

Voorbeeld van uitwerking Accountantskantoor 'Succes'

1. Typologie (2 punten)

De activiteiten van Accountantskantoor Succes zijn te typeren als overige dienstverlening (1 punt).

Aanknopingspunten voor de volledigheid van de opbrengsten zijn (bij 2 goede aanknopingspunten, 1 punt):

- urenregistraties van de medewerkers
- personele capaciteit
- de afgesloten contracten met klanten
- voor en nacalculatie per opdracht.

Vraag 2 Business balanced scorecard (5 punten) (beoordeling: 5 x 0,5 voor KSF + 5 x 0,5 punt voor PI)	
Kritieke succesfactoren (KSF)	Kritieke prestatie-indicatoren (KPI); deze dienen SMART geformuleerd te worden (i.r.t. een norm, begroting, cijfers voorgaande jaren)
Informatievoorziening klanten: optimale en snelle toegang tot de website en administratie	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal klachten van klanten • Aantal storingen van de website
Productiviteit van het personeel / beheersing van de indirecte uren	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal declarabele uren per personeelslid • Aantal indirecte uren (gem per personeelslid) ten opzichte van voorgaande perioden en de norm
Naamsbekendheid/imago:	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal klanten moet zijn toegenomen met... t.o.v de vorige periode
Kwaliteit van de dienstverlening: Betrouwbaarheid en tijdigheid van de verstrekte informatie en adviezen, bewaken van de vertrouwelijkheid van alle informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid • Aantal klachten mbt kwaliteit • Uitkomsten steekproefsgewijze kwaliteitstoets
Kwaliteit advies van ingehuurde externe deskundigen	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal klachten
Deskundigheid en motivatie van het personeel:	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten opleidingen/trainingen;
Tevredenheid personeel:	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal dagen of % ziekteverzuim • Verloop personeel
Klantenbinding dmv prijs	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal offertes dat wordt omgezet in opdrachten
Klanttevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> • Uitkomst klanttevredenheidsonderzoek, score schaal 1 op 10

Vraag 3. Attentiepunten en bijbehorende risico's (5 punten, 0,5 punt per goed attentiepunt,

0,5 punt per goed risico)

Attentiepunten	Risico's
Opdrachten obv vast en variabele fee	verschuivingsgevaar tussen de diverse klanten inzake dienstverlening, wat leidt tot onvolledigheid van de opbrengsten
urenverantwoording	Verschuiving uren tussen cliënten Verschuiving indirect naar directe werkzaamheden
Meerwerk	Onjuiste registratie omzet uhv meerwerk en derhalve onvolledigheid opbrengsten
Kredietwaardigheid klanten	Risico op oninbare vorderingen
Overwerk: opname of uitbetaling	Juiste registratie vorderingen uhv overwerk. Juistheid salariskosten uhv uitbetaling overwerk
Winstdeling personeel	Juistheid salariskosten uhv winstdeling
Inhuur externe specialisten	Juistheid kosten externe specialisten
Bewaking van de tijdstippen van facturatie	Tijdigheid en volledigheid facturatie

4. Randvoorwaarden**4.A Controletechnische functiescheiding (3 punten)**

Er moet functiescheiding aanwezig zijn tussen:

Vestigingsleider	beschikkend
Directiesecretariaat	uitvoerend
Bedrijfsbureau	intern beschikkend
Teammanagers	uitvoerend
Clientbeheer	beschikkend binnen richtlijnen directie
Administratieve dienstverlening	uitvoerend
Advies	uitvoerend
Administratie	registrerend en controlerend
Personeelszaken	beschikkend binnen richtlijnen directie
Automatisering	uitvoerend

(1 punt voor bovenstaand rijtje, wanneer ten minste 5 onderdelen goed zijn uitgewerkt, waarbij vestigingsleider, BB, Advies of Adm. Dienstverlening, Administratie en PZ genoemd moeten zijn)

- tussen voorcalculatie offertes (cliëntbeheer of directie), uitvoering (administratieve dienstverlening/afdeling advies), facturering (administratie) en nacalculatie (hoofd administratie)
- tussen aanneme en ontslag van personeel (directeur), registratie van uren (personeelszaken), salarisadministratie, uitbetaling (directeur) en controle (controller)
- binnen de administratie dient secundaire functiescheiding te zijn tussen bewaren (debiteuren/crediteuren), controleren (financiële analyses en nacalculatie), salarisadministratie en registeren.
- Automatisering valt onafhankelijk en rechtstreeks onder de directie. Geautomatiseerde controles vallen onder de administratie.

4.B Begroting en tarieven (5 punten)

Strategische begroting (1 punt)

Aan de hand van een SWOT-analyse bepalen de 4 directieleden 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, bestaande opdrachtenportefeuille en wet- en regelgeving. In het meerjarenplan wordt de meerjarenbegroting opgenomen

Tactische begroting (2 punten)

Op basis van de meerjarenbegroting stellen de directeuren samen een activiteitenbegroting op voor het komende jaar waarin op basis van de afgesloten contracten het aantal declarabele uren van de afdelingen Administratieve dienstverlening en Advies zijn begroot. Op basis van de verwachte activiteiten wordt de personele bezetting begroot (aantal personeelsleden en deskundigheid). Van belang hierbij is dat de afdelingen Administratieve dienstverlening en Advies afhankelijk zijn van externe factoren, zoals vraag uit de markt, wet- en regelgeving omtrent tariefstelling, economische groei (mn van het MKB). De verwachte omzet wordt ingedeeld naar de verschillende afdelingen.

Op basis van het bovenstaande worden een omzetbegroting en een kostenbegroting per afdeling afgeleid.

Operationele begroting (2 punten)

Uit de kostenbegrotingen worden de tarieven afgeleid voor de medewerkers en het gebruik van hardware en software op basis van de verwachte bezetting.

Op basis van door de directeur geautoriseerde brutomarge worden de verkoop tarieven per medewerker bepaald. Uit het bovenstaande worden een begrote winst en verliesrekening en een liquiditeitsbegroting afgeleid.

De algemeen directeur autoriseert de begroting en tarieven.

De afdeling Financiën en Control vergelijkt periodiek de begroting met de werkelijkheid en rapporteert aan de vennoten over de afwijkingen.

De tarieven voor het personeel van de afdelingen Administratieve dienstverlening en Advies worden door een medewerker van de afdeling administratie ingevoerd in het tarievenbestand. Het hoofd van de afdeling Financiën en Control controleert de invoer aan de hand van een uitdraai van het tarievenbestand met de door de directeur geautoriseerde tarievenlijst.

4.C. Richtlijnen (5 punten, beoordeling: 10 x 0,5 punt)

- Prijsstelling bij grotere opdrachten of opdrachten voor vaste bedragen
- Richtlijnen met betrekking tot de offerteprocedure
- Richtlijnen met betrekking tot het afsluiten van contracten
- Richtlijnen met betrekking tot meerwerk
- Richtlijnen ten aanzien van de kwaliteitsbewaking
- Richtlijnen ten aanzien van maandelijks facturering
- voor het bepalen van de bruto salarissen en emolumenten
- met betrekking tot de invullen in inleveren van de urenverantwoording
- met betrekking tot personeelsbeleid (aanne, ontslag, promotie, studie en training)
- met betrekking tot registratie en controle van indirecte uren
- Richtlijnen tav tarieven functionarissen
- controle kredietwaardigheid klanten bij het afsluiten van contracten
- richtlijnen met betrekking tot de debiteurenbewaking en incasso's

- richtlijnen mbt inhuren externe deskundigen
- richtlijnen mbt het volgen van trainingen/studie personeel
- richtlijnen mbt onafhankelijkheid personeel

Bovenstaande opsomming is niet limitatief. Andere antwoorden zijn goed te rekenen, mits goed geformuleerd en relevant voor de casus.

5. Organisatorische maatregelen met betrekking tot de automatisering (5 punten)

Accountantskantoor Succes maakt gebruik van een goed geautomatiseerd en geïntegreerd informatiesysteem (ERP) met databasestructuur. De afd. automatisering legt direct verantwoording af aan de directie. Er is sprake van een betrouwbare leverancier van computer en software. Met de leverancier is een SLA gesloten.

General controls	Relevantie
Afgesloten ruimte server	Minimaliseren van het risico van bewust of per ongeluk veroorzaken van schade aan of diefstal van bijv. computerapparatuur, programmatuur en gegevens. (fysieke beveiligingsmaatregelen)
Opleiding medewerkers, documentatie, testen door gebruikers	Ontwikkelde systemen en wijzigingen in programmatuur moet geautoriseerd, getest, gedocumenteerd en gerealiseerd worden, om ervoor te zorgen dat de systemen voldoen aan de wensen van de gebruikers.
Logische toegangsbeveiliging	Maatregelen gericht op het beveiligen van (kritische) informatie, om de betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen.
Beveiliging website (firewall, anti-virussoftware)	Voorkomen dat onbevoegden data en software kunnen manipuleren.
noodstroomvoorziening	Het bewerkstelligen van een ongestoorde voortgang van de gegevensverwerking (continuïteit)
Change Management procedures	Het proces van evalueren, plannen en coördineren van de implementatie en van de wijzigingen in de informatiesystemen en de verwerkingsorganisatie, om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden.
Backup- en recoverymaatregelen	de continuïteit van de applicatie is geborgd middels de juiste back-up en recovery procedures
Service Level Agreement, extern onderhoud en externe hosting	Afspraken met softwareleverancier om de continuïteit van het geautomatiseerde systeem te waarborgen.

6. Informatieverstrekking aan directie (10 punten)

Directieinformatie gaat om de beheersing (control) van processen en is op te splitsen in:

Strategische informatie (2 punten)

- marktomstandigheden MKB in Nederland
- Wettelijke bepalingen voor de beroepsgroep
- Economische vooruitzichten
- Concurrentiegegevens overige dienstverlenende organisaties
- In omloop zijnde nieuwe boekhoudpakketten

Tactische en operationele informatie (6 punten)

Onderstaande informatie wordt gegeven in relatie tot de begrotingen, winst- en verliesrekening per maand, verder uitgesplitst naar:

- Omzet gesplitst naar administratieve dienstverlening en advies, per soort klant
- personeelskosten per afdeling/functieniveau en per activiteit
- productiviteit (het aantal declarabele uren) in totaal, per afdeling en per medewerker in vergelijking met de nagestreefde productiviteitsgraad.
- Per opdracht verwachte bezetting
- uitkomsten klanttevredenheidsonderzoeken en evaluaties adviesdiensten
- overzicht van niet-declarabele uren onderverdeeld naar scholing, ziekte, vakantie, niet af te rekenen meerwerk en overig
- planning leegstand en bezette uren voor komende periode
- ontwikkeling aantal klanten administratieve dienstverlening en advisering, onderverdeeld naar branche (nieuwe klanten en opzeggingen)
- personeelsverloop en studievorderingen
- klachten klanten inzake toegang automatisering
- stand van zaken m.b.t. systeemontwikkeling
- Debiteurenpositie/ouderdom debiteuren
- Onderhandenwerk positie
- Voorgang opdrachten
- de rekening-courantpositie van de vennoten
- overige kosten, waaronder kosten opleidingen personeel

Governance informatie (2 punten)

- strategische begroting met risico's en systeem van beheersmaatregelen
- Verzekeringsgegevens mbt afdekken risico's
- Informatie omtrent automatisering (uitwijkmogelijkheden, oorzaak storingen etc)
- Beleid duurzaam ondernemen
- Inhoud SLA (gegevens externe partij, oorzaak storingen automatisering)

7. BESCHRIJVING VAN DE RELEVANTE BEDRIJFSPROCESSEN

A. Personeel (21 punten)

Aanname (4 punten)

Op basis van de (personeels-)begroting, planning en door de directie gewenste personeelsformatie wordt personeel geworven door de afd. Personeelszaken. De registratie van deze beslissing legt hoofd PZ vast in het personeelsinformatiesysteem. Hierbij worden alle mondelinge afspraken vastgelegd.

Hoofd PZ stelt het arbeidscontract op, conform de registraties in het personeelsinformatiesysteem. Arbeidscontracten worden getekend door het nieuwe personeelslid en de vennoot, belast met PZ. Na ondertekening scant een medewerker van de financiële administratie het contract in het personeelsinformatiesysteem in. Statuscode verandert 'in dienst'.

Na ondertekening van het contract werkt het hoofd PZ het personeelsbestand, salarisadministratie, urenregistratiesysteem en het standenregister bij. Statuscode verandert in 'dossiers bijgewerkt'. BB ontvangt hiervan een digitaal signaal en neemt het nieuwe personeelslid op in de planning. Invoercontrole op invoer van personeels- en salarisgegevens door hoofd administratie. Application control op waarschijnlijkheid hoogte invoer bruto loon in standenregister.

Periodiek werkt PZ de personeelsadministratie bij met studieresultaten en zgn. Training on the job-evaluaties aan de hand van schriftelijke bewijzen (diploma's etc). De jaarlijkse beoordelingsgesprekken worden genotuleerd door hoofd PZ en na ondertekening door personeelslid en directie eveneens vastgelegd in de personeelsadministratie. Indien na 1 jaar geen resultaten zijn vastgelegd komt hiervan een digitale melding bij de verantwoordelijke vennoot.

Overuren (2 punten)

Een personeelslid dient een digitaal verzoek in tot uitbetaling van overuren bij de teammanager. Na aansluiting van het aantal overuren geeft de teammanager digitaal akkoord en verandert de statuscode van het verzoek in 'akkoord'. Hierna worden de overuren automatisch overgeboekt naar het salarisbestand.

Registratie en uitbetaling van de salarissen (4 punten)

De salarisadministratie verzorgt maandelijks de bruto-netto berekening van de salarissen. De berekeningen worden gecontroleerd door het hoofd administratie. Na controle geeft hij een digitaal akkoord, waarna de statuscode verandert in 'gecontroleerd'. Met behulp van het personeelsinformatiesysteem en de geautomatiseerde salarisadministratie worden concept-betalingsopdrachten voor alle medewerkers en de leden van de maatschap gemaakt onder verantwoordelijkheid van de financiële administratie. Deze worden met de standenregisters en de urenverantwoordingen (inclusief overuren) (zie C uitvoering van de dienstverlening) gecontroleerd door de kantoordirecteur, alvorens deze door hem/haar betaalbaar worden gesteld.

Na ondertekening verandert de statuscode van de betaalopdracht in 'akkoord' en wordt deze automatisch naar de bank verstuurd.

Winsttaandeel personeel (3 punten)

Na de winstbepaling door de vennoten werkt afd PZ per medewerker de bepaling schriftelijk uit in de vorm van een winstdelingsbrief. Na autorisatie door de directie van deze winstdelingsbrief worden alle medewerkers individueel schriftelijk geïnformeerd over de te verdelen winst, de me-

thode van verdelen, hun individuele winstaandeel en de daarvoor toegepaste berekening. Op basis van deze schriftelijke vastlegging stelt de salarisadministratie een winstuitdeling voor alle medewerkers op. Na invoer in de salarisadministratie volgt invoercontrole door hoofd administratie. Statuscode 'gecontroleerd'. De goedkeuring/uitbetaling van de betreffende bedragen geschiedt zoals bij de reguliere salarisbedragen.

Beslissingen over maanduitkeringen aan leden van de maatschap (3 punten)

Op basis van de begroting en de salarissen voor het personeel wordt door het hoofd PZ het bedrag bepaald dat maandelijks als voorschot kan worden genomen op de jaarlijkse winstuitdeling aan de leden van de maatschap. De kantoordirecteur keurt deze bedragen schriftelijk goed. Statuscode van voorstel verandert in 'akkoord'. De administratieve bewaking is gelijk aan die van de bruto-maandbedragen voor personeelsleden. Zo ook die welke betrekking heeft op de definitieve aftekening.

De betalingen en verrekeningen met leden van de maatschap worden door het hoofd administratie geboekt in een rekeningcourantverhouding met elk van de leden van de maatschap. De mutaties in en de stand van deze rekening-courantverhouding wordt maandelijks via de kantoordirecteur gerapporteerd aan de leden van de maatschap.

Verbandscontroles: (5 punten voor 5 vbc's)

- Totaal vaste bruto salarissen volgens grootboek = totaalbedrag vaste salarissen volgens standenregister
- totaalbedrag overuren volgens grootboek = totaalbedrag overuren volgens salarisadministratie
- totale uren volgens urenregistratie = totaal uit te betalen uren volgens salarisadministratie
- totaal bruto salarissen vast en overuren - inhouding = uit te betalen netto salarissen
- afboeking uit te betalen netto salarissen = uitgaande geldbeweging
- totale uren volgens salarisadministratie = opboeking uren opdrachten administratieve dienstverlening + opboeking uren advisering + indirecte uren (job time = shop time = paid time)

De financiële administratie controleert maandelijks de aansluitingen tussen:

- de mutaties, ten gevolge van beslissingen van de leiding, in de diverse standenregisters die worden gebruikt voor de bewaking van alle soorten personeelskosten,
 - door te berekenen uren * tarief van de beschikbare formatie in deze maand,
 - niet door te berekenen uren, getoetst met daarvoor in de arbeidsvoorwaarden en begroting gestelde normen,
 - alle mutaties in de rekeningcourant verhouding van de vennoten.
- en rapporteert deze aansluitingen maandelijks ter controle aan de kantoordirecteur.

B. Opdrachtverzekrijging (16 punten)

Offerteprocedure (4 punten)

Naar aanleiding van een verzoek tot gesprek, besluit de betreffende vestigingsdirecteur de aanvraag al dan niet te accepteren, eventueel na raadpleging van het Client Informatie Systeem. Bij acceptatie accordeert de directie de aanmaak van een offertenummer in het offertebestand. Dit nummer krijgt de statuscode 'nog niet in behandeling'. De administratie ontvangt hiervan een digitale melding en controleert de kredietwaardigheid van de potentiële klant. De uitkomst wordt door het hoofd administratie vastgelegd in het offertebestand, met als statuscode 'kredietwaardigheid akkoord'. Een medewerker van Clientbeheer ontvangt een digitale melding van kredietwaardigheid en plant een gesprek.

Na het gesprek legt een medewerker van Clientbeheer de wensen van het de klant vast in het offertebestand.

De directeur/clientbeheer begroten het benodigde functieniveau en de benodigde uren voor de opdracht. Deze beslissing legt clientbeheer vast in het offertebestand. Autorisatie door directeur. Hierbij krijgt directeur automatisch een melding vanuit het planningsbestand of de benodigde capaciteit beschikbaar is. Na akkoord van directeur wordt capaciteit automatisch voorlopig gereserveerd.

De calculatie wordt door clientbeheer opgesteld, gebruik makend van de uurtarieven in het tarievenbestand. Voor het opstellen van de voorcalculatie wordt een vast format gebruikt waarin geprogrammeerde controles zijn opgenomen (redelijkheid, waarschijnlijkheid) Vastleggen gegevens voorcalculatie in offertebestand door de medewerker clientbeheer. Nadat de medewerker clientbeheer de offerte heeft opgesteld en vastgelegd in offertebestand, verandert de statuscode in 'definitief'.

De directeur ontvangt een digitale melding van de definitieve offerte, controleert en autoriseert deze. De medewerker clientbeheer verzendt de offerte naar de klant. De statuscode van de offerte verandert in 'verzonden'.

Opdrachtverzekrijging (4 punten)

Wanneer de klant de offerte getekend terug stuurt, geeft de directeur het akkoord aan in het offertebestand en verandert de status van de offerte in 'opdracht'. Bij afwijzing overlegt de directeur over de reden en documenteert de reden in het offertebestand. De statuscode leidt tot het openen van een (doorlopend) nummer in het Client Informatie Systeem (CIS).

Medewerker clientbeheer stelt contract op en directeur ondertekent het contract.

Medewerker clientbeheer legt contractgegevens vast in het CIS. Automatisch wordt standenregister bijgewerkt (inzake te incasseren termijnen). Na statuscodewijziging reserveert de personeelsplanning de capaciteit definitief en wordt de planning definitief.

Een medewerker van afd administratie controleert in detail de invoer van de contractgegevens in het CIS.

De klant ondertekent de incassomachtiging (in geval van administratieve dienstverlening) een teammanager en/of adviseur wordt door de directeur definitief toegewezen conform planning.

Meerwerk (3 punten)

Maandelijks wordt door het hoofd administratie een overzicht gegenereerd van de ontwikkeling in de bestede uren per klant in vergelijking met de planning (aantal uren in contract) en rapporteert hierover naar de vestigingsdirecteuren.

De vestigingsdirecteur beoordeelt of gesprek met klant noodzakelijk is gezien de urenontwikkeling. Zo nodig bespreekt hij het meerwerk (tijdig) met de klant.

Verder verloopt offerte en contractprocedure zoals hierboven beschreven.

Bij meerwerk opent een nieuw projectnummer in de projectadministratie en aanvullend contract in de contractadministratie.

Verbandscontroles (5 vbc voor 5 punten)

- ontvangen aanvragen = uitgebrachte offertes
- uitgebrachte offertes deze periode – geaccepteerde offertes – afgewezen offertes = nog openstaande offertes
- aantal opdrachten = beginstand + geaccepteerde offertes – uitgevoerde opdrachten
- opdrachten uitgesplitst naar vaste tarieven en vaste prijzen = verwachte bruto opbrengst
- aantal offertes met statuscode 'geaccepteerd' in offertebestand = opboeking contractenbestand
- opboeking contractenbestand = opboeking projectenbestand

C. Opdrachtuitvoering (23 punten)

Planning en voorbereiding (4 punten)

Het bedrijfsbureau bewaakt de planning en controleert dagelijks of deze aansluit met de deadlines per contract. De planning is weergegeven per klant, medewerker en functie.

Dagelijks genereert de planningsmodule (gekoppeld aan CIS) een overzicht met een confrontatie van planning en werkelijkheid. Het bedrijfsbureau past de planning ook dagelijks aan indien nodig. Bij knelpunten beslist de vestigingsdirecteur.

Overuren, compensatie daarvan, studieuren en overige afwezigheidsuren dienen door de werknemers schriftelijk aangevraagd bij en geaccordeerd te worden door de vestigingsdirecteur. Op basis van de schriftelijke toestemming neemt het bedrijfsbureau deze uren op in de planning. Wekelijks stelt het bedrijfsbureau een rapportage op van planning, zowel tav leegstand en bezette uren ten behoeve van de vestigingsdirecteuren.

Uitvoering van de dienstverlening (5 punten)

De teammanager verdeelt het werk inhoudelijk onder de medewerkers (conform planningsbestand) en ziet toe op tijdige uitvoering.

Medewerkers hebben toegang tot urenregistratiesysteem, welke is beveiligd via password en user ID. Alle medewerkers verantwoorden iedere week per opdracht de uren in het urenregistratiesysteem. Uren boven de contractuele uren worden automatisch gesignaleerd als overuren. medewerkers controleren voor verwerking de invoer via invoerverslagen. Na controle geven zij digitaal akkoord, waarna de statuscode wijzigt in 'ingeleverd'.

Geautomatiseerde invoercontroles op redelijkheid, bestaanbaarheid e.d.

Verantwoordelijke teammanager autoriseert uren en kosten. Na akkoord verandert de teammanager de statuscode van de uren en kosten waarna zij definitief worden geboekt op de projecten in het CIS.

De ingeleverde en goedgekeurde overuren worden wekelijks automatisch als digitaal overzicht naar het hoofd administratie en BB verzonden en door het hoofd administratie als verplichting geadministreerd.

Het BB vergelijkt wekelijks de uren in het urenregistratiesysteem met de voorcalculatorische uren en rapporteert hierover naar de teammanager.

De teammanager controleert (steekproefsgewijs) de kwaliteit van de werkzaamheden. De teammanager legt zijn bevindingen vast in het Client Informatie Systeem. De teammanager voert periodiek klanttevredenheidsonderzoeken uit op lopende opdrachten. Ook verzorgt de teammanager een evaluatie na afronding van adviezen. De uitkomsten legt de teammanager eveneens vast in het CIS en rapporteert hierover aan de vestigingsdirecteur.

Na afronding van dienstverlening wordt CIS bijgewerkt door het BB.

Het BB maakt maandelijks een ouderdomsanalyse van het openstaande onderhanden werk, met een rapportage per opdracht daarvan aan de verantwoordelijke accountants en aan de kantoordirecteur.

Inschakelen extern deskundigen (3 punten)

Op basis van de definitieve planning van een opdracht, vereiste kwaliteits- of kennisniveau dan wel behoefte van de cliënt, kan een extern deskundige ingeschakeld worden.

Indien de teammanager deze wens registreert in het CIS, ontvangt de verantwoordelijke vestigingsdirecteur hiervan een digitale melding. Zijn beslissing legt hij vast in CIS.

De directie sluit een contract met de extern deskundige, waarin aard van de werkzaamheden, aantal te besteden uren en uurtarief zijn vastgelegd. Directie ondertekent het contract. Vastleggen contract in CIS door BB.

Controle door BB van 'inkopen' van externe deskundigen en andere klantgebonden kosten naar OHW van de klantcodes.

Controle van factuur door financiële administratie en BB adhv inkoopovereenkomst, bestede uren en accordering door vestigingsdirecteur.

Verbandscontroles (5 verbanden noemen voor 5 punten)

Verbandscontroles uren

- uren urenverantwoording medewerkers = uren direct + uren indirect
- uren externe medewerkers = uren contracten
- uren eigen medewerkers = uren cf personeelscontract = uitbetaalde uren
- gefactureerde uren=uren urenverantwoording-/-indirecte uren +/- afwijking vaste contracten

inzake vaste aanneemsommen

- opboeking volgens contractenbestand = opboeking volgens standenregister
- afboeking standenregister = opboeking debiteuren = opboeking omzet
- afboeking debiteuren = ingaande geldbeweging inzake meerwerk:
- totaal meerwerk volgens contracten bestand = opboeking debiteuren = op boeking omzet
afboeking debiteuren = ingaande geldbeweging

variabele fees

- declarabele uren volgens het urenbestand advisering x tarief = omzet = opboeking debiteuren
- afboeking debiteuren = ingaande geldbeweging

Interne controle en nacalculatie (6 punten)

Het hoofd administratie verzorgt nacalculatie per contract en vergelijkt met de voorcalculatie en analyseert de verschillen in efficiencyverschillen en evt meerwerk

Het hoofd administratie overlegt met teammanager over verschillen per contract.

Hoofd administratie beoordeelt of er voldoende meerwerk wordt gedeclareerd

Analyse van de resultaten van de voor- en nacalculatie geschiedt per teammanager en per medewerker

Hoofd administratie controleert de ontwikkeling van de niet-declarabele uren en gaat tevens na of er voldoende niet-declarabele uren aan opleiding worden besteed. Ook toetst hij de niet-declarabele uren met de daarvoor in de arbeidsvoorwaarden en begroting gestelde normen.