

SUCCESVOL STUDEREN
BIV/AO

HANDLEIDING VOOR AO-VRAAGSTUKKEN

DEEL 1
DERDE DRUK

BRENDA WESTRA | ESTHER VAN GRUNSVEN



PENTAGAN BOOKS

Andere boeken van Brenda Westra zijn onder andere:

- Compendium Accountancy (meerdelig)
 - Auditing Essentials
 - Kern van Knechel
 - Succesvol studeren voor LAC (meerdelig)
 - IT B@sed Audit
-

eerste druk: augustus 1996

tweede herziene druk: februari 2000

tweede druk, vijftiende oplage: april 2018

derde, herziene druk: juni 2019 (geheel herziene versie 2019)

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Brenda Westra

Esther van Grunsven

ISBN 978-90-830146-0-9 NUR 786

Trefw.: Bestuurlijke informatieverzorging, administratieve organisatie

© Pentagan Holding Books | Alle rechten voorbehouden.

Voor meer info: info@pentaganbooks.nl

www.pentaganbooks.nl

Voorwoord

BIV is een 'Bijzonder Interessant Vak', schreef Brenda in 1996. En dat is nog steeds onverminderd waar! Sterker nog, er is sprake van een opleving van het vak! Een toenemend belang om logisch, volgordelijk, procesmatig te kunnen denken om vervolgens de eerste stappen te maken naar het zogenaamde systeemdenken (alles hangt samen) van de 21ste eeuw!

Eén ding is in al die jaren wel duidelijk geworden: 'Succesvol studeren voor BIV/AO' voorziet in een enorme behoefte. Alleen is het nu wel tijd voor een flinke update. De ontwikkelingen gaan snel.

Ik noem onder andere de opkomende nieuwe business modellen, de technologische vooruitgang, de toenemende aandacht voor risk management en de circulaire economie.

Bij een circulaire economie gaat het om een eerlijker verdeling van middelen om te komen tot een meer duurzame, solidaire en inclusieve economie. Dat betekent populair gezegd, een economie die de aarde niet verder uitholt en die vrede en een betere welvaartverdeling waarborgt. Dit sluit aan bij de laatste wens van Brenda, waar ze zich voor heeft ingezet. Haar motto? 'We don't fight the system; we just make it irrelevant'.

Het boek is zo opgezet dat het als 'hands on' zelfstudie kan worden gebruikt en als ondersteuning van de voorgeschreven literatuur. Vakgenoten hadden destijds veel kritiek op de boeken; zo zouden zij wetenschappelijke niveau missen. Jammer! Het is juist fijn, effectief en efficiënt om een boek te lezen, dat je zonder vraagtekens of onnodige uitweidingen door de stof heen loost.

Brenda dank voor wie je bent en bent geweest. Ik ga je werk nieuw leven inblazen. Ik weet dat je meekijkt en ga mijn best doen! Je maatje op afstand.

Esther van Grunsven

Dank

Een speciaal dankwoord gaat uit naar Pentagan Books, voor het gestelde vertrouwen.

Voorwoord van februari 2000

BIV is een 'Bijzonder Interessant Vak', schreven we al in de vorige editie, maar je moet het eerst wel leren waarderen. Door in klare taal de spelregels voor dit vak uit de doeken te doen, wilden we studenten succesvol door het examen loodsen. We weten natuurlijk niet of iedereen het vak ook echt is gaan waarderen, de weg naar het examen blijft zwaar en geplaveid met hindernissen. Wel is duidelijk dat 'Succesvol studeren voor BIV/AO' in een enorme behoefte heeft voorzien. De verkoopcijfers en de dankbetuigingen die we de afgelopen jaren mochten ontvangen, liegen er niet om. En dat geeft een goed gevoel. Bedankt, studenten, voor het gestelde vertrouwen! Bedankt dat je de moed had om, ondanks de forse tegenwind, toch de Verboden Lectuur aan te schaffen. Geweldig dat je, ondanks het dringend advies de boekjes vooral links te laten liggen, toch de moed had ze te lezen, de tips ter harte te nemen en zo goed voorbereid op het examen te verschijnen. Kritiek hebben we de afgelopen jaren ruimschoots gehad: we zouden te schools zijn, te belerend, te gemakkelijk schrijven en niet wetenschappelijk bezig zijn. Het opnemen van voorbeeldzinnen zou geen recht doen aan het wetenschappelijk karakter van Het Vak.

Allemaal terecht, die kritiek. Wij vertellen de studenten onomwonden wat ze moeten doen. Schoolser en belerender kan het niet. Maar hoe verging het hen die hun onderwijsinstelling steeds weer vroegen om voorbeelduitwerkingen? Met een kluitje in het riet? Gemakkelijk schrijven? Ach, in elk geval begrijpelijk. Een kind kan de was doen. En met de koosnaam 'Jip en Janneke-boekjes' zijn we alleen maar blij.

Niet wetenschappelijk? Dat klopt al weer. Je moet in de eerste plaats slagen voor het examen. Wetenschap komt daarna wel, althans voor degenen die daar nog behoefte aan hebben. En wist je dat de voorbeeldzinnen ook reuze handig blijken in de praktijk, bijvoorbeeld bij het formuleren van AO-adviezen?

Wij hopen dat ook deze tweede, herziene druk je een goed houvast bij de studie geeft. De eerste stap heb je al gezet door dit boekje te bemachtigen. Stap 2 en 3 heb je nu zelf in de hand: de komende hoofdstukken doornemen en ... aan de slag met de vraagstukken!

Rest ons nog iedereen, ook de docenten, veel plezier met dit boekje te wensen! Heb je suggesties ter verbetering, we horen ze graag.

Amsterdam/Weesp,

Brenda Westra

Belangrijkste wijzigingen in de derde druk

De wijzigingen zijn snel samen te vatten. De inhoud en de casussen zijn waar nodig geactualiseerd. De eerste stap is nu gezet. Daarbij is geen rekening gehouden met de ontwikkelingen 'BIV/OA nieuwe stijl', een trend die de laatste jaren bij verschillende onderwijsinstellingen is ingezet. BIV/OA oude stijl lijkt weer onverminderd terug te komen. Dit komt voor rekening van de toenemende aandacht voor het ontstaan van nieuwe business modellen, de technologische ontwikkelingen, risk management en dergelijke. Anders geformuleerd: het alsmaar toenemende belang van het systeemdenken.

De ontwikkelingen gaan snel, zijn complex en vragen een voortdurende afstemming tussen theorie en praktijk. Hier ligt voor iedereen zeker een uitdaging!

Esther van Grunsven

Inhoud

Afkortingen	10
1. Studie in Balans	11
1.1 Hoe haal je het beste resultaat uit je studie?	11
1.2 Wat is nu het doel van BIV/AO voor de financiële professional?	13
1.3 De huidige technologische ontwikkelingen binnen BIV/AO in een notendop, zeker niet limitatief...	16
1.4 Het uitwerken van vraagstukken	20
1.5 Je visitekaartje: stijl en spelling	20
1.6 Raak de essentie, het is geen roman en zeker geen sciencefiction	21
2. Het typologiemodel en waar draait het nu allemaal om?	23
2.1 De hoofdingeling van het typologiemodel	23
2.2 Handelsbedrijven	24
2.3 Industriële bedrijven	25
2.4 Agrarische en extractieve bedrijven	27
2.5 Dienstverlenende bedrijven	28
2.6 Financiële instellingen	34
2.7 Denken in soorten activiteiten	34
3. Een AO-beschrijving, hoe doe je dat nu eigenlijk?	37
3.1 De structuur	37
3.2 Typologie en attentiepunten	38
3.3 Randvoorwaarden	39
3.4 Managementinformatie	50
3.5 BIV/AO-beschrijving per proces	51
4. Specifieke vraagstellingen	55
4.1 Soorten specifieke vraagstellingen	55
4.2 Beschrijving van een deel van de BIV/AO	56

4.3	BIV/AO-beschrijving van een eenmalige gebeurtenis	59
4.4	BIV/AO-beschrijving van gegevensverzamelingen	61
4.5	Informatiebehoeften	63
4.6	Advies tot verbetering van de BIV/AO	67
5.	Procesdecomposities en attentiepunten	69
5.1	De kunst van procesdecomposities maken	69
5.2	Inkopen	71
5.3	Massa- en stukproductie	76
5.4	Verkopen	79
5.5	Beschikbaarstelling van ruimte (zalencentrum)	84
5.6	Personeel	86
6.	Voorbeeldteksten	89
6.1	Inleiding	90
6.2	Inkopen	95
6.3	Massa- en stukproductie	101
6.4	Verkopen	107
6.5	Beschikbaarstelling van ruimte (zalencentrum)	115
6.6	Personeel	118
7.	Oefenvraagstukken	123
7.1	Juwelier Briljant	125
7.2	Boekhandel Keep reading and stay fascinated!	127
7.3	Webwinkel Lol.com	129
7.4	Automobilio	131
7.5	Zuivelfabriek Popi-Yogi	133
7.6	Leerfabriek Fashion	138
7.7	Semi-permanente huisvesting Move the House	141
7.8	Trans-Port BV	143
7.9	Ingenieuze Ingenieurs	146
7.10	Vakantieparken Pret Paradijs	150
7.11	Cultureel centrum Multaculli	153
7.12	Adviesbureau Starters	157

7.13 Dierentuin De Blauwe Olifant	160
7.14 Toneelvereniging Rum Runners	164
7.15 Card BV	167

Afkortingen

ACL	audit command language
AI	artificial intelligence
AO	administratieve organisatie
API	application program interfaces
BI	business intelligence
BIV	bestuurlijke informatieverzorging
BV	beginvoorraad
CA	continuous auditing
CM	centraal magazijn
CM	continuous monitoring
DPM	duurzame productiemiddelen
EDI	electronic data interchange
EDP	electronic data processing
ERP	enterprice resource planning
ETL	extraction, transformation, load
EV	eindvoorraad
I	inkopen
IB	interne beheersing
IT	informatietechnologie
KVA	kantoorvoorraadadministratie
POS	point-of-sale
Pv	verkoopprijs
RA	robotic accounting
V	verkopen

HOOFDSTUK 1

Studie in Balans

Hoe studeer je effectief voor BIV/AO? Hoe moet je werk en privé combineren? Ben je aan het werk, dan denk je aan de studie en vice versa. Onderstaand enkele tips en trucs om je alvast op weg te helpen!

1.1 Hoe haal je het beste resultaat uit je studie?

Effectief studeren betekent vaker een optimaal gebruik van het kortetermijngeheugen. Herken je dit: enkele dagen voor het tentamen ga je aan de slag, je haalt een nachtje of twee door en dan ben je er klaar voor. Vaak leidt dit tot het gewenste resultaat, maar die aanpak gaat deze keer waarschijnlijk niet werken. Onthoud in ieder geval, dat dit vak, voor je huidige en toekomstige praktijk, je de nodige stevige houvast gaat bieden. Het is dus belangrijk dat je alle 'algemene uitgangspunten' goed onder knie krijgt.

Effectief studeren ofwel je voor een langere tijd kunnen concentreren, wordt vandaag de dag ook steeds meer een uitdaging. Even de updates op Facebook 'checken', nog even 'appen' om te 'kleppen', een snapchatje sturen, de mail waar maar geen einde aan lijkt te komen. En dan natuurlijk de grote vraag 'nog even netfixen?' en het 'bingewatchen' ligt op de loer met alle gevolgen van dien...

Studeer regelmatig

Als je regelmatig studeert in een vast ritme ben je steeds beter in staat om dat (langer) 'geconcentreerd' te doen. Liever zesmaal per week 2 uur studeren dan twee keer 6 uur. Als je de studie combineert met het werk, realiseer je dan goed dat je in de ochtenden effectiever studeert dan 's avonds. Plan dan ook altijd een ochtend in het weekend!

Studeer concentrisch

Concentrisch studeren betekent: dezelfde stof meerdere keren herhalen met een toenemende intensiteit. Allereerst lees je verkennend het hoofdstuk door. Je hebt nu een eerste beeld waar het over gaat en dan pas bestudeer je de stof. Bij het bestuderen kun je voor

jezelf een samenvatting maken. Weet dat alles wat je met de hand opschrijft, je ook beter onthoudt. Zelfs beter dan wanneer je het snel wegtypt op een 'digi device'. Vanzelfsprekend zijn er samenvattingen en oud tentamens te vinden op websites, zoals studeersnel.nl en studocu.com. Realiseer je dat je een samenvatting altijd moet zien als ondersteunend en zeker niet als vervanger van de theorie. Pas op voor samenvattingen van een oude druk en met de standaarduitwerkingen van de tentamens. De laatste zijn vaak slechts globale richtlijnen voor de corrector.

Het hele leven is BIV/AO! Breng BIV/AO in de alledaagse praktijk

Het hele leven is BIV/AO! Een mooie filosofie, die een oud-docent ooit met mij deelde, want welke informatie heb je bijvoorbeeld nodig als je boodschappen gaat doen? Je hebt geconstateerd dat de koelkast leeg is, welke stappen ga je dan nemen? Welke informatie heb je daarvoor nodig? Je denkt al snel aan een boodschappenlijstje, maar heb je wel voldoende geld op je rekening staan om aan 'het proces' inkopen te beginnen?

Heb je wel eens nagedacht over de bestuurlijke informatieverzorging bij je werkgever, stamkroeg, sportclub of bijvoorbeeld bij grote festivals of Netflix? En hoe zit het dan bij je telefoonprovider? Probeer eens na te gaan hoe het er daar organisatorisch aan toegaat, opdat alle transacties betrouwbaar zijn, waarbij je steeds rekening houdt met de steeds verdergaande mogelijkheden van het digitaliseringstijdperk. Zou je kunnen bedenken hoe het nog beter zou kunnen? Ben je in staat om de relatie (of juist verschillen) te ontdekken met de relevante theorie? Zie je wel alle (potentiële) risico's?

Maak vraagstukken en leer van je fouten

Wanneer je een procesbeschrijving moet maken, dan weet je dat je naar alle waarschijnlijkheid ruimschoots de gelegenheid krijgt om uitwerkingen ter correctie aan te bieden. Maak hier gebruik van! Ga na, wat ging er nu mis en wat ging er nu goed? Heb ik deze fouten al eerder gemaakt? Snap ik de feedback van de corrector? Zo niet, vraag het dan.

Leer van andermans pluspunten

Waarom hij of zij wel en ik niet? Kennelijk doet die ander het beter. Waarom? Daar kun je zo achter komen. Vraag hun uitwerkingen ter inzage en vergelijk die met je eigen uitwerking, heb het er samen over. Een heldere bladspiegel en schrijfstijl hanteren helpt ook. Weet dat dit gewoon vaardigheden zijn, die jij je eigen kunt maken.

Een studieplanning kan je helpen

Nu is het combineren van werk en privé al een hele opgave en dan komt die studie er ook nog eens bij. Hoe krijg je het nu zo geregeld, dat je (heel belangrijk) nog tijd hebt voor jezelf? Maak eens een weekplanning en probeer je daar zoveel mogelijk aan te houden. Natuurlijk, zoals je weet uit de praktijk, is niets zo veranderlijk als een planning, maar dan heb je in ieder geval meteen zicht op de inhaalacties. Raak je door onvoorziene gebeurtenissen achter op schema, dan ga je er daarna weer extra hard tegen aan.

Is een gebeurtenis zo ingrijpend dat je gedwongen wordt de studie tijdelijk te staken, dan is het zaak dit zo snel mogelijk te melden aan je onderwijsinstelling. Probeer voor zover mogelijk ook afspraken te maken over het moment waarop je de studie weer oppakt. Heb je een legitieme reden, dan springen docenten zeker voor je in de bres. Kom je pas achteraf met je verhaal, dan kun je meestal op minder begrip rekenen.

Zorg voor een rustige studeerplek zonder afleidingen

Zoals gezegd is de afleiding van onder andere social media tegenwoordig 'ernstig' groot, alles lijkt ook steeds sneller te gaan en sneller te moeten. Wen jezelf aan om op gezette tijden je 'mobie' even aan de kant te leggen, een rustige plek op te zoeken (voor jezelf te creëren) en simpelweg te genieten van de stilte en de studie. Leren is het leukste dat er is en even geen invloeden van buitenaf, heerlijk!

1.2 Wat is nu het doel van BIV/AO voor de financiële professional?

Administratieve organisatie, bestuurlijke informatie of informatiekunde, het komt eigenlijk allemaal op hetzelfde neer. Het gaat over het functioneren van de organisatie en de (bestuurlijke) informatie die hiervoor nodig is. Starreveld wordt gezien als de grondlegger van dit vakgebied.

Het 'typologiemodel' dat Starreveld in de vijftiger jaren heeft ontworpen, heeft als doel de grote verscheidenheid aan ondernemingen terug te brengen tot een overzichtelijk aantal grondtypen. Hier vindt aansluiting plaats bij de zogenaamde waardekringloop; er wordt een verband gelegd tussen de goederenbeweging en de geldbeweging. Uitgangspunt bij de indeling van het typologiemodel is de opzet van de administratieve organisatie en de maatregelen van interne beheersing (AO/IB) die hierin zijn opgenomen, dit ter

waarborging van de *volledigheid* van de opbrengstverantwoording.¹ De administratieve organisatie kunnen we dan ook omschrijven als het gehele complex van organisatorische maatregelen, dat betrekking heeft op de betrouwbare werking van de bestuurlijke informatie. Later komt Starreveld met een nieuwe definitie voor Bestuurlijke Informatie Verzorging en tot op de dag van vandaag wordt hierbij aangesloten: 'Alle activiteiten met betrekking tot systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen in engere zin (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding, en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd'.

Het doel van bestuurlijke informatievoorziening is dus betrouwbare informatie produceren, waarmee:

1. het management beslissingen kan nemen (besturen in engere zin);
2. het management de organisatie kan beheersen;
3. iedereen binnen de organisatie de functie kan uitoefenen (doen functioneren) en
4. het management en medewerkers verantwoording af kunnen afleggen.

Het gaat dus over informatiestromen (lees transactiestromen). Maar hoe vertaalt zich dat richting de controller van de organisatie? En hoe zit het precies met die accountantscontrole?

Elke organisatie kent zogenaamde 'primaire' processen. Dit zijn processen, die leiden tot primaire (de eerste) financiële vastleggingen (journaalposten) in het geautomatiseerde informatiesysteem. De primaire (hoofd)processen worden onderverdeeld in:

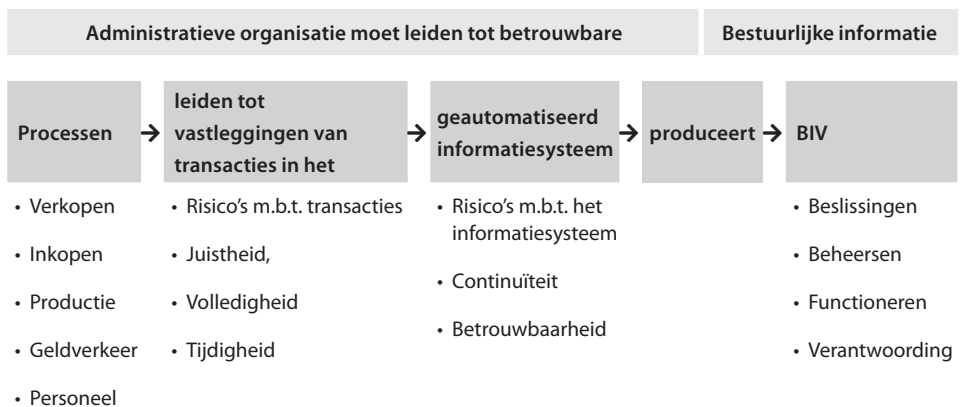
- Verkopen;
- Inkopen;
- Productie;
- Geldverkeer en
- Personeel.

1 Sommigen stellen dat het typologiemodel is gericht op de gehele bestuurlijke informatievoorzorging. Het bezwaar tegen die opvatting is echter dat het typologiemodel daarvoor onvoldoende onderscheidend is. Zo kan de opzet van de bestuurlijke informatievoorzorging bij organisaties die tot hetzelfde type behoren toch op belangrijke punten verschillen, afhankelijk van bijvoorbeeld strategische keuzes, kritische succesfactoren en de specifieke kenmerken van het bedrijf.

Voor alle primaire vastleggingen binnen het geautomatiseerde informatiesysteem is het belangrijk dat zij juist, volledig en tijdig zijn. Immers, de bestuurlijke informatie moet wel betrouwbaar zijn! De controller gebruikt bijvoorbeeld uit hoofde van zijn functie de bestuurlijke informatie om het management te adviseren in hoeverre de organisatiedoelen worden behaald. Voor de accountantscontrole geldt bijvoorbeeld nog steeds (vooralsnog) dat hoe betrouwbaarder de bestuurlijke informatie voorziening is, des te meer de accountantscontrole ‘systeemgericht’ (steunen op de interne beheersingsmaatregelen) kan worden ingericht.

Een belangrijke stap is dat je heel goed moet gaan nadenken over wat de mogelijke (samenhangende) risico’s kunnen zijn binnen al die processen. Wat zijn nu alle mogelijke risico’s, die ervoor kunnen zorgen dat de transacties niet juist (niet nauwkeurig), volledig of tijdig worden vastgelegd? Is de continuïteit en de betrouwbaarheid van het geautomatiseerde informatiesysteem gewaarborgd? Zijn er voldoende interne beheersingsmaatregelen tijdens de primaire vastleggingen (denk bijvoorbeeld aan controletechnische functiescheidingen) en in de processen zelf getroffen? Indien je zicht hebt op de risico’s kun je vervolgens bepalen wat de noodzakelijke preventieve, correctieve en repressieve interne beheersingsmaatregelen binnen de processen moeten zijn, die ervoor zorgen dat de vastgelegde informatie in het (geautomatiseerde) informatiesysteem betrouwbaar is!

Schematisch laat zich dat als volgt samenvatten:



Waar we wel rekening mee moeten houden, zijn de technologische ontwikkelingen onder andere op het gebied van het geautomatiseerde informatiesysteem. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de afstemmingen binnen het proces en de verschillende

processen onderling steeds meer geautomatiseerd (door het ingestelde algoritme) gaan plaatsvinden. Laten we eens kijken welke ontwikkelingen er op dit moment spelen.

1.3 De huidige technologische ontwikkelingen binnen BIV/AO in een notendop, zeker niet limitatief...

Weet dat het vakgebied BIV/AO is ontstaan toen er nog geen sprake was van (vergaande) automatisering. Zo waren er zelfs nog organisaties, die handmatig in kasboeken, inkoopboeken en dergelijke hun administratie bijhielden. Bijna niet meer voor te stellen.

In de jaren negentig komen de eerste Enterprise Resource Planning (ERP-)pakketten op de markt en worden er concrete stappen gezet om de bedrijfsprocessen te automatiseren. In eerste aanleg zijn de ERP-pakketten bedoeld voor grote ondernemingen. Tegenwoordig zien we dat er ook voor middelgrote en kleine ondernemingen ERP-oplossingen zijn. Binnen een ERP-systeem is er sprake van een centrale database waar alle bedrijfsprocessen, zoals verkoop, inkoop, productie, salarisadministratie en financiële administratie met elkaar verbonden worden.

Indien we grip willen krijgen op de transactiestromen – vaststellen dat deze juist, tijdig en volledig zijn – wordt er tot op de dag van vandaag in de praktijk nog onderscheid gemaakt tussen de begrippen ‘control through the computer’ en ‘control around the computer’. Het essentiële verschil is dat je bij control through the computer, naast opzet en bestaan, ook kijkt naar de ‘werking’ van de relevante IT-controls (kunnen we steunen op de geprogrammeerde controles?). Bij control around the computer’ ligt de focus slechts op de input en de output van het geautomatiseerde informatiesysteem en blijft de werking simpelweg een black box. In deze tijd van technologische ontwikkelingen en hieraan gelieerd de toenemende IT risico’s, is ‘control around the computer’ natuurlijk (bijna) ondenkbaar!

Indien we in het kader van de betrouwbare bestuurlijke informatievoorziening naar een ERP-omgeving kijken en we het principe van control through the computer volgen, kunnen er op vier ‘logische’ opeenvolgende niveaus (behoorlijke) risico’s liggen. Het gaat dan om:

1. *De architectuur van de technische infrastructuur*, denk aan de beschrijvingen van hardware en schema’s van de geautomatiseerde omgeving.