

SUCCESSVOL STUDEREN
BIV/AO

BIV-BASICS & UITWERKINGEN

DEEL 2
VIERDE DRUK

BRENDA WESTRA | HAROLD KINDS



PENTAGAN BOOKS

Andere boeken van Brenda Westra zijn onder andere:

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

eerste druk: augustus 1996

tweede herziene druk: februari 2000

tweede druk, vijftiende oplage: april 2018

derde, herziene druk: augustus 2019

vierde, herziene druk: augustus 2024

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Brenda Westra

Harold Kinds

ISBN 978-90-830146-4-7

NUR 786

Trefw.: Bestuurlijke informatieverzorging, administratieve organisatie

© Pentagan Holding Books | Alle rechten voorbehouden.

Voor meer info: info@pentaganbooks.nl

www.pentaganbooks.nl

Voorwoord

Succesvol Studeren voor BIV/AO deel 2 is een verdieping van een aantal onderwerpen die in deel 1 aan bod zijn gekomen. Het gaat om de 'BIV-basics' ofwel de algemene uitgangspunten, die je ten minste moet beheersen, om te komen tot gedegen kennis van het vakgebied. Als laatste tref je de uitwerkingen aan van de oefenvraagstukken uit deel 1.

Doe er je voordeel mee en ik wens je lees- en leerplezier toe.

Harold Kinds

Belangrijkste wijzigingen in de vierde druk

De inhoud en de casussen zijn waar nodig geactualiseerd. Met vooral aandacht voor het risicogerichte denken en examineren en nieuwe technologische ontwikkelingen.

Het vak BIV heeft de laatste jaren zeker niet stilgestaan. Een aantal nieuwe ontwikkelingen is te uitgebreid en te belangrijk om die binnen een hoofdstuk kort te behandelen. Vandaar ons besluit om die onderwerpen in de komende periode afzonderlijk in nieuw uit te brengen vervolgdelen te behandelen:

Deel 3 Interne beheersing - alles rondom COSO.

Deel 4 BIV Modellenboek - Tolmodel, KAD, SDM en de levers of control van Simons.

In deze delen zal eveneens aandacht worden besteed aan de meer recente vraagstukken over deze onderwerpen.

Voorwoord februari 2000

Dit deel maakt je vertrouwd met de 'BIV-basics', belangrijke basistheorie voor schriftelijke en mondelinge AO-tentamens. Verder bevat dit boek de uitwerkingen van de vraagstukken uit deel 1. Net als de voorbeeldzinnen hebben de uitwerkingen in de eerste druk veel reacties losgemaakt. En de kritieken waren lang niet altijd even mals. De uitwerkingen zouden niet compleet zijn, te sjabloonmatig en de studenten beknootten in hun eigen creativiteit.

Tja, wat kunnen we hieraan toevoegen? Natuurlijk zijn de uitwerkingen niet compleet, daar streven we ook niet naar. Geen enkele student kan in drie uur een perfecte AO-uitwerking maken. Maar wees gerust, je docent of examinator kan dat evenmin. En bovendien, wat voor jou telt, is dat je slaagt voor het tentamen. Daarvoor hoef je echt geen tien te scoren. Dat niveau hoef je niet te halen en het heeft dus ook geen enkele zin om daarop te trainen. Het zou je hooguit een minderwaardigheidscomplex bezorgen en daar is niemand bij gebaat.

Sjabloonmatig? Schot in de roos. Bij de standaardvraagstelling, een beschrijving van de administratieve organisatie, is de uitwerking voor 70% een kwestie van standaardzinnen. Maar dat niet elke zichzelf respecterende docent dat volmondig wil toegeven, begrijpen we wel.

Beknootten in je creativiteit? Zei je dat ook tegen je rij-instructeur toen die stevig op de rem trapte, omdat hij zijn broodmobiel bijna in de sandwich tussen een tientonner en lijn 6 zag belanden? Sturing plus leiding is resultaat en daar horen nu eenmaal voorbeelden bij.

Dank

Op deze plaats willen we Rob Berkhof RA RI en Fred Vegter AA hartelijk danken voor hun suggesties ter verbetering bij de eerste druk en Kees Poelman RE RA voor het feit dat hij aan de tweede editie opnieuw een zeer waardevolle bijdrage heeft geleverd. Ook zijn we Fred Cappel erkentelijk voor het noeste collationeerwerk.

Verder willen we onze waardering uitspreken voor de docenten die zich achter onze boeken hebben geschaard en daar ook ronduit voor uit durven komen. En last but not least

willen we alle studenten bedanken die ons schriftelijk of persoonlijk lieten weten hoe blij ze met de boekjes zijn.

Tot slot

Heb je zelf suggesties ter verbetering, schroom dan niet ze ons te melden. We zijn dol op commentaar. Bedankkaartjes van geslaagde studenten vinden we ook heel leuk.

Tot slot willen we je veel plezier met dit boekje wensen. We hopen dat het je mag helpen om succesvol door het examen te komen!

Amsterdam/Weesp,

Brenda Westra

Inhoud

Afkortingen	10
1. Functiescheidingen: wat is daar nu de bedoeling van en hoe werkt het?	11
2. Verbandscontroles: wat sluit je aan met wat en waarom?	17
2.1 Soorten verbandscontroles	17
2.2 Verbanden per proces	20
2.2.1 Verbanden bij het inkoopproces	20
2.2.2 Verbanden bij het productieproces	21
2.2.3 Verbanden bij het verkoopproces	23
2.2.4 Beschikbaarstelling van ruimte of materieel	23
2.2.5 Beschikbaarstelling van personele capaciteit	24
3. Contractenregisters	27
4. Standenregisters	29
4.1 Wat is een standenregister?	29
4.2 Het klassieke standenregister	29
4.3 Het geautomatiseerde standenregister	33
5. Quasi-goederen	35
5.1 Wat zijn quasi-goederen?	35
5.2 Moderne versus klassieke quasi-goederen	36

6. Verschuivingsrisico's: de soorten en smaken. Wanneer en waarom?	39
6.1 Wat zijn verschuivingsrisico's?	39
6.2 Volgtijdelijke verschuivingsrisico's	42
6.2.1 Prijswijzigingen	42
6.2.2 Sleeprisico's	42
6.3 Regiewerk en vaste aanneemsommen	43
6.4 Garantie- en reparatiewerkzaamheden	45
7. Soorten voorraadadministraties en inventarisaties	47
7.1 Soorten voorraadadministraties	47
7.1.1 Voorraadadministratie per stuk	47
7.1.2 Voorraadadministratie per artikelsoort	48
7.1.3 Voorraadadministratie per artikelgroep	48
7.1.4 Voorraadadministratie per partij	49
7.2 Vormen van inventarisatie	50
7.2.1 Partieel roulerende inventarisatie	50
7.2.2 Integrale inventarisatie	51
7.2.3 Kritische momenten en twee-stapelmethode	51
7.2.4 Open magazijnen	52
7.2.5 Consignatiegoederen, depotvoorraden en vemen	52
8. BIV/AO in cijfers: inkoop- en productieresultaten	53
8.1 Inkoopresultaten	53
8.2 Productieresultaten	54
8.2.1 Verschillenanalyse bij massaproductie	54
8.2.2 Verschillenanalyse bij stukproductie	57

9. BIV/AO-beschrijving handelsbank	59
10. Uitwerkingen	69
10.1 Juwelier Briljant	70
10.2 Boekhandel Keep reading and stay fascinated!	80
10.3 Webwinkel Lol.com	91
10.4 Automobilio	98
10.5 Zuivelfabriek Popi-Yogi	106
10.6 Leerfabriek Fashion	117
10.7 Move the House	124
10.8 Trans-Port BV	135
10.9 Ingenieuze Ingenieurs	150
10.10 Vakantieparken Pret Paradijs	161
10.11 Cultureel centrum Multaculli	171
10.12 Adviesbureau Starters	183
10.13 Dierentuin De Blauwe Olifant	192
10.14 Toneelvereniging Rum-Runners	201
10.15 Card BV	210

Afkortingen

AO	administratieve organisatie
BIV	bestuurlijke informatieverzorging
BV	beginvoorraad
CAO	collectieve arbeidsovereenkomst
CB	Centraal Boekhuis
CM	centraal magazijn
EDI	electronic data interchange
EDP	electronic data processing
EV	eindvoorraad
FIFO	first in first out
I	inkopen
IB	interne beheersing
IBA	interne beheersingsafdeling
IT	informatietechnologie
KVA	kantoorvoorraadadministratie
LIFO	last in first out
NAW	naam, adres en woonplaats
o/g	opgenomen gelden
POS	point-of-sale
Pv	verkoopprijs
u/g	uitgegeven gelden
V	verkopen
VA	vaste aanneemsom
v.v.p.	vaste verrekenprijs

HOOFDSTUK 1

Funcatiescheidingen: wat is daar nu de bedoeling van en hoe werkt het?

In deel 1 hebben we gezien dat BIV/AO valt of staat met de controletechnische functiescheidingen. Het is een basic control ofwel de belangrijkste primaire voorwaarde voor BIV/AO, maar hoe zit dat precies. Wat is eigenlijk de bedoeling van de controletechnische functiescheidingen en waarom zijn zij voorwaardelijk voor BIV/AO?

De kern is dat door controletechnische functiescheidingen twee of meer verschillende functioneel gescheiden primaire registraties over dezelfde 'stand' of 'transactiestroom' ontstaan. Daarbij dient iedere vastlegging zijn eigen doel: bijvoorbeeld de inkooporder als bestelbeslissing en de goederenontvangstbon als verantwoording van de goederenontvangst. De match op basis van dezelfde kenmerken (artikel- en ordernummer tussen deze transactiestromen biedt een waarborg voor de betrouwbaarheid ervan, omdat tussen de betrokken medewerkers een 'belangentegenstelling' bestaat. In ons voorbeeld: Denk aan de controletechnische functiescheiding tussen de Inkoop- en de Bewaarfunctie. De inkoop legt de inkopen vast in de inkoopapplicatie. Dit is de basis voor de opboeking van de grootboekrekening inkopen. Na aflevering van de ingekochte goederen inspecteert de magazijnmeester de ontvangen goederen en registreert de uitkomst in de voorraadapplicatie. Deze registratie vormt de basis voor de opboeking van de voorraad. De registraties van de inkoop en de magazijnmeester worden vervolgens door een applicatiecontrole met elkaar vergeleken. Afgezien van het tijdsverschil, de omzetbelasting en de prijsverschillen, moet de opboeking van de rekening inkopen gelijk zijn aan de opboeking van de voorraad.

De aansluiting tussen de inkoop- en de voorraadapplicatie is een verbandlegging tussen twee 'functioneel' gescheiden transactiestromen. Immers, de gegevens die worden vergeleken zijn afkomstig uit twee verschillende applicaties, namelijk de inkoopapplicatie en de voorraadapplicatie. Bij overeenstemming tussen beide transactiestromen wordt een waarborg gegeven voor de betrouwbaarheid. Het belangrijkste punt is dat door de controletechnische functiescheidingen, lees de belangentegenstellingen tussen

de betrokken medewerkers, deze transactiestromen geheel onafhankelijk van elkaar tot stand komen.

Ter verduidelijking het volgende, waarbij – om de risico's nog te verhogen – wordt verondersteld dat de inkoper ook de betalingen verzorgt. Ervan uitgaande dat de mens goed is, maar geneigd is tot alle kwaad ('professional skepticism') bestaat het risico dat de inkoper de inkopen 'te hoog' verantwoordt met het oogmerk het verschil in eigen zak te steken. Hij zou bijvoorbeeld kunnen registreren (administratief verantwoorden) dat er voor € 10.000 aan goederen is ingekocht en dit bedrag op de bankrekening van een pseudo-crediteur (lees: zichzelf) kunnen overmaken. Gelukkig hebben we dan de magazijnmeester. Hij voelt er weinig voor om de ontvangen goederen, als tegenhanger van de inkopen, 'te hoog' te verantwoorden. Bij een inventarisatie wordt hij dan namelijk geconfronteerd met een 'onverklaarbaar' voorraadtekort, waar hij nota bene verantwoordelijk voor wordt gehouden. Bovendien, als de magazijnmeester kwaadwillend is, heeft hij er juist alle belang bij om de goederenontvangst 'lager' te verantwoorden. De verzwegen ontvangsten kan hij vervolgens dan onrechtmatig aan het bedrijf onttrekken en onderhands verkopen. Samenvattend, de inkoper heeft belang bij een te hoge – en de magazijnmeester bij een te lage verantwoording.

Je ziet dat door de controletechnische funciescheiding tussen de inkoper en de magazijnmeester er geen ruimte is voor een te hoge of te lage verantwoording van de inkopen en de ontvangen goederen. Hun tegengestelde belangen houden elkaar in evenwicht, waardoor per saldo een betrouwbare registratie van beide transactiestromen is gewaarborgd. Voorwaarde is wel dat dit door een onafhankelijke derde wordt vastgesteld.

Nog een voorbeeld: ditmaal de controletechnische funciescheiding tussen Magazijn en Productie. De magazijnmeester verstrekt de benodigde grondstoffen tegen kwijting aan de productiechef en legt de afgifte van de grondstoffen vast in de voorraadapplicatie. De productiechef registreert op zijn beurt de grondstoffen die bij de productie worden verbruikt. Beide registraties, die van de magazijnmeester over de afgegeven grondstoffen en van de productiechef over de verbruikte grondstoffen, sluit de applicatiecontrole onderling aan. Ook hier gaat het om de verbandlegging tussen twee functioneel gescheiden transactiestromen. Het risico van een te lage of te hoge verantwoording wordt gemitigeerd door de belangentegenstellingen tussen de magazijnmeester en de productiechef. De laatste wordt afgerekend op een efficiënte productie en heeft daarom belang bij een zo laag mogelijke registratie van het grondstoffenverbruik. De magazijnmeester heeft belang bij een te lage registratie van de goederenafgifte. Net als

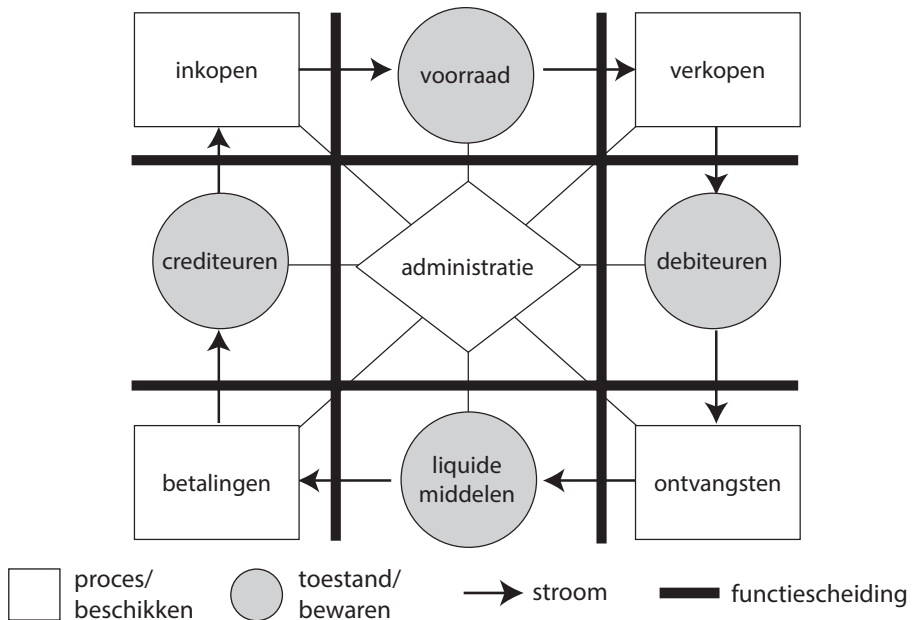
een te hoge voorstelling van de goederenontvangst leidt een te lage registratie van de goederenafgifte tot een negatief voorraadverschil, waarvoor de magazijnmeester zich moet verantwoorden.

Beide voorbeelden maken duidelijk dat de werking van de controletechnische functiescheidingen op effectiviteit moet worden getoetst door periodiek de functioneel gescheiden registraties van de transacties onderling aan te sluiten, hetzij handmatig door de Administratie, hetzij geautomatiseerd.¹ Dit soort aansluitingen staan bekend als de omspannende totaal/verbandcontroles. Doen zich daarin verschillen voor, zoals in de praktijk vrijwel altijd het geval is, dan is het ook nodig de oorzaak van die verschillen te onderzoeken, althans voor zover ze niet verwaarloosbaar zijn. Zo mag de magazijnmeester niet de kans krijgen om met 'onverklaarbare' voorraadtekorten zijn eigen voordeel te behalen. Natuurlijk moet het zo zijn dat de betrokken medewerkers ook daadwerkelijk verantwoordelijk worden gehouden voor materiële verschillen in de verbanden. Is de magazijnmeester in zijn functieomschrijving verantwoordelijk voor voorraadverschillen, maar merkt hij daar in de praktijk weinig van – of zijn er nauwelijks sancties – dan tast dit uiteindelijk de effectiviteit van de functiescheidingen aan. Zo ook als de productieleiding niet serieus op efficiencyverschillen wordt aangesproken. Dan bestaan de controletechnische functiescheidingen formeel wel, maar in de werkelijkheid niet.

1 De registrerende functie en een belangrijk deel van de controlerende functie zijn tegenwoordig ingebed in het geautomatiseerde systeem. Denk aan de applicatiecontroles (de geprogrammeerde controles), zoals we die in deel 1 al tegen zijn gekomen. Ook de debiteuren- en crediteurenadministratie zijn (meestal) geïntegreerd in de financiële administratie.

Tot dusver ging het alleen over de inkoop, bewaring en productie. Laten we kijken naar alle schakels (de waardekringloop) van een handelsbedrijf. De volgende controletechnische functiescheidingen blijken noodzakelijk:

Waardekringloop & functiescheidingen



Hierbij gelden de volgende regels:

1. Geen enkele medewerker mag in staat zijn om twee opeenvolgende schakels te beïnvloeden.
2. Een beschikkende functie mag niet samenvallen met een bewarende functie, tenzij beperkt tot een klein bedrag, bijvoorbeeld bij kassiers.
3. De beschikkende, bewarende en uitvoerende functies moeten strikt gescheiden zijn van de registrerende en controlerende functies.

Bedenk dat controletechnische functiescheidingen (helaas) doorbroken kunnen worden door samenspanning. Functionarissen, die onafhankelijk van elkaar zijn, gaan onder een hoedje spelen. In de voorgaande voorbeelden kunnen hoofd Inkoop en de magazijnmeester onderling afspraken hebben gemaakt, opdat ze er beide beter van worden. Een ander

reëel risico is ook de samenspanning tussen inkopers en leveranciers, resulterend in een te hoge administratief verantwoorde inkoopprijs. Dit risico moet zoveel mogelijk worden ondervangen door adequate factuurcontroles, prijsvergelijking (bijvoorbeeld aan de hand van inkoopbronnendocumentatie en het regelmatig aanvragen van offertes bij andere leveranciers) en het periodiek laten rouleren van de inkopers over de leveranciers. Deze maatregelen zijn een noodzakelijke aanvulling op de controletechnische functiescheiding tussen de inkoopfunctie, crediteurenadministratie en de betalingsfunctie. Bij andere functies, zoals productie en verkoop, zijn tevens additionele maatregelen nodig, bovenop de reguliere functiescheidingen. Steeds meer controletechnische functiescheidingen worden verankerd in de geautomatiseerde omgeving. Dit laat onverlet dat deze applicatiecontroles moeten worden getoetst op betrouwbare werking.

Tenslotte is er ook het risico van management-override: de directeur geeft opdracht aan functioneel gescheiden functionarissen om zaken anders voor te stellen dan de werkelijkheid. Dit is niet alleen voor de accountant een belangrijk risico, maar ook voor eventuele toezichthouders en stakeholders. Dit zal verder in de compendia accountantscontrole aan de orde komen.

Samenvattend:

1. Het principe van de controletechnische functiescheidingen berust op de gedachte dat primaire transacties langs meerdere, functioneel gescheiden wegen worden geregistreerd (administratief worden verantwoord), waarbij de belangentegenstelling tussen de betrokken medewerkers het risico van een onjuiste (te hoge) of onvolledige (te lage) registratie in principe neutraliseert.
2. Funcatiescheidingen moeten worden ondersteund door het leggen van verbanden tussen de functioneel gescheiden transactiestromen (de omspannende verbandscontroles), door een adequate analyse van de eventuele verschillen en door een krachtig verantwoordelijkheidsgevoel bij de betrokken medewerkers.
3. De beschikkende en bewarende functie (de opeenvolgende schakels in de waardekringloop) mogen nooit in één hand liggen en moeten, evenals de uitvoerende functie, gescheiden zijn van de registrerende en controlerende functie (de financiële administratie).
4. Funcatiescheidingen bieden geen absolute waarborg: zij kunnen worden doorbroken in het informatiesysteem, door samenspanning en door management-override.

