

## Antwoordindicatie van Speelgoed BV – PB BIV examen januari 2016

### 1a Typeer Speelgoed BV volgens de betrouwbaarheidstypologie. Motiveer kort uw antwoord. (2 punten)

De betrouwbaarheidstypologie is heterogene massaproductie. Er is sprake van uitgebalanceerde normen en voor de verschillende producten wordt gebruik gemaakt van hetzelfde productie-apparaat

### 1b Typeer Speelgoed BV volgens de relevantietypologie in de situatie voor én na 2000. Geef een onderbouwing van de door u gekozen typen aan de hand van de individuele factoren uit het Tolmodel. (14 punten)

Voor de typeringen ieder 2 punten. Voor iedere goed uitgewerkte factor 1 punt.

Factor uit het tolmodel	<b>Doelgerichte bureaucratie (2p)</b> Waarde van de factor voor 2000	<b>Maatschappelijke professional (2p)</b> Waarde van de factor na 2000
Missie, doelstellingen, strategie en kritische succesfactoren	Nadruk op financiën en efficiëntie.	Missie, kritische succesfactoren, doelen en doelstellingen zijn uitgewerkt. Balanced Scorecard is mogelijk.
Structuur	<p><i>Basisstructuur:</i> Functioneel ingerichte structuur. Het bedrijfsbureau vervult een dominante rol.</p> <p><i>Wijze van coördineren en beheersen:</i> Machinebureaucratie. Richtlijnen en procedures zijn gericht op het standaardiseren van werkprocessen.</p> <p><i>Soorten organisatieonderdelen:</i> De rol van het bedrijfsbureau was dominant.</p>	<p><i>Basisstructuur:</i> Productgericht en klantgericht (belang bij tevreden cliënten en medewerkers).</p> <p><i>Wijze van coördineren en beheersen:</i> Een typische professionele bureaucratie met een marktgerichte structuur. Op operationeel niveau kennen de professionals een hoge mate van autonomie. Kennis en vaardigheden van de medewerkers worden gestandaardiseerd.</p> <p><i>Soorten organisatieonderdelen:</i> De rol van de kleine doch hoogwaardige stafafdelingen administratie en personeelszaken is beperkt.</p> <p><i>Gestandaardiseerde kostencentra, resultaat en investeringscentra.</i></p>
Processen	<i>Processen:</i> processen zijn beheerst.	<i>Processen:</i> processen zijn beheerst.

	<p><i>Organisatietype:</i> Heterogene massaproductie</p> <p><i>Besturing en beheersing van de functionele processen:</i> Standaardproces met een routinematige procesgang. Sturen op resultaten productieproces, voorraadbeheersing.</p>	<p><i>Organisatietype:</i> Heterogene massaproductie.</p> <p><i>Besturing en beheersing van de functionele processen:</i> Standaardproces met een routinematige procesgang. Sturen op resultaten productieproces, voorraadbeheersing. De ervaringen van ouders en kinderen met het speelgoed en de trends op de speelgoedmarkt worden vertaald naar de productspecificaties. Daarnaast worden de ontwikkelingen in efficiënte (productie)technieken en milieubesparende maatregelen vertaald naar de productieprocessen.</p>
Managementstijl	Collectieve managementstijl: tight Control.	Individuele managementstijl: Loose control
Cultuurtypen	Ontologisch:	Functioneel .

**2a Geef 1 verschil in de vorm en 1 in de inhoud van de managementinformatie in de situatie voor en na 2000. (6 punten)**

**Vorm**

Voor 2000 was sprake van standaard rapportages die in een hoge frequentie en in detail werden verzorgd. Na 2000 is de frequentie en detailniveau lager. Dit wordt gecompenseerd door het toegenomen belang van de informele informatiesystemen.

**Inhoud**

Waar de inhoud van de standaard rapportages zich voor 2000 vooral kenmerkt door financieel-economische informatie, kenmerkt de inhoud zich na 2000 tevens door informatie over wensen en ervaringen van ouders en kinderen, personeel, milieu en innovatie.

**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)**

<b>De informatie dient meetbaar en vergelijkbaar te zijn. Dus altijd tov voorgaande perioden en/of tov een vooraf vastgestelde norm!</b>		
<b>Inhoud</b>	<b>Rubricering</b>	<b>Frequentie</b>
<b>Financieel perspectief (4)</b>		
Omzet, kosten en resultaten	In totaal, per productgroep, per land, per seizoen.	Per maand
Solvabiliteitsratio's	In totaal	Per maand
Liquiditeitsratio's	In totaal	Per maand

<b>De informatie dient meetbaar en vergelijkbaar te zijn. Dus altijd tov voorgaande perioden en/of tov een vooraf vastgestelde norm!</b>		
<b>Inhoud</b>	<b>Rubricering</b>	<b>Frequentie</b>
Rendementen	Per productgroep	Per maand
<b>Klant perspectief (5)</b>		
Marktaandeel in houten speelgoed	In totaal	Per jaar
Aantal hergebruikte stukken speelgoed	Per productsoort	Per jaar
Uitkomsten ervaringen ouders en kinderen met het speelgoed	Per categorie speelgoed	Per kwartaal
% klachten over het ontwerp van het speelgoed	Per categorie speelgoed	Per kwartaal
% klachten over de levensduur van het speelgoed	Per categorie speelgoed	Per kwartaal
% klachten over de milieuvriendelijkheid van de gebruikte materialen	Per categorie speelgoed	Per kwartaal
<b>Intern perspectief (5)</b>		
Uitkomsten werknemerstevredenheids-onderzoeken m.b.t. de kwaliteit van de organisatie en het functioneren van het management in relatie tot hun werk	Per categorie werknemers en per afdeling	Per jaar
% van de arbeidstijd dat wordt besteed aan professionele ontwikkeling, één en ander in lijn met de door de leiding vastgestelde standaarden.	Per categorie werknemers en per afdeling	Per kwartaal
% ziekteverzuim	Per categorie werknemers	Per kwartaal
Gevolgde opleidingen	Per medewerker	Per kwartaal
Productiviteit medewerkers	Per categorie werknemers en per afdeling	Per kwartaal
Efficiëntieresultaten	Per afdeling of per serie	Per maand
Milieuperspectief: Afvalresultaten, energieverbruik en CO2 uitstoot	Per afdeling	Per maand
<b>Innovatie perspectief (4)</b>		
Aantal nieuwe succesvolle producten	Per productsoort	Per jaar
Aantal hergebruikte stukken als percentage van het ingebrachte speelgoed.	Per productsoort	Per jaar
Aantal ingevoerde nieuwe (productie)technieken en maatregelen gericht op vermindering van het energieverbruik.	Per afdeling	Per jaar
Aantal ingevoerde nieuwe (productie)technieken en maatregelen waarmee het afval is verminderd.	Per afdeling	Per jaar
Aantal ingevoerde (productie)technieken en maatregelen waarmee de efficiëntie is verbeterd.	Per afdeling	Per jaar
Aantal ingevoerde (productie)technieken en maatregelen waarmee de CO2 uitstoot is verminderd.	Per afdeling	Per jaar

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

## **B Beheersing (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)**

Antwoorden dienen in onderlinge samenhang te worden beoordeeld. Andere antwoorden zijn mogelijk mits relevant voor doelstelling en element ICF.	Personeelstevredenheid > 90%	Garantieclaims < 1 %
<p><b>Control environment</b></p> <p>(6 punten, 3 per doelstelling)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie onderstreept belang personeelstevredenheid</li> <li>• Beloningsstructuur in overeenstemming met zwaarte en belang functie</li> <li>• Delegatie van bevoegdheden stemt tot tevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directie onderstreept belang kwaliteit</li> <li>• Bij de beloning wordt rekening gehouden met de kwaliteit</li> <li>• Het meten van de kwaliteit is onafhankelijk in de organisatie verankerd</li> <li>• Medewerkers hebben voldoende opleiding en vaardigheden om de vereiste kwaliteitsdoelstellingen te behalen</li> </ul>
<p><b>Risk assessment</b></p> <p>(4 punten, 2 per doelstelling)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiding staat niet open voor suggesties (1)</li> <li>• Werkdruk loopt op door slechte planning (2)</li> <li>• Onvoldoende mogelijkheden voorzelfontplooiing (3)</li> </ul> <p>2punten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit materialen voldoet niet aan de norm (1)</li> <li>• Bewerkingsnormen niet realistisch (2)</li> <li>• Slechte ontwerpen (3)</li> <li>• Uitvoering van het werk laat te wensen over (4)</li> </ul>
<p><b>Control activities</b></p> <p>(6 punten, 3 per doelstelling)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks werkoverleg, ideeënbusje (1)</li> <li>• BB houdt rekening met seizoenspatronen, ERP systeem goed ingevoerd, voortgangscontrole (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsnormen, kwaliteitskeuring, inkoopbronnendocumentatie bijhouden (1)</li> <li>• Bewerkingsnormen vaststellen in overleg</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks POP, scholing-, eventueel mogelijkheden voor outplacement (3)</li> </ul>	met productie, technische nacalc. En verschillenanalyse (2) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productie betrekken bij ontwerp van product. (3)</li> <li>• Kwaliteitskeuring, toezicht van de chef, mogelijkheid tot bijscholing. (4)</li> </ul>
<b>Information &amp; communication</b> (4 punten, 2 per doelstelling)	Information: <ul style="list-style-type: none"> <li>• % Medewerkerstevredenheid gespecificeerd naar onderdeel</li> <li>• % ziekteverzuim</li> </ul> Communication: Overleg, meldpunt voor klachten etc.	Information: <ul style="list-style-type: none"> <li>• % garantieclaims per product, per afdeling</li> <li>• % uitval</li> <li>• % afgekeurd materiaal</li> </ul> Communication: Klachtenmeldpunt voor klanten.
<b>Monitoring</b> (4 punten, 2 per doelstelling)	Ongoing: Worden control activiteiten uitgevoerd? Separate: Analyse exitgesprekken, klachten van medewerkers.	Ongoing: Worden control activiteiten uitgevoerd? Separate: Meten we wel de kwaliteit op de manier die de klant verwacht?

**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)**

**Belief systems (4 punten)**

In het 'belief system' komen de normen en waarden waar een organisatie voor staat tot uitdrukking (the do's). De missie is een onderdeel van het belief system.

De missie is na 2000: '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.'

Deze strategie heeft de focus op:

- milieuvriendelijk produceren;
- productie van duurzaam speelgoed;
- tegen aanvaardbare kosten;
- een gezonde werkomgeving voor de medewerkers.

**Boundary systems (4 punten)**

In het boundary system worden de grenzen aan het gedrag aangegeven (the dont's). Zo zal het niet zijn toegestaan gedrag te vertonen dat strijdig is met de normen en waarden in het

belief system. Wordt het vertrouwen daarin geschaad, dan kan dat ernstige consequenties hebben voor het voortbestaan van de onderneming.

Er dienen duidelijke grenzen te worden gesteld aan wat niet mag.

Uit den boze is het op milieu onvriendelijke wijze produceren van duur speelgoed dat ook nog eens snel kapot gaat en wordt gemaakt door werknemers onder slechte werkomstandigheden. Ook het produceren van speelgoed dat onveilig is voor kinderen valt onder de don'ts.

### **Interactive control systems (4 punten)**

In het interactive control system gaat het om 'doing the right things', voor het behalen van de strategie, uiteraard binnen de kaders die op grond van de missie worden gesteld. De interactive control systems stellen het management in staat om tijdig van strategie te veranderen als dit nodig mocht zijn.

Het management wil tijdig geïnformeerd worden over nieuwe productiewijzen, nieuwe leermethoden waarbij speelgoed een rol kan spelen, nieuwe verantwoorde materialen die gebruikt kunnen worden voor het maken van speelgoed. Ook is informatie over keurmerken van hout en verantwoorde wijze van houtkweek van belang voor Speelgoed BV.

De bezoeken van de scholen aan Speelgoed BV biedt een goede mogelijkheid om de strategie en richting te toetsen aan de behoeften die leven bij leerkrachten en bij de kinderen.

De directie dient dus tijdig de signalen uit de veranderende omgeving op te pikken.

### **Diagnostic control systems (4 punten)**

In het diagnostic control system gaat het om 'doing the things right'. De organisatie dient te bewaken in welke mate de activiteiten van de organisatie worden beheerst in het licht van de doelstellingen die binnen de kaders van de strategie zijn geformuleerd. Dit is uitgewerkt in de rapportageset zoals deze is uitgewerkt bij vraag 2.

## **5a Waaron is een ERP systeem geschikt voor Speelgoed BV. Motiveer uw antwoord. (8 punten)**

Speelgoed BV is een bedrijf met massaproductie en standaard processen. Met behulp van ERP-software kunnen alle bedrijfsprocessen, waaronder voorraadsystemen, bedrijfsadministratie en logistiek zodanig met elkaar worden verbonden, dat *alle* vergaarde informatie door het *hele* bedrijf, voor iedereen, beschikbaar is. Door de integratie binnen een ERP-pakket is het mogelijk om de productie efficiënt te plannen, deze goed af te stemmen op de verkoop en ook de inkoop goed af te stemmen op de productie.

## **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**

ad 1 Database controls

- Via een DBMS (databasemanagement systeem) de bevoegdheden regelen die individuele gebruikers hebben ten opzichte van de gegevens in de databases
- Via het DBMS regelen de volgorde van toegang tot de databases door de verschillende applicaties
- Het DBMS een logfile laten bijhouden

ad 2 Processing controls

- Bewaken van de verwerkingstijd
- Besturingsprogramma kan niet door invloeden van buiten worden gemanipuleerd
- Volledigheid bewaken met geprogrammeerde verbanden

ad 3 IT Boundary controls

- De identiteit en de authenticiteit van een mogelijke gebruiker vast stellen met bijvoorbeeld naam, personeelsnummer. Door gebruik te maken van een password, userid, sleutel, etc.
- Gebruikers kunnen met een applicatie een beperkt vooraf geautoriseerde handelingen verrichten. Dit regelen met een competentietabel, hierin regelen wie welke applicaties mag gebruiken en in wat zijn mogen t.a.v. bestanden (lezen, toevoegen of veranderen)