

ANTWOORDEN – DEEL 2

Vraag 1

Welke van onderstaande aspecten behoort niet tot het besturen van een organisatie?

- Het publiceren van een jaarverslag.
- Het uitvoeren van een antecedentenonderzoek bij het aannemen van nieuw personeel.
- De analyse van het verschil tussen gebudgetteerde en werkelijk gemaakte kosten.

Antwoord: b (2.2.1, 2.2.4, 2.2.5)

Toelichting: Het jaarverslag is onderdeel van de externe verantwoording. Verschillenanalyse ten behoeve van budgettering is onderdeel van het beheersingsproces. Een antecedentenonderzoek betreft de uitvoering van (personeels)beleid.

Vraag 2

Welke van onderstaande uitspraken omtrent de ‘levers of control’ is juist?

- De kernwaarden van de organisatie worden vastgelegd in de boundary-systemen.
- De strategische onzekerheden komen tot uitdrukking in de beliefs-systemen.
- De kritieke variabelen komen voort uit de diagnostische control-systemen.

Antwoord: c (2.2.2)

Toelichting: Kernwaarden worden vastgelegd in beliefs-systemen; strategische onzekerheden komen tot uitdrukking in de interactieve control-systemen.

Vraag 3

Op basis van hun financiële effect kunnen beslissingen worden ingedeeld in:

- Lange- en korte termijnbeslissingen.
- Strategische, tactische en operationele beslissingen
- Investerings-, operationele en financieringsbeslissingen

Antwoord: c (2.2.3)

Toelichting: De indelingen onder a. en b. bestaan ook, maar komen niet voort uit het financiële effect.

Vraag 4

Welke van onderstaande uitspraken omtrent beslissingen is juist?

- De beslissing om personeel in vaste dienst aan te nemen is een investeringsbeslissing.
- De beslissing om beroep aan te tekenen tegen een belastingaanslag is een financieringsbeslissing.
- De beslissing om dividend uit te keren is een operationele beslissing.

Antwoord: a (2.2.3)

Toelichting: Het aannemen van personeel in vaste dienst betreft de aanschaf van capaciteit met drie kenmerken: relatief grote bedragen, langetermijneffect en moeilijk terug te draaien (veertig jaar

lang maandelijks salaris betalen), typerend voor de investeringsbeslissing. Beroep tegen belastingaanslag is een operationele beslissing. Dividendbeslissingen zijn financieringsbeslissingen.

Vraag 5

Welke van onderstaande uitspraken over risico is juist?

- Risico kan worden gekwantificeerd.
- Bij onzekerheid tasten we volledig in het duister.
- Risicomanagement is gericht op het voorkomen van risico.

Antwoord: a (2.2.6)

Toelichting: Antwoord a is per definitie juist: risico is gekwantificeerde onzekerheid en kan bijvoorbeeld in geld (het financiële gevolg) worden uitgedrukt. Bij volstrekte onwetendheid tasten we in het duister, bij onzekerheid is er wel enige kennis. Risicomanagement is risico-identificatie en -beoordeling, alsmede de respons op risico, en dus veel breder dan het voorkomen van risico.

Vraag 6

Welke van de volgende uitspraken omtrent gedrag in organisaties is juist?

- Mensen handelen volledig rationeel waardoor zij optimale oplossingen vinden.
- Uitgangspunt van de agency-theorie is dat mensen verschillend omgaan met risico's.
- Het meedoen aan de Postcodeloterij is een voorbeeld van risicoavers gedrag.

Antwoord: b (2.2.7)

Toelichting: Managers hebben geen volledige voorkennis, waardoor zij niet tot optimale doch hooguit tot bevredigende oplossingen komen. Antwoord c is onjuist omdat dat nu juist risicopreferent is: de (grote) kans om je inleg kwijt te raken tegen de (zeer kleine) kans op een grote prijs.

Vraag 7

Welke uitspraak over investeringen en risico is juist?

- Het risico dat bij een investeringsproject wordt gelopen, is opgenomen in de WACC.
- Bij investeringen wordt gestreefd naar kostenminimalisatie.
- De operationele kasstroom is de kasstroom voordat belastingen worden berekend.

Antwoord: a (2.3.2, 2.3.3)

Toelichting: De WACC representeert het risico dat de vermogensverstrekker loopt. Antwoord b is onjuist, omdat wordt gestreefd om uit de contant gemaakte operationele kasstromen de uitgaande investeringskastroom terug te verdienen (en kosten is niet hetzelfde als kasstroom). De operationele kasstroom is de kasstroom na belastingheffing.

Vraag 8

Een organisatie betaalt gemiddeld 4% rente over het vreemde vermogen; dit vreemde vermogen bedraagt 1000. De eigenaren eisen een rendement van 12%. Het eigen vermogen bedraagt 500. De vennootschapsbelasting bedraagt 25%.

Welke uitspraak over de WACC is juist?

- a. De WACC bedraagt 360.
- b. De WACC bedraagt 5%.
- c. De WACC bedraagt 6%.

Antwoord: c (2.3.3)

Toelichting: De WACC is $4\% * (1 - 0,25) * 1000/1500 + 12\% * 500/1500 = 6\%$. Let op: de WACC is altijd een percentage, waardoor antwoord a altijd onjuist is.

Vraag 9

Welke uitspraak over de relevante investeringskasstroom is juist?

- a. Een investeringsproject vereist enige kantoorruimte; deze ruimte staat momenteel leeg. De aan deze ruimte toegerekende huisvestingskosten worden meegenomen in de operationele kasstroom.
- b. Een investeringsproject vereist enige kantoorruimte; deze ruimte staat momenteel leeg, maar zal worden verhuurd als het investeringsproject niet doorgaat. De gemiste huuropbrengst moet worden meegenomen in de operationele kasstroom.
- c. De betaalde rente over het vreemde vermogen is opgenomen in de kasstroom.

Antwoord: b (2.3.4)

Toelichting: Het gaat alleen om veranderingen in de kasstroom, dus ia antwoord a fout en b juist (want ook een alternatieve kasstroom verandert dus de kasstroom). Rente zit niet in de kasstroom; deze is al opgenomen in de WACC.

Vraag 10

Een investeringsproject vergt een investering van 1000; de restwaarde van dit project na de economische gebruiksduur van drie jaar bedraagt 250. De operationele kasstroom die het project oplevert bedraagt achtereenvolgens 400, 350 en 250 in de drie gebruiks jaren. De WACC is vastgesteld op 10%.

Welke uitspraak over dit investeringsproject is juist?

- a. De terugverdientijd bedraagt twee jaar.
- b. De nettocontantewaarde bedraagt afgerond 160 negatief.
- c. De nettocontantewaarde bedraagt afgerond 29 positief.

Antwoord: c (2.3.5)

Toelichting: De terugverdientijd bedraagt drie jaar, het gaat er namelijk om hoe lang het duurt voor de investering van 1000 weer terug in kas is. De nettocontantewaarde is $-1000 + 400/1,10 + 350/1,10^2 + 500/1,10^3 = + 28,55$.

Vraag 11

Welke uitspraak over investeringsselectiemethoden is juist?

- a. Een impliciete veronderstelling van de nettocontantewaarde is dat elke euro operationele kasstroom onmiddellijk wordt aangewend tegen een rendement gelijk aan de WACC.
- b. De methode van de terugverdientijd is door zijn eenvoud superieur ten opzichte van de andere methoden.
- c. De 'Return On Investment' (ROI) van een investeringsproject is nuttige informatie.

Antwoord: a (2.3.5)

Toelichting: Het juiste antwoord volgt uit de tekst op pag 33 – 35.

Vraag 12

Welke uitspraak over leasing is juist?

- Financiële lease komt het meeste overeen met huur.
- Operationele lease is een alternatief voor zelf kopen en financieren.
- 'All in lease' komt het meeste voor bij operationele lease.

Antwoord: c (2.3.7)

Toelichting: Financiële lease komt het meest overeen met huurkoop. Financiële lease is een alternatief voor zelf kopen en financieren.

Vraag 13

Een hotel heeft uitsluitend tweepersoons kamers en verhuurt deze à €100 per nacht (exclusief ontbijt). Voor de schoonmaak van de kamers wordt een schoonmaakbedrijf ingehuurd die €10 per schoongemaakte kamer rekent. Voor de reiniging van linnengoed, de aanschaf van zeep, shampoo en dergelijke wordt €5 per kamer gerekend. De vaste kosten (afschrijving, onderhoud, energieverbruik, salaris receptionist en dergelijke) kosten € 55 per kamer per nacht.

Een reisgezelschap wil in een rustige periode 20 kamers huren en bedingt een prijs van €65 per kamer.

Welke uitspraak over de 'bottom line impact' (BLI) is juist?

- De BLI is €100 negatief.
- De BLI is nihil.
- De BLI is €1000 positief

Antwoord: c (2.4.3)

Toelichting: De BLI is het effect op de kasstroom van het accepteren van deze order ten opzichte van het niet hebben. Dat is dus 20 maal $(€65 - €10 - €5) = €1000$ positief. De vaste kosten veranderen niet.

Vraag 14

De vaste kosten van het hotel uit de vorige opgave bedragen € 1.861.500,- op jaarbasis. Stel dat kamers uitsluitend voor €100 per nacht worden verhuurd. Het hotel is 365 dagen per jaar open.

Welke uitspraak over het 'break even point' is juist?

- Het break even point is 51 kamers per nacht.
- Het break even point is 60 kamers per nacht.
- Het break even point is 170 kamers per nacht.

Antwoord: b (2.4.3)

Toelichting: De contributiemarge per kamer is $€100 - €15 = €85$. Break even punt is $€ 1.861.500 : €85 = 21.900$ kamers per jaar, dat is 60 per nacht.

Vraag 15

In het hotel uit de vorige opgave komt een reisgezelschap dat €65 per nacht biedt voor 20 kamers. De boeking vindt plaats in een rustige periode, doch vlak voor de betrokken nacht wordt het alsnog erg druk, waardoor het hotel voor een groot aantal klanten ‘nee’ moet verkopen.

Welke uitspraak over opportunity costs is juist?

- De opportunity costs bedragen € 700.
- De opportunity costs bedragen € 1000.
- De opportunity costs bedragen € 2000.

Antwoord: a (2.4.3)

Toelichting: In plaats van €100 voor een kamer wordt €65 gekregen, een ‘opportunity loss’ van €35 per kamer, maal 20 kamers is €700.

Vraag 16

Welke uitspraak over kosten is juist?

- Vaste zijn kosten die niet veranderen.
- Proportioneel variabele kosten zijn kosten die per eenheid product veranderen als het volume verandert.
- Opportunity costs is de misgelopen contributiemarge als gevolg van een beslissing.

Antwoord: c (2.4.5)

Toelichting: Vaste kosten veranderen niet als gevolg van een volumeverandering, maar kunnen wel bijvoorbeeld in de tijd veranderen. Variabele kosten variëren in hun totaliteit met het volume, maar blijven per product gelijk. Opportunity cost is inderdaad de misgelopen contributiemarge als gevolg van een beslissing.

Vraag 17

Welke uitspraak over kosten is juist?

- Directe kosten hebben een causale relatie met een kostendrager.
- Indirecte kosten zijn altijd vaste kosten.
- Directe kosten worden aan kostendragers toegerekend met behulp van arbitraire verdeelsleutels.

Antwoord: a (2.4.5)

Toelichting: Indirecte kosten kunnen zowel vast als variabel zijn. Het zijn juist de indirecte kosten die aan kostendragers worden toegerekend met behulp van arbitraire verdeelsleutels.

Vraag 18

Een uitgever verkoopt het boek ‘Financieel management voor de niet-financiële manager’ voor de prijs van €20 per deel (inclusief 6% BTW). De kosten van opmaak, drukken en dergelijke van 2.000 stuks bedragen € 7.560 (exclusief BTW). De uitgever denkt er daarvan 1.800 te kunnen verkopen. De variabele kosten (porto, verpakking) bedragen € 2 (exclusief BTW) per boek.

Welke uitspraak over de integrale kostprijs is juist?

- De integrale kostprijs van een boek bedraagt € 2.
- De integrale kostprijs van een boek bedraagt € 5,78.
- De integrale kostprijs van een boek bedraagt € 6,20

Antwoord: c (2.4.5)

Toelichting: De vaste kosten worden gerelateerd aan de ‘normale’ verkoopomvang, in dit geval 1800 stuks. Dus de vaste kosten per stuk ($€7560 : 1800$) plus de variabele kosten per stuk (€2) is samen €6,20.

Vraag 19

Welke uitspraak over budgetten is juist?

- a. Een budget is een “potje” met geld.
- b. Een budget is een taakstellende begroting
- c. Een budget is een toegestaan bedrag aan kosten.

Antwoord: b (2.5.3)

Toelichting: Er bestaan geen “potjes” in een organisatie en een budget kan net zo goed een omzet of een winstbudget zijn.

Vraag 20

Welke uitspraak over verantwoordelijkheidscentra is juist?

- a. De indeling naar resultaatverantwoordelijkheid loopt gelijk met de indeling naar beslisrechten
- b. Een manager van een kostencentrum is verantwoordelijk voor alle kosten in zijn centrum.
- c. In een kostenbudget horen onder andere ook de afschrijvingskosten te worden opgenomen.

Antwoord: a (2.5.4)

Toelichting: In een kostencentrum is de manager uitsluitend verantwoordelijk voor de door hem beïnvloedbare kosten. Het is dan ook zinloos om onbeïnvloedbare zaken als afschrijvingskosten in een budget op te nemen.

Vraag 21

Welke uitspraak over verantwoordelijkheidscentra is juist?

- a. Een omzetcentrum is gericht op het genereren van omzet zonder op de kosten te letten.
- b. Een winstcentrum is gericht op het maken van boekhoudkundige winst.
- c. Een investeringscentrum is een kostencentrum met investeringsbevoegdheden.

Antwoord: a (2.5.4)

Toelichting: Vreemd genoeg is het management van een omzet alleen maar omzetverantwoordelijk; kosten spelen dan geen rol (anders was het een winstcentrum geweest). Een winstcentrum is gericht op het maken van beïnvloedbare winst. Een investeringscentrum is een winstcentrum met investeringsbevoegdheden.

Vraag 22

Een project kost volgens voorcalculatie 60 uren van een medewerker à €40 per uur. Achteraf blijkt dat 65 uren zijn besteed waarvoor €2470 aan arbeidskosten is geboekt.

Welke uitspraak over de verschillenanalyse is juist?

- a. Het prijsverschil op arbeid is €70 nadelig.
- b. Het prijsverschil op arbeid is €120 voordelig.
- c. Het prijsverschil op arbeid is €130 voordelig.

Antwoord: c (2.5.8)

Toelichting: 65 uren hadden mogen kosten $65 \times €40 = €2600$. Dus een voordeel van $€2600 - €2470 = €130$.

Vraag 23

Een project kost volgens voorcalculatie 60 uren van een medewerker à €40 per uur. Achteraf blijkt dat 65 uren zijn besteed waarvoor €2470 aan arbeidskosten is geboekt.

Welke uitspraak over de verschillenanalyse is juist?

- a. Het efficiencyverschil op arbeid is €70 nadelig.
- b. Het efficiencyverschil op arbeid is €190 nadelig.
- c. Het efficiencyverschil op arbeid is €200 nadelig.

Antwoord: c (2.5.8)

Toelichting: $65 \text{ uren} - 60 \text{ uren} = 5 \text{ uren teveel} \times €40 = €200$.

Vraag 24

Een interne afdeling ‘huisvesting’ levert vierkante meters kantoorruimte aan de afdeling ICT.

Welke bedrag moet intern door ICT aan huisvesting worden verrekend?

- a. Alleen eventuele variabele kosten of ‘out-of-pocket-kosten’.
- b. De integrale kostprijs maal het aantal vierkante meters in gebruik.
- c. De integrale kostprijs plus een winstopslag maal het aantal vierkante meters in gebruik.

Antwoord: a (2.6.3)

Toelichting: De afdeling huisvesting is typisch een kostencentrum. Een kostencentrum verrekent naar zijn interne klant slechts de variabele kosten (of ‘out-of-pocket-kosten’).

Vraag 25

Een business unit in een organisatie wordt als winstcentrum beschouwd en leent enkele monteurs uit aan een andere business unit van dezelfde organisatie. Welk bedrag moet intern worden verrekend?

- a. Het uurtarief van betreffende monteur.
- b. Het uurtarief van betreffende monteur plus een winstopslag.
- c. Een door beide business units overeen te komen bedrag.

Antwoord: c (2.6.4)

Toelichting: Een winst- of een investeringscentrum verrekent naar zijn interne klant een prijs die tot stand komt door onderhandeling, doch die nooit hoger is dan de marktconforme prijs of lager is dan de variabele kosten plus ‘opportunity costs’.

Vraag 26

Welke uitspraak over een investeringscentrum is juist?

- a. Het management van een investeringscentrum streeft naar een zo hoog mogelijk investeringsbudget.
- b. Het management van een investeringscentrum streeft naar een zo hoog mogelijke winst per geïnvesteerde euro.
- c. Een investeringscentrum heeft geen baat bij interne levering van diensten.

Antwoord: b (2.6.4)

Toelichting: Een investeringscentrum zal bij interne levering er beter van willen worden; dat gebeurt door een prijs te stellen die de winstgevendheid per geïnvesteerde euro verhoogt.

Vraag 27

Enige tijd geleden werden politiekorpsen in Nederland onder andere beloofd op het aantal uitgeschreven processen verbaal. Waarom is dit een verkeerde prestatie maatstaf?

- a. Het is te weinig beïnvloedbaar.
- b. Het meet het handelen, niet het effect.
- c. Het is niet strategisch georiënteerd.

Antwoord: b (2.7.2)

Toelichting: Het aantal processen-verbaal is goed beïnvloedbaar (door een camera langs de snelweg of bij een verkeerslicht te hangen) en meet handelingen. Het effect niet (verhogen van de veiligheid?). Het sluit echter waarschijnlijk wel aan op een kritieke succesfactor (veiligheid), dus kan wel van strategisch belang zijn.

Vraag 28

Welke uitspraak over prestatie meting is juist?

- a. Prestatie meting is een ex-ante meting (vooraf meting).
- b. Prestatie meting is niet gericht op het 'afrekenen op resultaatverantwoordelijkheid' van managers.
- c. Prestatie meting is het kwantificeren van meestal kwalitatieve feiten.

Antwoord: c (2.7.2)

- d. Toelichting: Prestatie meting is ex-post (achteraf). Prestatie meting is juist wel gericht op het 'afrekenen op resultaatverantwoordelijkheid' van managers om daarmee hun gedrag positief te beïnvloeden.

Vraag 29

Welke uitspraak over financiële prestatie-indicatoren is juist?

- a. 'Return on net assets' (RONA) is een financiële prestatie-indicator in een investeringscentrum.
- b. 'Residual income' (RI) is een financiële prestatie-indicator in een winstcentrum.
- c. Het voordeel van het gebruik van prestatie-indicatoren als 'Return on net assets' (RONA) en 'Residual income' (RI) is dat manipulatie niet mogelijk is.

Antwoord: a (2.7.3)

Toelichting: RI is, net als RONA, een financiële prestatie-indicator in een investeringscentrum. Bij beide is één van de problemen de manipulatie, omdat het om boekhoudkundige grootheden gaat.

Vraag 30

Welke uitspraak over een beloningen is juist?

- a. Een in het vooruitzicht gestelde bonus kan leiden tot het najagen van kortetermijnsucces.
- b. Het toekennen van een sabbatsjaar is een voorbeeld van een monetaire beloning.
- c. Het is niet verstandig een extra beloning te geven op het bereiken van kwalitatieve doelstellingen, zoals klantvriendelijkheid of kwaliteit.

Antwoord: a (2.7.4)

Toelichting: Een in het vooruitzicht gestelde bonus kan leiden tot het najagen van kortetermijnsucces in plaats van langetermijnprestaties. Een sabbatsjaar is een voorbeeld van een niet-monetaire beloning. En de informatieve doelstelling van het toekennen van een beloning is aan te geven welke de voor de organisatie belangrijke doelstellingen zijn, zowel financieel als kwalitatief.