

# De essentie van administratieve organisatie

## Aanvullende vragen en cases

Wim Fennis  
Jan-Pieter Schilderinck

Tweede, herziene druk

uitgeverij | **C**  
coutinho

bussum 2014

Deze aanvullende vragen en cases horen bij de tweede, herziene druk van *De essentie van administratieve organisatie* van Wim Fennis en Jan-Pieter Schilderinck.

© 2014 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://www.coutinho.nl)

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen.

Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0414 5

NUR 786

# Inhoud

## 1 Organisatie en informatie | 6

Vragen | 6

Cases | 6

*Slaapcomfort* | 6

*Men's Wear* | 6

## 2 Control en controle | 8

Vragen | 8

Cases | 8

*Direct Poll* | 8

*Rij-klaar* | 8

*Wellness in Health* | 9

## 3 AO/BIV en ICT | 10

Vragen | 10

Cases | 10

*Prima Rail* | 10

*AMR* | 11

## 4 Het inkoopproces | 12

Vragen | 12

Cases | 12

*Modern Art* | 12

*Afbouw-werk(t)* | 13

*Waterland* | 13

## 5 Het magazijnproces | 14

Vragen | 14

Cases | 14

*Waterbestendig* | 14

*Voorraadregistraties* | 15

*Light-art* | 15

## 6 Het verkoopproces | 16

Vragen | 16

Cases | 16

*Always Snow* | 16

*Maxiware* | 17

*Dutchbike* | 18

## **7 Relatie AO/IC (BIV) en logistiek | 19**

Vragen | 19

Cases | 19

*The Summit in Bakery* | 19

*Apotheek Goed en Snel* | 21

*Quick Food Express* | 22

*Waardevast* | 22

## **8 Het productieproces | 24**

Vragen | 24

Cases | 24

*Naar Grote Hoogte* | 24

*Van Raam tot Deur* | 26

*Dekgraag* | 27

*Andere Koek* | 28

*Waterdicht* | 28

## **9 Seriestuk- en stukproductie | 29**

Vragen | 29

Cases | 29

*Typologieën* | 29

*Meufab* | 29

*Hik Hop* | 30

## **10 De administratieve organisatie van projecten | 31**

Vragen | 31

Cases | 31

*Camping Zon en Zee* | 31

*Fixing* | 32

*Health-care* | 32

*Masters in Changemanagement* | 33

## **11 Bedrijven met doorstroming van goederen | 36**

Vragen | 36

Cases | 36

*Landmeting* | 36

*Netwerk* | 36

*Outsourcing* | 37

## **12 Bedrijven die ruimte beschikbaar stellen | 38**

Vragen | 38

Case | 38

*Cultuurcentrum Alles in Een* | 38

### **13 Overige dienstverlenende bedrijven | 40**

Vragen | 40

Case | 40

*FIN&IT* | 40

### **14 De hrm-functie | 42**

Vragen | 42

Cases | 42

*Wekerom* | 42

*World-wide Printing* | 42

*Passage* | 43

# 1 Organisatie en informatie

## Vragen

- A Wat wordt verstaan onder een organisatie?
- B Wat houdt de term 'cyclisch' in als het gaat over budgettering?

## Cases

### **Slaapcomfort**

Slaapcomfort is een speciaalzaak in bedden en bijbehorende maatwerkmatrassen en is gevestigd te Amersfoort. Het bedrijf heeft vijf filialen, verspreid over heel Nederland. De directie wil het huidige marktaandeel van 5% binnen vijf jaar vergroten naar 10%. Verder wil de directie in diezelfde periode een rendement op geïnvesteerd vermogen behalen van 8%. Thans is dat rendement slechts 4%.

De focus van het bedrijf ligt op klantgericht maatwerk tot in de perfectie. De prijs van een maatwerkbed en bijbehorend matras ligt gemiddeld 40% boven de prijs van een standaarduitvoering. De onderdelen van het bed zijn gemaakt van speciale kunststof materialen, die duurzaam en afbreekbaar zijn. Hiermee wordt voldaan aan de huidige strenge normen op het gebied van milieuwetgeving.

Snelle uitlevering naar de klant is niet per definitie de doelstelling van Slaapcomfort, maar indien een klant dit wenst worden orders via het inschakelen van een speciale transport-service binnen 24 uur uitgeleverd.

De garantietermijn van een maatwerkbed en matras is maar liefst drie jaar.

- 1 De directie van Slaapcomfort stelt strategische doelstellingen vast. Wat houden deze doelstellingen concreet in?
- 2 Deze strategische doeltellingen dienen tevens te worden vertaald naar doelstellingen op procesniveau. Dit zijn de tactische doelstellingen. Noem drie tactische doelstellingen voor de directie van Slaapcomfort.
- 3 Op welke wijze zal de directie de Soll- en de Ist-positie van de doelstellingen realiseren? Geef een concreet voorbeeld van deze posities.
- 4 Welk van de onderdelen omvat 'controle'? Welk van de onderdelen omvat 'control'?
- 5 Noem vier soorten operationele informatie die de directie van Slaapcomfort geregeld wenst te ontvangen.

### **Men's Wear**

Men's Wear is een vennootschap dat een kledingketen exploiteert met vijftien filialen. Deze biedt een standaardassortiment, met een redelijke prijs, gericht op modale inkomens. Men's Wear wil een hoge omloopsnelheid van de voorraden bereiken, om op die manier toch een goed resultaat te behalen met relatief lage marges.

De centrale inkoopafdeling verzorgt de inkopen. Er is sprake van min of meer vaste leveranciers met een standaardassortiment. Van iedere artikelsoort wordt een relatief kleine bestelling geplaatst. Binnen drie weken kan dan een aanvullende (grote) bestelling worden geplaatst. Over het algemeen is het daarna niet meer mogelijk om nog bestellingen te plaatsen.

De bestelde goederen worden ontvangen, gecontroleerd en geprijsd in het centrale magazijn, vanwaar distributie plaatsvindt over de filialen. De voorraad in de winkels wordt bewust zo klein mogelijk gehouden, aangezien duidelijk regionale verschillen bestaan in koopgedrag. Op voorhand is dit gedrag niet te voorspellen.

In alle filialen worden dezelfde vaste verkoopprijzen gehanteerd. Deze worden geregeld herzien. Alle verkopen worden op artikelniveau geregistreerd. Na dagafsluiting worden de geregistreerde verkopen via een webapplicatie doorgegeven aan het centrale computersysteem. De voorraad wordt naar aanleiding van de verkochte artikelen dezelfde avond vanuit het centrale magazijn aangevuld.

- 1 Welke bedrijfsfuncties kunnen worden onderscheiden bij Men's Wear?
- 2 Binnen Men's Wear wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, tactische en operationele informatie. Geef van elke informatiesoort twee voorbeelden
- 3 De directie wil de verschillende filialen op een snelle manier met elkaar kunnen vergelijken. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van kengetallen. Noem vijf kengetallen die door de directie van Men's Wear kunnen worden gebruikt voor de onderlinge vergelijking van filialen.
- 4 De directie van Men's Wear wil voor de toekomst een managementinformatiesysteem bouwen, waarmee omzet, winstgevendheid en continuïteit kunnen worden gerealiseerd. Aan welke eisen moet bovenstaande informatie voldoen om betrouwbaar te zijn voor de directie, alvorens er met het systeem kan worden gewerkt?
- 5 Geef vier concrete voorbeelden van regionale verschillen in aankoopgedrag van consumenten van Men's Wear.
- 6 Wat zijn de voordelen voor Men's Wear indien gebruik wordt gemaakt van de uniforme uitwisselingstaal XBRL? Zijn er ook nog voordelen voor andere stakeholders? Zo ja, noem de stakeholders en de voordelen die ze ervan hebben.

## 2 Control en controle

### Vragen

- A Bij de beveiliging tegen misbruik wordt onderscheid gemaakt tussen general controls en application controls. Geef bij beide begrippen drie voorbeelden van maatregelen.
- B Wat wordt verstaan onder een logsysteem?
- C Hoe kunnen softwareprogramma's worden beveiligd tegen fouten?
- D Wat is de taak van de security officer? Op welke wijze geeft hij invulling aan het informatieplan van een organisatie?

### Cases

#### **Direct Poll**

Direct Poll is een onderzoeksbureau dat zich gespecialiseerd heeft in online enquêtes die betrekking hebben op politieke en economische aangelegenheden. Direct Poll is internationaal actief via een webapplicatie die een breed bereik heeft.

Direct Poll is continu bezig met het verbeteren van zijn webapplicatie. De hiermee gepaard gaande investeringen belopen tussen € 20.000,- en € 1.000.000,-.

De directie van Direct Poll heeft diverse bevoegdheden verleend aan zijn accountmanagers.

- Accountmanagers mogen tot maximaal € 100.000,- aan investeringsopdrachten plaatsen.
- Senior accountmanagers mogen opdrachten plaatsen tot maximaal € 500.000,-.
- De algemeen directeur mag ongelimiteerd investeringsopdrachten plaatsen.

Afgelopen maand is er voor € 850.000,- aan investeringsopdrachten geplaatst. Het betreft computerapparatuur ten behoeve van het vergroten van de interne opslagcapaciteit van onderzoeksgegevens. Andere gegevens zijn er niet.

- 1 Heeft de algemeen directeur op dit moment voldoende gegevens om interne controle over de activiteiten van zijn accountmanagers uit te voeren? Zo nee, waarom niet?
- 2 Welke specifieke informatie ontbreekt er op dit moment?
- 3 Op welke wijze kan deze informatie worden vastgelegd?
- 4 Is deze informatie preventief of repressief van aard?

#### **Rij-klaar**

Fietsenhandel Rij-klaar heeft zijn administratie uitbesteed aan een boekhouder die als zodanig belast is met het uitschrijven van de rekeningen aan klanten alsook het voeren van de boekhouding. Hij ontvangt de dagafschriften van de bank en andere bescheiden wekelijks van de eigenaar en zorgt voor het uitschrijven van de betalingsopdrachten.



In de winkel werkt de eigenaar met twee medewerkers. De verkopen worden genoteerd op bonnen en worden bij contante verkoop met behulp van een kasregister verwerkt, waarna goederenafgifte plaatsvindt. Bij niet-contante verkoop wordt de normale verkoopbon geschreven. Deze krijgt het stempel 'op rekening' en wordt aan de eigenaar gegeven. In deze gevallen worden de goederen door hem thuisbezorgd en wordt door de klant de derde kopie van de bon getekend voor ontvangst. Wekelijks worden de met 'op rekening' gestempelde bonnen uitgeprijsd en naar de boekhouder ter facturering gezonden. Voor verzending controleert de eigenaar de facturen.

- 1 Geef aan welke maatregelen zouden kunnen worden genomen ter verbetering van de organisatie.
- 2 Wat zijn de informatiebehoeften van de eigenaar?

### **Wellness in Health**

Postorderbedrijf Wellness in Health te Eindhoven stuurt catalogi naar (vaste) klanten, die daaruit telefonisch kunnen bestellen. Het bedrijf beschikt ook over een website waarmee klanten bestellingen kunnen plaatsen. Bij telefonische bestelling wordt gebruikgemaakt van een voiceresponsesysteem. Dit systeem begeleidt de klant bij het bestellen. Achtereenvolgens kan de klant met behulp van druktoetsen op zijn telefoontoestel de volgende zaken opgeven:

- klantnummer
- artikelnummer (staat bij elk artikel in de catalogus aangegeven)
- aantal artikelen dat de klant wil kopen
- paginanummer waarop het artikel in de catalogus is afgebeeld

- 1 Is bij dit bedrijf sprake van de toepassing van application controls? Wat wordt daaronder verstaan? Geef een aantal voorbeelden van application controls bij dit bedrijf.
- 2 Hoe zal het invoerscherm van de website van Wellness in Health eruitzien (t/m het betalen van de aankoop door de klant)?

## 3 AO/BIV en ICT

### Vragen

- A Wat is het uiteindelijke doel van interne beheersing?
- B Wat wordt verstaan onder een ERP-systeem?

### Cases

#### **Prima Rail**

Prima Rail werkt nauw samen de Nederlandse Spoorwegen (NS). Om steeds beter te kunnen voorzien in de behoeften van de treinreiziger heeft Prima Rail geregeld contact met de NS over het oplossen van knelpunten in de railinfrastructuur. Dit zijn alle railverbindingen tussen treinstations in Nederland en via de grens naar de ons omringende landen. Op dit moment zijn er te veel wissels in Nederland, met name bij de wat grotere stations. Hierdoor is de capaciteit van het treinverkeer beperkt en kunnen minder treinen worden ingezet. Gevolgen: meer passagiers per trein, meer staanplaatsen en langere reistijden. Dit zorgt voor veel ongemak bij de treinreizigers.

Prima Rail werkt op dit moment in samenwerking met de NS aan oplossingen op zowel het gebied van automatisering als op het gebied van verbetering van de railinfrastructuur. Er dient een ICT-systeem te worden ontwikkeld dat kan inspelen op de diversiteit aan wensen van de treinreizigers.

Vanuit de overheid is de eis geformuleerd dat treinen minimaal 90% op tijd moeten rijden vanaf 2015. Dit is een ambitieuze doelstelling en vereist samenwerking van beide partijen (Prima Rail en de NS).

- 1 Noem vijf belangrijke risico's waarmee Prima Rail zowel nu als in de toekomst terdege rekening dient te houden bij nauwe samenwerking met de NS.
- 2 Welke managementinformatie heeft de directie van Prima Rail elke dag nodig bij het goed kunnen uitvoeren van haar taak ten aanzien van de railinfrastructuur?
- 3 Hoe zal het vernieuwde ICT-systeem er bij Prima Rail, bezien vanuit het AO/BIV-standpunt, moeten uitzien om in de toekomst te kunnen voldoen aan de wensen van de treinreiziger?
- 4 Prima Rail zal eveneens het systeem moeten beveiligen. Noem drie fysieke en drie organisatorische beveiligingsmaatregelen.
- 5 Wat kunnen belangrijke nadelen zijn bij het inschakelen van digitale communicatietechnieken (bijvoorbeeld social media) als het gaat om de communicatie tussen Prima Rail, de NS en de treinreiziger?

## **AMR**

AMR is een academisch ziekenhuis dat zich als doel heeft gesteld om optimale resultaten te behalen bij het behandelen van patiënten. AMR staat voor 'Altijd Medisch Resultaat'. Om binnen drie jaar deze situatie te kunnen realiseren heeft de directie van AMR de volgende strategische doelstellingen geformuleerd, te weten:

- specialisatie in operaties op het gebied van hart-, darm- en longziekten;
- behandeling van mensen tussen de 25 en 75 jaar;
- het meest toonaangevende gespecialiseerde academische ziekenhuis in Nederland worden.

Een team van deskundigen uit zowel de medische sector als de logistieke en financiële dienstverlening staat de directie dagelijks bij in het formuleren en uitvoeren van het voorgestelde beleid. Het duidelijk in kaart brengen van de verschillende risico's, zowel medische en organisatorische als financiële risico's, is een omvangrijke taak van de directie en de stafdiensten. De doelstelling op termijn luidt het realiseren van zo'n 98% geslaagde operaties.

- 1 Noem twee tactische en twee operationele doelstellingen die voor AMR binnen drie jaar moeten worden gerealiseerd, uitgaande van de drie geformuleerde strategische doelstellingen.
- 2 Welke twee risico's kunnen worden genoemd als het gaat om het juist toedienen van medicijnen aan de patiënt? Hoe kunnen die risico's worden afgedekt en/of verminderd?
- 3 Noem drie logistieke risico's waarmee het verplegend personeel geregeld te maken kan krijgen bij het uitoefenen van activiteiten en drie financiële risico's waarmee de directie te maken kan krijgen bij het realiseren van haar doelstelling: minimaal 98% geslaagde operaties.
- 4 In welke managementinformatie zal de directie van AMR geïnteresseerd zijn? Noem zes kritische prestatie-indicatoren (KPI's).

## 4 Het inkoopproces

### Vragen

- A Welke twee mogelijkheden heeft de afnemer indien de bestelde goederen niet overeenkomen met de verlangde kwaliteit?
- B Wat gebeurt er met de facturen nadat deze per post of via het internet zijn binnengekomen?
- C Hoe dient een betaling waar geen goederenleverantie tegenover staat te worden geadministreerd?
- D Welke zaken zullen in het kader van het beveiligingsbeleid moeten worden vastgelegd in autorisatie- en competentietabellen?

### Cases

#### *Modern Art*

Modern Art, gevestigd in Arnhem, richt zich op de productie en verkoop van trendy meubelen. In plaats van deze te laten vervaardigen in zogenoemde lagelonenlanden, besluit men te kiezen voor een concept met heel korte levertijden. Op deze manier is de prijs van de meubelen weliswaar hoger dan die bij de meeste concurrenten, maar hoeven de afnemers (particulieren en bedrijfskantoren) niet in seriegroottes voor het hele seizoen te bestellen. Modern Art levert kleine series met de mogelijkheid van herhalingsbestellingen gedurende het lopende seizoen. Het spreekt voor zich dat de korte levertijden hierbij cruciaal zijn.

Vanwege de enorme concurrentie zijn de marges voor deze onderneming zeer gering. Het inkoopresultaat is dan ook in grote mate afhankelijk van het gevoerde (strategische) inkoopbeleid. Het gaat hierbij voornamelijk om het inkopen van houtsoorten, kunststof en overige componenten ten behoeve van de productie. Ieder meubel heeft uiteraard zijn eigen materiaalcomponenten. Modern Art produceert in de regel in kleine series.

De directie van Modern Art heeft een student van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen gevraagd een competentiebeschrijving samen te stellen ten aanzien van het onderwerp 'inkopen'.

- 1 Alvorens met een leverancier in zee te gaan wordt een offerteprocedure gevolgd. Beschrijf het gebruikelijke stappenplan. Waarom is de prijs van de leverancier doorslaggevend voor acceptatie van de offerte door de afnemer?
- 2 Welke componenten moeten deel uitmaken van de competentiebeschrijving?
- 3 Stel de competentiebeschrijving samen. Je mag hiervoor, binnen zekere grenzen, de case zelf aanvullen met benodigde gegevens.
- 4 Welke inkoopdocumentatie is bij Modern Art vereist?
- 5 Wat zijn de verschillende risico's waar Modern Art bij inkoop en productie van de meubelen (in de toekomst) mee kan worden geconfronteerd?

### **Afbouw-werk(t)**

Hans Sluiter heeft een bouwgroothandel genaamd Afbouw-werk(t) in Amersfoort. Hij verkoopt hang- en sluitwerk, bouten, moeren, spijkers en schroeven, verf en loodgietersmateriaal. Sluiter heeft veertig personeelsleden in dienst. Hij levert aan kleine en middelgrote aannemersbedrijven in de regio Amersfoort. Hoewel de voorraad omvangrijk is, is het af en toe noodzakelijk een spoedbestelling te plaatsen bij een leverancier. Vaak wordt gebruikgemaakt van vaste leveranciers met wie een zogenoemd raamcontract is overeengekomen. Dergelijke contracten bevatten een bepaalde (beperkte) afnameverplichting en een standaard kortingspercentage op alle afnames. Er is wel sprake van kleine inkooporders omdat deze soms gebaseerd zijn op klantenorders.

- 1 Stel dat Hans Sluiter ook nog met afroepcontracten werkt: hoe zullen die contracten dan worden ingevuld?
- 2 Geef aan welke controlinformatie nodig is bij een raamcontract en bij een afroepcontract.
- 3 Welk gevaar dreigt er op termijn indien met vaste leveranciers wordt gewerkt?

### **Waterland**

Waterland te Vinkeveen importeert waterfietsen uit China. Het bedrijf heeft een gemiddelde jaaromzet van € 30.000.000,- per jaar; de voorraad bedraagt gemiddeld € 4.000.000,-. Waterland maakt gebruik van een geavanceerd geautomatiseerd informatiesysteem, waarin ook EDI-mogelijkheden zijn opgenomen. De onderneming sluit haar inkoopcontracten af in euro's.

Vandaag werd de volgende (vertaalde) factuur van Wahongartici te China ontvangen:

<b>Wahongartici FACTUUR</b>			
			Beijing, China
<b>Geleverd aan:</b>	Waterland Vinkeveen/Nederland		
<b>Debiteurennummer:</b>	NETH234/1		
<b>Datum factuur:</b>	02.01.12		
<b>Factuurnummer:</b>	B02/444		
<b>Uw ordernummer:</b>	02/0000284		
aantal	omschrijving	type	bedrag (€)
100	waterfiets S3	26	35.000
150	waterfiets B2	24	61.000
75	waterfiets C5	24	30.500
<b>TOTAAL</b>			<b>126.500</b>

- 1 Beschrijf de procedure met betrekking tot de factuurcontrole.

## 5 Het magazijnproces

### Vragen

- A Wat is het verschil tussen economische voorraad en technische voorraad? Hoe wordt de economische voorraad berekend?
- B Wat is het verschil tussen een open en een gesloten magazijn? Welke parameters worden hierbij gehanteerd?
- C Voorraden kunnen op verschillende manieren worden geïnventariseerd. Welke vormen worden hierbij onderscheiden?
- D Hoe kunnen op een eenvoudige wijze fouten in de uitvoering van (magazijn)handelingen worden voorkomen? Hoe wordt deze nieuwe methode ook wel genoemd?

### Cases

#### **Waterbestendig**

Waterbestendig is een onderneming die is gevestigd in Ede en alles vervaardigt op het gebied van regenwerend materiaal, zoals afdekzeilen, allerlei soorten regenkleding en zogenoemde zuidwesters (regenpetten). Het assortiment bestaat uit tien verschillende soorten regenwerend materiaal.

Op basis van het productieplan worden door het Bedrijfsbureau productieopdrachten in het geautomatiseerde systeem aangemaakt. Deze productieopdrachten worden door het systeem vertaald in afgifteopdrachten voor grondstoffen en materialen. Het magazijn geeft de grondstoffen en materialen volgens deze opdrachten af aan de medewerkers van de productieafdeling.

Het komt natuurlijk voor dat er materiaal wordt verspild. In een dergelijk geval moet de productiechef een materiaalaanvraag X aanmaken in het geautomatiseerde systeem. Hierbij moet hij de reden van de aanvraag vermelden. Ook het materiaal van deze materiaalaanvraag X wordt door het magazijn afgeleverd.

De productiechef moet overigens in het invoerscherm 'Productiebijzonderheden' ook een opgave doen over de tijdigheid van de afleveringen door het magazijn en de kwaliteit van de afgeleverde materialen.

- 1 Is hier sprake van een open of een gesloten magazijn? Motiveer het antwoord.
- 2 Welke instructie is verbonden aan het opstellen van een materiaalaanvraag X?
- 3 Is bij het opstellen van een materiaalaanvraag X sprake van een preventieve of een repressieve maatregel? Motiveer het antwoord.
- 4 Wat kun je opmerken over controletechnische functiescheiding in relatie tot de materiaalaanvraag X?
- 5 In verband met welke informatiebehoefte (ten behoeve van de planning- en/of controlfunctie) zijn de gegevens in de laatste alinea van het vraagstuk vereist?

### **Voorraadregistraties**

- a** Shipyards in Terhorne produceert en verkoopt motorjachten. Sommige motorjachten vertegenwoordigen een waarde die kan oplopen tot zo'n € 20.000,-.
- b** Supershops, een landelijke supermarktketen, heeft een geautomatiseerd afreken- en voorraadsysteem in gebruik.
- c** Vonhoff te Waalwijk drijft handel in zand en grind. Uit een afgravingsgebied wordt modder gezogen die voornamelijk zand vermengd met grind bevat. Er worden drie verschillende soorten zand en zes verschillende soorten grind verhandeld. De grond is onderhevig aan continue veranderingen als gevolg van het lozen van afvalwater en afvalstoffen.
- d** Betterdesk, een handel in kantoorbenodigdheden, heeft een magazijn met een balie van waaruit aan particulieren en bedrijven wordt verkocht. De verkopen worden verantwoord op een kassa, die voorzien is van zes telwerken: papierwaren, schrijfbenodigdheden, opbergmiddelen, computersupplies, nietmachines en overig.

Beantwoord voor elk van de vier ondernemingen de volgende vragen:

- 1 Welke voorraadregistratiemethode is aan te bevelen?
- 2 Op basis van welke documenten zullen mutaties in de voorraadadministratie moeten worden aangebracht?

### **Light-art**

Light-art is een onderneming die verlichtingscomponenten produceert in vele uitvoeringen. De bestellingen worden vanuit de inkoopafdeling in het geautomatiseerde WMS-systeem ingevoerd. Het systeem zendt deze gegevens onder meer door naar de portier en de magazijnchef.

- 1 Is de inhoud van de gegevens die bij de portier en de magazijnchef op het beeldscherm verschijnen hetzelfde? Geef aan wat hun informatiebehoeften op dit terrein zijn.
- 2 Is de registratie van inkomende zendingen door de portier voornamelijk bedoeld als een controle op de juistheid, volledigheid, tijdigheid of autorisatie?
- 3 Welke rol hebben de gegevens over de geplaatste bestellingen voor de magazijnchef? Kies uit dezelfde vier begrippen als bij vraag 2.
- 4 Zijn de maatregelen bij vraag 2 en vraag 3 preventief of repressief van aard? Motiveer het antwoord.

## 6 Het verkoopproces

### Vragen

- A Elke ontvangen order zal op uitvoerbaarheid dienen te worden beoordeeld. Waarop richt deze beoordeling zich?
- B Wat wordt verstaan onder het klantorderontkoppelpunt? Geef een concreet voorbeeld.
- C Wanneer kan c.q. moet voorfacturering worden toegepast? Waarom wordt voorfacturering verkozen boven nafacturering?
- D Welke drie mogelijkheden heeft de afdeling Verkoop met retour gezonden goederen van een afnemer?

### Cases

#### *Always Snow*

Always Snow is een groothandelonderneming (distributiecentrum) in wintersportartikelen. Het bedrijf is gevestigd in Zoetermeer, heeft zo'n 25 personeelsleden in dienst en levert aan afnemers in diverse delen van het land.

De organisatie van Always Snow is als volgt opgebouwd (tussen haakjes staat het aantal personeelsleden):

- directie (2)
- afdeling Inkoop (6)
- afdeling Magazijn (4)
- afdeling Distributie en Verkoop (6)
- afdeling Administratie en Automatisering (4)
- afdeling Hrm (3)

De verhandelde artikelen (ski's, skikleding, skischoenen en andere skibenodigdheden) worden ingekocht in Atlanta (VS), waar het hoofdkantoor en de fabriek Always Snow Inc. zijn gevestigd. Ter ondersteuning van haar beslissingen beschikt de afdeling Inkoop over documentatie die zowel op artikelniveau als op leveranciersniveau te raadplegen is via een geautomatiseerd systeem.

Het inkoop- en magazijnproces verloopt verder in grote lijnen als volgt. Door de afdeling Inkoop worden bestellingen bij leveranciers – na controle op kredietwaardigheid van de leverancier en leverbaarheid van de diverse artikelen – ingevoerd in het geautomatiseerde systeem. De ontvangen goederen – inslag – worden na keuring en hoeveelheidscontrole opgeslagen en eveneens in dit systeem vastgelegd. Deelleveringen en retouren komen eveneens voor. Ten slotte moet rekening worden gehouden met facturen voor bijkomende kosten. De inkoopfacturen worden over het algemeen enkele dagen na binnenkomst van de goederen ontvangen en na controle op juistheid en volledigheid direct in het WMS-systeem vastgelegd.



Het verkoopproces is op dit moment nog traditioneel, dat wil zeggen dat klanten hun bestellingen nog niet via internet kunnen invoeren. Er is wel een website, maar die wordt alleen gebruikt om klanten te tonen welke artikelen te koop zijn.

De directie wil de website zodanig verbeteren dat klanten de gehele bestelprocedure interactief kunnen afhandelen – dus zonder tussenkomst van een medewerker van Always Snow – en binnen twaalf uur na bestelling de artikelen krijgen aangeleverd.

Bij bestellingen van meer dan € 15.000,- geeft Always Snow, ongeacht de aard van de artikelen, een afnamekorting van 8%.

- 1 Noem vijf attentiepunten die voor de directie van Always Snow van belang zijn bij de besluitvorming.
- 2 Beschrijf het globale inkoopproces van Always Snow.
- 3 Geef een globale beschrijving van het door de directie van Always Snow voorgestelde verkoopproces.
- 4 Noem tien voor de directie van Always Snow kritische prestatie-indicatoren (KPI's).

### **Maxiware**

Maxiware in Nijmegen is een groothandel in food- en non-foodartikelen, die levert aan winkelbedrijven, inkoopcombinaties en kleine grossiers. De distributie is decentraal opgezet; ieder distributiepunt beschikt over een intern computernetwerk dat verbonden is met de centrale administratie op het hoofdkantoor in Nijmegen. Dit netwerk wordt onder andere gebruikt voor de voorraadadministratie. De mutaties worden online via het interne netwerk van en naar de distributiepunten gezonden.

Voor iedere afnemersgroep wordt een afzonderlijke prijslijst gehanteerd. Prijswijzigingen, evenals verkoopbevorderende acties, komen veelvuldig voor.

De afnemers bestellen telefonisch, schriftelijk of via een webapplicatie bij de distributiepunten. De bevoorrading van de afnemers geschiedt dagelijks vanuit de distributiepunten met behulp van eigen vrachtauto's.

De inkoop geschiedt centraal; het hoofdkantoor ontvangt immers dagelijks de voorraadgegevens van de distributiepunten. De aflevering door de leveranciers vindt plaats bij de distributiepunten. De facturering vindt wekelijks plaats op het hoofdkantoor, waar tevens de debiteurenadministratie gevestigd is. De facturen moeten binnen tien dagen door de afnemer worden betaald. Het komt regelmatig voor dat de genoemde termijn wordt overschreden.

- 1 Geef een beschrijving van de volgende procesactiviteiten:
  - a behandelen verkooporders
  - b afleveren
  - c factureren
  - d administreren van debiteuren
- 2 Welk verschil zou (eventueel) moeten worden aangebracht in de beantwoording van vraag 1 wanneer het ingeven van ordergegevens door een medewerker van een callcenter gebeurt?

- 3 Welke organisatorische en softwarematige maatregelen moeten worden getroffen opdat de juiste prijzen aan de klanten in rekening worden gebracht?

### **Dutchbike**

Dutchbike is een nieuw gelanceerd Nederlands fietsmerk. Het is een elektrische fiets, bestemd voor gebruik door personen die ver willen fietsen, maar niet erg moe willen worden. De fabrikant, Dutchbike in Tiel, koopt een aantal frames op en assembleert de fietsen met motorische aandrijving in zijn werkplaats. Vorig jaar, het eerste jaar dat de elektrische fiets verkocht is, werden 15.000 fietsen afgezet. Dit jaar rekt Dutchbike op een afzet van 50.000 elektrische fietsen. De fietsen worden via een eigen dealerorganisatie verkocht. De dealers verlenen namens de fabrikant drie jaar garantie op elke nieuwe Dutchbike. Om de kosten te beheersen, krijgt de dealer de kosten van een uitgevoerde garantiereparatie pas van Dutchbike vergoed wanneer de dealer de vervangen onderdelen aan de fabrikant retourneert.

- 1 Welke handelingen moet de magazijnchef verrichten als er (defecte) onderdelen van een dealer worden ontvangen?
- 2 Welke rol speelt de afdeling Verkoop hierbij?
- 3 Hoe moet de procedure van het vernietigen van de defecte onderdelen verlopen?
- 4 Is de gekozen terugzendmaatregel effectief? Is hij efficiënt? Motiveer de antwoorden.
- 5 Het management van Dutchbike wil veel aandacht schenken aan de controlfunctie. Geef aan op welke wijze(n) bij Dutchbike aandacht geschonken kan worden aan de controlfunctie en welke controlinformatie hiervoor nodig is.

## 7 Relatie AO/IC (BIV) en logistiek

### Vragen

- A Bij logistieke processen kunnen twee deelprocessen worden onderscheiden. Welke zijn dit?
- B Wat wordt verstaan onder workflowmanagement?
- C Wat wordt verstaan onder e-finance?
- D Wat wordt verstaan onder het COSO-model? Beschrijf kort de historie.

### Cases

\*Het is van essentieel belang dat je vooraf het webmateriaal bestudeert over het PBI- en het COSO-model (zie het document 'Belangrijke modellen binnen de administratieve organisatie' op de website) om de vragen goed te kunnen beantwoorden.

#### **The Summit in Bakery**

The Summit in Bakery is een topbakkerij met het label *Best Bakers in Town*. Naast brood worden verschillende soorten gebak geproduceerd. 80% van de afzet betreft leveringen aan de supermarktbranche. De overige leveringen vinden voornamelijk plaats aan grote bedrijfskantines, sportverenigingen en marktkramen.

Hoewel er een grote vaste afzet is, kent de afzet wel een seizoenspatroon. In de zomerperiode wordt er bijvoorbeeld meer kleinbrood verkocht (zoals croissantjes, kaiserbroodjes en bolletjes) en voor de kerst wordt veel speciaal brood geproduceerd (zoals kerststollen en kerstbroden. Af en toe komen er bijzondere orders binnen waarbij specifiek op wens van de klant wordt geproduceerd. Zo is er het afgelopen jaar een grote order binnengekomen van supermarktketen Quadrant voor taarten in de vorm van een Q vanwege het 25-jarig jubileum.

The Summit in Bakery heeft een tweehoofdige directie bestaande uit een algemeen directeur en een directeur productie. De algemeen directeur houdt zich behalve met de algemene zaken (waaronder financiën, administratie en personeelszaken) bezig met de verkoop. De directeur productie is verantwoordelijk voor de productie, maar geeft ook leiding aan de inkopers.

De productie vindt volledig in eigen beheer plaats en alle grondstoffen worden in Nederland ingekocht. De productie vindt plaats via een automatische productielijn en het afbakken gebeurt in verschillende ovens. De productie wordt deels als voorraad in de vriescel opgeslagen en deels direct afgeleverd.

#### **Inkoop**

Voor de grondstoffen die in grote hoeveelheden worden afgenomen, worden inkoopcontracten op jaarbasis met leveranciers afgesloten. In deze contracten zijn staffelkortingen opgenomen. In enkele contracten is ook een boeteclausule opgenomen, die bepaalt dat

een boete moet worden betaald indien niet de gehele contracthoeveelheid op jaarbasis wordt afgenomen. The Summit in Bakery ontvangt van de meelleverancier jaarlijks een omzetbonus, die gebaseerd is op de afgenomen hoeveelheid meel.

### **Verkoop**

Verkoop kan plaatsvinden op basis van contracten met afnemers, maar ook op basis van individuele bestellingen. Binnen contracten worden specifieke prijsafspraken gemaakt door de verkopers (die hierbij aanzienlijke kortingen geven op de vaste prijs). De klanten die (zonder contract) een individuele bestelling plaatsen betalen hiervoor de vaste prijs. Deze individuele bestellingen komen binnen per fax of per e-mail bij de verkoopmedewerkers. Facturering vindt plaats per levering.

### **Administratie**

De administrateur verzorgt (met hulp van een assistent) zowel de financiële administratie als de salarisadministratie. Onder de financiële administratie vallen naast de grootboekadministratie ook de debiteurenadministratie, crediteurenadministratie en voorraadadministratie. De administrateur is tevens verantwoordelijk voor de HACCP. De HACCP heeft betrekking op alle zaken die gedurende het productieproces een mogelijk risico zouden kunnen vormen voor het veroorzaken van voedselvergiftiging. Er worden verschillende kritische punten in het productieproces vastgesteld waarbij maatregelen worden genomen om het risico zo veel mogelijk te beperken. De HACCP wordt vaak als eis gesteld door afnemers om de kwaliteit van de producten te waarborgen en gezondheidsrisico's te beheersen.

### **Productie**

Het hoofd productie geeft leiding aan de planner en een aantal productiemedewerkers. De planner verzorgt de planning van de binnengekomen individuele bestellingen en de lopende contracten. In rustige perioden wordt de overcapaciteit benut om extra producten te maken voor in de vriezers. De productiemedewerkers verzorgen op basis van de planning de productie.

Indien noodzakelijk huurt men extern productiemedewerkers in om pieken in de productie op te vangen. Hiervoor maakt men gebruik van gespecialiseerde uitzendbureaus. De afdeling Productie houdt zich behalve met het bereiden van de producten ook bezig met het inpakken daarvan. Bij het inpakken worden de goederen eventueel gelabeld voor de afnemers.

De productie op voorraad wordt in de vriescel opgeslagen. De orders van de afnemers worden samengesteld uit verse productie en vriesvoorraad. De aan de afnemers te leveren producten worden in een aparte ruimte voor de transporteur gereed gezet. Als de producten buiten de openingstijden worden opgehaald krijgt de transporteur een sleutel van deze af te sluiten ruimte.

## Leveringen

Voor de leveringen van de producten maakt The Summit in Bakery gebruik van de diensten van een naastgelegen transporteur. De afdeling Planning geeft voor 16.00 uur de hoeveelheid karren door die geleverd moeten worden op de verschillende locaties en de externe transporteur draagt zorg voor levering.

- 1 Uit welke acht componenten bestaat Enterprise Risk Management volgens COSO-ERM?
- 2 Geef per component een korte beschrijving.
- 3 Geef van onderstaande activiteiten aan tot welke component binnen COSO-ERM zij kunnen worden gerekend:
  - a beoordeling van de integriteit van de leiding van de verschillende afdelingen;
  - b rapporteren van de uitkomsten uit de verschillenanalyse aan de directie;
  - c beoordelen van de aanwezige taakverdelingen binnen de organisatie;
  - d uitvoeren van inventarisatie van de voorraden in de vriescel en de voorraden grondstoffen;
  - e inventariseren van de aanwezige risico's;
  - f bepalen van een strategie om de aanwezige risico's te beheersen;
  - g doorvoeren van controletechnische functiescheiding;
  - h analyse van de uitkomsten van de interne controle en waar nodig bijsturen in de organisatie;
  - i beschikbaarheid van relevante gegevens.

## ***Apotheek Goed en Snel***

Apotheek Goed en Snel is gevestigd te Hengelo. De apotheek is volgesorteerd, dat wil zeggen dat er een ruim assortiment wordt verkocht dat naast medicijnen farmaceutische artikelen omvat en cosmetica.

Klanten kunnen ook via de website van Goed en Snel producten bestellen. Uiteraard geldt dit niet voor medicijnen die op recept door de huisarts worden voorgeschreven.

De apotheek is op werkdagen negen uur per dag open. Medicijnen dienen in de regel binnen twaalf uur na bestelling te worden afgeleverd en medicijnen op recept van de huisarts zelfs binnen vier uur. In het weekend is de apotheek geopend tussen 11.00 en 12.00 op zaterdag en tussen 16.00 en 17.00 op zondag. Om de week is de apotheek ook 's nachts open op werkdagen.

- 1 Wat is bij apotheken een van de belangrijkste aandachtspunten?
- 2 Noem nog vier andere aandachtspunten die bij het leveren van medicijnen en farmaceutische artikelen een rol spelen.
- 3 Concretiseer de materiaalmanagementfunctie en de distributiemanagementfunctie binnen apotheek Goed en Snel.
- 4 Welke voordelen heeft het bestellen van producten via de website voor zowel de klant als de apotheek?

### **Quick Food Express**

Quick Food Express is een fastfoodrestaurant in Apeldoorn dat zich heeft gespecialiseerd in het snel, voordelig en kwaliteitsbewust maken en uitleveren van allerlei soorten fast-food. Naast vleesproducten worden eveneens visspecialiteiten gemaakt.

De grondstoffen (vlees en vis) worden ingekocht van vaste leveranciers in Zwolle (vlees) en Elburg (vis). Bij hoeveelheden boven 100 kg per week aan vlees en vis worden kwantumkortingen tot maximaal 5% verleend.

Er wordt gebruikgemaakt van bezorgauto's en scooters die in een straal van tien kilometer de verschillende bestellingen bezorgen.

Klanten kunnen via de website of telefonisch hun bestellingen opgeven en worden dan zo snel mogelijk bediend. Afhalen is ook mogelijk, maar de meeste bestellingen (80%) worden bezorgd.

Bij afname van € 50,- of meer wordt gratis een fles wijn (winkelwaarde van € 7,50) afgegeven. Via de website kan van tevoren het wijnmerk worden gekozen (gelimiteerd aanbod).

- 1 Beschrijf de verschillende risico's waar Quick Food Express mee kan worden geconfronteerd.
- 2 Welke kostenvoordelen kunnen worden behaald door het zich toeleggen op het bezorgen van maaltijden?
- 3 Wat is een belangrijk attentiepunt voor Quick Food Express als wordt gelet op een mogelijke verstoring van boekhoudkundige verbanden?
- 4 Som vijf prestatie-indicatoren op voor Quick Food Express.

### **Waardevast**

In detailhandelzaak Waardevast te Venlo met twintig personeelsleden is, naast de winkelkas, een kleine kas in gebruik. De eigenaar heeft de administrateur bevoegdheid gegeven tot het verrichten van betalingen tot maximaal € 200,-. Van elke verrichte uitgave dient de administrateur een bewijsstuk te overleggen.

Uit de kleine kas worden door de administrateur weleens voorschotten aan personeelsleden verstrekt, die doorgaans weer snel worden terugbetaald. Het betreffende personeelslid tekent dan een bewijsstuk waarin hij verklaart een bedrag als voorschot te hebben ontvangen. Bij het terugbetalen door het personeelslid wordt dit bewijsstuk weer vernietigd. Omdat de verstrekking en de terugbetaling van het voorschot zich meestal in dezelfde maand afspelen, vindt de administrateur het niet nodig deze ingaande en uitgaande geldstroom van dezelfde grootte in het kasboek vast te leggen. Bij een kascontrole door de eigenaar wordt het bewijsstuk van het verstrekte voorschot bij het geld geteld.

Een van de werknemers, aan wie de administrateur een voorschot van € 200,- heeft verstrekt, heeft enige weken geleden ontslag genomen. Deze man is niet meer in loondienst van Waardevast; zijn adres kan niet meer achterhaald worden.

De kleine kas wordt per maand afgesloten. De eigenaar heeft er een gewoonte van gemaakt deze kas na afloop van een maand te controleren. Bij die controle geeft hij aandacht aan de volgende zaken:

- tellingen in het kasboek nagaan
- de aanwezigheid en deugdelijkheid van de bewijsstukken nagaan
- nagaan of de bewijsstukken doorlopend genummerd zijn
- het kassaldo vergelijken met het aanwezige kasgeld

Het aantal kasstukken van de kleine kas bedraagt 500 per jaar.

- 1 Wie vervult bij de kleine kas in de geschetste situatie achtereenvolgens:
  - a de beschikkende functie?
  - b de bewarende functie?
  - c de registrerende functie?
  - d de controlerende functie?
- 2 Deze onderneming maakt aan het eind van iedere maand een balans en resultatenrekening. Hierbij wordt elke collectieve grootboekrekening gespecificeerd. Indien de administrateur zowel de verstrekking als de ontvangst van het voorschot onmiddellijk in het kasboek had verantwoord en hierbij de collectieve grootboekrekening Voorschotten Personeel gebruikt had, was dan het verlies van € 200,- te voorkomen geweest? Betrek bij het antwoord het begrip 'tijdigheid van de informatie'.
- 3 Welke procedure is niet gevolgd bij het ontslag van het personeelslid dat verzuimd heeft de € 200,- terug te betalen?
- 4 Waarom moeten de kasbewijzen doorlopend genummerd zijn?

## 8 Het productieproces

### Vragen

- A Hoe kan een onderneming total quality control in de praktijk realiseren?
- B Via welke verbanden binnen de goederenbeweging (BETA-formule) kan het verband in de grondstofbeweging worden gecontroleerd?
- C Beschrijf de twee methoden die kunnen worden gebruikt om het grondstoffenverbruik te bepalen?

### Cases

#### **Naar Grote Hoogte**

Naar Grote Hoogte is een Nederlandse fabrikant van mountainbikes. Er werken honderd personeelsleden in de volgende afdelingen (tussen haakjes staat het aantal personeelsleden):

- Directie (3)
- Inkoop (6)
- Fabricage (56)
- Kwaliteitscontrole (4)
- Bedrijfsbureau (6)
- Magazijn Gereed Product (5)
- Verkoop (8)
- Research en development (6)
- Administratie en automatisering (6)

#### **Inkoop**

De inkoop van onderdelen voor de fabricage van mountainbikes gebeurt in zowel binnen- als buitenland. Jaarlijks in het najaar voert Naar Grote Hoogte met geselecteerde leveranciers contractbesprekingen teneinde omvang en prijzen voor het komende jaar vast te leggen. Naar Grote Hoogte verplicht zich contractueel tot een bepaalde minimumafname in ruil voor zeer scherpe inkooprijzen. Indien de minimumafname echter niet bereikt wordt, moet Naar Grote Hoogte een behoorlijke boete betalen. De directie wil de voorraad van onderdelen zo laag mogelijk houden en streeft naar levering Just In Time (JIT) door de leveranciers. Bij de selectie van leveranciers wordt hiermee zo veel mogelijk rekening gehouden.

#### **Fabricage**

Naar Grote Hoogte produceert mountainbikes in drie varianten, te weten: basic, luxe en professional. De fabricage vindt plaats in een grote fabriekshal, waarbij de teams van het productiepersoneel verantwoordelijk zijn voor één bepaalde fase van het productieproces: vervaardigen frame in diverse kwaliteitsniveaus, aanbrenge versnellingen en remmen,



zadels, pedalen, eventuele extra's (bij luxe en professional typen) en spuiten. Als laatste worden de wielen inclusief banden gemonteerd en vindt een over-all kwaliteitscontrole plaats, inclusief proefrit. Het bedrijfsbureau bepaalt dagelijks de productieplanning voor de eerstkomende dagen, waarbij het aangeeft welke typen mountainbikes op welke dag geproduceerd zullen worden.

### **Verkoop**

De mountainbikes van Naar Grote Hoogte worden over de hele wereld verkocht. Het bedrijf heeft daartoe in vrijwel elk continent een contract afgesloten met een importeur. Deze zorgt voor de distributie naar de dealers. Naar Grote Hoogte hanteert vaste catalogusprijzen die elk jaar worden herzien. Importeurs kunnen van deze prijzen afwijken indien omstandigheden op het betreffende continent daartoe aanleiding geven. Dit gebeurt echter alleen na uitdrukkelijke toestemming van de directie.

### **Research en development**

Het behoort tot de bedrijfsfilosofie van Naar Grote Hoogte dat zijn mountainbikes als de veiligste op de markt worden gezien. In dit kader heeft de directie een aantal jaren geleden geopperd dat wielercrosses met mountainbikes bij uitstek geschikt zijn om deze doelstellingen effectief na te streven. Continu wordt ernaar gestreefd om de mountainbikes nog veiliger te maken en de rijcapaciteiten te optimaliseren. Hiervoor is een speciaal projectteam in het leven geroepen.

- 1 Welke typologie is te onderkennen bij Naar Grote Hoogte?
- 2 Geef voor elke afdeling van Naar Grote Hoogte de functie aan in het kader van de controletechnische functiescheiding. Maak daarbij een keuze uit de volgende functies: beschikken, bewaren, controleren, registreren en uitvoeren.
- 3 Levering Just In Time (JIT) stelt eisen aan de toeleverancier. Op welke wijze kan de directie vaststellen dat JIT-leveranciers aan hun verplichtingen voldoen?
- 4 Door het zo veel mogelijk invoeren van JIT is de vraag naar geavanceerde ICT-toepassingen toegenomen. De directie wil een standaard JIT-pakket kopen dat ook in de auto-industrie gebruikt wordt. Noem drie voorwaarden waaronder dit een goede keuze zou zijn. Motiveer het antwoord.
- 5 Zou het JIT-pakket een geïntegreerd pakket moeten zijn of niet? Motiveer het antwoord.
- 6 Zou Naar Grote Hoogte zelf een applicatie moeten ontwikkelen, mede gezien de specifieke markt en gebruik van technologieën? Motiveer het antwoord.
- 7 Geef een analyse van de informatie die het bedrijfsbureau nodig heeft om dagelijks te bepalen welke mountainbikes geproduceerd gaan worden.
- 8 Omdat de inkoop van onderdelen onder meer in het buitenland plaatsvindt loopt Naar Grote Hoogte valutarisico. Wat wordt verstaan onder een valutarisico? En hoe kan een valutarisico worden beheerst?
- 9 De directie overweegt de invoering van de balanced scorecard. Geef bij de onderdelen financiën, interne processen, cliënten en innovatie drie items die kunnen dienen als meetbare prestatie-indicatoren.

### ***Van Raam tot Deur***

Van Raam tot Deur is een timmerfabriek die zich bezighoudt met de productie van ramen, kozijnen, trappen en hekwerken. De productie geschiedt op voorraad. Het eindproduct wordt gewaardeerd tegen standaardkostprijs. De producten worden vervaardigd van verschillende soorten hout. Elk product komt voor in een veelheid van maten. De producten worden in natuurlijke staat afgeleverd.

Onder de directeur ressorteren de volgende afdelingen:

- Inkoop
- Bedrijfsbureau
- Productie
- Verkoop
- Magazijnen
- Informatievoorziening

### **Inkoop**

Het hout wordt ingekocht in dikke planken van een standaardafmeting. De prijzen per soort hout verschillen substantieel.

### **Bedrijfsbureau**

Op basis van de verkregen orders plant het Bedrijfsbureau de werkopdrachten, waarbij vooral wordt gelet op de bezetting van de zaagmachines. Het Bedrijfsbureau is tevens verantwoordelijk voor de controle op de te hanteren normen en de voortgang van de productie.

### **Productie**

De productie bestaat uit het op maat zagen van de planken in stukken met de gewenste lengte, dikte en breedte. Hierbij wordt gebruikgemaakt van dure zaagmachines. Het zaagafval heeft geen waarde. Voorts omvat de productie het bewerken van de gezaagde stukken houten (schaven, pasklaar maken en afwerken) en het monteren van de verschillende onderdelen tot het gewenste eindproduct. Het hoofd van de afdeling Productie verantwoordt de benodigde informatie-elementen in een productierapport.

### **Verkoop**

De verkoop vindt plaats aan aannemers. Soms worden grote hoeveelheden identieke ramen en kozijnen verkocht, die in gedeelten worden afgeleverd. In dat geval is sprake van facturering in termijnen (bij opdracht, bij eerste levering en voordat de totale order wordt afgeleverd).

### **Magazijnen**

De magazijnen voor opslag van dikke planken – de grondstof –, gezaagde stukken hout en eindproducten.

## **Informatievoorziening**

Ten behoeve van de informatievoorziening beschikt Van Raam tot Deur over een computersysteem met intra- en internetverbinding en webapplicaties die de fabriek de mogelijkheid geven om e-commerceactiviteiten te verrichten met klanten en leveranciers.

- 1 Geef in hoofdlijnen de fasen weer van het inkoopproces bij deze onderneming.
- 2 Geef in hoofdlijnen de fasen weer van het verkoopproces bij deze onderneming.
- 3 Geef aan wat het begrip voorfacturering inhoudt.
- 4 Geef aan wat het begrip nafacturering inhoudt.
- 5 Aan welke voorwaarden moet een bedrijf voldoen om voorfacturering te kunnen toepassen?
- 6 Wat houden de begrippen partieel roulerend inventariseren en integraal inventariseren in?
- 7 Hoe zal de administratie van Van Raam tot Deur de voorraad dikke planken, gezaagde stukken en eindproducten inventariseren? Motiveer het antwoord.
- 8 De directie van Van Raam tot Deur overweegt om te gaan verkopen aan particulieren (op zaterdagochtend in een afgescheiden verkoopruimte). Alle verkopen zullen worden afgerekend via een kasregister (contant en pinnen). Men overweegt daarbij een point of sale-systeem (POS) te gaan gebruiken. Geef aan wat een point of sale-systeem inhoudt.
- 9 Noem vijf standaard kasprocedures.
- 10 Geef aan wat bij Van Raam tot Deur de begrippen shoptime en jobtime inhouden en zet deze begrippen in formulevorm.
- 11 Noem vier taken van het bedrijfsbureau.
- 12 Geef de typologie van Van Raam tot Deur.

## **Dekgraag**

Dakdekkersbedrijf Dekgraag te Hilversum houdt zich bezig met het leggen van allerlei soorten dakbedekkingen. Eveneens worden dakgoten aangebracht, zowel van kunststof als van zink of koper, inclusief waterafvoerpijpen. Het bedrijf schrijft in op projecten die openbaar worden aanbesteed en probeert opdrachten te verkrijgen door zeer scherp te calculeren. De onderneming heeft een goede naam en bezit een keurmerk dat afkomstig is van het Garantiefonds Bouwnijverheid.

- 1 Geef een globale beschrijving van de offerteprocedure van Dekgraag. Let hierbij vooral op doorslaggevende factoren die voor het verkrijgen van de opdracht relevant zijn.

### **Andere Koek**

Koekfabriek Andere Koek is gevestigd te Groningen. Het bedrijf produceert reeds vanaf het begin van de jaren dertig heerlijke ontbijtkoek die wereldwijd wordt verkocht. Het Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor het voorbereiden en plannen van de verschillende productieprocessen, alsmede voor het berekenen van de vaste en variabele kosten. De directie heeft het voornemen om de koek te gaan leveren aan India. Hiervoor is wel een uitgebreide reclamecampagne noodzakelijk en moeten folders worden gemaakt in het Engels en het Hindi.

Ook zullen nauwe contacten moeten worden onderhouden met rederijen en transportbedrijven die verantwoordelijk zullen zijn voor het vervoer overzee en over land naar India.

- 1 Som de verschillende stappen op die bij de productie van koek moeten plaatsvinden.
- 2 Geef het verband weer in de grondstofbeweging van Andere Koek.
- 3 Waarop moet speciaal worden gelet bij het produceren en vervoeren van de koek naar een nieuw afzetgebied zoals India?
- 4 Som een vijftal kritische prestatie-indicatoren op die voor de directie van Andere Koek van belang zijn.

### **Waterdicht**

Waterdicht is een installatiebedrijf in Dieren. De werkzaamheden omvatten het installeren van cv's, vloerverwarming, badkamerinrichtingen, keukens en andere voorzieningen in en om de woning.

De directie is voornemens om over te gaan op een webbased opdrachtensysteem, naast het gebruikelijke systeem van telefonische opdrachten. De voordelen van het systeem zijn:

- snellere afhandeling van klantvragen
- betere bezettingsplanning van (onderhouds)monteurs
- betere routing van uit te voeren werkzaamheden door file-informatie via de routenavigatie

Waterdicht besteedt bepaalde werkzaamheden uit aan andere installatiebedrijven indien er sprake is van topdrukke. Dit gebeurt mede om de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden te kunnen garanderen.

- 1 Welke nadelen kunnen verbonden zijn aan een webbased opdrachtensysteem?
- 2 Bij Waterdicht wordt veel belang gehecht aan doelmatigheidscontrole. Wat omvat een doelmatigheidscontrole? Waar zou bij dit bedrijf in het bijzonder naar moeten worden gekeken?
- 3 Welke nadelen zijn verbonden aan het uitbesteden van werkzaamheden aan andere installatiebedrijven?

## 9 Seriestuk- en stukproductie

### Vragen

- A Met welke vier factoren dient rekening te worden gehouden bij de productievoorbereiding van seriestuk- en/of stukproductie?
- B In de logistieke literatuur wordt bij productie op voorraad het begrip KOOP gehanteerd. Wat houdt dit begrip in?
- C Wat houdt het begrip KOOP 5 in? Geef een concreet voorbeeld van een KOOP 5-situatie.
- D Wat is de bedoeling van ordergewijze nacalculatie?

### Cases

#### Typologieën

Geef zo gedetailleerd mogelijk aan tot welke typologie de volgende ondernemingen behoren.

- a Suiker produceert kristalsuiker in grote hoeveelheden voor de binnenlandse markt.
- b Bouwbedrijf Beter Werk produceert allerlei soorten woningen, inclusief vakantiebungalows in diverse prijsklassen.
- c Fast Food produceert kant-en-klaarmaaltijden die door een aantal luchtvaartmaatschappijen worden afgenomen en aan passagiers worden verstrekt.
- d High Flight produceert liften voor bedrijven en instellingen.
- e Strukkon produceert treinwagons voor personenvervoer.
- f Music-tech vervaardigt speciaal aangepaste apparatuur voor geluidsstudio's van radiostations, zieken- en verpleeghuizen, instellingen voor geestelijke gezondheidszorg enzovoort.
- g Hi-tech-route produceert standaard aluminium spoilers voor personenauto's.
- h Roll-on-roll-off produceert rolstoelen in diverse modellen, waarmee in ziekenhuizen de patiënten kunnen worden vervoerd.

#### Meufab

Meufab te Wijk in Aalburg produceert bankstellen, tafels en stoelen volgens standaard-specificaties. De verkoop vindt plaats door eigen winkels die overal in het land zijn gevestigd. De communicatie tussen de diverse winkels vindt plaats via een intranet, genaamd 'Intervision', waarbij online inzicht wordt verkregen in elkaars voorraden aan grondstoffen, halffabricaten en eindproducten.

Het transport wordt uitbesteed aan een vast transportbedrijf.

Het productieproces is seriegewijs ingericht. Het productieproces wordt aangestuurd door een geautomatiseerd planningssysteem, 'Autoplansys' genaamd.

Het bedrijf heeft op dit moment geen afdoende afzuigstelsel voor het opvangen en afvoeren van spaanplaatstofdeeltjes van de houtbewerking, maar overweegt om dit wel aan te schaffen.

- 1 Welke typologie is van toepassing op Meufab?
- 2 Wat kunnen belangrijke overwegingen zijn om te investeren in een intranet (hier: Intervention)?
- 3 Wat is een belangrijke voorwaarde om dit systeem succesvol in te kunnen voeren?
- 4 Wat kunnen overwegingen zijn om te investeren in een afzuigstelsel?
- 5 Zijn er AO-consequenties verbonden aan het gebruik van die apparatuur? Motiveer het antwoord.

De ervaring leert dat de klanten steeds meer inspraak willen hebben bij de productie en afwerking van de meubelen. Klanten willen een meubel dat past bij hun wensen/eisen. In dit verband denkt de directie steeds meer aan het verschuiven van het KOOP (klantorderontkoppelpunt).

- 6 Wat wordt bedoeld met het KOOP?
- 7 Wat zijn de AO-consequenties van het naar voren brengen van het KOOP?

### **Hik Hop**

Hik Hop is een bierbrouwerij in Zevenaar. Er wordt uitsluitend pils geproduceerd van hoge gisting in flesjes van 30 cl. In het productieproces wordt een aantal grondstoffen gebruikt, waaronder gist die in blokken van 50 kg in de productiehal is opgeslagen. De inkoopprijs van gist is aan sterke schommelingen onderhevig.

De productiehal is op dit moment slecht geïsoleerd en regelmatig is er sprake van vochtvorming, waardoor de kwaliteit van de grondstoffen, zoals hop en gist, aan schommelingen onderhevig is.

Bovendien is er sterke concurrentie van fabrieken in de omgeving, die fors hebben geïnvesteerd in snelle, efficiënte en milieuvriendelijke productiesystemen. Ook de werving van personeel is bij de concurrenten uiterst efficiënt opgezet. Men werkt met vakkundig en goedkoop personeel uit het buitenland (Polen en Hongarije) dat met een eigen transportbedrijf wordt gehaald en gebracht.

Het personeel van Hik Hop wordt periodiek onthaald op gratis barbecues en drank.

- 1 Welke typologie is van toepassing op bierbrouwerij Hik Hop?
- 2 Is er ten aanzien van gist sprake van een open of een gesloten magazijn? Is er sprake van een groot risico met betrekking tot de opslag van gist?
- 3 Een van de aandachtspunten voor de directie is de sterke schommeling van de inkoopprijs van gist. Noem nog drie andere aandachtspunten die voor de directie relevant zijn, mede gelet op de sterke concurrentie van collega-brouwers.
- 4 Wat kan de directie van Hik Hop doen om prijsschommelingen bij de inkoop van gist op termijn zo veel mogelijk te beperken?

# 10 De administratieve organisatie van projecten

## Vragen

- A Wat is de reden om over te stappen van afdelingswijze naar een projectmatige manier van werken?
- B Welke drie zaken moeten van tevoren worden ingeschat om een goede projectplanning te kunnen maken?
- C Aan welke zaken dient aandacht te worden besteed in het kader van de projectfinanciering?
- D Wat houdt het 'belang van zorgvuldigheid' concreet in? Wat leert het voorbeeld van Grontmij naar de milieueffecten van een zuiveringsinstallatie ons?

## Cases

### **Camping Zon en Zee**

De gemeente Zandvoort overweegt op basis van de uitkomsten van een uitgebreid marktonderzoek dat in 2011 heeft plaatsgevonden, in 2012 een begin te maken met het aanbesteden van de realisatie van een camping, Zon en Zee genaamd, op ca. 500 meter van de kustlijn.

Het terrein, dat eigendom is van de gemeente, omvat ca. 4 ha, waarop maximaal 100 caravans en 100 tenten mogen komen te staan.

Via een open inschrijving mogen investeerders een offerte uitbrengen voor de aanleg en realisatie van de verschillende voorzieningen, waaronder grondverzet, aanleg van rioleering, gas en elektra, sanitaire voorzieningen, een slechtweeraanpak, een midgetgolfbaan en een kampwinkel. De gemeente Zandvoort heeft vijf gegadigden aangeschreven om binnen een termijn van twee maanden een offerte uit te brengen.

Op basis van een nauwkeurige selectie van de binnengekomen offertes zal de gemeente Zandvoort beslissen met welke gegadigde voor de realisatie van de camping in zee wordt gegaan.

- 1 Geef aan welke stappen er achtereenvolgens dienen te worden genomen door de vijf gegadigden bij het uitbrengen van de gevraagde offerte.
- 2 Som een aantal belangrijke kostencomponenten op die in het investeringsbudget voor de aanleg van de camping moeten worden opgenomen.
- 3 Met welke belangrijke kwantitatieve en kwalitatieve factoren dient de gemeente Zandvoort bij het beoordelen van de verschillende offertes rekening te houden?
- 4 Som de verschillende risico's op waarmee zowel de gemeente als de investeerder bij de aanleg van de camping kan worden geconfronteerd.
- 5 Welke exploitatiemogelijkheden zijn er na realisatie van de camping? Denk hierbij onder meer aan de eigendomsverhouding tussen de grond en de opstallen.

## **Fixing**

Bouwbedrijf Fixing te Rotterdam is door de gemeente Rotterdam uitgenodigd om in te schrijven op een project voor de aanleg van een spoortunnel onder de Oude Maas.

De directie heeft de planning van de uit te voeren werkzaamheden uitbesteed aan een projectontwikkelingsmaatschappij. De bouwtijd is vooraf gemaximeerd op drie jaar na de start van het project. Eventuele overschrijding van deze termijn komt volledig voor rekening van het bouwbedrijf.

De bouwsom is vastgesteld op 35 miljoen euro, inclusief btw (aangenomen werk).

- 1 Indien de gemeente Rotterdam zou kiezen voor een regieopdracht, wat was dan het verschil met de opdracht waarvoor nu wordt gekozen? Wat is het risico voor de aanbiedingsprijs van andere (regie)opdrachten van Fixing indien er aangenomen werken in uitvoering zijn?
- 2 Beschrijf de achtereenvolgende fasen in het bouwproject (van voorbereiding t/m uitvoering van de werkzaamheden) aan de hand van de PDCA-cyclus.
- 3 Welke constraints kunnen zich voordoen bij zowel de voorbereiding van de uitvoering als bij de uitvoering van de werkzaamheden zelf?
- 4 Speelt wet- en regelgeving (compliance) ook een rol bij de uitvoering? Licht het antwoord toe.

## **Health-care**

Health-care te Alkmaar is gespecialiseerd in onderzoek naar en implementatie van ERP-software binnen ziekenhuizen en andere zorginstellingen. Bij het onderzoek naar de verschillende toepassingsmogelijkheden van deze systemen wordt een projectteam samengesteld, bestaande uit:

- een projectmanager
- een projectcontroller
- twee senior adviseurs
- drie projectmedewerkers
- twee IT-specialisten

Op basis van interviews met medewerkers op verschillende niveaus binnen de instellingen over de werkwijze en de onderlinge communicatie wordt een projectplan ontworpen, met daaraan gekoppeld een tijdsplan voor invoering van de verschillende onderdelen van de software. Besluiten worden pas genomen na zorgvuldige afweging van diverse alternatieven. In overleg met de directie van de instellingen wordt een definitieve keuze gemaakt voor invoering van het nieuwe softwaresysteem.

- 1 Met welke specifieke risico's zal Health-care bij zowel onderzoek als implementatie van een gekozen softwarepakket rekening moeten houden?
- 2 Wat is het verschil in werkzaamheden en verantwoordelijkheden van een projectmanager – zoals bij Health-care – enerzijds en een afdelingsmanager bij een zorginstelling anderzijds?



- 3 Geef zes prestatie-indicatoren die voor de directie van een ziekenhuis of zorginstelling van belang zijn.

### **Masters in Changemanagement**

Masters in Changemanagement is een commercieel adviesbureau dat op diverse terreinen consultancyactiviteiten uitvoert. De consultancyactiviteiten betreffen de advisering van het management, organisatieadvies – waarbij het accent ligt op verandermanagement (*change management*) in organisaties – en de ondersteuning bij de implementatie van automatiseringsprojecten. De activiteiten vinden plaats vanuit een drietal vestigingen, waarvan één als hoofdvestiging wordt aangemerkt. Elke opdracht wordt beschouwd als een zelfstandig project. De projectteams wisselen telkens van samenstelling, afhankelijk van de kennisgebieden per consultant.

### **Organisatie**

Masters in Changemanagement telt de volgende afdelingen en functionarissen, verdeeld over de vestigingen (tussen haakjes staat het aantal personeelsleden):

- hoofddirectie (bestaande uit de 3 vestigingsdirecteuren)
- directiesecretariaat (3)
- projectmanagers (15)
- consultants (80)
- administratie (4, van wie 1 salarisadministrateur)
- hrm (2)
- algemeen secretariaat en administratieve ondersteuning (8)
- personeelsplanning (1)
- ICT (2)

De vestigingen worden geleid door een vestigingsdirecteur. Gezamenlijk zijn de vestigingsdirecteuren als directie verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van Masters in Changemanagement. Op de hoofdvestiging zijn de stafafdelingen gevestigd waaronder de administratie, personeelszaken, personeelsplanning en automatisering.

De vestigingsdirecteuren zijn verantwoordelijk voor de resultaten op hun projecten en zijn de aanspreekpunten voor de klanten. De projectmanagers en consultants zijn over de vestigingen heen werkzaam in projectgroepen. Zij worden ondersteund door een secretariaat per vestiging. Het bedrijf is in verregaande mate geautomatiseerd. Via groupware op pc's, laptops, smartphones en een server met inbelfaciliteiten wordt gewerkt met digitale dossiers en worden plannings, agenda's en urenverantwoordingen geautomatiseerd bijgehouden. De volgende applicaties zijn beschikbaar:

- urenregistratie en -verantwoording
- customerservice
- projectenbeheer
- financiële administratie
- facturering
- kantoorapplicaties voor tekstverwerking, spreadsheets, intranet, internet en e-mail

De software is ingekocht bij een externe leverancier.

### **Adviesopdrachten en overige activiteiten**

Verzoeken voor offertes komen binnen via acquisitie door directieleden en projectmanagers of rechtstreeks van cliënten. Na de vaststelling van de opdracht door de directeur/manager met de potentiële cliënt wordt een offerte uitgebracht. Offertes worden getekend door een van de directieleden. Ze bevatten een beschrijving van de te verrichten werkzaamheden, een raming van het aantal uren per functieklassse en de tarieven per functieklassse. Meerwerk komt vaak voor doordat werkzaamheden uitgebreid worden gedurende de looptijd van het project. De gereden kilometers van en naar de opdrachtgever worden separaat, tegen een tarief per kilometer, aan de opdrachtgever in rekening gebracht.

Bijkomende kosten betreffen in het uurtarief van de consultants. Bij implementatieopdrachten van automatiseringspakketten wordt de software gekocht door de klant bij de softwareleverancier. Door de desbetreffende directeur wordt per gegunde opdracht een projectmanager aangewezen die verantwoordelijk is voor de uitvoering en de facturering van de opdrachten conform de geoffreerde condities. De projectmanager factureert per week op basis van de bestede uren en de contractueel afgesproken tarieven. Meerwerk wordt apart in rekening gebracht. De werkzaamheden worden uitgevoerd door projectteams bestaande uit een aantal consultants onder aansturing van de aangewezen projectmanager. Er wordt geregeld overgewerkt als een opdracht niet tijdig gereed dreigt te komen. De planning van de consultants voor de projecten vindt plaats in onderling overleg tussen de projectmanagers. Knelpunten worden voorgelegd aan de vestigingsdirecteur. Deze directeur besluit eventueel na overleg met personeelsplanning en andere directieleden over de uiteindelijke inzet van de desbetreffende consultants. Zij moeten elke week per opdracht de gemaakte uren verantwoorden en reiskosten declareren. Met behulp van laptops kunnen zij inbellen en de gegevens naar het hoofdkantoor zenden.

De adviesrapporten en implementatieverslagen worden onder de verantwoordelijkheid van de verantwoordelijke directeur uitgebracht. De adviesrapporten worden door de desbetreffende vestigingsdirecteur en projectmanager getekend.

### **Hrm**

De afdeling Hrm is belast met de aanname van personeel, loopbaanbegeleiding en het coördineren van de uitvoering van het door de directie vastgestelde carrièrebeleid. Nieuwe personeelsleden krijgen bij indiensttreding een laptop met de benodigde software. Alle personeelsleden declareren hun zakelijke kilometers tegelijk met het overzenden van de wekelijkse urenstaten. Op de administratie houdt één persoon zich bezig met de salarisadministratie.

- 1 Hoe kan Masters in Changemanagement worden getypeerd?
- 2 Noem een viertal attentiepunten met betrekking hierop.
- 3 Werk de randvoorwaarde controletechnische functiescheiding uit voor Masters in Changemanagement.

- 4 Noem de verbandscontroles met betrekking tot opbrengstverantwoording en geef hierbij de Soll-positie aan.
- 5 Beschrijf de relevante informatiebehoefte van de directie om deze beslissing te kunnen nemen. Maak hierbij gebruik van de vier perspectieven van de balanced scorecard.
- 6 Noem tien kritische prestatie-indicatoren voor de directie van Masters in Changemanagement.

# 11 Bedrijven met doorstroming van goederen

## Vragen

- A Geef de Soll-positie weer van restaurantontvangsten. Welke Ist-positie staat hiertegenover?
- B Wat is de essentie van de controle op en beheersing van het verkoopproces bij bedrijven die informatie of informatiediensten beschikbaar stellen?
- C Welke twee kenmerken hebben bedrijven die goederen leveren via 'vaste leidingen'? Geef van elk een voorbeeld.

## Cases

### Landmeting

Landmeting, gevestigd te Deventer, voert metingen uit voor de aanleg van infrastructuur (wegen, spoorlijnen, kanalen e.d.). Voor deze metingen is geavanceerde, zeer kostbare apparatuur noodzakelijk. Het personeel dat deze apparatuur bedient, moet een adequate opleiding hebben genoten. Het bedrijf verhuurt de apparatuur aan derden in de perioden dat het deze niet zelf gebruikt bij de uitvoering van meetopdrachten.

- 1 Wat valt voor Landmeting op te merken omtrent:
  - a investering in meetapparatuur?
  - b tarifiering van meetopdrachten en verhuur van apparatuur?
  - c planning van orders?

### Netwerk

Netwerk te Leiden heeft een aantal jaren geleden een computersysteem, bestaande uit apparatuur, netwerkvoorziening en programmatuur, aangeschaft. Inmiddels begint het systeem wat verouderd te raken omdat de functionele eisen van de gebruikers aanzienlijk hoger geworden zijn. Voordat men contact zoekt met een leverancier wil het management van Netwerk geadviseerd worden over de weg die zou moeten worden ingeslagen.

Clear Consultants in Leiderdorp maakt kans op de volgende opdracht van Netwerk: Onderzoek welke functionele informatiebehoefte bij de te onderscheiden processen/activiteiten bestaan. Clear Consultants besluit een offerte uit te brengen die gebaseerd is op een no-cure-no-pay-opdracht.

- 1 Geef een uitgebreide omschrijving van het begrip 'offerte'.
- 2 Clear Consultants krijgt de opdracht van Netwerk en brengt een offerte uit op basis van no cure no pay. Dit wordt ook wel aangeduid met de term 'resultaatverplichting'. Wat is de andere contractvorm die hiertegenover staat? Licht deze vorm toe.

- 3 Geef de procesfasen aan die moeten worden uitgevoerd tot aan het afsluiten van het project.

### **Outsourcing**

In een artikel in *Het Financieele Dagblad* van 28 november 2010, 'Outsourcing HRM neemt hoge vlucht', staat vermeld dat ruim de helft van de grote ondernemingen in Nederland zijn hrm-beleid uitbesteedt.

- 1 Waarom zouden bedrijven overgaan tot outsourcing?
- 2 Hoe kan worden voorkomen dat outsourcing synoniem wordt met 'out of control'?

Flex in Houten overweegt een SLA-manager aan te stellen om het beheer en de uitvoering van SLA's te verbeteren. Een van de argumenten om zo'n functionaris aan te stellen is de mogelijkheid om zelf de inhoud van SLA's te bepalen.

- 3 Geef voor- en tegenargumenten voor de aanstelling van een SLA-manager.

## 12 Bedrijven die ruimte beschikbaar stellen

### Vragen

- A Geef een voorbeeld van het werken met statuscodes met betrekking tot betalingen bij een verhuurbedrijf van woningen.
- B Welke twee varianten van quasigoederen kunnen worden onderscheiden en waarin verschillen zij van elkaar?

### Case

#### **Cultuurcentrum Alles in Een**

In het mooie coulissenlandschap van de Achterhoek is in Lichtenvoorde het Cultuurcentrum Alles in Een gevestigd.

#### **Zalen**

Het cultuurcentrum beschikt over een drietal zalen die verhuurd worden ten behoeve van vergaderingen, lezingen, bruiloften en andere feesten. De catering bij dergelijke evenementen wordt eveneens door het cultuurcentrum verzorgd. De bediening van de zalen staat onder directe leiding van het hoofd zalen. Naast de zaalhuur worden de geserveerde consumpties in rekening gebracht. Dit geschiedt achteraf aan de hand van het aantal geregistreerde verbruiken.

#### **Café**

Behalve de zalen is in het cultuurcentrum ook een café gevestigd. Vooral op zaterdag (de speeldag van de plaatselijke voetbalvereniging Longa) is het hier erg druk. In het café wordt voornamelijk drank verkocht en er is een kleine kaart met een beperkt assortiment 'uit de frituur'.

#### **Museum**

Een deel van het cultuurcentrum is ingericht als museum met een permanente tentoonstelling over de geschiedenis en cultuur van Lichtenvoorde. Deze wordt tweemaal per jaar aangevuld met exposities van lokale amateurschilders. De toegangskaarten voor het museum kunnen worden gekocht in het winkeltje.

#### **Winkeltje**

In het winkeltje kunnen naast genoemde toegangskaarten voor het museum ook souvenirs, postkaarten en dorpsplattegronden en dergelijke worden gekocht. Alle verkopen worden contant betaald.

Naast de directeur zijn de volgende medewerkers werkzaam bij het dorpscentrum:

- hoofd zalen (onder meer verantwoordelijk voor de planning en het afsluiten van contracten voor de zalenverhuur);
- 10 oproepkrachten bediening in de zalen;
- 2 parttimemedewerkers bediening;
- medewerker museum, onder meer verantwoordelijk voor de informatieverstrekking aan bezoekers en het onderhouden van de museumruimte;
- 2 parttimemedewerkers van het winkeltje;
- administrateur.

- 1 Welke typologieën kunnen worden onderscheiden bij Cultuurcentrum Alles in Een?
- 2 Op welke manier is de interne controle inzake de opbrengsten van de zaalverhuur en het café geregeld? Geef hierbij zowel preventieve als repressieve maatregelen weer.
- 3 Bij het museum wordt gewerkt met quasigoederen. Wat is het doel van werken met quasigoederen? Beschrijf hoe dit doel bereikt kan worden voor het museum.
- 4 Bij het winkeltje geschieden alle verkopen contant. Dit betekent dat de kasprocedure bij het winkeltje erg belangrijk is. Geef aan welke elementen in deze kasprocedure moeten worden opgenomen.
- 5 Het winkeltje heeft souvenirs, postkaarten en dorpsplattegronden in voorraad. Geef aan op welke manier de voorraadregistratie bij het winkeltje het best kan worden gevoerd. Motiveer het antwoord.
- 6 Beschrijf op welke manier de juistheid van de voorraadadministratie kan worden vastgesteld en schenk daarbij aandacht aan de functionarissen die bij deze controle betrokken zijn.
- 7 Elk jaar worden er nieuwe plattegronden ontvangen van de gemeente. De oude plattegronden moeten dan worden vernietigd. Beschrijf welke procedure gevolgd moet worden bij deze vernietiging en geef aan welke functionarissen daarbij betrokken zijn.
- 8 De kosten van de oproepkrachten van de bediening ten behoeve van de zalen zijn de afgelopen jaren ontzettend gestegen. Beschrijf drie maatregelen die Alles in Een kan nemen om deze kosten beter te beheersen.

# 13 Overige dienstverlenende bedrijven

## Vragen

- A Hoe ziet de controle op de volledigheid van de opbrengstverantwoording eruit bij beoefenaren van vrije beroepen?
- B Noem de verschillende bestanden die een beoefenaar van een vrij beroep (bijvoorbeeld een advocaat) zal moeten aanmaken.
- C Noem minimaal vijf karakteristieken van dienstverlenende bedrijven.
- D Beschrijf de typologie van:
  - een accountantskantoor
  - een autoschadeherstelgarage
  - een bioscoop
- E Noem vijf kritische succesfactoren op die van belang zijn voor een bioscoop.
- F Wat zijn prestatie-indicatoren?
- G Bij bedrijven die menselijke arbeidskracht ter beschikking stellen, onderscheiden we twee hoofdvormen. Welke zijn dit?

## Case

### FIN&IT

FIN&IT in Arnhem is een administratiekantoor dat ICT-advies biedt aan het mkb-bedrijf. De opdrachten worden aangenomen tegen een vaste aanneemsom. Er wordt zo veel mogelijk gewerkt met een 'vast' personeel op iedere opdracht. Het bedrijf heeft naast vijf managers 35 administratief medewerkers (die onderling grote verschillen in opleiding en ervaring vertonen) en drie huishoudelijk medewerkers in dienst.

Een klant in Nijmegen, Uffelte, heeft een aantal jaren geleden een ICT-systeemupdate aangeschaft bestaande uit nieuwe apparatuur, netwerkvoorzieningen en diverse software applicaties. De zaken gaan goed in Nijmegen en Uffelte heeft opnieuw een systeemupdate en bovendien systeemaanpassingen nodig, omdat de functionele eisen van de gebruikers aanzienlijk hoger geworden zijn. Voordat het contact zoekt met een ICT-leverancier wil het management van Uffelte geadviseerd worden over de weg die zou moeten worden ingeslagen.

FIN&IT maakt kans op de adviesopdracht van Uffelte: 'een onderzoek naar de functionele informatiebehoeften, een bedrijfsprocessenanalyse huidige/gewenste situatie en een oplossingsvoorsteladvies in de vorm van hardware en software'. FIN&IT besluit een offerte uit te brengen die gebaseerd is op een regieovereenkomst.

- 1 Op welke wijze komt de tariefvaststelling bij FIN&IT tot stand?



- 2 Is een vastlegging van voor- en nacalculatie per opdracht hier relevant? Motiveer het antwoord.
- 3 Geef een AO-advies ten aanzien van de invulling van de controletechnische functiescheiding van FIN&IT met minimaal drie onderdelen.
- 4 FIN&IT krijgt de adviesopdracht van Uffelte. Omschrijf de vijf procesfasen die moeten worden uitgevoerd tot aan het afsluiten van het project.
- 5 Welke controles zouden hierbij door FIN&IT moeten worden ingebouwd?
- 6 Welke wijzigingen treden op wanneer het Uffelte adviesproject niet als regiewerk, maar tegen een vaste contractprijs (= aanneemsom) zou zijn geëffectueerd?

# 14 De hrm-functie

## Vragen

- A Wat omvat de Balanced Scorecard? Licht een en ander toe aan de hand van een concreet cijfervoorbeeld.
- B Hoe ziet het 'dashboard' van een ziekenhuis eruit?
- C Het zogenoemde beoordelingsgesprek moet voldoen aan de SMART-criteria. Licht deze criteria toe.
- D Wat is de inhoud van een loonstandenregister?
- E Noem de procesfasen bij een bedrijf dat personeel in vaste en in tijdelijke dienst inzet.
- F Welke drie belangrijke maatregelen zijn nodig om de administratieve organisatie op ICT-gebied binnen de zorgsector te verbeteren?

## Cases

### *Wekerom*

Wekerom in Wageningen is een groothandelbedrijf dat een groot aantal vertegenwoordigers in dienst heeft. Iedere vertegenwoordiger heeft een eigen rayon toegewezen gekregen. Uit signalen van klanten blijkt dat sommige vertegenwoordigers het niet zo nauw nemen met hun taakopvatting

- 1 Hoe zou de taakbeschrijving van een vertegenwoordiger kunnen luiden?
- 2 Hoe kan worden vastgesteld of een bepaalde vertegenwoordiger conform de richtlijnen en instructies heeft gewerkt? Concentreer je bij de beantwoording met name op de tijdsbesteding.
- 3 Is de controle 'jobtime = shoptime' hier te gebruiken? Motiveer het antwoord.
- 4 Noem een paar verbandscontroles die bij Wekerom toepasbaar zijn.

### *World-wide Printing*

World-wide Printing is gevestigd te Middelburg. De onderneming levert kopieer- en drukwerk in allerlei soorten en maten. Het bedrijfsproces wordt gekenmerkt door pieken in de aanlevering van kopieer- en drukwerk en door de klant gewenste korte levertijden. Om deze reden betreft World-wide Printing regelmatig uitzendkrachten van een plaatselijk uitzendbureau. Ook werkt de onderneming met oproepkrachten. Het werk is echter vaak dusdanig gecompliceerd dat de inzet van personeel veel aandacht behoeft.

- 1 Op welke manier bepaalt World-wide Printing de benodigde personeelsinzet (zowel kwalitatief als kwantitatief)?
- 2 Welke gegevens worden in het kader van het inhuren van personeel aan het uitzendbureau verstrekt?

- 3 Hoe wordt de factuur van het uitzendbureau gecontroleerd? Gaat het hierbij vooral om de juistheid of vooral om de volledigheid van de factuur?

### **Passage**

Passage in Arnhem is een adviesbureau dat zich bezighoudt met het verstrekken van adviezen bij de ontwikkeling van winkelcentra. Op basis van veel onderzoek in de VS naar zogenoemde succesformules heeft men een strategie ontwikkeld die ook bij toepassing in Nederland en België vruchten heeft afgeworpen.

Naast onderzoeken van financieringsmogelijkheden, werkt Passage een compleet plan uit voor de levensvatbaarheid van diverse soorten winkels op basis van distributieplanologische onderzoeken.

Er zijn diverse specialisten aangetrokken ten behoeve van onderzoek en advies. Sommige specialisten zijn in vaste dienst, andere worden ingehuurd via gespecialiseerde uitzendbureaus.

Er wordt zeer nauwkeurig aandacht besteed aan het checken van de verkregen resultaten van de verstrekte adviezen. De methode van de BSC staat hierbij centraal. Interne opleiding en loopbaanplanning van eigen personeel zijn twee van de belangrijkste aandachtsgebieden van Passage.

- 1 Binnen hrm staat het 'denken in toegevoegde waarde' centraal. Hoe zal dit bij een adviesbureau als Passage concreet worden vormgegeven?
- 2 Hoe zal de BSC van Passage eruitzien? Let hierbij ook op de relatie met de uitzendbureaus.
- 3 Geef een opsomming van de verschillende gegevens die moeten worden vastgelegd in het personeelsbestand van Passage.