

Examen AA

ICAIS-2 /

BIV2

DATUM: 21 juni 2018
TIJD: 13.30-16.30 uur

Antwoordindicatie (ALLEEN VOOR DOCENTEN)

Vraag 1 (3 punten)

Wat is het type (volgens de typologie van Starreveld) die in deze casus van toepassing is. Noem 2 steunpunten die voortvloeien uit het betreffende type of de casus.

Stukproductie (1p)

- *voor- en nacalculatie per order*
 - *projectadministratie*
 - *goederenbeweging grondstoffen*
 - *goederenbeweging gereed product*
 - *factureeragenda i.v.m. termijnfacturering*
- 1p per goed aanknopingspunt*

Vraag 2 (5 punten)

Benoem 5 casus specifieke attentiepunten versus risico's voor de inrichting van de administratieve organisatie van De Dakkapel.

- *Inkoop contract: boete bij niet naleven contract*
 - *Sprake van stukproductie, dus zachte normen: onbetrouwbare normen*
 - *Sprake van termijnfacturering: niet of te late facturering*
 - *Sprake van onderhanden werken: onjuiste info i.v.m. waardering*
 - *Sprake open magazijn: diefstal*
 - *Inkoop in buitenland: valutarisico*
 - *Kwaliteit is belangrijk: onvoldoende kwaliteitscontrole*
 - *Sprake van vaste aanneemsommen: verlies op projecten door slechte offertecalculatie*
 - *Afval / uitval*
- 1 p per goed (casus specifiek) attentiepunt. (De lijst is niet limitatief)*

Vraag 3 (5 punten)

Een kritische succesfactor voor De Dakkapel is "het opleveren van kwalitatief goede dakkapellen".

- a) Geef twee prestatie indicatoren behorende bij deze kritische succesfactor (2 punten).

Leveren van goede kwaliteit

Aantal klachten (norm: nul)

Aantal incidenten (norm (nul)

- b) Geef een andere mogelijke kritische succesfactor en 2 bijbehorende prestatie indicatoren **(3 punten)**.

Goede planning

Doorlooptijd orders t.o.v norm

Aantal klachten te late levering (norm: nul)

Goede voorcalculatie

Marge op projecten t.o.v. norm

Onvoorziene kosten op projecten (norm: nihil)

Ook andere antwoorden zijn goed te rekenen mits goed geformuleerd en relevant voor de casus. 1 p per KSF resp. PI

Vraag 4 (4 punten)

Welke controletechnische functiescheiding is minimaal noodzakelijk voor betrouwbare bestuurlijke informatie van De Dakkapel.

De in de casus genoemde afdelingen vormen de basis voor de functiescheiding: Verkoop verkoopt (beschikkend), Inkoop koopt in (beschikkend), Productie produceert (uitvoerend), Administratie (registrerend/controlerend). Secundaire functiescheiding binnen productie is van belang. Er dient sprake te zijn van functiescheiding tussen planning, voorcalculatie en werkuitgifte (beschikken door BB), uitvoering (uitvoering door PROD), voortgangscontrole (door BB), kwaliteitscontrole (door KC) en nacalculatie (Controlerend door administratie).

Samenvattend:

Functie/afdeling	Activiteit	Controletechnische functie	punten
<i>Afdelingen (primair):</i>			
- Inkoop	Inkopen	Beschikken	0,5
- Verkoop	verkopen	Beschikken	0,5
- Ontwerpafdeling	Ontwerpen/calculeren	Beschikken	0,5
- Productie	Produceren	Uitvoeren	
- Administratie	Administreren	Registreren en controleren	0,5
<i>Binnen productie (secundair):</i>			
- Bedrijfsbureau	Plannen/Werkvoorbereiding/uitgifte	Beschikken	0,5
- Bedrijfsbureau	Voortgangscontrole	Controleren	
- Productie	Uitvoering	Uitvoeren	0,5
- Kwaliteitscontrole	Kwaliteitscontrole	Controleren	0,5
- Administratie	Nacalculatie	Controleren	0,5

Vraag 5 (6 punten)

Benoem 6 casus specifieke richtlijnen die de directie dient uit te vaardigen voor een goede beheersing van de processen van De Dakkapel.

Richtlijnen t.a.v.:

- *Competenties/bevoegdheden*
- *Inventarisatie*
- *Vreemde valuta*
- *Oplevering dakkapel*
- *Calculatie/uitbrengen offertes*
- *Kwaliteit grondstoffen en betrouwbaarheid leveranciers*
- *Afsluiten inkoopcontracten*
- *Klachtafhandeling*

(De lijst is niet limitatief)

Vraag 6 (6 punten)

Beschrijf de totstandkoming en de inhoud van de begroting die nodig is voor een goede beheersing van de processen van De Dakkapel.

*De volgende aspecten dienen in onderlinge samenhang te worden **beschreven**:*

- *Meerjarenplan, toekomstverwachtingen, cijfers verleden geven input voor jaarplan (1p)*
- *Deelbegrotingen (afzet, inkoop, productie, personeel, kosten, investeringen) per activiteit (1p)*
- *Begrote Balans, Resultatenrekening en liquiditeit (1p)*
- *Berekening tarieven en winststopslag (1p)*
- *Invoer tarieven/winststopslag en controle door administratie (1p)*
- *Autorisatie door afdelingshoofden en directie (1p)*
- *Periodieke afstemming realisatie/begroting*

Vraag 7 (6 punten)

Vul onderstaande lijst aan met volgens u 6 relevante General Controls voor De Dakkapel. 2 hiervan moeten betrekking hebben op de risico's aangaande de website. Motiveer per control kort waarom deze volgens U relevant is.

1. Er wordt gebruik gemaakt van een virusscanner en een firewall.
2. Back-up 's en recovery; periodiek wordt een back-up gemaakt waarvan 1 exemplaar buiten het pand bewaard wordt. Periodiek wordt de recoveryprocedure getest.

<i>Control</i>	<i>Relevantie</i>
<i>fysieke beveiliging computerruimte</i>	<i>Voorkomen dat onbevoegden toegang hebben en schade aanrichten (bewust/onbewust) (continuïteit en betrouwbaarheid)</i>
<i>functiescheiding ontwikkelomgeving en live omgeving</i>	<i>Voorkomen dat ontwikkelaars (met veel kennis) in de live omgeving data kunnen manipuleren (gericht op betrouwbaarheid)</i>

<i>beveiligen netwerk op ongeautoriseerde toegang door logische toegangscontrole (website)</i>	<i>Voorkomen dat onbevoegden data kunnen manipuleren (gericht op betrouwbaarheid)</i>
<i>vastleggen audit trail</i>	<i>Zo kan achterhaald worden waar eventuele schade veroorzaakt is (terug naar de bron)</i>
<i>contract periodiek onderhoud met derden</i>	<i>Waarborgen continuïteit, door preventief onderhoud</i>
<i>change management procedures</i>	<i>Waarborgen betrouwbaarheid, door alleen geteste softwareaanpassingen op systeem te zetten</i>
<i>documentatie</i>	<i>Waarborgen continuïteit bijvoorbeeld bij personeelsmutatie/ziekte</i>
<i>helpdesk</i>	<i>Waarborgen continuïteit, zo snel mogelijk vragenstoringen oplossen</i>
<i>encryptie van klantdata (website)</i>	<i>Persoonsgegevens dienen beveiligd te worden opgeslagen</i>
<i>SLA t.a.v. hosting (website)</i>	<i>Waarborgen continuïteit door afspraken te maken met leverancier</i>

Ook andere controls kunnen goed gerekend worden mits voldaan aan definitie General Control en relevantie is aangegeven.

Vraag 8 (9 punten)

Om de onderneming goed te kunnen besturen heeft de directie behoefte aan periodieke informatie.

- a) In welke vorm en door wie wordt de informatie verstrekt **(1 punt)**?
- b) Welke concrete informatie heeft de directie van De Dakkapel minimaal nodig om de onderneming te besturen. U dient de volgend verdeling te hanteren **(8 punten)**:
 - a. Strategisch (4 items)
 - b. Tactisch/operationeel (10 items)
 - c. Governance (2 items)

a) De informatie wordt per periode, enkelvoudig en cumulatief, in relatie tot het budget en met voorgaande periodes verstrekt. De informatie wordt door de administratie opgesteld en verstrekt.

b)

Strategisch

- *Veranderde wet- en regelgeving*
- *Info t.a.v. concurrentie*
- *Marktaandeel*
- *Technologische ontwikkelingen*
- *Resultaten*
- *Balansposities*
- *Liquiditeit/solvabiliteit*

Tactisch/operationeel

- omzet en brutomarge per order
- debiteurenstanden (omvang, achterstand; ouderdom, wanbetalers)
- stand valutapositions
- omvang orderportefeuille
- wel en niet gegunde nieuwe opdrachten inclusief met opgave van reden in geval van niet gegunde opdrachten
- klachten afnemers
- voortgangsinfo productie
- het vermogensbeslag en voorziene verliezen van het onderhanden werk en voorraden
- efficiency verschillen, bezettingsverschillen en prijsverschillen
- afval en uitval
- informatie over de personeelsbezetting (stand, verloop, verzuim)
- storingen in de productie
- ontwikkeling van de inkooprijzen
-

Governance

- veranderingen beloningsbeleid
- calamiteiten automatisering
- meldingen incidenten door werknemers

Vraag 9 (45 punten)

Beschrijf de administratieve organisatie en interne controle (inclusief application controls) van de volgende processen van De Dakkapel:

A. Verkoopproces (12 punten)

Aanvraag offerte (2)

De potentiële klant bezoekt de website en bij interesse worden door klant de benodigde gegevens ingevoerd in de webapplicatie. Een application control bewaakt de volledige invoer. Op basis van de gemaakte keuzes door de klant berekent de ontwerpmodule een prijs. De klant heeft vervolgens de mogelijkheid een offerte aan te vragen. De gemaakte keuzes worden automatisch vastgelegd in offertebestand. De offertes worden doorlopend genummerd.

In de ontwerpmodule zijn door de ontwerpafdeling de mogelijkheden vastgelegd met daarbij de diverse verkoopprijzen. Periodiek vindt door de ontwerpafdeling volgens richtlijnen controle en bijstelling plaats op basis van de ervaringen en nacalculatie (verschillen tussen prijsindicatie, gedetailleerde offerte en werkelijke kosten). De prijzen zijn gebaseerd op de berekende en geautoriseerde tarieven uit de begroting en de vastgestelde en geautoriseerde winstopslagen. Controle van deze invoer vindt plaats door de administratie (zie ook begroting).

Offreren (3)

De afdeling verkoop ontvangt vanuit de offertemodule de meldingen van aangevraagde offertes. Het systeem toetst aan de hand van het

klantenbestand of de klant al voorkomt en wellicht betalingsachterstand heeft of voorkomt op een zwarte lijst en blokkeert de klant. Bij orders boven een door de directie gestelde limiet verricht het hoofd verkoop een aanvullend onderzoek. De offertemodule genereert hiervoor een lijst en blokkeert voorlopig de klantgen. Na onderzoek volgens richtlijnen kan administratie de klant vrijgeven.

Vanuit offertemodule wordt lijst met te bezoeken klanten gegenereerd. Op basis van beschikbaarheid verkopers wordt een contact opgenomen met de klant en een afspraak ingepland (vastlegging in offertebestand). Bij dit bezoek worden de exacte wensen doorgenomen en vastgelegd in de ontwerpmodule (status offerte).

De ontwerpafdeling krijgt van de aangevraagde offertes een melding en werkt deze in detail uit. De uitkomst is een exacte tekening en kostprijs van de op te leveren dakkapel. Dit in het systeem vastgelegde ontwerp wordt door afdeling verkoop als offerte uitgebracht aan de klant. Hierbij wordt de verkoopprijs volgens richtlijnen vastgesteld op basis van de kostprijs en de gewenste marge.

In de offerte wordt na overleg met het bedrijfsbureau een voorlopige productiedatum aangegeven. Na uitbrengen van de offerte wordt de productiecapaciteit door BB voorlopig gereserveerd (status voorlopige reservering in de productiemodule).

De offertes worden doorlopend genummerd. Hoofd verkoop bewaakt a.d.h.v. het systeem de voortgang van de openstaande offertes.

Order ontvangst (3)

De gegevens omtrent het wel of niet verkrijgen van de opdracht worden door een verkoopmedewerker vastgelegd in het verkoopoffertebestand. Dit kan zijn 'opdracht verkregen' of 'niet verkregen'. Hiervan worden de redenen vastgelegd.

Ingeval van een order wordt door verkoop de status in het systeem aangepast. Het mede door directie getekende contract wordt vastgelegd door de administratie in het contractenbestand. Door verandering van de status genereert het systeem een eerste termijn factuur. De administratie bewaakt de ontvangst. Pas na ontvangst wordt er door systeem een definitief project aangemaakt t.b.v. productie. Tot die tijd is het project geblokkeerd (application control).

Slotfactuur (2)

Na gereedmelding door de projectleider in het de productiemodule wordt door de facturatiemodule automatisch een slotfactuur gegenereerd. De facturen worden door de administratie verzonden en opgeboekt in het debiteurenbestand. Het systeem doet een sequence check op volledigheid facturering (heeft elk project tot een opbrengst geleid).

Incasseren (2)

Het systeem signaleert de overschrijding van de betalingstermijnen. De administratie (debiteurenadministratie) maant aan en treft eventueel incassomaatregelen conform de richtlijnen. Klachten worden afgehandeld conform de geldende richtlijnen. Bij betaling verzorgt de Administratie (debiteurenadministratie) de afboeking van de debiteuren en de opboeking in

het bankbestand.

B. Productieproces (inclusief afgifte door magazijn en ontvangst in productie van de onderdelen) (11 punten)

Impuls (1p)

Productie vindt plaats op basis van de door de afdeling verkoop (en systeem) vrijgegeven order. De capaciteit wordt door het Bedrijfsbureau (BB) definitief gereserveerd in het systeem. Per order wordt door automatisch een project in de administratie geopend.

Planning (2p)

Op basis van de beschikbare capaciteit en de geldende afspraken met de klant maakt het BB de productieplanning. De benodigde materialen worden na controle door het BB door de productiemodule doorgegeven aan het magazijn die deze vervolgens per project verzamelt en klaarlegt.

De planning wordt door het BB vastgelegd in de productiemodule. Op basis van de planning vindt door het BB werkuitgifte plaats aan de productieafdeling. De productiemodule genereert daarvoor werkorders.

Productie (3p)

De benodigde materialen worden door het BB afgeroepen bij het magazijn. Het magazijn geeft vervolgens de materialen af tegen kwijting aan de productieafdeling. Ontvangst en uitgifte worden geregistreerd in het systeem. Op basis van de uitgegeven werkorders vindt productie plaats door de medewerkers. De verbruikte uren en materialen worden door de medewerkers per project vastgelegd in de productiemodule. Na controle door de productiechef worden uren en materialen definitief op de projecten geboekt. Indien productie gereed is wordt dit door de productiechef aangegeven in het systeem (status: gereed voor controle). Afdeling kwaliteitscontrole ontvangt hiervan een melding. Afdeling kwaliteitscontrole verricht volgens de richtlijnen de controle en de uitkomsten van de kwaliteitscontrole worden vastgelegd in het systeem. Bij afkeur vindt overleg plaats met de productiechef en wordt indien mogelijke herstel plaats door afdeling productie. Na goedkeuring door kwaliteitscontrole wordt de status door de kwaliteitsmedewerker veranderd (goedgekeurd) en wordt door de productiemedewerkers de dakkapel gereed gemaakt voor vervoer. Hierna wordt de status veranderd (gereed). Het project wordt automatisch administratief gesloten voor wat betreft de productiekosten.

Voortgangscontrole (2p)

Het BB verricht voortgangscontrole door de gereedmelding van de orders in het systeem te vergelijken met de planning en door directe waarneming. Op basis van deze controle vindt bijsturing plaats. Naar aanleiding hiervan vindt periodiek overleg plaatst met afdeling Logistiek en Montage en afdeling Verkoop.

Resultatenanalyse (3p)

De administratie verricht nacalculatie (fasegewijs: fabricage en montage) per project. Hierbij vindt confrontatie met de voorcalculatie plaats. De verschillen per project (prijs- en efficiencyverschillen) worden geanalyseerd. Hierbij worden ook de vervoers- en montagekosten meegenomen. Naast de projectgewijze nacalculatie vindt verschillenanalyse per afdeling plaats (met name ten aanzien van bezettingsverschillen). Daarnaast vindt beoordeling en analyse plaats van:

- marge per project
 - verbruik (via retrograde verbruiksmeting) open magazijn
- De resultaten van de analyse worden gerapporteerd aan de directie.

C. Montageproces (inclusief vervoer) (8 punten)

Planning (3p)

Op basis van de vastgelegde afspraken met de klant en de gegevens vanuit de productie en de beschikbare capaciteit wordt door hoofd afdeling Logistiek en Montage een planning gemaakt.

Na overleg met de klant wordt de definitieve plaatsingsdatum vastgelegd in het projectbestand.

Vervoer en montage (3p)

Op basis van de planning worden de dakkapellen geladen en vervoert naar de betreffende klant. Hoofd productie verleent hiervoor kwijting en legt dit vast in de productiemodule. Er wordt voor vervoer en montage een projectleider aangewezen en vastgelegd in het systeem. Montage vindt onder leiding van de projectleider plaats op basis van de ontwerpspecificaties. De chauffeurs en monteurs boeken de bestede uren in het systeem en deze worden door de projectleider geaccordeerd. Bijzonderheden tijdens vervoer of montage worden per project vastgelegd in het projectbestand.

Oplevering (2p)

Nadat de dakkapel is geïnstalleerd, wordt door projectleider volgens de geldende richtlijn een protocol van oplevering opgesteld. Deze wordt tevens door de klant ondertekenend. Het getekende protocol gaat naar de administratie waarna het project administratief wordt gesloten en de slotfactuur kan worden opgesteld.

Nacalculatie

(zie hiervoor productieproces)

D. Inkoopproces (exclusief ontvangst grond- en hulpstoffen door magazijn) (8 punten)

Afsluiten jaarcontract (2p)

Op basis van de inkoopbegroting worden bij houtleveranciers offertes opgevraagd voor de jaarbehoefte. Volgens de geldende richtlijn vraagt inkoop op basis van de aanwezige inkoopdocumentatie offertes op bij houtleveranciers die kunnen leveren en aan de kwaliteitseisen kunnen

voldoen. De aanvragen worden door de inkoper vastgelegd in het inkoopoffertebestand. Hoofd inkoop bewaakt de voortgang. Op basis van uitgebrachte offertes zal er een keuze worden gemaakt door inkoop. Hierbij worden richtlijnen t.a.v. kwaliteit producten, betrouwbaarheid leveranciers in acht genomen. Met de leverancier wordt een contract afgesloten. Het contract wordt tevens ondertekend door directie en door administratie vastgelegd in het contractenbestand. De beslissing wordt vastgelegd in het de inkoopmodule.

Geven inkoopopdracht (2p)

De afdeling inkoop ontvangt via het systeem de impuls tot inkoop. Hiertoe zijn door het bedrijfsbureau minimum voorraden (gebaseerd op o.a. ordergrootte, levertijden, productieplanning) ingegeven in het systeem. Het hout kan alleen besteld worden (application control) bij de leverancier waarmee een jaarcontract is afgesloten. Na plaatsing van de inkooporder wordt de contractstand automatisch bijgewerkt.

Voor de overige materialen vraagt inkoop volgens de geldende richtlijn op basis van de aanwezige inkoopdocumentatie offertes op bij leveranciers die kunnen leveren en aan de kwaliteitseisen kunnen voldoen. De aanvragen worden vastgelegd in het inkoopoffertebestand. Hoofd inkoop bewaakt de voortgang. Op basis van uitgebrachte offertes zal er een keuze worden gemaakt door inkoop.

Op basis van de gemaakt keuze wordt een bestelling geplaatst en vastgelegd in het bestelbestand. Bij het inkopen in vreemde valuta krijgt de administratie hiervan een signaal en volgt volgens de richtlijnen eventueel afdekken van het valutarisico en registratie in de valutapositie-administratie.

Controleren inkoopfactuur en crediteurenbestand (2p)

Na ontvangst van de goederen wordt door de administratie de inkoopfactuur ontvangen. Deze wordt vastgelegd in het inkoopfacturenbestand. Door het systeem vindt afstemming plaats tussen bestelling (voor hout ook contract), ontvangst en factuur. Bij overeenstemming vindt opboeking plaats in het crediteurenbestand.

Afloop Houtcontract (1p)

De administratie bewaakt de afloop van het inkoopcontract. Tijdig vindt overleg plaats met Hoofd inkoop indien blijkt dat de afnamehoeveelheid niet wordt gehaald. Het systeem genereert daartoe automatisch tijdig een signaleringslijst (application control).

Betaling (1p)

Op basis van de afgesproken betaaltermijnen genereert de administratie periodiek een betaaladvieslijst. Deze advieslijst wordt ingelezen in het bankprogramma en door hoofd administratie (procuratiehouder) na controle betaald. Application controls waarborgen de integriteit van de gegevens. Na betaling worden de crediteuren automatisch afgeboekt. Crediteurenbestand en bankbestand worden bijgewerkt.

E. Inventarisatieproces (u mag uitgaan van integrale inventarisatie) (6 punten)

Inventarisatie vindt plaats volgende de vastgestelde richtlijnen (1p).

Op basis van een door het systeem gegenereerde voorraadlijst telt een medewerker van de financiële administratie de voorraad in het bijzijn van de betrokken magazijnmeester en productiechef (grijpvoorraden en onderhanden werk) (2p).

Van de inventarisaties wordt door de medewerker administratie en de magazijnmeester een protocol opgemaakt en door allen geparafeerd. Het protocol gaat naar de administratie (1p).

Het hoofd administratie stemt de resultaten van de inventarisatie af met de voorraadadministratie (KVA) en ziet toe op een verklaring van de verschillen (1p).

Na autorisatie door directie worden verschillen door administratie administratief verwerkt (1p).

Verbandscontroles kunt u bij deze vraag achterwege laten.

Vraag 10 (11 punten)

- a) Geef voor de volgende processen per proces het gevraagde aantal relevante verbandscontroles **(10 punten)**.
- Verkoopproces: 4
 - Productieproces: 4
 - Inkoopproces: 2

Verkoopproces

- *afgesloten orders volgens offertebestand = aantal nieuwe werken projectadministratie*
- *totaal aantal 1e termijnfacturen = totaal aantal afgesloten contracten volgens contractenbestand*
- *totaal bedrag 1e termijnfacturen = 10% afgesloten orders volgens offertebestand = opboeking debiteuren*
- *totaal aantal laatste termijnfacturen = aantal protocollen van oplevering*
- *afboeking debiteuren = opboeking liquide middelen*

Productieproces

- *Jobime + geautoriseerd indirect = shop time (volgens productieadministratie)*
- *Shoptime + geautoriseerd afwezig (volgens productieadministratie) = paid time (salarisadministratie)*
- *aflevering magazijn grondstoffen = ontvangst volgens productierapport*
- *Totaal af te geven goederen volgens productieadministratie = totaal ontvangen goederen volgens voorraadadministratie*

Inkoopproces

- *opboeking voorraad grondstoffen = opboeking crediteuren*
- *afboeking crediteuren = afboeking liquide middelen*

Ook andere verbandcontroles kunnen goed zijn (mits uit gescheiden registraties en duidelijk beschreven

- b) Door welke functionaris van De Dakkapel worden periodiek de verbandscontroles gelegd **(1 punt)**?

De administratie legt periodiek (indien mogelijk geautomatiseerd) de verbanden.