

# Examen AA

## ICAIS-2

DATUM: 12 januari 2021  
TIJD: 10.30 tot 13.30 uur

### Belangrijke informatie:

- Dit examen bestaat uit 11 opgaven (6 pagina's inclusief voorblad).
- Controleer of dit examen compleet is!
- Vermeld uw naam op het uitwerkingenpapier en nummer de pagina's.
- Lees de vragen eerst rustig door voordat u antwoord geeft.
- Schrijf duidelijk en gebruik uitsluitend een zwart- of blauwschrijvende pen!  
Geef duidelijk aan welk antwoord bij welke vraag hoort. (uitwerkingen in een andere kleur of met potlood worden niet beoordeeld)
- Geef niet meer antwoorden dan er worden gevraagd. Als er bijvoorbeeld drie redenen worden gevraagd en u geeft er meer dan drie, dan worden alleen de eerste drie gegeven antwoorden beoordeeld.
- Bent u klaar met uw examen, lever uw examen inclusief uw uitwerkingen- en kladpapier volledig in.

### Hulpmiddelen:

- Toegestane hulpmiddelen: GEEN

Veel succes toegewenst!

## **Bus Whisky**

Bus Whisky is de eerste gespecialiseerde whiskystokerij van Nederland met granen van eigen boerderij. Bus Whisky wordt gerund door een zeer bevolgen echtpaar. Deze zitten boordevol ideeën en zien veel kansen om hun onderneming te laten groeien. De eigenaren zijn al bijna 20 jaar actief met een streekproductenboerderij waar gasten op een ongedwongen wijze kennis kunnen maken met alle heerlijke producten die het platteland voortbrengt. Om het fruit van de boerderij ook op een andere manier tot waarde te brengen en niet afhankelijk te zijn van supermarkten, besloten de eigenaren jaren geleden om, naast hun huidige onderneming, een eigen stokerij te beginnen genaamd Bus Whisky. Bus Whisky is gevestigd in Loosbroek, een plaats in Noord-Brabant. Bus Whisky ontwikkelt, produceert en verkoopt whisky in verschillende soorten, voor ieder budget. Van mild en zacht tot krachtig en rokerig.

De whisky wordt in verschillende hoeveelheden geproduceerd en in verschillende inhoudsmaten verkocht. Zowel in flessen variërend van promotieverpakkingen van 5 centiliter tot en met consumentenverpakkingen van 450 centiliter. Alleen voor professionele afnemers, ook in vaten van 50 liter, 100 liter en 250 liter. Elke soort whisky en inhoudsmaat kent zijn eigen verpakking. Voor wat betreft de productie van whisky is sprake van zowel productie op voorraad als van productie op order. De verhouding hiertussen is ongeveer 95/5.

Bij Bus Whisky worden voor groepen met regelmaat whisky-proeverijen georganiseerd. Geïnteresseerde partijen kunnen hiervoor het in-house proeflokaal afhuren. Bezoekers van de whisky-proeverijen kunnen in de eigen winkel alle door Bus Whisky op voorraad geproduceerde whisky-soorten in promotie- en consumentenverpakking kopen. Tevens is daar ook overige Whisky merchandise te verkrijgen.

De smaakdiversiteit van whisky komt onder andere voort uit verschillen in ingrediënten en vaten waarop de whisky rijpt. En natuurlijk de duur van de rijping. Het meest cruciaal voor de smaak zijn de ingrediënten. De combinatie van ingrediënten bepaalt het type of soort whisky.

Onder de directie ressorteren de volgende afdelingen:

- Verkoop (waaronder marketing)
- Inkoop
- Ontwikkeling
- Kwaliteitszorg
- Productie, met daarbinnen
  - o Bedrijfsbureau
  - o Mouten
  - o Mashen
  - o Gisting
  - o Distillatie
- Logistiek en warehousing, met daarbinnen
  - o Magazijn grondstof
  - o Magazijn eindprodukt (inclusief maturation)
  - o Magazijn lege flessen en vaten
- Financiën
- HRM

## **Ontwikkeling**

Ontwikkeling van whisky vindt zowel plaats op initiatief van Bus Whisky, als incidenteel op verzoek van derden. Omdat de markt steeds sneller vraagt om variatie in whisky-soorten houdt de afdeling Ontwikkeling zich continu bezig met de ontwikkeling van nieuwe whisky-soorten. De ontwikkeling van een nieuwe whisky-soort betreft zowel de ontwikkeling van nieuwe whisky-soorten als een bij die whisky-soorten passende verpakking die eraan moet bijdragen dat de consument in de winkel sneller voor de whisky van Bus Whisky kiest. Door deze combinatie brengt de ontwikkeling van een nieuwe whisky-soort aanzienlijke kosten met zich mee. Daarom dient de ontwikkelde whisky zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoeften van de markt. Ontwikkelde whisky wordt daarom uitgebreid getest op helderheid, kleur, smaak en geur alvorens wordt besloten om de whisky in productie te nemen. Hierbij worden ook testpanels ingezet. Voor alle ontwikkelde whisky stelt de afdeling Ontwikkeling productievoorschriften vast (zogenaamde recepten).

## **Ingrediënten**

Een van de belangrijkste ingrediënten van Bus Whisky is Mout, die gemaakt wordt uit brouwergerst. De brouwergerst voor de whisky wordt in eigen beheer duurzaam geteeld op hun eigen boerderij en op akkers in de directe omgeving. Dit is echter niet voldoende voor de gehele producten, dus ook elders vindt inkoop hiervoor plaats.

## **Inkoop**

De inkoop van de grond- en hulpstoffen alsmede van de flessen en vaten vindt het liefst in de omgeving, in verband met duurzaamheid, maar ook wereldwijd plaats bij verschillende leveranciers. Voor de inkoop van de grond- en hulpstoffen zijn inkoopcontracten afgesloten met preferred suppliers. In deze contracten zijn afspraken opgenomen over hoeveelheden, prijs, kwaliteit maar ook over volume-afhankelijke inkoopbonussen. De maximale inkoopbonus die Bus Whisky kan 'verdiene' is 15% over de in te kopen grond- en hulpstoffen. Betaling binnen zeven werkdagen levert 2% betalingskorting op. Inkoopers kunnen zelf tot 10% bonus verdienen op de gerealiseerde inkoopkortingen en -bonussen.

## **Kwaliteitszorg**

De afdeling Kwaliteitszorg is belast met de keuring van ingekochte grond- en hulpstoffen en met de controle van geproduceerde whisky-soorten op onder meer helderheid, kleur, smaak en geur. Gemiddeld is de uitval na keuring van ingekochte grond- en hulpstoffen zo'n 2%. Deze uitval wordt afgekeurd, en als veevoer verkocht. Gemiddeld is de uitval na productie 1%. Deze uitval wordt vernietigd.

## **Productie**

Whisky wordt gemaakt volgens een aantal opeenvolgende processen, die variëren per productiegebied. Whisky wordt wel altijd gestookt uit granen. In de meeste gevallen is dat gerst, maar maïs en rogge worden ook gebruikt. Het productieproces van whisky kan onderverdeeld worden in 5 fases, waarvan de laatste de meeste tijd in beslag neemt.

### Fase 1: malting (mouten)

In de 1e fase van het productieproces, het mouten, wordt de gerst eerst 2 tot 3 dagen geweekt in water, waardoor het ontkiemt. Daarna wordt het op een moutvloer uitgespreid en regelmatig gekeerd. Het zetmeel in de mout wordt tijdens dit proces omgezet in suiker. Het ontkiemen wordt gestopt door het graan te drogen op geperforeerde platen, eestvloeren, in een droogoven (kiln). Dit zogenaamde eesten geeft aroma en kleur aan de mout. Als brandstof voor de droogovens wordt altijd turf gebruikt. Daardoor ontstaat een karakteristiek rokerig en turfijg (peated) aroma.

### Fase 2: mashing (mashen)

De mout wordt vervolgens gemalen en gaat enige tijd in een grote, vaak metalen, kuip met warm water, de mash tun. Hierdoor ontstaat een beslag. Het zetmeel wordt nu opgelost in een zoete brei, de wort, met daarin moutsuiker en andere vergistbare suikers. De alcoholvrije vloeistof die zo ontstaat, sijpelt door de kleine gaatjes in de bodem van de kuip en wordt overgebracht in grote gistvaten, de wash backs.

### Fase 3: fermentation (gisting)

In de wash backs wordt gist aan de wort toegevoegd, waardoor het mengsel gaat schuimen. De suikers worden nu omgezet in alcohol en koolzuurgas. Het resultaat na 2 tot 3 dagen is een drank, wash genaamd, met ongeveer 5% alcohol.

### Fase 4: distillation (distillatie)

Door distillatie kan alcohol van water gescheiden worden. Malt whisky's worden meestal 2 en soms 3 keer gedistilleerd. Voor malt whisky wordt de wash in een pot still (een peervormige koperen stookketel) aan de kook gebracht. De alcohol damp komt samen met de geurige graandampen in een koelingsgedeelte, waar het weer neerslaat tot vloeistof. Dit 1e distillaat, low wine geheten, bevat iets meer dan 20% alcohol. Dan volgt de 2e distillatie, waarvan het middelste gedeelte, de middle cut, van de vloeistof de beste kwaliteit alcohol bevat. Dit heldere distillaat wordt door de Master Taster, die werkzaam is binnen de afdeling Kwaliteitszorg, nauwkeurig met zijn neus gecontroleerd.

### Fase 5: maturation (rijping)

Het heldere distillaat wordt vervolgens opgeslagen in houten vaten. Gedurende de jaren dat de whisky in deze vaten rijpt, ontwikkelt hij zijn kleur, aroma's en complexiteit. Volgens de wet moeten alle whisky's minimaal 3 jaar rijpen. De distilleerderij bepaalt de uiteindelijke duur van het rijpingsproces en kiest wat voor vaten er gebruikt worden. Sommigen kiezen bijvoorbeeld voor gewone eikenhouten vaten, anderen voor sherry- of bourbonvaten. Hoewel de vaten goed worden afgesloten, verdampt er toch jaarlijks 2%, omdat de vaten poreus zijn.

### **Planning**

Wekelijks wordt door het bedrijfsbureau de productieplanning voor de komende week gemaakt. Bij de planning dient onder andere rekening te worden gehouden met spoedorders, met fluctuaties in de vraag en met de beperkte opslagcapaciteit voor gereed product.

### **Verkoop**

De verkoopprijs (per liter) is afhankelijk van de whisky-soort, de inhoudsmaat en het afgenomen volume en verschilt per afnemer.

Verkoop vindt plaats via de eigen whisky-winkel, slijterijen en horecabedrijven op basis van afnamecontracten. In deze afnamecontracten worden afspraken gemaakt met betrekking tot te hanteren kortingen (maximaal 10%), bonussen en minimale afnamehoeveelheden. Worden deze minimale afnamehoeveelheden niet gerealiseerd, dan treedt de in de afnamecontracten opgenomen boeteclausule in werking. Deze boeteclausule wordt vooraf door de directie vastgesteld, jaarlijks gereviewd en zo nodig bijgesteld.

**A. Beschrijf de volgende onderdelen van de Administratieve Organisatie van Bus Whisky (totaal 50 punten).**

1. Benoem drie typologieën die bij Bus Whisky te onderkennen zijn, inclusief bijbehorende steun-/aanknopingspunten voor de volledigheid van de opbrengstverantwoording. **(5 punten)**
2. Benoem 5 AO-relevante risico's (attentiepunten) ,de gevolgen hiervan, alsmede twee interne beheersmaatregelen per genoemd risico ter beperking van deze AO-relevante risico's (attentiepunten). Hanteer in uw antwoord de volgende structuur. **(10 punten)**

Risico/attentiepunt	Gevolg	Interne beheersmaatregelen (twee maatregelen per risico)
---------------------	--------	--

3. Werk de volgende algemene beheersingsmaatregelen/randvoorwaarden uit **(5 punten)**:
  - Begroting (3 punten)
  - Minimaal vier managementrichtlijnen (2 punten)
4. Beschrijf de AO/IC voor het onderstaand proces **(30 punten)**.

Productie, met als onderdelen (30 punten):

- i. Impuls (4 punten);
- ii. Productieplanning/Productieorders (6 punten);
- iii. Ontvangen grond- en hulpstoffen vanuit magazijn (2 punten);
- iv. Productie-uitvoering mouten, mashen, gisting, distillatie (2 punten);
- v. Gereedmelding (2 punten);
- vi. Afkeur en vernietiging (4 punten);
- vii. Afgifte eindproduct Distillatie aan Maturation (rijping) (2 punten);
- viii. Afvullen flessen en vaten (2 punten)
- ix. Minimaal zes verbandscontroles (6 punten)

**B. Managementinformatie (totaal 10 punten)**

5. Welke managementinformatie heeft het management nodig met betrekking tot het **productieproces** en deel deze in naar strategische (3 items noemen), tactische (2 items noemen), operationele (2 items noemen) en governance-informatie (3 items noemen).? (10 punten)

**C. COSO model (totaal 15 punten)**

**Vervolgcasus**

De directie is erg bevlogen en zit boordevol ideeën en ziet veel kansen om haar onderneming te laten groeien. Echter de productie van Whisky is aan veel wetten en regels gebonden. Te denken aan vergunningen rondom Wet op Accijns Warenwet en Voedsel- en warenautoriteit. Dit brengt veel extra plichten (registraties rondom grondstoffen, productie etc) met zich mee. Het niet voldoen aan deze voorwaarden kan tot aansprakelijkheid leiden maar ook tot zeer hoge boetes. De directie merkt de laatste tijd dat het impulsieve en de strikte naleving van wet- en regelgeving niet altijd samengaat. Het besef is er inmiddels dat het risico te groot is om de mazen van de wet hierin op te zoeken

De directie van Bus Whisky heeft daarom ook de volgende **doelstelling** geformuleerd:

- Bus Whisky produceert whisky welke voldoet aan alle wet- en regelgeving

De directie vraagt aan hoofd Financiën om onderstaande vragen, gegeven de doelstelling, in te richten volgens COSO ICF 2013.

6. Geef voor het component Control Environment **vier** concrete voorbeelden voor de invulling van deze component (**4 punten**)
7. Benoem bij het component Risk Assessment **twee** verschillende risico's (**4 punten**)
8. Geef bij het component Control Activities **vier** concrete maatregelen, welke gericht zijn op de hierboven genoemde risico's bij Risk assessment (**4 punten**)
9. Geef bij het component Monitoring **drie** concrete voorbeelden voor de invulling van deze component (**3 punten**)

#### D. Advies Administratieve Organisatie (totaal 20 punten)

##### Vervolgcasus

De directie van Bus Whisky heeft het idee opgevat om naast de productie van Whisky ook een restaurant te willen gaan starten op de locatie. De directie wil een restaurant met vrijwel uitsluitend streekproducten en gerechten gemaakt met whisky. De ingrediënten komen van hun eigen streekproductenboerderij of vanuit de boeren uit de streek. Uit eten bij Bus Whisky moet een beleving worden op zich, vanuit het restaurant moeten gasten kunnen kijken naar een open keuken waar de koks aan het werk zijn, en als je je dan omdraait is er zicht op de whiskystokers in de distilleerderij. Dit alles is dan ook weer te combineren met een rondleiding door de whiskystokerij of wellicht een high Whisky.

Kortom ideeën genoeg waar de directie mee naar hoofd Financiën stapt.

10. Schrijf het advies aan de directie omtrent de aanpassingen/aanvullingen voor de inrichting van de administratieve organisatie bij het openen van een restaurant op locatie. Benoem **tien** aanpassingen/aanvullingen en geef hierbij **één** concreet voorbeeld.

#### E. Informatietechnologie (totaal 5 punten)

Vanuit verschillende kanalen krijgt de directie te horen dat het verstandig is om over te gaan op een ERP-systeem, dit om beter te kunnen voorzien in de wettelijk voorgeschreven registraties alsook in het voorzien van de noodzakelijke managementinformatiebehoefte.

11. Benoem **drie** verschillende voordelen van een ERP systeem voor Bus Whisky en geef aan hoe dit per voordeel kan bijdragen aan de bovengenoemde punten: registratie en/of informatiebehoefte.

**Einde examenopgave**