

## Hoofdstuk 2. Budgettering

### Meerkeuzevragen

#### Opgave 2.1

C Stelling I en II zijn allebei juist.

#### Opgave 2.2

B Stelling I is onjuist, want het is precies andersom: efficiency hangt samen met economic performance, en effectiviteit met management performance. Stelling II is juist.

#### Opgave 2.3

A Bij incremental budgetting dient het budget van het huidige jaar als uitgangspunt voor het budget van volgend jaar.  
Bij zero based budgetting houdt men bij het opstellen van een budget juist geen rekening met voorgaande jaren.  
Bij overhead value analysis dient het budget vooral om de indirecte kosten van de ondersteunende afdelingen terug te dringen.  
Bij activity based budgetting wordt het budget gebaseerd op de verschillende activiteiten binnen de onderneming.

#### Opgave 2.4

C Stelling I is juist: bij kaizenbudgetting is het uitgangspunt dat het altijd nóg goedkoper en nóg beter kan. Bij overhead value analysis dient het budget vooral om de indirecte kosten van de ondersteunende afdelingen terug te dringen. Kortom: beide methoden zijn zeer geschikt voor ondernemingen die moeten bezuinigen.  
Stelling II is ook juist, aangezien bij deze budgetteringsmethode geen rekening wordt gehouden met budgetten en resultaten van eerdere jaren. Deze methode is goed toepasbaar na een reorganisatie, aangezien er dan in wezen sprake is van een nieuwe organisatie en het geen zin heeft om eerdere cijfers als uitgangspunt te nemen.

#### Opgave 2.5

C Als de kosten van een afdeling deels bestaan uit vaste kosten en deels uit proportioneel variabele kosten, is een gemengd budget het meest geschikt. Zijn de variabele kosten degressief of progressief, dan is een flexibel budget meer geschikt.

#### Opgave 2.6

C Als de kosten toenemen naarmate de productie stijgt, maar in verhouding wel minder, is er sprake van degressief variabele kosten.

#### Opgave 2.7

C Stelling I is juist. Variabele budgetten worden maar weinig gebruikt, aangezien bijna alle afdelingen vaste kosten hebben. Stelling II is ook juist, want alleen ondersteunende afdelingen hebben geen variabele kosten, in tegenstelling tot bijvoorbeeld productie- en verkoopafdelingen.

**Opgave 2.8**

- D Stelling I is onjuist, want het budgettarief – en dus niet het calculatietarief – wordt ook wel het dekkingstarief genoemd. Stelling II is ook onjuist, omdat bij het doorberekenen van de vaste kosten op basis van het budgettarief wordt gekeken naar de werkelijke bezetting.

**Open vragen****Opgave 2.9**

- a. Een begroting is een cijfermatige vertaling van het beleid van de onderneming. Zodra een begroting ook taakstellend is voor een bepaalde manager, spreken we van een budget.
- b. Functies van een budget:
- huishoudplan;
  - taakstelling;
  - coördinatiemiddel;
  - communicatiemiddel;
  - evaluatiemiddel;
  - beheersingsinstrument.

**Opgave 2.10**

- a. Het nadeel van deze methode is dat men naarmate het jaar vordert slechts een planning heeft voor de resterende maanden van het jaar. In de geplande activiteiten – en de bijbehorende kosten en opbrengsten – voor het begin van het volgende jaar heeft men dan nog geen inzicht, terwijl dit vaak wel gewenst is.
- b. Dit is op te lossen door een zogeheten ‘revolving budget’ te gebruiken. Hierbij maakt de onderneming ieder kwartaal een begroting, plus de vertaling in (afdelings)budgetten, voor de komende 12 maanden. Hierbij wordt na afloop van een kwartaal niet alleen een nieuwe kwartaalbegroting aan de begroting voor de volgende 9 maanden geplakt, maar wordt ook bekeken of het nodig is om de eerder vastgestelde budgetten voor de komende kwartalen aan te passen aan gewijzigde omstandigheden, zoals een plotselinge economische crisis, de opkomst, de ondergang van een belangrijke concurrent etc.

**Opgave 2.11**

- a. In situatie 2 zal het budget van de personeelsafdeling het grootst zijn. De personeelsafdeling moet in situatie 2 meer werkzaamheden uitvoeren. Het gevolg is dat de personeelsafdeling een hoger budget zal moeten hebben om de doelstellingen te realiseren.
- b. In situatie 1 zullen de kosten van de personeelsafdeling voornamelijk een constant karakter hebben. De werkzaamheden van de personeelsafdeling variëren in de regel niet van jaar tot jaar. In situatie 2 is de omvang van de werkzaamheden wisselend. De personeelsafdeling heeft meer of minder werkzaamheden, afhankelijk van het aantal aan te nemen medewerkers c.q. het aantal medewerkers van wie het dienstverband eindigt. De afdeling heeft dan naast constante kosten ook variabele kosten. De variabele kosten zijn afhankelijk van de omvang van de werkzaamheden van de afdeling. Een gemengd budget is dan geëigend omdat een gemengd budget bestaat uit een constant deel en een deel dat afhankelijk is van de omvang van de werkzaamheden.

**Opgave 2.12**

- a. Management performance geeft aan in welke mate het handelen van een afzonderlijke manager heeft bijgedragen aan het economisch resultaat. Met andere woorden: in hoeverre is de manager effectief geweest?
- b. De behaalde winst en het marktaandeel.
- c. Efficiency wordt gekoppeld aan het begrip 'economic performance', terwijl effectiviteit wordt gekoppeld aan het begrip 'management performance'.

**Opgave 2.13**

Het is juist dat de kosten ten laste zijn gekomen van de afdeling Aanneming nieuwbouw. De bedrijfsleider van deze afdeling heeft door zijn handelen de kosten veroorzaakt. De personeelsafdeling heeft zelf niet de hand gehad in het ontslag op staande voet.

**Opgave 2.14**

- a. Het variabele budget wordt in de praktijk maar weinig gebruikt, omdat vrijwel iedere afdeling te maken heeft met vaste kosten.
- b. Bij een gemengd budget zijn de variabele kosten proportioneel, terwijl bij een flexibel budget de variabele kosten progressief of degressief zijn.

**Opgave 2.15**

- a. De loonkosten van een salarisadministrateur in een industriële onderneming zijn vaste kosten, omdat ze niet afhankelijk zijn van de omvang van de productie en afzet van de onderneming.
- b. De loonkosten van een salarisadministrateur in een shared service center voor payroll zijn variabel, mits het aantal gewerkte uren afhankelijk is van het aantal medewerkers dat moet worden verloond.
- c. De loonkosten van een productiemedewerker in een industriële onderneming zijn meestal vast. In de praktijk is vrijwel altijd sprake van tijdloon.
- d. Bij de provisie van een commerciële medewerker is sprake van variabele kosten, omdat ze afhankelijk zijn van de omzet c.q. het aantal verkochte producten. Overigens krijgt een commerciële medewerker vanwege het wettelijke minimumloon altijd een vast basissalaris, met daarnaast bonussen/provisies die afhankelijk zijn van de omzet/afzet.

**Opgave 2.16**

In dat geval zou de budgethouder worden afgerekend op basis van een tarief dat uitgaat van de normale (standaard)situatie, in plaats van de werkelijke situatie.

## Casusvragen

### Opgave 2.17

- a. Beheersbare kosten zijn kosten waarvan de hoogte afhankelijk is van de besluitvorming van de verantwoordelijke budgethouder. De beantwoording van de vraag is dus afhankelijk van het feit of het hoofd van de personeelsafdeling wel of niet bevoegd is tot het nemen van besluiten die invloed hebben op de hoogte van de kosten.
- Het hoofd van de personeelsafdeling kan bevoegd zijn om de besluiten over het aantal personeelsleden dat werkzaam is op de afdeling. Voor een deel zal hij ook bevoegd zijn tot het vaststellen van de jaarlijkse periodieken. In deze zin zijn salarissen, sociale lasten en pensioenpremies te rekenen tot de beheersbare kosten.
  - Inschakeling van werving- en selectiebureaus zal deels geschieden op basis van een advies van het hoofd van de personeelsafdeling en dus zijn dit beheersbare kosten.
    - De kosten van outplacement zijn meestal het directe gevolg van personele situaties op andere afdelingen dan de personeelsafdeling. Deze kosten zijn dan ook niet beheersbaar.
    - Opleidingskosten zijn alleen beheersbaar als het opleidingskosten voor de eigen medewerkers betreft. Gezien de hoogte van het bedrag lijkt dit hier niet het geval te zijn. Opleidingskosten voor medewerkers van andere afdelingen zijn niet beheersbaar.
    - Kosten van de arbodienst zijn niet beheersbaar. Iedere onderneming is wettelijk verplicht om een arbodienst in te schakelen, dan wel zorg te dragen voor een eigen voorziening. Het hoofd van een personeelsafdeling kan de hoogte van deze kosten dan ook nauwelijks beïnvloeden.
    - Over overige personeelskosten kan niets worden gezegd bij gebrek aan voldoende informatie.
- b. Het budget voor de personeelsafdeling is vermoedelijk een gemengd budget, aangezien op deze afdeling sprake is van zowel variabele kosten als vaste kosten. De loonkosten zullen grotendeels vast zijn, maar bijvoorbeeld kosten van werving- en selectiebureaus en opleidingskosten zijn variabel, terwijl de kosten van de arbodienst meestal ook voor een deel variabel zijn.
- c. Bij het bezuinigen op overheadkosten is overhead value analysis de meest geschikte budgetteringsmethode.

### Opgave 2.18

- a. Bij een werkelijke bezetting van 1.200 prestaties zijn de variabele kosten € 36 per prestatie. Het totale budget voor oktober 2023 is:  $(1.200 \times € 36) + € 30.000 = € 73.200$ .
- b. Na een ingrijpende reorganisatie is zero based budgetting een geschikte budgetteringsmethode, aangezien hierbij geen rekening wordt gehouden met het budget en de resultaten van eerdere jaren. De tweede geschikte methode is activity based budgetting, waarbij de nadruk ligt op de verschillende activiteiten binnen de onderneming.

**Opgave 2.19**

	<b>Aantal 2023</b>	<b>Mutatie</b>	<b>Aantal 2024</b>	<b>Budget per categorie</b>	<b>Budget</b>
Participatiewet	2.000	- 80	1.920	1.750	3.360.000
IOAW en IOAZ	200	+ 2	202	1.600	323.200
BBZ	100	- 10	90	1.500	135.000
Bijzondere bijstand	150	+ 12	162	1.400	226.800
					4.045.000

De stijging ten opzichte van 2023 is € 45.000. Dat is  $45.000 : (1\% \text{ van } 4.000.000) \times 1\% = 1,125\%$ .

Afgerond op 2 decimalen is de stijging van het budget 1,13%.

**Opgave 2.20**

Prijsverschil:  $(€ 17,50 - € 15,00) \times 10.000 = € 25.000$  (voordelig)

Efficiencyverschil:  $(12.500 - 10.000) \times € 17,50 = € 43.750$  (voordelig)

Budgetresultaat:  $€ 25.000 + € 43.750 = € 68.750$  (voordelig)

Zonder de uitsplitsing in een prijs- en efficiencyverschil is de berekening van het budgetresultaat als volgt:

Gebudgetteerde kosten:  $€ 17,50 \times 12.500 = € 218.750$

Werkelijke kosten:  $€ 15,00 \times 10.000 = € 150.000$

Budgetresultaat:  $€ 218.750 - € 150.000 = € 68.750$  (voordelig)