



Overlegorgaan van HBO-scholen
met een accountancy-opleiding

Voorzitter Landelijke Examens Post HBO

LANDELIJK EXAMEN – BIV/AO

Opgave

Van 10.00 tot 13.00 uur

Samenstellers: Redactiecommissie BIV/AO
Datum: 11 januari 2016
Aantal bladzijden: 6, inclusief dit voorblad

Suggestie tijdsverdeling:

Vraag 1	29	minuten
Vraag 2	43	minuten
Vraag 3	43	minuten
Vraag 4	29	minuten
<u>Vraag 5</u>	<u>36</u>	<u>minuten</u>
Totaal	180	minuten

De voorgestelde tijdsverdeling vormt een indicatie voor de puntenverdeling.

© Vereniging Hogescholen

Speelgoed BV

Activiteiten

Speelgoed BV houdt zich sinds 1930 bezig met het in massa produceren van speelgoed. Het huidige assortiment bestaat uit duurzaam houten speelgoed als fietsen, boerderijen, hobbelpaarden, pakhuizen, meubilair, garages en educatief speelgoed. Het speelgoed wordt verkocht aan zelfstandige speelgoedzaken en aan een aantal grote ketens in Nederland.

De oprichter van Speelgoed BV, Hendrik Dobbelsteen, was, als bijna alle jongens uit het dorp, voorbestemd om in de landbouw te gaan werken. Hendrik zag dat niet zo zitten. Hij was meer geïnteresseerd in het spelen van spelletjes. Zijn zoon Jan heeft het bedrijf uitgebouwd tot een fabriek met ruim 50 personeelsleden. Kleinzoon Piet Dobbelsteen heeft zijn vader Jan opgevolgd in 2002.

Structuur van de organisatie

Speelgoed BV heeft één vestiging van waaruit de activiteiten plaatsvinden. Onder de directeur ressorten de volgende afdelingen:

- Directiesecretariaat
- Inkoop
- Afdeling productontwikkeling
- Magazijn onderdelen
- Bedrijfsbureau
- Productie
- Magazijn gereed product
- Verkoop
- Werkplaats hergebruik
- Personeelszaken
- Expeditie
- Administratie
- Automatisering

Er werken 60 personen.

Cultuur en managementstijl

De cultuur is er één van hard werken. Werknemers werken vaak hun hele leven bij het bedrijf. Het komt regelmatig voor dat nieuwe werknemers de kinderen zijn van de 'oude'. Er heerst een sfeer van respect voor elkaar en er is een groot vertrouwen in elkaars kunde.

Strategie tot 2000

Ook voor 2000 waren de doelen van de Speelgoed BV duidelijk. Het assortiment bestond uit goedkoop plastic speelgoed waarbij de strategie om het speelgoed aan de man te brengen gebaseerd was op kostenleiderschap. Er werd sterk gestuurd op kostenefficiëntie, standaardisatie van werkprocessen, efficiënte productie en voorraadbeheersing. Er werd gewerkt binnen strakke richtlijnen en procedures. De

rol van het bedrijfsbureau was dominant. Milieubelasting en de kwaliteit van de producten werden van minder belang geacht.

Door de moordende concurrentie uit landen met lage lonen kwam Speelgoed BV echter meer en meer in de rode cijfers terecht. Ook leed de fabriek reputatieschade doordat het speelgoed vaak snel stuk ging en soms zelfs onveilig bleek voor kinderen. Daarbij kwam ook nog een milieuschandaal doordat afvalstoffen direct werden geloosd in de sloot achter de fabriek. Kortom het roer moest om.

Strategie na 2000

Jan Dobbelsteen zette in 2000 een nieuwe strategie uit die de reputatie van het bedrijf moest herstellen en het bedrijf weer winstgevend moest maken. Een strategie die niet langer gebaseerd is op kostenleiderschap, maar een strategie met een focus op het milieuvriendelijk produceren van duurzaam speelgoed tegen aanvaardbare kosten. Jan heeft de nieuwe missie van Speelgoed BV als volgt verwoord: 'Wij zijn een betrouwbare partner voor het verschaffen van speelplezier. In een gezonde werkomgeving produceren wij op milieuvriendelijke wijze degelijk, leerzaam, speelbaar en betaalbaar speelgoed.'

De volgende doelen en doelstellingen zijn geformuleerd:

- Omzetgroei minimaal 2%.
- Minimaal 10% verschil tussen opbrengst en kostprijs.
- Solvabiliteit van minimaal 70%.
- Current ratio van 2.
- Marktaandeel is minimaal 10%.
- Minimaal 5% van het verkochte speelgoed betreft '2^{de} kans speelgoed'.
- Het speelgoed sluit goed aan op de wensen van ouders en kinderen.
- Het speelgoed is gifvrij en voldoet aan de Europese veiligheidsrichtlijn voor speelgoed EN-71.
- Het speelgoed gaat minimaal 10 jaar mee bij normaal gebruik.
- Het toegepaste hout wordt op milieuvriendelijke wijze gewonnen en is dan ook FSC gecertificeerd.
- Medewerkers zijn tevreden over de organisatie en hun werk.
- Het laagste ziekteverzuim van werknemers bij fabrieken in de branche.
- Medewerkers worden geschoold in nieuwe (milieuvriendelijke) productietechnieken.
- Jaarlijks 2% minder energieverbruik.
- Jaarlijkse vermindering van afval van 2%.
- Jaarlijkse vermindering van milieubelastende stoffen van 2%.
- Vermindering van de CO2 uitstoot met 2% per jaar.
- Bij minder dan 0,1% van het speelgoed wordt aanspraak gemaakt op de garantieregeling als gevolg van productiefouten.

In de fabriek heeft ook een cultuuromslag plaatsgevonden. Zo wordt het speelgoed overwegend van hout en op meer ambachtelijke wijze vervaardigd dan vroeger en hebben goed opgeleide medewerkers een belangrijke stem gekregen in de ontwikkeling en de wijze van produceren van het speelgoed. De medewerkers worden ingezet in overeenstemming met hun talenten en vaardigheden. Eigen initiatief wordt gestimuleerd en beloond. Door de jarenlange ervaring en de aard van de productieprocessen zijn de technische omzettingnormen hard gebleven. De productie wordt slim gepland. Zo wordt bereikt dat de voorraden onderdelen, materialen en eindproducten laag zijn.

De nieuwe strategie is een succes. Speelgoed BV staat bekend als een maatschappelijk verantwoorde producent van speelgoed met een scherp oog voor de wensen en het welzijn van kinderen.

Regelmatig worden scholen uitgenodigd om de fabriek te bezoeken. Eenmaal op de fabriek krijgen kinderen de kans te spelen met speelgoed in een daarvoor speciaal ingerichte ruimte op de afdeling productontwikkeling. Vaak is dat speelgoed nog niet op de markt. De ervaringen met de kinderen en de reacties van de ouders leiden tot aanpassingen in de producten en het assortiment.

Speelgoed BV is maatschappelijk betrokken. Dit wordt onder meer getoond door jaarlijks een deel van de winst te doneren aan het Wereld Natuur Fonds en aan een jaarlijks te kiezen lokaal doel.

Functionele processen

Hieronder volgt een toelichting op een aantal van de eerder genoemde afdelingen.

Inkoop

De materialen worden ingekocht bij de eurolanden en zijn hoogwaardig en voorzien van milieukeurmerken. Al het hout heeft het FSC keurmerk (voor milieuvriendelijke houtwinning). Met de leveranciers zijn jaarcontracten afgesloten.

Afdeling productontwikkeling

De ontwerpers van de afdeling productontwikkeling worden uitgedaagd om speelgoed te ontwerpen dat goed aansluit bij wensen van de kinderen en hun ouders. Zij verwerken in hun ontwerpen de ervaringen van ouders en kinderen met het speelgoed en de trends op de speelgoedmarkt. Daarnaast volgen zij de ontwikkelingen in (productie)technieken en milieubesparende maatregelen op de voet. Voorafgaande aan de opname van speelgoed in het assortiment worden de ontwerpen ter beoordeling voorgelegd aan de directie, het bedrijfsbureau en de productieafdelingen.

Bedrijfsbureau

Het Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor het technisch normenarchief, het opstellen van de standaardkostprijzen en de productieplanning, het verstrekken van

werkopdrachten en het bewaken van de kwaliteit van de uitvoering. Het Bedrijfsbureau wordt uitgedaagd om het technisch normenarchief te perfectioneren.

Productie

In de drie productieafdelingen worden de houten en metalen onderdelen geproduceerd en wordt het speelgoed geassembleerd en verpakt. De productie is seriegewijs georganiseerd.

Werkplaats hergebruik

In 2003 is deze afdeling opgezet. Speelgoed BV neemt verouderd of beschadigd houten speelgoed in om het een tweede kans te geven. In de Werkplaats hergebruik wordt vaak met slechts een kleine reparatie en een likje verf een stuk speelgoed weer nieuw leven ingeblazen. Hierdoor wordt houten speelgoed als zogenoemd tweede kans speelgoed ook voor de kleine beurs beter bereikbaar.

Verkoop

Het speelgoed wordt verkocht via geselecteerde speelgoedhandelaren waarmee vaak al jarenlang een warme band bestaat. De verkooporganisatie is verdeeld naar de verschillende afnemerscategorieën. Het speelgoed blijft meestal gedurende een periode van drie tot zes jaar in het assortiment. Er zijn echter een paar 'gouden ouden'. Zo is er het houten hobbelpaard dat het al sinds 1990 goed doet.

Expeditie

Het vervoer van het speelgoed vanuit de opslagruimten naar de afnemers vindt plaats met eigen transportmiddelen. Hiertoe beschikt Speelgoed BV over een wagenpark met bestel- en vrachtauto's van verschillende capaciteit.

Personeelszaken

De afdeling Personeelszaken is verantwoordelijk voor de personeelsadministratie en faciliteert het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen door de medewerkers en het regelen van opleidingen voor de medewerkers. De opleidingen hebben onder meer betrekking op de nieuwste en meest milieusparende (productie)technieken.

De afdeling faciliteert het meten van medewerkerstevredenheid en het beoordelen van het functioneren van de medewerkers.

Automatisering

De informatieverzorging is vergaand geautomatiseerd. Alle afdelingen zijn elektronisch met elkaar verbonden in het computernetwerk. Er wordt gebruik gemaakt van ERP-software. Met de leverancier is een service level agreement afgesloten. De afdeling Automatisering is verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de automatisering. Zij stelt de eisen vast waaraan de leverancier en de hardware en software moeten voldoen en is verantwoordelijk voor het systeembeheer.

Gevraagd:

A Relevantie (40 punten)

- 1a Typeer Speelgoed BV volgens de betrouwbaarheidsstypologie. **(2 punten)**
- 1b Typeer Speelgoed BV volgens de relevantietypologie in de situatie voor en na 2000. Geef een onderbouwing van de door u gekozen typen aan de hand van de individuele factoren uit het Tolmodel. **(14 punten)**
- 2a Geef 1 verschil in de vorm en 1 in de inhoud van de managementinformatie in de situatie voor en na 2000. **(6 punten)**
- 2b Welke managementinformatie is na 2000 nodig voor het besturen en beheersen van de organisatie volgens het door u in 1b gekozen relevantietype? Geef de rapportageset. **(18 punten)**

Let op: bij de beantwoording van de vragen 3, 4 en 5 dient u uit te gaan van de situatie na 2000!

B Beheersing na 2000 (40 punten)

- 3 Speelgoed BV wil het productieproces beheersen met behulp van het COSO Integrated Framework for Internal Control. Werk de componenten van dit model uit voor de volgende 2 doelstellingen:
- De medewerkerstevredenheid onder de productiemedewerkers bedraagt minimaal een 9 op een schaal van 10;
 - Het percentage garantieclaims ten gevolge van productiefouten is maximaal 0,1% van het aantal geproduceerd speelgoed.
- (24 punten)**
- 4 Beschrijf op welke wijze invulling wordt gegeven aan de levers of control van Simons bij de strategische herprofilering door Speelgoed BV na 2000. **(16 punten)**

C Automatisering na 2000 (20 punten)

- 5a Waarom is een ERP systeem geschikt voor Speelgoed BV. Motiveer uw antwoord. **(8 punten)**
- 5b Geef voor onderstaande de risico's aan met welke application controls deze kunnen worden beheerst. Geef per risico 2 application controls. **(12 punten)**
1. niet betrouwbare werking van de database
 2. onvolledige en onjuiste verwerking van ingevoerde gegevens
 3. ongeautoriseerde toegang tot applicaties