

Bestuurlijke informatieverzorging

Een geestige materie

Waarom 'Een *geestige materie*'?

- Materie als onderwerp
- De materie (de voortbrenging) is primair verklarend voor de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging
- Informatie is datgene wat de mens bereikt en bijdraagt aan zijn kennisbeeld
- Informatie is onstoffelijk van aard. Geestig niet?
- Alles begint met een idee
- De voortbrenging is gesedimenteerde geest

Voorstellen

- Barend Bergh
- Achtergrond
- www.dewereldvolgensbergh.nl:
Onderwijsmateriaal, publicaties, Bureau
Korenwolf en adviesbureau
- Mailen nieuwe versies van het
onderwijsmateriaal

Juist en volledig maken van de verzendlijst hierna.

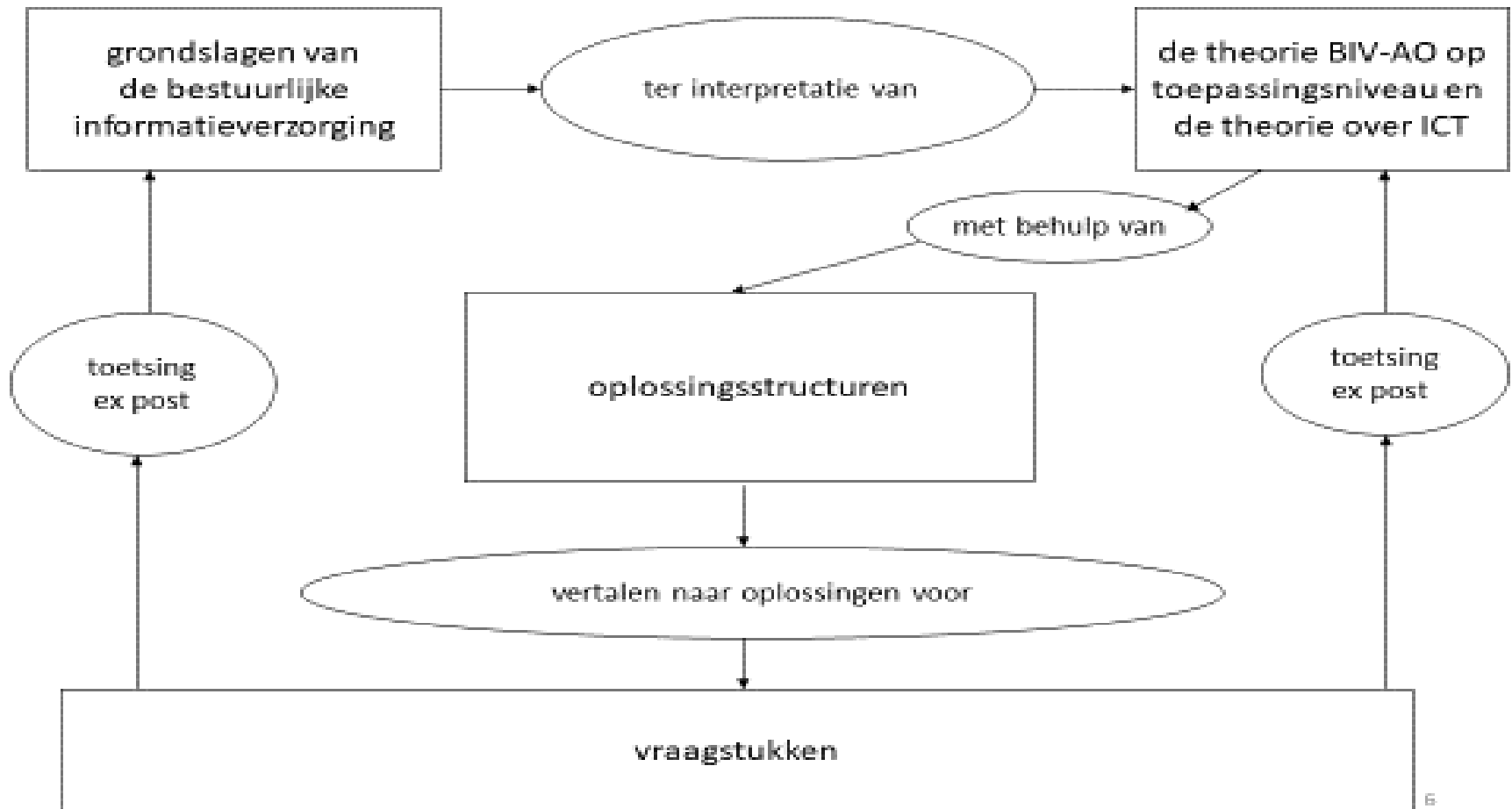
Inhoud

- A Organisatie van het onderwijs
- B: De inrichting van systemen
- C Grondslagen
- D Theorie op toepassingsniveau
 - D1 Betrouwbaarheidstypologie
 - D2 Handel
 - D3 Productie
 - D4 Dienstverlening en verenigingen en stichtingen
- E Automatisering
 - E1 General and application controls framework
 - E2 IT verschijningsvormen en de OAT
- F Oplossingsstructuren

A: Organisatie van het onderwijs

- Onderwijsmateriaal:
 - Studiehandleiding.
 - Digitaal leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*'.
 - Sheets BIV-AO, Alle modulen
 - Bundel Oefenvraagstukken BIV-AO.
 - Overig?
- Visie op het onderwijs en de toetsing

Visie op het onderwijs in het vakgebied BIV



B: Modellen en de inrichting van systemen

Deel 0 digitaal leerboek

Conceptuele modellen. Bijvoorbeeld het volgende model:

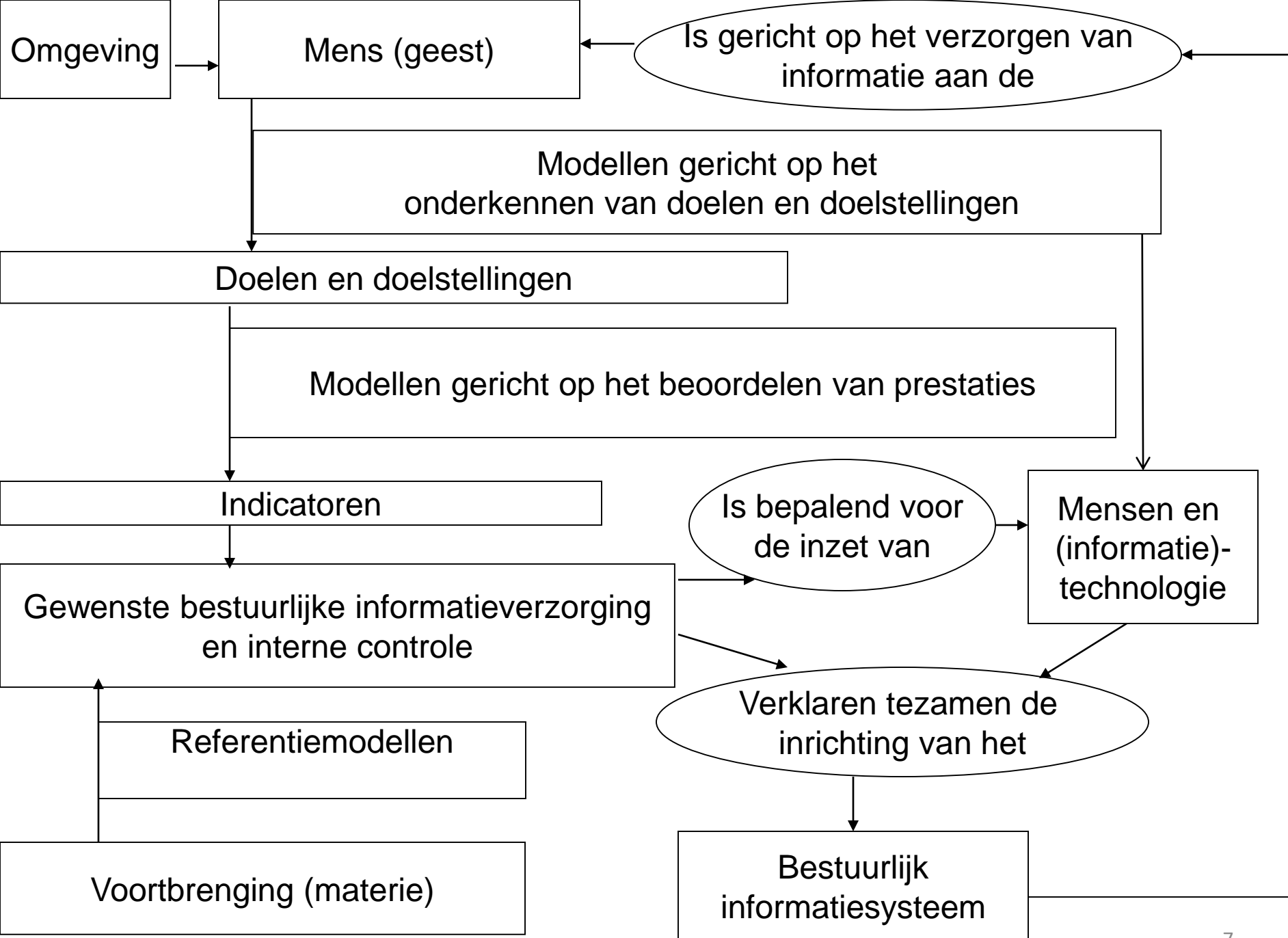
- Een conceptueel model voor de inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle (zie de sheet hierna)

Analysemodellen (-methoden). Bijvoorbeeld de volgende modellen:

- De Balanced Business Scorecard (BBSC) van Kaplan
- Een model om kritieke succesfactoren (KSF) en prestatie-indicatoren (PI) te identificeren van Snellenberg
- De structuurconfiguraties van Mintzberg
- COSO Integrated framework for Internal Control (COSO-ICF)
- COSO Enterprise Risk management (COSO-ERM)
- De levers of control van Simons
- Statistische modellen voor onderzoek naar menselijk handelen
- Religieuze geloofssystemen

Referentiemodellen. Bijvoorbeeld de volgende modellen:

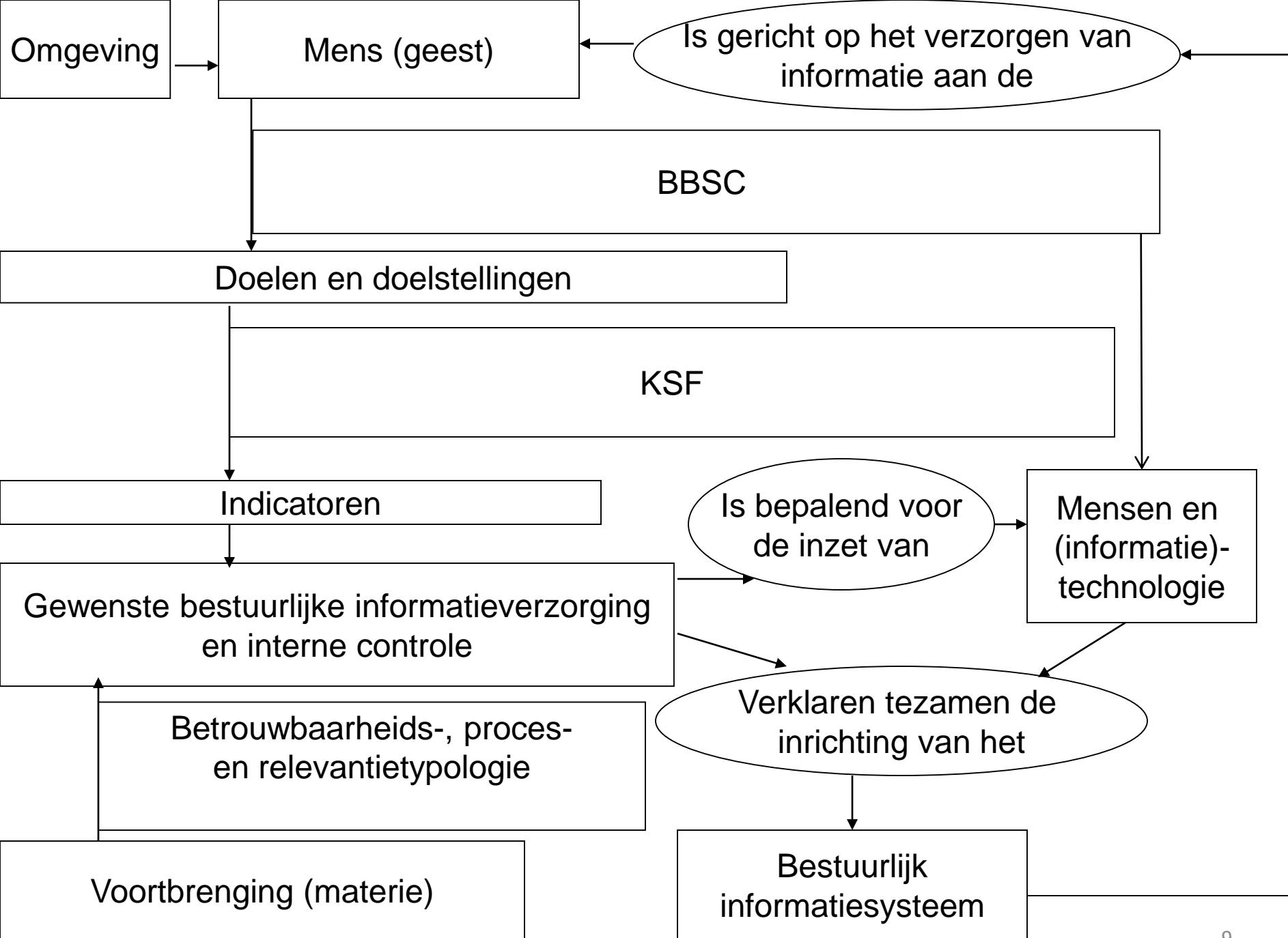
- De proces- en betrouwbaarheidstypologie van Starreveld e.a
- Relevantietyptologie van Van Leeuwen
- Taxonomieën van planten en dieren?



Analyse- en referentiemodellen en de inrichting van organisaties

Deel 0 Digitaal leerboek

- De betrouwbaarheids- en procestypologie
- General control and application controls framework
- De Balanced Business Scorecard (BBSC) van Kaplan
- Een model om kritieke succesfactoren (KSF) en prestatie-indicatoren (PI) te identificeren van Snellenberg
- Het Integrated Framework for Internal Control (COSO-ICF – 2013) van COSO (2013)
- COSO Enterprise Risk Management (COSO-ERM - 2017)
- De Levers of Control van Simons



Balanced Business Scorecard (BBSC)

De methode benadrukt dat doelstellingen met elkaar in evenwicht moeten zijn. De BBSC vormt hiermee een raamwerk voor prestatiemeting. Het raamwerk bekijkt prestatiemeting vanuit vier perspectieven, die gezamenlijk het management de mogelijkheid bieden waarde creërende factoren te monitoren. De vier perspectieven zijn:

- 1 Klantperspectief
- 2 Bedrijfsprocessen
- 3 Innovatief perspectief (Organizational learning)
- 4 Financieel perspectief

Kritieke succesfactoren I

Het is wat kort door de bocht maar kritieke succesfactoren die vanuit het vakgebied BIV-AO onderkend worden, hebben betrekking op:

- Ontwikkelingen in de omzet en het resultaat. Zowel in absolute (bijvoorbeeld hogere omzet) en/of in relatieve (bijvoorbeeld toename marktaandeel) zin.
- De beheersing van kosten.
- De beheersing van operationele activiteiten.
- De kwaliteit van geleverde prestaties.

Kritieke succesfactoren II

Een voorbeeld. Neem een groothandel in kantoorbenodigdheden met de naam Overtoom. Stel dat de strategie van Overtoom erop gericht is om wat meer voor deze goederen te kunnen vragen, omdat zij sneller dan hun concurrenten producten leveren (=strategische doelstelling). Hierna wordt een voorbeeld uitgewerkt van het model dat gebruik maakt van het concept kritieke succesfactoren waarin het realiseren van de hiervoor genoemde strategische doelstelling wordt gemeten en bewaakt.

Kritieke succesfactoren III

De 5 stappen van het model met als voorbeeld de kantoorbenodigdheden groothandel Overtoom:

- 1 Bepalen van de kritieke succesfactoren (KSF). Op basis van de strategie vaststellen welke kritieke succesfactoren worden onderkend.
KSF = Snelle levering van goederen aan klanten.
- 2 Bepalen van de relevante processen. Nagaan welke bedrijfsprocessen een dominante rol spelen. De relevante bedrijfsprocessen zijn het inkoop-, opslag-, verkoop- en expeditieproces.
- 3 Bepalen van prestatie-indicatoren (PI). Door een confrontatie van de KSF'n met de relevante bedrijfsprocessen vaststellen welke PI's voor de beheersing van die bedrijfsprocessen kritiek zijn. Voor zover het opslagproces wordt beschouwd, is bijvoorbeeld de doorlooptijd in het magazijn tussen het moment van orderontvangst en de uitlevering een PI.
- 4 Uitwerken van de PI. Definiëren en normeren van de PI. Bijvoorbeeld de doorlooptijd in het magazijn van een half uur is aanvaardbaar.
- 5 Bepalen rapportagevorm en rapportagefrequentie. Vaststellen van de vorm (grafisch, verbaal, kwantitatief etc.) en de frequentie (per maand, kwartaal etc.) van de rapportage. Bijvoorbeeld een maandelijks overzicht met de gemiddelde doorlooptijd in het magazijn.

Bij vraagstukken BIV-AO wordt in de regel gevraagd naar de eerste drie stappen.

Levers of Control

Het Nederlandse woord voor *lever* is 'hefboom'. Simons' model bevat vier categorieën instrumenten die als hefboom kunnen dienen om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. Deze zijn:

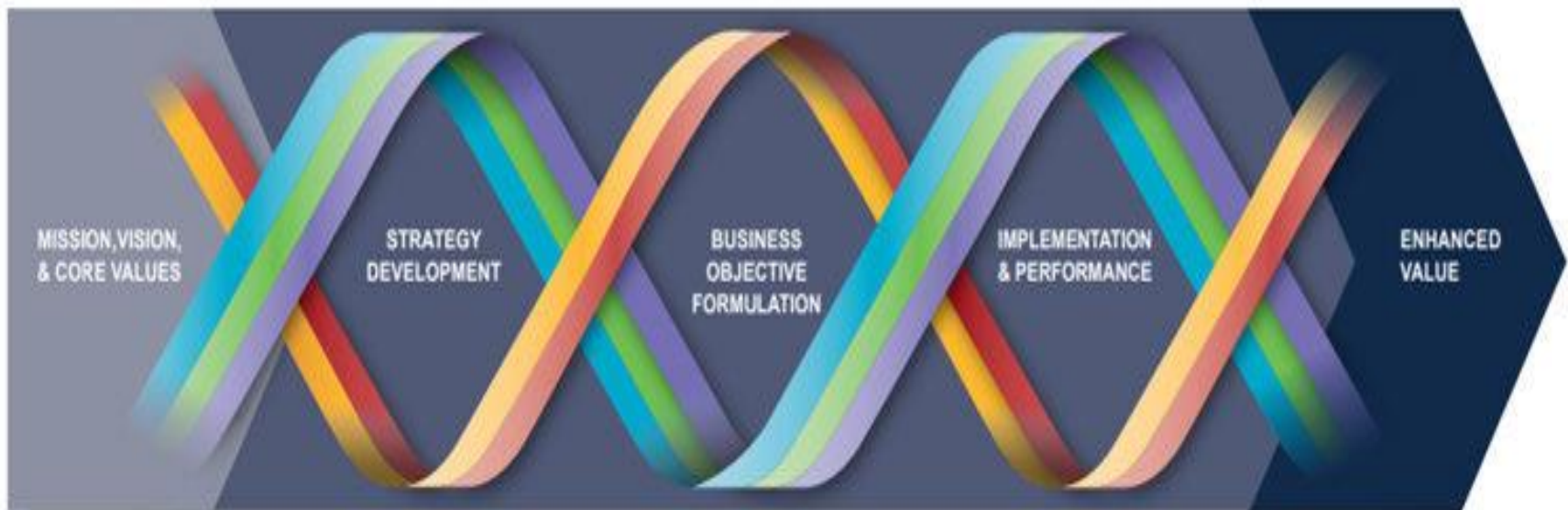
- **Diagnostic control systems.** Diagnostic control systems zijn erop gericht om prestaties te meten en deze te toetsen aan een norm (feed back principe). Bijvoorbeeld het toetsen van gerealiseerde cijfers aan een begroting, budgetten, et cetera
- **Interactive control systems.** Interactive control systems hebben als doel tot nieuwe ideeën en strategieën te komen. Bijvoorbeeld door middel van enquêtes, consumentenpanels et cetera.
- **Belief systems.** Belief systems zijn gericht op het intrinsiek motiveren van medewerkers om de waarden van de organisatie voor te leven en uit te dragen.
- **Boundary systems.** Boundary systems zijn erop gericht gedrag te begrenzen. Het betreft gedragscodes (codes of conduct), zoals juridische of ethische richtlijnen en de bewaking op de naleving. Voorbeelden zijn het verbod op het delen privacygevoelige cliëntinformatie, roken in de kantine, het aannemen van cadeaus van leveranciers et cetera.

COSO ICF (2013)

Aandachtsvelden van interne beheersing volgens COSO ICF:

- De kwaliteit (effectiviteit en efficiëntie) van de bedrijfsactiviteiten;
- De kwaliteit (betrouwbaarheid, efficiëntie en continuïteit) van de gegevensverwerking ten behoeve van de interne en externe berichtgeving;
- De kwaliteit (effectiviteit en efficiëntie) van het handelen met betrekking tot de regelgeving die op de huishouding van toepassing is. Hierbij kan gedacht worden aan verslaggevingsregels, fiscale regelgeving, milieurichtlijnen etc. etc;

COSO-ERM (2017)



Governance
& Culture



Strategy &
Objective-Setting



Performance



Review
& Revision



Information,
Communication,
& Reporting

***Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* clarifies the importance of enterprise risk management in strategic planning and embedding it throughout an organization—because risk influences and aligns strategy and performance across all departments and functions.**

The Framework itself is a set of principles organized into five interrelated components:

- **Governance and Culture:** Governance sets the organization's tone, reinforcing the importance of, and establishing oversight responsibilities for, enterprise risk management. Culture pertains to ethical values, desired behaviors, and understanding of risk in the entity.
- **Strategy and Objective-Setting:** Enterprise risk management, strategy, and objective-setting work together in the strategic-planning process. A risk appetite is established and aligned with strategy; business objectives put strategy into practice while serving as a basis for identifying, assessing, and responding to risk.
- **Performance:** Risks that may impact the achievement of strategy and business objectives need to be identified and assessed. Risks are prioritized by severity in the context of risk appetite. The organization then selects risk responses and takes a portfolio view of the amount of risk it has assumed. The results of this process are reported to key risk stakeholders.
- **Review and Revision:** By reviewing entity performance, an organization can consider how well the enterprise risk management components are functioning over time and in light of substantial changes, and what revisions are needed.
- **Information, Communication, and Reporting:** Enterprise risk management requires a continual process of obtaining and sharing necessary information, from both internal and external sources, which flows up, down, and across the organization

Three Lines of Defense (3LoD)

Eerste en tweede lijn

Uitgangspunt van het Three Lines of Defense model (3LoD) is dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die de 1e lijn ondersteunt, adviseert en coördineert en daarnaast bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn.

Internal audit als derde lijn

Ten slotte is het wenselijk dat er binnen de organisatie een functie bestaat die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Of er geen overlapping is, of, erger, blinde vlekken bestaan. Deze functie is de derde lijn, een afdeling - vaak Internal Audit - die volledig los van alle andere organisatieonderdelen opereert.

D: Grondslagen

Een grondslag voor interpretatie van de theorie op toepassingsniveau

De positionering van het vakgebied BIV-AO langs deductieve en inductieve weg

Positionering vakgebied BIV-AO

- **Langs deductieve weg**

Deductie is 'Redenering waarbij men uitgaande van het meer algemene, tot het bijzondere besluit [Van Dale92]'.
[Van Dale92]'

- **Langs inductieve weg**

Inductie is 'Wijze van redeneren waarbij men besluit van het bijzondere tot het algemene [Van Dale92]'.
[Van Dale92]'

Positionering langs deductieve weg

- Vanuit een natuurwetenschappelijke dimensie
 - Systeemleer: Eigenschappen van systemen
 - Cybernetica: Regelkringen
- Vanuit een interdisciplinaire dimensie
 - Positionering binnen de (bedrijfs)economische wetenschappen: ken- en ervaringsobjecten
 - (Het ontstaan van) de functie van de accountant
 - Het risico-analysemodel en de relatie tussen BIV-AO en accountantscontrole en de positionering ten opzichte van externe verslaggeving

De organisatie als systeem en de eigenschappen van systemen

Een systeem is een compleet stelsel geschikt volgens een ordenend beginsel. Bijvoorbeeld een organisatie met als ordenend beginsel een gemeenschappelijk doel of een voortbrengingsproces.

Eigenschappen van systemen:

- Gesloten en open systemen
- Statische en dynamische systemen
- Deterministische en probabilistische systemen

Een organisatie is een open, dynamisch en probabilistisch systeem.

Organisaties worden gevormd door het geheel van relaties die mensen met elkaar aangaan om, met aanwending van productiemiddelen, daardoor een gemeenschappelijk doel te bereiken.

De wezenlijke behoefte aan informatie

- Op de vraag 'waarom is informatie nodig?', is het antwoord te vinden in de cybernetica . In de cybernetica is de wet van de entropie voor open systemen als volgt geformuleerd: *een systeem streeft naar de meest waarschijnlijke toestand en wordt een systeem aan zijn lot overgelaten dan zal dit een streven zijn naar een toestand van maximale wanorde (entropie).*
- Binnen het vakgebied BIV-AO is door Starreveld deze wetmatigheid geherformuleerd in de stelling 'mens en machine zijn feilbaar'. Omdat mensen en machines fouten maken, is controle een onmisbaar element van beheersing.
- Fouten worden in de regel als (ver)storend ervaren. Levende wezens in het algemeen en de mens in het bijzonder willen orde tot stand brengen. De mens wil systemen kunnen besturen.

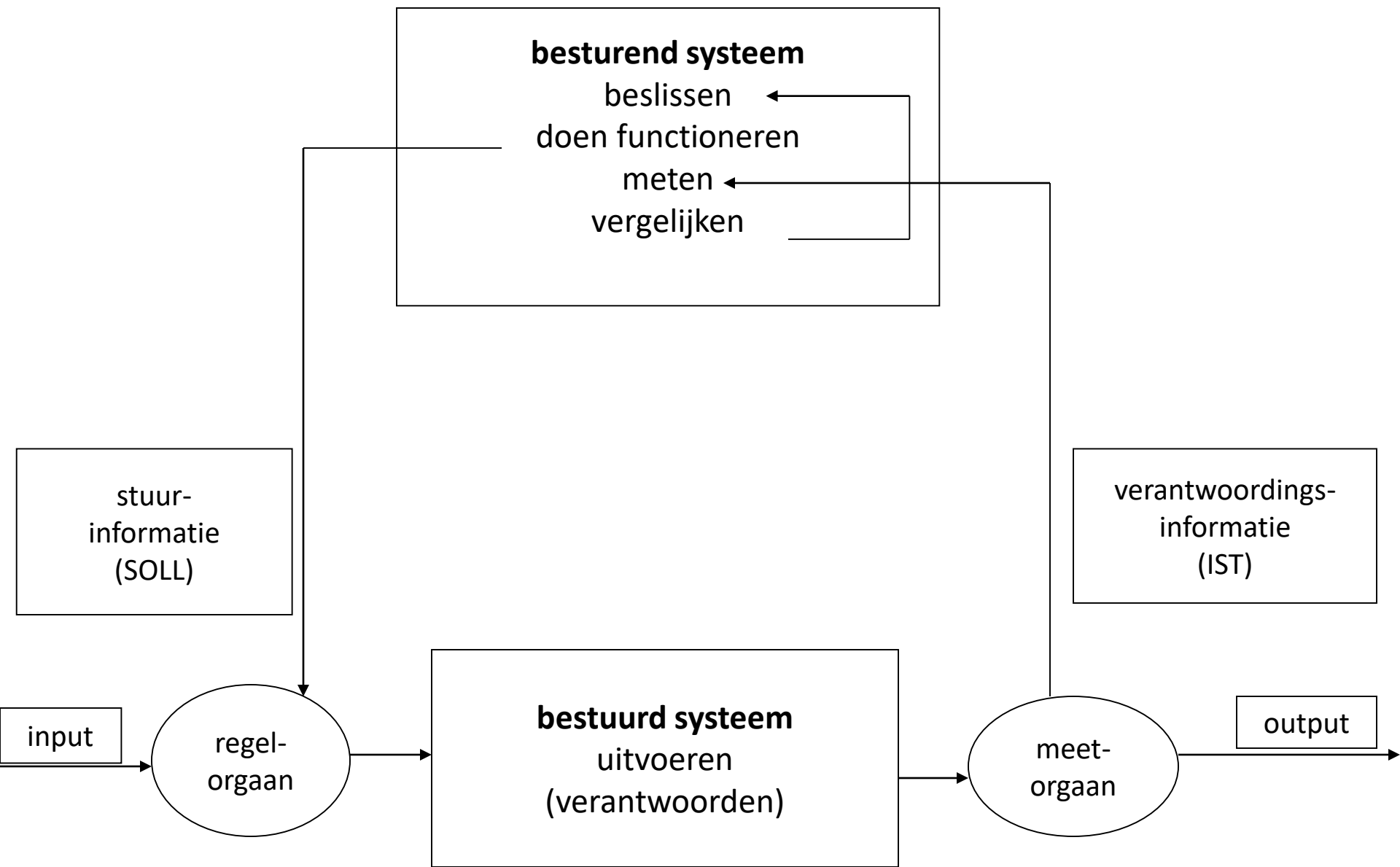
Besturen, beheersen en controle: een cybernetisch principe

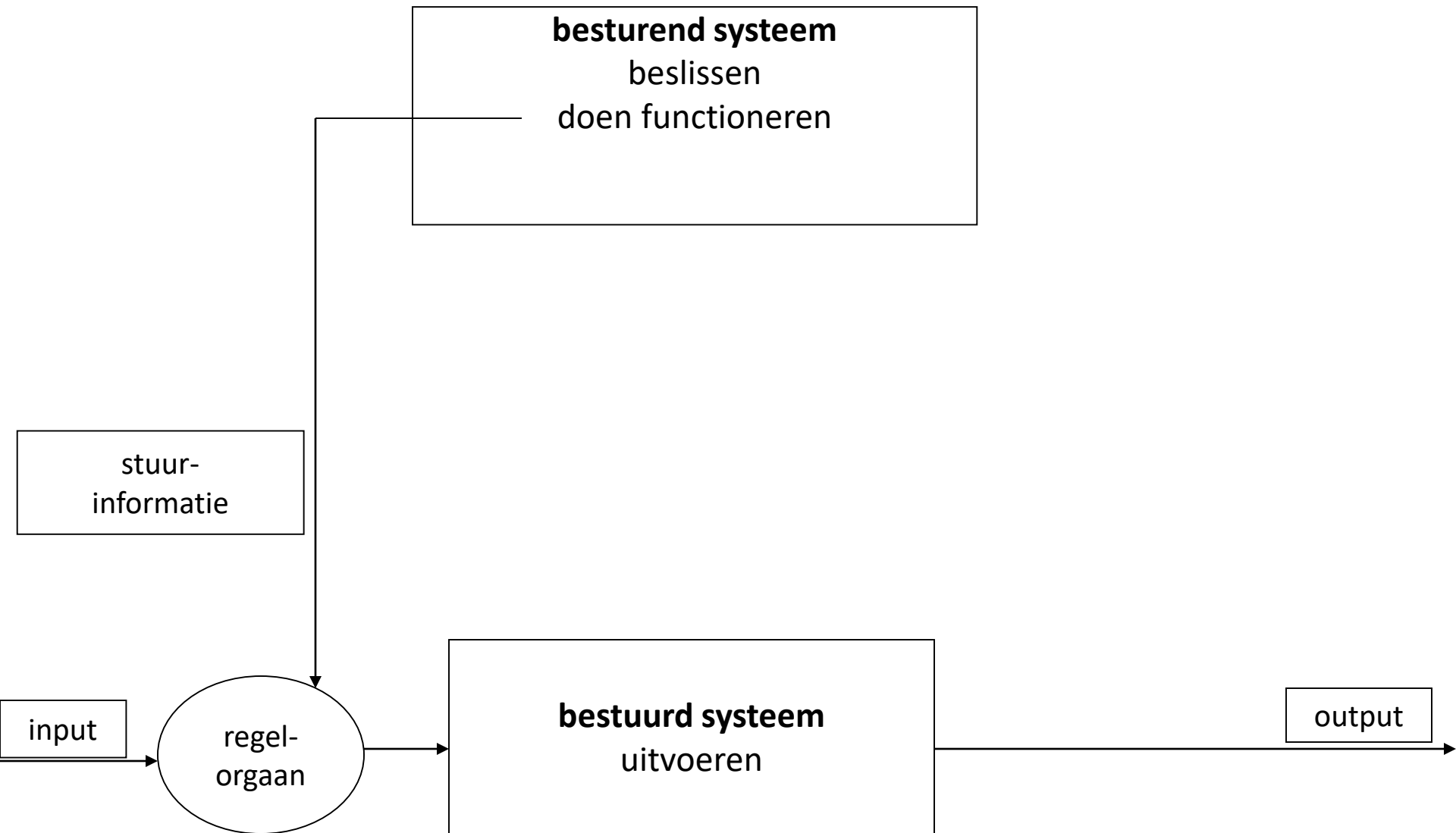
Het *besturen* van systemen valt uiteen in twee deelactiviteiten:

- 1 Keuzes maken over het ondernemen van acties. Dit keuzeprocess (=beslisproces) leidt tot een *plan* (SOLL).
- 2 Het *beheersen* van de voortbrenging. *Beheersing* is aanwezig indien de voortbrenging volgens *plan* verloopt. Om de voortbrenging te kunnen beheersen is het nodig om aan het uitvoerende (bestuurde) systeem orde toe te voegen, om het plan kenbaar te maken, om het uitvoerende systeem te *doen functioneren*. Het plan wordt dan *stuurinformatie* (SOLL). Wil *controle* op de voortbrenging plaats kunnen vinden dan dient *verantwoordingsinformatie* (IST) te worden gegenereerd. De *uitkomsten* van deze controle zijn op hun beurt weer richtinggevend bij het maken van plannen en daarmee ook het bepalen van de gewenste inhoud en frequentie van stuur- en verantwoordingsinformatie.

De deelactiviteiten van besturing en beheersing kunnen in formulevorm als volgt worden weergegeven:

- 1 besturen = beslissen + beheersen.
- 2 beheersen = doen functioneren + controle.
- 3 Controle = meten + vergelijken





Positionering binnen de (bedrijfs)economie

- Economische wetenschappen zijn ontstaan omdat er schaarste is aan productiemiddelen (arbeid, kapitaal en stoffen)
- Ken- en ervaringsobject van:
 - De algemene economie: De allocatie van productiemiddelen binnen volkshuishoudingen
 - De bedrijfseconomie: De allocatie van productiemiddelen binnen organisaties
 - Financiering: De optimalisering van een vermogensstructuur
 - Management accounting: De informatie die nodig is voor investeringsbeslissingen
 - etc
- Boekhouden is een techniek waarmee financiële feiten, binnen een evenwichtsverband, administratief gevolgd kunnen worden.
- Wat als economische groei de draagkracht van de aarde te boven gaat?
- De uitputting van welk productiemiddel bedreigt het 'goede' voortbestaan van onze planeet?

Positionering binnen de Accountancy

Ken- en ervaringsobject van:

- Controleleer: De getrouwheid van financiële verantwoordingen
- Externe verslaggeving: De op financiële verantwoordingen van toepassing zijnde verslaggevingsregels
- BIV-AO: Primair het beheersen van operationele activiteiten en het waarborgen van de betrouwbaarheid van informatie

Waaruit is de functie van de accountant ontstaan?

- Industriële revolutie: Steeds grotere ondernemingen vragen om een professionalisering van het bestuur.
- Scheiding eigendom en beheer van kapitaal.
 - De eigenaren hebben behoefte aan en kunnen de verplichting opleggen tot het afleggen van verantwoording over het gevoerde beheer door de beheerders.
 - De vermenging van de functies van diegenen die verantwoording verschuldigd zijn en diegenen die de verantwoording opstellen . De behoefte van de gebruikers van de verantwoording om deze op haar getrouwheid te toetsen ligt in deze vermenging van functies opgesloten.
- Als het aantal belanghebbenden bij een onderneming, of dit nu een financieel belang is of niet, toeneemt en steeds verder gediversifieerd raken, wordt het al snel inefficiënt als de belanghebbenden allemaal apart gaan toetsen of de verantwoording al dan niet een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. Daarnaast wordt het dan in toenemende mate onwaarschijnlijk dat belanghebbenden de deskundigheid hebben om de verantwoording op haar getrouwheid te kunnen toetsen.
- Het algemeen belang en de wettelijke grondslag voor de accountantsfunctie (en de jaarrekeningcontrole).

Het risico-analysemodel en de relatie tussen BIV-AO, leerder accountantscontrole en externe verslaggeving

- Risico-analysemodel = denkmodel gericht op het komen tot een optimale controlemix
- $AR = f(IR, ICR, DR)$ en het $DR = f(CAR, SPR)$
- AR = Accountantscontrole risico = de enige constante in deze vergelijking
- IR = Inherent risico
- ICR = Interne controle risico
- DR = Detectie risico
- CAR = Cijferanalyse risico
- SPR = Steekproef risico
- $AR = f(IR, ICR, DR)$ of $AR = IR * ICR * DR$?
- IR – Werking IC = ICR

Positionering langs inductieve weg vanuit de dimensie van de taal door een nadere beschouwing van het vakidoom

In een prozafragment van Kafka wordt een inductieve wijze van redeneren op fraaie wijze als volgt verwoord: 'Hij geloofde namelijk, dat het begrijpen van iedere kleinigheid, dus ook bijvoorbeeld van een draaiende tol, voldoende was voor het begrijpen van het algemene. Daarom hield hij zich niet met de grote problemen bezig, dat leek hem oneconomisch. Als de kleinste kleinigheid werkelijk begrepen was, dan was alles begrepen, daarom hield hij zich alleen met de draaiende tol bezig. Maar zodra hij zo'n stukje hout in de hand hield, voelde hij zich ziek en het geschreeuw van de kinderen, dat hij tot nu toe niet gehoord had en dat nu plotseling tot hem doordrong, joeg hem weg, hij wankelde als een tol die door een onhandige zweep wordt voortgedreven' (Franz Kafka, *Franz Kafka verzameld werk* - De tol (1920), pag. 984, Querido, 1992).

De definities van informatie en gegevens

**Informatie is datgene wat de mens bereikt en
bijdraagt aan zijn kennisbeeld**

Hobbits scheppen echter behagen in dergelijke dingen als zij nauwkeurig zijn; zij houden ervan boeken te hebben die vol staan met dingen die zij al weten, eerlijk uiteengezet zonder tegenstrijdigheden (J.R.R. Tolkien, In de ban van de ring I (1955), pag. 20, Het spectrum, 1966).

Definities van BIV, BIS, administreren, administratie en administratieve organisatie

- Bestuurlijke informatieverzorging (BIV) wordt gedefinieerd als het systematisch verzorgen van informatie ten behoeve van het besturen van organisaties.
- Een bestuurlijk informatiesysteem (BIS) is het geheel van mensen, middelen en procedures gericht op het verzorgen van informatie.
- Administreren wordt gedefinieerd als het systematisch verwerken van gegevens ten behoeve van het besturen van organisaties.
- Administreren leidt tot een administratie in brede zin en deze wordt gedefinieerd als 'het geheel van financiële en niet financiële vastleggingen die voor het besturen van organisaties van belang zijn'.
- Administratieve organisatie wordt gedefinieerd als het gehele complex van organisatorische maatregelen die direct of indirect betrekking hebben op de (goede) werking van de administratie.

De besturingshiërarchie en de plaats van het vakgebied BIV-AO

Er worden drie besturingsniveaus onderscheiden:

- De besturing op strategisch niveau is gericht op de keuze: beginnen, doorgaan, stoppen of wijzigen van activiteiten.
- Besturing op tactisch niveau is gericht op het beschikbaar stellen van productiemiddelen aan operationele activiteiten.
- De besturing op operationeel niveau is gericht op de directe inzet van beschikbare productiemiddelen bij het uitvoeren van operationele activiteiten.

Het vakgebied BIV-AO bevindt zich van oudsher op de grens van de besturing op operationeel en tactisch niveau.

Het karakter van bestuurlijke informatie op de bestuurlijke niveaus

Informatie kan worden gekarakteriseerd door de mate waarin:

- Informatie betrekking heeft op het verleden of de toekomst.
- Informatie uit interne of externe bronnen is opgebouwd.
- Informatie wordt of kan worden verzorgd door een geformaliseerd informatiesysteem.
- Informatie geaggregeerd is.
- Informatie nauwkeurig is.

Drie vormen van controle

Het onderscheid tussen zelfcontrole, interne controle en externe controle kan vanuit drie gezichtspunten worden gemaakt:

- Naar kenmerkende elementen binnen de definities
- Naar het doel
- Naar de reikwijdte

Vormen van controle

Naar kenmerkende elementen binnen de definities volgens Starreveld:

- Zelfcontrole is 'controle op de *eigen* oordeelsvorming en activiteiten'.
- Interne controle is 'controle op de activiteiten van *anderen* voor zover die controle, *ten behoeve van de leiding* van de betrokken huishouding, *door of namens de leiding* wordt uitgeoefend'.
- Externe controle is 'controle op de activiteiten van *anderen* voor zover die controle, *ten behoeve van anderen dan de leiding*, *door derden* wordt uitgeoefend'.

Naar het doel:

- Zelfcontrole: Het tijdig achterhalen van onopzettelijke fouten in de voortbrenging.
- Interne controle:
 - Primair het voorkomen (on)opzettelijke fouten in de voortbrenging.
 - Secundair het tijdig achterhalen van (on)opzettelijke fouten in de voortbrenging.
- Externe controle: Het tijdig achterhalen van (on)opzettelijke fouten in de voortbrenging.

Naar de reikwijdte volgens [Star94]:

- Zelfcontrole: de gecontroleerde.
- Interne controle: de organisatiegrens.
- Externe controle: de belanghebbenden bij de organisatie.

Het is verdedigbaar te stellen dat de leiding buiten de reikwijdte van de interne controle valt en dat daarmee de organisatiegrens net niet gehaald wordt.

Doel en stelsel van interne controle

Een administratieve organisatie wordt ingericht om interne controle te realiseren in de voortbrenging

Het vakgebied administratieve organisatie heeft primair twee aandachtsvelden in de voortbrenging:

- Het waarborgen van de betrouwbaarheid van de informatieverzorging
- Het beheersen van de operationele activiteiten

Het doel van interne controle:

- Primair het voorkomen van (on)opzettelijke fouten in de voortbrenging
- Secundair het tijdig achterhalen van (on)opzettelijke fouten in de voortbrenging

Het stelsel van interne controle:

- Maatregelen van organisatorische aard:
 - Delegatie (functiescheiding)
 - Procedures:
 - Werkinstructies gericht op de operationele activiteiten
 - De te verrichten specifieke controlehandelingen
 - Fysieke beveiligingsmaatregelen
- De verrichte specifieke controlehandelingen:
 - Verbandscontroles
 - Detailcontroles
 - Cijferbeoordeling

Welke instrumenten binnen het stelsel van interne controle zijn preventief en welke repressief van aard?

Opzettelijke fouten en interne en externe controle

- Fraude
 - Directiefraude
 - Misleiding
 - Diefstal
-
- Fraude = Diefstal + Verminken van informatie om de diefstal te camoufleren
 - Is directiefraude een intern of extern controlerisico?

D: De theorie op toepassingsniveau

Bestuurlijke informatieverzorging en het stelsel van interne controle:

- een basis voor de inrichting en beoordeling
- een uitwerking van de inrichting en beoordeling per type activiteit

D.1: Het typologiemodel

- Typologiemodel is de uitkomst van een risico-analyse
- Onderscheidend criterium is de aard van de waardenkringloop
- Drie soorten (materiële) verbandscontroles:
 - Een verband tussen twee of meer functioneel gescheiden stromen
 - Een verband tussen toestand en gebeuren
 - Een verband opgeofferde en verkregen waarden
- De wetten van Starreveld en de waardenkringloop:
 - Wet van samenhang tussen toestand en gebeuren: $Bv + T - A = Ev$
 - Wet van samenhang tussen opgeofferde en verkregen zaken: $A * f = T$

BV = Beginvoorraad

T = Toename

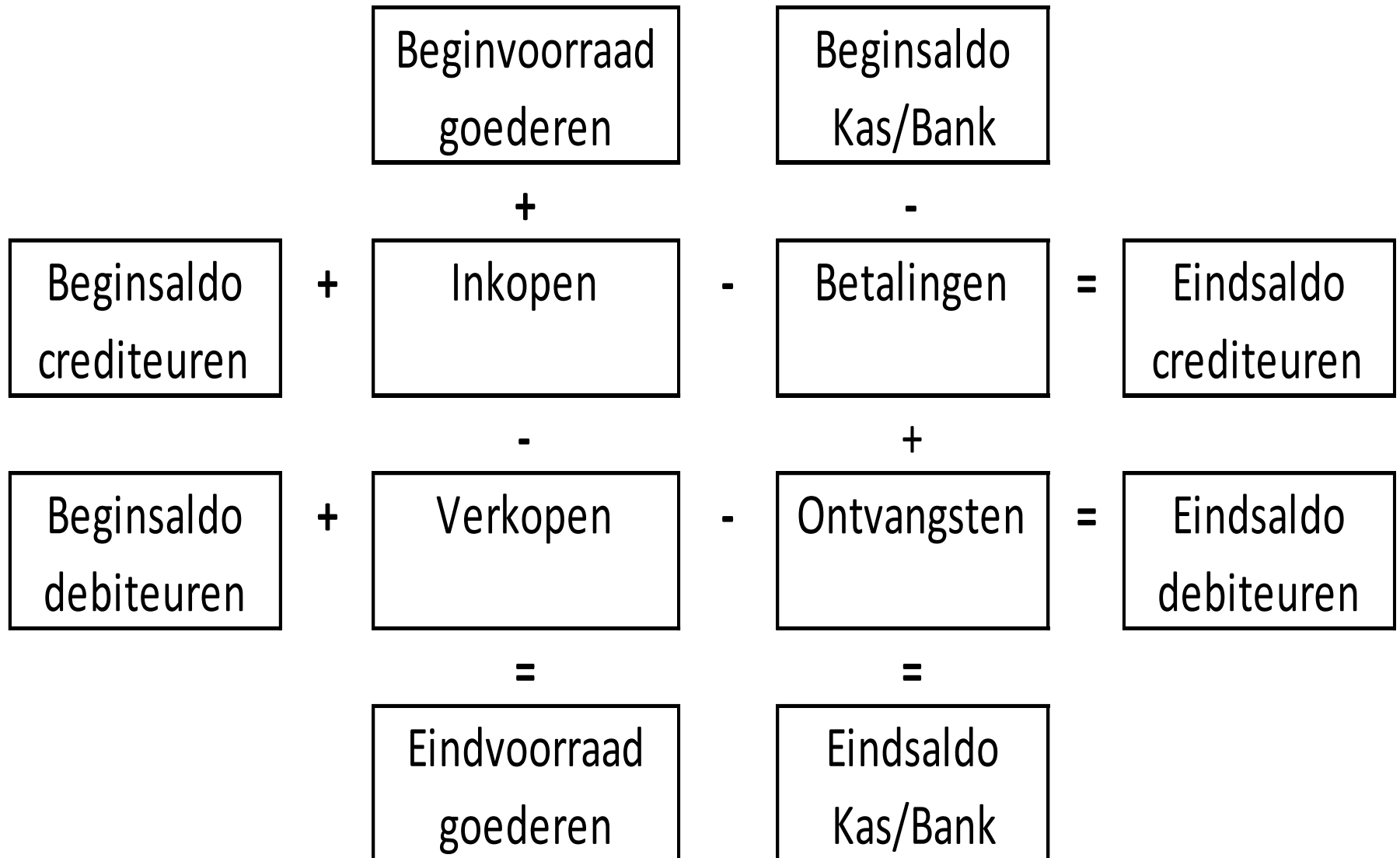
A = Afname

f = factor

De wetten van Starreveld en de waardenkringloop in een fabriek die veel van 1 soort baksteen maakt

Geld		Crediteuren		Klei		Bakstenen		Debiteuren	
Bv		Bv		Bv		Bv		Bv	
+		+		+		+		+	
T	=	T	=	T	=	T	=	T	=
-	f	-	f	-	f	-	f	-	f
A	*	A	*	A	*	A	*	A	*
=		=		=		=		=	
Ev		Ev		Ev		Ev		Ev	

Netwerk van controletotalen



Controletechnische functiescheiding

- Beschikkend
- Bewarend
- Uitvoerend
- Registrerend
- Controlerend

De organisatie van het kennisdomein BIV-AO

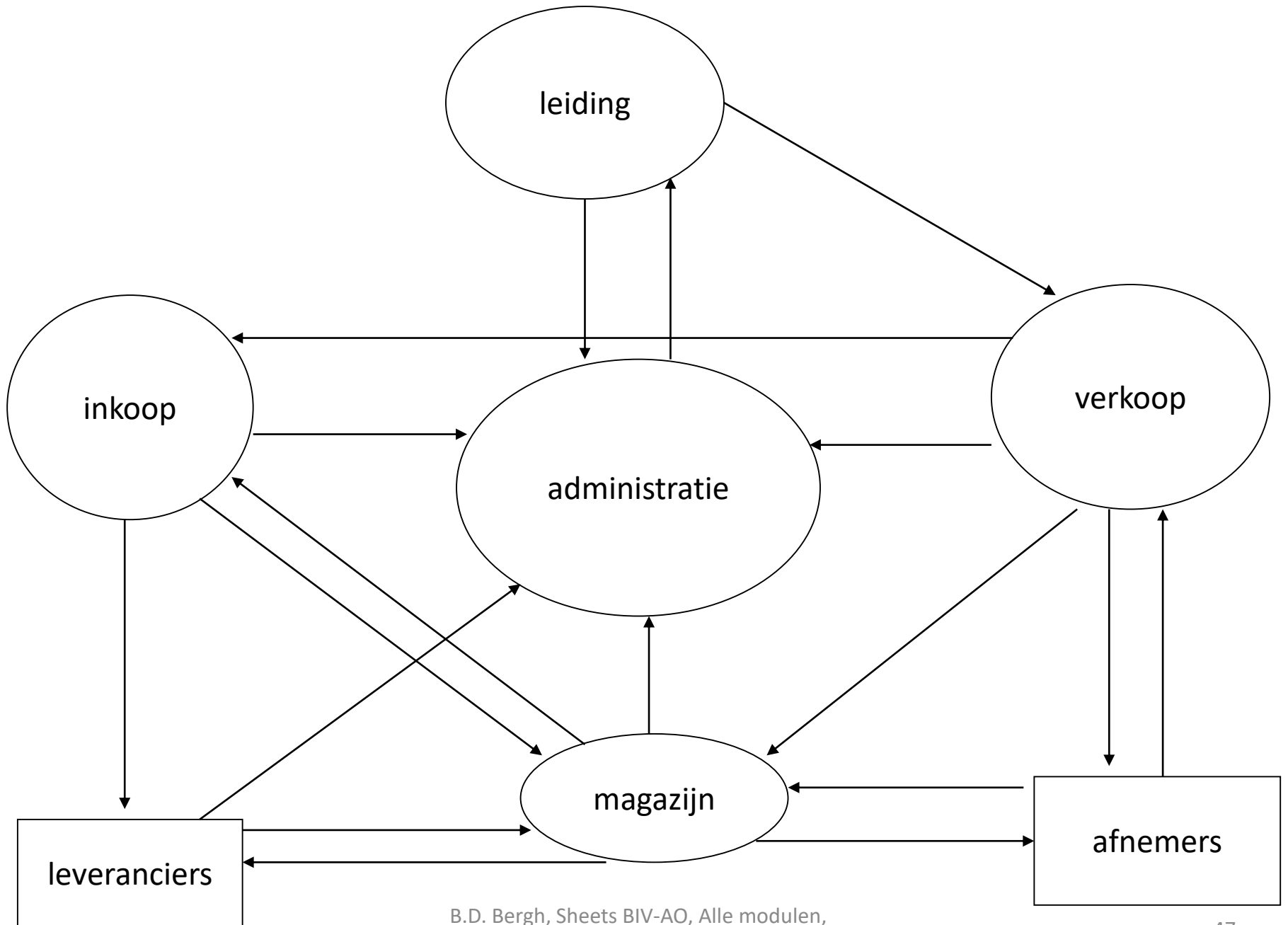
- Het typologiemodel als structurerend element van de inhoudsopgave van de leerboeken BIV-AO en het Digitaal leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging *een geestige materie*'
- De fasering van functionele processen als structurerend element van de opbouw van de paragrafen

D2: Handel

Twee typen handelsactiviteiten

Groothandel en detailhandel. Een aantal voorbeelden zijn:

- Detailhandel: AH, de Makro en de Bijenkorf.
- Groothandel: de Kijkshop en Overtoom.



De richting van de controle

- Positieve controle is erop gericht om vast te stellen dat er niet meer is verantwoord dan er verantwoord had mogen worden (juistheid).
- Negatieve controle is erop gericht om vast te stellen dat er niet minder is verantwoord dan er verantwoord had moeten worden (volledigheid).

Interne controle bij inkopen

De richting van de controle bij inkopen is in de regel positief. De interne controle is gericht op het waarborgen van de juistheid, bedrijfseconomische aanvaardbaarheid en rechtmatigheid van de inkopen.

Interne controle en voorraden goederen (of geld)

De interne controle is gericht op:

- De rechtmatigheid van het ontvangen en afgeven van goederen.
- De tijdigheid van de goederenbehandeling.
- De efficiëntie van het ontvangen, opslaan, lichten en uitleveren van goederen
- Het bestaan van administratieve voorraden. Deze controle gericht op de vraag of er niet meer administratief aan voorraden staat verantwoord dan mag .
- De bedrijfseconomische aanvaardbaarheid van de kosten van het bewaren van de technische voorraad. Dit zijn bijvoorbeeld kosten in verband met het beveiligen of koelen van voorraden. Deze kosten afwegen tegen het risico op waardeverlies in zowel kwantitatieve (voorraadverschillen door bijvoorbeeld diefstal) als in kwalitatieve zin (bijvoorbeeld bederf).

Interne controle en verkopen

De richting van de controle bij verkopen is in de regel negatief. Dit leidt er toe dat de interne controle bij verkopen gericht is op de volledigheid van de opbrengstverantwoording. Daarnaast is de interne controle gericht op de bedrijfseconomische aanvaardbaarheid van de afgesloten verkooptransacties.

D3: Productie

Typen van productie-activiteiten

1 Massaproductie

1.1 Bedrijven met homogene massaproductie

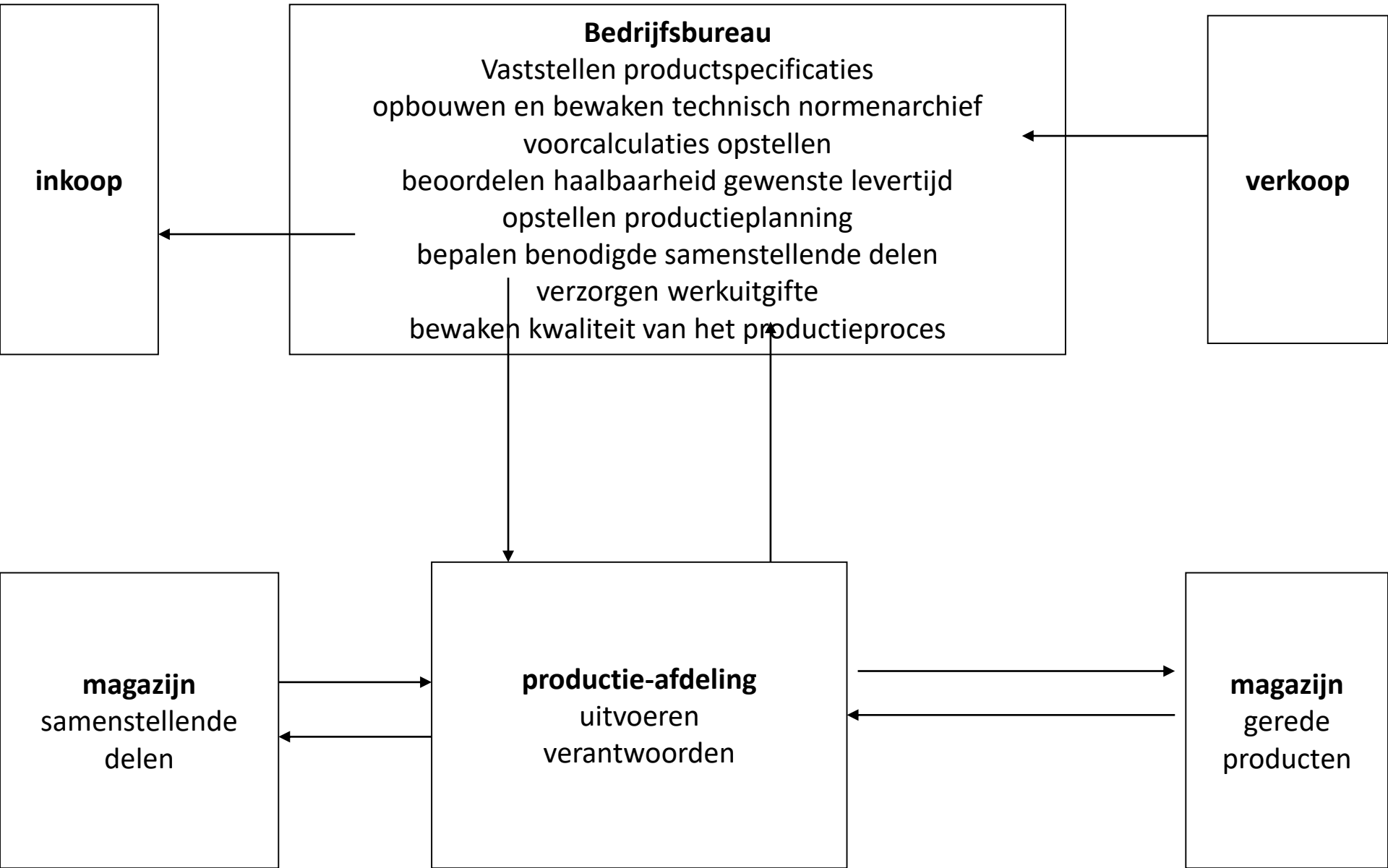
1.2 Bedrijven met heterogene massaproductie

1.3 Menuproductie

2 Bedrijven met seriestuk- en stukproductie

- Bedrijven met seriestukproductie

- Bedrijven met stukproductie



Object van calculatie bij massa- en (serie)stukproductie

Respectievelijk de massa en de order. Bij massaproductie worden de totale kosten van het productie-apparaat naar de massa van individuele producten omgeslagen. Langs deze weg wordt de zogenaamde standaardkostprijs van die producten bepaald. Bij (serie)-stukproductie wordt voor elke opdracht (of order) afzonderlijk een voorcalculatie gemaakt van de daarvoor op te offeren productiemiddelen.

Typologiespecifieke uitkomsten van resultatenanalyse

- Offerteresultaat = Verschil tussen de globale en de gedetailleerde voorcalculatie.
- Verkoopresultaat = Verschil tussen de verkoopprijs en de globale voorcalculatie of standaardkostprijs van het verkochte product.
- Bezettingsresultaat = $C/N * (\text{Werkelijke bezetting} - \text{Normale bezetting})$.
- Efficiëntieresultaat = $VVP * (\text{Genormeerd verbruik (achteraf)} - \text{Werkelijk verbruik})$.
- Calculatieresultaat = Verschil tussen het vooraf en achteraf vastgesteld genormeerd verbruik.
- Voortgangsresultaat = Verschil tussen de genormeerde en werkelijke voortgang per order.
- Prijsverschil = Ingekochte hoeveelheid * (VVP-WP).

C4: Dienstverlening en verenigingen en stichtingen

- Dienstverlening (Digitaal leerboek, deel 2, paragraaf 2.5)
- Verenigingen en stichtingen (Digitaal leerboek, deel 2, paragraaf 2.10)

Het typeren als een dienstverlenende activiteit

Bij dienstverlening wordt toegevoegde waarde gegenereerd door of bestaan de prestaties uit het ter beschikking stellen van capaciteiten. Capaciteiten kunnen zijn ruimte of tijd. De capaciteiten ruimte of tijd kunnen al dan niet specifiek gereserveerd zijn. De waardenkringloop bij dienstverlening heeft daarmee een ander karakter dan die bij activiteiten met een overheersende doorstroming van goederen.

Typen dienstverlenende activiteiten

- 1 Organisaties, gericht op massale gegevensverwerking (Sociale fondsen, bedrijfsverenigingen etc.).
- 2 Bedrijven met een overwegende doorstroming van goederen.
 - 2.1 Goederen zijn eigendom van het bedrijf (restaurants, uitgeverijen etc).
 - 2.2 Goederen zijn eigendom van derden (veilingen, garagebedrijven, veembedrijven etc).
 - 2.3 Bedrijven die via vaste leidingen diensten, energie of stoffen leveren (Gas-, elektriciteit- en waterleveringsbedrijven, kabeltelevisie etc).
- 3 Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren.
- 4 Bedrijven die ruimten met specifieke reservering beschikbaar stellen (hotels, luchtvaartmaatschappijen etc).
- 5 Bedrijven die ruimten zonder specifieke reservering beschikbaar stellen (zwembaden etc).
- 6 Overig (schoonmaakbedrijven, vrije beroepen etc). Bij deze bedrijven gaat het veelal om het ter beschikking stellen van de capaciteit mensuren.

Verenigingen en stichtingen I

De administratieve organisatie dient zodanig te worden ingericht dat het bestuur en in het geval van een vereniging tevens de leden hun sturende, toezichthoudende en controlerende functie kunnen uitoefenen. Het bestuur vormt het beginpunt van interne controle.

Verenigingen en stichtingen I

Algemene ledenvergadering

- De algemene ledenvergadering is het hoogste orgaan bij een vereniging. Zo is het aan de leden om decharge te verlenen over het gevoerde beleid in de verslagperiode en de begroting voor de komende periode goed te keuren.

Bestuur

- Het bestuur is collectief beschikkend en verantwoordelijk voor het gevoerde beleid. De collectieve verantwoordelijkheid heeft een wettelijke grondslag in regelingen met betrekking tot bestuursaansprakelijkheid. Hiermee ontstaat een natuurlijk motief om de kwaliteit van elkaars werkzaamheden te bewaken. Zo is het raadzaam dat een bestuur, aan de hand van notulen, verantwoordingen van de penningmeester en bijvoorbeeld onderliggende bewijsstukken als bankafschriften, de uitvoering van het collectief vastgestelde beleid bewaakt. Controletechnisch gezien is de rol van het bestuur daarmee tevens controlerend.

Voorzitter

- De voorzitter is vooral sturend, initiërend. Zo zal de voorzitter veelal voorstellen doen voor de agenda en zit deze de bestuursvergaderingen voor.

Penningmeester

- De penningmeester is primair uitvoerend en bewarend. Zo is de penningmeester verantwoordelijk voor de uitvoering van de bestuursbesluiten zoals deze uit de notulen blijken. In het geval van een vereniging is de penningmeester verantwoordelijk voor de inning van de contributies aan de hand van het ledenregister.

Secretaris

- De secretaris is primair registrerend. Zo is de secretaris verantwoordelijk voor het notuleren van de bestuurs- en/of ledenvergaderingen en de verspreiding van de notulen over de belanghebbenden. In het geval van een vereniging is de secretaris verantwoordelijk voor het bijhouden van het ledenregister.

E: Automatisering

Deel 3 digitaal leerboek

- D1 General and application controls framework
- D2 IT verschijningsvormen

D 1: General and application controls framework

Computer Controls een denkmodel

- General controls
 - Van organisatorische aard
 - Geprogrammeerd / Toegangscontrole
 - Van fysieke aard
- Application controls
 - Programmed controls
 - User controls

D2: IT verschijningsvormen en de OAT

OAT: IT verschijningsvormen benoemen en beoordelen: ERP, SAAS, Outsourcing, Cloud Computing, Continuous Business Assurance, data-analyse en procesmining

F: Oplossingsstructuren BIV

- Voor vraagstukken BIV in het onderwijs
 - De algemene vraagstellingen: Vragen naar de beschrijving van een administratieve organisatie met gebruik van het schema van uitwerking
 - De specifieke vraagstellingen: Vragen zonder het gebruik van het schema van uitwerking
 - Vragen naar de beschrijving van een administratieve organisatie
 - Vragen naar de analyse van de informatiebehoefte van een functie
 - Overige specifieke vragen – Alleen voor AC thema 13 en 14
- Voor praktijkvraagstukken BIV in de praktijk: zie de handleidingen 'Praktijkopdrachten'

De twee vragen naar een beschrijving van de administratieve organisatie met gebruik van het schema van uitwerking

- Beschrijf de administratieve organisatie.
NB Maak bij de beantwoording gebruik van het schema van uitwerking.
- Beschrijf de administratieve organisatie gericht op de volledigheid van de opbrengstverantwoording.
NB Maak bij de beantwoording gebruik van het schema van uitwerking.

Het schema van uitwerking

Waar puntjes (.....) staan dient de tekst van uw uitwerking te worden opgenomen.

1 Inleiding

1.1 Risico-analyse

1.1.1 Typologie

1.1.2 Aanknopingspunten voor de interne controle

1.1.3 Attentiepunten

1.2 Randvoorwaarden

1.2.1 Functiescheiding

1.2.2 Normen

1.2.3 Automatisering

1.2.4 Richtlijnen directie

2 Uitwerking per interne controlesector

- Uitwerking van de interne controlesectoren, anders dan de administratieve functie
- Uitwerking van de werkzaamheden binnen de administratieve functie

3 Informatieverstrekking aan de leiding

Beschrijving van een administratieve organisatie zonder het gebruik van het schema van uitwerking

- Lees eerst de vraag!
- Risico-analyse: Typologie en attentiepunten
- Uitwerking per interne controlesector
 - Leiding: Vaststellen van het bedrijfseconomisch toekomstbeeld en directierichtlijnen. Volledig igv de algemene vraagstelling 'Beschrijf de administratieve organisatie' of deels bij vragen naar de betrouwbaarheid van de informatie of de beheersing van de operationele activiteiten
 - Operationele afdelingen/activiteiten: Genereren primaire vastleggingen
 - Administratieve functie: De te verrichten specifieke controlehandelingen
 - Leiding: Beoordeling van de relaties tussen de gerealiseerde cijfers en het bedrijfseconomisch toekomstbeeld. Volledig igv de algemene vraagstelling 'Beschrijf de administratieve organisatie' of deels bij vragen naar de beheersing van de operationele activiteiten of in het geheel niet bij vragen naar de betrouwbaarheid van informatie.

De analyse van een informatiebehoefte

- Wat zijn in het algemeen de functie en de taken van de medewerker(s) binnen de organisatorische eenheid (theorie)?
- Welke specifieke informatie staat er in de vraag en de casus over de functie en de taken van de medewerker(s) binnen de organisatorische eenheid?
- Welke informatie-elementen zijn van belang voor het vervullen van de hiervoor genoemde taken? Wees casusspecifiek.

Interne informatie-elementen (Sjabloon)

Interne informatie-elementen ten behoeve van de besluitvorming, ongeacht de functie, hebben betrekking op:

- Ontwikkelingen in de omzet en het resultaat.
- De beheersing van kosten.
- De beheersing van operationele activiteiten.
- De kwaliteit van geleverde prestaties.

De analyse van de informatiebehoefte van een bedrijfsbureau (Sjabloon)

De functie van het bedrijfsbureau is de planning en beheersing (planning & control functie) van productie-activiteiten (= het beheersen van een operationele activiteit).

Binnen de planning & control functie worden de volgende taken met de voor het vervullen van die taken benodigde informatie onderscheiden:

- 1 Vaststellen productspecificatie adhv een productomschrijving.
- 2 Opbouwen van het technisch normenarchief adhv informatie uit de omgeving van de organisatie en eigen ervaringen uit het verleden.
- 3 Opstellen van de voorcalculaties adhv de productspecificaties, het technisch normenarchief, de vvp en de tarieven voor mens- en machine-uren.
- 4 Beoordelen van de haalbaarheid van de gewenste levertijd adhv (de voorraden gereed product) het benodigde beslag op mens- en machine-uren de beschikbaarheid van productiemiddelen.
- 5 Wijzigen van de productieplanning adhv voortgangresultaten bij de lopende opdrachten en de nieuwe opdrachten.
- 6 Bepalen van de benodigde samenstellende delen adhv de productieplanning.
- 7 Opstellen werkuitgifte adhv de productieplanning.
- 8 Bewaken van de voortgang, de efficiëntie van de uitvoering cq kwaliteit van de calculatie en bezetting door de werkverantwoordingen te toetsen adhv de productieplanning, het genormeerd verbruik volgens de bewerkingslijsten en de genormeerde bezetting.

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding

De functie van de leiding is om, met inachtneming van de missie, de organisatie als geheel te besturen.

Twee taken worden daarbij onderkend:

- Bepalen van de strategie. Dat houdt in dat er keuzes worden gemaakt over het beginnen, doorgaan, stoppen of wijzigen van activiteiten.
- Bewaken van de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd.

Bij het bepalen van een strategie wordt naast informatie uit de interne dimensie vooral gesteund op informatie uit de externe dimensie.

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding: Interne informatie-elementen

Periodiek worden de gerealiseerde cijfers in confrontatie met de genormeerde cijfers verstrekt. De informatie heeft betrekking op (Sjabloon):

- Ontwikkelingen in de omzet en het resultaat.
- De beheersing van kosten.
- De beheersing van operationele activiteiten.
- De kwaliteit van geleverde prestaties.

Casusspecifiek uitwerken!

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding: Externe informatie-elementen

De externe informatie ten behoeve van de strategische besluitvorming door de leiding heeft betrekking op (Sjabloon):

- Beleid van overheden (wet- en regelgeving) en belangenorganisaties.
- De demografische ontwikkelingen.
- Economische ontwikkelingen in het algemeen en binnen de bedrijfstak.
- Concurrentie-analyse: ontwikkelingen in vraag en aanbod.
- Arbeidsmarkt.
- Financieringsmogelijkheden.
- Technologische ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen in de verwachtingen en sentimenten van het maatschappelijk verkeer. Bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid, milieu, energieverbruik, energievoorziening, arbeidsomstandigheden et cetera.

*Het relatieve belang van de elementen wordt casusspecifiek bepaald.
Werk de elementen waar mogelijk casusspecifiek uit.*