voor het komende jaar waarin op basis van de afgesloten contracten en de verwachtingen het aantal door te factureren uren van payrollers worden begroot per branche. Op basis van de verwachte activiteiten worden de hierbij behorende personeelskosten van de payrollers begroot. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de bruto-salaris kosten en de overige directe personeelskosten voor payrollers. Ook worden op basis van het activiteitsniveau de indirecte kosten van Ontzorgen bv begroot (onderverdeeld naar de verschillende kosten soorten). De verwachte omzet wordt ingedeeld naar de verschillende branches.

Operationele begroting (2 punten)

Op basis van de kostenbegrotingen en de directie gewenste winstmarge worden de begrote opslagfactoren per branche bepaald. Uit het bovenstaande worden een begrote winst en verliesrekening en een liquiditeitsbegroting afgeleid. De directeur autoriseert de begroting en de opslagfactoren. De afdeling Controlling vergelijkt periodiek de begroting met de werkelijkheid en rapporteert aan de directie over de afwijkingen.

4) **Tien** casus specifieke richtlijnen (5 punten)

- Richtlijnen voor de berekening van het all-in tarief bij nieuwe opdrachten
- Richtlijnen voor de te hanteren opslagfactor per branche
- Richtlijnen voor de offerteprocedure
- Richtlijnen voor het afsluiten van contracten
- Richtlijnen voor de maandelijkse facturering
- Richtlijnen voor het bepalen van de bruto salarissen voor payrollers
- Richtlijnen voor het invullen van de urenverantwoording door de payrollers
- Richtlijn voor aanname, ontslag en promotie van payrollers
- Richtlijn voort controle kredietwaardigheid klanten bij het afsluiten van contracten

- Richtlijnen voor de debiteurenbewaking en incasso's
 - Richtlijn voor nacalculatie contracten per klant
 - Richtlijn voor ziektemelding door payrollers
 - Richtlijn voor inschakelen ARBO dienst na ziekmelding
 - Richtlijn voor bijhouden wijzigingen in relevante wet- en regelgeving
 - Richtlijn voor tijdige signalering beëindiging tijdelijk contract
 - Richtlijn signalering beëindiging tijdelijk contract
 - Richtlijn voor beëindiging relatie door klant en payrollers met vast contract
 - Richtlijn voor vaststelling bonus relatiebeheerders
- 5) Maak een procesbeschrijving voor de **salariskosten van de payrollers**. Besteed hierbij aandacht aan de volgende aspecten:

a) Indiensttreding payrollers (5 punten)

Door de klant worden de gegevens van een nieuwe payroller ingevoerd in PZOnline. Hierbij worden alle mondelinge afspraken met de payroller, waaronder het afgesproken salaris, aantal uren en contractvorm vastgelegd. Ook wordt een copy van het ID-bewijs van de payroller gescand en ingevoerd. Op de invoer van gegevens vinden geautomatiseerde controles plaats, zoals de volledige invulling van alle velden, format checks en een waarschijnlijkheidscontrole op het brutosalaris. (Invoer van gegevens door een medewerker van PZ op basis van aanlevering door de klant is ook een mogelijke procesgang.)

Door een medewerker van PZ vindt controle plaats of alle gegevens aanwezig zijn en of de juiste CAO op de afspraken is toegepast. Ook vindt controle plaats of de payroller niet eerder bij deze klant of bij een andere klant van Ontzorgen bv in dienst is geweest (in verband met WAB).

De medewerker PZ stelt na controle het arbeidscontract op, conform de registraties in het personeelsinformatiesysteem. Arbeidscontracten worden getekend door de payroller en het hoofd PZ. Na ondertekening scant een medewerker van PZ het contract en wordt het ingevoerd in het personeelsinformatiesysteem.

Na ondertekening van het contract werkt de medewerker van PZ het personeelsbestand, de salarisadministratie, urenregistratiesysteem en het standenregister voor de brutolonen bij. Application control op waarschijnlijkheid hoogte invoer bruto loon in standenregister. De payroller krijgt een toegangscode voor PZOnline toegestuurd via de mail.

Controle per periode op de in dienst mutaties in PZOnline door de afdeling Controlling (salarisgegevens en standenregister aan de hand van het arbeidscontract). Na controle geeft de het hoofd van de afdeling Controlling een digitaal akkoord, waarna de statuscode verandert in 'indiensttreding afgerond'.

b) Urenregistratie, berekening salarissen payrollers en boeking salariskosten in de financiële administratie. (4 punten)

De aan- en afwezige uren (inclusief overuren- en ziekte-uren) worden door de payroller ingevoerd in het urenregistratiesysteem. Op deze invoer vinden geautomatiseerde invoercontroles plaats zoals field-/format checks en een logische controle (aantal uren is minimaal gelijk aan het aantal uren in het arbeidscontract). De uren worden geaccordeerd door de klant.

De salarisadministratie verzorgt maandelijks de bruto-netto berekening van de salarissen aan de hand van de gegevens in PZOnline. Voor de overuren en de uren voor payrollers met

een 0-uren contract worden ook de door de klanten geaccordeerde uren in het urenregistratiesysteem gebruikt. De statuscode in de salarisadministratie van de betreffende maand verandert per payroller in "salarisstrook gereed". De salarisstrook is voor de payroller dan zichtbaar in PZOnline.

De bruto-netto berekeningen worden steekproefsgewijs gecontroleerd door de afdeling controlling. Ook worden door de afdeling Controlling de salarissen met behulp van het standenregister en de urenverantwoordingen (voor overuren en uren 0-uren contracten) gecontroleerd. Na controle geeft de het hoofd van de afdeling Controlling een digitaal akkoord, waarna de statuscode verandert in 'gecontroleerd'.

Op basis van de output van de salarisadministratie wordt door de financiële administratie de boeking van de salariskosten in het financieel systeem verricht.

c) Uitbetaling van salarissen aan payrollers. (4 punten)

Door de financiële administratie worden concept-betalingsopdrachten voor de payrollers gemaakt in het online banking-systeem. Na vaststelling van de verrichte controles door de afdeling Controlling worden door de directeur bedrijfsvoering de salarissen betaalbaar gesteld. Na ondertekening door de directeur verandert de statuscode van de betaalopdracht in 'akkoord' en wordt deze automatisch naar de bank verstuurd. De financiële administratie boekt de betalingen op de grootboekrekening "te betalen netto lonen payrollers" aan de hand van de bankafschriften. Door de afdeling Controlling wordt periodiek de afloop van deze grootboekrekening gecontroleerd.

d) **Zes** verbandscontroles (3 punten)

- Totaal vaste bruto salarissen volgens grootboek en salarisadministratie = totaalbedrag vaste salarissen volgens standenregister PZ
- totaal overuren volgens urenregistratiesysteem = totaal overuren volgens salarisadministratie
- totaal overuren x bruto uurloon = totaal brutoloon overuren volgens salarisadministratie
- totale uren 0-uren contracten volgens urenregistratie = totaal uit te betalen uren 0-uren contracten volgens salarisadministratie
- totale uren 0-uren contracten x bruto uurloon = totaal uit te betalen brutoloon 0-uren contracten volgens salarisadministratie
- totaal ingevoerde uren door klanten = totaal verwerkte uren
- totaal bruto salarissen - inhoudingen = uit te betalen netto salarissen
- afboeking uit te betalen netto salarissen = uitgaande geldbeweging

6 x ½ punt; na beneden afronden

6) Maak een procesbeschrijving voor de **verkopen** van Ontzorgen bv. Besteed hierbij aandacht aan de volgende aspecten:

a) Facturering. (4 punten)

De financiële administratie zorgt meteen na afloop van de maand voor de vervaardiging en het versturen van de facturen. Facturering gebeurt met behulp van de factureringsmodule op basis van de uren in het urenregistratie systeem op basis van het uniek klantnummer, de

berekende bruto- salarissen in de salarisadministratie en de contracten in het contractenbestand (voor de opslagfactor). De facturen worden automatisch opgeboekt in het debiteurenbestand door de financiële administratie. Steekproefsgewijs worden de facturen door de afdeling Controlling gecontroleerd.

b) Nacalculatie. (5 punten)

Controlling verzorgt periodiek de nacalculatie per contract. De ontwikkeling van de ziekte-uren (en de hiermee samenhangende salariskosten) en de overige directe personeelskosten in relatie tot de afgesproken opslagfactor in het contract worden per klant geanalyseerd. Het hoofd Controlling overlegt met de relatiebeheerders over de verschillen per contract. Analyse van de resultaten geschiedt daarnaast ook per relatiebeheerder voor de bepaling van de bonussen. Rapportage van de verschillen en analyse hiervan vindt plaats aan de directie.

c) **Acht** verbandscontroles (4 punten)

- Aantal uren betaald -/- ziekte-uren= aantal uren gefactureerd
- Totaal vaste bruto salarissen x opslagfactor = omzet
- Totaal overuren x opslagfactor = omzet overuren
- Totale uren 0-uren contracten x opslagfactor = omzet
- Totaal omzet = opboeking debiteuren
- Afboeking debiteuren = ingaande geldbeweging
- Aantal aanvragen offertes=aantal uitgebrachte offertes
- Beginstand openstaande offertes + nieuwe offertes -/- afgewezen offertes= Eindstand openstaande offertes.
- Opboeking contractenbestand=opboeking nieuwe klanten personeelsbestand
- Beginstand contracten + nieuwe klanten -/- opzeggingen klanten = eindstand contracten

8 x ½ punt; na beneden afronden

B. Management informatie (totaal 10 punten)

Management informatie gaat om de beheersing (control) van processen en is op te splitsen in strategische-, tactisch/operationele- en governance informatie.

De lijst is niet limitatief, overige informatiebehoefte ter beoordeling corrector.

7) Noem **vier** verschillende strategische informatiebehoefte. (2 punten)

- Marktomstandigheden in branches van klanten
- Wet- en regelgeving voor payroll
- Economische vooruitzichten
- Concurrentiegegevens overige payroll bedrijven
- In omloop zijnde software voor payroll bedrijven

4 x ½ punt (na beneden afronden)

8) Noem **tien** verschillende tactisch/operationele informatiebehoefte. (5 punten)

Inzake de posten van de resultatenrekening in relatie tot de begroting en voorgaand jaar per maand en verder uitgesplitst per branche:

- Omzet gesplitst naar branche
- Gerealiseerde winstmarge gesplitst per branche
- Overzicht niet doorberekende betaalde uren naar klanten
- Uitkomsten nacalculatie directe personeelskosten payrollers versus dekking door opslagfactor per klant en per relatiebeheerder
- Uitkomsten nacalculatie indirecte kosten versus dekking door opslagfactor
- Ontwikkeling van aantal ziekmeldingen en ziekte-uren payrollers per branche
- Stand van zaken langdurig zieke payrollers
- Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken
- Ontwikkeling aantal klanten, onderverdeeld naar branche (nieuwe klanten en opzeggingen)
- Personeelsverloop en studievorderingen niet-payroll personeel
- Klachten klanten inzake toegang PZOnline
- Debiteurenpositie/ouderdom debiteuren
- Aantal niet tijdig opgezegde tijdelijke payroll contracten
- Boetes in verband met overtreding wet- en regelgeving
- Uitgekeerde bonussen per relatiebeheerder
- Overzicht payrollers met vaste contracten en geen werkplek
- Personeelskosten kosten niet-payroll personeel en overige organisatiekosten

10 X ½ punt (na beneden afronden)

9) Noem **drie** verschillende informatiebehoeften voor het onderdeel Governance.
(3 punten)

- Beloningsgegevens directie
- Ontwikkeling van wet- en regelgeving zoals sociale zekerheidswetten en WAB
- Informatie over continuïteit en betrouwbaarheid van de automatisering, inclusief calamiteiten automatiseringssysteem
- Beleid duurzaam ondernemen
- Verzekeringsgegevens en afdekken risico's
- Managementletter/accountantsverslag accountant

3 x1 pnt

C. COSO Model (totaal 15 punten)

Vervolgcasus

Een van de grootste uitdagingen van het werkgeverschap, zeker voor payroll-bedrijven, is het bijhouden en implementeren van de voortdurende veranderende wet- en regelgeving. Niet alleen omdat het niet voldoen aan deze wet- en regelgeving tot aansprakelijkheid kan leiden, maar ook omdat dit grote imagoschade tot gevolg kan hebben.

Regelmatig zitten medewerkers van de helpdesk, PZ en juridische zaken met vragen zoals bijvoorbeeld:

- Op hoeveel vakantiedagen en vakantiegeld heeft een payroller recht;
- Wanneer heeft een payroller recht op een transitievergoeding;
- Wat zijn de regels bij ziekte;
- Hoe zit het met het wettelijk minimumloon;
- Hoe is het pensioen geregeld;
- Hoe zit het met de beveiliging van persoonsgegevens.

De directie van Ontzorgen bv heeft daarom de volgende **doelstelling** geformuleerd:

- Ontzorgen bv houdt zich aan alle wet- en regelgeving met betrekking tot het formele werkgeverschap.

De directie vraagt aan het hoofd van de afdeling Controlling om aan de hand van onderstaande vragen voor de **gegeven doelstelling** COSO ICF 2013 in te richten:

10) Geef voor de component Control Environment **vier** concrete voorbeelden voor de invulling van deze component. (4 punten)

- Ontzorgen bv heeft een code of conduct waarin vastgelegd is dat verwacht wordt dat men verantwoord en altijd volgens de wet met payrollers omgaat. Het management gedraagt zich volgens deze code en draagt hem uit tijdens bv informatiebijeenkomsten met het personeel.
- In de RvC is deskundigheid op het gebied van wet- en regelgeving aanwezig en deze stelt gericht vragen naar de naleving daarvan aan de directie.
- De hoofden van de afdelingen vallen onder toezicht van de directie en zij moeten periodiek rapporteren over de naleving van wet- en regelgeving.
- Bij de werving en selectie wordt gelet op de houding van te werven personeel ten aanzien van het belang van naleven van wet- en regelgeving.
- Er is een bijscholingsprogramma op het gebied van wet- en regelgeving.
- De hoofden van de afdelingen en medewerkers worden aangesproken door de directie wanneer vereiste vastleggingen niet worden gemaakt die noodzakelijk zijn om aan te tonen dat aan de regels wordt voldaan, of als men ziet dat regels niet worden nageleefd.

4 x1 punt

11) Geef voor de component Risk Assessment **twee** verschillende risico's. (4 punten)

- Het management van Ontzorgen bv stelt onvoldoende het verband vast tussen de risico's van onvoldoende goed geschoold personeel op het gebied van wet- en regelgeving en de doelstelling om de wet- en regelgeving niet te overtreden.
- Een te zwaar accent op het niet overtreden van wet- en regelgeving kan op gespannen voet staan met de te leveren inspanning (kosten). Hierdoor kan de doelstelling niet worden behaald omdat kosten de realisatie in de weg staan.
- De leiding vertoont gedrag dat haaks staat op de het naleven van wet- en regelgeving en raakt betrokken bij frauduleuze zaken.
- Relatiebeheerders spannen samen met klanten om de wet- en regelgeving te overtreden zodat de kosten voor de klant lager zijn.

- De directe is zich niet bewust van de verleiding die er kan bestaan om toch de wet- en regelgeving te overtreden omdat de klant het vraagt of omdat bonussen gehaald kunnen worden.

2 x 2 punten

12) Geef voor de component Control Activities **vier** concrete maatregelen, die gericht zijn op de genoemde twee risico's bij Risk assessment. (4 punten)

- Audits door Controlling gericht op de houding en mentaliteit van de werknemers met betrekking tot wet- en regelgeving.
- Audits door Controlling gericht op de naleving van wet- en regelgeving.
- In beleidsbepaling uitdrukkelijk aandacht voor interne beheersing gericht op de verantwoordelijkheden van de leiding en het personeel met betrekking tot naleven wet- en regelgeving .
- Begroting voor opleidingskosten om kwaliteit van het personeel te verhogen. Budget per personeelslid.
- Procedures en richtlijnen voor de naleving van wet- en regelgeving en periodieke reviews inbouwen. Dit bijvoorbeeld voor melding van incidenten en afhandeling van klachten
- Klachtenprocedures opstellen voor payrollers en klanten en periodiek evalueren.
- Naleving wet- en regelgeving onderdeel maken van de personeelsbeoordelingen.
- Detailcontroles door afdeling controlling t.a.v. klachtenregistratie, klachtenafhandeling en follow-up door de correcte afhandeling vast te stellen.
- Check op aanwezigheid diploma's / opleidingen in personeelsdossier.

4 x 1 pnt

13) Geef voor de component Monitoring Activities **drie** concrete voorbeelden voor de invulling van deze component (3 punten)

- Evaluatie door het management van het systeem van interne beheersing rondom de doelstelling het niet overtreden van de wet- en regelgeving.
- Evaluatie door een externe audit van het systeem van interne beheersing rondom het behalen van de doelstelling het niet overtreden van de wet- en regelgeving.
- Evaluatie en communicatie van tekortkomingen (overtredingen).
- Meting KPI (aantal vertredingen=0) en evalueren en communiceren van te treffen maatregelen om bij te stellen.
- Evaluatie en communicatie van overschrijdingen van begrote kosten gemaakt ter bevordering van scholing en audits op het gebied van naleving van wet- en regelgeving

3 x 1 punt

Meerder voorbeelden van een concrete invulling per component is mogelijk, ter beoordeling corrector. Ook de onderlinge samenhang tussen de componenten bij de uitwerking is van belang.

D. Advies Administratieve organisatie (totaal 20 punten)

Vervolgcasus

Omdat de directie van Ontzorgen bv echte ondernemers zijn valt het ze op dat bij gesprekken met klanten in de weg- en waterbouw ze vaak te horen krijgen dat het vervoer van de payrollers van huis naar de werkplek vaak een probleem is. Dit komt omdat payrollers geen eigen auto hebben, of de eigen auto hiervoor niet kunnen of willen gebruiken.

Ze vragen zich af of ze naast payroll activiteiten ook busjes voor zes tot acht personen zouden kunnen gaan verhuren. Verhuur kan dan zowel voor kortere of langere tijd zijn. Omdat ze al bij veel klanten in deze branche, via de payroll activiteiten, een ingang hebben zien ze wel marktkansen.

Omdat dit een nieuwe activiteit is hebben ze aan het hoofd van de afdeling Controlling gevraagd welke aanpassingen en/of aanvullingen aan de administratieve organisatie dan nodig zijn, zodat ze dit mee kunnen nemen bij de beslissing om deze nieuwe activiteit eventueel te starten.

14) Schrijf het advies aan de directie over de aanpassingen/aanvullingen van de inrichting van de administratieve organisatie bij verhuur van busjes voor personenvervoer. Geef bij ieder genoemde aanpassing/aanvulling ook **één** concreet voorbeeld.

De kern van het advies is dat aandacht dient te worden geschonken aan de onderdelen van de AO: risico's, KSF, invulling randvoorwaarden en inrichting processen. De uitwerking dient als een advies geschreven te zijn. De volgende elementen dienen in dit advies meegenomen te worden:

- Aanwezige risico's bij deze nieuwe activiteit, bijvoorbeeld wel verhuren van busjes maar geen omzet verantwoorden.
- De KSF en de PI waarop gestuurd kan worden; zoals bijvoorbeeld busjes voor de veiligheid altijd in technisch goede staat.
- Minimaal aanwezige controletechnische functiescheidingen; tussen reservering, afgifte en ontvangst van busjes en de facturering
- Belangrijke richtlijnen zoals leegstandscontrole, reserveren en contract, controle schade bij terugbrengen busjes
- Investeringsbegroting met ook aandacht voor de financiering (eigen geld, lenen, lease).
- Begroting met aandacht voor bepaling van het verhuurtarief en kortingen (bij lange verhuurperiode).
- Vaststellen informatiebehoefte op strategisch, tactisch/operationeel en governance niveau, bijvoorbeeld resultaten leegstandscontroles.
- Periodieke rapportage door de administratie over de norm (begroting) versus werkelijkheid
- Automatisering naast general controls ook aandacht voor noodzakelijke application controls in het aan te schaffen software pakket.
- Aandacht voor vaststellen volledigheid van capaciteit (aantallen busjes) door afdeling controlling (aan de hand van investeringsbegroting, facturen e.d.)
- Leegstandscontrole door controlling en rapportage hierover.

10 x 2 pnt

E. Informatietechnologie (totaal 5 punten)

Vervolgcasus

De directeur commerciële zaken heeft bij een netwerkbijeenkomst gehoord over de voordelen van een ERP pakket en is hierover zeer enthousiast, ook omdat al ERP-pakketten voor payroll bedrijven beschikbaar zijn. Hij wil daarom meteen een pakket kopen en beginnen met de implementatie hiervan.

De directeur bedrijfsvoering is wat terughoudender, en denkt dat aan de aanschaf van een ERP pakket ook wel nadelen verbonden zijn.

- 15) Noem zo concreet mogelijk drie verschillende nadelen verbonden aan de aanschaf van een ERP systeem (5 punten).

Kostbaar (aanschaf, jaarlijkse licenties en implementatiekosten)
Afhankelijk van één leverancier
Complex om te implementeren (project- en verandermanagement)
Vereist aanpassing van processen dan wel kostbaar maatwerk
Stelt zwaardere eisen aan de onderliggende technische infrastructuur
Na implementatie geen relevante of betrouwbare informatie beschikbaar
Project loopt uit; overgang naar het ERP systeem duurt te lang
De inrichting wordt bekeken vanuit de mogelijkheden van het pakket en ICT en niet vanuit de gebruiker

3=5 punten, 2= 3 punten, 1=1 punt