



Overlegorgaan van HBO-
scholen met een accountancy-
opleiding

Voorzitter Landelijke Examens Post HBO

LANDELIJK EXAMEN

Post HBO BIV

Samenstellers : Redactiecommissie BIV
Datum : 10 juni 2015
Tijd : 13.30 – 16.30 uur
Aantal bladzijden: 8 , inclusief dit voorblad

Vraag 1 16 punten

Vraag 2 24 punten

Vraag 3 15 punten

Vraag 4 15 punten

Vraag 5 15 punten

Vraag 6 15 punten

© Vereniging Hogescholen

Publico N.V.

Activiteiten van de organisatie

Publico is een uitgeverij die zich richt op de educatieve markt. De onderneming is marktleider binnen het Nederlandse taalgebied. De onderneming is tien jaar geleden voortgekomen uit een fusie tussen twee grote uitgeverijen. Bij de onderneming werken circa 450 medewerkers.

Cultuur en managementstijl

Bij Publico werken mensen met liefde voor het boekenvak die zijn gedreven door het verlangen om kennis op een zo aantrekkelijk mogelijke manier beschikbaar te stellen aan gebruikers in het voortgezet-, hoger beroeps- en universitair onderwijs.

De directie beschouwt Publico als een kennisorganisatie en investeert daarom veel in opleidingen voor de medewerkers. Deze opleidingen zijn gericht op de functie van de medewerkers. Jaarlijks dienen de medewerkers tijdens het persoonlijk ontwikkelingsgesprek aan te geven welke opleiding zij willen volgen. De manager beslist in overleg met de medewerker welke opleiding deze dient te volgen binnen de ruime kaders zoals die door de afdeling Personeel en organisatie zijn gesteld.

De markt waar Publico zich op richt verandert snel. Dit betekent onder meer dat van medewerkers gevraagd wordt om hun manier van werken voortdurend aan te passen. Het management staat open voor ideeën van de medewerkers, waardoor de betrokkenheid van het personeel groot is.

Strategie van Publico

Mede op basis van overleg met medewerkers, auteurs en gebruikersgroepen van educatieve uitgaven, heeft de directie twee jaar geleden voor de volgende missie gekozen:

Verleiden tot leren door middel van innovatieve uitgaven

Uitgaande van deze missie zijn voor 2015 doelen opgesteld die in de volgende doelstellingen zijn vertaald:

- Op de belangrijkste kennisgebieden een boek (of andere uitgave) hebben in de top drie van meest voorgeschreven leermethodes
- Gemiddelde ouderdom van de titels maximaal 3 jaar
- Meer dan 25 procent van de leermethodes dient ook als E-book verkrijgbaar te zijn

- 90 procent van de uitgaves dient een rendement van 10 procent of hoger te genereren
- Voor elk kennisgebied dient er een gebruikersgroep te bestaan die minimaal twee keer per jaar bijeenkomt
- Gemiddelde doorlooptijd van de manuscripten van aanvaarding tot definitieve drukproef bedraagt maximaal 4 maanden
- 90 procent van de medewerkers binnen de kennisgebieden dienen jaarlijks een aan uitgever gerelateerde ICT-cursus te hebben gevolgd
- 50 procent van de medewerkers binnen de kennisgebieden dienen een opleiding op masterniveau te hebben afgerond
- Maximaal één storing van meer dan vijf minuten per maand van het systeem waarmee klanten e-books kunnen downloaden.

De organisatie en de bedrijfsactiviteiten

Onder de directie ressorteren de volgende afdelingen:

- Verkoop & promotie
- Kennisdomeinen (20 stuks) gericht op bepaalde vakgebieden
- Planning
- Inkoop
- Logistiek
- Electronic publishing
- Personeel en organisatie
- Automatisering
- Controlling

Verkoop & promotie

De afdeling Verkoop & promotie onderhoudt het contact met de gebruikers van de leermethoden zoals docenten, opleidingsmanagers en studenten. Daartoe zijn zij zowel telefonisch als via de website bereikbaar. Op de website is het volledige assortiment afgebeeld en daar kunnen de gebruikers ook hun bestellingen plaatsen. De inhoud van de website wordt in overleg met de uitgevers van de kennisdomeinen samengesteld. Tevens zijn de medewerkers van de afdeling Verkoop & promotie regelmatig op symposia aanwezig en bezoeken zij samen met de uitgevers onderwijsinstellingen. De boekhandels krijgen een percentage van de verkoopprijs als marge.

Kennisdomeinen

De kennisdomeinen, waaronder bijvoorbeeld gezondheidsleer, talen, economie en techniek, worden geleid door een uitgever die de verantwoordelijkheid draagt voor het rendement dat met de in het kennisdomein opgenomen titels wordt behaald. Uitgevers dienen zich bij de acceptatie van manuscripten te beperken tot het kennisdomein waarvoor zij verantwoordelijk zijn binnen de educatieve markt. Dit om te voorkomen dat titels uitgegeven zouden worden die buiten de scope van Publico vallen. De uitgever moet op de hoogte zijn van de relevante ontwikkelingen op het vakgebied van zijn kennisdomein en de didactiek. Hij voert daarom regelmatig gesprekken met gebruikers van de leermethoden en sluit contracten met auteurs voor het schrijven van een manuscript. De contracten voorzien in een variabel percentage van de opbrengsten, de zogenaamde royalty's. In verband met de planning die onderwijsinstellingen hanteren, is het noodzakelijk dat de leermethoden op tijd worden aangekondigd en volgens de planning verschijnen. De auteurs dienen de manuscripten te vervaardigen volgens de strikte richtlijnen van de uitgeverij met betrekking tot vorm en inhoud. Met auteurs die zich schuldig hebben gemaakt aan plagiaat wordt het contract opgezegd. Onder een uitgever zijn behalve een secretariaat ook redacteurs geplaatst. De redacteurs maken de digitaal door de auteurs aangeleverde manuscripten klaar voor verdere verwerking als gedrukte publicatie en als elektronische publicatie. Daartoe behoort ook het voeren van de regie over het uit te voeren tekenwerk voor figuren en dergelijke.

Planning

De afdeling Planning en logistiek is samen met de uitgevers van de kennisdomeinen verantwoordelijk voor het op de geplande tijd verschijnen van de aangekondigde leermethoden. Daartoe onderhouden zij contact met de externe drukkerijen, grafische vormgevers en tekenbureau 's waarmee contracten zijn gesloten en de afdeling Electronic publishing. Om deze uitdagende taak goed te kunnen uitvoeren beschikt de afdeling Planning en logistiek over een geavanceerd work flow management systeem.

Inkoop

De afdeling Inkoop sluit raamcontracten met drukkerijen, grafische vormgevers en tekenbureau 's. In de raamcontracten zijn onder andere bepalingen opgenomen met betrekking tot de kwaliteit van het uit te voeren werk. De drukkerijen bevinden zich zowel in Nederland als in de lage lonen landen China en India. Daarnaast verzorgt deze afdeling ook de inkoop van overige zaken als computers en software.

Logistiek

De gedrukte oplagen worden door de externe drukkerijen naar de centrale opslag van Publico in het oosten van het land gestuurd. Vanuit deze centrale opslag worden de boeken zowel aan het Centraal Boekhuis in Culemborg geleverd als rechtstreeks bezorgd bij klanten. Het Centraal Boekhuis is een onafhankelijke instelling die voor deelnemende uitgeverijen de boekwinkels in Nederland en Vlaanderen bevoorraadt. Bovendien zorgt het Centraal Boekhuis voor het innen van de omzet die samenhangt met de levering van de boeken. De boekhandels betalen het Centraal Boekhuis de verkoopprijs minus een vast percentage. Het Centraal Boekhuis draagt dit bedrag weer af aan Publico onder aftrek van een vergoeding. De vergoeding voor het Centraal Boekhuis bestaat uit een variabel bedrag per exemplaar dat afhankelijk is van het gewicht van het boek. Publico kiest soms voor rechtstreekse bezorging vanuit de eigen centrale opslag, vooral wanneer het om grotere zendingen gaat. In dat geval kunnen de verzendkosten per exemplaar lager zijn dan de vergoeding die het Centraal Boekhuis in rekening zou hebben gebracht als zij zouden bezorgen.

Electronic publishing

Op de afdeling Electronic Publishing worden, in overleg met de redactie van de kennisdomeinen, digitale manuscripten op dusdanige wijze bewerkt dat zij geschikt zijn om door klanten in de daarvoor gangbare formaten te worden gedownload. Naast vormgeving krijgt daarbij ook de beveiliging tegen illegaal gebruik de aandacht. Klanten dienen eerst een account aan te maken. De elektronische titels kunnen door klanten gedownload worden na betaling. De afdeling Automatisering draagt zorg voor de technische infrastructuur die dit mogelijk moet maken.

Personeel en organisatie

De afdeling Personeel en Organisatie houdt zich bezig met human resources management ten aanzien van het eigen personeel. De loon- en salarisverwerking zijn uitbesteed bij derden.

Automatisering

Publico is in hoge mate geautomatiseerd. Dit betekent dat de meeste communicatie met klanten digitaal verloopt en de transacties en controles op geautomatiseerde wijze worden uitgevoerd.

Publico gebruikt een ERP systeem dat is geïnstalleerd door een bekende softwareleverancier die ook voor andere uitgeverijen werkt. Deze softwareleverancier voert het functionele onderhoud op de applicaties voor Publico uit en is verantwoordelijk voor het operationele beheer van de systemen. De afspraken met de softwareleverancier zijn vastgelegd in een service level agreement (SLA). Door het ERP-systeem zijn het cliëntenbeheer, het voorraadbeheer, de transactieverwerking, het documentbeheer, de financiële administratie en de website volledig geïntegreerd.

Het dagelijkse technische beheer vindt plaats binnen een beveiligd rekencentrum. In verband met de dienstverlening aan de cliënten is een 24/7 (permanente) beschikbaarheid vereist. Publico maakt gebruik van een mainframe computerconfiguratie.

Gevraagd

Vraag 1

a Typeer Publico NV volgens de relevantietypologie. Geef een onderbouwing van het door u gekozen type op basis van de individuele factoren uit het Tolmodel. (12 punten)

b Typeer Publico NV volgens de betrouwbaarheidstypologie. Motiveer uw antwoord. (4 punten)

Vraag 2

Welke managementinformatie is nodig voor het besturen en beheersen van de organisatie volgens het Tolmodel? Geef een aanzet tot de rapportageset en besteed aandacht aan de vorm en inhoud die passen bij het in vraag 1a door u genoemde type volgens de relevantietypologie en natuurlijk bij de casus. (24 punten)

Vraag 3

- a. Noem in het algemeen de levers of control van Simons en beschrijf kort de inhoud en de onderlinge samenhang van de levers. (5 punten)
- b. Beschrijf hoe Publico invulling kan geven aan de toepassing van de levers of control voor de kennisdomeinen. Doe dit, voor zover mogelijk, door gebruik te maken van de informatie uit de casus. (10 punten)

Vraag 4

Binnen het kennisdomein Economie & Management is de gemiddelde doorlooptijd van de manuscripten van aanvaarding tot definitieve drukproef vijf en een halve maand. Dit is maar liefst anderhalve maand langer dan de genormeerde doorlooptijd van vier maanden. Een voorlopig onderzoek bracht de volgende zaken aan het licht:

- Twintig procent van de auteurs weigert zich aan het standaard format van aanleveren te houden. Dit zijn echter met name gevestigde auteurs die goed verkopende titels schrijven.
- Veel auteurs snappen de instructies van de redactie niet met betrekking tot het standaard aanleveren van manuscripten.
- Het niet op standaard wijze aanleveren van figuren leidt tot veel fouten bij de tekenafdeling in India.
- Door recente bezuinigingen op de redactie is er onvoldoende extra capaciteit om pieken op te vangen. De maand juni vormt een belangrijke piek omdat dit de uiterste maand is waarin auteurs manuscripten kunnen aanleveren voor titels die nog in september moeten verschijnen (zijnde de start van het cursusjaar voor veel onderwijsinstellingen).
- Uit de gebruikersgroepen is het signaal gekomen dat recente uitgaven van het kennisdomein Economie & Management veel fouten bevatten.

De controller stelt bij het zoeken naar een oplossing van het hierboven geschetste probleem voor om de procesgang met behulp van de methode KAD door te lichten.

- a. Uit welke modules bestaat de methode KAD? Licht iedere module kort toe. (3 punten)
- b. Analyseer de huidige procesgang bij het kennisdomein Economie & Management en kom met twee mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde problemen op basis van de methode Kwaliteit Administratieve Dienstverlening. Motiveer uw antwoord. (12 punten)

Vraag 5

Publico is niet tevreden over de dienstverlening door het Centraal Boekhuis. Boekhandels klagen over de te late ontvangst van de bestelde boeken. Ook komt het voor dat boeken volgens het Centraal Boekhuis niet meer op voorraad zouden zijn, terwijl deze volgens de controller van Publico nog wel bij het Centraal Boekhuis op voorraad zouden moeten liggen. Al met al is de directie van mening dat de kwaliteit van de dienstverlening niet in verhouding staat tot hetgeen Publico aan het Centraal Boekhuis betaalt voor de dienstverlening.

- a. Geef aan welke aandachtspunten er zijn met betrekking tot de uitbesteding van diensten aan een shared service center in het algemeen. (5 punten)
- b. Werk deze aandachtspunten uit voor de uitbesteding aan het Centraal boekhuis. (10 punten)

Vraag 6

Uit de rapportage van afgelopen maand is gebleken dat het systeem afgelopen maand een veel langere tijd is uitgevallen dan afgesproken. Hier heeft de dienstverlening bestaande uit het verstrekken van e-books veel last van gehad. Hoofd Automatisering verklaart dat een en ander is veroorzaakt doordat een groep middelbare scholieren enorme hoeveelheden e-books hebben proberen te bestellen en Chinese hackers hebben geprobeerd manuscripten illegaal down te loaden. De websiteservers en de programmatuur zijn daardoor overbelast waardoor het systeem uitviel.

Publico wenst dergelijke storingen in de toekomst te voorkomen.

- a. Wat is een security control framework? (2 punt)
- b. Welke gevolgen hebben de genoemde problemen voor de inrichting van het security control framework bij Publico? (4 punten)
- c. Noem drie typen relevante application controls die een bijdrage leveren aan de betrouwbare werking van de orderapplicatie. Beschrijf bovendien op welke wijze deze voor Publico ingericht zouden kunnen worden gegeven de problemen. (9 punten)