

Handleiding praktijkopdrachten administratieve organisatie

Afstudeeropdrachten en andere praktijkgevalletjes met mij

Voorwoord

In deze handleiding worden aanwijzingen gegeven voor het vervullen van praktijkopdrachten administratieve organisatie. De aanwijzingen vervangen op geen enkele wijze de eisen die door (onderwijs)instellingen aan het vervullen van praktijkopdrachten worden gesteld.

Er worden aanwijzingen gegeven over de indeling en de inhoud. Met nadruk wordt gesteld dat slechts *aanwijzingen* worden gegeven. Het principe substance over form prevaleert. Mocht u op onvolkomenheden of onduidelijkheden stuiten of een andere tip hebben ter verbetering, dan hoor ik dat graag.

Inhoud

- 1 Inleiding
- 2 Uitvoering
 - 2.1 Inhoud rapportage
 - 2.2 De per fase te verrichten werkzaamheden
- 3 De beoordeling van de uitvoering

1 Inleiding

Voor het uitvoeren van praktijkopdrachten, gericht op het inrichten van de administratieve organisatie, worden hierna aanwijzingen gegeven. Er worden aanwijzingen gegeven met betrekking tot de inhoud van de rapportage en de per fase te verrichten werkzaamheden. De uitkomsten van de per fase te verrichten werkzaamheden dienen te worden verwerkt in de rapportage. Tot slot worden de normen aangegeven waaraan de kwaliteit van de uitvoering van de opdracht kan worden beoordeeld.

2 Uitvoering

2.1 Inhoud rapportage

Titelpagina

- Naam, adres, woonplaats en telefoonnummer van de opdrachtnemer
- Functie van waaruit opdrachtnemer de opdracht vervult
- Naam, adres, woonplaats en telefoonnummer opdracht biedende organisatie
- Naam, functie en telefoonnummer van de opdrachtgever
- Naam begeleider van de opdracht
- Begin en einde van de periode waarin de praktijkopdracht wordt vervuld

Voorwoord

Ruimte voor een persoonlijke noot.

Management samenvatting

Neem in de management samenvatting de aanleiding, het onderwerp, het doel, de bevindingen en de conclusies op.

Inhoudsopgave (Waar bij een paragraaf staan kunnen uw pennenvruchten worden opgenomen)

1 Opzet van het onderzoek

- 1.1 De opdracht
 - 1.1.1 Aanleiding
 - 1.1.2 Doel
 - 1.1.3 Probleemstelling en methodologie.....
 - 1.1.4 Plan van aanpak
 - 1.1.5 Opdrachtbevestiging
- 1.2 Bedrijfsbeschrijving
- 1.3 Bronnen en modellen

2 Uitwerking van het onderzoek

- 2.1 Het hiërarchisch processchema
- 2.2 Ervaringsobject A van het onderzoek
 - 2.2.1 Gedetailleerde interne controledoelstellingen
 - 2.2.2 Risicoanalyse
 - 2.2.3 Beschrijving administratieve organisatie
 - 2.2.4 Aanbevelingen ter verbetering administratieve organisatie
- 2.3 Ervaringsobject B van het onderzoek etcetera.

3 Conclusies

2.2 De per fase te verrichten werkzaamheden

Fase 1 Opzet van het onderzoek

Fase 1.1 De opdracht

Fase 1.1.1 Aanleiding

Begin de paragraaf met de zin 'Voor u ligt een onderzoek naar <noem het onderwerp>'. Beschrijf vervolgens de aanleiding tot het onderzoek. Aanleidingen voor een onderzoek zijn knelpunten in die voortbrenging¹. Onderzoeken naar de voortbrenging binnen organisaties worden zelden opgestart als alles op rolletjes loopt.

Bij onderzoeken naar de administratieve organisatie worden knelpunten beschouwd als onvoldoende afgedekte inherente risico's of met andere woorden te hoge interne controlerisico's. Inherente risico's kunnen ontstaan en verdwijnen door veranderingen in de operationele activiteiten of wet- en regelgeving. Zo kan er tevens sprake zijn van een onderzoek naar de administratieve organisatie in het licht van een accountantscontrole.

Fase 1.1.2 Doel

Beschrijf hier het doel van het onderzoek. De vraag beantwoorden 'Wat komt de tekst doen?'

Geef bij onderzoeken naar de administratieve organisatie bijvoorbeeld aan hoe een eventuele beschrijving gebruikt gaat worden. Bijvoorbeeld als werkinstructie.

¹ De voortbrenging binnen organisaties is het ervaringsobject van de bedrijfseconomische wetenschap. Het kenobject van de economische wetenschap is 'het alloceren van productiemiddelen door de mens'.

Fase 1.1.3 Probleemstelling

Probleemstelling

In de probleemstelling wordt het doel van een praktijkopdracht beschreven door aan te geven wat de ken- (de bril waarmee u kijkt) en ervaringsobjecten (waar u naar kijkt) zijn. Met het aangeven van ken- en ervaringsobjecten wordt tevens een opdracht afgebakend. De probleemstelling omvat een hoofdvraag met deelvragen². De deelvragen vormen de markeringen op weg naar het antwoord op de hoofdvraag.

In de probleemstelling bij een praktijkopdracht administratieve organisatie moet worden aangegeven welke interne controledoelstelling (kenobject) u gewaarborgd wil hebben van welke informatie of van welk proces (ervaringsobject).

Twee voorbeelden van een probleemstelling bij praktijkopdrachten administratieve organisatie zijn:

- Hoe dient de administratieve organisatie te worden ingericht om de volledigheid van de opbrengstverantwoording te kunnen waarborgen?
- Hoe dient de administratieve organisatie te worden ingericht om de efficiëntie van het inkoopproces te verbeteren?

Methodologie

Geef een overzicht van de deelvragen met de daarbij behorende methoden van dataverzameling en analyse.

Fase 1.1.4 Het plan van aanpak

Geef een gemotiveerde volgtijdelijke beschrijving van de te verrichten werkzaamheden, gericht op het uitvoeren van de opdracht. Geef tevens zoveel mogelijk het verband aan tussen de te verrichten werkzaamheden en de opbouw van de uw rapportage. Om de opbouw van uw rapportage voor de lezer inzichtelijk te maken, is het prettig als u daarbij verwijst naar de paragrafen waar de uitkomsten van de verrichte werkzaamheden staan beschreven.

Geef aan welke technieken u gaat gebruiken om informatie over het ken- en ervaringsobject te verzamelen. Bij technieken kunt u denken aan literatuuronderzoek, het gebruik van bestaande beschrijvingen, interviews, waarneming ter plaatse en het zelf verrichten van werkzaamheden in het ervaringsobject.

Informatie over de huidige administratieve organisatie kan met behulp van de volgende technieken worden verkregen:

- 1 Door gebruik te maken van bestaande vastleggingen kan informatie worden verkregen over de opzet van de administratieve organisatie. Voorbeelden van vastleggingen zijn bijvoorbeeld een handboek administratieve organisatie of een systeemdocumentatie.
- 2 Door hoor en wederhoor met betrokkenen kan informatie worden verkregen over de opzet en het bestaan van de administratieve organisatie. In de regel worden hierbij interviewtechnieken gebruikt. Neem in eerste instantie de interviews af met de medewerkers binnen het te beoordelen proces. Om de aldus verkregen informatie te objectiveren kan het nuttig zijn om ook medewerkers te interviewen die onafhankelijk zijn van de medewerkers binnen het te beoordelen proces en de uitkomsten daarvan

² De deelvragen worden onderscheiden in vragen gericht op het stellen van een diagnose en in vragen gericht op het ontwerpen van een oplossing.

- te vergelijken met eerder verkregen informatie.
- 3 Door waarneming ter plaatse of door het tijdelijk zelf verrichten van werkzaamheden Kan informatie over het bestaan en de werking van de administratieve organisatie met de daarin begrepen interne controle worden verkregen.

Geef aan welke vastleggingsmix u gaat gebruiken. De hier voorgestane vastleggingsmix bestaat uit een hiërarchisch processchema en een tekstuele beschrijving per homogeen bedrijfsproces. Beschrijvingen van administratieve organisaties kunnen slechts worden ingedeeld naar processen en/of functies. Meer smaken zijn er niet. Een beschrijving per proces biedt echter in de meeste gevallen analytische voordelen. Om die reden wordt in eerste instantie een beschrijving per proces voorgestaan.

Stel een tijdsplanning op. In de tijdsplanning geeft u aan wanneer u welke werkzaamheden wilt gaan verrichten en wat er mogelijk aan tussenresultaten/deelrapportages van u mag worden verwacht.

Voor aanvullende informatie over schematechnieken als bijvoorbeeld organogrammen, hiërarchisch processchema's, detailprocesschema's en formulierenloopschema's wordt verwezen naar het standaardwerk op dit gebied van de auteurs Esseling en Van Nimwegen. Verder wordt opgemerkt dat er verschillende software pakketten zijn die het beschrijven van administratieve organisaties met behulp van schematechnieken ondersteunen.

Fase 1.1.5 Opdrachtbevestiging

Het verdient het aanbeveling om de opdracht te laten bevestigen door de opdrachtgever om het risico op een verwachtingskloof te verminderen.

Fase 1.2 Bedrijfsbeschrijving

Het doel van de beschrijving van de organisatie is tweeledig. Ten eerste om een beeld te geven van de organisatie waar de opdracht wordt vervuld. Ten tweede om de functie die u inneemt bij het vervullen van de opdracht te positioneren. Betrek in uw beschrijving aspecten als:

- Het aantal medewerkers, de omzet, het balanstotaal en de juridische structuur.
- De branche en de product- en marktcombinaties waarin de organisatie opereert.
- Recente ontwikkelingen die de organisatie doormaakt.
- Een organogram met daarin opgenomen de aantallen personeelsleden per organisatorische eenheid. Het verdient aanbeveling in het organogram de aantallen personeelsleden per functie (organisatorische eenheid) op te nemen. Zo'n organogram geeft op overzichtelijke wijze een goed 'beeld' van de omvang van de organisatie en de hiërarchische verhoudingen en het relatieve belang van de functies binnen de organisatie weer.
- Een meer gedetailleerde beschrijving van de afdeling(en) van waaruit u de opdracht vervult. Besteed daarbij expliciet aandacht aan de prestaties (producten/diensten) die door de afdeling(en) worden geleverd. Positioneer uzelf binnen de afdeling.

Fase 1.3 Bronnen en modellen

Bronnenlijst

U dient bij uw onderzoek de door u relevant geachte bronnen te selecteren en deze op te nemen in de bronnenlijst. In de tekst dienen verwijzingen te worden opgenomen naar deze bronnen. De lijst kan bestaan uit (wet)boeken, artikelen en internetadressen (bijvoorbeeld wikipedia) etcetera, etcetera.

Voor het selecteren van artikelen in het veld van de bedrijfseconomie en de accountancy wordt verwezen naar het blad 'Maandblad Accountancy en Bedrijfseconomie (MAB)', en 'Accountant' uitgegeven door de Nederlandse Bond van Accountants (NBA). Het blad 'Accountant' verschijnt sinds 2011. De voorgangers van dit blad waren het blad 'De accountant' uitgegeven door het NIVRA en de 'De accountant adviseur' uitgegeven door het NOVAA.

Beoordeling ex ante van de bronnen

Maak uit de door u geselecteerde bronnen een gemotiveerde keuze van de modellen die u wilt toepassen bij het uitvoeren van de opdracht. Geef bij de motivatie aan wat de voor- en nadelen van deze modellen zijn en geef daarbij aan waarom volgens u deze modellen geschikt zijn om toe te passen in het onderzoek.

Binnen de bedrijfseconomische wetenschap en de accountancy hebben de modellen betrekking op de besturing of externe toetsing van organisaties. Een aantal bekende modellen uit de bedrijfseconomische wetenschap zijn die van Coso, Drucker, Mintzberg, Kaplan, Simons en Starreveld.

Beoordeling ex post van de modellen

Waar de werkelijkheid onder controle van het model staat, daar staat het model onder controle van de werkelijkheid. Analyseer of de toegepaste modellen bij het onderzoek aan uw verwachtingen hebben beantwoord en geef indien mogelijk aanbevelingen ter verbetering van die modellen.

Fase 2 Uitwerking van het onderzoek

Fase 2.1 Het hiërarchisch processchema

Uit analytisch oogpunt verdient het aanbeveling om of voor de organisatie als geheel of in ieder geval voor die delen van de organisatie waar de bedrijfsprocessen die object zijn van onderzoek, een hiërarchisch processchema (HPS) op te stellen. Processen dienen daarbij zover te worden gedecomposeerd dat zij 'homogeen' worden. Homogene bedrijfsprocessen bestaan uit een clustering van activiteiten die vanuit een bestuurstechnische optiek, tezamen (op dezelfde manier) beheerst dienen te worden. Benoem de processen binnen een HPS met werkwoorden.

Een eenvoudig voorbeeld van een HPS bij een handelsbedrijf is:

Besturen organisatie		
1: Inkopen (met daarin begrepen het ontvangen van goederen)	2: Opslaan, bewaren en lichten van goederen	3: Verkopen (met daarin begrepen het afgeven van goederen)

Fase 2.2 Ervaringsobject van het onderzoek

Fase 2.2.1 Gedetailleerde interne controledoelstellingen

Een administratieve organisatie wordt ingericht om de interne controle te bevorderen. Des te specifiekere interne controledoelstellingen worden benoemd, des te raker kunnen de oplossingen zijn om het realiseren van die doelstellingen te waarborgen.

Fase 2.2.2 Risicoanalyse

Geef aan welke inherente risico's het realiseren van de interne controledoelstellingen bedreigen.

Fase 2.2.3 Beschrijving administratieve organisatie

Het verdient aanbeveling om de homogene bedrijfsprocessen (zie het hiërarchisch processchema hiervoor) uitsluitend tekstueel te beschrijven. Teksten zijn over het algemeen toegankelijker dan schema's. Zo blijken in de praktijk schema's als middel tot werkinstructie veelal te falen. De mate van detail waarin een administratieve organisatie moet worden beschreven is afhankelijk van de kennis en ervaring van de gebruiker en de frequentie waarin de betreffende werkzaamheden verricht dienen te worden.

Afhankelijk van de situatie kan gekozen worden voor het beschrijven van de huidige of de gewenste administratieve organisatie.

Hanteer bij tekstuele beschrijvingen de volgende uitgangspunten:

- 1 Maak van elk proces een gefaseerd overzicht. De fasen zoveel mogelijk volgtijdelijk ordenen en splits het proces minimaal zover op dat de werkzaamheden binnen elk afzonderlijk te onderkennen fase binnen 1 functie worden verricht.
- 2 Hanteer de volgende liniaatuur:

Kolom 1:	Fasenummer. Ondersteun het verschil tussen hoofd- en subfasen met de nummering.
Kolom 2:	Fase-omschrijving. Geef in een trefwoord de betreffende activiteiten aan.
Kolom 3:	Verantwoordelijke. Geef in deze kolom de verantwoordelijke voor de betreffende werkzaamheden aan.
Kolom 4:	Procedure. Beschrijf in deze kolom de procedure. Loop bij het beschrijven van de administratieve organisatie de volgende vragen door (ezelsbrug): <ul style="list-style-type: none">- Op basis waarvan?- Worden welke werkzaamheden verricht?- Welke informatie wordt over de verrichte werkzaamheden vastgelegd?- Aan wie wordt deze informatie verstrekt?

Een eenvoudig voorbeeld van een beschrijving van de administratieve organisatie gericht op de juistheid van de inkoop met gebruikmaking van de hiervoor aangegeven liniatuur is:

1: Inkoop			
Nr.	Omschrijving	Verantwoordelijke	Procedure
1.1	Werkinstructies gericht op de operationele activiteiten		
1.1.1	Oriëntatie	Inkoop	Op basis van bestel- en ontvangstgegevens bijwerken inkoopdocumentatie.
1.1.2	Bestellen		Op basis van verkoop-, en voorraadgegevens en inkoopdocumentatie bepalen bestelhoeveelheid en keuze leverancier. Bestelling plaatsen bij leverancier. Bestelgegevens vastleggen en verstrekken aan magazijn en de administratie.
1.1.3	Ontvangst	Magazijn	Op basis van afstemming met bestelgegevens tegen afgeven kwijting goederen in ontvangst nemen. Ontvangstgegevens vastleggen en verstrekken aan inkoop en de administratie.
1.4	Financieel administratieve werkzaamheden		
1.4.1	Factuurcontrole	Administratie	Op basis van bestel- en ontvangstgegevens de ontvangen facturen op juistheid controleren. Bijvoorbeeld door middel van de volgende VBC's: *Ontvangen hvh = Bestelde hvh *Ontvangen hvh * inkoopprijs = Toename crediteuren
1.4.2	Betaalbaarstelling		Facturen op vervaldatum betaalbaar stellen aan de procuratiehouder.
1.4.3	Betaling	Procuratiehouder	De betaalbaar gestelde facturen beoordelen op juistheid en (bedrijfseconomische) aanvaardbaarheid. Autoriseren betalingsopdrachten. Zorg dragen voor verstrekking aan betalingsverwerkende instantie.

Indien de beschrijving gebruikt moet worden als werkinstructie verdient het aanbeveling procesbeschrijvingen 'om te bouwen' naar een beschrijving per functie. Beschrijvingen per functie zijn vaak toegankelijker en daarmee beter bruikbaar voor medewerkers als werkinstructie. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers met een beschrijving per functie vaak beter in staat zijn om de kwaliteit van de beschrijving te beoordelen.

De hiervoor aanbevolen liniatuur ondersteunt het 'ombouwen' van een beschrijving per functioneel proces naar een beschrijving per functie. Dit omdat tekstverwerkingsprogramma's op trefwoord kunnen zoeken. Neem bijvoorbeeld het trefwoord magazijnmeester. De procedures die betrekking hebben op de door de magazijnmeester te verrichten werkzaamheden kunnen dan makkelijk worden gevonden en onder elkaar worden gezet (knippen en plakken).

Fase 2.2.4 Aanbevelingen ter verbetering van de administratieve organisatie

- 1 Beoordeel per proces de bestaande administratieve organisatie in het licht van de interne controledoelstellingen en de geïdentificeerde risico's. Als de bestaande administratieve organisatie onvoldoende bijdraagt aan het realiseren van de interne controledoelstellingen dan bevinden zich leemten binnen het stelsel van interne controle. De geïdentificeerde leemten (de bevindingen) vormen de bron van de interne controlerisico's.
- 2 Geef aanbevelingen ter aanpassing van de administratieve organisatie gericht op het verminderen van interne controlerisico's. Of met andere woorden geef aanbevelingen ter aanpassing van de administratieve organisatie gericht op het verkleinen van de geïdentificeerde leemten binnen het stelsel van interne controle.

Fase 3 Samenvatting en conclusies

In deze paragraaf worden de probleemstelling, gedetailleerde interne controledoelstellingen, bevindingen en aanbevelingen op een rijtje gezet (knippen en plakken). Voor de onderbouwing van de bevindingen en de aanbevelingen wordt verwezen naar de uitwerking. Aangevuld met een briefhoofd en ondertekening dient deze paragraaf geschikt te zijn als management letter.