Elementaire kennis Procedures en recht
Theorieboek

# *Elementaire kennis Procedures en recht*

THEORIEBOEK

Peter H. C. Hintzen

edu actief

Zetwerk: Fritschy opmaak & redactie, Leiden

ISBN 978 90 3723 674 3

© 2016 Uitgeverij Edu'Actief b.v.

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende is verboden, behoudens de beperkingen bij de wet gesteld.
Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door de derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351, 1974) ex artikel 16b Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in of buiten rechte op te treden.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan:

Edu'Actief, Postbus 1056, 7940 KB Meppel, info@edu-actief.nl, 0522-235 235.

# *Inhoud*

**VOORWOORD** *7*

**HOOFDSTUK 1**
**Administratieve organisatie** *9*

1.1 Introductie *9*
1.2 Doelbepaling *10*
1.3 Doelrealisatie *14*
1.4 Control *15*
1.5 Controletechnische functiescheiding *18*
1.6 Financiële administratie *21*
Samenvatting *23*

**HOOFDSTUK 2**
**Fiscale wetgeving voor de ondernemer** *25*

2.1 Functies van de financiële administratie voor de ondernemer *25*
2.2 Een tweede belanghebbende: de Belastingdienst *26*
2.3 De Belasting op de Toegevoegde Waarde (BTW) *29*
2.3.1 De BTW-tarieven *29*
2.3.2 De rekeningen van de BTW; afdracht en terugvordering *30*
2.3.3 De administratie van de BTW *30*
2.4 Tijdstip van uitreiken van de factuur *31*
2.5 BTW en zaken doen binnen de Europese Unie *32*
2.5.1 Intracommunautaire prestatie *32*
2.5.2 Intracommunautaire verwerving *33*
2.6 BTW en zaken doen buiten de Europese Unie *34*
2.7 Belastingen van provincies en gemeenten *35*
Samenvatting *36*

HOOFDSTUK 3
**Debiteurenbeheer** *39*

3.1 Inleiding *39*
3.2 Overeenkomsten *40*
3.3 Wettelijke vereisten voor facturen *42*
3.4 Verzenden verkoopfacturen *44*
3.5 Debiteurenbeheer en debiteurenadministratie *45*
3.5.1 Debiteurenbeheer *45*
3.5.2 Debiteurenadministratie *46*
3.6 Soorten debiteurenadministraties *47*
3.7 Debiteurenbewaking *51*
3.8 Incassobureau *55*
3.9 Surseance van betaling *56*
3.10 Faillissement *59*
3.11 Factoring *63*
Samenvatting *65*

HOOFDSTUK 4
**Crediteurenbeheer** *67*

4.1 Inleiding *67*
4.2 Inkomende facturen *67*
4.3 Taken crediteurenadministratie *68*
4.4 Soorten crediteurenadministraties *69*
4.5 Het betalen van crediteuren *73*
Samenvatting *77*

HOOFDSTUK 5
**Budgetteren** *79*

5.1 Inleiding *79*
5.2 Het maken van plannen en budgetten *81*
5.3 De functies van een budget *83*
5.4 Systemen van kostenbudgettering *84*
5.5 Het budgetproces *86*
Samenvatting *87*

TREFWOORDENREGISTER *89*

# *Voorwoord*

Voor je ligt een boek dat hoort bij de methode Financieel.info. Financieel.info is de methode voor financieel-administratieve beroepen:
- Financieel administratief medewerker
- Bedrijfsadministrateur
- Junior-assistent accountant.

Financieel.info is gebaseerd op het kwalificatiedossier Financieel-administratieve beroepen. Deze methode dekt alle toetstermen van Stichting Praktijkleren (SPL) af. In dit boek staat alle leerstof die hoort bij examenonderdeel 4.

**Let op! Dit is een marketinguitgave!**
In deze marketinguitgave zijn de toets- en examenmatrijzen van Stichting Praktijkleren nog niet opgenomen. Deze zullen in de definitieve druk wel worden opgenomen.

HOOFDSTUK 1

# *Administratieve organisatie*

## 1.1 Introductie

In dit hoofdstuk komt het vakgebied administratieve organisatie aan bod. Om iets van administratieve organisatie (voortaan AO) te begrijpen is het belangrijk eerst te weten wat het nut is van dit vak. Het vakgebied AO is erop gericht organisaties effectief en efficiënt te laten functioneren. Een organisatie is een georganiseerde groep mensen met een bepaald doel. Een belangrijke component in dit begrip is de georganiseerde groep mensen. Het gaat dus om meerdere mensen die samenwerken. Er is dus niet één persoon die alles doet. Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat de informatieverzorging goed verloopt. Zorgen dat die informatievoorziening goed verloopt kan alleen als men zich houdt aan bepaalde principes die binnen het vakgebied AO aan bod komen. Een deel van deze principes wordt in dit hoofdstuk behandeld.

Toelichting op twee begrippen in bovenstaande tekst:

**Effectief** *(synoniem: doeltreffend): alle activiteiten die verricht worden, leiden tot het halen van de doelstelling(en).*

**Efficiënt** (synoniem: doelmatig): activiteiten worden uitgevoerd in zo weinig mogelijk tijd en tegen zo laag mogelijke kosten.

Daarnaast kan uit bovenstaande een definitie van het begrip Administratieve organisatie geformuleerd worden.

**Administratieve organisatie** *Het geheel van organisatorische maatregelen dat gericht is op de informatieverzorging in en rondom een organisatie.*

Een eenvoudig voorbeeld laat het verschil tussen effectief en efficiënt zien:

**Voorbeeld**
Stel je voor dat je honger hebt. Je doel is dan om ervoor te zorgen dat je geen honger meer hebt. Kortom, je moet eten. Het probleem wordt groter doordat je geen eten in huis hebt. Als je *effectief* te werk gaat, ga je alleen dingen doen die ervoor zorgen dat je geen honger meer hebt. Je gaat dus naar de winkel, dan ga

je koken om vervolgens te eten. Als je op weg naar de winkel eerst gaat tanken, terwijl je nog genoeg benzine hebt, ben je niet effectief bezig. Tanken is namelijk geen handeling die ervoor zorgt dat je geen honger meer hebt.
Wat betreft *efficiënt* betekent het dat je de snelst mogelijke route richting de winkel kiest. Je gaat dus niet te voet, maar met de auto (ervan uitgaande dat dit vaak de snelste manier is). Eenmaal in de winkel loop je de handigste route naar de artikelen die je nodig hebt en probeer je de snelste rij bij de kassa te kiezen (iets wat overigens nog een hele kunst blijkt te zijn).

Het doel van AO is dus om organisaties effectief en efficiënt te laten functioneren. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat erbij komt kijken om dit voor elkaar te krijgen. Dit begint met wat we in paragraaf 1.2 beschrijven, de doelbepaling. Vervolgens zijn er ook middelen binnen de AO om die doelen te realiseren. Daarover gaat paragraaf 1.3. In paragraaf 1.4 behandelen we een voor de AO essentieel middel om het doel van AO te bereiken: control. In paragraaf 1.5 komt de zogenaamde controletechnische functiescheiding aan bod. Dit is een manier om interne fraude tegen te gaan. Het mag duidelijk zijn dat dit een erg belangrijk middel is om organisaties fatsoenlijk te laten functioneren. Dit hoofdstuk wordt afgerond met paragraaf 1.6, waarin we de rol beschrijven van de financieel-administratieve functies binnen organisaties. Hierin wordt duidelijk wat jouw werkgever van jou zal verwachten op dit vakgebied.

*Maak nu de kennisvragen 1 t/m 5.*

## 1.2 Doelbepaling

Aan elke organisatie zal leiding gegeven moeten worden. Dit spreekt voor zich. Leidinggeven kan op verschillende manieren gebeuren en kan ook op verschillende manieren gedefinieerd worden. In de AO spreekt men bij leidinggeven over twee componenten:
- doelbepaling;
- doelrealisatie.

In deze paragraaf gaan we in op de doelbepaling. Paragraaf 1.3 zal gaan over doelrealisatie.
Bij de *doelbepaling* gaat het erom wat de doelstelling van een organisatie is, hoe deze bereikt kan worden en wie hieraan op een bepaalde manier een bijdrage kunnen of moeten leveren.

De hoofddoelstelling is natuurlijk altijd continuïteit en dat wil zeggen dat alles gericht is op het voortbestaan van de organisatie. Velen zullen zeggen: winst maken, maar continuïteit van de onderneming is feitelijk hoofdzaak. Dit is als doelstelling echter te vaag. Je dient precies aan te geven wat je gaat aanbieden. Er zijn drie varianten van een onderneming denkbaar:

- *De handelsonderneming.* Deze koopt spullen in en verkoopt ze vervolgens. Denk bijvoorbeeld aan kledingwinkels.
- *De productieonderneming.* Deze koopt grondstoffen in, maakt iets van deze grondstoffen en verkoopt vervolgens een eindproduct. Denk bijvoorbeeld aan een autofabriek.
- *De dienstverlener.* Hierbij vindt er geen goederenstroom plaats. Denk aan een accountantskantoor.

Dit is echter nog niet voldoende. Als je besluit om kleding te gaan verkopen, moet je ook aangeven wat voor kleding dit zal zijn. Het gaat niet alleen om de keuze voor dames-, heren- of kinderkleding, maar daarnaast ook om de doelgroep die je gaat aanspreken. Als je kiest voor herenkleding, welk type heren wil je aanspreken. Dit bepaalt mede in welke prijsklasse en welke kledingstijl je zal moeten aanbieden. Om het misschien concreter te maken: Armani trekt over het algemeen een ander publiek aan dan de Primark.

Ook dien je bij je doelstelling aan te geven waar je je producten gaat aanbieden. Je moet beschrijven of er één locatie is of dat er meerdere locaties zijn. En je bepaalt daarnaast ook of je in Nederland blijft of ook in het buitenland gaat verkopen.

Het gaat bij het formuleren van een doelstelling dus niet om iets algemeens als: wij hopen het komende jaar € 10.000,– winst te maken door kleren te verkopen. Een betere doelstelling zou zijn: voor het komende jaar proberen we een winst te realiseren van € 10.000,–. Dit proberen we te bereiken door herenkleding te verkopen van het merk Zumo. Onze verkoop zal plaatsvinden in het pand aan het Munsterplein 8 in Roermond.

Vervolgens moet je bepalen hoe en met welke middelen de producten doelmatig (efficiënt) kunnen worden verhandeld of geproduceerd. Bij dit onderdeel speelt de *financiële planning* een belangrijke rol. Er worden voor verschillende onderdelen *budgetten* samengesteld. Op deze manier wordt duidelijk hoeveel er aan een bepaald onderdeel uitgegeven mag worden. Het verdelen van de budgetten gebeurt door de leiding van de organisatie. Zij mag natuurlijk zelf bepalen hoeveel ze ergens aan uit wil geven. Dit klinkt heel leuk en vrijblijvend, maar is feitelijk heel lastig. De leiding kan besluiten om heel veel geld te gaan investeren in alles, maar dat betekent dat er ook een heel hoge omzet behaald zal moeten worden. Het is nog maar de vraag of dat zal gaan lukken. Als je echter te weinig geld investeert, is de kans klein dat je klanten trekt en loop je het risico

dat klanten naar een concurrent gaan en dat je dus zelfs te weinig omzet draait om die kleine investering terug te verdienen.

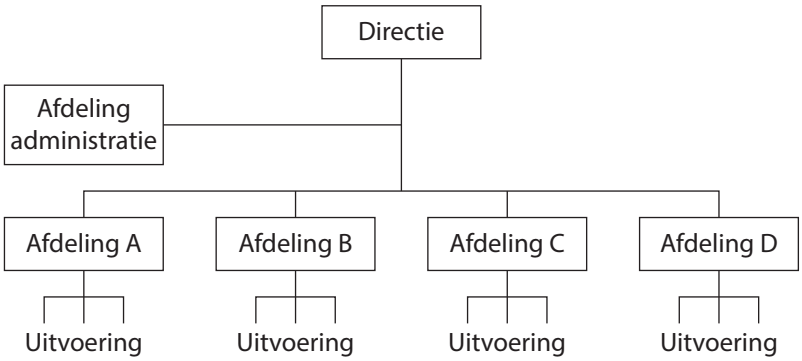
Een volgend vraagstuk dat een en ander lastig maakt is dat je op basis van je eigen vermogen en je vreemd vermogen op een gegeven moment een bepaald bedrag kunt gaan uitgeven. Als je besluit om heel veel geld uit te geven aan bijvoorbeeld reclame en gebouwen, dan blijft er minder geld over om uit te geven aan bijvoorbeeld personeel, en omgekeerd. De hoogte van de budgetten en de verdeling van deze budgetten zijn dus erg belangrijk.
Hiermee is niet gezegd dat je veel of weinig geld moet investeren en dat je juist wel of niet veel in je personeel moet investeren. Het gaat erom dat je er als leiding over nadenkt en weet waarom je bepaalde beslissingen neemt. Als de genomen beslissingen leiden tot goede resultaten, heb je het goed gedaan. Leiden de genomen beslissingen niet tot goede resultaten, dan zul je iets moeten veranderen. Hoeveel geld je moet investeren en waar je dit aan moet uitgeven hangt van ontzettend veel factoren af. Hier kunnen we in dit boek onmogelijk antwoord op geven omdat elke onderneming en elke branche anders is.

Het is nu wel duidelijk dat de leiding van een organisatie veel beslissingen moet nemen. Er zijn drie soorten beslissingen die onderscheiden moeten worden:
- strategische beslissingen;
- organisatorische beslissingen;
- operationele beslissingen.

**Strategische beslissingen** *Dit zijn langetermijnbeslissingen die invloed hebben op het functioneren van de organisatie over meerdere jaren.*

Voorbeelden: introductie nieuwe producten of diensten, eventuele samenwerking met andere ondernemingen, veranderingen de organisatiestructuur (meer of minder managers voor bepaalde afdelingen, samenvoeging van afdelingen, openen nieuwe afdelingen of juist sluiten oude afdelingen, enzovoort).

Hieronder zie je een voorbeeld van hoe een organisatiestructuur er schematisch uit kan zien. Het toevoegen van bijvoorbeeld een afdeling D of het wegbezuinigen van bijvoorbeeld afdeling C is een strategische beslissing omdat dit beslissingen zijn die in principe invloed hebben op het functioneren van de organisatie over meerdere jaren.




*Voorbeeld van een schematische weergave van een organisatiestructuur*

**Organisatorische beslissingen** *Ook wel tactische beslissingen genoemd. Deze beslissingen gaan over de middellange termijn.*

Voorbeelden: verbeteren effectiviteit en efficiency, maken van capaciteitsplanning (meer of minder machines nodig en vooral ook welke machines er nodig zijn) en ontwikkelen van het personeelsbeleid (aanpassingen aan het loon of de secundaire arbeidsvoorwaarden, al dan niet aanbieden cursussen voor beter geschoold personeel).

In bovenstaand schema zou je dan moeten denken aan het aantal managers, het aantal personeelsleden of het aantal machines per afdeling. Dit zie je overigens niet terug op de schematische weergave van de organisatiestructuur.

**Operationele beslissingen** Dit zijn de alledaagse beslissingen die invloed hebben op het functioneren op korte termijn.

Voorbeelden: werkvoorbereiding van een bepaalde dag, controle op werkuitvoering, reageren op onverwachte problemen zoals het uitvallen van belangrijke apparatuur of ziekmeldingen van personeel.

Samengevat kunnen we stellen dat de doelbepaling gaat over een planning van hoe de organisatie zou moeten functioneren. Het gaat bij het formuleren van een doelstelling dus niet om iets vaags, maar om een heel specifieke uitwerking van hoe een doelstelling zou moeten worden gerealiseerd waarbij er veel lastige beslissingen genomen moeten worden. Financiën spelen hierbij een erg grote rol. Ook is het belangrijk om te weten dat beslissingen invloed kunnen hebben op de lange, de middellange en de korte termijn. Al deze zaken worden

omschreven in een *ondernemingsplan*. Dit ondernemingsplan heb je onder andere nodig om een lening bij de bank te kunnen krijgen.

*Maak nu de kennisvragen 6 t/m 9 van hoofdstuk 1.*

## 1.3 Doelrealisatie

Bij de doelrealisatie gaat het om het te verrichten werk dat nodig is om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Dit is alleen mogelijk als de doelbepaling op een goede manier geformuleerd is. Hoe dit in zijn werk gaat en wat hierbij komt kijken, hebben we in de vorige paragraaf beschreven.
Het realiseren van de doelstellingen, ofwel de doelrealisatie, hangt af van een aantal aspecten:
- de effectiviteit van de uitvoering;
- de doelmatigheid (efficiency) van de uitvoering;
- de control.

**De effectiviteit van de uitvoering**
Iedereen binnen de organisatie moet weten wat hij moet doen. Bij effectiviteit gaat het erom, zoals in de eerste paragraaf al is uitgelegd, dat alles wat er gebeurt, moet leiden tot realisatie van het doel. Vaak is er een leiding, management of afdelingschef die directe instructie geeft aan medewerkers om dit voor elkaar te krijgen. Het gaat dus vaak om de dagelijkse leiding op de reguliere processen die binnen een organisatie plaatsvinden.

**De doelmatigheid van de uitvoering**
Er zijn binnen de organisatie budgetten opgesteld over maximaal uit te geven geld. Er zijn dus richtlijnen opgesteld bijvoorbeeld over hoelang een medewerker over bepaalde werkzaamheden mag doen, hoeveel grondstof er verbruikt mag worden om een product te maken en hoeveel uren bepaalde machines in gebruik mogen zijn. Als medewerkers te langzaam of te slordig zijn, worden de kosten van personeel en/of grondstoffen te hoog.
Het gaat er bij de doelmatigheid/efficiency om, zoals al in paragraaf 1.1 is beschreven, dat de doelstelling gerealiseerd wordt met zo weinig mogelijk geld en in zo weinig mogelijk tijd. Met andere woorden: er moet zo weinig mogelijk verspild worden. De budgetten zorgen ervoor dat er gecontroleerd kan worden of dit ook daadwerkelijk gebeurt.

**De control**
Zie voor dit aspect de volgende paragraaf.

## 1.4 Control

Tot nu toe hebben we het gehad over de doelstelling van een organisatie en hoe deze bereikt zou kunnen of moeten worden. In de vorige paragraaf hebben we een drietal manieren benoemd om dit voor elkaar te krijgen. Een van de genoemde manieren was het onderdeel control. Control is echter zo'n uitgebreid en belangrijk begrip in de AO dat we hier een aparte paragraaf aan willen wijden.

De eerdergenoemde doelstelling en de wijze waarop deze gerealiseerd zou moeten worden, noemen we in de AO de *soll-situatie*, ofwel hoe het zou moeten zijn.

Helaas komt het in werkelijkheid lang niet altijd voor dat alles binnen een organisatie precies gebeurt zoals de leiding dat vooraf bedacht had. De situatie zoals de organisatie daadwerkelijk functioneert en de doelen die werkelijk bereikt zijn, noemt men de *ist-situatie*.

Het spreekt voor zich dat het de bedoeling is dat de ist-situatie gelijk is aan de soll-situatie. Als dit het geval is, dan heeft de leiding de boel onder controle. Om dit te kunnen bereiken is er control nodig. Control bestaat uit vijf onderdelen:
- regelmatige vergelijking tussen ist- en soll-situatie;
- vastleggen van verschillen tussen ist- en soll-situatie;
- opsporen van oorzaken van verschillen;
- treffen van maatregelen om verschillen direct te corrigeren en/of verschillen in het vervolg te voorkomen;
- evalueren of maatregelen het gewenste effect hebben gehad.

De leiding van een organisatie heeft twee belangrijke taken:
- *Planning:* doelbepaling en zorgen voor middelen voor doelrealisatie.
- *Control:* beheersing van de activiteiten die moeten leiden tot doelrealisatie.

Het onderdeel planning is hetgeen we behandeld hebben in paragraaf 1.2 en 1.3. Bij control gaat het dus om alles wat een leiding moet doen nadat de planning heeft plaatsgevonden.
In de vorige paragraaf is gezegd dat het bij doelrealisatie gaat om de effectiviteit en efficiency van de uitvoering en om de control. Control is in de AO een heel belangrijk begrip. Het is hierbij van belang om te weten dat control niet hetzelfde is als controle.

Binnen een organisatie vindt er, als het goed is, regelmatig (interne) *controle* plaats. Dit is controle door of namens de leiding. Het gaat dan om controle op