

Een praktische kijk op administratieve organisatie
en interne controle

Een praktische kijk op administratieve organisatie en interne controle

Heeft u de diverse processen en deelactiviteiten
in uw organisatie voldoende onder controle
om uw bedrijf *deugdelijk* te *besturen* ?

Hans Wilmots

 Standaard Uitgeverij

Standaard Uitgeverij - Belgiëlei 147A – Antwerpen
tel. 03 285 72 00 – fax 03 230 12 25
siu@standaard.com – <http://www.standaard-informatief.be>

© 2002 Standaard Uitgeverij – Antwerpen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, gereproduceerd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, met inbegrip van elektronische en automatische informatiesystemen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De uitgever en de auteur(s) streven permanent naar een volledige betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie, zij kunnen voor die informatie echter niet aansprakelijk gesteld worden.

ISBN 90 341 9696 8
D/2002/0034/98

Inhoud

1.	Corporate governance en de controle-omgeving	13
1.1.	Corporate Governance versus fraude	15
1.1.1.	Corporate Governance in alle geledingen van de organisatie	15
1.1.2.	Bedrijfsfraude als constante	16
1.1.3.	Besluit	18
1.2.	De band tussen externe controle en interne controle	20
1.2.1.	Waarom externe controle	20
1.2.2.	Is interne controle dan nog noodzakelijk ?	20
1.2.3.	Besluit	21
1.3.	Risico-analyse	22
1.3.1.	Inherente risico's	22
1.3.2.	Interne controle risico	23
1.3.3.	Detectierisico	24
1.3.4.	Besluit – interne controle : een eerste definitie	24
1.4.	Relativiteit van interne en externe controle	25
1.5.	Besluit : Corporate Governance kan niet zonder controle	25
2.	De rol van informatie in een administratieve organisatie	27
2.1.	De organisatie	29
2.1.1.	Het doel van een organisatie	29
2.1.1.1.	Het doel op zich	29
2.1.1.2.	Veranderende omstandigheden	30
2.1.2.	Taakverdeling en structuur	31
2.1.2.1.	Functies en taken	32
2.1.2.2.	Delegeren en verantwoording afleggen	32
2.1.3.	De controlefunctie – interne controle: een tweede definitie	35
2.1.4.	De rol van budgettering in dit proces	37
2.2.	Informatie	40
2.2.1.	Communicatie	40
2.2.2.	Eisen ten aanzien van informatie	43
2.2.2.1.	Effectiviteit	43
2.2.2.2.	Efficiëntie	43
2.2.2.3.	Betrouwbaarheid	43
2.3.	Administratieve organisatie	44

2.3.1.	Voorbeeld: u gaat bouwen	44
2.3.2.	Gevolgen	45
2.3.3.	Het waardenkringloopproces	46
2.3.4.	Functiescheiding	50
2.3.4.1.	Doel van functiescheiding	50
2.3.4.2.	De beherende functie	51
2.3.4.3.	De bewarende functie	51
2.3.4.4.	De registrerende functie	52
2.3.4.5.	De controlerende functie	52
2.3.5.	Interne controle: een derde definitie	53
2.3.6.	Doelstellingen van deze interne controle	53
2.3.6.1.	Autorisatie	53
2.3.6.2.	Tijdigheid	54
2.3.6.3.	Volledigheid	54
2.3.6.4.	Juistheid	55
2.3.6.5.	Andere	55
2.4.	De geautomatiseerde controle-omgeving	56
2.4.1.	Verantwoordelijkheden	58
2.4.2.	Functiescheiding	59
2.4.3.	Beveiliging	59
2.4.4.	Bewustmaking	61
2.4.5.	Gebruik van de computer bij interne controle	62
3.	Plaats van de interne controlefunctie in de organisatie	63
3.1.	Het Cadbury rapport	65
3.2.	De interne auditor	65
3.3.	Het auditcomité	67
3.4.	De plaats van de interne controle in de organisatie	69
3.5.	Controle van de werking van de interne controle	70
3.6.	Management audit	70
3.6.1.	Rol van het management	70
3.6.2.	Organisatiestructuur en bedrijfscultuur	70
3.6.3.	De juiste persoon op de juiste plaats	72
3.6.4.	Besluit	72

4. Bedrijfscycli en bewaking van activa	73
4.1. Coso: de toepassing van de geïntegreerde aanpak	75
4.1.1. Algemene inleiding	75
4.1.1.1. De controle-omgeving	75
4.1.1.2. Risico-inschatting	75
4.1.1.3. Controle-activiteiten	76
4.1.1.4. Informatie en communicatie	76
4.1.1.5. Sturing	76
4.1.2. Een diepgaander analyse	77
4.1.2.1. Controle-omgeving	77
4.1.2.2. Risico-evaluatie	81
4.1.2.3. Controle-activiteiten	83
4.1.2.4. Informatie en communicatie	83
4.1.2.5. Sturing	84
4.2. Het cyclusconcept: operationeel en financieel	84
4.3. Verkopen, vorderingen en voorraad	85
4.3.1. De lineaire aanpak van de cyclus	85
4.3.1.1. Behoeft van de (potentiële) klant	86
4.3.1.2. Offerte	86
4.3.1.3. Ontvangst van het verkooporder	90
4.3.1.4. Evaluatie van de kredietwaardigheid van en de kredietlimiet voor de klant	91
4.3.1.5. Goedkeuring van het verkooporder	93
4.3.1.6. Interne ordervoorbereiding	94
4.3.1.7. Fysieke transfer van goederen	95
4.3.1.8. Verzending naar de klant	95
4.3.1.9. Orderopvolging en de facturatie	96
4.3.1.10. Inning van de vordering	101
4.3.1.11. Gevolgen van de waarborgtermijnen	104
4.3.1.12. Samenvatting	104
4.3.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse	105
4.3.2.1. Verwerking van orders	105
4.3.2.2. Verzending van goederen	108
4.3.2.3. Balansrubriek "Vorderingen"	110
4.3.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	114
4.3.3.1. Controle-omgeving	115

4.3.3.2.	Risico-inschatting	115
4.3.3.3.	Controle-activiteiten	119
4.4.	Aankopen, schulden en voorraad	127
4.4.1.	De lineaire aanpak van de cyclus	127
4.4.1.1.	De rol van de inkoopafdeling	127
4.4.1.2.	Ontvangst van een interne bestelaanvraag	129
4.4.1.3.	Opmaken offerte-aanvraag (en opname in offerteregister)	131
4.4.1.4.	Beoordeling ontvangen offertes en bestelling	132
4.4.1.5.	Ontvangst (eventueel met retour)	135
4.4.1.6.	Vastlegging inkoopfacturen – controle en goedkeuring facturen	138
4.4.1.7.	Voorbereiding betaling en betaling – bijwerking leveranciersadministratie.	143
4.4.1.8.	Bijkomende controlemaatregelen	144
4.4.1.9.	Samenvatting	145
4.4.2.	De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse	145
4.4.2.1.	Identificering van de aankoopbehoefte	146
4.4.2.2.	Evaluatie van de kandidaat-leverancier	147
4.4.2.3.	Keuze van de leverancier	148
4.4.2.4.	De besteladministratie	148
4.4.2.5.	De goederenontvangst	150
4.4.2.6.	De factuurcontrole en -registratie	152
4.4.2.7.	De betaling	153
4.4.3.	Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	156
4.4.3.1.	Controle-omgeving	156
4.4.3.2.	Risico-inschatting	156
4.4.3.3.	Controle-activiteiten	159
4.5.	Productie en voorraad	162
4.5.1.	De lineaire aanpak van de cyclus	162
4.5.1.1.	Inleiding	162
4.5.1.2.	De productiefunctie in al haar deelaspecten	163
4.5.1.3.	De voorraadfunctie	173
4.5.2.	De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse	177
4.5.3.	Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	181
4.5.3.1.	Controle-omgeving	181

4.5.3.2.	Risico-inschatting	184
4.5.3.3.	Controle-activiteiten	187
4.6.	Personeel	191
4.6.1.	De lineaire aanpak van de cyclus	191
4.6.2.	De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse	193
4.6.3.	Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	196
4.6.3.1.	Controle-omgeving	196
4.6.3.2.	Risico-inschatting	196
4.6.3.3.	Controle-activiteiten	199
4.7.	Vaste activa	201
4.7.1.	De lineaire aanpak van de cyclus	201
4.7.2.	De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse	201
4.7.3.	Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	204
4.7.3.1.	Controle-omgeving	204
4.7.3.2.	Risico-inschatting	205
4.7.3.3.	Controle-activiteiten	208
4.7.3.4.	Communicatie en informatie	209
4.8.	Geldmiddelen	210
4.8.1.	De lineaire aanpak van de cyclus	210
4.8.2.	Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus	212
4.8.2.1.	Controle-omgeving	212
4.8.2.2.	Risico-inschatting	213
5.	Audittechnieken en hulpmiddelen	217
5.1.	Ondervraging	219
5.2.	Flowcharting	220
5.3.	Balanced score cards	222
5.4.	Analytische procedures	223
5.5.	Substantieve testen	223
5.6.	Checklists	224

6. Conclusies	225
6.1. Interne controle: een laatste definitie	227
6.2. Inleiding: “administratieve organisatie en interne controle” als controlemiddel	228
6.3. Is dit verhaal nu toepasbaar op alle soorten ondernemingen?	228
6.4. Noodzaak van een goed uitgebouwde AO-IC	230
7. Praktijkvoorbeelden	233
7.1. Wanorde in aankoopcyclus kan veel geld kosten	235
7.2. Corporate Governance vanuit het hart van de interne organisatie	239
7.3. Beheersen van personeelskosten vraagt om controle	245
7.4. Van controle in het productieproces tot commerciële sturing	249
7.5. Professioneel administratief vangnet voor rendabele projecten	252
7.6. Ka(a)s met gaten	255
7.7. De magazijnier en “zijn” magazijn	258
7.8. De magazijnier en "zijn" magazijn (2)	262
7.9. Balansbeheersing (1)	266
7.10. Balansbeheersing (2)	270
7.11. Waar blijft verdorie toch ons geld? (1)	273
7.12. Waar blijft verdorie toch ons geld? (1)	276
7.13. Fraude (1)	279
7.14. Fraude (2)	282
7.15. Managementinformatie (1)	285
7.16. Managementinformatie (2)	288
7.17. Wat na de ontmijsning van de Bug (1)	292
7.18. Wat na de ontmijsning van de Bug (2)	296
7.19. Controle helpt besparen in het productieproces	299
7.20. Dienstverlener: bent u zeker van uw omzet? (1)	303
7.21. Dienstverlener: bent u zeker van uw omzet? (2)	307
7.22. Interimpersoneel: ga er aandachtig mee om	310
7.23. De voorraad als centrum van de organisatie	314
7.24. Een goede boekhouding: een kwestie van leven of dood	318
Beperkte bibliografie	323

Inleiding

Men spreekt de laatste tijd zeer veel over “corporate governance” en “duurzaam ondernemen”. Gemeenschappelijk aan beide begrippen is zeker de zorg van de ondernemer om ten aanzien van zijn directe en de ruimere omgeving (het “maatschappelijk verkeer”) een *aanvaardbare* rol te spelen. Dat de rol van de ondernemer niet zómaar wordt aanvaard, heeft veel te maken met wat er in de media is verschenen over wanpraktijken die zich hebben voorgedaan.

Zowel aandeelhouders, personeelsleden, schuldeisers als de Overheid verliezen het vertrouwen in de economische wereld indien die er niet voor zorgt dat ze dit vertrouwen waard is. Aandeelhouders vluchten van de beurs weg, personeelsleden stellen zich stroever op bij sociale onenigheid, schuldeisers zullen in de toekomst veel strengere eisen stellen bij nieuwe kredietverstrekking, en de Overheid zal misschien nog meer regulerend optreden dan in het verleden al het geval was.

Indien de ondernemer de verschillende actoren die betrokken zijn bij het bedrijfsgebeuren, wil overtuigen van zijn kwaliteiten en zijn goede bedoelingen, moet hij permanent begaan zijn met het opbouwen en het in stand houden van het *vertrouwen*. Dat betekent niet dat hij enkel goed nieuws moet brengen. Integendeel : indien het slecht gaat, moet hij dit tijdig melden, en daarbij een goede uitleg verschaffen. En om dit tijdig en correct te kunnen doen, moet de ondernemer goed georganiseerd zijn.

Eén van de belangrijkste peilers van een goede organisatie is een *performant rapporteringssysteem*. Hoe vaak gebeurt het immers niet dat kredietverschaffers het geloof verliezen (tot zelfs “de kraan dichtdraaien”) wanneer blijkt dat de cijfers van de vorige periode plotseling niet meer betrouwbaar blijken te zijn ? Welke irrealistische bewegingen maken bepaalde beurskoersen soms wanneer blijkt dat de resultaten toch nog slechter waren dan oorspronkelijk verkondigd... Dit bewijst hoe groot de afstand is tussen de onderneming en het maatschappelijk verkeer.

De rol van de *administratieve organisatie en interne controle* is in dit kader cruciaal. Men kan de cijfers van een vennootschap enkel als “betrouwbaar” bestempelen, indien ze voortspruiten uit een omgeving die controle-geöriënteerd is. Vanuit het beroemde spreekwoord “vergissen is menselijk”, weet iedereen dat de kwaliteit van het afgeleverde werk stijgt naarmate er meer aandacht aan werd besteed. Met andere woorden, wanneer iemand weet dat hij of zij nog wordt gecontroleerd, zal de basisinspanning automatisch groter zijn. En dan nog niet gesproken van de “opzettelijke fouten” die in bepaalde omstandigheden worden gemaakt.

Vanuit de vaststelling dat relatief weinig mensen over dit soort onderwerpen concreet willen nadenken, is het idee ontstaan om een boek te maken met een aantal praktische hints over het hoe en waarom van een administratieve organisatie ener-

zijds, en met een aantal redenen om interne controlemaatregelen in deze organisatie in te bouwen anderzijds. Een bijkomend motief was de vaststelling dat ook bij de beoefenaars van de zogenaamde “economische beroepen” de tendens te lijkt bestaan zich bij de beoordeling en de controle van de jaarrekening voornamelijk te richten op een balans, zonder daarom altijd rekening te houden met de kwaliteit van het administratief proces dat aan de basis heeft gelegen van de vaststelling van die jaarrekening. Dit boek is een voorzichtige uitnodiging aan (stagiairs) accountants en bedrijfsrevisoren om voor *administratieve organisatie en interne controle* voldoende aandacht te hebben. En voor anderen die met een *organisatie* in aanraking komen, is het gewoon de bedoeling een “zeker inzicht” te verschaffen in het nut van interne controle.

En dit “zeker inzicht” moet ontstaan uit een theoretische opbouw van hoe een systeem van interne controle kan werken (zonder het predikaat van de volledigheid te willen verstrekken aan deze opbouw) enerzijds, en uit een praktische invulling in een aantal willekeurig gekozen situatieschetsen anderzijds. Het voordeel van deze aanpak is, dat de praktijk onmiddellijk laat aanvoelen waar de theorie te kort schiet, en dat strenge regels voor grote ondernemingen in een kleinere omgeving toch lichtjes anders moeten worden geïnterpreteerd en toegepast. Eén van de conclusies zal hierbij moeten zijn dat een verstandig ondernemer steeds het evenwicht moet blijven zoeken tussen de effectiviteit van een procedure (maatregel) en de efficiëntie van de flexibele interpretatie van die maatregel.

Er wordt geen uitgebreide typologie van soorten ondernemingen verstrekt. Bepaalde categorieën zullen dan ook niet of nauwelijks besproken worden. Sommige daarvan komen in de bijlagen dan weer wel terug.

De theoretische onderbouw is een poging om de traditionele theorieën over interne controle te rijmen met de meer geïntegreerde aanpak van Coso. Vanuit de risico analyse van de (administratieve) organisatie in een onderneming, stelt men immers vast dat de traditionele theorieën soms onvolledig zijn, en te zeer geënt op voornamelijk de controle activiteiten, terwijl Coso de neiging vertoont het grootste gewicht aan de andere controle componenten te hechten. Versmelting van beide moet de ondernemer inspiratie verlenen om het in de toekomst nog beter te gaan doen.

Hopelijk zullen ook ondernemers in kleinere organisaties overtuigd geraken van dit feit. Ik wens het hen in ieder geval van ganser harte.

Hans Wilmots
5 november 2001

Corporate governance en de controle-omgeving

1

1.1. Corporate Governance versus fraude

1.1.1. Corporate Governance in alle geledingen van de organisatie

Om het begrip “Corporate Governance” precies af te bakenen, zijn er al zeer veel definities geweest. Corporate Governance heeft alles te maken met de wijze waarop ondernemingen hun bestuur en hun beleid organiseren, en heel in het bijzonder met de rol die aan de verschillende vennootschapsorganen is toebedeeld in dit kader. En deze rol moet er voor zorgen dat er een evenwicht wordt gevonden tussen de verzuchtingen van de verschillende belangengroepen (in het bijzonder die van de aandeelhouders, bestuursorgaan en management). Zo is het bijvoorbeeld van wezenlijk belang dat een onderneming wordt bestuurd in het belang van alle aandeelhouders, en niet enkel in dat van de hoofdaandeelhouder.

Het beroemde Cadbury report uit 1992 beschrijft in haar “Code of Best Practice” hoe de verhoudingen tussen al die partijen idealiter verlopen. Heel veel belang gaat er hierbij naar de samenstelling en de werking van de Raad van Bestuur van de vennootschap. Ook de Belgische Commissie voor het Bank- en Financiewezen en het Verbond van Belgische Ondernemingen hebben (beide in januari 1998) een aanbeveling uitgevaardigd voor de beursgenoteerde vennootschappen, waarin deze onderwerpen worden behandeld. Al deze aanbevelingen moeten er toe strekken te komen tot het voeren van een “deugdelijk bestuur”.

De belangrijkste eigenschappen van een Raad van Bestuur die *deugdelijk* functioneert, is dat hij transparant is, zo veel mogelijk onafhankelijke leden heeft, duidelijke werkafspraken formuleert (ook met eventuele subcomités of met het management van de vennootschap), over welke informatie er wordt besproken – en in welke vorm die moet worden aangeleverd – , over aan wie het dagelijks bestuur wordt toevertrouwd en in welke vorm, ...

In verband met de onderwerpen “rapportering” en “controle” gaat de meeste aandacht naar de inrichting van een zogenaamd auditcomité, dat als deelorgaan van de Raad van Bestuur met behulp van interne en externe auditors aan de volledige Raad van Bestuur regelmatig verslag moet uitbrengen over de kwaliteit van de informatieverstrekking en de interne organisatie.

Het belangrijkste uitgangspunt hierbij is, dat het interne controle systeem in een bedrijf een sleutelrol speelt in de beheersing van de risico's die de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen in de weg zouden kunnen staan. Een gezonde interne controle voldoet immers aan volgende eigenschappen :

- het helpt de investeringen van de aandeelhouders in de vennootschap bewaken;
- het helpt de effectiviteit en efficiency van de handelingen verhogen;

- het helpt de kwaliteit van de financiële rapportering verhogen, en vergroot de kans dat de vennootschap geen inbreuken pleegt op de wetgeving.

De lezer moet beseffen dat deze structuren in een grote omgeving een beetje anders functioneren als in een KMO-omgeving. In familiebedrijven is er naast het belang van het bedrijf zelf en dat van de aandeelhouders, ook nog dat van de familie rond de eigenaars. Dit maakt de zaak gecompliceerd, en kan enkel goed worden opgelost indien men erin slaagt een duidelijke afbakening van de ondernemingsbelangen en de privé-belangen te maken. De objectieve mening van een onafhankelijke deskundige in de Raad van Bestuur is vaak een eerste grote stap in de goede richting.

Men moet hierbij het feit voor ogen durven zien, dat zowel de eigen organisatie (intern) als de omgeving waarin een onderneming opereert (extern) – of het nu gaat om een grote of een familiale onderneming – steeds veranderen. De risico's waaraan een onderneming is blootgesteld, wijzigen aldus ook constant. Een adequaat systeem van interne controle evalueert permanent de (veranderende) risico's waarmee ze wordt geconfronteerd, en zoekt naar middelen om ze te omzeilen.

Hieruit vloeit de conclusie voort, dat een degelijk systeem van interne controle zich doorheen de gehele organisatie moet verspreiden – zo niet heeft het geen kans van slagen. Indien de Raad van Bestuur van een vennootschap ervan overtuigd is dat de noodzakelijke controlepunten in de organisatie moeten worden ingebouwd, maar men in de diverse afdelingen niet begrijpt *waarom* dit zo is (en er bijgevolg niets gebeurt), dan heeft een filosofie over “corporate governance” absoluut geen zin. Inherente risico's bevinden zich immers op alle niveaus van de structuur in een organisatie.

1.1.2. Bedrijfsfraude als constante

Naast de risico's die uit de activiteit of uit de omgeving van de vennootschap komen, moet men ook rekening houden met de minder goede bedoelingen van bepaalde medewerkers. Specialisten hebben berekend dat ondernemingen gemiddeld ongeveer 6 % van hun omzet verloren zien gaan door ingrepen van fraudeurs of dieven. En in de meeste gevallen blijkt het dan nog te gaan om eigen mensen die middelen vervreemden, tot en met het management toe. Deze mensen kennen de vennootschap zeer goed, en dus ook haar zwakke plekken. Bij sommigen durft de neiging ontstaan om misbruik te maken van het vertrouwen dat men geniet.

In een onlangs verschenen artikel in de “Ondernemerstijd” van de “Financieel Economische Tijd” (20 april 2001) worden de volgende risico's aangehaald als de meest voorkomende :

- Diefstal van informatie; het gebeurt heel vaak dat er informatie wordt gestolen. Het gaat dan niet enkel om documenten, maar steeds vaker om informatie die op de computer (server) is opgeslagen. De ondernemer moet er werkelijk voor waken dat de informatie enkel toegankelijk is voor de mensen die ze nodig hebben. Men moet weten dat tegenwoordig via internet regelmatig wordt geprobeerd om geld, klantenlijsten, ... te stelen;
- Fraude met jaarrekeningen; voornamelijk wanneer men systemen heeft opgezet waarbij een deel van de variabele verloning van bijvoorbeeld managers afhankelijk is van het resultaat, bestaat het risico dat er aanpassingen zouden gebeuren in de cijfers, die er zonder die verloning misschien niet zouden zijn geweest. Ook bij overnames waaraan een premie is gekoppeld voor het management van de verkopende partij, is dit schering en inslag. Om de beurskoers te ondersteunen, is het ook al wel eens gebeurd dat de jaarrekeningen niet zo voorzichtig werden vastgesteld;
- Belangenvermenging en corruptie : het komt meermaals voor dat er bij de keuze van business partners om op het eerste gezicht onverklaarbare redenen toch voor een partij (leverancier) werd gekozen, die op basis van de voorwaarden voor toekenning zeker niet het beste dossier had ingediend. Het enige wat men hier kan doen, is misbruik ontmoedigen door strenge controle enerzijds, en een goede communicatie over controles en sancties anderzijds. Een eerlijke verloning, die de verleiding op zich kleiner moet maken, speelt natuurlijk ook een belangrijke rol in dit verhaal;
- Parallele circuits : dit element hoeft niet uitgebreid te worden toegelicht. Het gaat om *medewerkers* van ondernemingen, die de vennootschapsmiddelen aanwenden voor persoonlijke verrijking, of om de *ondernemers zelf*, die een deel van de verkopen niet in de boekhouding opnemen. Wanneer bepaalde sleutelfiguren merken dat een gebrekkige interne controle vervreemding toelaat, zijn er altijd die zich laten verleiden om het te proberen, beginnend met kleine hoeveelheden, en vaak in steeds grotere proporties. Het is soms pas na jaren dat men er achter komt, wanneer er al miljoenen werden verduisterd;
- Diefstal en heling van goederen : het kan gaan om het (laten) indienen van vervalste (of aangepaste) facturen of onkostennota's, het doen verdwijnen van een deel van de productie in afval (die weggeboekt wordt), het slepen met debiteuren, ... Op al deze elementen wordt verder uitgebreid teruggekomen, en ook op de controleprocedures die moeten worden ingesteld om het risico op dit soort misbruik te minimaliseren. Jammergenoeg gaan de interne controlemaatregelen in dit soort situaties door hun oppervlakkigheid vaak niet ver genoeg, zodat de gewiekste fraudeur rustig zijn gangetje kan blijven gaan;
- Onkosten : met onkosten wordt vaak gefraudeerd. Enkele relatief eenvoudige ingrepen (die alle te maken hebben met het opvoeren van de controle op die onkosten) kunnen het risico verkleinen. De belangrijkste is de informatie die er wordt verdeeld over wat kan en wat niet kan;
- Witwassen : vaak worden ondernemingen in moeilijkheden gebruikt om geld wit te wassen : iemand komt de onderneming redden door er het nodige geld in te

pompen – dit is criminaliteit op een zeer hoog niveau, en heeft relatief weinig te maken met de “normale” interne controle;

- **BTW-carrousels** : men geraakt in een onderneming soms ongewild verstrikt in een BTW-carrousel zonder dat men er erg in heeft. Opletten is dus de boodschap.

De volgende lijst van “*redenen*” om te frauderen kunnen het best door iedere ondernemer uit het hoofd worden geleerd, want hoe hard hij ook probeert om misbruik te vermijden, het motief is vaak van doorslaggevende aard, omdat het “sterker” is dan de goede trouw van de medewerker ... :

- De persoon in kwestie leeft “boven zijn stand”;
- Persoonlijk winstbejag is één van de hoofdbekommernissen van het individu;
- Iemand heeft een hoge persoonlijke schuldenlast;
- De man of vrouw in kwestie heeft speel- en of zware drinkgewoonten;
- Iemand geeft blijk van zeer goede contacten met bijvoorbeeld de leveranciers van de onderneming;
- ...

Dit is de algemene boodschap : blij steeds alert op verschillende niveaus in de organisatie. Indien er immers de gelegenheid is om te frauderen, en de pakkans relatief klein is, zullen de mensen met (en misschien zelfs zonder) een motief de gelegenheid niet voorbij laten gaan. Er is altijd wel iemand die extra geld kan gebruiken. In het vervolg van dit boek zal duidelijk worden dat een geïntegreerde aanpak van de risico-inschatting en de remediëring de meeste kans op succes biedt. Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor :

- de kwaliteit van de procedures in de administratieve organisatie en interne controle;
- het personeelsbeleid, dat duidelijkheid moet creëren in een soort gedragscode die meetbaar is;
- het management, dat het goede voorbeeld moet geven (als het management op de onkostennota mag invullen wat het wil, waarom zouden de vertegenwoordigers dat dan niet mogen ...);
- de algemene bedrijfscultuur, die moet doordrongen zijn van een spirit van controle op basis van openheid en transparantie.

1.1.3. Besluit

Vanuit de activiteit van een organisatie zelf, waar dingen fout kunnen lopen, of als gevolg van de slechte wil van individuen die deel uitmaken van de organisatie, worden middelen vaak oneigenlijk gebruikt, en zal er schade zijn voor de eigenaars : van

de ene kant worden fouten altijd mogelijk gemaakt door onwetendheid of onoplettendheid – van de andere kant is fraude zo oud als de straat.

Het is aan de organisatie om aan de mensen uit te leggen waarom de regels moeten worden gevolgd, en waarom er een adequate opvolging (“controle”) moet zijn, of waarom bepaalde handelingen niet door de beugel kunnen. Of iemand zich ongemakkelijk voelt nadat hem of haar op een fout werd gewezen, dan wel of iemand een bepaalde handeling als fraude beschouwt, hangt heel erg af van de *normstelling* die er vooraf heeft plaatsgevonden.

Deze normstelling behandelt op kleine schaal het maken van een kopie met de kantoormachine (ten opzichte van het kopiëren in honderden exemplaren van het clubblad van de vereniging waar men tijdens het weekend mee begaan is) – op grotere schaal gaat dit over de wijze waarop met de klanten en leveranciers afspraken worden gemaakt ...

Zowel voor de gewone vergissing als voor de frauduleuze handelingen gelden heel eenvoudige spelregels : hoe beperkter de mogelijkheden en hoe groter de kans op ontdekking, hoe hoger de concentratie van de medewerkers en de inspanning tot zelfcontrole enerzijds, en hoe hoger de fraudedrempel komt te liggen (en hoe minder potentiële fraudeurs inderdaad tot de actie zullen overgaan).

Het zal duidelijk moeten worden in dit boek dat een teveel aan controlepunten de flexibiliteit van de bedrijfsvoering in het gedrang brengt. Zoals in de inleiding reeds aangehaald, zal in de praktische uitwerking van een aantal onderwerpen (deel 2 van het boek) worden beschreven waar dit evenwicht kan liggen, maar zal er worden aangetoond dat een minimum aan controles zeker nodig blijft.

In het vervolg van dit boek zal er over fraude rechtstreeks minder worden gesproken, omdat het geen geschrift is over fraude, en omdat het niet de bedoeling is alles wat in een organisatie fout loopt, eenzijdig aan kwade wil toe te schrijven. Wél moet het duidelijk zijn dat er een innige band bestaat tussen enerzijds de *interne controle* en anderzijds de *fraudepreventie*.

In dit kader zal er voor worden gepleit om de interne controle in een bedrijf aan te pakken vanuit de invalshoek van de risico-analyse : waar kan het allemaal fout gaan? Vanuit dit perspectief is fraudepreventie en –detectie een verlengstuk van de algemene bekommernis van het management om de doelstelling van het bedrijf met een efficiënte inzet van de vennootschapsmiddelen (met een zo klein mogelijk verlies aan rendabiliteit) te realiseren. Op de deelaspecten van deze doelstelling wordt verder uitgebreid teruggekomen.

In een volgende paragraaf wordt eerst dieper ingegaan op de band die er bestaat tussen interne en externe controle.

1.2. De band tussen externe controle en interne controle

1.2.1. Waarom externe controle

“Errare humanum est” – vergissen is menselijk. Bovendien proberen sommige individuen zichzelf te verrijken ten nadele van anderen, of ten nadele van een organisatie (in de vorm van profitariaat). Op deze punten werd in het vorige hoofdstuk kort ingegaan.

Met deze beide feiten in het achterhoofd, heeft “het maatschappelijk verkeer” geeïst dat onafhankelijke derden de informatie die door ondernemers de wereld wordt ingestuurd, zouden controleren. En om heel concreet de informatie van *werkgevers* ten aanzien van *werknemers* te “bevestigen”, is in 1948 in België het beroep van de *bedrijfsrevisor* in het leven geroepen. Pas later is zijn aanvankelijk zuiver “sociale” taak uitgebreid naar de certificering van financiële staten voor een breed spectrum van actoren : in de eerste plaats de aandeelhouders (*shareholders*) en alle andere partijen die betrokken zijn bij het reilen en zeilen in een onderneming, de klanten, de leveranciers, de personeelsleden, de financiële instellingen, de Staat, ... (*stakeholders*).

Vanaf een bepaalde omvang is een onderneming dan ook verplicht een “Commissaris” (bedrijfsrevisor) aan te stellen, die het getrouwe beeld van de jaarrekening moet beoordelen, en hierover moet berichten aan het maatschappelijk verkeer. Hij moet als het ware zijn steentje bijdragen aan het vertrouwen dat de verschillende actoren in een onderneming stellen.

1.2.2. Is interne controle dan nog noodzakelijk ?

Een extern deskundige, ondanks zijn expertise en zijn inzet, zal nooit de hele bedrijfsvoering wedersamenstellen. Met andere woorden, hij zal niet kunnen nagaan of alle transacties die er zijn geweest, wel degelijk werden opgetekend, en hij kan de boekhouding niet helemaal opnieuw doen. Dat zou economisch helemaal onverantwoord zijn, en de rol van de interne boekhouding niet enkel overbodig maken, doch ook zijn onafhankelijke positie op het spel zetten. Hoe kan hij immers een uitspraak doen bij het getrouwe beeld van de jaarrekening als hij ze eigenlijk zelf heeft opgesteld ?

Hij kan zich via een aantal specifieke technieken een beeld vormen van wat er is gebeurd, en de vertaling van die activiteit toetsen met de gegevens uit de jaarrekening die hij moet beoordelen. Aangezien hij dus niet alle transacties controleert, maar werkt aan de hand van steekproeven, moet er in ondernemingen een perma-

nent proces van controle plaatsvinden, waarbij één of meerdere organen moeten *verifiëren* of iedereen zich binnen de organisatie aan de afspraken houdt.

En het is dan op basis van de werking van dit intern proces dat de externe beoordeelaar zijn werkzaamheden minder of meer uitgebreid moet maken. Op basis van de risico's die de externe auditor waarneemt in de onderneming (inherent, en na "afdekking" door de interne controlemaatregelen die er permanent worden genomen), zal hij zijn werkprogramma aanpassen aan de concrete omstandigheden. Op de relatie tussen de inherente risico's en de interne controle wordt dieper ingegaan in paragraaf 1.3.

Maar er is nog een tweede, minstens even belangrijk argument om ondanks de "externe controleur" toch een interne controle in het leven te roepen. Indien men de inhoud van het begrip "controle" beschouwt in de zin van "onder controle houden", begrijpt men dat een permanente opvolging van het naleven van die genoemde afspraken een *conditio sine qua non* is in een organisatie die pretendeert correct en efficiënt met de vennootschapsmiddelen om te gaan. De rol van de interne controle functie gaat dus verder dan het louter verifiëren, en moet eveneens dienen om te helpen *beheersen* (i.e. *sturen*).

De conclusie moet dan ook zijn dat externe controle niet zonder de interne controle in een bedrijf kan, en dat interne controle inderdaad noodzakelijk blijft.

Bij wijze van voorbeeld van het verschil tussen beide functies van de interne controle functie kan de benadering van de post "debiteuren" in de balans worden genoemd. De klantenpositie op de actiefzijde van de balans moet regelmatig worden geverifieerd op basis van verschillende criteria (zie ook hoofdstuk 2.3.6. Doelstellingen van de interne controle), maar moet ook kunnen worden beheerst. Indien deze post immers in verhouding te hoog oploopt, kunnen er in de hele bedrijfsvoering financieringsproblemen.

1.2.3. Besluit

Op basis van al het voorgaande kan worden besloten dat het zeker de moeite waard is in een onderneming een systeem van interne controle in te bouwen. De externe controle kan op zichzelf niet zorgen voor voldoende zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van de cijfers, als aan die cijfers een zwakke interne controle ten grondslag ligt. Bovendien kan de externe controle zeker niet de rol van het "onder controle houden" voor haar rekening nemen, aangezien dit een permanent proces is, en zeker onvoldoende basis heeft bij enkele analyses per jaar.

Het is aan de externe auditor om via risico-analyse te beoordelen waar de zwakke punten in de onderneming gesitueerd zijn (afhankelijkheid van externe factoren,

gevoeligheden uit de activiteit zelf, ...), en dan rekening te houden met de kwaliteit van de interne controles die ten aanzien van die risico's (en ten aanzien van "gewone" operationele risico's) worden voorzien om zijn controles te bepalen.

In het verslag aan de aandeelhouders dat de commissaris bij de jaarrekening schrijft, maakt hij overigens expliciet melding van het feit dat hij voor zijn oordeelsvorming rekening houdt met de administratieve organisatie en de maatregelen van interne controle.

In het volgende hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de verschillende soorten risico's. Er zal worden gesproken over het *auditrisico* in het algemeen, de *inherente risico's*, het *interne controle risico*, en ten slotte het *detectierisico*. Er zal ook worden uitgelegd welke de band tussen deze risico's is, en waarom het zo belangrijk is ze onder controle te krijgen.

1.3. Risico-analyse

Het *auditrisico* dat de commissaris loopt aan het eind van zijn controle, is het risico dat hij een verkeerde verklaring bij de jaarrekening aflevert. Met andere woorden, dat er in de jaarrekening nog een belangrijke fout schuilgaat, die hij niet heeft opgemerkt, of verkeerd heeft ingeschat. Men spreekt in dit kader over een fout die *materieel* is. Een fout is materieel indien de lezer van de jaarrekening een andere perceptie bij de cijfers zou hebben gekregen – en dus andere beslissingen zou hebben genomen op basis van die cijfers – indien die fout niet in de cijfers zou zijn geslopen.

Indien een leverancier krediet verstrekt op basis van "positieve cijfers", en indien achteraf blijkt dat deze cijfers dusdanig anders waren dat op basis van de correcte cijfers geen krediet zou zijn verstrekt, of het krediet lager zou zijn geweest, dan gaat het in de jaarrekening om materiële fouten.

De externe auditor richt zijn controles zo in, dat er een redelijke kans is dat de jaarrekening geen fouten meer van materieel belang bevat. Zijn controlerisico valt echter uiteen in drie deelrisico's : het *inherent risico*, het *interne controle risico*, en het *risico van niet ontdekken* (ook wel het *detectierisico* genoemd).

1.3.1. Inherente risico's

Het inherent risico betreft het specifieke risico dat een bepaalde rekening of verrichting fouten bevat die (samen met andere fouten) materieel zijn. De oorsprong van inherente risico's kan velerlei zijn. Ze kunnen voortspuiten uit de bedrijfsactiviteit

zelf, kunnen gekoppeld zijn aan het administratieve proces, aan de aard van niet afgelopen en/of ingewikkelde transacties, ...

Deze risico's zijn, zoals hun naam het zegt, inherent aan de post uit de jaarrekening, als gevolg van bijvoorbeeld de hoger genoemde factoren. In de volgende omstandigheden zullen jaarrekeningrubrieken inherent vaak grote risico's bevatten :

- De post bevat diefstal gevoelige bezittingen (die zeer gegeerd zijn);
- De administratieve opvolging is zeer ingewikkeld (bijvoorbeeld indien de klantenbalans zeer veel kleine bedragen bevat die individueel weinig risico omvatten, doch samen zeer grote risico's kunnen uitmaken);
- Er moet gewerkt op basis van schattingen, zoals bijvoorbeeld in het geval er een schatting van een reorganisatiekost moet worden geboekt;
- Het risico bij een transactie die nog in volle ontwikkeling is, is duidelijk groter dan voor een reeds gefinaliseerde transactie. Indien het dan ook nog gaat om een complexe transactie, is het risico dat er fouten gebeuren, nog veel groter;
- ...

En de tweede vraag waarmee de externe auditor dan wordt geconfronteerd, is de mate waarin er een intern controlerisico is – de interne controle in een onderneming is er immers voor een deel op gefocust om inherente risico's zo veel als mogelijk te reduceren.

1.3.2. Interne controle risico

De effectiviteit van de interne controle kan omschreven worden als de mate waarin de interne controlestructuur materiële onjuistheden zal voorkomen of tijdig aan het licht brengen, die oorspronkelijk het resultaat waren van inherente risico's die in de onderneming aanwezig zijn. Het risico dat het systeem van interne controle materiële onjuistheden niet voorkomt of tijdig aan het licht brengt, noemt men dan ook het *interne controle risico*.

Bij een debiteurenbalans vol kleine openstaande bedragen (met een specifiek inherent risico – zoals hierboven beschreven –), bestaat het interne controlerisico erin dat de permanente opvolging van deze openstaande posten niet de informatie verstrekt die noodzakelijk is om bepaalde acties te voeren : het inschakelen van een incasso bureau, het mandateren van een advocaat of een deurwaarde om in te grijpen, het boeken van de noodzakelijke waardeverminderingen, ... Een ander voorbeeld in de sfeer van de debiteuren is het volgende. Er worden zaken gedaan met een Russische klant. Dit feit alleen al kan een hoog inherent risico in zich dragen. Op basis van de erkenning van dit risico, wordt er een zeer strenge interne controlemaatregel uitgevaardigd : enkel levering tegen cash betaling. Het interne controleri-

sico is dat deze procedure niet wordt nageleefd, en er toch goederen tegen krediet worden verkocht.

1.3.3. Detectierisico

Dit risico, ook wel het *ontdekkingsrisico* genoemd, is het risico dat na de extra inspanningen van de externe auditor (zijn substantieve tests, die hij heeft bepaald aan de hand van de inschatting van de inherente risico's en de mogelijke tempering van deze risico's aan de hand van de interne controle), er toch nog onjuistheden van materieel belang in de jaarrekening overblijven.

Om bij het voorbeeld van de debiteuren te blijven : de externe auditor moet zijn werkzaamheden zo plannen, dat hij quasi geen risico loopt probleemdebiteuren over het hoofd te hebben gezien, nadat hij (zich steunend op de interne controle over de inherente risico's bij de debiteuren) de noodzakelijke analyses heeft uitgevoerd op de klantenbalans.

1.3.4. Besluit – interne controle : een eerste definitie

Aangezien er in iedere onderneming inherente risico's aanwezig zijn door de activiteit die ze uitoefent, de omstandigheden waarin ze opereert of de transacties die ze doorvoert, moet er in de onderneming alert met die risico's worden omgegaan. Dit moet gebeuren met behulp van een systeem van interne controle.

Bovendien vormt dit systeem van interne controle één van de steunpilaren voor de commissaris, die als extern deskundige de jaarrekening van ondernemingen controleert. Hij moet immers voor een deel voortgaan op wat er intern al is gebeurd aan controle in het kader van risicopreventie.

Maar ook in ondernemingen waar er geen commissaris is, kan een administratief proces niet zonder interne controlefunctie. Hoe kan men bijvoorbeeld een goed gevoel hebben bij de belangrijke post "omzet" in de jaarrekening als niemand er voor zorgt dat de *wijze waarop* die omzet in de jaarrekening administratief terecht komt, een waarborg is voor de relatieve zekerheid dat die omzet volledig is. Met andere woorden, intern moet er een procedure bestaan die de orders, uitleveringen en de facturatie opvolgt. Dit zal in het tweede hoofdstuk duidelijk worden gemaakt.

1.4. Relativiteit van interne en externe controle

Het gebeurt dat er jaarrekeningen worden goedgekeurd waar toch materiële fouten in geslopen zijn, ondanks het feit dat een Commissaris er zijn mening over heeft uitgesproken met een goedkeurende verklaring. Het systeem is dus niet feilloos. Het controlerisico was voor de auditor waarschijnlijk toch nog te groot – hij heeft het allicht volledig verkeerd ingeschat.

Indien dit gebeurt, betekent dit tegelijkertijd dat ook het systeem van interne controle heeft gefaald. Dit moet immers in wezen dit soort fouten ook al aan het licht brengen, want de externe auditor bepaalt zijn werkzaamheden en zijn detectierisico aan de hand van de inschatting van het inherent risico en het interne controlerisico.

Zoals aangetoond, heeft ook de interne controle haar grenzen. Net zoals er geen *volkomen* externe controle mogelijk is indien het voortraject niet adequaat is – en met het voortraject wordt precies het systeem van interne controle bedoeld –, zo kan het interne controlesysteem niet ten volle functioneren indien niet aan alle voorwaarden is voldaan.

1.5. Besluit : Corporate Governance kan niet zonder controle

De conclusie van dit alles moet zijn, dat ondanks alle inspanningen, zowel de interne als de externe controle kunnen falen – het is dus aan de belangrijkste vennootschapsorganen om alles in het werk te stellen om mogelijke fouten te vermijden. En is dit nu niet precies een deel van wat eerder een “deugdelijk bestuur” (Corporate Governance) werd genoemd ?

Met andere woorden : op basis van de kenmerken die eerder in dit hoofdstuk aan “deugdelijk bestuur” werden toegekend, is het onmogelijk dit te voeren zonder voldoende controle in de schoot van de onderneming in te bouwen. Er moet zeer veel aandacht worden besteed aan duidelijke afspraken tussen de interne controle en de externe controle. Enkel op die wijze kan op een efficiënte wijze de doelstelling van de getrouwheid van de cijfers worden bewerkstelligd.

En omgekeerd kan men het als volgt formuleren : het systeem van interne controle moet kunnen worden ingebed in een sfeer van Corporate Governance, waarin de Raad van Bestuur aan de hele organisatie duidelijk maakt welke belangrijke rol aan die controle wordt toebedeeld in haar organisatie.

De rol van informatie in 2 een administratieve organisatie

2.1. De organisatie

2.1.1. Het doel van een organisatie

Sommige mensen zijn van oordeel een “gat in de markt” te hebben gevonden. Zij hebben met ander woorden een *idee* dat zij ten uitvoering willen brengen. Om dat idee in de praktijk om te zetten, zijn er *middelen* nodig (investeringen) aan de ene kant, en zijn er *vaardigheden* nodig aan de andere. De kunst bestaat erin om beide elementen te combineren om het vooropgezette doel te bereiken: het idee omzetten in de praktijk.

Maar dit vraagt organisatie. In een éénmanszaak – indien de man of de vrouw met het idee ook de middelen en de vaardigheden zou hebben om alles zelf te doen – kan dit bij een beperkte activiteit. Indien de activiteit te groot dreigt te worden, of in het geval er middelen en/of vaardigheden van andere mensen moeten worden “inge-huurd”, moeten meerdere mensen worden samengebracht. En hoe meer verschillende krachten bij een project worden betrokken, hoe sterker de organisatie moet zijn om het vooropgezette doel te bereiken.

2.1.1.1. Het doel op zich

Het spreekt voor zich dat iedereen die zijn idee in de praktijk wil omzetten, daar in vele gevallen aan begint om winst te maken. Dit hoeft echter niet zo te zijn. Het doel van een “Vereniging Zonder Winstoogmerk” mag zelfs niet zijn om winst te maken. En toch is ook hier – in het kader van het te bereiken doel – een organisatie van de middelen en de bekwaamheden een must.

Toch zal er zeker in ondernemingen worden gewerkt volgens een economisch principe, waarbij steeds een gunstige verhouding tussen opbrengsten en kosten zal worden gezocht. Indien men als ondernemer middelen kan aantrekken bij een bank, die relatief goedkoop zijn, en waarvan de vergoeding ook nog fiscaal aftrekbaar is, waarom zou men dan zijn duur verdiende geld zelf in de onderneming stoppen?

Of indien diezelfde ondernemer iemand anders een bepaalde job kan laten uitoefenen tegen een bepaalde vergoeding, terwijl hij zelf een ander werk kan doen waarmee hij meer geld verdient dan met de eerste activiteit, waarom zou hij die dan zelf invullen? Met andere woorden, de ondernemer zal er in normale omstandigheden naar streven om winst te maken.

Afhankelijk van de soort activiteit die hij daarbij uitoefent (handel – productie – diensten – ...), zal hij zich anders organiseren, maar steeds met het concrete doel

voor ogen. Naast het “winst maken” (zoals zonet beschreven) kan dit ook zijn: “omzet opdrijven”, “marktpenetratie realiseren”, “extra vergoedingen creëren voor de aandeelhouders”, “de diensten verbeteren ten aanzien van de klanten”, ...

2.1.1.2. *Veranderende omstandigheden*

Een organisatie verandert voortdurend. En dit niet enkel aan de binnenkant, doch ook in de directe omgeving, en als speler in een ruime economische context.

De binnenkant van de organisatie verandert door groei, inkrimping, andere mensen, nieuwe afspraken, ... mede door de veranderingen die er aan de buitenkant plaatsvinden. Een eenmanszaak die sterk groeit, moet op een bepaald ogenblik “uitbreken” om te vermijden dat ze ten onder gaat: klanten moeten te lang wachten en worden ontevreden, ze gaan niet meer betalen, leveranciers worden niet meer tijdig betaald en weigeren verder te leveren ... Derden worden in de organisatie betrokken, en er ontstaat misschien zelfs een scheiding tussen *eigendom* en *bestuur*. Deze verandering vindt plaats in de directe omgeving van de organisatie, maar vergt al een volledig andere aanpak dan in het verleden. Zo zal de eigenaar een bepaalde vergoeding vragen voor zijn kapitaalinbreng (eventueel zelfs verhoogd met een risicopremie), terwijl de ondernemer in het verleden op korte termijn tevreden was met een degelijk ondernemersloon, om later te profiteren van de geïnvesteerde inspanningen.

Verder af van de vennootschap verandert de conjunctuur en worden er politieke beslissingen genomen die hun invloed hebben op de directe bedrijfsorganisatie. Volgend voorbeeld maakt dit duidelijk: er dreigt inflatiegevaar, de rentevoeten worden opgetrokken, het investeringsklimaat wordt minder gunstig, en de ondernemer wordt plotseling geconfronteerd met de vraag of hij zijn uitbreidingsplan nen nog wel moet doorvoeren. De voorziene aflossingen voor de geplande investeringsleningen zien er plotseling heel anders uit. Bovendien zorgt de invoering van de euro ervoor dat men op de afdeling boekhouding in een regelrechte puinhoop terecht komt. De ondernemer moet in zijn organisatie ingrijpen als gevolg van deze veranderende omstandigheden.

Samenvattend kan men stellen dat de interne organisatie zich permanent aan veranderingen moet aanpassen, en ze zelfs moet vóór zijn. Zo moet men er voor zorgen dat er competente vervangers zijn voor mensen die vertrekken, moet men de groei van de onderneming gecontroleerd laten verlopen en tijdig ingrijpen in de balansstructuur, en moet men anticiperen op mogelijke risico's die hun oorsprong vinden ver buiten de organisatie (bijvoorbeeld wisselkoersrisico's waaraan men vanwege bijzondere transacties is blootgesteld).

2.1.2. Taakverdeling en structuur

De lezer van dit verhaal heeft intussen al begrepen dat dit niet kan zonder de taken over verschillende krachten te verdelen. *Organisatie* is immers het antoniem van *chaos*. En in chaotische omstandigheden is het onmogelijk op een correcte wijze te anticiperen op wijzigende omstandigheden.

Organiseren betekent vastleggen *wat* er precies moet gebeuren, en *hoe* dit moet gebeuren. Aangezien de taken verdeeld worden, moet er ook een leidende rol worden toebedeeld aan het *management* van de onderneming. De beslissing om een stuk grond te kopen, er een gebouw op te zetten om uitbreidingsinvesteringen te doen, mensen aan te werven ... moet gebeuren met kennis van zaken, en moet vooraf goed worden bestudeerd. De concrete opvolging van de uitvoering van de genomen beslissingen is even belangrijk als de beslissing zelf. Maar bij iedere deelbeslissing moet voor de medewerkers van de beslissingnemers duidelijk zijn hoe zij worden verwacht de beslissingen uit te voeren.

Het hele proces dat continu bijsturing verdient, en dat ervoor zorgt dat de doelstellingen moeten worden bereikt, noemt men de *bedrijfsorganisatie*. Dit proces moet rekening houden met alle betrokken partijen zoals aandeelhouders, klanten, leveranciers, personeel, de Staat, enz. Allemaal hebben deze partijen belangen te verdedigen, en deze kunnen soms tegenstrijdig zijn met die van de onderneming. Het is aan de bedrijfsleiding met al deze belangen rekening te houden, en waar mogelijk steeds die van de onderneming zelf te laten voorgaan. Het spreekt voor zich dat dit niet altijd gaat, zoals bijvoorbeeld wanneer er belastingen moeten worden betaald: de onderneming, de aandeelhouders en het personeel zouden er ongetwijfeld op korte termijn beter van worden indien deze belastingen niet zouden worden betaald, maar het zou geen verstandige beslissing zijn.

Het proces van bedrijfsorganisatie is een ingewikkeld proces, precies omdat er zoveel partijen bij betrokken zijn, en juist omdat de belangen tegengesteld kunnen zijn. Het is dan de kunst om via een gefundeerd plan dat voor iedereen aanvaardbaar is, al deze partijen te laten *samenwerken*. En dan gaat het niet enkel om de partijen *binnen de onderneming* – hoewel daar natuurlijk in de eerste plaats moet worden gecoördineerd – maar ook alle betrokkenen *buiten de onderneming*: ook de klanten moeten worden bewerkt zodanig dat ze op tijd betalen, de banken moeten tijdig worden ingelicht over de gang van zaken en geïnterpelleerd over de ingenomen standpunten, ...

Binnen de organisatie kan men het proces van samenwerking het best laten verlopen aan de hand van *functie- en taakomschrijvingen*.

2.1.2.1. Functies en taken

In de eerste plaats moeten alle mogelijke functie- en taakomschrijvingen worden voorzien. Het verschil tussen een functie-omschrijving en een taakomschrijving is dat een functie een soort *positie* in de structuur voorziet, terwijl een taak een *precieze afbakening van de werkzaamheden* inhoudt.

Zo zijn er in iedere onderneming wel commerciële functies (aan de inkoopzijde en de verkoopzijde), technische functies, financiële functies en personeelsfuncties. Een commerciële functie is bijvoorbeeld die van verkoopdirecteur. Een voorbeeld van een financiële functie is die van de leveranciersboekhouder.

In grote lijnen zijn de taken voor beide functies respectievelijk de organisatie van de goede werking van de verkoopafdeling enerzijds, en de opvolging en correcte registratie van de bewegingen in de leveranciersboekhouding anderzijds.

In een veranderende omgeving worden de taken van de bestaande functies permanent bijgewerkt en herschreven, en ontstaan er voortdurend nieuwe functies. De functie van ICT (*information communication technology*) verantwoordelijke hoefde bijvoorbeeld 20 jaar geleden niet te bestaan, en zijn taken veranderen nu nog iedere dag, gezien de evolutie die ook iedere moderne onderneming op dit vlak doormaakt.

2.1.2.2. Delegeren en verantwoording afleggen

Hoger werd gesproken over “organiseren”, “samenwerken”, “de taken verdelen”, ... Maar op een of andere wijze moet men er als leidinggevende, als verantwoordelijke, ook wel zeker van kunnen zijn dat alles in het werk wordt gesteld om het uiteindelijke doel te kunnen realiseren. En dat die leidinggevende niet alles meer zelf kan doen, is intussen ook duidelijk. Hij zal op zijn niveau dus taken moeten *delegeren*. Velen denken dat “delegeren” gelijk staat met “werk doorschuiven naar een ander” als gevolg van “te makkelijk “ of “geen zin” of “geen tijd”. Dit is een zeer onvolledig beeld. Verder wordt een vollediger beeld samengesteld.

Op vier verschillende echelons in de organisatie moet er werk worden gedelegeerd:

- Eerst is er het *strategisch* niveau, waar men nadenkt over de verre en iets minder verre toekomst van de onderneming, rekening houdend met de tendensen die er buiten de onderneming spelen (algemene marktontwikkelingen, internationale financiële bewegingen, de positie ten aanzien van de concurrenten). De beslissingen die op dit niveau genomen worden, hebben integraal betrekking op de doelstelling die de onderneming in haar slogan of *statement* heeft opgenomen.

Indien het expliciet de bedoeling is van een onderneming om in haar niche de nummer één te worden van een bepaalde geografische regio, hebben alle beslissingen ten aanzien van de concurrenten een direct strategisch belang. In onze vennootschapsstructuur vertaald, situeren deze beslissingen zich op het niveau van de Raad van Bestuur;

- Een iets lager niveau, is dat van de directie, die ervoor moet zorgen dat de beslissingen van het allerhoogste orgaan inderdaad in de dagdagelijkse praktijk wordt omgezet. De directie moet op haar niveau eerder *tactische* beslissingen nemen, om de middelen op een zo doelmatig mogelijke wijze in te zetten, en mogelijke alternatieven op het organisatorische vlak tegen elkaar af te wegen. Reeds in deze fase van de besluitvorming is het element “organisatie” van uiterst groot belang, aangezien de verschillende functies van een bedrijf samen moeten werken om de beoogde strategische keuzen te realiseren;
- Op het *operationeel* niveau moet er worden gezorgd dat de praktische beslissingen, genomen door de directie van de onderneming, correct worden uitgevoerd. Er is hier bij geen keuze meer tussen verschillende alternatieven: de organisatorische beslissingen zijn op een hoger niveau genomen, en moeten worden uitgevoerd volgens de daarbij geldende voorschriften. Dit niveau moet via het nemen van operationele beslissingen waken over het onderste niveau in het delegatieproces;
- Op dit laagste niveau, dat louter *uitvoerend* werkt, worden inderdaad de technische activiteiten verzorgd.

Het hoeft geen betoog dat de beslissingen, hoe hoger in de hiërarchie men gaat, steeds moeilijker en minder routinematig en minder voorspelbaar zijn. Een voorbeeld van een relatief voorspelbare beslissing is wanneer er interimarbeiders moeten worden bij ingeschakeld in het productieproces als gevolg van een opstoot van de productiehoeveelheden. Deze beslissing op operationeel niveau kan perfect worden afgemeten binnen de doelstellingen die de directie in haar tactisch plan heeft vooropgesteld om de personeelskosten nooit boven 20% van de omzet (inclusief de voorraadwijziging van de werken in uitvoering) te laten uitstijgen. En deze beslissing past dan bijvoorbeeld weer perfect in de strategische keuze om de personeelskosten in het algemeen met 5% in te korten, om zo de verwachte stijging van de grondstofprijzen voor de komende periode te compenseren, en zo de rendabiliteit te bewaren.

Zoals hoger reeds aangegeven, is *delegeren* meer dan werk doorschuiven: het gaat gepaard met een proces van *afleggen van verantwoording, coördinatie en controle*.

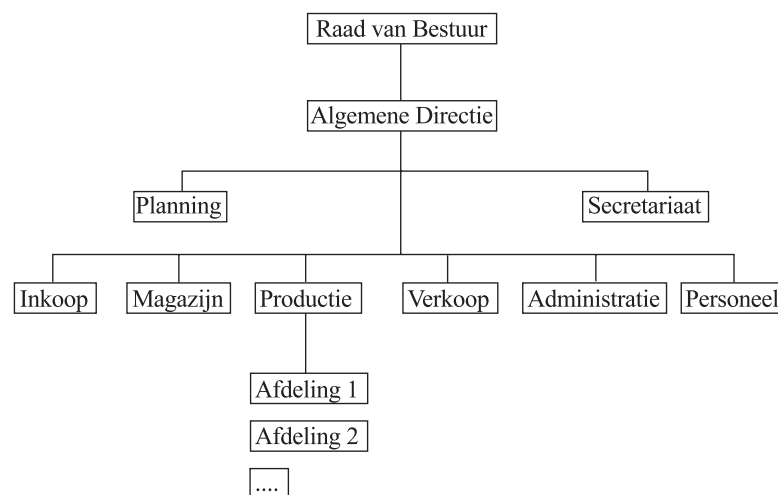
Eigenlijk gelden deze principes doorheen de gehele organisatie, tot en met de leden van het bestuursorgaan zelf. Zoals hoger in het eerste deel al werd aangegeven, moeten de bestuurders van een vennootschap aan de algemene vergadering van aandeelhouders verslag uitbrengen van de afgelopen periode, en verantwoording afleggen over het gevoerde beleid.

Indien zou blijken dat zij dit niet goed hebben gedaan, kunnen de aandeelhouders weigeren kwijting te verlenen, hetgeen een aantal vennootschapsrechtelijke en desgevallend indirect zelfs strafrechtelijke gevolgen kan hebben. Uiteraard is dit proces in de lagere echelons nog nadrukkelijker aanwezig. Het is veel makkelijker om met heel concrete aanwijzingen en heel duidelijke vaststellingen de confrontatie tussen de opdracht en het resultaat aan te gaan. En dit is wat er wordt bedoeld met de termen “coördinatie” en “controle”. Delegeren betekent: voortdurend vragen hoe ver het er mee staat, regelmatig bijsturen, en controleren of hetgeen is gevraagd, ook werkelijk is uitgevoerd (*effectiviteit*), en op de meest doelmatige manier (*efficiëntie*). Indien dit proces niet naar behoren verloopt, kan de opdrachtgever de “uitvoerder” van de opdracht ter verantwoording roepen: die heeft dan zijn taak niet goed uitgevoerd.

Het feit dat de opvolgingsverplichting van taken bij de opdrachtgever van die taken blijft, betekent dat deze opdrachtgever – tot en met de algemene leiding – niet van zijn verantwoordelijkheden kan worden ontslagen. Het meest frappante voorbeeld is reeds ter sprake gekomen: het hoogste orgaan dat is begaan met de werking en het bestuur van de onderneming legt zelf verantwoording af aan de eigenaars van de onderneming.

Wanneer men deze belangrijke tussentijdse conclusie koppelt aan die van de taakverdeling tussen de diverse functies in een bedrijf, begrijpt men beter waarom een goed uitgebalanceerde *organisatiestructuur* zo wezenlijk is voor een onderneming.

Schematisch ziet zo een structuur er per definitie een beetje als volgt uit:



Wanneer men zo een structuur dan ook nog met concrete namen verder invult, bekomt men het *organigram*.

De kwaliteit van de interne organisatie staat en valt met de organisatiestructuur, en de wijze waarop deze concreet met sterke of zwakke mensen is uitgebouwd. Een eerste blik in het organigram van een onderneming, en de wijze waarop hiermee wordt omgesprongen (met veel aandacht of niet), leert al heel veel over de opzet van de administratieve organisatie die – zoals duidelijker zal worden in hoofdstuk 2.3. – volledig complementair is met de operationele organisatie.

2.1.3. De controlefunctie – interne controle: een tweede definitie

Als gevolg van dit alles moet het duidelijk zijn dat een organisatiestructuur niet kan overleven onder een controlereflex. Binnen die structuur kunnen zo veel taken slecht worden uitgevoerd, zoveel functies slecht zijn ingevuld, zoveel delegatieprocessen onvolledig en onnauwkeurig worden opgevolgd, dat het absoluut noodzakelijk is de *controlefunctie* in het leven te roepen in een organisatie. Hierbij zijn de volgende bedenkingen zeker op hun plaats:

- Vergissen is menselijk – onbewust of bewust. Iemand die zich werkelijk vergist, en vaststelt dat er helemaal niemand iets van heeft gemerkt (omdat er een onvoldoende opvolging van de uitgevoerde taken is geweest), zou in een later stadium de verleiding kunnen voelen zich bewust te vergissen;
- In een organisatie is het noodzakelijk na te gaan of de afspraken werden nageleefd, met andere woorden te verifiëren of de bereikte resultaten voldoen aan de ingestelde norm. Heel vaak wordt in dit kader gewerkt via de methode van de confrontatie tussen de “ist” positie (werkelijke toestand) aan de ene kant, en de “soll” (standaard toestand) aan de andere kant. Hierop wordt verder nog teruggekomen;
- Wanneer men spreekt over *normen*, kan dit gaan over *kwantitatieve* normen, en dan heeft men het over standaarden met betrekking tot hoeveelheden of waarden: is er in een bepaalde afdeling over een gedefinieerde periode meer verbruik dan vooropgesteld, dan werd de norm daar overschreden. Maar er zijn ook *kwalitatieve* normen, en die moeten steeds in verband worden gebracht met instructies of procedures: er was afgesproken dat indien het verbruik in de genoemde periode boven de kwantitatieve norm dreigde uit te stijgen, een signaal zou worden gegeven aan het operationeel management. Dat is niet gebeurd, en dus is de procedure niet gevolgd. Hierdoor heeft men onvoldoende vlug kunnen ingrijpen, en gingen verschillende honderdduizenden euro verloren. Achteraf bekeken bleek als gevolg van onvoldoende onderhoud een bepaalde machine slecht afgesteld te zijn geweest;
- Het spreekt voor zich dat het ook kan gebeuren dat de vooropgestelde norm niet goed is. Dit kan zowel met kwantitatieve als met kwalitatieve normen: indien het geschatte verbruik in acht van de tien gevallen niet kan worden gerea-

liseerd, moet men zich de vraag durven stellen of men de norm niet moet aanpassen – tenzij er bijvoorbeeld met die machine inderdaad een structureel probleem is. Maar de toetsing van de normen en de procedures moet een permanent aandachtspunt zijn in een veranderende organisatie.

Al deze vaststellingen samen maken het mogelijk een tussentijdse, tweede definitie te verstrekken van wat *interne controle* nu eigenlijk is.

Interne controle in een organisatie is de opvolging van beslissingen enerzijds, en de kwaliteit van hun technische uitvoering anderzijds, in het kader van de doelstellingen van die organisatie, en verricht door of in naam van de leidinggevende functies op verschillende hiërarchische niveaus.

Deze controle moet het mogelijk maken om tijdig de juiste beslissingen te nemen en desgevallend eerdere beslissingen te herroepen (en dit proces van bijsturing moet worden ingevoerd op alle niveaus).

Controle zal voor een deel door de leidinggevende functies zelf worden uitgevoerd, doch ten dele ook worden gedelegeerd (uitbesteed) aan anderen in de organisatie. Indien deze delegatie formeel gestructureerd wordt, kan men spreken van de interne audit afdeling (zie hoofdstuk 3.2.). In vele gevallen zullen mensen die leiding geven echter regelmatig aan anderen vragen bepaalde dingen voor hen na te kijken: “Hoe zit het met de evolutie van ...”. Het spreekt voor zich dat de hiërarchische kanalen zoals ze eerder werden beschreven, hiervoor de meest aangewezen weg zijn. De combinatie van het controleren en het afleggen van verantwoording vormt immers de kern van het delegatieproces.

Hier moeten onmiddellijk volgende vaststellingen aan worden gekoppeld:

- Indien aan iemand wordt gevraagd iets te doen, betekent dat ook dat de instructie duidelijk moet zijn. Met andere woorden: wanneer er geen afbakening van bevoegdheden plaatsvindt, kan men achteraf nooit aan de uitvoerder verwijten dat het resultaat niet in overeenstemming is met de verwachting of de norm. Of nog anders gezegd, de taakomschrijving binnen een bepaalde functie, de herevaluatie van dat takenpakket en de mogelijke uitbreiding of inkrimping van functies behoort tot het deugdelijk besturen van een onderneming. Enkel in dit kader kan men achteraf toetsen of iemand zich aan de afspraken heeft gehouden, en of de *transacties* passen binnen een *geautoriseerd kader*. Dit is een zeer belangrijke conclusie in het kader van een degelijk opgebouwd systeem van interne controle;
- Interne controle moet zich dan ook in de eerste plaats richten op de *naleving* van instructies, en in de tweede plaats op de beoordeling van de *kwaliteit* van de instructies zelf;
- Ingepast in het algemene kader waarin de interne controle zich situeert, en de verantwoording die aan de aandeelhouders zal moeten worden afgelegd over

het beheer van de vennootschapsmiddelen, richt de interne controle zich op de bewaking van deze middelen, en wordt er van de leidinggevendenden in de diverse functies en op de verschillende hiërarchische niveaus verwacht dat zij continu aan deze bewaking meewerken als een goed huisvader. Verspillingen of onachtzaamheden met inefficiënte inzet of verlies tot gevolg, moeten met andere woorden door de interne controlemaatregelen worden vermeden. Denk in dit kader terug aan de (on)opzettelijke vergissing;

- Vandaar dat een performant interne controlenetwerk enkel kan functioneren indien er wordt gewerkt met betrouwbare gegevens. En dan worden niet enkele de financiële gegevens bedoeld, maar ook die over de productie, de verkopen, de kortingen die worden verstrekt en bekomen, ... Het zal de grote uitdaging worden om inderdaad al die informatie op een efficiënte wijze in te zetten en te interpreteren in het kader van het te bereiken doel. Dit kan enkel maar met volledige en correcte gegevens. Op dit punt wordt uitgebreid teruggekomen in het volgende hoofdstuk (2.2. Informatie).

2.1.4. De rol van budgettering in dit proces

Bijzondere aandacht moet in dit kader aan het instrument van de budgettering worden geschonken. Velen onderschatten de toegevoegde waarde van het proces van budgettering. De argumentatie dat de toekomst toch moeilijk in te schatten is, en dat budgettering voor andere vennootschappen dan die uit “voorspelbare” sectoren tijdverlies is, gaat niet op. Het hangt er natuurlijk wel van af *hoe* men het budgetteringsmechanisme opvat, en *wat* men bereid is er uit te leren.

In het geval men inderdaad een inschatting maakt van de opbrengsten, en daar tegenover een poging doet om de kosten te ramen, om post factum enkel vast te stellen dat men zich in beide gevallen schromelijk heeft vergist, heeft budgetteren absoluut geen zin. Indien men echter achteraf probeert na te gaan *waarom* dit zo is, en daar lessen uit probeert te onthouden, is dit wél een nuttig proces. Misschien kan er bijvoorbeeld uit worden afgeleid dat bepaalde functies in de organisatie niet goed zijn afgesteld op de recente ontwikkelingen. Een concreet voorbeeld daarvan kan de hoge personeelskost zijn ten aanzien van de verwachting, waarbij grondige analyse leert dat er bijzonder veel verloop is geweest in een bepaald deel van de onderneming. Misschien is de leiding in dat departement niet goed, en moet die functie worden herbekeken om dit verloop in de toekomst te verminderen. Critici zullen argumenteren dat dit verloop ook zonder budget zou opgevallen zijn. Misschien inderdaad wel, maar misschien ook niet.

Bovendien past het systeem van budgettering perfect in hetgeen voorafgaat: het heeft een *taakstellend karakter*, en bakent *verantwoordelijkheden* van functies mee af. Vanuit de motivatie van de leidinggevendenden is het een schitterend instrument om

concrete doelstellingen bespreekbaar te maken. Op deze wijze weten zij precies wat *kwantitatief* van hen wordt verwacht.

Motiverend aan dit verhaal van budgettering en taakstelling is dat het toch een aantal vrijheidsgraden in zich draagt. Dit betekent niet dat dit budget op een ongenuanceerde wijze moet worden gehanteerd. De uitspraak “hoe iemand zijn budget beheert, is van ondergeschikt belang, als hij of zij het beoogde resultaat er maar mee haalt”, is dan ook niet correct. Verantwoordelijkheid gaat ook over *kwalitatieve* normen.

Dit werkt motiverend en inspirerend, doch enkel maar indien men met een realistisch budget werkt. En dit gaat in beide richtingen: een te makkelijk te halen budget biedt weinig uitdaging, en doet de aandacht voor de efficiëntie verzwakken; een te streng budget is toch niet haalbaar, en zal geen bijzonder inspanningen uitlokken om het toch te kunnen halen. De medezeggenschap van de betrokkenen (geen beslissingsmacht) bij de opmaak van het budget is in dit kader zeker aangewezen.

Het systeem van budgetteren is in wezen het logische gevolg van de delegatie van bevoegdheden, want op regelmatige basis zullen verantwoordelijken zelf gevraagd worden verantwoording af te leggen aan hun oversten. Eén van de onderwerpen van de verantwoording zal de wijze zijn waarop de ter beschikking gestelde middelen werden ingezet, m.a.w. de *budgetvergelijking*. Overschrijdingen zullen moeten verantwoord kunnen worden (kwantitatieve norm), en er zal moeten kunnen worden aangetoond dat die dan ook nog werden goedgekeurd (kwalitatieve norm).

Op deze wijze is budgettering een zeer goed instrument van beheersing van de organisatie en haar middelen, en een goed *coördinatiemiddel* tussen de verschillende afdelingen. Het gaat niet op om te verwachten van de commerciële diensten om de verkopen met bijvoorbeeld 20% te doen stijgen bij het bestaande cliënteel, zonder te weten of deze taakstelling kan gedragen worden door de productie of de inkoopafdeling. Misschien kan het productie-apparaat een dergelijke groei niet onmiddellijk aan, en slaagt de inkoopafdeling er niet in om de noodzakelijk grondstoffen binnen de bestaande afspraken te betrekken. Vandaar ook dat duidelijke afspraken tussen de afdelingen, zelfs bij de opmaak van de concrete doelstellingen, noodzakelijk is.

Er bestaan verschillende soorten budgetten. De logische volgorde om een budget op te stellen, is te beginnen met het *activiteitenbudget*, dat steunt op een verkoopplan. Pas wanneer men een duidelijk inzicht heeft in de mogelijkheden die de verkoop biedt, kan men de volgende activiteitenbudgetten hieraan koppelen: welke zijn de gevolgen voor de productie, de inkoopafdeling en het personeel.

Misschien moet de productie afdeling inderdaad anders worden georganiseerd, moeten andere producten worden aangemaakt, moeten de ploegen anders worden samengesteld, moeten er extra mensen op het verlanglijstje worden geplaatst, moet er gevraagd worden bijkomende investeringen te voorzien, ...

Voor de inkoopafdeling zijn er ongetwijfeld gevolgen voor de onderhandelingen die met leveranciers moeten worden gestart op het vlak van hoeveelheden (is de huisleverancier in staat om de hoeveelheden op korte termijn op te voeren, welke zal de impact zijn op de prijs en de te bekomen kortingen, welke kwaliteitsgaranties staan daar dan tegenover, en kunnen de betalingsvoorwaarden worden herbekeken, ...). En welke zijn de mogelijke alternatieven (rampscenario's) indien di alles niet blijkt uit te komen. Ook al deze implicaties moeten mee worden vertaald in het budget.

En de gevolgen voor personeel zijn duidelijk: op basis van de gevolgtrekkingen van de andere budgetstudies moet worden ingeschat hoe het personeelsbestand eventueel moet worden aangepast, en welke financiële implicaties dit heeft.

Samen met de invloeden op alle andere kostensoorten moeten deze gevolgen vanuit de activiteitenbudgetten dan worden vertaald in het *kostenbudget*. Men maakt op dit niveau een onderscheid tussen de vaste en de variabele kosten, zodat later een duidelijk *resultatenbudget* kan worden gemaakt per afdeling, per productsoort, per klant, per regio, ... En het zullen dan precies deze instrumenten zijn die later (periodiek) in de verantwoording van de geboekte resultaten aan de orde zullen zijn bij de beoordeling van de verantwoordelijken. Afwijkingen zullen moeten worden geanalyseerd en becommentarieerd.

De kostenbudgetten op zich passen perfect in de ondersteuning van het proces van de *prijszetting*, en vormen de basis van het systeem van kosten beheersing. Zowel variabele als vaste kosten moeten voortdurend worden bewaakt. Want het is niet omdat een bepaalde kostensoort variabel is, dat die recht evenredig mee evolueert met die omzet. Onvoldoende aandacht voor deze kosten kan een wanverhouding tussen kost en opbrengst doen ontstaan. Variabele kosten moeten in verhouding tot de omzet – of in bepaalde omstandigheden ten aanzien van de productie, indien dit referentiepunt correcter is – voortdurend in het oog worden gehouden. En vaste kosten zijn enkel maar vast wanneer er niet beslist wordt er méér te gaan maken. Met andere woorden, men moet er in het proces van kostenbeheersing voor zorgen dat vaste kosten niet variabel worden. Zo kan men in “goede tijden” de broeksriem soms in verhouding te zeer lossen, en meer uitgeven dan noodzakelijk. Indien men zich die “slechte gewoonten” dan eigen heeft gemaakt, is het zeker in “moeilijke tijden” niet eenvoudig dit gedrag van kostenbewustzijn in te voeren. Een strenge budgetbewaking maakt dit toch mogelijk.

Op basis van het investeringsbudget, de activiteitenbudgetten en de budgetten voor de resultatenrekening moet het liquiditeitsbudget worden opgesteld. Dit is één van de onderwerpen waarin vele ondernemingen schromelijk te kort schieten: in België heeft men geen traditie van *balansbudgettering* en de ermee gekoppelde bewaking van die balans. Wat veel ondernemers daarbij vergeten, is dat het *in de hand houden* van de balans (zie ook de tweede betekenis van het woord *controle*) uiteindelijk ook zijn impact zal hebben op de resultatenrekening. Indien de klanten vlugger betalen, indien de voorraadpositie niet te hoog oploopt, en indien verstandig wordt omge-

sprongen met de termijnen van de uitgaande betalingen, kan er in de sfeer van de financiering van de onderneming werkelijk geld gespaard worden: alle externe financiering die er niet heeft hoeven plaats te vinden, heeft immers geen extra rente veroorzaakt. Jammergenoeg concentreren budgetten zich – als ze er al zijn – enkel op de resultatenrekening, en vergeten die balansbewaking. In een goed uitgebouwd intern controlenetwerk is een permanente beoordeling van de belangrijkste balansposities een zeer belangrijk hulpmiddel.

Samenvattend (zie hiervoor E.O.J. Jans – Grondslagen van de Administratieve Organisatie – SAMSOM) kan worden gesteld dat budgettering in een onderneming de volgende functies heeft:

- Het geven van een samenvattend en geïntegreerd overzicht van toekomst gerichte activiteiten en de hiermede te bereiken resultaten resp. doelstellingen;
- Het fungeren als taakopdracht voor de verantwoordelijke functionarissen tevens inhoudend een vorm van beleidsoverdracht;
- De machtiging om uitgaven te doen respectievelijk verplichtingen aan te gaan;
- Een instrument om het beleid en de uitvoering van het beleid te toetsen. Bij *budgetcontrole* gaat het om een oordeel te vormen over de juistheid van het budget (en van het beleid) alsmede over de uitvoering van de taken ...;
- Een middel voor de betrokken functionarissen om verantwoording af te leggen over de hun gedelegeerde bevoegdheden.

2.2. Informatie

In wat voorafgaat wordt er – zonder dat de lezer er zich misschien van bewust is – steeds met *informatie* gewerkt: er worden taken gesteld, er wordt verantwoording afgelegd, er worden vergelijkingen gemaakt met verschillende soorten normen, ... Dit alles is onmogelijk zonder informatie. Vandaar dat aan de rol van informatie in een organisatie ook de nodige aandacht moet worden besteed.

2.2.1. Communicatie

Een performant systeem van *communicatie* is een basisvoorwaarde indien men wil streven naar een adequaat werkende organisatie. Men moet hierbij rekening houden met een zeer complex geheel van actoren en factoren die de communicatie kunnen verstoren, zoals:

- de verstrekker van een boodschap, die de boodschap doorgeeft, doch misschien iets anders bedoelt;

- de boodschap zelf, die onduidelijk of dubbelzinnig is;
- de ontvanger van de boodschap, die iets anders verstaat of wil verstaan dan wat er wordt gecommuniceerd.

De coördinatie van al deze elementen moet er toe strekken *duidelijkheid* te scheppen in de organisatie over de doelstelling (in heel veel ondernemingen is die duidelijkheid er niet), over de deelstructuren (welke functie oefenen de individuen uit, en hoe passen die in het geheel; in sommige ondernemingen weet de ene afdeling niet wat de andere doet), en over de concrete taken die hier mee verbonden zijn (met een ondubbelzinnige uitleg over de doelstelling van alle deelaspecten die aan die taak verbonden zijn). Ook het nut en het doel van de uit te voeren maatregelen van interne controle zullen goed moeten worden gecommuniceerd, want pas wanneer de mensen begrijpen waarom ze iets moeten doen, zullen ze meer gemotiveerd zijn hun verantwoordelijkheid op te nemen.

Via informatieverstrekking kan het realiseren van de doelstellingen worden bereikt, want met informatie kan een organisatie worden gestuurd (en bijgestuurd), kunnen interne processen worden beheerst (“onder controle worden gehouden”), en kan verantwoording worden afgelegd aan de leiding (door de functionarissen die deelopdrachten hebben gekregen) en aan de eigenaars (en het maatschappelijk verkeer) door de leiding zelf.

Intern moet in dit hele proces duidelijk worden vastgelegd welke informatie op welke wijze, en aan wie, op afgesproken tijdstippen, moet worden verdeeld. Er moet in het communicatieproces een evenwicht worden gevonden tussen de hoeveelheid en de kwaliteit van de informatie. In een geautomatiseerde omgeving is dit proces duidelijk te sturen. Maar daarvoor moet duidelijk de kennis aanwezig zijn over het systeem, om er efficiënt gebruik van te kunnen maken.

Naarmate men hoger in de organisatie opklimt, moet de informatieverzanding minder gedetailleerd zijn, omdat er van verschillende deelstructuren informatie samenvloeit die met elkaar wordt geconfronteerd. Deze informatie moet misschien minder gedetailleerd zijn, doch ze moet wel volledig blijven. Verder moet die informatie misschien minder nauwkeurig zijn, maar ze moet wel betrouwbaar blijven. Dit betekent dat bijvoorbeeld niet met bedragen achter de komma moet worden gewerkt, maar dat de bedragen die in miljoenen worden verstrekt, niet mogen afwijken van de realiteit. En ten slotte moeten die gegevens steeds meer financieel getint zijn, en iets minder kwantitatief.

Dit betekent dat (zonder dat belangrijke indicatoren op het vlak van hoeveelheden mogen worden weggelaten, zoals bijvoorbeeld de geproduceerde aantallen, de bestelde hoeveelheden ...) het top management met de informatie die het krijgt, in staat moet zijn om bij wijze van spreken de balans en de resultatenrekening van de onderneming theoretisch samen te stellen – zodat de toetsing van de werkelijke cijfers achteraf geen onoverkomelijke verschillen geeft met de eigen inzichten. Mocht

dit toch het geval zijn, betekent dit dat de tussentijdse informatieverstrekking niet betrouwbaar was.

Voor het management zijn er een aantal concrete hulpmiddelen die de beoordeling van de interne processen en evoluties makkelijker maken. In iedere onderneming moet er daarom – in het kader van de mogelijkheid en verplichting om tijdig bij te sturen – een bepaalde vorm van interne rapportering worden opgezet (tegenwoordig vaak een “*management information system*” genoemd – *MIS*), waarbij bijvoorbeeld kan worden gewerkt aan de hand van:

- Vergelijkende cijfers, enerzijds ten aanzien van historische cijfers (vergelijkingen in de tijd, met afwijkingspercentages ...), en anderzijds ten opzichte van het budget – de norm die men zich vooraf had opgelegd. Het spreekt voor zich dat de nodige verklaringen voor de evoluties en de afwijkingen deel moeten uitmaken van een adequaat rapporteringssysteem: het volstaat niet enkel maar vast te stellen dat er afwijkingen zijn;
- Rapportering “by exception” is een zeer handig instrument om op een efficiënte wijze inzicht te verwerven in de evolutie van bepaalde processen. Wanneer men bijvoorbeeld in de productie een norm heeft vooropgesteld om niet meer dan 2% afval te genereren per dag, is het voor het management nuttig te weten of deze norm wordt gehaald. Want indien dit niet zo is, en er zit een structurele afwijking op die norm, moet ofwel de norm aangepast worden, ofwel moeten er maatregelen worden genomen ter verbetering van de kwaliteit van het productieproces. Het behoeft geen uitleg dat aan het rapporteren van de uitzonderingen een heel beoordelingsproces vooraf gaat, waarbij communicatie over de norm, meting van de productie en de afwijking, en identificatie van de oorzaken een belangrijke rol spelen. Maar dit proces speelt zich voornamelijk op operationeel niveau af, en zal enkel door een hogere structuur in de organisatie worden beïnvloed, wanneer het niet meer strookt met de algemene doelstelling die de onderneming (tactisch of strategisch) heeft vooropgesteld;
- Analyses op basis van kengetallen zijn meestal ook zeer inzichtelijk: er wordt dan bijvoorbeeld gewerkt aan de hand van de “formule” *zoveel dit per dat*. Voorbeelden hiervan zijn: productie per werknemer, per uur, per maand, kosten per werknemer, ...;
- De confrontatie van informatie uit verschillende hoeken van de organisatie is één van de meest effectieve middelen om aan inzichtverwerving te doen. En om dan duidelijk inzicht te verwerven, is het goed ook informatie op verschillende niveaus of van diverse tijdstippen te vergelijken (per afdeling, per ploeg, ...).

2.2.2. Eisen ten aanzien van informatie

2.2.2.1. Effectiviteit

Dat informatie moet voldoen aan de vereiste van effectiviteit, betekent dat ze moet bijdragen tot de realisatie van het beoogde doel: waarvoor dient de informatie precies, en welke conclusies ter verbetering kunnen er eventueel uit worden getrokken?

2.2.2.2. Efficiëntie

Informatie moet ook rekening houden met het aspect efficiency (doelmatigheid): het kostenaspect van het vergaren en verspreiden van informatie is ook zeer belangrijk. Men moet zich vooraf de vraag stellen welke informatie noodzakelijk, gewenst en nuttig is. Want op basis van het onderscheid tussen deze drie soorten informatie, en de *kostprijs* die er tegenover staat om de mogelijkheid te voorzien om die informatie te vergaren, moet er een afweging worden gemaakt.

Een voorbeeld van hoe het beter niet moet, is de situatie waarbij een KMO met 25 werknemers, en met een heel doorzichtige activiteit, zich een ERP-pakket aanschaft van bijvoorbeeld een miljoen euro, en daar nauwelijks meer informatie mee kan genereren dan in de periode ervoor. Dit extreem voorbeeld geeft aan dat ook hier een evenwicht moet worden gezocht tussen de behoefte en de kostprijs die daar tegenover staat.

2.2.2.3. Betrouwbaarheid

Maar de basisvereiste van de betrouwbaarheid mag geenszins worden verloochend. Het verkrijgen, vastleggen, verwerken en weer verstrekken van gegevens moet voldoen aan de eisen van *volledigheid*, *juistheid*, en *tijdigheid*. Op deze deelaspecten wordt teruggekomen in paragraaf 2.3.6. maar het moet nu al duidelijk zijn dat er geen correcte beslissingen kunnen worden genomen zonder betrouwbare informatie.

Een heel eenvoudig voorbeeld maakt dit duidelijk: indien men op basis van de voorraadlijst vaststelt dat een bepaald artikel – dat men nodig heeft in het kader van een bestelling van een klant – er niet meer is, zal er een inkooptransactie worden geïnitieerd. Maar indien die voorraadlijst niet de juiste informatie weergeeft, had deze inkoop misschien niet hoeven plaatsvinden, en hadden de middelen voor een ander doel kunnen worden ingezet, en zou er misschien minder voorraadrisico zijn ontstaan (zie verder).

2.3. Administratieve organisatie

Uit al het voorgaande moet worden afgeleid dat een onderneming enkel maar efficiënt kan worden bestuurd indien het proces van verzamelen, vastleggen, verwerken en verspreiden van informatie adequaat wordt georganiseerd. Dit proces wordt de *administratieve organisatie* genoemd.

2.3.1. Voorbeeld: u gaat bouwen

U vraagt een “sleutel-op-de-deur-firma” wanneer zij het project kan uitvoeren, en hoeveel het hele project wel zou kunnen kosten. U krijgt graag binnen de week een antwoord. Het spreekt voor zich dat die firma administratief goed moet georganiseerd om die vraag te kunnen beantwoorden, en ook om het project te kunnen opvolgen als u haar de toestemming hebt gegeven om er aan te beginnen.

Allereerst zal zij een studie maken van de plannen die er bestaan. In dat plan moeten de maten en de materialen worden omgezet in waarden – er moeten dus prijzen tegenover worden gesteld. De vragen waarmee men in deze fase wordt geconfronteerd, zijn onder meer de volgende:

- Zijn de maten op de ingeleverde plannen correct?;
- Is men er zeker van dat de genoemde materialen in overeenstemming zijn met de wensen van de potentiële bouwheer?;
- Kloppen de hoeveelheden die tegenover die materialen staan?;
- Zijn de prijzen die in de berekening van de kostprijs terechtkomen, inderdaad de meest actuele?

Verder zijn onder meer de volgende algemene vragen aan de orde:

- Zijn alle wettelijke formaliteiten in orde (bouwvergunning, bodemattest ...)?;
- Kan de bouwfirma in de vooropgestelde periode volgens de planning het nodige personeel ter beschikking stellen?;
- Is er voldoende materiaal (betonmolens, kruiwagens ...) ter beschikking dan?;
- Wie zal de projectleider zijn, en past dit in zijn of haar planning op dat ogenblik?;
- Wie zal het budget opvolgen, en volgens welke regelmaat en met welke verplichting om te rapporteren over dan gang van zaken (en op welk detailniveau)?;
- Wie zal de ontvangstbonnen voor de materialen aftekenen, die op de werf aankomen, en welke controles moeten er worden uitgevoerd alvorens er mag worden afgetekend (bestelling – eis van de klant, ...)?;
- Wie zal de factuur van de leverancier nakijken, en op welke wijze?;
- Wanneer, en op welke basis worden facturen naar de klant verstuurd?;
- Wie zal ervoor zorgen dat die ook inderdaad gaat betalen?;

- Zal de timing kunnen worden gerespecteerd, en welke zijn de gevolgen indien dit niet zo is – hoe zal er worden bijgestuurd (met eventuele gevolgen voor andere op dat ogenblik lopende projecten, ...)?;
- Wie zorgt er voor een opvolging van wijzigingen die er in de loop van het project plaatsvinden (de klant wil plotseling marmer in de hall in plaats van een gewone tegel, en bestelt plotseling een terras van 100 vierkante meter in plaats van 50, ...) – en die hun impact hebben op de kostprijs, en de facto dus ook op de verkoopprijs?

De combinatie van organisatorische maatregelen en afspraken die de leiding voorziet om de uit te voeren werkzaamheden systematisch (i.e. volgens plan en conform afspraak) te doen verlopen enerzijds, en de schriftelijke vastlegging en opvolging van deze processen anderzijds, behoort tot het domein van de administratieve organisatie. Deze maatregelen en afspraken moeten immers administratief worden opgevolgd. Indien dit niet gebeurt, weet na verloop van tijd niemand meer wat er nu precies allemaal was afgesproken, en dreigt men als organisatie in een puinhoop terecht te komen. En het is onmogelijk om in een ongestructureerde omgeving te spreken van een degelijke boekhouding. Deze boekhouding steunt immers op het administratief proces in haar geheel.

2.3.2. Gevolgen

Uit dit alles moeten de volgende gevolgtrekkingen gebeuren:

- In een administratieve omgeving moet er duidelijk worden vastgelegd wie wat wanneer MAG en MOET – dit is een kwestie van afspraken en bevoegdheidsafbakening (en later ook een kwestie van verantwoordelijkheid);
- De informatiestromen moet in het kader van de flexibele en directe besluitvorming duidelijk worden gekanaliseerd;
- Er moeten procedures worden vastgelegd, en waar mogelijk moeten die worden geautomatiseerd;
- De leiding mag hierbij nooit de efficiency en effectiviteit van de maatregelen uit het oog verliezen;
- Om de verschillende bedrijfsprocessen te kunnen beheersen, moet de leiding werkelijk controle uitoefenen op wat er gebeurt (en wat er had moeten gebeuren);
- Hiertoe moet zij delegeren en verantwoording vragen (ook weer in het kader van de genoemde afbakening van bevoegdheden);
- Zij zal er in het algemeen voor waken dat de middelen (bezittingen) van de onderneming worden bewaakt;
- Zij zal ervoor zorgen dat de juiste personen op de juiste plaats in de organisatie zitten om de verschillende deeltaken die bij hun functie horen, uit te oefenen;

- Zij zal ook de bewaking van de ingevoerde procedures op zich nemen, en mee anticiperen op de weerstand die hier desgevallend rond kan ontstaan – via de duidelijke informatieverstrekking ...;
- Het spreekt voor zich dat de bestaande procedures permanent in vraag moeten worden gesteld, en worden geactualiseerd ten aanzien van de veranderende omstandigheden;
- ...

Heel belangrijk in de sfeer van de administratieve organisatie, is de interne beheersing van het *waardenkringloopproces* (de goederenbeweging en de geldbeweging die daar tegenover staat). De leiding moet dit proces permanent bewaken. In de volgende paragraaf wordt het verder uitgediept.

2.3.3. Het waardenkringloopproces

Wanneer iemand een idee heeft, en dit wil gaan exploiteren, doet hij dit al dan niet in een vennootschap. In wezen is dit niet zo belangrijk in dit kader. Want hoe hij zich juridisch organiseert, doet geen afbreuk aan de economische werkelijkheid: hij zal een deel van zijn middelen (en misschien die van anderen) investeren in zijn idee, om er later meer aan over te houden. Dit lijkt één van de meest eenvoudige en logische wetmatigheden te zijn van het economisch leven.

Stel dat er inderdaad wordt gewerkt in de vorm van een vennootschap, dan heeft dit meteen het voordeel dat er een balans en een resultatenrekening zijn, waarnaar kan worden verwezen om uit te leggen wat er werkelijk gebeurt.

Bij de oprichting van die vennootschap zal de oprichter aan de notaris vragen het kapitaal te waarmerken, dat tegenover de uitgegeven aandelen staat die de oprichter krijgt voor zijn inbreng in de vennootschap. Tegenover dit kapitaal (op het passief van de balans) staan de eerste vennootschaps middelen (meestal geld, maar soms ook andere activa, wanneer deze werden ingebracht via een *inbreng in natura*). Wij staan niet stil bij de wettelijke vereisten in dit kader.

Wél behoeft het enige reflectie dat deze middelen in de vennootschap zullen worden aangewend om er dingen mee te gaan doen. Ofwel zullen ze worden omgezet in andere activa door verkooptransacties, ofwel ondergaan ze eerst nog veranderingen (ofwel beide), waarna ze worden opgeslagen en later verkocht. En hiervoor moet vaak personeel worden ingezet, moeten eventueel bijkomende financieringsmiddelen worden aangetrokken, moeten hulpmiddelen (bijvoorbeeld een gebouw en machines) worden verworven, ...

Hieruit kan worden afgeleid dat er in een onderneming een aantal stromen ontstaan. Naast de informatiestroom, waarover in dit boek zeer veel te doen zal zijn, is er ten eerste de *goederenstroom*, en ten tweede de *geldstroom*. Het zal precies de bedoeling

zijn van de informatiestroom om beide andere stromen op een efficiënte wijze te kunnen volgen – hierover verder meer.

Om in de verschillende stromen zo veel mogelijk systematiek te brengen, worden de ze vaak aan elkaar gekoppeld door ze in te delen in diverse *ondernemingscycli*.

Zo zijn er in willekeurige volgorde (1) de aankopen, (2) de verkopen, (3) de productie en de voorraad, (4) het personeel, (5) de investeringen en (6) de financiering van de vennootschapsmiddelen op korte termijn. Deze cycli zijn allemaal verbonden aan zowel de balans van de onderneming, als de resultatenrekening. Het begin en het einde van een transactie hebben immers steeds met een balanspositie te maken – de transactie zelf loopt over de resultatenrekening. Schematisch kunnen de *goederenkringloop* en de *geldkringloop* makkelijk als volgt worden weergegeven:

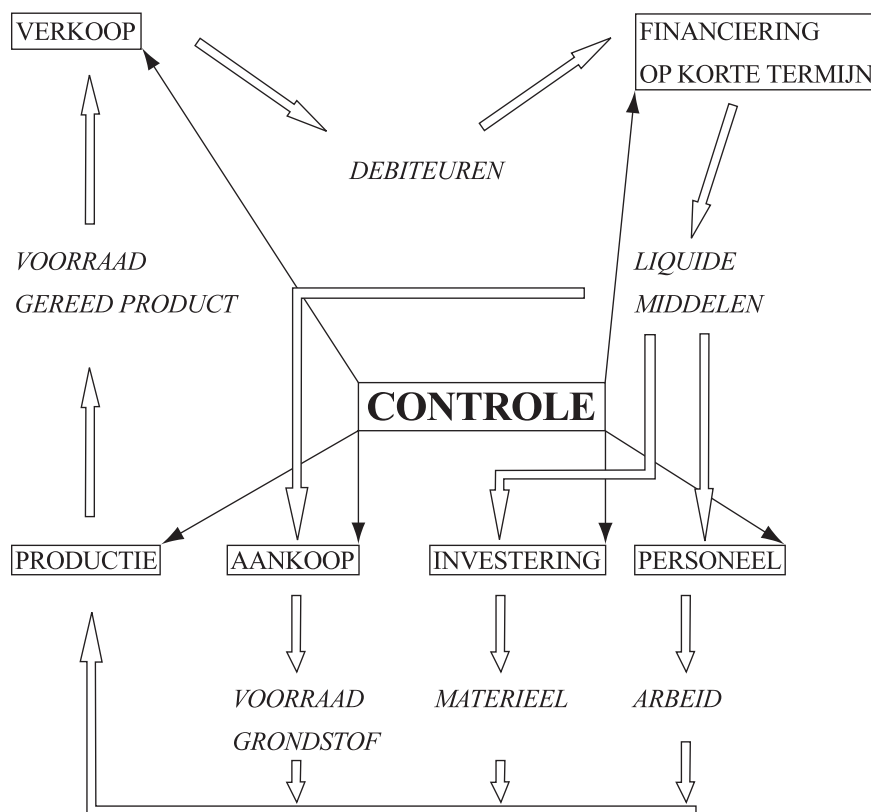


Wanneer er inkopen (transactie) gebeuren, komen deze inkopen in de resultatenrekening terecht (tenzij het om investeringen gaat – dan worden deze weer op de balans geplaatst en over de tijd in de resultatenrekening geboekt volgens de controleyclus van de investeringen en de daar bij horende financieringen). Het gevolg voor de balans is dat in principe de schuldenpositie verhoogt, met later een betaling (transactie) uit de geldmiddelen (al dan niet via een financiering). Deze geldmiddelen worden positief beïnvloed, wanneer er een ontvangst (transactie) is van een klant die betaalt. En het is maar logisch dat een vordering wordt geïnd nadat er een verkoop (transactie) heeft plaatsgevonden. Op deze eenvoudige wijze is de geldkringloop in een onderneming vlug samengevat.

Tegenover deze geldbewegingen staan ook goederenbewegingen (behalve in sommige dienstverlenende sectoren). Deze goederenbewegingen ontstaan enerzijds uit de transacties die gekoppeld zijn aan geldbewegingen (aankopen en verkopen), en anderzijds aan de aanwending (transactie) die in de loop van het verwerkingsproces aan de productiemiddelen wordt gegeven (grond- en hulpstoffen worden omgezet in een gereed product). Ofwel gaat het om middelen die op de balans staan (en dus

eigendom zijn van de onderneming), en dan gaat het voornamelijk om de vennootschapsmiddelen “vaste activa” en “voorraden” (zie de balansposities in het schema van de goederenbeweging), ofwel gaat het om middelen die worden ingehuurd, omdat ze geen eigendom zijn van de onderneming. De “externe” middelen die het meest aan de vennootschap zijn gebonden, zijn de eigen personeelsleden, die dan ook een aparte cyclus uitmaken in de controle-omgeving binnen de onderneming. Andere middelen, die volledig “ingehuurd” worden – en op die manier onder de noemer van de “aankopen” vallen – zijn interim personeel, goederen en diensten, ...

De band tussen de geldbewegingen en de goederenbewegingen in een onderneming, rekening houdend met hun invloed op de diverse balansposten en hun effect in de resultatenrekening, moet voortdurend worden bewaakt. In hoofdstuk 4 zal dit heel uitgebreid worden toegelicht. Het loont echter nu reeds de moeite waard om het volgende schema (dat een alternatieve voorstelling is van het hoger beschreven schema van de goederen- en geldstromen, doch rekening houdend met het element “controle”) in het achterhoofd te houden:



De cycli die verder dus aan bod zullen komen (hoofdstuk 4), zijn de volgende:

- De verkoopcyclus, waarin goederen of diensten worden geruild tegen geld van de klanten. Dat deze ruiloperatie meestal gebeurt via een tussenstap (die van de vordering), is voor de lezer van dit boek geen verrassing. De interne controle zal erop gericht zijn er voor te zorgen dat de verkopen correct worden uitgevoerd, dat ze tijdig en volledig worden gefactureerd, en dat de verrichting uiteindelijk correct wordt geregistreerd;
- De financieringscyclus op korte termijn, waarin de bedrijfsmiddelen worden beheerd. Met de middelen op korte termijn (de *vlottende activa*) moeten de *vlottende passiva* worden voldaan. Het spel – het beheersen – van de inkomsten en de uitgaven op korte termijn is een kunst op zich. In dit kader zal een duidelijke afbakening van de functies uiterst belangrijk zijn: het beslissen over wat er met het geld gebeurt, moet door andere mensen gebeuren dan zij die het bewaren of de geldbewegingen optekenen in de boekhouding;
- De productiecyclus, waarin grondstoffen en hulpstoffen met behulp van kapitaal en arbeid omgezet worden in afgewerkte producten. Voor de controle van deze cyclus zal het er op aankomen de kostprijzen binnen de onderneming onder controle te houden, en – indien mogelijk – de administratie hier op af te stellen;
- De aankoopcyclus, waarin de aankopen in de ruime zin moeten worden gekanaliseerd: het gaat aankopen van grond- en hulpstoffen voor de productie, machines, handelsgoederen, diensten van derden, ... In vergelijking met de verkoopcyclus gebeurt hier het omgekeerde: geld wordt omgezet in middelen – meestal via de balanspost van de leveranciers. Net zoals voor de verkopen, maar nog meer voor de aankopen, zal één en ander afhankelijk zijn van de aard en de activiteit van de onderneming. De meeste eigenschappen van deze cyclus zijn echter voor alle soorten ondernemingen van toepassing;
- De investerings- en financieringscyclus, waarin de aankoop en verkoop van duurzame investeringsgoederen wordt geregeld. Men zou deze cyclus als een variant van de aankoopcyclus kunnen beschouwen, maar heeft toch een aantal eigenheden, zodat het nuttig kan zijn hem afzonderlijk te belichten. Heel vaak is het topmanagement in deze cyclus betrokken, en zijn de opgemaakte budgetten de leidraad bij de te nemen beslissingen, waaraan vaak ook nog een vraagstuk in verband met de financiering is gekoppeld;
- De personeelscyclus, waarin alle transacties gegroepeerd worden, die met het personeel verband houden. Heel bijzonder aan deze cyclus is onder meer de vertrouwelijkheid van de gegevens waarmee moet worden gewerkt. Dit is één van de redenen waarom deze cyclus apart wordt benaderd, en geen deel uitmaakt van de cyclus aankopen. Een tweede, nog belangrijker argument, is de organisatie van de werkzaamheden van het personeel, en de administratieve gevolgen (intern en extern) die daaraan gekoppeld zijn.

Zoals eerder vermeld, wordt er in hoofdstuk 4 zeer uitgebreid op al deze cycli teruggekomen, om duidelijk aan te geven hoe ze kunnen worden georganiseerd, en waar eventueel per cyclus de addertjes onder het gras schuilen.

2.3.4. Functiescheiding

2.3.4.1. Doel van functiescheiding

Zoals hoger werd aangegeven, is één van de basisdoelstellingen van de administratieve organisatie het *voorkomen van het verlies van waarden* (bezittingen van de onderneming). Ook werd al duidelijk dat de leiding deeltaken moet delegeren en opvolgen (door het vragen van verantwoording). Het delegatieproces gaat gepaard met het verstrekken van verantwoordelijkheden, waarop mensen kunnen worden afgemeten.

Welnu, het is in dit kader dat men er voor moet zorgen dat wanneer er waarden van de ene medewerker naar de andere worden overgeheveld in de organisatie (zie bijvoorbeeld het waardenkring loopproces), er theoretische belangentegenstellingen ontstaan. Iedereen heeft in wezen het zelfde belang – en dat is dat van de organisatie –, maar individueel zijn er wel degelijk tegenstellingen die worden gecreëerd. Zo bijvoorbeeld moet de magazijnier er voor zorgen dat hij niet meer grondstoffen aan de mensen van de productie geeft dan ze nodig hebben om te kunnen produceren. Maar van de andere kant hebben de mensen uit de productie uiteraard graag wat marge om te kunnen “proefdraai en”, ... waar zijn de “verdwenen” goederen dan?

Wanneer beide afdelingen ter verantwoording worden geroepen, zullen zij van nature uit de vinger naar elkaar wijzen. Het zal nu aan het administratief proces zijn om er voor te zorgen dat men inderdaad altijd precies weet waar de oorzaak ligt, zodat de functie die de norm niet heeft gehaald, ter verantwoording kan worden geroepen.

Het komt er dus op aan de verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen en de mensen de middelen in handen te geven hun verantwoordelijkheid ten volle op te nemen. Later zal bijvoorbeeld worden gesproken over een afgesloten magazijn. Hoe kan een magazijnier worden gevraagd uit te leggen waar bepaalde stukken gebleven zijn, indien zomaar iedereen uit het magazijn kan wegnemen wat hij wil.

Een ander voorbeeld van twee functies die incompatibel zijn in een gezonde controle omgeving, zijn die van magazijnier en inkoper. De inkoper kan met name laten komen wat hij wil, en zijn voorraad altijd laten kloppen. De magazijnier kan zomaar alle inkoopfacturen accepteren zonder de nodige kritische geest aan de dag te leggen, en zo met de leveranciers een al te goede relatie opbouwen.

Het creëren van belangentegenstellingen moet enerzijds de kans op fouten verminderen, en langs de andere kant de verleiding tot frauderen geringer maken. Zelfs het beste systeem van functiescheiding is niet opgewassen is tegen welke vorm van samenspanning dan ook – want in dat geval zijn er mensen die de hun toegemeten

verantwoordelijkheid niet opnemen, en er samen met een ander grondig misbruik van maken.

Wanneer bijvoorbeeld de boekhouder en de magazijnier beslissen de facturen van een leverancier toch te accepteren, ondanks het feit dat er door die leverancier te weinig goederen werden geleverd, kan men kleine vergrijpen bijna niet detecteren, omdat zij samen de afspraken ontwrichten.

Traditioneel voorziet men in een organisatie vier soorten functies, die men op verschillende niveaus en in verschillende afdelingen tegenkomt. In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens besproken: de *beherende functie* (ook wel de "*beschikkende functie*" genoemd), de *bewarende functie*, de *registrerende functie*, en ten slotte de *controleerende functie*.

2.3.4.2. De beherende functie

De *beherende functie* is die functie die de beslissingen neemt met betrekking tot de inzet of de bestemming van ondernemingsactiva. Zo beslist bijvoorbeeld de inkoopdirecteur (of een ander daartoe gemachtigd persoon van die afdeling) op basis van de aanvragen om een inkoop te doen, om deze al dan niet te verrichten. Of dit wél of niet gebeurt, zal deze aankoper beslissen volgens vooraf vastgelegde voorwaarden, en hij zal er zich over moeten kunnen verantwoorden ten aanzien van de algemene directie of het bestuursorgaan (afhankelijk van de structuur van de onderneming).

2.3.4.3. De bewarende functie

De *bewarende functie* is verantwoordelijk voor (letterlijk) de bewaring van de vennootschapsgoederen. De meest voor de hand liggende activa die moeten worden bewaard, zijn de voorraden en de liquide middelen. Maar ook de andere activa moeten worden bewaard – men spreekt dan vaak over "*bewaken*". Zo moeten er ook procedures worden uitgevaardigd ter voorkoming van de verdwijning van materiële vaste activa, en ter "bewaking" van de financiële vaste activa en de vorderingen, ... Samengevat komt het er op neer dat deze activa als een goed huisvader moeten worden behandeld.

2.3.4.4. De registrerende functie

De registrerende functie moet er voor zorgen dat alle noodzakelijke informatie wordt verzameld, om daarna de administratieve vastlegging van de beslissingen genomen door de beherende functies, en van de resultaten van de acties van de bewarende functies getrouw te kunnen uitvoeren (zie punt 2.3.6.). Na verwerking vormt deze vastlegging de basis voor de informatieverstrekking in de volgende fase van het communicatieproces.

2.3.4.5. De controlerende functie

En ten slotte is er de controlerende functie, die de drie voorgaande permanent moet beoordelen, en nagaan of de afspraken (normen – procedures), gebonden aan die functies worden nageleefd.

In kleinere organisaties is het soms moeilijk om voor de verschillende afdelingen effectief al die verschillende functies te voorzien. Indien men dit toch zou doen, zou dat het negatieve gevolg hebben dat bepaalde mensen een deel van de tijd zonder werk zouden zitten (bij gebrek aan activiteit), en dat de vennootschapsmiddelen niet erg efficiënt zouden worden ingezet, want er zou geld worden verspild.

In dergelijke omstandigheden moet er worden gezocht naar een gezond evenwicht tussen die functiescheidingen doe het uitgangspunt vormen voor een adequate administratieve organisatie enerzijds, en het te bereiken doel (zie bijvoorbeeld de definitie van de “interne controle” in het volgende punt) anderzijds.

De meest voor de hand liggende oplossing zal dan zijn om bepaalde sleutelfiguren in de organisatie meerdere functies te laten combineren, doch op hetzelfde niveau. Dat betekent dat bijvoorbeeld de beherende functie van de aankoopafdeling en de verkoopafdeling bij dezelfde persoon kan geconcentreerd worden, eerder dan de hele verkoopcyclus door dezelfde figuur te laten gebeuren. Het fundament van de belangentegenstelling blijft overeind wanneer men bij wijze van spreken aan de magazijnier vraagt ook een inventaris op te maken van de vaste activa, en deze actief te bewaken, eerder dan hem te vragen ook de boekingen te verzorgen van de facturen die betrekking hebben op de goederen die hij in zijn magazijn ontvangt.

Op de verschillen tussen de grotere en de kleinere organisaties wordt overigens teruggekomen in de conclusies (deel 6).

2.3.5. Interne controle: een derde definitie

In haar vademecum schrijft het Instituut der bedrijfsrevisoren in verband met interne controle in een treffende definitie:

“Onder interne controle wordt over het algemeen verstaan het geheel aan methodes en procedures die door de leidinggevende organen van een onderneming worden uitgewerkt om, voor zover dit mogelijk is, ervoor te zorgen dat:

- de zaken ordelijk en efficiënt verlopen binnen het kader van de door hen vastgestelde beleidslijnen;
- afdoende procedures aangewend worden om belangenconflicten en misbruik van goederen van de onderneming te vermijden;
- de activa gevrijwaard worden;
- fraude en vergissingen voorkomen of opgespoord worden;
- de boekhoudregistraties volledig en correct zijn;
- de financiële inlichtingen betrouwbaar zijn en binnen de vastgestelde termijn opgesteld worden.”

Kort samengevat kan hier uit worden afgeleid dat aan het begrip “interne controle” het best de inhoud “*controle door of namens de leiding*” kan worden gegeven.

Iets uitgebreider betekent dit dat het de opzet van het interne controle systeem moet zijn ervoor te zorgen dat het management de middelen (en dus de informatie) krijgt om de onderneming op een succesvolle manier te leiden, rekening houdende met de geformuleerde doelstellingen van de organisatie in haar geheel.

Héél belangrijk voor het verdere verloop van de redenering die in de volgende hoofdstukken zal worden opgezet, is het begrip van de doelstellingen van de interne controle zelf. Het moet immers mogelijk worden om de link te leggen tussen enerzijds de activiteiten in de vennootschap – bekeken vanuit de chronologische analyse van de goederenstroom en de geldstroom (of op een aanvullende manier vanuit de identificatie van risicodomeinen in die stromen) – en anderzijds de balansrubrieken in de jaarrekening van de onderneming. En via die doelstellingen zal dit mogelijk worden (zie deel 4).

2.3.6. Doelstellingen van deze interne controle

2.3.6.1. Autorisatie

Vooraleer transacties en/of documenten kunnen worden verwerkt, moet er worden gecontroleerd of de bevoegde personen die transacties en/of documenten hebben

goedgekeurd. Met andere woorden, gebeuren er geen transacties zonder dat een beherende functie daartoe heeft besloten?

Bijvoorbeeld: een vertegenwoordiger uit de verkoopafdeling geeft korting aan een bepaalde klant, zonder dat daar de bevoegdheid toe was verstrekt. Hij overtreedt hiermee de procedures, want hij geeft op een niet geautoriseerde wijze een stukje “actief” van de vennootschap aan derden.

Zo zal er voor iedere functie duidelijk moeten worden gemaakt welke bevoegdheden er aan gekoppeld zijn, en bij wie welke autorisatie moet worden gevraagd.

2.3.6.2. Tijdigheid

Documenten moeten tijdig in de boekhouding worden verwerkt. Eén en ander heeft natuurlijk rechtstreeks te maken met de bepalingen van de basisbeginselen van de patrimoniale boekhouding, waarbij op iedere afsluitdatum (zelfs tussentijds) de vorderingen en de schulden, de rechten en verplichtingen van de vennootschap moeten worden geïnventariseerd. En hoe kan men die kennen indien er geen onmiddellijke registratie gebeurt.

En dit geldt uiteraard niet enkel voor de documenten die in de boekhouding worden opgenomen, want een aantal boekingen in de boekhouding gebeurt aan de hand van registraties in andere afdelingen, zonder dewelke de boekhouding nooit goed kan functioneren. Indien een interimbureau haar factuur over de prestaties van een bepaalde maand pas verstuurt tegen het einde van de maand, volgend op die prestaties, en de boekhouding zou niet weten welke prestaties er zijn geweest, kan zij geen kosten toerekenen tot de periode waarin de prestaties plaatsvonden. Er zal dus een systeem van registratie moeten worden opgezet waarbij de afdelingsverantwoordelijken vastleggen hoeveel uren zij aan interimkrachten goedkeurden, dat naar de afdeling financiën wordt verder geleid vóór de afsluiting.

En zo moet dit voor verschillende deelaspecten worden georganiseerd. Een ander voorbeeld is dat van de magazijnier die niet tijdig alle ontvangsten aanmeldt, waardoor afgrenzingsfouten ontstaan in de boekhouding. Bij de bespreking van de productie cyclus en de voorraden (deel 4) wordt dit voorbeeld meer in detail uitgewerkt.

2.3.6.3. Volledigheid

Het spreekt voor zich dat een boekhouding, die niet volledig is, nooit een getrouwe weergave kan zijn van de realiteit. Aangezien het de bedoeling moet zijn om winst te maken (zie de algemene doelstellingen van het ondernemen), is het voor de leiding

van essentieel belang dat de volledigheid van de opbrengstverantwoording gewaarborgd is. Om een volledig beeld te krijgen van de kosten, worden die vaak vanuit de positie van de schulden beoordeeld: indien deze laatste volledig zijn, moeten ook alle kosten zijn geboekt.

De volledigheid van de opbrengsten zal bij de bespreking van de cyclus van de verkopen één van de hoofdbekommernissen zijn (zie deel 4).

De administratie zal zich zo moeten organiseren, dat ze de volledigheid kan bepalen met betrekking tot documenten die haar bij het afsluiten van een bepaalde periode (nog niet) hebben bereikt. Eén en ander past in de rol van de informatieverkrijging, -vastlegging, -verwerking en -verspreiding.

2.3.6.4. Juistheid

Vervolgens moeten de nodige “juistheidscontroles” worden uitgevoerd: zo moet er worden nagegaan of er overeenstemming is tussen de prijzen waartegen bepaalde goederen werden besteld, en de prijs die de leverancier op zijn factuur aanrekent. Verder moeten bijvoorbeeld de gefactureerde hoeveelheden worden vergeleken met de bestelde hoeveelheden en de ontvangen hoeveelheden. Ook moeten de nodige natellingen gebeuren van de facturen die de leverancier opstuurt. Misschien dat daar immers “vergissingen” zijn gebeurd in de vermenigvuldigingen tussen hoeveelheden en prijzen.

De beoordeling van de juistheid van bedragen situeert zich op verschillende niveaus, en heeft heel vaak een repressief karakter – hoewel het heel belangrijk is dat de mensen beseffen dat zij bij de uitvoering van hun dagdagelijkse taken heel nauwkeurig te werk moeten gaan.

2.3.6.5. Andere

Tot slot zijn er nog de controledoelstellingen “bestaan”, “waardering” en “rubricering”, waarbij – de termen zeggen het zelf – er zekerheid moet bestaan met betrekking tot het recht van de vennootschap om een transactie te boeken (“bestaan”), en een correcte waardering en rubricering in de informatie verstrekking moeten worden nagestreefd. Indien bijvoorbeeld uitzonderlijke opbrengsten voor materiële bedragen onder de omzetten staan geboekt, kan dit een vertekend beeld geven. Wanneer dan ook nog blijkt dat de omrekening van de dollarkoers bij de geboekte transacties volledig fout was, is de informatie misschien helemaal niet meer waardevol.

En indien de vennootschap eigendommen opneemt die niet de hare zijn (bijvoorbeeld consignatiestock van derden die wel bij de onderneming opgeslagen worden), of transacties boekt zonder grond (bijvoorbeeld de verkoop van vaste activa met een grote meerwaarde), doch waarvoor er enkel maar een oppervlakkige mondelinge toezegging is, maakt ze bijkomende fouten, want volgens alle bestaande boekhoudkundige regels (en bedrijfseconomische logica) had dit niet mogen gebeuren.

2.4. De geautomatiseerde controle-omgeving

Wanneer men even stil staat bij de wijze waarop vandaag aan de dag in de meeste ondernemingen met informatie wordt omgegaan, stelt men vast dat heel vaak één of ander eenvoudig of meer ingewikkeld pakket als hulpmiddel wordt gebruikt om informatie te verzamelen, te verwerken en te herverdelen. Dit is inmiddels in vele ondernemingen een ingewikkeld proces geworden, waarop op zich al een hele reeks procedures en interne controle maatregelen van toepassing moeten zijn. Wie is er immers verantwoordelijk voor de werking van het systeem? Wie krijgt welke bevoegdheden, en hoe worden die in dit systeem afgebakend? Hoe wordt er voor gezorgd dat de basis functiescheiding, die theoretisch werd uiteengezet in paragraaf 2.3.4., ook in het systeem kan worden toegepast en gecontroleerd? En wie zorgt er op de verschillende niveaus voor de beveiliging van hardware, software, bestanden, deelbestanden, ...?

Deze en vele vragen zijn van essentieel belang in een geautomatiseerde omgeving, en verdienen een degelijk antwoord. Het is echter niet de bedoeling om binnen dit bestek zeer diep op deze materie in te gaan; de geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar de gespecialiseerde vakliteratuur hieromtrent.

Wél is het goed aan te geven welke de invloed van de geautomatiseerde gegevensverwerking is op een administratieve organisatie. Als gevolg van de automatisering van controleprocessen kan de kracht van de interne controle verzwakken. Men moet daarbij met het volgende rekening houden:

- Er wordt minder gesproken; iedereen stopt een aantal gegevens in de computer, en denkt daarmee zijn deel van het werk te hebben geleverd. Hoger werd beschreven hoe belangrijk communicatie is. Dit verandert niet wanneer een computersysteem het administratieve proces ondersteunt;
- Het is dus best mogelijk dat fouten veel later aan het licht komen dan in een manueel systeem, waar het evenzeer noodzakelijk is om tussentijds afstemmingen en vergelijkingen te maken;
- Het risico op de zogenaamde “systematische fout” wordt groter, omdat men denkt dat iets goed loopt, omdat het al jaren zo gaat. Bij een foute parameterisering van het systeem, is het bij wijze van voorbeeld mogelijk dat na de vergelij-

king tussen de bestelwaarde en het bedrag van de factuur een verschil wordt geaccepteerd van 20%, terwijl het de bedoeling was dat dit slechts 2% zou zijn;

- Dit voorbeeld kent ook fijnere varianten: zo kan het gebeuren dat de bediende die de factuurcontrole moet doen, vaststelt dat bijna iedere factuur met meer dan 2% afwijkt van de bestelwaarde, en aan de informaticus vraagt om de limiet op te trekken tot 5%, terwijl het precies de ervaring is dat de leveranciers wel eens enkele percenten naast de afgesproken prijs durven factureren. In de procedures lopen hier verschillende dingen fout: die bediende mag die vraag niet stellen – de informaticus mag er zeker niet op ingaan – het management gaat er van uit dat alle afwijkingen boven 2% worden gecontroleerd, terwijl dit in werkelijkheid niet zo is. Met andere woorden, een permanente beoordeling van wat er in het systeem omgaat, is hoogst noodzakelijk;
- Wanneer ongeoorloofde transacties systematisch mogelijk zouden zijn (door bijvoorbeeld onvoldoende of verkeerde afbakeningen van bestanden en/of toepassingen), kan het zeer lang duren eer dit aan het licht komt. Men gaat er immers meestal van uit dat wat door het computersysteem loopt, correct en feilloos zou zijn;
- De betrouwbaarheid van de output is zeer afhankelijk van de juistheid en de volledigheid van de input; meer dan in een manuele omgeving kan foute input grote gevolgen hebben voor de output. Wanneer enkel met een boekhoudpakket wordt gewerkt, is bij wijze van spreken de enige input de ingave van de factuur. Indien met een geïntegreerd systeem wordt gewerkt waarbij ontvangsten tegenover bestellingen en facturen worden afgezet, moet er op verschillende afdelingen informatie worden geïmputeerd, en is de kans op ingave fouten groter;
- Het theoretisch risico op gegevensverandering of –aanvulling wordt groter omdat er weinigen zijn die het systeem echt beheersen, en daar van zouden kunnen profiteren om het te manipuleren. Het zal dus een essentieel bestanddeel van interne controle zijn om zekerheid te verwerven over het aspect informatica in het hele informatieproces in een onderneming;
- Het gevolg van de verregaande automatisering is dat er van bepaalde beslissingen of transacties geen documenten meer worden opgemaakt, waardoor er informatie verdwijnt. Een heel concreet voorbeeld kan de verandering van een bestelling zijn, in het systeem, in een interne theoretische inkomende factuur, die later wordt afgestemd met de werkelijke factuur (bij onmiddellijke boeking), en bij “akkoord” uit het systeem verdwijnt. Indien men dan niet aandachtig is geweest, is er een factuur geboekt waarvan men niet meer weet of ze is gecontroleerd, en welke de eventuele verschillen waren met de bestelling die er had plaatsgevonden. Het zal dus zaak zijn er voor te zorgen dat de procedures zo worden aangepast, dat er wel degelijk vastleggingen gebeuren van controles (desnoods in het systeem zelf), zodat de basiscontroles die verder in deel 4 zullen worden uitgelegd, zeker worden uitgevoerd;
- ...

Het staat als een paal boven water dat een goed beheerd informaticasysteem zeer positieve gevolgen heeft voor een administratieve organisatie. Er worden er hier enkele weergegeven:

- er kan veel vlotter (sneller) worden gewerkt, en routinematige controles (indien ze voldoende goed zijn afgebakend – zie hierboven) kunnen worden geïnformeerd;
- in de sfeer van natellingen ... kan het systeem veel manuele vergissingen uitsluiten;
- er kunnen geprogrammeerde verbandscontroles worden voorzien (bijvoorbeeld bij de opzet van een goederenbeweging ...);
- de management informatie kan op een snelle en gestructureerde wijze uit de input van de verschillende afdelingen worden gedistilleerd;
- ...

Maar precies als gevolg van de risico's die er ook aan die voordelen verbonden zijn, moeten de verantwoordelijkheden voor een effectief en efficiënt functionerend systeem duidelijk worden vastgelegd. Dit is één van de basisprocedures in een geautomatiseerde omgeving.

2.4.1. Verantwoordelijkheden

Samen met het personeel is informatie is één van de belangrijkste activa van de onderneming – geen van beide bestanddelen staat echter op de balans. Als gevolg van het enorme belang van informatie, moet ze tegen bewuste of onbewuste wijzigingen, of tegen vernietiging beschermd worden. Bovendien moet ze snel en permanent beschikbaar zijn, en mogen onbevoegden geen toegang krijgen.

Om de veiligheid binnen het computergebeuren te garanderen, wordt van de “computerverantwoorde lijke” verwacht zich zeker te bekommeren om de volgende elementen:

- Er moet een procedurehandboek zijn waarin alle richtlijnen inzake veiligheid en beveiliging worden vastgelegd, en waaraan de medewerkers zich individueel en collectief dienen te houden;
- Er moeten automatische beveiligingsmechanismen in het systeem worden ingebouwd;
- Er moet uiteraard een regelmatige controle plaatsvinden op de toepassing van de procedures die werden vastgelegd;
- Er moet een duidelijk onderhoudsplan zijn ter voorkoming van “ongelukken” in de sfeer van de hard- en software;
- Problemen moeten onmiddellijk aan het management worden gecommuniceerd;

- Er moet zeer veel energie gestoken worden in een bewustmakingscampagne t.a.v. veiligheid, opdat de mensen beseffen wat er fout kan gaan, zodat iedereen er alles aan doet om problemen te voorkomen.

De plaats van de computerverantwoordelijke in het organigram is een beetje afhankelijk van de aard en de grootte van de onderneming. Hij zou deel kunnen uitmaken van de afdeling “interne audit” (zie paragraaf 3.2.). Een andere mogelijkheid, die misschien nog beter past bij de inhoud van zijn functie, is de directe afhankelijkheid van het ondernemingshoofd. Op die manier ontstaan er geen belangenconflicten met andere afdelingen. Het weze duidelijk dat deze verantwoordelijke geen uitvoerende taken heeft, doch beslissingsbevoegdheid heeft op zijn domein – dat van de beveiliging van de informatie.

Deze cruciale functie moet vanwege de leiding voldoende opvolging en controle krijgen. Hij of zij die deze functie invult, heeft zeer veel macht, vanwege de toegang tot belangrijke informatie. Op dit aspect wordt aan het eind van punt 2.4.3. teruggekomen.

2.4.2. Functiescheiding

Net als in een omgeving waar alles (tot aan het boeken van de facturen) manueel gebeurt, moeten er in een computer pakket dat administraties makkelijker moet maken (vaak “ERP pakket” genoemd) ook de nodige functiescheidingen worden voorzien. De goedkeuring van een ingescande aankoopfactuur – bij wijze van voorbeeld – moet door dezelfde verantwoordelijke gebeuren die vroeger manueel zijn paraaf op die (toen nog niet ingescande) factuur zou gezet hebben.

En zo kunnen er voorbeelden worden verzonnen op alle domeinen van de administratieve organisatie. De traditionele procedures van interne controle, die verder uitgebreider worden besproken, moeten in een geautomatiseerde omgeving enkel maar vertaald worden naar het computer systeem. Maar de basis blijft ten aanzien van een “manuele” opvolging identiek dezelfde. De controledoelstellingen blijven gelijk; enkel de praktische uitwerking van de manier waarop ze worden bereikt, zal verschillen.

2.4.3. Beveiliging

Hoger werd reeds gesproken over de behoefte tot beveiliging van de informatie in een onderneming. Het beveiligingsplan dat de computerverantwoordelijke uitdoktert, zal de implementatie van een aantal beveiligingsmaatregelen voorzien. Het zijn minimaal de volgende:

- Fysische beveiligingsmaatregelen: op dit vlak is het belangrijk dat enkel bevoegde personen (zie de controledoelstelling “autorisatie”) toegang krijgen tot plaatsen waar de centrale gegevens staan opgeslagen (servers, ...); verder moet er een brandbeveiliging worden voorzien, het best ook gecombineerd met automatische blussystemen; ook is het aangewezen watercontrole te voorzien – heel vaak gebeurt het dat door insijpelend vocht onherstelbare schade wordt toegedaan aan de installaties, enzovoort; er moeten noodprocedures komen voor het geval er zich toch een ramp voordoet – die moeten worden uitgelegd in trainingssessies; en er moet een formeel plan zijn dat de weerslag is van wie wat moet doen indien er zich een calamiteit voordoet;
- Technische beveiligingsmaatregelen: de huidige technologie stelt vele hulpmiddelen voor technische beveiliging ter beschikking; zo is er software die toegang verschaft of ontzegt (access control software) – de identificatie is hier de eerste stap (waarbij steeds ingewikkelder manieren worden gevonden om het zwakke *pass word* te vervangen (dat kan immers makkelijk worden geraden of zelfs uitgewisseld ...); verder is er software om het gebruik van bepaalde deelgebieden van informatie af te schermen; en ten slotte is er software die het toelaat na te gaan wie wanneer (en hoe vaak) pogingen heeft ondernomen om door te dringen in gebieden die niet tot zijn of haar bevoegdheidsdomein behoren;
- PC-beveiliging: meer en meer wordt er met personal computers gewerkt (in één of andere netwerk vorm); de decentrale informatiebeveiliging vereist een reeks specifieke beveiligingsmaatregelen...
- Back-up procedures: er moet vooraf een duidelijke procedure met betrekking tot back ups worden uitgewerkt, en er moet regelmatig worden gecontroleerd of ze wordt nageleefd.

Tegenwoordig is het noodzakelijk om het personeel reeds bij de aanwerving te wijzen op de beveiligingsmaatregelen enerzijds, en de verantwoordelijkheid die zij over hun domein bezitten anderzijds.

Bij de opvolging van deze procedures hoort een heel deel administratief werk, dat een substantieel deel uitmaakt van de interne controle en administratieve organisatie. Dit wordt in vele ondernemingen zwaar onderschat. Het is echter van wezenlijk belang dat het ondernemingshoofd periodiek opvolgt dat de computerverantwoordelijke consequent volgende taken invult binnen zijn functie:

- de groep van gebruikers beheren (toevoegen nieuwe gebruikers, verwerken van mutaties naar afdelingen, schrappen van personeelsleden, het aanpassen van bevoegdheden als gevolg van promotie, of als gevolg van een aangepaste taakomschrijving voor een bepaalde functie, de verwerking van nieuwe toegangsbeveiligingen, veranderingen van pass words, ...);
- de beveiligingsregels beheren (nieuwe beveiligde objecten toevoegen, vastleggen wie er toegang toe mag krijgen, autorisatie regels in het systeem verwerken op basis van nieuwe taakverdelingen, ...);

- het beoordelen van rapporten met betrekking tot de kwaliteit van de administratieve organisatie en interne controle, en de verwerking hiervan in nieuwe, aangepaste procedures, ...
- het op regelmatige tijdstippen rapporteren over de stand van zaken van eerder geïnventariseerde op te lossen punten enerzijds, en de bevindingen die een oplossing vergen anderzijds;
- ...

Het is zeer belangrijk te benadrukken dat de computerverantwoordelijke steeds zal handelen in functie van wat er in de rest van de organisatie gebeurt. Vandaar zijn staf functie ten aanzien van de algemene directie van de onderneming. Hij zal dus zeker nooit eenzijdig aanpassingen doen in de bevoegdheidsafbakening. Als gevolg van zijn zeer belangrijke rol, waaraan een bepaalde macht is gekoppeld binnen de organisatie, zal het ondernemingshoofd zich regelmatig laten overtuigen van de correctheid van de aanpassingen in bijvoorbeeld de toegangsbeveiliging in het systeem, en van het feit dat enkel geautoriseerde veranderingen werden aangebracht – hij zal zich log files laten voorleggen waarin de aanpassingen geregistreerd staan, en waar hij inderdaad kan zien of er geen misbruik is geweest van vertrouwen ...

2.4.4. Bewustmaking

Beveiliging is iets waar heel veel mensen niet direct behoefte hebben – ze reageren vaak onder het motto: “mij zal het niet overkomen ...”. En het is niet zo eenvoudig om mensen te overtuigen hun gewoonten aan te passen.

In een permanent proces van bewustmaking en -houding moeten de mensen overtuigd raken van het nut en zelfs de noodzaak om die beveiligingen in te bouwen. Dit is een proces van lange adem, maar het loont de moeite. En het belang ervan wordt eens te meer duidelijk, indien men nog eens alle mogelijke risico's, verbonden aan het slecht functioneren van het systeem, probeert te inventariseren. Hier volgen er een aantal:

- verlies aan omzet (of inkomsten in het algemeen);
- de onmogelijkheid om beloften aan cliënten waar te maken;
- de onmogelijkheid om intern efficiënt te werken (waardoor er veel geld verloren gaat);
- de onmogelijkheid om medewerkers grondig te controleren;
-

2.4.5. Gebruik van de computer bij interne controle

Tot slot bij deze sectie is het goed te weten dat het gebruik van de computer op zich de mogelijkheid biedt om een aantal repressieve controles op een alternatieve wijze door te voeren. Het is zeker de moeite waard kort melding te maken van de volgende basiscontroles:

- de controle van de origine van de transactie;
- een controle over de digits (laatste twee cijfers) van bankrekeningnummers;
- de controle van de volledigheid van verwerking van ingevoerde gegevens;
- controles met vergelijkingen van saldi tussen twee meetpunten met de som van de geboekte bewegingen;
- vergelijking van de output met de input;
- ...

Als controles die in dit kader kunnen worden uitgevoerd, kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een vergelijking tussen gebruikte bankrekeningnummers in het financieel journaal en de bankrekeningnummers uit het leveranciersbestand, of het opzoeken van “gaten” in de oplopende volgorde van orders en ermee verbonden facturaties, ...

Plaats van de interne controlefunctie in de organisatie

3

3.1. Het Cadbury rapport

Zoals in het eerste deel al werd verteld, is er de laatste jaren zeer veel sprake over “Corporate Governance”. Ook werd aangegeven welke de band is tussen dit “deugdelijk bestuur” en “interne controle”. De “Treadway Commission” in de Verenigde Staten en het “Cadbury Report” in het Verenigd Koninkrijk hebben deze problematiek zeer actueel gemaakt. Eén van de belangrijkste voorstellen die resulteren uit hun denkwerk, is de creatie van een complementariteit binnen het bestuursorgaan tussen de operationele bestuurders aan de ene kant, en onafhankelijke bestuurders langs de andere kant. En zo wordt het bestuursorgaan werkelijk de brug tussen de aandeelhouders en het management (de directie) van de onderneming.

Het Cadbury Report beveelt aan om in de schoot van de Raad van Bestuur een *audit comité* op te richten met de onafhankelijke bestuurders. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op enerzijds de rol van een dergelijk audit comité in het kader van interne controle, en anderzijds op de band tussen dit audit comité en interne controle in het algemeen en de interne auditor in het bijzonder. Er wordt gestart met deze laatste: welke is de rol van de interne auditor?

3.2. De interne auditor

De belangrijkste voorwaarden waaraan de *interne auditfunctie* moet kunnen voldoen om haar goede werking te garanderen, zijn:

- de objectiviteit;
- de mogelijkheid toegang te krijgen tot alle informatie die er noodzakelijk is om een objectief oordeel te vellen.

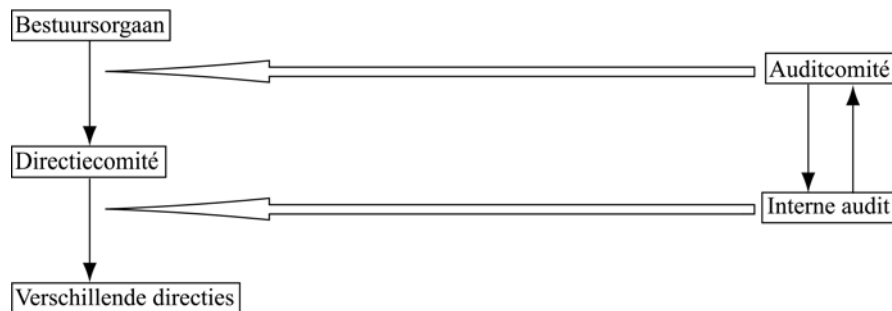
Dit hoeft niet te betekenen dat alle informatie voor iedereen beschikbaar moet zijn. Het is inderdaad verantwoordbaar bepaalde personeelsgegevens niet aan alle leden van de interne afdeling te verstrekken. Bijvoorbeeld het hoofd van de afdeling zou er dan voor controles in de personeelscyclus (zie hoofdstuk 4.6.) wel toegang toe moeten kunnen krijgen.

Wanneer men spreekt over “objectiviteit”, is het logische gevolg hiervan dat er een zelfstandigheid moet worden gegeven aan de afdeling. De gevoelige kant aan dit verhaal is dat er een nauwe samenwerking moet zijn met het management van de onderneming enerzijds, doch dat de zelfstandigheid moet primeren anderzijds. Dit is een moeilijke evenwichtsoefening. Vandaar dat het aan te raden is deze afdeling volledig aan de invloedssfeer van de financiële en administratieve directie te onttrekken, omdat er op deze wijze door de interne auditor verantwoording moet worden afgelegd aan een afdelingsverantwoordelijke die de interne audit zelf moet controleren.

Ook indien men inderdaad de loskoppeling maakt van de financiële directie, moet men ervoor opletten dat er geen andere belangenconflicten kunnen ontstaan: aangezien de interne auditafdeling zich met de werking van het hele bedrijf bezighoudt, ontstaan er immers ongetwijfeld meningsverschillen met andere afdelingen. Ook ten aanzien van de verantwoordelijken van die afdelingen moet de zelfstandigheid en de objectiviteit verzekerd zijn.

De beste oplossing die er voor de geschetste gevaren is, is ervoor te zorgen dat de rapporteringsverplichting van de interne auditfunctie enkel bestaat ten aanzien van de algemene directie van de onderneming. In een grotere organisatie kan men ervoor zorgen dat de interne audit afdeling haar rapporteringsverplichting krijgt ten aanzien van het auditcomité.

Teneinde over de precieze positie van de interne audit afdeling en het auditcomité voldoende duidelijkheid te scheppen, wordt hieronder schematisch weergegeven welke de ideale verhoudingen zijn:



Hoe onafhankelijker de interne audit is van de directie, hoe objectiever haar oordeel kan zijn. De band met het auditcomité, indien dit er is, is zeer belangrijk. Dat betekent echter niet dat het hoofd van de afdeling interne audit op een hoger hiërarchisch niveau moet komen te staan dan de hoofden van de andere directies. Dit kan voor spanningen zorgen, aangezien de interne audit in ieder geval een rapporteringsverplichting heeft over de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de andere afdelingen. Dit kan enkel functioneren indien ook de werking van de interne audit op dezelfde basis wordt beoordeeld vanuit het audit comité.

De benoeming van het hoofd van de afdeling interne audit moet zeker plaatsvinden met akkoord van het bestuursorgaan en de andere leden van de directie. Aangezien met deze functie duidelijke afspraken moeten worden gemaakt, is het aangewezen deze schriftelijk vast te leggen. Hiertoe wordt er vaak een *charter* opgesteld, waarin het doel, de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van de interne auditafdeling worden vastgelegd. Hierin worden het best beschreven:

- de medeverantwoordelijkheid om de ondernemingsdoelstellingen te helpen bereiken (het concrete doel van de afdeling);
- de wijze waarop de bevoegdheden van deze afdeling binnen de organisatie zullen worden bekendgemaakt: de autoriteit van de afdeling kan maar door alle medewerkers aanvaard worden indien vanuit de hoogste regionen wordt duidelijk gemaakt welke de taken en bevoegdheden van die afdeling werkelijk zijn;
- de *scope* van het audit werk moet duidelijk worden afgebakend: alle betrokken partijen moeten precies weten hoe ver de interne auditafdeling kan en mag gaan in haar analyses;
- ook moet het duidelijk zijn dat er een bepaald schema zal gevolgd worden, en dat daar een duidelijke strategie achter zit;
- er moet worden beslist welke rapporteringsvorm er moet komen, hoe vaak er moet gerapporteerd, en exact aan wie;
- er moet duidelijk worden vastgelegd in welke omstandigheden, met welke frequentie en in welke vorm deze afdeling in contact mag staan met externe audit functies (commissaris, andere controlediensten ...);
- tot slot moeten er ook afspraken worden vastgelegd over de opvolging van de bevindingen en aanbevelingen: wie is daar voor verantwoordelijk, wie kan er voor worden aangesproken, kunnen instructies rechtstreeks aan bepaalde verantwoordelijken worden overgemaakt ...

Op deze wijze moet de vlotte toegang tot informatie gewaarborgd worden, en kan van iedereen in de organisatie de medewerking verwacht worden, wat de objectiviteit van de verslaggeving in de hand moet werken. En zo krijgen de twee basisvoorwaarden voor een performante interne auditafdeling gestalte.

Maar er is meer. Wanneer wordt gesproken over de interne auditafdeling, zal die slechts onrecht streeks voor het bestuursorgaan van de vennootschap functioneren. En aangezien de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de interne controle bij dit bestuursorgaan zelf ligt, is het aangewezen op een hoger niveau een instrument in het leven te roepen, dat deze lacune helpt verhelpen: het auditcomité.

3.3. Het auditcomité

Het bestuursorgaan van een onderneming wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deze aandeelhouders kunnen dit bestuursorgaan ter verantwoording roepen voor het gevoerde beleid binnen de onderneming. Omgekeerd moet het bestuursorgaan in de vorm van haar jaarverslag ieder jaar de activiteiten van het voorbije jaar beschrijven, en verantwoording afleggen voor het gevoerde beleid. Op basis van dit jaarverslag, dat een aanvulling is bij de jaarrekening die ze heeft vastgesteld, en desgevallend mede afhankelijk van het verslag van de Commissaris over de door het bestuursorgaan vastgestelde jaarrekening, zal de

Algemene Vergadering van Aandeelhouders beslissen over de kwijting die aan de leden van het bestuursorgaan wordt verstrekt. Dit betekent dat deze aandeelhouders een uitspraak moeten doen over de *kwaliteit* van dit beleid.

In dit kader is het goed om binnen het bestuursorgaan een evenwicht te voorzien tussen de *operationele* en de *niet operationele* bestuurders. Deze laatste bestuurders worden dan meestal de “onafhankelijke bestuurders” genoemd. Via deze onafhankelijke bestuurders is het als orgaan makkelijker de brug te slaan naar de aandeelhouders: zij vormen als het ware een bijkomende kwaliteitsgarantie ten aanzien van het gevoerde beleid. De operationele bestuurders zijn immers veel meer met het dagelijkse beleid begaan, en geven ten aanzien van de aandeelhouders de facto een minder onafhankelijke indruk. Dit is bijzonder het geval indien deze bestuurders ook effectief de dagelijkse beslissingen nemen, met andere woorden indien het bestuursorgaan in wezen ook het directiecomité van de vennootschap is. En dan is deze situatie nog dubbelzinniger in de gevallen waarin eigenlijk alle beslissingen in handen van dezelfde persoon geconcentreerd zijn.

Hoger werd gesproken over *functiescheidingen*. Het past in de geest van *corporate governance* om ook in de schoot van het bestuur van de vennootschap de noodzakelijke belangentegenstellingen in te bouwen.

Eén van de manieren om dit te doen, is ervoor te zorgen dat er een auditcomité komt, dat als het ware door het bestuursorgaan wordt afgevaardigd met een aantal specifieke taken in het interne controleproces. De ideale combinatie bestaat er dan in om in dit comité inderdaad onafhankelijke bestuurders te laten zetelen, die absoluut geen operationele taken hebben in de onderneming.

De toezichtsfunctie waarmee dit auditcomité belast wordt, moet het bestuursorgaan in staat stellen een beter en zekerder gevoel te hebben bij:

- het systeem van interne controle dat door het bestuursorgaan in grote lijnen, en door de directie in detail is vastgelegd om de betrouwbaarheid van de gegevensverstrekking te verhogen;
- het audit proces dat zowel intern als extern wordt gevoerd: zo is er een duidelijke relatie tussen de interne auditafdeling en het auditcomité langs de ene kant, en moet er een informatie uitwisseling zijn tussen het audit comité en de externe controle door de Commissaris anderzijds;
- de financiële informatie die uiteindelijk aan de aandeelhouders en derden wordt verstrekt.

Veel meer dan de cijfers op zich te controleren – wat in wezen de taak is die aan de Commissaris is toegewezen – zal het auditcomité er zich van moeten vergewissen dat het proces dat aan de basis ligt van de totstandkoming van de jaarrekening, goed gestuurd wordt. Daartoe zal dit comité zoveel mogelijk geschreven afspraken analyseren, om in de eerste plaats hun *opzet* te beoordelen. Met andere woorden: er moet

op regelmatige basis worden nagegaan of in het kader van de bestaande (en veranderende) risicodomeinen de nodige theoretische maatregelen zijn genomen om deze risico's tot een minimum te beperken. De *werking* van de regels (procedures, voorschriften, functie- en taakomschrijvingen ...) gaat nog een stap verder. Om die te controleren, zal het auditcomité zeker een beroep doen op de interne en de externe controle.

Op basis van het beroemde COSO-rapport (zie hoofdstuk 4.1.) is het heel duidelijk dat een controle-omgeving (vanuit de geïntegreerde aanpak) enkel kan functioneren indien er een heuse *controlecultuur* heerst. Met andere woorden, indien het bestuursorgaan niet zelf volgens bepaalde objectieve te controleren en gecontroleerde regels functioneert, kan men niet verwachten dat de rest van de organisatie van deze geest doordrongen geraakt.

Het auditcomité dient zich, op basis van de toezichtsfunctie die hoger werd beschreven, heel concreet met volgende dingen bezig te houden:

- beoordelen en bespreken van de afspraken met de interne auditafdeling, met bespreking van de aandachtspunten in het audit programma (waarbij de vraag zal zijn om de werking van de interne controlemaatregelen heel concreet te toetsen);
- het opvolgen van de uitgevoerde werkzaamheden en van de implementatie van de aanbevelingen van de interne auditafdeling;
- in het kader van het “bewaken” van het budget zal het auditcomité er voor zorgen dat er een goede communicatie is tussen de interne auditafdeling en de Commissaris;
- het bespreken van de bevindingen en de aanbevelingen die er zijn naar aanleiding van de externe controle, en zorgen dat er aan deze punten de nodige opvolging wordt gegeven door het management;
- toezicht houden bij de financiële staten (tussentijds en per einde boekjaar);
- voorbereiden en of nalezen van het ontwerp jaarverslag en van de eventueel te publiceren brochure;
- beoordelen en nakijken van allerlei andere informatie die aan derden wordt verstrekt (ondernemingsraad, pers, banken, ...);
- ...

3.4. De plaats van de interne controle in de organisatie

In wat voorafgaat werd duidelijk aangetoond dat de belangrijkste functies van de interne controle de volgende zijn:

- helpen bereiken van de ondernemingsdoelstellingen;
- identificeren van mogelijke risicogebieden;
- helpen vrijwaren van de bedrijfsactiva;
- beoordelen van de efficiency van de bedrijfsprocessen;
- controleren van de naleving van de interne procedures die in dit kader werden uitgevaardigd;
- aanbevelingen formuleren om deze procedures te verbeteren;
- inzicht verwerven over de betrouwbaarheid en de integriteit van de informatie (niet enkel boekhoudkundig);
- helpen vermijden van fraude (loopt niet gelijk met de externe controle)

3.5. Controle van de werking van de interne controle

In wat voorafgaat is er duidelijk aangegeven hoe belangrijk het is dat het proces van interne controle wordt bewaakt. Er is ook beschreven hoe verschillende organen in dit proces een rol moeten spelen. Van “buiten naar binnen” zijn dat respectievelijk: (1) de Commissaris, (2) het bestuursorgaan, (3) het audit comité, en (4) de interne afdeling. Om de verhouding tussen die Commissaris enerzijds, en dat auditcomité anderzijds iets duidelijker te maken, kan de lezer een beroep doen op de aanbeveling die het Instituut der Bedrijfsrevisoren terzake voor haar leden formuleert (zie ook op de web site van de “economische beroepen” in België).

In bepaalde structuren is het niet haalbaar om meerdere controle organen in de organisatie in te passen. Waar dit niet mogelijk is (of zelfs niet verantwoord is vanwege de kosten die deze gecumuleerde en misschien overdreven controlepolitiek zou meebrengen), wordt de subjectieve indruk van de integriteit van het management groter. In het volgende hoofdstuk wordt deze stelling verder uitgediept.

3.6. Management audit

3.6.1. Rol van het management

Het is de rol van het management om de ideeën van de aandeelhouders, omgezet in een strategie door het bestuursorgaan, in de praktijk om te zetten. Het “managen” van een organisatie vergt daarom een heleboel vaardigheden. Een manager zit vaak tussen twee vuren: van bovenaf wordt er druk op hem of haar uitgeoefend om op een zo efficiënt mogelijke wijze het vooropgezette doel te bereiken – langs beneden

ervaart hij de druk om hierbij zo veel als mogelijk rekening te houden met de wensen van alle medewerkers.

De manager moet daarom goed kunnen:

- plannen: hij moet niet alleen zijn eigen tijd plannen, maar ook die van anderen, en er voor zorgen dat de planning van anderen past in de totale planning binnen de onderneming. Wanneer niet wordt gesproken over de algemene leiding, kan de manager misschien iets minder een totaaloverzicht bewaren;
- organiseren: op dit niveau moeten de delegatiecapaciteiten van de manager ten volle spelen –over dit proces werd hoger meer verteld (zie 1.1.2.). Hij zal hier voornamelijk zijn communicatievaardigheden, vergadertechnieken, capaciteit om zich te omringen met “sterke” figuren ... moeten benutten;
- leiding geven: hij zal zijn medewerkers moeten kunnen motiveren, en probleemsituaties moeten kunnen oplossen;
- beheersen of reguleren (is gelijk aan controleren): hij zal er op een constructieve manier voor zorgen dat de algemene doelstellingen, die werden vertaald in concrete verwachtingen op verschillende deelniveaus, worden opgevolgd en besproken met hen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de opgelegde taken.

3.6.2. Organisatiestructuur en bedrijfscultuur

De capaciteit van een manager kan men theoretisch gezien voor een groot stuk meten aan de resultaten die hij behaalt – dit is een zeer mathematische benadering. Van de andere kant moet hij voor de uitoefening van zijn functie ook beschikken over een aantal niet rationele capaciteiten. Men spreekt in dit kader vaak over de *persoonlijkheid van de grote baas*. De persoonlijkheid van de “uiteindelijke gezagsdrager” spiegelt zich af op de hele organisatie. Indien die man of vrouw een warhoofd is, zal het moeilijk zijn van iedereen een even strakke organisatie te verlangen.

Sfeer, bedrijfscultuur en organisatiestructuur gaan heel vaak samen: in bepaalde bedrijven, waar de sfeer gemoedelijker is, zullen er vaak meer informele structuren bestaan. Het soort mensen dat bij deze cultuur het beste past, zijn extraverte types, die ook hun problemen – en dus ook de problemen van de organisatie – vlugger zullen communiceren. En wat is er als manager belangrijker dan te weten dat er problemen zijn, om ze daarna in de kiem te kunnen smoren?

3.6.3. De juiste persoon op de juiste plaats

Wanneer men hier over nadenkt, moet de organisatie er naar streven zeker voor de sleutelfuncties de juiste personen op de juiste plaats te krijgen. De capaciteiten van de mensen wordt – ondanks de steeds verder evoluerende informatisering van het bedrijfsleven – een steeds belangrijker troef in de economische wereld. Het is minder belangrijk wat mensen precies gestudeerd hebben – belangrijker is het welke vaardigheden ze hebben ontwikkeld, en hoe die vaardigheden flexibel kunnen worden ingezet ten gunste van het bedrijf.

Management audit moet dan ook beschouwd worden als het onderzoeken van de kwaliteit van de management functies, in de context van de bedrijfscultuur, rekening houdend met de bedrijfsdoelstellingen van het bedrijf.

Management audit kan theoretisch worden uitgevoerd door de interne auditor, indien hij geen verantwoording verschuldigd is aan een bepaalde afdeling. Hoger werd er al voor gepleit hem direct te laten rapporteren aan de algemene directie, ook om zijn onafhankelijkheid te benadrukken.

3.6.4. Besluit

Uit dit alles moet eigenlijk worden besloten dat de interne controle in een bedrijf veel verder moet gaan dan het beoordelen van de transacties en de registraties hieromtrent. Ook het permanent beoordelen van de invulling van de sleutelfuncties in een onderneming, maakt integrerend deel uit van die interne controle. Zonder zekerheid over de beschikbaarheid van “de juiste man/vrouw op de juiste plaats”, is één van de fundamenteën voor een adequaat functionerende administratieve organisatie en interne controle niet verzekerd. Bij de bespreking van de krachtlijnen van het COSO-rapport (zie punt 4.1.), wordt uitgebreid op dit punt teruggekomen.

Bedrijfscycli en bewaking van activa

4

4.1. Coso: de toepassing van de geïntegreerde aanpak

4.1.1. Algemene inleiding

Het *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO – Internal Control Integrated Framework, American Institute of Certified Public Accountants)* stelt een geïntegreerde aanpak voor, waarbij de volgende componenten aandacht moeten krijgen:

- de controle-omgeving
- risico-inschatting
- controle-activiteiten
- informatie en de communicatie
- sturing

4.1.1.1. De controle-omgeving

De controle-omgeving is de voedingsbodem voor alle andere controlecomponenten, en uit zich heel concreet in de *omstandigheden* waarin de mensen hun activiteiten uitoefenen en de interne controle kan plaatsvinden. Hoger werd reeds gesteld dat men van de lagere regionen in een onderneming enkel kan verwachten dat zij normen en afspraken respecteren, indien ook vanuit de top respect wordt getoond voor deze afspraken. Enkel in een omgeving waar controle is ingebouwd, kan een klimaat heersen om deze controle kans op succes te geven.

4.1.1.2. Risico-inschatting

De risico-inschatting houdt rekening met alle mogelijke risico's die zowel van binnen als van buiten de onderneming komen. Wanneer de doelstellingen op verschillende terreinen duidelijk zijn vastgelegd, is het veel makkelijker de risico's te identificeren, aangezien dit precies de elementen zijn die de verwezenlijking van de doelstellingen in de weg zouden kunnen staan. De bepaling van de risico's, is net als die van de doelstellingen, een dynamisch gegeven. Zowel binnen als buiten de onderneming veroorzaken veranderingen een bijsturing van de doelstellingen, en moet rekening worden gehouden met nieuwe of veranderende bedreigingen.

4.1.1.3. Controle-activiteiten

De controle-activiteiten zijn de *maatregelen* en de *procedures* die het mogelijk moeten maken voor de leiding om met relatief grote zekerheid een beeld te krijgen over de werking van het vooropgezette systeem, en die ervoor moeten zorgen dat de hoger beschreven risico's zo klein mogelijk worden. Heel concreet vallen onder deze noemer de eerder besproken concepten van autorisatie, functiescheiding, en het nazicht van de volledigheid, het bestaan, ...

4.1.1.4. Informatie en communicatie

In deel 2 werd uitvoerig aangetoond hoe informatie en communicatie onlosmakelijk verbonden zijn aan de interne controle in een onderneming. Duidelijke *taakstellingen* en *overleg* over de concrete uitwerking van de maatregelen enerzijds, en over de behaalde resultaten anderzijds, maken het mogelijk de onderneming te leiden. Deze informatie en communicatie moet zowel betrekking hebben op de controle-omgeving (iedereen moet beseffen dat de leiding voor dit punt gevoelig is), op de bestaande en latente risico's (opdat iedereen hier rekening mee kan houden bij de uitvoering van de gedelegeerde taken), en op de controle-activiteiten zelf: resultaten en bevindingen moeten duidelijk en volledig worden gecommuniceerd om in de toekomst verbeteringen mogelijk te maken.

4.1.1.5. Sturing

Enkel op deze wijze, door al deze elementen te combineren, is ononderbroken bijsturing mogelijk. Deze sturing is nodig om de kwaliteit van de bedrijfsprocessen te verbeteren, zowel louter operationeel, louter financieel, als in de directe link tussen beide deeldomeinen.

Coso definieert aldus de interne controle als een *proces* (zie de bijsturing die regelmatig nodig is) dat uitgaat van het *bestuursorgaan*, het *management* en het *personeel* (zie de controlecultuur), dat als doel heeft een *redelijke zekerheid* te bieden (zie de risico-benadering) dat de drie *hoofddoelstellingen* van het management worden bereikt:

- effectieve en efficiënte handelingen en activiteiten uitoefenen, die steeds in het teken moeten blijven staan van de geformuleerde bedrijfsdoelstellingen, als daar zijn "winst maken" en de "bedrijfsactiva vrijwaren";

- een betrouwbare financiële rapportering tot stand brengen, zowel per einde boekjaar in de jaarrekening, als tussentijds voor de beslissingnemers op verschillende hiërarchische niveaus;
- de wetten en andere reglementeringen naleven.

Deze doelstellingen passen perfect in wat hoger werd omschreven als de *functies* van de interne controle (zie hoofdstuk 3.4.). Toch is het goed voor de lezer om nog eens te benadrukken dat interne controle nooit stopt, en dus nooit een eindsituatie is. Er is steeds opvolging vereist ten aanzien van vastgestelde zwakheden, en moet er een permanente zoektocht zijn naar nieuwe. Dit wordt enkele door een organisatie aanvaard en ondersteund binnen die beschreven controle-omgeving en controlecultuur.

Men moet er zich goed van bewust zijn dat geen enkel intern controlesysteem feilloos is. Interne controle kan geen absolute zekerheid bieden met betrekking tot het bereiken van de doelstellingen, aangezien:

- vergissingen, ook van het management, zeker menselijk blijven;
- de principes van functiescheidingen, zoals beschreven in hoofdstuk 2.3.4., altijd kunnen worden omzeild op het ogenblik dat er samenspanning ontstaat;
- niet alle controles tot in de kleinste details worden uitgevoerd – dat zou in verhouding veel te veel geld kosten, en zou dus geen doelmatige inzet van de bedrijfsmiddelen betekenen.

4.1.2. Een diepgaander analyse

4.1.2.1. Controle-omgeving

Binnen de component *controle-omgeving* zijn er verschillende controledoelstellingen. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- Het personeel moet de afgesproken gedragscode naleven (ethische norm). Deze doelstelling is niet uit de lucht gegrepen, want in een concurrentiële omgeving is het niet uitgesloten dat bijvoorbeeld de basissalarissen niet al te hoog zijn, wat het risico op misbruik door bepaalde mensen theoretisch doet toenemen.

Het is dus heel belangrijk te weten welke normen en waarden de medewerkers nastreven. Deze normen moeten in de eerste plaats heel duidelijk worden gemaakt aan het personeel. En dat gaat heel ver: wie bijvoorbeeld een privé brief met de post van het bedrijf wil meesturen, en daarvoor een postzegel nodig heeft, moet daarvoor betalen. Wie vindt dat hij thuis ook een nietjesmachine nodig heeft, zal die niet zomaar van kantoor meenemen. En het is niet de bedoeling tijdens de uren van de baas op internet te surfen om de tijd aange-

naam door te maken (een dergelijk gedrag kost de organisatie overigens twee keer geld).

Bovendien doet het verspreiden van geruchten over collega's de organisatie meer onheil aan dan dat het sfeer brengt in de werkomgeving. En over het *waarom* van deze belangrijke principes van ethisch gedrag moet regelmatig worden gecommuniceerd.

Essentieel bij de vraag om ethisch en met respect voor de medemens te handelen, is een houding van verdraagzaamheid op het vlak van begane vergissingen. In een leerproces maakt immers iedereen fouten, en moet iedereen de kans krijgen vanuit de open geest en de bespreking van die fout om die in de toekomst niet meer te maken. Het verdoezelen van fouten, en het proberen recht trekken ervan zonder communicatie, brengt het risico mee dat er nieuwe, nog veel grotere worden begaan.

Het *schriftelijk vastleggen* van een gedragscode kan een goede oplossing zijn. Die code bespreekt de houding van management en personeel inzake de omgang met de collega's, de omgang met de klant, de houding die wordt aangenomen ten aanzien van kleine of grote geschenken van klanten of leveranciers, de houding die moet worden aangenomen bij meningsverschillen binnen en buiten de organisatie (hoe bespreek ik zo een meningsverschil met een collega, en in welke vorm wordt hierover met een klant of een leverancier van gedachten gewisseld), de voorbeeldfunctie die het management hierin heeft, de wijze van toezicht op de afgesproken normen, de sancties die kunnen worden opgelegd bij overtreding van de regels, enzovoort. Het hoeft geen betoog dat deze aanbeveling past in het kader van het *human resource management* van de onderneming, maar het is een niet te onderschatten factor.

- Het personeel moet de gevraagde taken met de nodige professionaliteit en zorgzaamheid uitvoeren. Dit is voornamelijk een kwestie van opleiding. Men moet er in een evenwichtige controle-omgeving met andere woorden voor zorgen dat de mensen de nodige vaardigheden en kennis hebben om hun taak binnen hun functie naar behoren uit te voeren. Zij moeten ook goed weten welke de risico's zijn indien zij dit niet doen. Het moet duidelijk zijn met welke grondigheid zij welke controles moeten uitvoeren over hun eigen werk of over het werk van anderen, en ook welke controles al door anderen werden uitgevoerd (in het kader van een efficiënt beleid). Eén van de problemen die zich hierbij stellen, is dat de verantwoordelijken op het operationele niveau vaak veel beter weten hoe de details van een proces functioneren dan de verantwoordelijken op het tactische, en zeker het strategische niveau. Dit is geen schande. Integendeel, het past perfect bij de structuur van delegatie van bevoegdheden. Wél moet het voor die lagere niveaus duidelijk zijn dat men op een hoger niveau gewoon niet op de hoogte kan zijn van al die details, en mag de kenniskloof niet te groot wor-

den. Wanneer de hogere niveaus niet meer zouden begrijpen wat de lagere precies doen, schuilt hierin een groot gevaar op onopzettelijke fouten.

De oplossing die hieraan moet worden gegeven, werd hoger reeds beschreven: zéker voor de cruciale functies moet er een geschreven functie- en taakomschrijving zijn, waar in alle omstandigheden (ook bij personeelwisselingen) naar kan worden teruggegrepen.

En verder is er uiteraard permanent bijscholing en nieuwe opleiding noodzakelijk – een formeel opleidingsplan per functie kan een zeer grote hulp zijn. En tot slot moet het mogelijk zijn (via ondermeer de vierde component van de interne controle – met name de *communicatie*) ervaringen uit te wisselen en van elkaars fouten te leren.

- De leiding moet hierover op een ernstige wijze controle uitoefenen. Precies in het kader van de delegatie van bevoegdheden, de permanente zorg voor het efficiënt beheer van de vennootschapsmiddelen en de voorbeeldfunctie van het hogere management, moet de organisatie voelen dat er controle wordt uitgeoefend. Het topmanagement moet in dit kader werken aan de hand van risico inschattingen (zie ook de tweede component van de interne controle). Hiervoor moet dit management natuurlijk weten waar het over gaat. Een te grote kloof tussen hen die beslissen en uitvoerders is in dit kader ongezond (zie hoger).

Goede afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is, zijn onontbeerlijk. Ook de instelling van een audit comité speelt hier een rol, zoals in hoofdstuk 3.3. werd toegelicht. Om de voeling met de operationele verantwoordelijkheid niet te verliezen, moet er een gestructureerd contact zijn tussen de verschillende niveaus binnen de organisatie.

- Het management moet het systeem van interne controle dragen. De management stijl heeft te maken met de wijze waarop een bedrijf wordt geleid. Deze stijl heeft een uitermate belangrijke impact op de controle omgeving. Hier komt alweer de voorbeeldfunctie om de hoek kijken. Bij onvoldoende duidelijkheid over een “zuiver” gedrag bij de leiding, zal bij de medewerkers vlug de neiging ontstaan hun gedrag aan te passen aan de vervaging van de norm. Met andere woorden, hoe kan men van de mensen op de vloer verwachten de nodige *discipline* aan de dag te leggen indien men die zelf niet meer kan opbrengen?

Het komt het bestuursorgaan toe in het vaststellen van de jaarrekening de nodige voorzichtigheid aan de dag te leggen, de aandeelhouders en derden tijdig in te lichten indien er zich problemen voordoen, met de directie in alle openheid te spreken over de strategie en de lange termijn doelstellingen, en het belang van een beleid zonder onverantwoorde risico's in het algemeen te verdedigen en te propageren.

- De organisatiestructuur moet zo bijdragen tot de cultuur van interne controle, via de invoering van alle noodzakelijke functiescheidingen. Dat de scheiding van functies cruciaal is voor de organisatiestructuur, werd aangetoond in hoofdstuk 2.3.4., en wordt daarom hier niet verder toegelicht.
- Er moet duidelijkheid zijn over de verantwoordelijkheden en delegaties binnen de organisatie. De te creëren duidelijkheid op dit vlak is mede vervat in de functie-omschrijvingen en de verantwoordelijkheden die er mee gepaard gaan.
- De selectieprocedures voor de aanwerving van nieuwe mensen moet op deze doelstellingen zijn afgestemd. Een controle-omgeving kan met andere woorden enkel een “ideale basis” zijn voor een goede interne controle indien de cultuur van corporate governance wordt ingeleid bij de aanwerving van personeel.

Zonder adequaat human resource management is het onwaarschijnlijk dat het personeel ethisch, bekwaam en gemotiveerd zal zijn en het bedrijf op een overtuigende wijze zal helpen haar doelstellingen te bereiken. Over het *identificatieproces* van medewerkers met hun werkomgeving zou verder kunnen worden uitgeweid, maar dit valt niet meer binnen het bestek van dit boek. Wél is het nuttig enkele factoren van human resource management te belichten in het kader van interne controle:

- Bij de aanwerving wordt de achtergrond van de kandidaat gecontroleerd om na te gaan of er aanwijzingen zijn dat de kandidaat de ethische normen niet zou nagaan;
- Over het belang van opleiding werd voldoende gesproken;
- Op het vlak van beloning moet het evenwicht worden gezocht tussen de beheersing van de loonkost en de competitiviteit van de salarissen. Een te laag loon kan personeelsleden aanzetten tot het zoeken naar middelen om *alternatieve verloning* te verwerven. Voor sommige mensen kan het systeem van variabele verloning bijdragen tot de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen. Het spreekt voor zich dat hierbij niet enkel kwantitatieve criteria mogen gelden, maar ook de kwaliteit van het werk. De grote uitdaging bestaat erin hiervoor de geschikte meetinstrumenten te vinden;
- Een duidelijke carrièreplanning zorgt voor duidelijkheid bij de werknemers. Indien de organisatie het toelaat, is jobrotatie een belangrijk instrument om misbruik tegen te gaan;
- De verplichte vakantie gedurende minimaal enkele weken per jaar en het vermijden van overwerk en weekend werk zijn middelen om oneigenlijke acties te ontmoedigen.

4.1.2.2. Risico-evaluatie

Risico-evaluatie is een dynamisch gegeven. Bij iedere beslissing die wordt genomen, moeten de risico's op foute afloop mee in overweging worden genomen. Dit is precies de kern van "onderne men". Op basis van een goed inzicht in de doelstellingen moet op basis van de mogelijke risico's van vandaag (en die van morgen) worden gepoogd deze risico's te beheersen, door zich tijdig aan te passen aan de veranderingen en in te spelen op alle mogelijke opportuniteiten.

Het bepalen van risico's situeert zich op zeer diverse domeinen: het gaat dan over *financiële risico's* (die rechtstreeks verband houden met de balans en de resultatenrekening, zoals bijvoorbeeld wisselkoersrisico's die aan bepaalde financiële transacties zijn verbonden), *operationele risico's* (zoals het risico dat er een flessenhals door vertraging in één afdeling of bij één machine ontstaat), *marktrisico's* (bijvoorbeeld als gevolg van prijsschommelingen op de grondstoffenmarkt), enzovoort. Een aantal factoren die risico verhogend kunnen werken, zijn:

- De concentratie van ervaring en kennis voor cruciale functies bij een beperkt aantal personen. Het gebeurt meer dan eens dat men vergeet de kennis van vijftig of dertig jaar op een gedegen wijze te laten overdragen aan een volgende generatie. Bovendien is concentratie van kennis ook een factor van kwetsbaarheid: als sleutelfiguren het bedrijf verlaten, ontstaat er een groot probleem. Of wanneer deze mensen de "afhankelijkheid" van het bedrijf ten aanzien van hun individu proberen uit te spelen, kunnen er financiële scheeftrekkingen ontstaan enerzijds, of wordt het toezicht (kwaliteit van het uitgevoerde werk) voor management of interne audit vaak heel erg vermoeilijkt;
- Het verloningssysteem moet evenwichtig zijn. Het variabele verloningssysteem, dat motiverend kan werken, mag niet uitmonden in extremen. Het mag de begunstigen er nooit toe aanzetten beslissingen te nemen of te laten nemen die voor hen persoonlijk op korte termijn gunstig kunnen zijn. Zo mag een vertegenwoordiger niet op gerealiseerde omzet worden vergoed, doch bijvoorbeeld wel op *betaalde omzet*, of zelfs *betaalde toegevoegde waarde*. Klanten maken is immers niet zo moeilijk. Ze moeten ook nog hebben gekocht tegen een deftige prijs enerzijds, en ze moeten ook nog betalen anderzijds;
- De complexiteit van de operationele activiteit. Een onderneming waar enkel aankopen en verkopen plaatsvinden, is makkelijker in de hand te houden als een ingewikkeld productiebedrijf, omdat de parameters van controle hier veel moeilijker zijn. In een volgende fase wordt op dit verschil uitgebreid terug gekomen. Ook in een bouwonderneming, waar vaak met bijzonder grote bedragen, doch relatief kleine marges wordt gewerkt, ligt in de operatie zelf een behoorlijk hoog risico.
- De snelheid waarmee dingen moeten gebeuren, zijn vaak bepalend voor de graad van risico. Indien men bij diezelfde bouwonderneming voor een openbare aanbesteding drie dagen tijd heeft om een offerte voor te bereiden en in te dienen, bestaat het risico dat vanwege de snelheid van handelen fouten in de bere-

keningen van de offerte zijn geslopen. Bij een grondiger en diepgaanden controle van de tellingen en uitgangspunten in die offerte zou misschien de conclusie moeten zijn dat het om een oninteressante opdracht gaat. Met andere woorden, er worden door gebrek aan analysetijd soms verkeerde beslissingen genomen, net zoals er door een te snelle uitvoering fouten worden gemaakt die niet waren ingecalculeerd.

- Geografische en productgebonden diversificatie kunnen risico's vergroten. Een vennootschap die succes kent in haar eigen regio, en gespecialiseerd in bepaalde producten, doch nu opportuniteiten ziet om in andere oorden aanverwante producten te gaan maken, loopt een dubbel risico. Het spreekwoord "Schoenmaker, blijf bij uw leest" moet bij zulke beslissingen zeker in overweging worden genomen. Ook de cultuur van bedrijfsvoering, personeel en andere *stakeholders* is een element waar menig ondernemer zich in het buitenland al op heeft verkeken.
- Andere voorbeelden van risicoverhogende factoren zijn: (extern) de toeneemende concurrentie en de daardoor dalende marges, technologische evoluties die andere productiemethoden mogelijk maken (ook voor concurrenten), wijzigingen in politieke regimes ...; en (intern) nieuw personeel, een (te) snelle groei waardoor de interne structuren te traag mee evolueren, herstructureringen die voor de mensen vaak demotiverend werken, nieuwe systemen ...

Risico-identificatie moet gebeuren voor alle operationele entiteiten (alle verschillende afdelingen en onderafdelingen), en moet zich in de eerste plaats richten op de oorzaken van de mogelijke risico's. Externe risico's kan men proberen te beheersen door erop te anticiperen; interne risico's duiden in wezen steeds op een gebrek aan interne controlemaatregelen of op een gebrekkige werking van de theoretisch wel voldoende maatregelen. Deze tekorten kunnen betrekking hebben op alle vijf de componenten van de interne controle. Ze kunnen met andere woorden te maken hebben met een onvoldoende verzorgde controle-omgeving, een gebrekkige analyse van de risico's, inadequate maatregelen (controle activiteiten), onduidelijke of onvoldoende informatie, en een inefficiënte bijsturing bij fouten.

Belangrijk in een volgende fase is dat deze risico's worden gemeten. Dit moet gebeuren om de mogelijke gevolgen te kunnen inschatten langs de ene kant, en de waarschijnlijkheid dat er zich inderdaad een probleem stelt, langs de andere kant.

En ten slotte is er uiteraard het plan om deze risico's te beheersen. De moeilijkheid waarop eerder al werd gewezen, is de verandering waaraan de bedrijfsprocessen regelmatig onderworpen zijn. Indien een staalverwerkende onderneming een beslissing moet nemen over lange termijncontracten voor grondstoffen, moet zij het risico afwegen dat het niet afsluiten van dergelijke contracten toekomstige prijsstijgingen meebrengt. Van de andere kant kan het vastleggen van toekomstige prijzen nadelig zijn wanneer het te maken zal krijgen met dalende aankooprijzen. De markt waarin dit bedrijf actief is, is zo onvoorspelbaar en veranderlijk, dat een heel regelmatige bijsturing van de inschatting van het risico noodzakelijk is.

De beheersing van het beschreven risico bestaat er dan in een gezond evenwicht te vinden tussen beide pistes, en de onderhandelde prijzen en termijnen op de inschatting van de risico's af te stemmen.

4.1.2.3. Controle-activiteiten

De controle-activiteiten die moeten worden uitgevoerd, zijn afhankelijk van de afdelingen (bedrijfsentiteiten of cycli) waarop ze betrekking hebben, en zullen heel concreet worden toegelicht bij de bespreking ervan in het volgende hoofdstuk. Er zal daarbij iedere keer rekening moeten gehouden worden met de controledoelstellingen die in punt 2.3.6. werden beschreven (autorisatie, tijdigheid, volledigheid en juistheid van de verschillende transacties en hun verwerking).

4.1.2.4. Informatie en communicatie

Zonder goede informatie is het onmogelijk om een bedrijfsproces te sturen. Deze informatie wordt in toenemende mate gecreëerd en verspreid via computer- en informatietechnologiesystemen. Het spreekt voor zich dat de interne controles met betrekking tot computersystemen bijgevolg meer aandacht verdienen. Niet alleen van de mensen die deze systemen moeten laten functioneren, maar ook van interne en externe auditors. Te vaak wordt het management onvoldoende betrokken bij het computergebeuren, en is er een grote onwetendheid over de werking (effectiviteit en efficiency) van de systemen die moeten zorgen voor een betrouwbare informatieverstrekking.

Volgende controlemaatregelen zijn noodzakelijk:

- Er moet in de organisatie een duidelijke communicatie zijn over de verantwoordelijkheden van verschillende functionarissen; het moet ook heel duidelijk zijn dat de procedures van interne controle heel ernstig genomen moeten worden;
- Er moeten instructies zijn inzake rapporteringsverplichting; deze moeten ondubbelzinnig zijn, zodat van iedereen kan worden verwacht dat tijdig en correct wordt gerapporteerd;
- De frequentie, de vorm en de inhoud van die rapportering moet overeenstemmen met de behoefte die op het vlak van informatie en communicatie bestaan;
- Anomalieën in de communicatiekanalen moeten bespreekbaar zijn;
- De informatie moet begrijpbaar zijn, en dus voldoende uitleg verschaffen voor mensen die daar behoefte aan hebben;
- ...

4.1.2.5. Sturing

De naleving van de interne controlemaatregelen moet continu worden gecontroleerd. Het is bewezen dat de meeste schadegevallen tot stand komen in een context waarin er onvoldoende toezicht is gehouden door de leiding. Zelfs de beste krachten verdienen geregeld toezicht en controle.

Op basis van de werking van de bestaande afspraken, en naar aanleiding van het ontdekken van andere fouten en problemen, wordt het systeem van interne controle regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd. De afweging tussen de primaire doelstellingen, de risico's en de genomen c.q. te nemen maatregelen speelt de centrale rol. Genoemde evaluatie is noodzakelijk in het kader van de algemene ondernemingsdoelstellingen enerzijds, maar ook omdat het (top)management verantwoording moet afleggen ten aanzien van de superieuren, over de wijze waarop het de strategie (voor het bestuursorgaan) en de tactiek (voor de directie) in de praktijk hebben omgezet. De rol van de interne audit in dit gebeuren, werd besproken in hoofdstuk 3.2.

4.2. Het cyclusconcept: operationeel en financieel

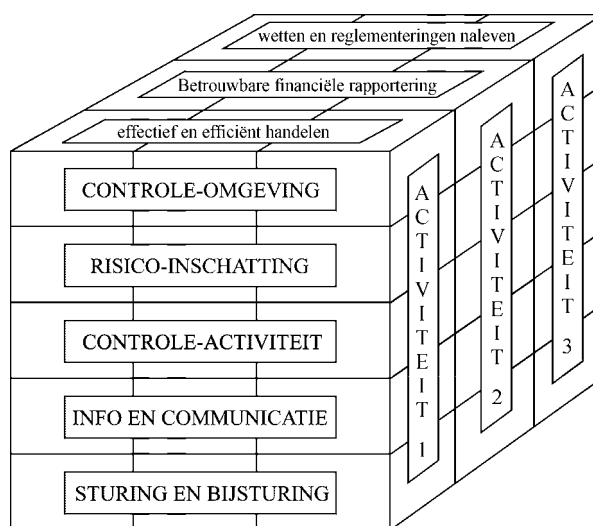
Wie het bovenstaande analyseert, stelt eigenlijk vast dat het COSO principe op zich geen revolutionaire ideeën over interne controle heeft doen ontstaan. Dat de onderneming van de geest van controle moet doordrongen zijn, is op zich logisch; dat er controle-activiteiten moeten plaatsvinden ook. En dat dit moet gebeuren na een grondige inventarisatie van de risico's, met een performant systeem van informatie-uitwisseling om tijdig te kunnen bijsturen waar dit nodig is, is op zich ook niet nieuw. Wél nieuw is de nadruk die er wordt gelegd op de combinatie van de operationele controle en de financiële controle, die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, en de nadruk die er wordt gelegd op de duidelijke inventarisatie van de *financiële* risico's en de *operationele* actiepunten die daar rechtstreeks of onrechtstreeks uit voortvloeien.

Ook nieuw is de expliciete aandacht die er in deze benadering gaat naar de andere componenten dan de controle-activiteiten (het naleven van de procedures ...), en dat deze filosofie moet doordringen in alle geledingen van de organisatie, voor alle soorten activiteiten of processen die een onderneming eigen zijn.

Indien men deze informatie visueel voorstelt, bekomt men de beroemde "Coso-Kubus", waarin de drie dimensies worden samengebracht:

- de vijf componenten (zie paragraaf 4.1.2.);
- de drie doelstellingen (zie paragraaf 4.1.1.5.);

- de toepassingsdomeinen (activiteiten of processen – zie ook 4.3.3., 4.4.3., 4.5.3., 4.6.3., 4.7.3. en 4.8.3.



Elk van de vijf componenten is noodzakelijk voor het bereiken van alle drie de doelstellingen. En zoals gezegd geldt dit voor alle processen doorheen de onderneming. Wanneer men nu deze gedachte combineert met het concept van de verschillende cycli in een onderneming, rekening houdend met de geldstroom en eventueel de goederenstroom die er in een onderneming bestaan, is de basis gelegd om per cyclus een bespreking te maken van hoe de interne controle er kan worden opgebouwd.

Voor de bespreking van de geldstroom en de goederenstroom, die aan de basis liggen van de verschillende bedrijfscycli, wordt verwezen naar hoofdstuk 2.3.3.

4.3. Verkopen, vorderingen en voorraad

4.3.1. De lineaire aanpak van de cyclus

De belangrijkste elementen die aan de grondslag liggen van een performante verkoopcyclus, zijn de volgende:

- binnenkomende bestellingen worden vertaald in een tijdige en correcte levering aan de klant;
- deze levering wordt vertaald in een tijdige en correcte facturatie;
- de klant gaat over tot tijdige en volledige betaling.

De verkoopafdeling moet in dit kader vanzelfsprekend een aantal spelregels volgen. Zo mag zij er niet van uitgaan dat enkel omzet belangrijk is: zij moet er zich van bewust zijn dat het resultaat van een transactie pas verzekerd is op het ogenblik dat de klant effectief tot betaling is overgegaan.

Ook moet zij weten dat de regels inzake betalingsmodaliteiten en prijsreducties (om welke reden dan ook) geen onvoorwaardelijke afspraken zijn, en regelmatig opnieuw in vraag moeten worden gesteld. Niets is immers makkelijker dan nieuwe bestellingen binnen te halen als men tegen de klant zegt dat het niet belangrijk is wanneer hij betaalt, of dat hij een prijsreductie krijgt van X%; hierover moeten de afspraken duidelijk worden vastgelegd.

De verschillende stappen die chronologisch in de verkoopcyclus moeten worden doorlopen, zijn de volgende:

- ontstaan van de behoefte bij een (potentiële) klant;
- offerte;
- ontvangst verkooporder;
- evaluatie kredietwaardigheid van en kredietlimiet voor de klant;
- goedkeuring van het verkooporder;
- interne ordervoorbereiding (eventueel via de productie);
- fysieke transfer van goederen (eventueel na de productie);
- verzending en ontvangst door de klant;
- orderopvolging en facturatie;
- inning van de vorderingen;
- desgevallend waarborgtermijnen in rekening te nemen.

4.3.1.1. Behoeft van de (potentiële) klant

De behoefte die de verkoopcyclus in gang zet, ontstaat buitenshuis – bij (potentiële) klanten. Door de noodzaak die deze potentiële klanten voelen om iets aan te kopen dat zij zelf niet kunnen of willen maken (of doen), ontstaat de vraag van die klant.

4.3.1.2. Offerte

In bepaalde gevallen vraagt die (potentiële) klant daarbij een offerte. Dit is een cruciale stap, die vaak te vlug en te slordig wordt genomen. Het is heel belangrijk op dit ogenblik vast te leggen hoe belangrijk de (mogelijke) partner voor de onderneming is, en hoe ver men in de prijszetting wil gaan. Een grondige analyse van de klant is daarbij onontbeerlijk. In de fase van de offerte hoeft daarbij nog niet zo veel aandacht te worden besteed aan de kredietwaardigheid van de tegenpartij, hoewel het

niet slecht is daar in deze fase ook al rekening mee te houden. Indien men immers van oordeel is dat de kans groot is dat er financiële problemen kunnen ontstaan, kan het een verstandige beslissing zijn niet te veel energie in een offerte te stoppen. Maar over het algemeen is het voldoende om in de offerte de voorwaarden, die zullen vastgelegd worden na de ontvangst van een verkooporder (zie punt 4.4.1.3.), uit de doeken te doen.

Wel belangrijk in deze fase, is de vastlegging van de prijzen die zullen worden gehanteerd in de offerte. Deze zijn afhankelijk van enerzijds de kostprijs in de onderneming zelf, en anderzijds de hoeveelheden die er worden besteld. Ook kan er rekening worden gehouden met een aantal commerciële overwegingen, vooral in het kader van de mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

De vastlegging van die prijzen moet rekening houden met de variabele kosten die gebonden zijn aan de aankoop en of productie en verkoop van de te verkopen goederen enerzijds, en met een aandeel in de dekking van de vaste kosten anderzijds. Een goed uitgebouwd kostprijscalculatiesysteem moet aan de basis liggen van een gezond prijszettingsbeleid.

Tegenwoordig zijn de meeste bedrijven uitgerust met geautomatiseerde gegevensbanken met artikelen en prijzen. Dit maakt het de mensen veel makkelijker om op een vlugge manier offertes voor te bereiden. Maar van de andere kant maakt dit de controle op die offertes moeilijker, omdat men niet steeds de reflex heeft de basisgegevens die uit het systeem komen, even kritisch te beoordelen. Bovendien moeten, in het kader van de hoger omschreven controledoelstellingen, de noodzakelijke maatregelen worden voorzien.

Deze zouden bij wijze van voorbeeld als volgt kunnen worden opgevat. In het systeem worden in een afgeschermd prijzenbestand vaste prijzen opgenomen per artikel (of artikelgroep), waarbij het mogelijk is via een kortingenbestand in het klantenbestand aan te geven in welke categorie een klant thuishoort. Men heeft dus een

- *prijzenbestand* dat voor een bepaald seizoen wordt geblokkeerd;
- *kortingenbestand* dat deze prijstabel vertaalt naar subprijzenbestanden (bijvoorbeeld door alle prijzen uit het prijzenbestand automatisch te verminderen met 20% – 40% – enz.);
- *klantenbestand* waarin voor klanten onder meer wordt aangegeven in welke categorie hij zich situeert.

Concreet betekent dit dat men voor iedere klant in het klantenbestand ten aanzien van de prijzenpolitiek enkel moet aangeven in welke kortingencategorie hij thuishoort, waardoor voor die klant bij de prijszetting en bij de facturatie onmiddellijk en automatisch naar de “subprijzentabel” wordt gegrepen die met die korting overeenkomt, in plaats van per artikel een aparte gereduceerde prijs te moeten laten bere-

kenen. Op de factuur kan men er dan nog voor kiezen of men de bruto prijs en de korting toont, dan wel in één keer de netto prijs af te drukken – dit zijn commerciële overwegingen.

De filosofie die achter deze redenering zit is de volgende: het is veel makkelijker een inzicht te verwerven in de basisprijzen en de mogelijke kortingenstructuur dan voor iedere individuele klant een nieuwe (subjectieve) prijs te maken. Dit heeft nog een aantal andere belangrijke voordelen:

- Alle (potentiële) klanten worden objectief beoordeeld; er moeten dan ook vaste criteria worden aangegeven van wanneer een klant nu bijvoorbeeld in de categorie “korting 40%” kan vallen;
- Men kan achteraf makkelijk beoordelen of de verschillende klanten effectief aan de verwachtingen hebben voldaan (waardoor eventueel verrekeningen mogelijk worden aan het eind van een periode);
- Zo kan ook de verkoopafdeling objectiever worden beoordeeld in een afgelopen periode;
- Ook informatica-technisch volstaat het iedere keer weer het basisprijzenbestand aan te passen indien dit nodig is (interne of externe redenen zoals productiekosten of marktomstandigheden), en er voor te zorgen dat de kortingen die aan klanten moeten worden verstrekt, overeenkomen met wat in het klantenbestand staat opgenomen;
- De verrekening van de kortingen op het einde van het jaar wordt veel eenvoudiger (en er hoeven veel minder extra-comptabele spread-sheet-overzichten te worden gemaakt – met bijkomende kans op fouten –), zodat de resultaatbepaling tussentijds de facto correcter zal zijn;

Bij dit alles moeten een aantal heel belangrijke veiligheidsaspecten in het oog worden gehouden:

- Wie kan de basisprijzen in het systeem aanmaken of aanpassen?;
- Wie kan in het klantenbestand kortingenpercentages invullen?;
- Wie zorgt voor een periodieke logging van aanpassingen die in de loop van een periode zijn gebeurd? (Want men mag in het beschreven systeem niet vergeten dat een percentage toegekend in januari van jaar X-1, dat in januari van het jaar X nog identiek is, in de periode tussen de maanden februari en december van X-1 kan zijn gemanipuleerd).

Volgende procedure wordt hierbij voorgesteld:

- De basisprijzen worden in het systeem vastgelegd en ter beschikking gesteld van het ondernemingshoofd en de afdeling verkoop;
- De verkoopleider krijgt in het systeem de mogelijkheid deze prijzen (na overleg met het ondernemingshoofd) aan te passen. Periodiek (wanneer het noodzakelijk is deze basisprijzen aan te passen) ondertekent de verkoopleider de nieuwe

prijslijst. De creatie van een nieuw artikel heeft niet steeds de goedkeuring van het ondernemingshoofd nodig. De creatie van een nieuwe lijn (een nieuw gamma) daarentegen vormt een wezenlijke aanpassing die schriftelijk moet worden vastgelegd;

- Halfjaarlijks wordt een logging van “aanpassingen aan het basisprijzenbestand” geprint en wordt er nagegaan of de afspraken (zoals hierboven beschreven) werden gevolgd (m.a.w. of alle wezenlijke aanpassingen werden goedgekeurd);
- Bij diezelfde logging stelt men vast of aan de kortingenbestanden andere aanpassingen zijn doorgevoerd dan enkel de toevoeging van artikelen uit het basisbestand (voor de rest vormen deze kortingenbestanden enkel een vertaling van de basisbestanden, en mogen er geen –bijvoorbeeld manuele – aanpassingen in zijn gebeurd);
- Enkel de verkoopleider krijgt de mogelijkheid om in het klantenbestand kortingspercentages in te vullen of aan te passen;
- Halfjaarlijks worden deze besproken om na te gaan in welke mate de afspraken hieromtrent werden gevolgd en van toepassing blijven (bijvoorbeeld: is klant A met kortingspercentage 40% werkelijk een klant waarvan kan worden uitgegaan dat hij minimaal X MIO EUR omzet zal genereren en hoeveel omzet heeft hij in de voorbije periode werkelijk gerealiseerd?). Er zal via een logging worden nagegaan of er zich in de loop van het jaar aanpassingen hebben voorgedaan;
- De verkoopleider moet er zich zeer goed van bewust zijn dat hij alle gedelegeerde taken bijzonder goed moet controleren: hoger werd het voorbeeld aangehaald van de aanpassingen die tussen twee momentopnamen plaats kunnen vinden;
- Alle afwijkingen ten opzichte van de algemene principes (die in bepaalde omstandigheden gerechtvaardigd kunnen zijn) worden door de verkoopleider en het ondernemingshoofd ondertekend na schriftelijke vastlegging. Deze beslissingen worden samen met de halfjaarlijkse controlestappen (zie hierboven), bewaard. Een goede interne controle op de juiste verkoopprijzen moet vergissingen en misbruik moeilijker maken;
- ...

Op het ogenblik dat een offerte wordt aangemaakt, moet het voor de verkopers duidelijk zijn binnen welke “kortingscategorie” zij de (potentiële) klant mogen situeren. Dit moet gebeuren op basis van de volgende objectieve criteria, die bij wijze van voorbeeld worden opgesomd:

- Mogelijke bestelling > 100 exemplaren: korting 5%
- Mogelijke bestelling > 200 exemplaren: korting 7%
- Mogelijke bestelling > 300 exemplaren: korting 8%
- Mogelijke bestelling > 500 exemplaren: korting 10%
- ...

Deze offerte moet steeds worden goedgekeurd door de verkoopleider, en indien om commerciële redenen van hoger genoemd schema zou moeten worden afgeweken, ook door het ondernemingshoofd.

De controle op de naleving van de afspraken gebeurt in twee fasen:

- Confrontatie uitgestuurde offertes ten aanzien van uitgevoerde bestellingen (het systeem moet deze link mogelijk maken via een ondubbelzinnige nummering voor beiden (waarbij het goed is periodiek te beoordelen waarom bepaalde typen van mogelijke klanten uiteindelijk niet hebben besteld – m.a.w. opvolging van de offertes zonder bestelling);
- Confrontatie tussen omzet gerealiseerd en toegewezen kortingenpercentage gekoppeld aan de diverse klanten (zie halfjaarlijkse controle hierboven).

4.3.1.3. Ontvangst van het verkooporder

Centraal bij de administratieve organisatie van het verkoopproces staat de orderafhandeling. Een doelmatige orderprocedure is niet alleen van belang uit kosten oogpunt, maar zij vormt tevens een belangrijke factor bij het realiseren van een goede klantenservice. Een snelle en foutloze afhandeling van orders bepaalt namelijk mede het gezicht – het imago – van de organisatie, hetgeen de kans op herhalingsorders en het aantrekken van nieuwe klanten vergroot.

De orders worden ontvangen door de *verkoopbinnendienst*. Ze komen ofwel via de vertegenwoordigers ofwel rechtstreeks via de klanten. Als het bestaande klanten zijn, bevinden deze zich in een bepaalde prijs- (of kortingen-) schaal, en kan de verkoopbinnendienst volstaan met het invoeren van aantallen. Bij de afrekening van kortingen per einde boekjaar kan worden beslist een klant van kortingencategorie te veranderen. Deze verandering vergt een afzonderlijke goedkeuring. Indien het om een nieuwe klant gaat, werd op het ogenblik van het ontstaan van de offerte al rekening voorzichtig gehouden met het theoretisch risico dat eventueel rond de inning van de vorderingen zou kunnen ontstaan, en met de “categorie van kortingen” waarin de klant moet worden gesitueerd. Een grondige analyse van het inningsrisico moet pas plaatsvinden wanneer er een bindende bestelling is van de klant (zie paragraaf 4.3.1.4.).

Wél moet men er in deze fase van de gegevensverwerking steeds voor waken een duidelijk engagement van de klant te kunnen bewijzen, indien er achteraf problemen zouden ontstaan. Dat betekent dat men in principe steeds een door de klant (iemand die er daar toe is bevoegd) getekende *bestelbon* moet kunnen voorleggen. Het mag immers niet mogelijk zijn dat die klant achteraf beweert helemaal geen bestelling te hebben gedaan.

Om commerciële redenen durft men in bepaalde bedrijven de klant ook wel eens te ontlasten van die “vervelende klus”. Maar in die gevallen zou men de discipline moet aan de dag leggen om zelf een *orderbevestiging* naar die klant te sturen, ook weer ondertekend door iemand die de verkoopafdeling kan vertegenwoordigen. Het toekennen van bepaalde prijzen en kortingen is immers een *beschikkende* beslissing, die niet door iedereen mag genomen worden.

De verkooporders worden ofwel bewaard in het systeem, ofwel fysiek geregistreerd in een *chronologisch oplopende volgorde* (met regelmatig een controle over de volledigheid van de nummering), zodat in een latere fase steeds de vergelijking kan worden gemaakt tussen dit uiterst belangrijk eerste registratiemoment en de voortgang van een order, de vordering van het order, de uitlevering of de facturatie. Daarom moet een kopie van het order ter beschikking kunnen worden gesteld van de afdelingen die er later nog mee worden geconfronteerd (productie, magazijn, planning, administratie ...).

4.3.1.4. *Evaluatie van de kredietwaardigheid van en de kredietlimiet voor de klant*

Alvorens een verkooporder dan definitief te registreren, moet er een onderzoek gebeuren naar de *kredietwaardigheid* van de klant. In het geval dat het gaat om een nieuwe klant, moet de verkoopafdeling in samenspraak met de financiële afdeling onderzoeken welk het theoretisch risico zou zijn indien men de klant zou toestaan een krediet te krijgen voor de bestelling die hij doet. Deze analyse moet uiteindelijk vermijden dat aan iemand wordt geleverd die zijn financiële verplichting niet nakomt.

In deze fase is er meestal een voldoende kritische instelling, en wordt er rekening gehouden met alle soorten externe informatie die men kan inwinnen, als daar zijn: jaarrekeningen van de klant, financiële informatie verstrekt door ondernemingen die hierin zijn gespecialiseerd, onderzoeken met betrekking tot eventuele achterstanden van betaling op het vlak van belastingen of sociale zekerheid, bevraging over de personen achter die vennootschappen, enzovoort.

Maar waakzaamheid is ook geboden wanneer een klant al lang gekend is, en het nodige vertrouwen geniet. Zonder dat men het in de gaten heeft, loopt zijn te betalen saldo vaak op, en kan hij plotseling niet meer betalen. Dit soort situaties moet worden vermeden door een permanente kritische inschatting van het mogelijke debiteurenrisico. Een praktisch hulpinstrument bij deze analyse is de *kredietlimiet* die aan de klanten wordt toegekend.

Deze limiet moet het risico bij iedere bestelling helpen indijken, en moet periodiek worden herbeoordeeld en desgevallend in deze of gene richting worden aangepast.

Daartoe moet de verkoopbinnendienst bij het behandelen van het orderaanvraag (zelfs desgevallend terwijl een telefonisch order wordt geplaatst) in het systeem de mogelijkheid krijgen na te gaan of die klant in kwestie niet op de lijst van slechte betalers voorkomt, en daardoor wél of niet in aanmerking komt voor nieuwe leveringen eer de oude vorderingen werden betaald.

Ook indien de klant in kwestie over de in het systeem ingevoerde kredietlimiet dreigt te gaan, kan er geen levering plaatsvinden. Het is belangrijk in dit kader een onderscheid te maken tussen leveringen uit voorraad en leveringen die een productie inleiden: indien uit voorraad zal worden geleverd, kan het kredietwaardigheids-onderzoek theoretisch worden uitgesteld tot net voor de levering; indien er moet worden geproduceerd, moet dit onderzoek gebeuren vóór de bijzondere productie van start gaat.

De verkoopafdeling moet dus een order kunnen plaatsen in het systeem, doch er moet expliciet worden voorzien dat het door de boekhoudafdeling kan worden tegengehouden, bijvoorbeeld omdat er ontwikkelingen zijn in het betalingsgedrag van die klant. Via de staat waarin een order zich bevindt, kan vanuit de commerciële afdeling met de klant worden gecommuniceerd over de mogelijke termijnen van levering.

De belangen van de verschillende afdelingen gaan niet steeds samen. En dit is goed: de wil om te verkopen staat vaak tegenover de voorzichtigheid van de afdeling financiën, om te vermijden dat er oninbare vorderingen ontstaan. Bij betwistingen tussen verkoop en administratie is het ondernemings hoofd scheidsrechter, en zal de beslissing worden vastgelegd.

Hierbij moeten de volgende opmerkingen worden geformuleerd:

- Kredietlimieten worden in de administratie ingevoerd, en kunnen door de afdeling verkoop enkel worden geconsulteerd;
- Iedere maand moeten deze limieten worden geactualiseerd in samenspraak tussen de afdelingen financiën, verkoop en het ondernemingshoofd (indien het om belangrijke bedragen gaat). De afspraken die worden gemaakt, worden genoteerd en door de drie partijen goedgekeurd; op basis van deze afspraken kunnen limieten worden gewijzigd (enkel door de afdeling administratie);
- Iedere maand wordt met dezelfde leden de klantenbalans doorgenomen om slechte betalers te bespreken, en de te nemen acties te inventariseren; het is op dat ogenblik dat klanten kunnen terechtkomen in de categorie “gesperd voor levering”; ook deze afspraken worden kort samengevat en ondertekend; op basis van deze afspraken stuit de binnendienst verkopen op de onmogelijkheid om voor bepaalde klanten nieuwe orders in te geven;
- De verkoopleider – en alleen hij – zal in het systeem de mogelijkheid krijgen een order toch te laten doorgaan, ondanks de afgesproken blokkering; hij doet dat in overleg met het ondernemingshoofd (zie hoger): dit kan met andere woorden

enkel in uitzonderlijke omstandigheden, als bijvoorbeeld de garantie werd ontvangen dat eerdere leveringen binnen de kortste keren zullen worden betaald;

- Het kan erg behulpzaam zijn het verloningssysteem van verkopers niet enkel van omzet afhankelijk te maken, doch van betaalde omzet. Zo zullen zij in de eerste plaats zo veel mogelijk kredietwaardige klanten zoeken, en bij hun klanten regelmatig aandringen op betaling. Ook zullen zij dan de terughoudendheid van de afdeling financiën in bepaalde gevallen veel beter begrijpen.

Nadat de controle over het kredietrisico heeft plaatsgevonden, wordt het orderformulier van een teken (paraaf) voorzien om te melden dat er inderdaad een “vrijgave” van het order is. Het is natuurlijk ook mogelijk dat het systeem toelaat een order vrij te geven. Men moet er dan voor waken dat niet iedereen zomaar orders kan goedkeuren op basis van de beoordeling van de risico's ten aanzien van de vorderingen.

Met andere woorden, in een controle omgeving die wordt ondersteund door een geautomatiseerd systeem, blijven de beschreven vereisten inzake functiescheiding en afbakening van bevoegdheden onverminderd van toepassing.

4.3.1.5. Goedkeuring van het verkooporder

De volgende elementen werden al beoordeeld in een vorige fase:

- De verkoopprijzen en de eventuele kortingen;
- De leverings- en betalingsvoorwaarden.

Bestanddelen die nog niet werden goedgekeurd, zijn de hoeveelheden die moeten worden geleverd, en de termijn waarbinnen dit moet gebeuren. Want het is niet zeker dat de vraag van de klant kan worden voldaan. Het is mogelijk dat de gevraagde hoeveelheden niet kunnen worden aangeleverd binnen de termijn die de klant vraagt. Er mag met andere woorden daarover geen belofte worden gedaan zonder dat de magazijnfunctie en desgevallend het hoofd van de productie hierover een fiat hebben verstrekt.

Hier spelen volgende overwegingen:

- Zijn de goederen die worden besteld in voorraad, en indien niet;
- Tegen wanneer kan de aanvulling van de voorraad worden verwacht (rekening houdend met eventuele aankopen die er nog moeten plaatsvinden alvorens de productie van start kan gaan)?
- De vraagsteller moet zo vlug mogelijk kunnen worden geïnformeerd indien er een probleem met de levertijd zou zijn of wanneer een levering zou moeten plaatsvinden in verschillende fasen.

De verkoopadministratie moet hierdoor, inzicht moet kunnen verwerven in de voorraden op ieder ogenblik; ook moet zij inzicht hebben in de doorlooptijd (hoe lang duurt het eer bepaalde goederen geproduceerd zijn, en hoeveel tijd is er intern nodig om die goederen op de vrachtwagen te krijgen).

En om de productie eventueel te starten, moeten de juiste grondstoffen en of onderdelen in voorraad zijn; indien er niet genoeg afgewerkte producten in voorraad zijn, moet in een geautomatiseerde omgeving de in het systeem ingebrachte bestelling automatisch de vraag tot productie initialiseren, waarbij onmiddellijk kan worden vastgesteld of de juiste onderdelen in stock zijn.

Op het ogenblik dat een order in productie gaat, moet vanuit het magazijn onderdelen een partij worden uitgeschreven naar productie, en wel zo dat die partij wordt toegewezen aan dat bepaald order. Pas als de afgewerkte producten klaar zijn, worden deze uitgeschreven als afgewerkt, en worden ze in het magazijn afgewerkte producten geregistreerd. Tussen beide registraties kunnen er theoretisch gezien geen afwijkingen bestaan, tenzij er in de kwaliteitscontrole tussen het verlaten van de productie en de ontvangst in het magazijn "gereed product" goederen worden geweigerd, en volgens een apart circuit worden afgevoerd.

Indien een order niet volledig kan worden uitgevoerd als gevolg van het ontbreken van de nodige afgewerkte producten of onderdelen, moet van dit zelfde order een *back order* worden gemaakt. Dit kan men doen door aan het oorspronkelijke nummer een code toe te voegen, of door in het systeem een afzonderlijke aanwijzing te geven met een link naar het oorspronkelijke nummer.

De uitvoering van deze back orders is een aparte opvolging waard, en is in de klantenrelatie heel erg belangrijk. De klant moet weten wanneer hij die kan verwachten, en in de facturatie zal er ook een opsplitsing moeten gebeuren. De klant zal immers niet alle goederen willen betalen indien hij slechts een deel ervan heeft ontvangen.

4.3.1.6. Interne ordervoorbereiding

In deze fase moeten alle betrokken partijen op de hoogte worden gebracht van de definitieve vastlegging van het order. De afdeling productie schiet in actie door bij de magazijnier de noodzakelijke onderdelen op te vragen, of goederen worden uit voorraad genomen om ze te kunnen leveren (na ze te hebben verpakt voor transport), ...

Verder weten alle leden van de andere afdelingen vanuit de functie-omschrijving wat van hen wordt verwacht. Bij de beschrijving van de andere cycli komen de sleutелеlementen uit dit proces vanuit het oogpunt van de administratieve organisatie en interne controle systematisch aan de orde.

4.3.1.7. Fysieke transfer van goederen

Bij het verlaten van de fabriek zal de afdeling logistiek een afleveringsbon genereren die door de leverancier wordt afgetekend voor akkoord met de geladen hoeveelheden. Het is op basis van alle in het systeem ingevoerde gegevens (prijzen uit de vaste bestanden en hoeveelheden bij aflevering aan de ondertekenende transporteur), dat de verkoopfacturen worden aangemaakt en automatisch geboekt.

Bij de ondertekening door de transporteur wordt de magazijnier ontlast van de verantwoordelijkheid over de goederen. Pas wanneer de klant dan voor ontvangst heeft getekend, is de transporteur weer bevrijd van zijn verantwoordelijkheid.

4.3.1.8. Verzending naar de klant

De klant tekent inderdaad voor ontvangst. In principe zal hij, na controle, tekenen voor goedkeuring van hoeveelheden, aard en kwaliteit van de ontvangen goederen. Met andere woorden, op basis van een eerste controle neemt hij de verantwoordelijkheid over van de transporteur. Het akkoord met de kwaliteit van de goederen houdt uiteraard geen rekening met de mogelijke *verborgen gebreken* die de goederen vertonen.

Indien bij de eerste controle al blijkt dat de goederen niet conform de bestelling waren, zal op de *ontvangstnota* hiervan melding worden gemaakt. Ofwel worden er opmerkingen gemaakt op die ontvangstnota (in verband met kwaliteit of lichte afwijking ten aanzien van de bestelling), ofwel wordt er geargumenteed waarom de goederen niet in ontvangst worden genomen (kan om dezelfde redenen zijn).

In beide gevallen zal de verkoopafdeling van de verkopende organisatie van deze feiten op de hoogte worden gesteld. Met andere woorden, wanneer de goederen door de magazijnier van de verkopende vennootschap weer worden aangenomen ("retour"), moet hij hiervoor de toestemming hebben gekregen van de verkoopafdeling, die de motivatie van de klant om de goederen te weigeren, zal ontvangen en onderzoeken (zie verder). Op de magazijnfunctie wordt uitgebreid teruggekomen in punt 4.5. Maar het moge nu al een aandachtspunt zijn dat men er zeker voor moeten waken de verantwoordelijkheid van de onvoorzichtige wijze van transporteren niet op zich te nemen. Indien de klant heeft geweigerd de goederen in ontvangst te nemen omdat de transporteur de oorzaak is van een gebrekkige levering, moet deze daar voor opdraaien, en mag de verkopende vennootschap de goederen niet zonder gevolg terug in ontvangst nemen. De gevolgen op de administratieve organisatie en interne controle van *retouren*, worden in de volgende paragraaf (4.3.1.9.) verder toegelicht.

De verkoopafdeling heeft in ieder geval de verplichting om op basis van de van de klant ontvangen informatie alweer een communicatie op gang te brengen: de magazijnier (zoals hierboven beschreven), moet desgevallend de goederen weer in ontvangst kunnen nemen, de afdeling administratie moet desgevallend een creditnota kunnen maken, de productie moet weten wat er fout is gegaan...

4.3.1.9. Orderopvolging en de facturatie

De klant heeft een ontvangstnota ondertekend en met de chauffeur meegegeven of teruggezonden. Het bestelformulier met alle voorwaarden is in de organisatie zelf gebleven. Beide elementen samen moeten het de afdeling administratie mogelijk maken de verkoop factuur op te stellen. De intern controles die er moeten gebeuren rond de genoemde documenten, moeten er voor zorgen dat er volledig, tijdig en tegen de juiste prijzen wordt gefactureerd.

Veel moderne systemen maken het mogelijk dat er een geïntegreerde aanpak mogelijk wordt, en waarbij zelfs op de bestelling, de leveringsnota en de factuur precies dezelfde gegevens staan opgenomen – eventueel met uitzondering van de prijzen en de waarden. Het gevaar dat schuil gaat achter het volledig betrouwen van het systeem, is dat fouten systematisch door de hele cyclus doorgeschoven worden, of dat bepaalde bewerkingen ergens in de bestanden blijft hangen, zonder dat iemand daar erg in heeft.

Soorten facturatie

Heel bijzondere opvolging en vergelijking van stappen in het verkoopproces zijn noodzakelijk indien er verschillende soorten facturatie door elkaar worden gehanteerd: voor-facturatie, na-facturatie en tussen-facturatie eisen een eigen controle en zijn voornamelijk op het vlak van de afgrenzing van de voorraden en opbrengsten erg verschillend.

In het systeem van *voor-facturatie* begeleidt de factuur de goederen (de levering), wat in wezen de volledigheid van facturatie verzekert – ten minste indien er een automatische boeking plaats vindt van de gemaakte facturen. Het nadeel van dit systeem is dat er verwikkelingen ontstaan

- indien (een gedeelte van) de levering naar de leverancier wordt teruggestuurd;
- in de afgrenzing van de voorraad en de verkopen;
- indien de klant liever slechts één factuur per maand ontvangt;
- dat documenten die de goederen begeleiden soms verloren gaan – facturen moeten immers niet in het magazijn van de klant terechtkomen, maar in de afdeling administratie.

Bij *na-facturatie* zijn enkele van deze problemen automatisch verholpen. De nodige aandacht moet echter blijven gaan naar de eventuele retouren (zie verder) en de afgrenzing van voorraad en verkopen.

In een manueel opvolgingssysteem bestaat het risico dat er fouten ontstaan bij het overnemen van gegevens van bijvoorbeeld verschillende levernota's naar één factuur (aan het eind van de maand). Ook is het risico niet denkbeeldig dat bepaalde leveringen op deze manier worden overgeslagen, waardoor de volledigheid van facturatie in het gedrang komt. Met behulp van de geïntegreerde systemen van vandaag zijn deze risico's minder groot. De procedures van interne controle over de volledigheid van facturatie zullen zich dan ook toespitsen op de linkjes die er tussen de verschillende fasen van het geïntegreerde proces bestaan.

Bij deelleveringen wordt een *deelfactuur* opgemaakt, want er moet een volledige overeenstemming zijn tussen de uitleveringen en de uitgaande facturatie. Die overeenstemming tussen de orders en de facturatie is vooralsnog niet perfect, totdat de nodige naleveringen hebben kunnen plaatsvinden. Het is aan de verkoopadministratie om deze gevallen op te volgen, en er de gepaste contacten over te hebben met de klanten.

De keuze van het facturatiesysteem wordt beïnvloed door het evenwicht dat moet worden gezocht tussen de volgende belangrijke afwegingen:

- een zo klein mogelijke kans op fouten
- een zo makkelijk mogelijke controle op volledigheid en toewijzing aan de correcte boekhoudkundige periode;
- de behoefte om zeer snel liquiditeiten te verwerven;
- de commerciële afweging om facturen al dan niet heel erg snel aan de klant over te maken.

Retouren

Het is een heel normaal gegeven dat er in de cyclus van de verkopen *retouren* zijn. Door omstandigheden kunnen geleverde goederen immers niet aan de vraag van de klant voldoen. Het kan gaan om een foute levering, een gebrekkige levering, een vergissing, ... In dat geval dient er in het ontvangende magazijn, na kennis name en controle van de klacht, en met akkoord van de verkoopafdeling, een voorgenummerde retourbon te worden opgemaakt, of in het systeem een afzonderlijk circuit te worden geïnitieerd, waarbij de nodige aanduidingen worden verstrekt i.v.m.

- de "identiteit" van de terugsturende afnemer;
- de omschrijving en het aantal van de teruggezonden artikelen;
- de reden van terugzending.

Zoals bij de bespreking van de aankoopcyclus zal worden aangetoond, zal de aankoopafdeling van de klant met de verkoopafdeling van de leverancier in contact treden om problemen bij de levering te bespreken. En aangezien de magazijnfunctie geen ontvangsten mag verrichten zonder de toestemming van een beschikkende functie, moet er bij retouren (ontvangsten) uitgebreid overleg zijn met de verkoopafdeling – anders brengt bij wijze van spreken iedereen zomaar alles terug ... De genoemde retourbon gaat aldus in dubbel naar de afdeling verkoop, die beslist wat er met de zending dient te gebeuren. Het moet hier steeds gaan om een geautoriseerde transactie. Er zijn immers een aantal belangrijke consequenties aan verbonden:

- de goederen die weer terug komen, moeten desgevallend weer in de voorraad worden opgenomen;
- maar wat indien het om minderwaardige producten gaat?;
- wie is er immers verantwoordelijk voor de tekorten?;
- wie zal beslissen ze eventueel te herstellen?;
- wie is er gemachtigd ze te laten vernietigen?;
- wie zorgt er voor de correcte administratieve verwerking?;
- wie beslist er om een waardevermindering op voorraad te laten boeken?;
- wie handelt de “klacht” van de klant af: worden er nieuwe goederen naar de klant gestuurd, of moet hij een creditnota krijgen, of probeert men de oorspronkelijk geleverde goederen tegen een verlaagde prijs te verkopen (omdat dit goedkoper is dan de goederen te herstellen of opnieuw te verwerken)?
- ...

Deze en waarschijnlijk nog andere vragen moeten vooraf worden beantwoord, zodat de betrokken functies weten wat ze moeten doen indien er retouren komen. Het proces van de retouren moet daarom separaat worden opgevolgd, en het moet op ieder ogenblik mogelijk zijn zich ervan te vergewissen waar eventuele retouren zich bevinden, en op welke beslissing men wacht om er fysiek iets mee te doen. Daartoe:

- worden retouren fysiek apart opgeslagen tot er een geautoriseerde beslissing is medegedeeld aan de afdeling *expeditie (verzending)*;
- wordt er bij de expeditie een apart klassement aangelegd met “retouren in behandeling”; de openstaande retourbonnen moeten perfect overeenstemmen met de fysiek aanwezige retouren; wanneer een beslissing is genomen, verdwijnen de bonnen in het klassement “afgehandelde retouren”;
- worden de retourbonnen niet weggeworpen, ook niet als er een oplossing voor het gestelde probleem is gevonden; het moet immers steeds mogelijk zijn een spoor terug te vinden van de bewegingen die geretourneerde goederen hebben gemaakt.

Men mag daarbij niet uit het oog verliezen dat indien men tot vernietiging zou besluiten, de bevoegde fiscale autoriteiten moeten worden verwittigd. Daarom zal het uitgesloten zijn tot vernietiging boven een bepaalde belangrijke inventariswaarde over te gaan zonder het ondernemingshoofd hierin te kennen. Hij zal enkel maar zijn

goedkeuring verlenen indien hij er zich van heeft kunnen verzekeren dat de nodige verwittigingen hebben plaatsgevonden.

Creditnota's

Indien wordt beslist de klant een *creditnota* te verstrekken, wordt het document "aanvraag tot creditnota" door het hoofd van de afdeling verkopen ondertekend, waaraan een kopie van de retourbon wordt gehecht. Indien het systeem dit toelaat, kan hij een elektronische vraag tot creditering instellen, of een creditnota in het systeem voorbereiden, met de verwijzing naar de ontvangen retour(bon). Op de afdeling administratie en financiën kunnen geen creditnota's worden opgemaakt zonder deze door het afdelingshoofd goedgekeurde aanvraag tot creditnota. De administratie zal geen creditnota registreren indien de nodige onderbouw van de beslissing niet werd verstrekt. Omgekeerd behoort het tot de *verantwoordelijkheid* van de afdeling *financiën en administratie* ervoor te zorgen dat geen vennootschapsmiddelen de onderneming verlaten via creditering (en het annuleren van eerder geboekte opbrengsten horen daar ook toe) zonder goedkeuring van een bevoegde beschikende functie.

De afdeling administratie zal een apart klassement voeren, dat genummerd is volgens de oplopende volgorde van de uitgereikte creditnota's, waarin alle verantwoordingsstukken samen worden bewaard. Het mag niet mogelijk zijn dat bepaalde creditnota's niet in dit klassement zouden zijn gedocumenteerd (o.m. ook met verwijzing naar of kopie van de oorspronkelijke verkoopfactuur).

Indien er een vervangingslevering moet plaatsvinden, wordt er een intern order gecreëerd met speciale vermelding van een NULTARIEF; hiertoe is enkel de verkoopopleider gemachtigd, en de verantwoording van de afwikkeling van de desbetreffende retour kan enkel met de geautoriseerde interne bestelbon.

Periodiek wordt een lijst gegenereerd met vermelding van alle bestellingen met nultarief; deze lijst wordt maandelijks aan het hoofd van de verkoopafdeling voorgelegd ter ondertekening. De afdeling verkoop zal zich ten aanzien van de organisatie moeten verantwoorden voor alle gratis leveringen.

Het is de opdracht het magazijn "afgewerkte producten" te zorgen voor de bewaring van deze afgewerkte producten (zie verder), en dus geen leveringen te laten plaatsvinden zonder bestelbon. Hiermee komt de bevoegdheid voor gratis leveringen de facto volledig te liggen bij het hoofd van de afdeling verkoop.

Aangezien er, samenvattend, een duidelijke procedure moeten worden gevolgd in verband met uit te reiken creditnota's aan klanten, kunnen in principe enkel volgende soorten crediteringen plaatsvinden:

- aanpassingen als gevolg van kwaliteitsproblemen die de klant kan hardmaken, en waarvoor een retour werd geregistreerd;
- correcties die moeten gebeuren door hoeveelhedsverschillen, wanneer bij levering wordt vastgesteld dat er inderdaad toch minder goederen bij de klant zijn afgeleverd dan gedacht -en waarbij de rol en de verantwoordelijkheid van de transporteur desgevallend zeker aan de orde moet komen (die heeft immers een bepaalde hoeveelheid in ontvangst genomen, en hier voor afgetekend);
- correcties als gevolg van een korting (bij voorbeeld een percentage aan het einde van een periode).

Deze laatste soort creditering volgt een volledig afzonderlijk circuit, aangezien de normale commerciële en financiële kortingen al in de loop van het jaar werden verrekend (zie hoger). De opvolging van dit soort kortingen is een permanent proces. Bijzondere eindejaarskortingen, daarentegen, behoeven uitzonderlijke goedkeuringen, bij voorkeur met schriftelijk akkoord van het ondernemingshoofd indien het om substantiële bedragen gaat. De schalen hiervoor moeten vooraf worden vastgelegd (bijvoorbeeld: kortingen met een totale impact van X EUR worden goedgekeurd door functies A en B). Door de invoering van het zogenaamde “vier-ogen-principe” voor dergelijke belangrijke beslissingen voorkomt men op lange termijn mogelijke misbruiken die kunnen ontstaan als gevolg van “te gezonde” contacten met klanten.

Om dergelijke risico's nog verder te verkleinen, kan me zelfs zo ver gaan om medewerkers uit de verkoopafdeling een document te laten ondertekenen waarin ze bevestigen van klanten geen geschenken aan te zullen nemen (zie ook de redenering inzake de ethiek en de normering in de controle omgeving ...).

“Manuele” controles

Hierboven werd een aantal bedenkingen en opmerkingen gemaakt bij het administratieve proces van de verkopen. Hier werd aan toegevoegd dat in de huidige geautomatiseerde systemen een heleboel transacties automatisch gebeuren, en dat dit geen garantie is voor de autorisatie, volledigheid, juistheid, tijdigheid, ... van de transacties in de verkoopcyclus. Vandaar dat de volgende “manuele” repressieve controles periodiek moeten gebeuren, bij voorkeur in de vorm van steekproeven:

- de controle op de overeenstemming van de gegevens tussen de offerte, de bestelbon, de leveringsnota en de uiteindelijke factuur, zowel op het vlak van de hoeveelheden als qua prijzen, kortingen, omschrijvingen, enzovoort;
- de controle op de volledigheid van de nummering van de facturen in het verkoopjournaal (de geboekte facturen);
- de vergelijking tussen de omzet en wat er in de debiteurenadministratie terecht is gekomen;
- de controle op de correcte tellingen van de totaalbedragen en de BTW als die van toepassing is;

- de aansluiting van die BTW met de grootboekrekeningen die er mee in verband staan, en met de periodieke aangifte;
- het nazicht van de classificatie van de opbrengst (werd deze in de juiste rubriek opgenomen?): gaat het om gewone omzet, een “overige bedrijfsopbrengst” of zelfs een “uitzonderlijke opbrengst” in de resultatenrekening?;
- het controleren van de correcte afgrenzing van goederen en voorraad: het boeken van de opbrengsten en de corresponderende kosten in de zelfde boekhoudkundige periode (via de correcte toewijzing van de voorraadwijziging), en wel in die periode waarin de eigendomsoverdracht van de goederen heeft plaatsgevonden;
- controle op de noodzaak tot boeking van waardevermindering op voorraden als gevolg van retouren, en op vorderingen als gevolg van lang openstaande facturen (zie in de volgende paragraaf);
- de nacalculatie van de gerealiseerde marges per order, per klant, per artikel over een bepaalde tijdsspanne, ... in vergelijking met de voorcalculatie op specifieke projecten, orders, ... of ten aanzien van het (deel)budget in het algemeen – met verklaring voor de afwijkingen in het bijzonder;
- de regelmatige vergelijking van verkopen en extracomptabele informatiebronnen zoals verkoopstatistiek, opgebouwd vanuit de informatie die de commerciële afdeling vergaart;
- het opzetten van de goederenbeweging als controle-instrument van volledigheid van opbrengsten, afgrenzing, ...
- het naleven van de procedures die inzake taakverdeling en scheiding van functies werden vooropgesteld, zoals de goedkeuring van kortingen, creditnota's, ..., het respecteren van de afspraken inzake toekenning van kredietlimieten en -termijnen, ...;
- ...

4.3.1.10. Inning van de vordering

Eens de goederen geleverd bij de klant, volgt het opvolgingsproces van de vorderingen door de debiteurenadministratie. Deze heeft als taak:

- de registratie en bewaking van de vorderingen;
- het manen van de debiteuren bij overschrijding van krediettermijnen;
- het permanent beoordelen van kredietlimieten;
- het verschaffen van informatie over de debiteuren;
- het boeken van de binnengekomen betalingen;
- het bijzonder opvolgen van deelbetalingen,...

Als er betalingskortingen aan de klanten werden verstrekt, moet ervoor worden gezorgd dat deze niet onterecht in mindering werden gebracht. Met andere woorden, deze mogen enkel in mindering worden gebracht indien inderdaad werd

betaald binnen de termijn die voor deze mogelijkheid werd vooropgesteld. De correcte boeking van dit soort kortingen moet bijzonder goed moet worden opgevolgd, omdat het heel interessante management informatie oplevert om het betalingsgedrag van klanten correct in kaart te kunnen brengen.

Bijzondere kortingen lopen via het systeem van creditnota's en de verantwoording ervan. Deze worden steeds goedgekeurd door het hoofd van de afdeling verkopen, en boven een bepaald vooraf af te spreken en vast te leggen bedrag ook door het ondernemingshoofd..

Eindejaarsbonussen ondergaan hetzelfde lot. Indien er wordt gewerkt aan de hand van de dagelijkse verrekening van hoeveelheidskortingen (door middel van het hoger beschreven systeem van *kortingentabellen* en *subprijzentabellen*), zouden ze in wezen tot een absoluut minimum moeten kunnen worden beperkt. Indien dus extra kortingen moeten worden verstrekt, zou dit om bijzondere commerciële – met andere woorden – tactische redenen zo moeten zijn, en is bij voorkeur het hoogste orgaan in de dagelijkse beslissingsstructuur hiervoor verantwoordelijk.

Indien met bepaalde klanten langere termijn contracten bestaan, is het verplicht om de prijzen die daarin worden afgesproken te koppelen aan een bijzondere daarvoor gecreëerde prijzentabel, die op deze manier ook makkelijk controleerbaar wordt.

Als algemene regel bij het inningsproces gelden als gevolg van de vereiste functiescheidingen de volgende afspraken:

- er wordt geen geld geïnd door commerciële mensen, tenzij in zeer uitzonderlijke omstandigheden. Zo kan het verantwoord zijn dat in het inningsproces bij een *dubieuze debiteur* de verkoper in wordt geschakeld om de risicovolle vordering te helpen innen. Indien men van deze uitzondering een regel zou maken, zou bijvoorbeeld het gevaar op achterhouden van geld, of op slepen kunnen vergroten (waarbij het geld van de ene klant wordt gebruikt om de vordering van een andere te voldoen, en waarbij dus de verkoper permanent zorgt voor een privé-krediet, gefinancierd door zijn klanten);
- wie verantwoordelijk is voor de inning van de vorderingen, mag geen facturen of betalingen registreren: zo is in het bijzonder de bewaking van de kas een zeer gevoelige taak. Want indien dezelfde persoon de mogelijkheid krijgt om in de boekhouding te registreren wat hij of zij geïnd heeft, en ook nog de kans krijgt om facturen of creditnota's zelf te registreren, kan het systeem misbruiken. Op het ogenblik dat de betalingscyclus aan de orde komt, wordt dit nog belangrijker. De volgende voorbeelden maken dit nu al duidelijk:
 - Mijnheer Dupont wordt gevraagd een factuur te boeken van 100 EUR, doch boekt er slechts 90. Bij de ontvangst (cash) van 100 EUR steekt hij er 10 in zijn zak;

- Mevrouw Janssens boekt wel degelijk die factuur van 100 EUR, maar boekt bij de ontvangst van 100 EUR een creditnota van 10, en stopt die 10 EUR vanuit de kas vervolgens in haar eigen zak.

Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de procedures van aanmaningen, invorderingen na inschakeling van advocaten en gerechtsdeurwaarders ... er mag immers geen willekeur ontstaan. Ook de regels inzake het boeken van waardeverminderingen moeten worden vastgelegd. Deze regels zouden bijvoorbeeld de volgende kunnen zijn:

- Iedere debiteur krijgt daags na de vervaldag een geschreven herinnering van de openstaande vordering toegestuurd;
- Een week later moet deze debiteur worden getelefoneerd om de betaling te bespoedigen;
- Reeds in dit stadium wordt de commercieel verantwoordelijke voor die bepaalde klant ingelicht over de overschrijding van de betalingstermijn;
- De telefonische herinnering wordt wekelijks herhaald;
- Een maand na vervaldatum wordt een aangetekend schrijven gericht aan de debiteur;
- Indien nog een week later geen geld werd ontvangen, wordt officieel een standpunt ingenomen over de verder te nemen acties, in samenspraak met de commerciële mensen: desgevallend worden de advocaat of de gerechtsdeurwaarder ingeschakeld.

Het belangrijkste aan deze procedures is dat ze consequent worden toegepast, en dat indien er afwijkingen op de regels worden toegestaan, deze schriftelijk worden gemotiveerd door een beschikkende functie, en best door het directiecomité, aangezien bij zo een beslissing vaak meerdere afdelingen betrokken zijn.

Hoe streng men zijn regels moet stellen, hangt af van de kredietlimieten en de -termijnen die men heeft toegestaan, en van de risico's die men hierdoor neemt. In bepaalde gevallen kan het interessant zijn (een deel van) de klantenportefeuille door een *kredietverzekeraar* te laten verzekeren.

Het volgende voorbeeld geeft aan hoe het echt niet moet. In onderneming X is een bepaalde klant in het systeem "op hold" geplaatst door de afdeling financiën. Dat betekent dat hij geen leveringen meer kan krijgen omdat zijn kredietlimiet is bereikt, en hij de krediettermijnen niet respecteert: hij betaalt de openstaande facturen niet – tegen de afspraak in. Op zekere dag telefoneert de verkoopleider naar het hoofd van de afdeling financiën, en suggereert om de hold-status op te heffen, "want het order ven het jaar" komt eraan. De afdeling financiën weigert – als gevolg van de afgesproken procedures. Ondanks aandringen houdt de "bewaker" van de vorderingen voet bij stuk. Veertien dagen later verschijnt er onder de vorderingen bij de desbetreffende klant een gigantische vordering. Er had dus tóch een levering plaatsgevonden, dat via de automatische facturatie die daaruit voortvloeide, in de

boeken was gekomen. Na enig speurwerk bleek dat de afdeling verkopen in hoofde van haar leider met het softwarehuis in contact was getreden, en er in was geslaagd de “code” te bemachtigen om klanten nieuwe orders toe te kunnen kennen, ondanks de “on hold” toestand waarin ze voor de afdeling financiën staan geparkeerd. Zonder de rol van het softwarehuis in dit kader te willen bespreken, is het duidelijk dat dit een ernstige overtreding is van de procedures van interne controle, en dat zo een situatie sancties vergt ten aanzien van de leider van de verkoopafdeling. Wanneer men de afspraken op een dergelijke wijze met voeten treedt, kan men even goed werken zonder afspraken.

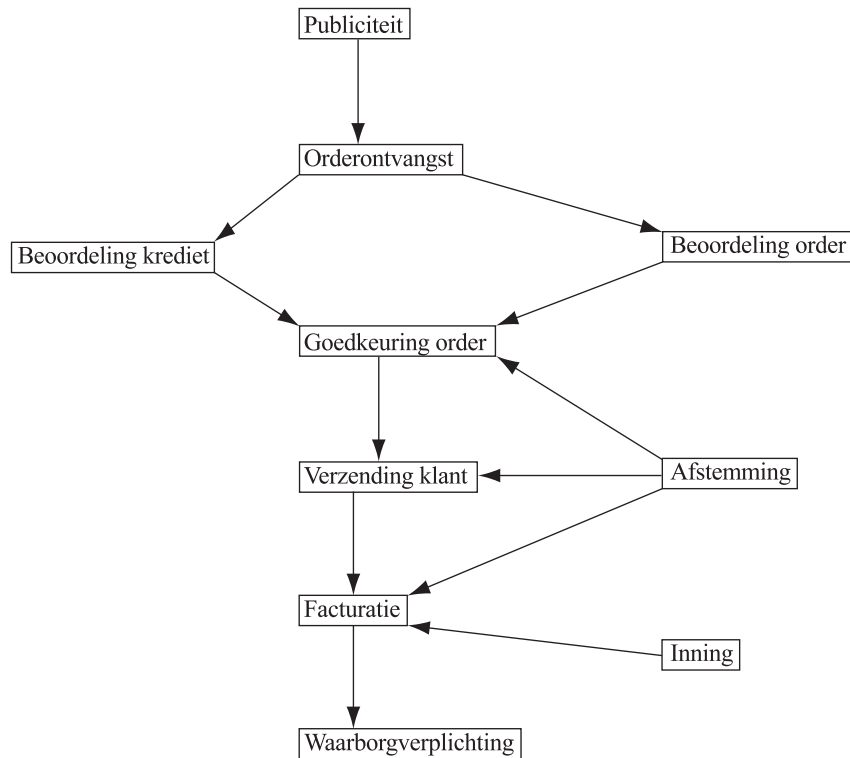
4.3.1.11. Gevolgen van de waarborgtermijnen

Wanneer men iets aan een klant levert, vloeit daar automatisch een bepaalde waarborgverplichting uit voort. Afhankelijk van het soort product, is die garantie uitgebreid of niet, en is de garantietermijn lang of kort. Een leverancier van wasmachines zit over het algemeen met een grotere onzekerheid dan een leverancier van compact discs.

In bepaalde omstandigheden wordt het productaansprakelijkheidsrisico verzekerd – in andere niet. In het laatste geval moeten intern de nodige voorzieningen worden aangelegd. Hiervoor moet een aparte opvolging gebeuren van de verkopen en of de mogelijke risico's die eraan zijn verbonden. Ook indien er een automatische opbouw van zo een voorziening is op basis van bijvoorbeeld verkoopstatistieken, moet deze op regelmatige basis worden gecontroleerd. Tevens moet men er zich intern van kunnen vergewissen dat de aangelegde voorziening in combinatie met de verzekering voldoende dekking biedt van het bestaande risico.

4.3.1.12. Samenvatting

Samengevat kan men de chronologie binnen de verkoopcyclus dan ook als volgt voorstellen:



4.3.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse

Verkopen starten *operationeel* met de verwerking van orders, en monden verder uit in een verzending van goederen. *Financieel* zijn er de beoordeling van de kredietwaardigheid van de klant vooraf, en de te nemen controlemaatregelen rond de voordering in de balans anderzijds. De rubriek *voorraad* is in dit verhaal betrokken in zoverre deze cyclus maar goed kan functioneren indien er een performant voorraadopvolgingssysteem zorgt voor tijdige en correcte informatie over de beschikbaarheid van grond- en hulpstoffen enerzijds (starten van de productie) en (half-) afgewerkte producten of handelsgoederen anderzijds (leverbaarheid).

4.3.2.1. Verwerking van orders

De risico's die op dit niveau bestaan, kunnen als volgt worden samengevat:

- Er worden orders verwerkt voor niet geautoriseerde klanten;

- Er is geen of onvoldoende informatie over de kredietwaardigheid van klanten;
- De orders worden traag behandeld;
- De orders worden onnauwkeurig geregistreerd;
- Er is onvoldoende informatie over te hanteren prijzen wanneer men orders wil verwerken;
- Men weet onvoldoende wanneer er kan geleverd worden, omdat er geen duidelijke informatie is over de voorraadpositie op heel korte of middellange termijn;
- Er ontstaat onduidelijkheid intern enerzijds, en ten aanzien van de klant anderzijds;
- De klant zal van de interne onduidelijkheid profiteren om verschillende functies tegen elkaar uit te spelen (commerciële dienst versus financiën), en zal van de onduidelijkheid naar buiten gebruik maken om de voorwaarden ex post altijd in zijn voordeel te interpreteren;
- Intern kunnen door de onduidelijkheid niet geautoriseerde orders toch door de mazen van het net glippen, wat funest kan zijn op het ogenblik dat de eruit voortvloeiende vordering een probleem wordt;
- Van de andere kant dreigen natuurlijk geautoriseerde orders in de massa verloren te gaan, waardoor klanten niet worden bediend, afhaken, en ontevreden wegblijven;
- Gratis leveringen worden reeds bij de inboeking van de orders onverzorgd behandeld, waardoor een risico op “structureel verlies” ontstaat;
- Er zijn onduidelijke afspraken over de voorwaarden waartegen orders kunnen aanvaard worden;
- ...

De maatregelen die hieruit voortvloeien, zijn de volgende:

- Zorg voor een permanente kredietcontrole, die steeds moet hebben plaatsgevonden door de afdeling financiën, en laat orders boven een bepaald bedrag nooit autoriseren zonder dat er door de kredietcontrole groen licht werd gegeven voor de registratie van dat order;
- Indien er wordt beslist tot uitzonderlijke goedkeuring boven de bestaande limiet, zijn er twee mogelijkheden. Ofwel wordt de limiet aangepast, ofwel wordt bij wijze van uitzondering toch een order toegestaan dat de bestaande limiet doet overschrijden. Dit zou de oplossing zijn geweest in het hoger beschreven voorbeeld van hoe het niet moet (zie paragraaf 4.3.1.11.). De bedrijfsleiding moet zorgen voor een duidelijke procedure voor deze uitzonderlijke omstandigheden, waarbij het bij voorkeur deze leiding zelf is die goedkeuring verstrekt. In een geautomatiseerde omgeving kan dit via een pass word, met later de mogelijkheid na te kijken wie aanpassingen heeft doorgevoerd;
- Zorg dat er steeds actuele informatie beschikbaar is over verkoopprijzen (en desgevallend toe te stane kortingen), en maak het mogelijk onmiddellijk beschikbaarheid van voorraad te controleren (besteltermijnen, levertermijnen, en daar tussenin de doorlooptijd in het magazijn en of in de productie);

- Controleer regelmatig – bijvoorbeeld via het beroemde doch eenvoudige systeem van *voornummering* – of alle aanvragen tot order binnen een redelijke termijn een vervolg krijgen. In gevallen waarin bovenstaande risico's onder controle zijn, moet de communicatie naar de productie en of het magazijn om in actie te schieten al zijn gebeurd, bij negatieve beslissingen moet de commerciële afdeling met de klant op korte termijn contact hebben kunnen opnemen om uit te leggen waarom het antwoord negatief is;
- Ga na of het geregistreerde klantenorder mogelijkheid tot interpretatie ex post openlaat. Met andere woorden, werden alle afspraken duidelijk vastgelegd en bevestigd? Indien de klant geen schriftelijk order heeft geplaatst, werd er vanuit de onderneming zelf een orderbevestiging gestuurd om misverstanden later uit te sluiten? Is een orderformulier volledig in het verstrekken van de informatie?;
- Verder is het heel belangrijk na te gaan of alle geregistreerde klantenorders werden geautoriseerd, en of alle geautoriseerde orders werden geregistreerd. Het systeem van (automatische) voornummering kan hier een behulpzaam middel zijn;
- Gratis leveringen zijn een soort uitzondering op het normale circuit van de registratie van het order en de volgende stappen in het verkoopproces. Vandaar dat er afzonderlijke goedkeuring aan moet worden verleend in de vorm van een soort "order zonder verkoop". Dit order is noodzakelijk om achteraf het gebrek aan factuur te verantwoorden, terwijl er wél een uitgaande goederenbeweging heeft plaatsgevonden. Enkel mits goedkeuring van een zeer hoog orgaan (hoofd verkoopafdeling, en boven een bepaalde waarde zelfs het ondernemingshoofd) kan een dergelijk "order" worden uitgevoerd. De magazijnier moet weten dat hij zonder deze goedkeuring geen uitlevering mag doen;
- Bij het noteren c.q. registreren van een order moet men er ook zeker van zijn dat bijvoorbeeld minimale hoeveelheden worden besteld – zo niet kan er niet efficiënt worden geproduceerd of getransporteerd. Desgevallend moeten de verkoopprijzen worden aangepast aan de (lage) hoeveelheden. Het is zeer belangrijk dat er duidelijke procedures bestaan over welke stappen moeten worden genomen bij bijvoorbeeld een aanpassing van een order door de klant, waarbij plotsklaps veel kleinere hoeveelheden worden gevraagd;
- Zorg er ook voor dat er regelmatig wordt nagekeken welke orders er nog openstaan, en of dit in afspraak met de klant is; orders die al hadden moeten gemaakt worden, kunnen problemen opleveren voor de klant: die kan door de opgelopen vertraging bij de leverancier een claim indienen, of de klantenrelatie kan helemaal op de helling komen te staan. Er moet een procedure zijn die voorschrijft wat er precies moet gebeuren ten aanzien van de klant indien men achterstand dreigt op te lopen;
- Spoedorders kunnen enkel in uitzonderlijke omstandigheden: er is een goedkeuring noodzakelijk van de directie om het productie schema op zijn kop te zetten ten voordele van een hoog dringende uitvoering van een order. Het zou niet de eerste keer zijn dat goed betalende klanten opzij worden geschoven voor een moeilijke klant, die later dan ook nog vervelend doet over de kwaliteit en de betaling;

- Het is zeer nuttig voor een organisatie om informatie te verzamelen over de orders die er worden geplaatst. Hieruit kan zij permanent leren. Vandaar dat in de management rapportering zeker plaats moet zijn voor een overzicht (statistiek) van het aantal en het soort van orders, verzendingen, facturen – het aantal producten per order, het aantal en de omvang van de klanten, hun relatief belang in de omzet, ... dit soort informatie kan een aanleiding zijn om aanpassingen door te voeren in de tactische benadering van bepaalde klanten, of kan zelfs de bron zijn van bijschavingen van de strategie (op het niveau van het bestuursorgaan);
- ...

4.3.2.2. Verzending van goederen

Het grootste risico waarmee een onderneming op dit vlak geconfronteerd kan worden, is dat verzonden goederen uiteindelijk niet gefactureerd worden. In de omgekeerde situatie zal de klant in de meeste gevallen van zich laten horen.

Het belangrijkste aandachtspunt op dit vlak is de link tussen de leveringen en de latere facturatie, samen met de geboekte magazijnbewegingen. Er zijn verschillende controles mogelijk: zijn de hoeveelheden op de door de klant (of zijn chauffeur) afgetekende ontvangstbon gelijk aan de gefactureerde hoeveelheden? Klopt deze hoeveelheid dan ook nog met de aantallen die geregistreerd zijn als “uit voorraad”? Werden alle (automatisch door het systeem genummerde) leveringen omgezet in een facturatie? Hoeveel achterstand zit er op dit proces? Waarom zijn bepaalde orders (vanuit het beginpunt van de ketting) niet gefactureerd? ...

Bijzonder van aard zijn de *kasverkoppen*, omdat zij de fase van het order (de bestelling), de levering en de betaling verenigen. Hierdoor zijn de risico's ten aanzien van andere verkopen een beetje anders. Het vorderingsrisico (zie volgend punt) is veel kleiner (want zonder betaling zal er geen levering plaatsvinden), doch door een gebrek aan functiescheiding is het risico op volledigheid van verkopen en opbrengsten op zich automatisch groter. Via de moderne kasregisters, die precies registreren wat de klant meeneemt en betaalt, is het makkelijk eventuele verschillen tussen “omzet” en “ontvangst” vast te stellen, en verkleint de kans op misbruik. De registratie van “leveringen” door de magazijnier zonder bestelformulier, doch “ten behoeve van een contante verkoop”, is een tweede middel om de contante verkopen te toetsen aan wat er uiteindelijk is geboekt als contante omzet. Verder zal immers worden aangegeven dat de magazijnier niets zal laten vertrekken zonder de opdracht van een gevolmachtigde (via een bestelbon of via een intern document, in dit geval voor contante verkopen). Ook de theorie van de goederenbeweging kan hier worden toegepast: bij een vaste begin- en eindvoorraad enerzijds, en een toevoeging die ook is gekend, moet de uitgaande beweging theoretisch uit verkopen (of verbruiken) bestaan (afval, diefstal, gratis leveringen ... buiten beschouwing gelaten).

Ook een beetje bijzonder aan de verkopen, is het belangrijke ogenblik van de *eigendomsoverdracht*. Dit ogenblik is in wezen bepalend voor het ogenblik waarop goederen mogen worden gefactureerd. Indien met eigen transport wordt gewerkt, zal die overgang pas plaatsvinden wanneer de chauffeur een handtekening heeft van een "ontvanger" die door de klant gevolmachtigd is om goederen in ontvangst te nemen. Indien met een derde partij wordt gewerkt voor het transport, is de handtekening van de chauffeur van de transportfirma in wezen de kwijting die over de goederen wordt gegeven. De interne controle maatregelen van de transportfirma eisen dan hopelijk dat de chauffeur van zijn kant bij de ontvangende instantie een handtekening moet vragen voor de overdracht.

De chauffeur moet die overdracht kunnen bewijzen, zo niet is het moeilijk de geleverde goederen te factureren aan de klant. Er moet met andere woorden zeer duidelijk worden aangegeven wat men van de transportfirma verwacht. En dit zal niet enkel zijn "het brengen van bepaalde goederen naar een derde", maar ook het bewijs van aflevering, desgevallend vergezeld van de nodige (douane)documenten waaruit blijkt dat de goederen bijvoorbeeld werden uitgevoerd. Dit is zeer belangrijk voor de administratieve gevolgen van bepaalde transacties. De aankoopafdeling doet er met andere woorden goed aan dit soort informatie zeer duidelijk aan de leverancier over te maken. En de sancties bij niet naleving van de afspraken moeten vooraf duidelijk besproken en goedgekeurd zijn.

Dit verhaal kadert bovendien in de problematiek van de toewijzing van de kosten en opbrengsten in de juiste boekhoudkundige periode.

Indien goederen vertrekken op 31 december, net nadat ze werden geteld in het magazijn, en de dag erna werden afgeleverd bij de klant (voor zover daar op 1 januari iemand aanwezig is om de goederen in ontvangst te nemen), werden dan alle noodzakelijke maatregelen genomen om er voor te zorgen dat de respectieve kosten en de omzet in de correcte boekhoudkundige periode terechtkwamen? De goederen werden geteld, zodat ze nog in voorraad zitten per einde boekjaar – en de voorraadwijziging naar de kosten zal dus zeker ontbreken. Gelukkig is de omzet waarschijnlijk pas in het nieuwe boekjaar opgenomen, aangezien er pas op 1 januari voor ontvangst werd getekend. Maar wat indien een snugger lid van de boekhoudafdeling, die per 31 december enkele voorbereidingen voor de jaarafsluiting treft, alle uitgaande bewegingen van die dag opschrijft, en er "op te stellen facturen" voor laat opnemen (omdat de goederen op 31 december inderdaad het bedrijf verlaten), terwijl de goederen volgens de boeken ook nog in de voorraad zitten? Of wat indien het hoofd van het magazijn van de tellingen die goederen aftrekt, die tegen het eind van de dag zijn magazijn hebben verlaten (om een correcte toestand van de voorraad te krijgen op de laatste dag van het jaar), terwijl men op de boekhouding de factuur pas maakt in het nieuwe boekjaar – op het ogenblik van de levering? In beide gevallen gebeuren er fouten, die een impact kunnen hebben op het resultaat van het boekjaar, omdat in dit soort afgrenzingsfouten niet de marge, maar de volledige kostprijs of de volledige omzet van de transactie in het verkeerde boekjaar terechtkomen. Het

is dan ook van levensgroot belang dat er zeer duidelijke instructies (procedures van interne controle) worden vastgelegd inzake de data van de leveringen en de gevolgen die hieraan administratief gekoppeld zijn.

Wat moet er precies gebeuren bij het verlaten van het magazijn, op welk ogenblik moet hiervan de registratie gebeuren, wat moet er desgevallend worden gecorrigeerd bij inventarisaties, welke informatie moet er worden doorgegeven in verband met de laatste leveringen (en verder ook voor de laatste ontvangsten), ...

4.3.2.3. Balansrubriek “Vorderingen”

De risico's vanuit het oogpunt van de balansrubriek “vorderingen”, zijn voornamelijk de volgende:

- De mogelijkheid dat bepaalde registraties niet of laattijdig gebeurden, waardoor de factuur niet of veel te laat wordt opgestuurd, zodat inning moeilijk, zo niet onmogelijk wordt; een laattijdige registratie is nog minder erg dan geen registratie – al dan niet opzettelijk. Het risico op laattijdigheid ontstaat door een te trage opeenvolging van procedures en controlestappen. Het risico op het ontbreken van de noodzakelijke registraties kan het gevolg zijn van het bestaan van een parallel verkoopcircuit dat niet in de boekhouding verschijnt;
- Een onjuiste afgrenzing van de verzending en de boeking van de opbrengst (ten aanzien van de boeking van de kosten als gevolg van de voorraadbeweging), met een incorrecte resultaatbepaling tot gevolg (zie hoger);
- Kortingen moeten volledig worden verwerkt ten aanzien van de geboekte omzet en de openstaande vordering, doch zijn enkel toegestaan indien ze werden geautoriseerd;
- De klantenrekening dient volledig en juist te zijn weergegeven. Fouten met betrekking tot het correct gebruik van de juiste valuta zijn in dit kader een groot risico – nog niet gesproken over de fouten in de waardering van deze vorderingen. Er kunnen ook fouten gebeuren in de fase waarin gegevens van verzendingsdocumenten worden overgenomen;
- Klanten trekken systematisch betalingskortingen af, hoewel ze daar in wezen geen recht op hebben;
- Er wordt met betalingen van klanten gesleept (d.w.z. dat betalingen van één klant worden gebruikt om oudere vorderingen van een andere klant te dichten die eigenlijk al had betaald, maar waarvan het geld “tijdelijk” door iemand van de boekhouding voor privé doeleinden wordt gebruikt);
- Er wordt te weinig aandacht besteed aan de invorderbaarheid van de klanten, waardoor er foute waarderingen ontstaan;
- Waardeverminderingen worden te vlug geboekt, met een dubbel risico: achteraf wordt onvoldoende inspanning gedaan om moeilijk inbare vorderingen toch nog

te recupereren enerzijds, en er ontstaan oude creditbedragen in de balans anderzijds, die aanleiding kunnen geven tot misbruik;

- Er wordt opnieuw verkocht aan klanten met vorderingen die afgeschreven zijn (desgevallend onder een andere naam), omdat de vorderingen weg zijn;
- Er ontstaan verschillen tussen de detailrekeningen van de klanten en het totaal-saldo in de boekhouding;
- Er worden onterecht creditnota's uitgeschreven, of er worden creditnota's opge-maakt tegen nieuwe prijzen in plaats van tegen de facturatieprijzen;
- Niet alle verkoopfacturen werden geboekt in de boekhouding, zodat er verschil-len ontstaan tussen de echte omzet en de geboekt omzet, waardoor er gevolgen ontstaan met betrekking tot de verwerking van de BTW, en er met de ontvangen betalingen dingen fout lopen;
- ...

De maatregelen die kunnen worden genomen om deze risico's in te perken, kunnen als volgt worden samengevat:

- Probeer in de afdeling "verzendingen" zo veel als mogelijk met standaard docu-menten te werken; voorgenummerde documenten of documenten die door het systeem automatisch worden genummerd, moeten het bestaan van een apart circuit moeilijker maken;
- Laat de verzendingsgegevens net vóór het vertrek van de goederen nog nakij-ken, en laat registreren dat die controle effectief heeft plaatsgehad;
- Controleer de cut off van de verzendingen door middel van de nummering van de verzendingen, en ga na of de verkopen in de juiste boekhoudkundige periode werden opgenomen –en of de voorraadwijziging die met de verzending gepaard ging, in dezelfde periode werd verwerkt;
- Laat enkel gebruik maken van voorgenummerde verzendingsdocumenten en fac-turen. De facturen zijn tegenwoordig bijna altijd voorgenummerd, via een num-mer dat het systeem toekent, en dat ondubbelzinnig is. Met documenten die worden gebruikt voor de verzending, geldt dezelfde mogelijkheid. De volledig-heid en de afgrenzing wordt door deze voornummering een stuk makkelijker na te gaan – zowel intern als wanneer derden dit doen;
- De vergelijking tussen bestellingen, verzendingsdocumenten en facturatie moet systematisch gebeuren. Dit betekent niet dat bij geïntegreerde pakketten niets meer hoeft te gebeuren, maar wél dat in een geautomatiseerde omgeving de kans op vergetelheden wordt gereduceerd. Indien dezelfde gegevens in het sys-teem van offerte naar verzendingsnota naar factuur worden overgeheveld van in het ene stadium naar het andere, kan men (mits toetsing van de werking van het systeem, weliswaar) concluderen dat er een hele verbetering is ten aanzien van de toestand waarin alles manueel diende te gebeuren;
- Via confirmatiebrieven, te sturen naar klanten met de vraag het openstaand saldo te bevestigen, krijgt men een duidelijk beeld van de werking van de afde-ling klantenvorderingen;

- Maak een inventaris met afwijkingen die daar uit naar voren komen, evenals van alle klachten die in de onderneming binnen komen van de klanten. Dit is een schitterend meetinstrument voor de kwaliteit waarnaar in ieder bedrijf wordt gestreefd. Klachten kunnen gaan over foute of onvolledige leveringen, onjuiste facturaties (in de tekst, de aantallen of de prijzen, ...). Binnen het systeem van delegatie van bevoegdheden vormen deze klachten een criterium van beoordeling van de desbetreffende medewerker;
- Creditnota's in verband met retouren, klachten of eindejaarsboni (kortingen)mogen slechts worden uitgereikt indien een beschikkend persoon hierover met kennis van zaken heeft mee beslist. Indien creditnota's betrekking hebben op fysische bewegingen, mag de controle van de correctheid en volledigheid van de creditnota niet in handen zijn van persoon die de registratie van de facturen en creditnota's doet;
- Er moet voor worden gezorgd dat er geen verschillen ontstaan tussen de subadministratie van de klanten en het grootboek, en de link tussen de verkoopjournalen en de bewegingen op de klantenrekeningen moet ook op regelmatige basis worden gelegd;
- Het spreekt verder voor zich dat alle gegevens inzake prijsafspraken, kortingen, ... moeten worden beveiligd – en dan voor sommigen in de organisatie helemaal, en voor anderen enkele op die wijze, dat er geen veranderingen aan kunnen worden aangebracht;
- De klantenrekeningen (uittreksels) worden systematisch in detail doorgenomen, niet enkel om oudere niet betaalde facturen op te sporen, en om na te gaan waarom die onbetaald blijven – ook onterecht ingehouden betalingskortingen worden op deze wijze geïdentificeerd om er de klant mee te confronteren. Indien ze terecht werden ingehouden, is er een foute boekhoudkundige verwerking geweest, en moet die worden rechtgezet;
- Er moeten regelmatig controles worden uitgevoerd op de werkelijke ontvangsten: worden betalingen van klanten ook daadwerkelijk aan de correcte openstaande facturen toegewezen in het afpunten van de openstaande posten, of is er een risico op slepen?;
- De waardering van de vorderingen moet een dagelijkse bezigheid zijn: het is één van de meest moeilijke elementen in de beoordeling van een balans. Wie zijn cliënten kent, en er regelmatig mee bezig is, kan dit beter. Over de evolutie in de waardering van individuele cliënten moet regelmatig worden gerapporteerd aan het ondernemingshoofd, en soms zelfs aan de Raad van Bestuur, zodat tijdig de nodige strenge maatregelen worden genomen in het vorderingsmanagement;
- Dit vorderingsmanagement moet duidelijk uitgetekend worden: de procedures van inning (via rappels, advocaten, gerechtsdeurwaarders) moet vooraf worden vastgelegd, en bij afwijkingen van het afgesproken stramien, moet de verantwoordelijke voor deze afwijking daar zijn goedkeuring voor geven;
- Waardeverminderingen moeten worden goedgekeurd door een bevoegd persoon (of een comité van vertegenwoordigers van verschillende afdelingen). Het boeken van een waardevermindering is een beschikkende daad (men geeft een deel van het vermogen van de vennootschap op). De afdeling financiën en admi-

nistratie beslist tot dit soort boekingen dus niet zelfstandig – zij heeft immers een louter registrerende functie;

- Geboekte waardeverminderingen moeten regelmatig worden opgevolgd. Dit soort vorderingen heeft extra aandacht nodig in het vorderingsproces (contact klant, advocaten, ...). Bovendien mogen ze als creditsaldi op de balans niet “in de vergeethoek” raken, want dan zouden ze (indien de klant uiteindelijk dan toch betaalt) ooit wel eens kunnen worden afgeboekt via een uitgaande betaling in plaats van te worden teruggenomen (zonder dat dit opvalt). De maatregelen die ter voorkoming van “uitbetaling” kunnen worden genomen, worden besproken bij de uitgaande betalingen in de cyclus “aankopen”;
- “Eens een slechte klant – altijd een slechte klant”. Deze uitspraak is niet altijd van toepassing, maar men moet ervoor zorgen dat na een tijd slechte klanten (met waardeverminderingen in een apart subgrootboek) niet opnieuw beleverd kunnen worden. Dit kan door de informatie te linken, en die klant in het systeem echt te blokkeren – dit moet echter al in de fase van de orderverwerking gebeuren;
- Om ervoor te zorgen dat er niet rechtstreeks in het grootboek zou worden geboekt, en dus enkel via de subadministratie klanten, moeten er duidelijke richtlijnen worden uitgevaardigd van welke boekingen hoe en door wie mogen gebeuren inzake de klantenadministratie, en moet er regelmatig worden beoordeeld of die afspraken worden nagekomen;
- Om te vermijden dat er misbruik van uitgaande creditnota’s zou ontstaan, moet er een procedure worden uitgewerkt waarbij iedere creditnota een handtekening vereist van het hoofd van de afdeling verkopen, en boven een bepaald bedrag ook van het ondernemingshoofd. De uitgaande creditnota is immers een heel gevaarlijk instrument om vennootschapsmiddelen te laten “verdwijnen”. Wie er in slaagt creditnota’s in de boekhouding te krijgen, en die dan ook nog te laten uitbetalen, kan de klant (of eventueel zichzelf) verrijken ten koste van de vennootschap;
- Vandaar dat er niet alleen een procedure voor de goedkeuring moet zijn, waarbij het aan de afdeling financiën verboden wordt “niet door bevoegde personen goedgekeurde creditnota’s” te boeken, maar dat het ook verstandig is creditnota’s nooit te betalen, doch enkel te verrekenen met openstaande vorderingen (of toekomstige vorderingen). Er moet ook een controle gebeuren over de prijzen die worden gehanteerd bij een creditnota indien het gaat om een hoeveelheidscorrectie of een terugname – het is immers niet uitgesloten dat de verkoopprijzen sedert de opmaking van de oorspronkelijke factuur in de hoogte zijn aangepast, en dan bedraagt het bedrag van de creditnota méér dan het bedrag van de oorspronkelijke factuur;
- Er moet periodiek worden nagekeken of de geboekte verkoopfacturen volledig zijn. Dat kan aan onder meer aan de hand van de oplopende nummerorde die de verkoopfacturen kennen. Ook moet er worden nagegaan of de definitieve doorboeking van facturaties in wachtbestanden helemaal is gebeurd. Een bijkomend hulpmiddel voor de volledigheid van de omzet zijn uiteraard de goederenbeweging (waarover hoger meer), en de aansluiting van de boekhoudkundige

omzet met de omzetstatistieken, die apart worden bijgehouden aan de hand van de voorraadbewegingen ...ook de aansluiting met de gegevens in verband met de BTW (zelfs al komen die uit hetzelfde bestand als die in verband met de facturatie) moet een periodieke vaste controle zijn. Al deze controles moeten vergissingen moeilijker maken, en bijvoorbeeld ook de opzettelijke vergissing van de boekhouder, die ontvangsten naar zichzelf doorsluis, omdat hij bepaalde verkoopfacturen wel naar de klanten verstuurt, maar ze nooit in de boekhouding opneemt.

- ...

Stelt u zich eens voor dat het mogelijk zou zijn een te factureren bedrag in twee te splitsen, en slechts de helft van het totaalbedrag via het systeem te factureren aan een klant op een uniek factuurnummer, terwijl de andere helft wordt gefactureerd via een manuele factuur die niet wordt geboekt (doch er volledig identiek uitziet als een “systeemfactuur”, en een niet bestaand nummer heeft). De manuele factuur zou een privé bankrekeningnummer dragen. De vordering die in het systeem wordt geboekt (automatisch), bedraagt slechts de helft van wat ze eigenlijk behoorde te zijn, maar ze wordt volledig betaald zoals het hoort. Ook de tweede deelfactuur wordt mooi betaald, doch op een privé rekening ...

Stelt u zich eens voor dat diezelfde klant een andere manuele factuur krijgt met BTW (zoals het hoort), en dat er een (niet opgestuurde) systeemfactuur wordt geboekt zonder BTW. De klant betaalt alweer (zonder het te beseffen) op het aangegeven privé rekeningnummer een bedrag inclusief BTW, en de eigenaar van de privé rekening voldoet de factuur zonder BTW (desnoods via een kasverrichting om de sporen te verdoezelen). De te betalen BTW is “blijven hangen” in de privé sfeer...

Enkel een combinatie van bovenstaande controles kan dergelijke praktijken aan het licht brengen –want dan was opgevallen dat er mét BTW had moeten worden gefactureerd (wat ten aanzien van de klant is gebeurd).

4.3.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

Alvorens in te gaan op een verdere specifieke analyse van deze cyclus, is het goed te herhalen dat in een organisatie de operationele stromen en de financiële gevolgen van die stromen aan elkaar kunnen worden gekoppeld door voor iedere deelactiviteit (voor ieder “proces” of voor iedere “cyclus”) de vijf hoofdcomponenten (controle-omgeving, risico-inschatting, controle-activiteiten, informatie en communicatie, en bijsturing, alle uiteengezet in paragraaf 4.1.2.) te koppelen aan de drie hoofddoel stellingen van de interne controle, die in paragraaf 4.1.1.5. werden besproken. Die koppeling krijgt overigens enkel invulling indien ze wordt benaderd vanuit het perspectief van de risico analyse, zoals die voor deze cyclus werd uitge-

werkt in de vorige paragraaf (4.3.2.). In dit hoofdstuk zal die risico analyse worden gestructureerd vanuit de traditionele controledoelstellingen die in paragraaf 2.3.6. uit de doeken werden gedaan, om van daaruit de controle activiteiten verder te kunnen ontwikkelen. Op deze wijze worden de traditionele theorieën met betrekking tot interne controle ingepast in een meer geïntegreerde aanpak, zoals Coso die voorstelt.

Deze zelfde aanpak zal ook worden gevolgd bij de analyse van de kritische vragen bij de beoordeling van de volgende cycli (zie ook de paragrafen 4.4.3., 4.5.3., 4.6.3., 4.7.3. en 4.8.3.).

4.3.3.1. Controle-omgeving

Voor de beoordeling van de controle-omgeving ten aanzien van de verkopen moeten volgende algemene vragen en de antwoorden op die vragen een leidraad vormen:

- Is er een afzonderlijke verkoopafdeling?;
- Bestaan er intern vastgelegde richtlijnen en bevoegdheden m.b.t.:
 - opstellen van verkoopoffertes;
 - vaststellen van verkoopprijzen en verkoopsvoorwaarden (inclusief kortingen);
 - aanvaarden van bestellingen;
 - verzenden van goederen;
 - opstellen verkoopfacturen;
 - behandelen van betalingen vanwege klanten?;
- Zijn de afdelingen of onderafdelingen die met bovenstaande taken zijn belast, bevolkt door voldoende onafhankelijke personen?;
- Wordt er verkocht via verkopers / vertegenwoordigers?;
- Indien ja, zijn de bevoegdheden van de verkopers/vertegenwoordigers voldoende duidelijk vastgelegd?;
- Beschikt de onderneming over algemene verkoopsvoorwaarden?;
- Indien ja, zijn deze met voldoende juridische achtergrond en ondersteuning tot stand gekomen?

4.3.3.2. Risico-inschatting

Concrete controledoelstellingen

De concrete controle-doelstellingen die in het oog moeten worden gehouden, zijn – het weze even in herinnering gebracht (zie paragraaf 2.3.6.) – de volgende: *autorisatie* (“AUTORISATION”), *volledigheid* (“COMPLETENESS”), *bestaan* (“EXISTENCE”), *correctheid* (“ACCURACY”), *tijdigheid* (“TIMING”), *waardering* (“VALUATION”), en

ten slotte *rubricering* (“CLASSIFICATION”). De volgende risico’s moeten worden ingeschat en vermeden:

Autorisatie:

- Er wordt geleverd aan een klant voor wie de beslissing werd genomen niets meer te doen;
- Er gebeuren verkopen zonder goedgekeurd order;
- ...

Volledigheid:

- Er wordt ten onrechte geen factuur gemaakt;
- Er is een parallel verkoopcircuit;
- Gelden worden te laat aan de correcte rubriek toegewezen, en belegd tegen interesten die ten onrechte niet in de onderneming terechtkomen;
- Er is onvoldoende zekerheid van de volledige en oplopende nummering in de verkoopfacturen;
- ...

Bestaan:

- De onderneming boekt fictieve omzet;
- Er worden verkopen geboekt op basis van niet goedgekeurde orders en leveringen;
- Er worden verkopen geregistreerd bij niet bestaande klanten;
- ...

Correctheid:

- Verkopen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de verwerking;
- ...

Tijdigheid:

- Verkopen komen in de verkeerde periode terecht, die niet overeenstemt met de periode waarin de fysieke transactie heeft plaatsgevonden, en waarin dus ook de respectieve kosten werden geboekt;
- Deze fout kan in diverse richtingen plaatsvinden;
- ...

Waardering:

- Verkopen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de waardering, bijvoorbeeld als gevolg van het gebruik van foute eenheidsprijzen, of door een foute omrekening van vreemde valuta;
- ...

Rubricering:

- Bepaalde verkopen worden ten onrechte niet als omzet geboekt;
- Financiële transacties worden verward met operationele;
- Uitzonderlijke opbrengsten worden onder de gewone bedrijfsopbrengsten geboekt;
- De doorfacturatie van kosten wordt als omzet opgenomen;
- ...

Er zullen dus maatregelen moeten genomen worden om deze doelstellingen te bereiken. Deze maatregelen zullen zowel van preventieve als van repressieve aard zijn. Zij zullen steeds kunnen worden gekoppeld aan de doelstellingen die hierboven werden besproken. Immers, indien zij niet zouden bijdragen tot het helpen bereiken van de basisdoelstellingen van de interne organisatie, zouden zij compleet zinloos zijn.

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om die doelstellingen te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod komen. Ook de maatregelen die niet in onderstaand schema worden opgenomen, dienen om één of meerdere doelstellingen van interne controle te bereiken. De lezer wordt van harte uitgenodigd voor zichzelf de vraag te stellen welke doelstellingen precies worden beoogd bij het voorstellen van concrete maatregelen. Zie hier een selectie:

		Controledoelstellingen verkopen						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Klantenkrediet wordt toegekend vóór er wordt geleverd	X						
2	Verkopen worden geregistreerd op basis van goedgekeurde orders	X						
3	Verkopen gebeuren op basis van goedgekeurde leveringen	X						
4	Er is functiescheiding tussen wie verkopen boekt en geld int		X	X				
5	De verkoopprijzen liggen vast in een lijst of in het systeem		X		X			
6	Er is een vergelijking tussen leveringsbonnen en verkopen		X	X	X	X		
7	Klanten moeten regelmatig hun saldo bevestigen			X	X			
8	Er gebeurt maandelijks een goederenbeweging		X	X		X		
9	Alle documenten worden automatisch genummerd		X					
10	Wekelijks worden de koersen in het systeem bijgewerkt	X			X		X	
11	Maandelijks wordt het verkoopjournaal grondig beoordeeld			X		X		X
12	...							

Legende:

AUT:	authorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Funcitiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale functiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring verkoopprijzen;
- Goedkeuring verkoopvoorwaarden;
- Goedkeuring klantenkrediet;
- Goedkeuring levering/verzending;
- Goedkeuring aanpassing bestanden (prijzen, kortingen);
- Goedkeuring creditnota's;
- ...

Bewarend:

- Magazijnfunctie;
- Debiteurenadministratie.

Registrerend:

- Opmaak offertes, bestelbonnen, leveringsbonnen, facturen, creditnota's;
- Boeking documenten;
- Boeking betalingen;
- ...

Controlerend:

- Controle facturen en creditnota's;
- Vergelijking journalen met grootboek;
- Analyse ouderdom debiteuren;
- Controle op toegang bestanden (verkoopprijzen, kortingentabellen, ...);
- ...

Een adequaat uitgebouwde functiescheiding is de beste preventieve controlemaatregel is die er bestaat. Een ideale verdeling van de functies kan alleen in heel grote omgevingen. Het komt er dan op neer om de functies zo te verdelen onder de personeelsleden, dat er voldoende belangentegenstellingen ontstaan om de kans op fouten zo klein mogelijk te houden. De mensen moeten ook duidelijk weten dat ze er op zullen worden afgemeten (zie delegatie van bevoegdheden).

4.3.3.3. Controle-activiteiten

Inleiding

In de interne controle moet duidelijk het onderscheid gemaakt worden tussen de procedures enerzijds, die zijn ingebouwd in het administratieve proces – om te vermijden dat er fouten zouden gebeuren, en anderzijds de controles die er achteraf (*ex post*) nog gebeuren op dat proces (zie ook de rol van de interne auditor – 3.2.).

Bij ieder *controle proces ex post* wordt samen met de beschrijving van de administratieve organisatie en de in verband staande interne controle een inventarisatie gemaakt van waar het mogelijk fout kan gaan. De interne (en later desgevallend ook de externe) auditor zal ter voorbereiding van zijn werkelijke testen oog hebben voor de latente zwakke punten.

Deze potentiële fouten zullen uiteraard verschillen van onderneming tot onderneming. Er zijn er een aantal die eigen zijn aan de verschillende cycli zelf, en die met andere woorden volledig onafhankelijk zijn van de sector waarin de onderneming zich bevindt. Andere zijn eerder afhankelijk van specifieke eigenschappen van de activiteit van de onderneming, en vergen, willen ze opgespoord kunnen worden, voldoende kennis en ervaring van de beoordelaar van de interne organisatie.

Na de fase van de beschrijving en de identificatie van de zwakke plekken, zal de interne auditor in een tweede fase de controles die in het systeem aanwezig zijn – en die hij essentieel acht teneinde te kunnen steunen op de betrouwbaarheid van de interne controle – ook daadwerkelijk testen. Het doel hiervan is uiteraard uitsluitend te krijgen over het feit dat controles inherent aan het systeem ook daadwerkelijk gefunctioneerd hebben. Hij kan dit doen op een directe manier (herhaling van de eerder uitgevoerde werkzaamheden) of een indirecte manier (via een alternatieve controle).

Hij maakt de selectie van de te testen controles op basis van zijn kennis (beschrijving) en evaluatie van het interne controlesysteem (zie ook de vorige fase). Daarna bepaalt hij de grootte van de uit te voeren steekproef op het aantal documenten, transacties of bewerkingen.

De steekproef kan zijn: het uitvoeren van gelijkvormigheids- of proceduretesten (ook wel eens *compliance* of *attribute tests* genoemd) of het uitvoeren van verificatie- of *substantive tests*. Het verschil bestaat hierin dat compliance tests gericht zijn op de werking en de betrouwbaarheid van een procedure, daar waar substantive tests eerder gericht zijn op het aan het licht brengen van financiële fouten in de rekeningen. Met andere woorden, bij substantieve testen worden saldi uit de boekhouding of de jaarrekening gecontroleerd.

Zoals hoger reeds werd aangegeven, wordt er met de controle-activiteiten zeker niet enkel verwezen naar de *repressieve interne controle maatregelen*, waarbij iemand de dingen steekproefsgewijs nog eens overdoet of op een alternatieve wijze controleert, maar worden evenzeer (en zelfs nog meer) de *preventieve maatregelen* bedoeld, die moeten vermijden dat fouten zich zouden kunnen voordoen. De beschrijving van de belangrijkste preventieve maatregelen gebeurde in het vorige hoofdstuk, waarbij de verschillende risico's werden beschreven, samen met de aandachtspunten die voor de organisatie aan die risico's gekoppeld zijn. In dit deel zullen zowel preventieve als repressieve controlemaatregelen kort worden overlopen, die voor de cyclus van de verkopen heel erg nuttig kunnen zijn.

Preventieve maatregelen

Of er voldoende preventieve maatregelen worden voorzien in een afdeling verkopen, in het kader van de hoger beschreven controledoelstellingen, moet blijken uit de antwoorden op volgende vragen. Er werden enkel vragen weerhouden die in het licht van de beschrijving van de mogelijke risico's in deze cyclus, minder aandacht kregen. De maatregelen die uit de beantwoording van deze vragen voortvloeien, vormen daar dan als het ware een aanvulling op:

- Worden er verkoopcatalogi en prijslijsten gebruikt?
- Worden deze regelmatig bijgewerkt, aangepast en goedgekeurd en door wie?

- Bestaat er voldoende zekerheid dat enkel actuele prijslijsten/catalogi als basis voor uitschrijven van bestellingen worden gebruikt?
- In geval van prijsafwijkingen, is er een aparte goedkeuringsprocedure voorzien?
- Indien bestellingen door vertegenwoordigers worden opgenomen, is er dan voldoende controle op de activiteiten van deze vertegenwoordigers via vertegenwoordigersrapporten, bezoekverslagen, enz.?
- Worden vertegenwoordigers regelmatig ingelicht omtrent klanten met betalingsproblemen, omtrent kredietlimieten van afnemers?
- Indien vertegenwoordigers voorafbetalingen op bestelling ontvangen, zijn deze ontvangsten op een voldoende wijze geregeld?
- Zijn er verkopen aan personeel en zijn er (andere) contante verkopen?
- Gelden hiervoor speciale voorwaarden met betrekking tot prijzen, kortingen en betalingsmodaliteiten?
- Zijn deze afwijkende procedures voldoende duidelijk vastgelegd?
- Wordt op de toepassing van deze bijzondere modaliteiten voldoende toegekeken?
- Zijn de leden van de verkoopafdeling voldoende onafhankelijk?
- Is de debiteurenadministratie voldoende onafhankelijk van de verkoopafdeling, en de verzending of de dienst ontvangsten?
- Wordt de debiteurenadministratie gevoerd op basis van enkel maar originele documenten (verkoopfacturen, verzendnota's, creditnota's, bankuittreksels, ...)?
- Wordt er rente in rekening gebracht wegens laattijdige betaling door debiteuren?
- Bestaat er een regeling waarbij de BTW begrepen in af te schrijven debiteuren-saldi, op het juiste ogenblik wordt teruggevorderd?
- Worden effectieve terugbetalingen van creditnota's uitgevoerd?
- Is er in dit verband een speciale goedkeuringsprocedure voorzien?
- Zijn de debiteuren/vorderingen verzekerd?
- Worden alle verzekeringsvoorschriften nauwkeurig nageleefd?
- Worden er voldoende maatregelen getroffen m.b.t. eventuele koersrisico's t.a.v. debiteuren in vreemde valuta?
- ...

Repressieve maatregelen

De meest voor de hand liggende soort repressieve controle is die controle waarbij niet enkel een antwoord wordt gezocht naar bovenstaande vragen, doch waarbij men ook effectief de werking van de verschillende preventieve maatregelen gaat natrekken. Steekproefsgewijs moet dan worden nagegaan of de interne controle meer is dan enkel maar een mooi opzet. Men kan honderden soorten repressieve controles bedenken. Zo kan men bijvoorbeeld voor een bepaalde periode (twee maanden) alle geboekte creditnota's analyseren, en nagaan of aan alle voorwaarden is voldaan (zijn ze goed gedocumenteerd, werden ze goedgekeurd volgens de

interne regels, werden ze effectief verrekend met openstaande saldi, werd erover gerapporteerd in de management informatie, enzovoort).

Een ander voorbeeld gaat over de debiteuren: worden deze op een doelmatige manier opgevolgd, en worden hierbij alle regels gerespecteerd (zijn er geen kredietlimieten overschreden, zijn de krediettermijnen nog niet voorbij, werden de afgesproken telefoontjes gepleegd om de inning te bespoedigen, werd de advocaat na de afgesproken termijn ingeschakeld, werden ondertussen de uitleveringen aan die klant stopgezet, is daar volgens de interne procedures (beleefd) met die klant over gesproken ...?).

Een ander instrument om voornamelijk de volledigheid van de omzet te beoordelen, is de combinatie van de goederenbeweging met een marge-analyse. Een onderneming moet behoorlijk georganiseerd zijn om de gegevens, nodig voor een dergelijke analyse, te kunnen verstrekken. Maar een onderneming die inderdaad die interne controle belangrijk vindt, kan in de huidige omstandigheden, waarin de informatica zo veel mogelijkheden biedt, niet anders dan investeren in hulpmiddelen om dergelijke controles te kunnen uitvoeren.

In punt 2.3.3. werd de goederenbeweging theoretisch al uit de doeken gedaan. Indien men de bevindingen bij de doelstellingen van de functiescheidingen (zie ook punt 2.3.4.) nu koppelt aan de idee van de goederenbeweging, komt men inderdaad tot de vaststelling dat door de toetsing van verantwoordingen uit verschillende afdelingen, een interne controle kan worden opgebouwd.

In een handelsomgeving zijn er zonder meer een aantal kwantitatieve verbanden mogelijk, die in alle omstandigheden kunnen toegepast worden. Het meest voor de hand liggende verband is het volgende:

$\text{Beginvoorraad} + \text{aankopen} - \text{verkopen} = \text{eindvoorraad}$
--

Hetzelfde verband, doch anders voorgesteld, geeft:

$\text{Beginvoorraad} + \text{aankopen} - \text{eindvoorraad} = \text{verkopen}$
--

Deze vergelijkingen gelden enkel maar in hoeveelheden, en niet in waarden. Alle delen van de vergelijking worden in waarden immers uitgedrukt tegen kostprijs, behoudens de verkopen. Rekening houdende met de marge die een vennootschap realiseert op haar verkopen, is deze vergelijking wél correct in waarden.

Hoe beter de administratie van een onderneming is uitgerust, hoe makkelijker het is om genoemde controleverbanden te leggen. De volgende wetmatigheden moeten hierbij in het achterhoofd worden gehouden:

- Een administratieve opvolging van slechte (onverkoopbare) stukken, die de onderneming verlaten, is noodzakelijk om bovenstaande vergelijking een kans op succes te verschaffen. In het kader van de “bewaking van de activa” en de doelmatige inzet van de vennootschapsmiddelen, is dit trouwens in ieder geval noodzakelijk;
- Genoemde vergelijking zal nooit perfect sluitend zijn, omdat er altijd elementen zijn die men niet volledig in de hand heeft. Stelt u zich bijvoorbeeld voor dat u groothandelaar in kaas zou zijn. Op het ogenblik dat kazen bij u binnenrijden over de weegschaal, wegen zij per definitie meer dan wanneer zij enige tijd later naar de koper worden overgebracht. Met andere woorden, men moet in iedere controle van een goederenbeweging rekening houden met de eigenheid van de producten waarvoor de vergelijking wordt gemaakt;
- Indien men de vergelijking echter systematisch en periodiek op vaste tijdstippen maakt (bijvoorbeeld maandelijks), is er wel steeds een duidelijke tendens enerzijds, en kan men rekening houden met “normale” uitvalpercentages of verliesposten anderzijds. Dit soort correctieposten wordt nog belangrijker wanneer men te maken heeft met een productie-omgeving, waarin uitval en eventueel recyclage schering en inslag zijn. Benchmarking binnen de sector kan hier overigens zeer verhelderend zijn;
- Ook de rol van het budget krijgt hier weer een extra dimensie: hoger werd aangetoond dat het budget een “norm” is, een vergelijkingspunt voor het te bereiken doel. Dit is voor de productie en de uitvalpercentages niet anders;
- In de bovenstaande vergelijkingen kunnen de beginvoorraad en de eindvoorraad perfect worden gemeten aan de hand van fysieke controles. De boekingen van de aankopen gebeurt door een onafhankelijke functie, die verantwoordelijk is voor een correcte en volledige registratie van aankopen, waarbij deze functie andere belangen heeft dan de bewakers van de voorraad. Indien men de “verkoop” controleert, gaat men uit van een volledige en correcte administratie van de aankopen. Het spreekt voor zich dat, indien men hier rond twijfels heeft, de hele verbandscontrole zinloos wordt;
- Bijkomende zekerheid omtrent de goede werking van de inkomende zijde van de goederenbeweging, naast de genoemde functiescheiding – die voor een groot deel de garantie moet vormen voor die goede werking – moet worden gezocht in het verband dat kan worden gelegd tussen de uitgaande geldbewegingen enerzijds, en de verhogingen van de voorraad anderzijds (inkomende goederenbeweging). Deze controle kan bijvoorbeeld gebeuren aan de hand van geregistreerde ontvangstbons, automatische opboekingen door het permanent inventarissysteem, crediteringen van leveranciersrekeningen bij voorraadaankopen, het detail van de leveranciersrekeningen met goederenaankopen,...
- Indien de vergelijking in waarden wordt gemaakt, spelen – zoals hoger reeds gesuggereerd – de gerealiseerde marges een belangrijke rol. Het is noodzakelijk in de samenstellingen van deze marges een inzicht te hebben, om te kunnen uitmaken hoe deze zich verhouden ten aanzien van de kostprijzen, die in de voorraad en de aankopen zijn opgenomen. Een veranderende product mix van het ene jaar naar het andere, kan de verantwoording zijn van een andere structuur

in de marges, waardoor in de goederenbeweging met een ander patroon moet worden gewerkt;

- Om een goed gevoel bij de informatie over de marges te bekomen, moet men er zich eerst van vergewissen dat de correcte verkoopprijzen en –kortingen worden toegestaan en geregistreerd. De beoordeling van deze elementen hoort ook bij de beoordeling van de werking van het interne controle systeem (zie hoger). Vervolgens moet men er in slagen bruto winstmarges per artikel(groep) te verzamelen, en desgevallend per afdeling en per periode. De vergelijking met het budget is hier zeer leerzaam;
- ...

De correctheid van deze informatie, die in ideale omstandigheden uit het management informatie systeem (*MIS*) kan komen, moet worden aangetoond aan de hand van detailcontroles van prijzen op aankoopfacturen en verkoopfacturen, rekening houdend met de bijkomende bestanddelen van de kostprijs van de verkochte artikelen, zoals aan de eindproducten toegewezen directe of indirecte kosten. Deze komen immers via de voorraadwijziging ook in de kostprijs van de verkopen terecht, en beïnvloeden op die manier de bruto marge;

Op de specifieke kenmerken van een productie-omgeving in dit kader, wordt teruggekomen in punt 4.5.3.3.

Het volgende voorbeeld leert hoe een goederenbeweging kan worden samengesteld. De uitgangspunten zijn de volgende:

- De beginvoorraad bevat 10 artikelen A, aangekocht tegen 10, en 20 artikelen B, aangekocht tegen 15;
- In de loop van het jaar worden er 25 artikelen A geregistreerd onder de aankopen, tegen een waarde van 12, en 30 artikelen B voor 20 per stuk;
- De normale opslag op artikel A bedraagt 20% (empirisch vastgesteld, en ook zo in het budget opgenomen) – die op artikel B bedraagt volgens dezelfde gecontroleerde normen 25%;
- De eindvoorraad bevat nog 5 artikelen A, en 15 artikelen B;
- Er wordt gewaardeerd tegen FIFO.

De vraag luidt dan als volgt: zonder naar de boekhouding te kijken, hoeveel bedraagt de omzet? Men mag uitgaan van een deugdelijk administratief apparaat (in de ruime zin), zonder fouten in registraties, waarderingen van de voorraad en afgrenzingen van aan- en verkopen. Indien men het vraagstuk ingewikkelder wil maken, kan men met dit soort bijkomende elementen spelen. Het antwoord is: de omzet bedraagt 1.038, bij een aantal van 65 verkopen (65 Verkopen = 30 BV + 55 Aankopen – 20 EV).

Uitwerking:

	BV	Aankoop	EV	Verkoop
A aantal	10	25	5	30
A waarde	10	1	12	
A totaal	100	300	60	288
B aantal	20	30	15	35
B waarde	15	20	20	
B totaal	300	600	300	750
TOTAAL	400	900	360	1.038

De verkoopwaarden werden bepaald aan de hand van 10 verkopen van A met een aanschaffingswaarde van 10 en 20 met een aanschaffingswaarde van 12, beide verhoogd met een opslag van 20%. De opslag van 25% voor artikelen B gebeurde op 20 exemplaren, aangekocht tegen 15, en 15 exemplaren tegen 20. Afhankelijk van hoe het systeem zijn opslag bepaalt (zo nauwkeurig als hierboven, ofwel op basis van een gemiddelde aanschaffingswaarde, zal er uiteraard een andere verkoopprijs ontstaan, en zal de omzet in de boekhouding anders zijn.

Ook hoeveelheidskortingen ... kunnen hun impact hebben, maar deze kunnen verrekend worden in de theoretische berekening van de omzet. De voorwaarden voor een volledige informatie om die berekening te doen (een deugdelijke administratieve onderbouw) werden hoger besproken.

De analyse van de marge (over de afdelingen heen, per artikelgroep, per klant, of eventueel geografisch opgesplitst, ...) kan over de tijd heen ook heel erg leerrijk zijn. De schommelingen van de ene periode naar de andere moeten immers kunnen worden uitgelegd. De verklaring van de schommeling kan een dubbele oorzaak hebben: er kan een *kwantitatief effect* zijn, en er kan een *kwalitatief effect* zijn. Het kwantitatief effect komt voort uit een stijging of een daling van de omzet zelf; het kwalitatief effect spruit voort uit de evolutie van de prijzen – zowel aankoop als verkoop.

Daarom is het altijd verstandig marge-ontwikkelingen zo ver mogelijk uit te rafelen in bijvoorbeeld de volgende detailanalyses:

- Hoe evolueerde de omzet (per artikelgroep, marktsegment, ...);
- Welke prijsevolutie stond daar tegenover in de sfeer van de verkopen;
- Hoe verhielden de aankooprijzen zich (zie ook de evolutie in het voorraadbestand in dit opzicht);
- Welke was de mix van de verkopen tussen de verschillende groepen van artikelen, die op hun beurt een andere evolutie kenden op het vlak van aan- en verkoopprijzen;
- ...

Het volgende voorbeeld geeft in grote lijnen weer hoe een dergelijke oefening kan worden gemaakt:

	Jaar 1	Jaar 2	Vershil	%
Omzet	100	120	<u>20</u>	20
Kostprijs	80	90	<u>10</u>	12,5
Marge	20	30	<u>10</u>	50
%	<u>20</u>	25	5	

De marge is met 50% toegenomen (want gestegen van 20% naar 25%). Met andere woorden, de marge is met 5%-punten toegenomen. Deze ontwikkeling is enerzijds te danken aan een toename van de omzet (met name $20 = 120 - 100$), en anderzijds aan een stijging van de kostprijs van slechts 12,5% (met name van 80 naar 90). Verder onderzoek moet uitwijzen of dit inderdaad ligt aan dalende aankooprijzen. In ieder geval kan de toename van de marge van 20 naar 30 (met 10) worden verklaard vanuit een hoeveelheidseffect dat 4 bedraagt (met name 20 procent – de marge van vorig jaar – op de omzettoename van 20), en een prijseffect van 6 (met name 5%-punten – de margetoename – op de omzet van het nieuwe boekjaar ten bedrage van 120). En deze analyse kan dan, zoals hoger beschreven, verder in detail worden uitgewerkt.

Er zijn uiteraard nog andere repressieve controlemaatregelen mogelijk ter beoordeling van de cyclus van de verkopen, of bepaalde deelaspecten ervan. Het zijn onder meer de volgende, geformuleerd in de vorm van een soort werkprogramma:

- Stel de doorlopende nummering vast van verzendbonnen (of desgevallend het elektronisch equivalent) voor de periode van .. tot ..;
- Selecteer (een vast te leggen aantal) verzendbonnen en sluit ze aan met de betreffende kopie van de verkoopfactuur;
- Stel vast dat er geen abnormaal verschil bestaat tussen de datum van verzending en die van de facturatie zelf;
- Stel de oplopende nummering vast van de verkoopfacturen voor de periode van ... tot ... (de steekproefperiode);
- Selecteer (een vast te leggen aantal) facturen en
 - stel vast dat ze werden opgenomen in het verkoopdagboek;
 - stel de aansluiting vast tussen de hoeveelheden vermeld op de factuur en op de verzendbon of de vrachtbrief;
 - controleer de in rekening gebrachte verkoopprijzen met de geautoriseerde prijslijst;
 - controleer of de kortingen in overeenstemming zijn met de richtlijnen;
 - reken de factuur na, inclusief de BTW;
 - controleer of de facturen juist en in dezelfde boekhoudkundige periode werden geboekt in de subadministratie van de klanten;
 - stel vast of de gefactureerde goederen zijn afgeboekt uit de (permanente) voorraadadministratie;
 - ...

- Stel de doorlopende nummering vast van creditnota's in de periode van ... tot ... (de steekproefperiode);
- Selecteer (aantal) creditnota's en
 - stel vast dat ze juist en in dezelfde boekhoudkundige periode werden geboekt in de subadministratie van de klanten;
 - controleer met geautoriseerde stukken welke de redenen zijn voor de creditnota (b.v. retouren, extra kortingen, ...);
 - vergelijk de aantallen en de prijzen met de oorspronkelijke verkoopfacturen;
 - reken de creditnota's na, inclusief de BTW;
 - stel voor retourzendingen van goederen de opname vast in de (permanente) voorraadadministratie;
 - ...
- Bij contante verkoopverrichtingen:
 - stel de doorlopende nummering vast van de contante verkoopdocumenten voor de periode van ... tot ... (de steekproefperiode);
 - selecteer (een vast te leggen aantal) documenten en controleer de aansluiting met het kasboek en/of het boek van het kasregister;
 - stel de aansluiting vast van de ontvangsten met de verantwoording in het kasboek;
 - ...
- Selecteer vanuit het financieel dagboek (een vast te leggen aantal) ontvangsten en stel vast dat de ontvangst juist en in dezelfde boekhoudkundige periode is geboekt ten gunste van de betreffende debiteur of grootboekrekening;
- Stem (een vast te leggen aantal) van de geselecteerde ontvangsten af met de onderliggende bankdocumenten/rekeninguittreksels;
- Stel de doorlopende nummering vast van de bankrekeninguittreksels voor de periode van ... tot ...;
- Stem van (een vast te leggen aantal) geselecteerde uittreksels de ontvangsten af met het financieel dagboek;
- Beoordeel de reden voor eventuele vertragingen in het boeken van de ontvangsten;
- ...

4.4. Aankopen, schulden en voorraad

4.4.1. De lineaire aanpak van de cyclus

4.4.1.1. De rol van de inkoopafdeling

Er bestaan verschillende soorten “aankopen” in een onderneming. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen

- investeringen;
- de aankoop van bijvoorbeeld onderhoud en andere diensten “op de vloer” (zoals interimkosten);
- de aankoop van grond- en hulpstoffen;
- de aankoop van algemene kosten.

De inkoopafdeling moet de leveranciersmarkt onderzoeken om daarna goederen en diensten te kopen in functie van het goed functioneren van de organisatie, en dit rekening houdende met

- de gewenste hoeveelheden en kwaliteiten;
- een zo gunstig mogelijke prijs;
- de tijdstippen waarop die goederen of diensten in de organisatie nodig zijn.

Het is in dit kader bijzonder belangrijk dat er een opvolging en controle plaatsvindt van de leveranciers. Niet enkel de voorstudie van mogelijke afspraken met de leverancier over een bepaalde bestelling is belangrijk. Ook moet achteraf altijd de vraag worden gesteld of de leveranciers hun verplichtingen hebben kunnen nakomen.

Er moet in iedere organisatie duidelijk worden vastgelegd

- welke soorten goederen of diensten mogen worden ingekocht;
- wie het initiatief tot een inkoopactie mag nemen;
- welke de financiële grenzen zijn waarbinnen verplichtingen door de aankopers kunnen worden aangegaan, en boven welke bedragen het ondernemingshoofd of de voltallige directie of zelfs het Bestuursorgaan bestellingen moeten autoriseren – bij belangrijke engagementen ten aanzien van de vennootschapsmiddelen zal dit zeker moeten gebeuren.

De inkoopafdeling laat zich voor gespecialiseerde aankopen bijstaan door de andere afdelingen – die overigens het inkoopproces steeds zullen initialiseren (bv. de productie-afdeling in het geval van een machine, waarbij specifieke technische eisen worden gesteld, die niet door de leden van de inkoopafdeling worden beheerst).

Om de hoger omschreven functies goed te kunnen uitoefenen, zal de inkoopafdeling een bestand aanleggen van leveranciers, waarin afspraken objectief worden vastgelegd, zodat achteraf even objectief tot evaluatie kan worden overgegaan. Concreet gaat het om volgende (zo actueel mogelijke) informatie:

- naam en adres van de leverancier;
- de te leveren artikelen (of diensten);
- leverings- en betalingscondities;
- de ervaringen opgedaan met de leverancier (klachten i.v.m. laattijdigheid, slordigheid en kwaliteit, dienstverlening bij problemen, ...);

- de financiële betrouwbaarheid (want een lange termijn relatie bouwt men op met kredietwaardige partners)

De *kwaliteit van de inkoopafdeling* zal voor een groot stuk kunnen worden afgemeten tegen de wijze waarop ze informatie inwint over haar leveranciers, en die in rekening brengt bij het uitschrijven en beoordelen van nieuwe offertes.

Volgende fasen zullen in de rest van het inkoopproces worden onderscheiden:

1. Ontvangst van een interne bestelaanvraag en controle op bevoegdheid aanvragen te doen, binnen afgesproken grenzen;
2. Opmaken offerte-aanvraag (en opname in offerteregister);
3. Beoordeling ontvangen offerten en bestelling;
4. Ontvangst (eventueel met retour);
5. Vastlegging inkoopfacturen – controle en goedkeuring facturen;
6. Voorbereiding betaling en betaling zelf – bijwerking leveranciersadministratie.

4.4.1.2. *Ontvangst van een interne bestelaanvraag*

Het inkoopproces start in alle gevallen met een BEHOEFTE die bij iemand in de organisatie ontstaat. Het vaststellen van een behoefte moet op een objectieve wijze gebeuren. Dit betekent dat men aan de inkoopafdeling de kans moet geven een normale cyclus te doorlopen (in verschillende hieronder te beschrijven stappen), zonder dat de interne goederen- of geldstroom in het gedrang komt. Indien die normale cyclus onmogelijk wordt, is dit slecht voor de efficiënte inzet van de vennootschapsmiddelen enerzijds, en verkleint de kans verkleinen op een gegarandeerde klantentevredenheid anderzijds. Met andere woorden, een behoefte moet tijdig ontstaan, maar mag van de andere kant ook niet te vroeg ontstaan, want dan dreigen optimale verhoudingen binnen de bezittingen en de noodwendigheden te worden scheefgetrokken. Ook in deze cyclus is het dus organisatie troef.

Het zou niet goed zijn dat iedere behoefte die een individu in een onderneming kan voelen, steeds zou worden voldaan en onmiddellijk zou worden omgezet in een aankoop. Stel dat men in het atelier van een fabriek heeft vernomen dat er een nieuwe boormachine op de markt is gekomen, die krachtiger en preciezer is, en dat één van de arbeiders naar de boekhouding stapt, en daar 1.000 EUR gaat vragen om die boor te gaan kopen. Of nog erger, die boor gaat kopen, en achteraf de factuur bij de boekhouding laat toekomen. Is dit een voorbeeld van doelmatige organisatie? Neen, hier worden vanuit interne controle oogpunt verschillende regels tegelijkertijd overtreden. De belangrijkste in dit kader is, dat niemand zich de vraag heeft gesteld of die boor wel echt nodig was.

Vandaar dat in een organisatie een selectie moet worden gemaakt – en duidelijk aan iedereen moet worden gecommuniceerd – van wie op welke wijze een aanvraag tot

aankoop kan initialiseren. Er zal met andere woorden een schriftelijke instructie moeten worden gegeven aan de inkoopafdeling, op basis waarvan deze in de markt haar werk als inkoper kan doen. Deze instructie wordt “bestellingsaanvraag” of “aankoopaanvraagformulier” genoemd.

Indien het om *voorraadelementen* gaat, moet voor het identificeren van een behoefte rekening worden gehouden met volgende elementen:

- het huidige voorraadniveau;
- de goederen onderweg;
- de tijd die noodzakelijk is om nieuwe goederen te verwerven (de zogenaamde *leadtime*);
- een marge die foutieve inschattingen helpt dekken.

Volgens verschillende modellen kan men systemen opzetten die rekening houden met de specifieke behoeften van bepaalde afdelingen of grotere gehelen. In het kader van deze studie wordt er niet verder ingegaan op deze modellen. Er kan bijvoorbeeld wel verwezen worden naar het systeem van het “optimaal bestelniveau” of dat van de “materiaal behoefte planning”. De lezer kan hierover bijkomende informatie vinden in de gespecialiseerde vakliteratuur.

Indien er met een geautomatiseerd systeem wordt gewerkt dat goed functioneert (empirisch vastgesteld), en indien men er op basis van regelmatige steekproeven ook zeker van is dat de uitgangspunten die dit systeem voeden correct blijven, kan men er zich op verlaten, en kan een deel formalisme rond de initialisering van een behoefte worden overgeslagen. In vele gevallen is dit niet het geval, en gaat de zorg voor een eenvormig beleid verder.

De aanvraag tot bestelling moet dan goedgekeurd zijn door het hoofd van de afdeling dat de bestelling wil plaatsen. Indien het gaat om een inkoop met een vermoedelijke waarde boven een bepaald bedrag (bijvoorbeeld voor investeringen), kan men als algemene regel vaststellen dat het ondernemingshoofd moet meeteekenen. Dit is een kwestie van bewaking van de investeringsbudgetten. Opgelet, het gaat in deze fase enkel nog maar om een interne bestellingsaanvraag, en nog niet tot het binden van de vennootschap ten aanzien van derden.

Een aanvraagformulier dat niet komt van één van de “geautoriseerden”, mag door de inkoopafdeling niet worden behandeld. Bij elektronische vergrendeling is deze autorisatie automatisch verzekerd. De aanvrager zal er in eerste instantie zelf over waken dat de te realiseren kosten werden gebudgetteerd enerzijds, of dat de te genereren kosten vermoedelijk het hem toegewezen maximumbedrag niet zullen overschrijden. Wie deze regels van in den beginne niet respecteert, kan hiermee in de fase van de controle mee worden geconfronteerd: de inkoopafdeling moet de opvolging van deze voorwaarden controleren.

4.4.1.3. Opmaken offerte-aanvraag (en opname in offerteregister)

Indien de aanvraag tot bestelling de juiste weg heeft afgelegd, kan de inkoopdienst beginnen *offertes* aan te vragen. Enkel de algemene directie kan in uitzonderlijke omstandigheden op deze regel een uitzondering creëren. Maar dan moet er door die algemene directie schriftelijk worden vastgelegd waarom hiertoe werd beslist – dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de notulen van de periodieke vergadering van die directie. Ze zal immers voor dit soort handelingen misschien afzonderlijk verantwoording moeten afleggen aan het bestuursorgaan. Zo kan het commercieel verantwoord zijn een bepaalde leverancier onmiddellijk aan te wijzen, hoewel misschien uit een vergelijkende studie zou gebleken zijn dat anderen voordeliger zouden zijn geweest. Maar, zoals gezegd, dan moeten de redenen tot die beslissing worden gemotiveerd.

De inkoopafdeling wordt verondersteld voor iedere inkoop ten minste een vooraf vastgelegd aantal (bijvoorbeeld twee) offertes in te halen – voor zogenaamde jaarcontracten zijn er dat bij voorkeur meer – , waarbij zowel prijs als kwaliteit aan de basis van de beslissing liggen.

Het is de inkoopdienst zelf die – weliswaar in samenspraak met de aanvrager – deze beslissing neemt, doch zij kan er wel op worden afgemeten. Daartoe dient het bestand met aangevraagde offertes gedurende een bepaalde tijd te worden bewaard, zodat er een historiek ontstaat met potentiële leveranciers, die permanent kunnen worden geëvalueerd enerzijds, en zodat de prestatie van de aankoopafdeling ook beter kan worden gemeten anderzijds.

Voor de leveranciers geldt volgende redenering: een goedkopere leverancier waarmee men in zee gaat, doch die achteraf gezien ondermaatse kwaliteit levert, of de afgesproken termijnen niet nakomt, moet geregistreerd staan als een minder aangewezen partner, zodat hiermee in de toekomst rekening kan worden gehouden.

De beoordeling van de inkoopafdeling wordt veel makkelijker – want objectiever als gevolg van een meetinstrument – omdat de afweging tussen prijs en kwaliteit (inclusief de afspraken omtrent levertermijnen, nazorg, facturatie, betaling ...) op basis van objectieve criteria in principe tot een evidente keuze moet doen leiden, die dan ook steeds verantwoord moet kunnen worden.

Het aanvragen van meerdere offertes heeft nog een bijkomende reden: stel dat de eerste keuze door omstandigheden niet de goede bleek te zijn, en dat de gekozen leverancier zijn beloften niet kan houden – dan moet men kunnen terugvallen op een alternatief. Gegevens over de leveranciers worden in het hoger beschreven register van leveranciers bewaard.

Een voorbeeld van taakstelling voor de inkoopafdeling op het vlak van de offertes zou kunnen zijn dat voor de volgende soorten aankopen verplicht aan ten minste twee leveranciers offertes worden gevraagd:

- alle investeringen;
- aankopen grond- en hulpstoffen met een vermoedelijke bestelwaarde boven 5.000 EUR, tenzij lange termijncontracten zouden zijn afgesloten;
- diensten bij leveranciers waarmee geen speciale band is opgebouwd (aan de directie om dit te beoordelen) – voor diensten van leveranciers die door de Raad van Bestuur of de directie worden gevraagd, kan het voortraject eenvoudiger zijn.

Indien het om zeer belangrijke offertes gaat (waarbij er bijvoorbeeld zeer grote investeringsprojecten worden uitgeschreven), zou men kunnen overwegen om de offertes ongeopend te laten tot de inschrijvingstermijn verstreken is. Dit heeft het grote voordeel dat er absoluut geen informatie kan worden doorgespeeld naar leveranciers die hun offerte nog niet hebben ingediend. In openbare aanbestedingen, en ook voor grote bouwprojecten, wordt dit systeem vaak gehanteerd.

4.4.1.4. Beoordeling ontvangen offertes en bestelling

Op het ogenblik dat de offerte-ronde de keuze van de leverancier heeft bepaald, wordt een ondubbelzinnige voorgenummerde bestelling op officiële hoofding opge maakt. Die wordt door het hoofd van de aankoopafdeling getekend, en boven een nader vast te stellen bedrag ook door het ondernemingshoofd (volgens de intern afgesproken bevoegdheidsafbakening, waarover hoger reeds sprake).

Een bestelformulier (fysiek of elektronisch), moet minstens volgende gegevens bevatten:

- een voorgedrukt volgnummer (zie hoger);
- de datum van de bestelling;
- de coördinaten van de leverancier;
- het artikelnummer (bij die leverancier) en de omschrijving;
- de hoeveelheid (inclusief de aantallen per verpakking);
- de overeengekomen prijs (die ook op de offerte stond, of later via een andere manier werd bevestigd indien hij nog werd aangepast);
- kortingen bij contante betaling (financiële) of na het bereiken van hoeveelheden (commerciële);
- de verzendingsafspraken (wie betaalt die?);
- de afgesproken plaats en termijnen van levering;
- de handtekening van de volmachtdrager die de besteller kan vertegenwoordigen.

Men moet er zich bewust van zijn dat dit ogenblik één van de meest cruciale is in de hele opbouw van de administratieve organisatie en interne controle: er wordt een beslissing genomen over de aanwending van vennootschapsmiddelen. Een correcte vastlegging van deze beslissing, en een correcte communicatie van deze beslissing naar de afdelingen die er de gevolgen van moeten dragen, zijn zeer belangrijk.

Het kan in hoogdringende gevallen gebeuren dat het voorgestelde schema wordt doorkruist door onvoorziene omstandigheden. In dat geval moet de opgezette procedure achteraf worden bijgestuurd, om er voor te zorgen dat zelfs in dat geval een interne bestelbon wordt gegenereerd. Ook deze moet echter de normale goedkeuringsprocedure volgen, opdat het altijd een uitzonderlijke procedure zou blijven. Het gebeurt al te vaak dat er post factum inderdaad interne bestelbonnen worden opgemaakt, doch zonder de noodzakelijke goedkeuringen (schriftelijk of in de computer) door afdelingshoofden of projectverantwoordelijken – op deze manier wordt de fundamentele eis van de functiescheiding en de autorisatie van beslissingen over de aankopen in een onderneming met voeten getreden. De poort voor misbruik wordt op deze manier opgezet.

Het moet namelijk de bedoeling zijn dat geen enkele binnekomende factuur nog kan worden goedgekeurd zonder dat daar een gelegitimeerde bestelling tegenover staat. Sommigen zullen van mening zijn dat dit systeem te rigide is, maar het is de enige manier om misbruik en slordigheid te weren. En een “gelegitimeerde bestelling” is er dan één die is goedgekeurd door iemand die daar volgens de interne afspraken (functieverdeling en competetiematrix – wie mag wat?) de toestemming of autorisatie toe heeft.

Dit systeem heeft bovendien het niet te onderschatten bijkomend voordeel dat niet alleen voor goederen, doch ook voor diensten en algemene aankopen geweten is welke facturen nog komen. Dit is zeer belangrijk bij tussentijdse – of eindejaarsafsluitingen, wanneer de administratie een inschatting moet maken van de nog te ontvangen facturen of toe te rekenen (algemene) kosten. Het is duidelijk dat een bestelling op zich niet volstaat om een kost te boeken. Maar een “openstaande bestelling” is bij de beoordeling van de volledigheid van de schulden zeker een aandachtspunt, en veronderstelt verder onderzoek naar de prestatie of de levering van de leverancier en de periode waarin die hebben plaatsgevonden.

Ook in het kader van de inschatting van mogelijk valutarisico's die men op termijn zou kunnen lopen, en ten behoeve van het algemeen financieringsplan voor de toekomst, moeten alle bestellingen volledig worden geregistreerd. Dit soort belangrijke informatie moet in de management rapportering opgenomen worden. Zo kan op gepaste wijze worden geanticipeerd op bijvoorbeeld betalingen in vreemde munten (en kunnen indekkingsinstrumenten worden gebruikt), en kan met de banken vooraf overleg worden gepleegd indien de financieringsstructuur bijsturing behoeft als gevolg van bijzondere omstandigheden. Indien men aantoonbaar dit soort situaties te kunnen voorspellen, geeft dit een zeer professionele indruk, en zal de bank eerder

geneigd zijn mee te werken dan in een situatie waarin men zeer dringend extra geld nodig heeft.

Een ander voorbeeld van het belang van een goede administratie van de bestellingen, is dat van de bepaling van de economische voorraad. Men moet immers voor de bepaling van die economische voorraad rekening houden met de goederen die onderweg zijn.

Bovendien, bijzonder in het geval van goederenbestellingen, is een ondubbelzinnige vastlegging van de goedgekeurde bestelling al in een vroegere fase van het administratieve proces van wezenlijk belang. De magazijnier moet immers de autorisatie hebben om goederen te mogen ontvangen. Het moet dan de bedoeling zijn dat enkel goederen worden “gereceptioneerd” als ze in het systeem staan opgenomen als zijnde besteld. De magazijnier kan enkel “correcte” recepties uitvoeren, indien er in het voortraject – op het niveau van de bestellingen – geen fouten werden gemaakt.

Een goede communicatie tussen de aankoopdienst en het magazijn is onontbeerlijk. De inkoopafdeling moet bij de leverancier herinneren aan de levertermijnen wanneer die overschreden zijn, en in het geval er met afroep wordt gewerkt, moet op ieder ogenblik kunnen worden vastgesteld welk deel van welk oorspronkelijk order wanneer werd ontvangen, en welk deel er nog niet is. Het is belangrijk dat de inkoopafdeling op regelmatige wijze op dit soort zeer relevante details wordt beoordeeld. Immers enkel indien dit soort afspraken worden opgevolgd, kan het verdere proces van geld- en goederenbeweging (desgevallend inclusief de productie) gesmeerd lopen.

Ook moet het ook mogelijk zijn aan te geven dat er afwijkingen zijn tussen de bestelling en de ontvangst. Dat is voor de volgende fase, de beoordeling van de factuur van de leverancier, van wezenlijk belang.

Vervolgens moet de mogelijkheid worden voorzien in het systeem om aan te geven met welke ontvangsten een kwaliteitsprobleem bestaat. Zo kan, op het ogenblik dat een leveranciersfactuur wordt ontvangen, onmiddellijk een blokkering op de mogelijkheid tot betaling worden voorzien, en kan desgevallend een “te ontvangen creditnota” in de boekhouding worden opgenomen.

Tot slot moet de nodige flexibiliteit worden ingebouwd om, indien nodig, een reeds doorgegeven bestelling tijdig te kunnen annuleren, wijzigen of uitstellen. Men kan immers het productieproces niet altijd volledig inschatten, en onverwachte wendingen zijn altijd mogelijk. Dit kan zijn oorzaak vinden in vertragingen in het lopende proces, wijzigingen die de klant aan zijn eerdere vraag wil doorvoeren, of mogelijke wijzigende marktomstandigheden. De aankoopfunctie moet op al deze soorten wijzigende omstandigheden kunnen inspelen, en rekening houden met een zo uitgebalanceerd mogelijk voorraadniveau. In dit kader kunnen zogenaamde *raamakkoorden* zeer nuttig zijn. Men spreekt met de leverancier in een dergelijk contract af dat

bepaalde producten voor bepaalde minimale hoeveelheden tegen een vastgestelde prijs zullen worden afgenomen. Een variant op dit systeem is dat van de *voorraden in consignatie*.

Hoger werd gesproken over een “*ondubbelzinnige vastlegging*” van de bestelling, en dat die gebeurt aan de hand van een onvervangbaar bestelnummer. Dit ordernummer (nummer van het bestelformulier) is het eerste herkenningspunt voor een hele reeks volgende stappen. Het moet dan ook mogelijk zijn aan dit nummer in volgende fasen te koppelen:

- de fysische controle van de ontvangst (in het magazijn) als het om goederen gaat, en de bijwerking van het voorraadniveau;
- de follow-up van de bestelling door betrokken afdeling die de bestelaanvraag heeft ingediend;
- de controle van de factuur door de afdeling administratie.

Dit nummer moet op alle latere documenten terugkomen die in verband kunnen worden gebracht met de bestelling, en de leverancier moet worden gevraagd dit ook steeds te melden in zijn communicatie. Ook de link naar de voorafgaande offerte moet kunnen worden gelegd, en het bestelformulier moet het respectieve offertenummer vermelden.

In uitzonderlijke omstandigheden kan een bestelling telefonisch worden geplaatst. Indien dit het geval is, moet toch nog een vastlegging van deze bestelling plaatsvinden om precies de noodzakelijke controles tijdens de volgende stappen van het administratieve proces mogelijk te maken. Er moet dan worden aangegeven dat het gaat om een soort intern opgestelde bestelling (zie hoger), met verwijzing naar een telefoongesprek op een bepaalde datum. Om misverstanden te vermijden moet dit document post factum naar de leverancier worden doorgestuurd (per fax of per brief) met de handtekeningen waarnaar hierboven werd verwezen.

Ook in het geval er goederen bij een leverancier worden opgehaald, verdient het aanbeveling een bestelformulier mee te geven aan de chauffeur, eventueel met de vermelding “wordt opgehaald”.

4.4.1.5. *Ontvangst (eventueel met retour)*

Ontvangst

Het begrip “ontvangst” dient ruim te worden geïnterpreteerd. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen de diverse types van aankopen. Investerings en voorraadelementen geven letterlijk aanleiding tot een ontvangst. Diensten worden door de leveranciers uitgevoerd.

De inkoopafdeling moet (in samenspraak met de afdelingen die vaak direct contact hebben met de leverancier) instaan voor de opvolging van

- de tijdige ontvangst van de bestelde goederen of diensten;
- de ontvangst van de juiste goederen en diensten in de gewenste kwaliteiten en de juiste aantallen.

Op deze basis wordt de toekomstige samenwerking met leveranciers beoordeeld. De inkoopafdeling moet hiervoor in nauw contact staan met de andere afdelingen: een deel van het werk zal gebeuren aan de hand van de ontvangstmeldingen die in het magazijn werden geregistreerd, of van de signalen die andere afdelingen doorgeven over (al dan niet reeds) ontvangen diensten (bijvoorbeeld de afdeling “productie” in verband met de interimarbeiders ...).

De beoordeling van de “ontvangst” kan door de “ontvangende” partijen gebeuren aan de hand van de bestelling, die moet worden geconsulteerd. Het is met name de overeenkomst van de aantallen en de kwaliteit die moet worden beoordeeld, en worden gecommuniceerd naar de inkoopafdeling. Met deze informatie kan de inkoopafdeling desgevallend stappen nemen naar de leverancier (zie verder), en weet de administratie (in een afrondende fase) of kan overgegaan worden tot goedkeuring van de factuur die de leverancier heeft gestuurd of zal sturen. Het is van uiterst groot belang deze beide elementen expliciet door de ontvanger van goederen of diensten te laten beoordelen. Zichtbare kwaliteitsproblemen moeten in het eerste stadium van de ontvangst worden gemeld, zo niet is elk verhaal op de leverancier achteraf verloren.

De instructie voor de “ontvangers” van leveranciersgoederen moet zijn dat er geen ontvangsten mogen worden gedaan waartegenover geen bestellingen staan. Een leverancier die zich met goederen aanbiedt, moet m.a.w. eerst naar een bestelling kunnen verwijzen eer hem de toelating wordt verstrekt zijn vrachtwagen te lossen.

Retouren

Indien er afwijkingen ontstaan op het niveau van kwaliteit of hoeveelheden, is het aan de inkoopafdeling om op basis van de door de ontvanger gedane vaststellingen met de leverancier in contact te treden. Ofwel is er te weinig geleverd, en moet voor het saldo worden gezorgd, ofwel is er te veel geleverd, en moet een deel desgevallend worden teruggestuurd. Dit kan ook het geval zijn indien de levering de foute artikelen bevat of de kwaliteitsnormen niet werden gerespecteerd.

Indien goederen moeten worden teruggezonden, moet in de inkoopafdeling een voorgenummerde retourbon worden gecreëerd, die aan de leverancier wordt overgemaakt. Ofwel wordt om vervanging gevraagd, ofwel om een creditnota. Er zal immers in vele gevallen al een factuur zijn opgemaakt (en verstuurd) door de leve-

rancier. Het is een beschikkende taak om goederen te laten terugsturen. De afdeling expeditie (vanuit het magazijn) kan enkel goederen laten vertrekken op basis van een beslissing van de aankoopdienst.

Men kan deze procedure een beetje vergelijken met wat werd verteld over de retouren aan de verkoopzijde. Dààr zullen er geen goederen in ontvangst worden genomen zonder voorafgaand akkoord van de verkoopafdeling, die hiervoor verantwoordelijk is (zie paragraaf 4.3.1.9.).

De ondubbelzinnige retouropdracht gaat vanwege de aankoopafdeling naar de afdeling expeditie en naar de administratie, zodat de verzending kan plaatsvinden enerzijds, en op de administratie de controle van de creditnota kan plaatsvinden. Het is in ieder geval zo dat de administratie een factuur zal hebben geregistreerd (want later zal er op worden geïnsisteerd dat alle facturen dienen te worden geregistreerd) die nog niet werd goedgekeurd. De definitieve boeking van deze factuur zal gebeuren na controle van ontvangst, factuur, retourbon en ontvangen creditnota.

Documentatie

Om één en ander gestructureerd te laten verlopen, moet er een officieel ontvangst-document worden opgemaakt, of moet een ontvangst effectief in het systeem worden geregistreerd. De interne documentatie voor “ontvangen diensten” is minder groot – de voltooiing daarvan kan aan de hand van de door de leverancier voorgelegde stukken worden aangetoond, die wél door een bevoegde verantwoordelijk in de “ontvangende” onderneming moeten zijn getekend voor “akkoord met de uitvoering”.

Samenvatting

Samengevat kan dus worden gesteld dat bij de ontvangst van goederen intern duidelijke afspraken moeten worden vastgelegd voor de volgende vraagstukken:

- Waar kunnen door wie ontvangsten gebeuren, en hoe worden die geregistreerd (op de documenten en in de computer)?;
- Wat moet er precies gebeuren indien er goederen moeten worden teruggestuurd: welke documenten moeten dan worden opgemaakt, welke informatie moet er in het systeem worden ingevoerd, en wie moet hiervan op de hoogte worden gebracht?;
- Welke fundamentele controles moeten er hebben plaatsgevonden om een ontvangst te mogen uitvoeren, en op welke wijze wordt voor ontvangst getekend (moeten er detailtellingen hebben plaatsgevonden op artikelniveau, of volstaat het tellen van de colli's)? Het is overigens interessant hier melding te maken van het tegenstrijdig belang dat de leverancier en de magazijnier hier hebben: de

magazijnier mag niet meer ontvangen dan er is besteld, en hij moet alle goederen kunnen terugvinden die werden gefactureerd, terwijl de leverancier theoretisch zo veel mogelijk wil factureren en zo weinig mogelijk leveren;

- Hoe moet monstermateriaal worden verwerkt?
- ...

Het is aan te raden met volgende aanbevelingen rekening te houden:

- Laat de facturen steeds op de crediteurenadministratie aankomen via de post – op die manier is een veel meer doorgedreven functiescheiding mogelijk: de magazijnier krijgt, indien de facturatie via hem loopt, theoretisch de mogelijkheid een aantal documenten op elkaar af te stemmen. Hij heeft immers zeker ook het ontvangstdocument (of de levernota van de leverancier) in zijn bezit;
- Ontvangstmeldingen mogen geen vertraging oplopen – niet in het systeem opgenomen ontvangsten kunnen immers voor de magazijnier altijd worden aangewend om stockverschillen (voorraadtekorten) te verdoezelen.

4.4.1.6. Vastlegging inkoopfacturen – controle en goedkeuring facturen

Nadat de betrokken afdelingen hebben kunnen vaststellen dat de aantallen en de kwaliteit van de ontvangsten overeenkomen met de bestellingen, moet de aankoopfactuur die met deze ontvangsten correspondeert, nog worden goedgekeurd.

Er moet met nadruk op worden gewezen dat de post centraal dient te worden geopend. Dat betekent dat alle inkomende facturen die aan de vennootschap zijn gericht, onmiddellijk en zonder uitzondering dienen te worden geregistreerd (desgevallend op een balansrekening “goed te keuren facturen”), en wel door één en dezelfde persoon. Bij deze registratie (die niet overeenkomt met “boekings in de kosten” – laat dit duidelijk zijn) wordt onmiddellijk een ondubbelzinnig nummer aan de factuur toegekend.

De originele aankoopfacturen worden voor andere dan in het systeem opgenomen goederenbestellingen naar de diverse afdelingen verspreid, samen met een lijstje met nummers van facturen die aan een andere afdeling werden overhandigd (om het spoor te bewaren). De ontvangst van facturen wordt door de ontvanger afgetekend, met het engagement dat de controle ervan binnen een redelijke termijn (bijvoorbeeld een week) zal hebben plaatsgevonden.

Het hoeft geen betoog dat op die manier heel wat misverstanden met leveranciers kunnen worden vermeden. Het gaat zelfs verder: door alle facturen te boeken verplicht men zichzelf onmiddellijk met leveranciers in onderhandeling te gaan bij meningsverschillen: binnen bijvoorbeeld veertien dagen moet aangetekend worden

gereageerd bij alle leveranciers waarmee een meningsverschil ontstaat op basis van factuur controle; indien de “afdelingscontrole” binnen de week is gebeurd, moet de “administratieve controle” binnen de week erna hebben plaatsgevonden, zodat alle onenigheden via aangetekend schrijven, mee getekend door bijvoorbeeld het ondernemingshoofd, binnen 14 dagen na ontvangst van de factuur, bij de leverancier zijn. Dit is een zeer strenge procedure, en het is perfect denkbaar dat ze voor bepaalde leveranciers wordt versoepeld tot mondelinge (telefonische) communicatie. Alles hangt af van de mate waarin die leveranciers in het verleden blij hebben gegeven van “het nakomen van hun beloften”. Maar zelfs indien dit in het verleden altijd het geval was, is het goed een schriftelijk spoor te voorzien van meningsverschillen.

Een zeer belangrijke procedure, het weze daarom herhaald, is dat bij het openen van de dagelijkse post ALLE FACTUREN onmiddellijk van een uniek nummer worden voorzien, geregistreerd, en pas dan ter goedkeuring aan de verantwoordelijke diensten voorgelegd – mits tegentekening voor ontvangst. De organisaties waar facturen weken of maanden in één of andere lade blijven liggen zonder dat de administratie er erg in had, zijn talrijker dan men soms wel denkt. Dit zet vaak de relatie met de leverancier op het spel, en bovendien kan de financiële verslaggeving hier heel erg onder lijden. En een performante financiële rapportering is nu precies – zoals hoger uiteengezet – één van de primaire doelstellingen van een degelijk systeem van interne controle.

Goederen

Als het om een goederenfactuur gaat, kan ze perfect tegenover de ontvangst worden afgezet (qua hoeveelheden) – zie systeem – , en worden vergeleken met de afgesproken prijzen op de bestelling. Aangezien het hier om een controlefunctie gaat, is het aangewezen deze te laten uitvoeren door de administratie, en dan uiteraard bij voorkeur door iemand die geen registraties verricht. Dit zou de perfecte invulling van het principe van functiescheiding zijn.

Jammer genoeg is deze theoretische scheiding van functies soms niet haalbaar, en wordt de controle van facturen toevertrouwd aan medewerkers die deze facturen daarna zelf moeten registreren. Aangezien ook de afdeling financiën en administratie de middelen efficiënt moet inzetten, doch tevens voor maximale zekerheid moet instaan met betrekking tot de controlerende functie binnen het administratief proces, zal zij van de medewerkers een handtekening vragen (of een paraf) als teken dat de gevraagde repressieve controles werden uitgevoerd. Indien het geautomatiseerd systeem dit toelaat, zal het systeem vragen aan de respectieve medewerkers te willen aangeven dat zij de noodzakelijke controles effectief hebben uitgevoerd. Via steekproeven achteraf moet dan worden nagekeken of deze procedure steeds werd gevolgd, en of de controles ze dan ook nog correct werd uitgevoerd. In deze laatste fase van de interne controle begeeft men zich op het domein van de interne auditafdeling, zo die er zou zijn.

Voor de controle van de prijzen zijn er verschillende mogelijkheden: ofwel zijn deze in het systeem opgenomen op het ogenblik van de bestelling, en dan kan er via referenties aan het systeem zelf worden gevraagd om de noodzakelijke controles uit te voeren, en bijvoorbeeld enkele maar facturen tegen te houden indien er een afwijking is met de geregistreerde bestelprijzen. Wat er ook vaak gebeurt, is dat men het systeem de “vrijheid” laat een kleine afwijking ook nog als acceptabel te beschouwen – een afwijking van bijvoorbeeld 3%. Dit gebeurt vaak in omgevingen waarin de massa aan inkomende facturen quasi niet te overzien is. De kans op fouten wordt theoretisch duidelijk groter met dit systeem, en de voorwaarden van goedkeuring door de computer moeten dan ook heel erg worden beperkt. Op bedrag alleen mag zo een goedkeuring niet gebeuren, want een ontvangst van 10 keer 10 geeft een zelfde waarde als die van 5 keer 20.

Ofwel kan een systematische toetsing van de prijzen gebeuren ten aanzien van de prijslijsten van leveranciers, die vast (voor een bepaalde periode) in het systeem zijn opgenomen. En in niet geautomatiseerde omgevingen moet effectief de “manuele” controle worden uitgevoerd via de vergelijking tussen de prijzen op de facturen en op de bestelbons. In deze omstandigheden zal een manuele aanduiding dat de controle van de prijzen werd uitgevoerd, absoluut noodzakelijk zijn. Hetzelfde geldt uiteraard ook voor de controle van de hoeveelheden, indien de manueel dient te gebeuren.

Tot slot weze vermeld dat de controle van de aankooprijzen niet enkel gebeurt in het kader van de goedkeuringsprocedure van de aankoopfacturen, doch ook in het kader van de waardering van de voorraad.

Het is op dit ogenblik in de aankoopcyclus (bij de goedkeuringsprocedure) dat overigens het verschil in soorten aankoop heel duidelijk naar voren komt. Want zoals in de inleiding al medegedeeld, zijn er nog andere. Deze worden in de volgende paragrafen besproken.

Investerings

Indien het om investerings gaat, is het aan de opdrachtgever binnen de onderneming (de aanvrager) om te beoordelen of de uitvoering is gebeurd conform de afspraken, en moet de administratie nagaan of de contractuele afspraken in verband met prijzen werden gerespecteerd (zie de bestelbon of de interne bestelbon indien met de leverancier onmiddellijk een contract werd afgesloten). Pas als beide handtekeningen (kwaliteit en prijs) “voor goedkeuring” op de factuur staan, kan deze worden beschouwd als goedgekeurd, en komt ze in aanmerking voor betaling.

Diensten “op de vloer”

Wanneer het bijvoorbeeld gaat om onderhoud dat door derden wordt uitgevoerd, of om interimkrachten of andere verstrekkers van diensten in de fabriek, moet met extra aandacht worden gekeken naar de controle van de informatiestromen. Veelal werken deze leveranciers immers “in regie”. Er moet zorgvuldig op worden toegekeken dat er een correcte urenregistratie plaatsvindt, dat die na controle wordt goedgekeurd, zodat de “kwantiteiten” die later op de factuur vermeld staan, kunnen worden afgemeten tegen deze afgetekende uurstaten. De tarieven die worden gefactureerd, moeten overeenstemmen met de (interne) bestelling. Beide controles moeten in dit geval plaatsvinden op de administratie, aangezien de basishoeveelheidscontrole op de vloer al heeft plaatsgevonden (bij het goedkeuren van de uurstaten die de derden eerder hadden voorgelegd). Dit soort facturen kan met andere woorden op de afdeling “administratie en financiën” blijven.

Algemene kosten

De laatste soort kosten zijn de algemene kosten. Deze worden in regel steeds door de directie of de administratie zelf gegenereerd. Hoger werd gemeld dat deze van in den beginne een afwijkend patroon volgen, m.a.w. reeds van bij het ontstaan van de behoefte. Het kan dan ook een goed idee zijn om dit soort kosten allemaal via de algemene directie te laten lopen, zonder dat hiervoor extra interne bestellingen moeten worden gemaakt. Hiervoor kan een aparte procedure worden uitgewerkt, om te bepalen hoe ver de bevoegdheden van andere medewerkers kunnen gaan. Die bevoegdheden betreffen dan meestal tegelijkertijd de vertegenwoordiging naar buiten, aangezien algemene kosten vaak gepaard gaan met contracten die met derden moeten worden getekend. Op de afdeling financiën is er een kopie van die afspraken ter beschikking om de controle van de facturen uit te voeren (bijvoorbeeld wanneer het gaat om contracten van lease-auto's), ofwel gaan deze facturen rechtstreeks naar de directie voor volledige goedkeuring (bijvoorbeeld wanneer een “head hunter” moet worden betaald in het kader van een bijzondere “search opdracht”).

Transport

Heel bijzondere aandacht verdienen de transporttransacties. Die vormen in vele ondernemingen een onzekere factor. Een slordige organisatie van de uitleveringen en een onzorgvuldig plannen van de verschillende routes kan voor een hoge graad van inefficiency zorgen op het vlak van de transporten. Bovendien komt dit soort onvolkomenheden de klantentevredenheid niet ten goede. En leveranciers krijgen dit in de gaten, en zouden van het gebrek aan organisatie kunnen profiteren om ook van hun kant minder zorgvuldig met de facturatie om te gaan. Dit gebeurt vaker dan men denkt.

Er moet aan de inkoopzijde voor worden gezorgd dat enkel transporten die effectief werden uitgevoerd, ook door de leverancier worden gefactureerd, en tegen de afgesproken tarieven.

De oplossing is eigenlijk voor de hand liggend: er komen in het systeem transportbestellingen, waarvoor de tarieven kunnen verwijzen naar de contractuele afspraken die vaak voor bepaalde periodes worden gemaakt. En transporten zonder bestelling kunnen geen aanleiding geven tot het betalen van een factuur. Indien de leverancier met andere woorden geen goedgekeurde bestelling kan voorleggen, wordt er niets betaald.

Men moet er dus voor waken dat transportbestellingen worden opgenomen vòòr het transport wordt uitgevoerd. Slechts in uitzonderlijke gevallen kan er achteraf een interne regularisatie plaatsvinden – en die kan dan samen met alle andere correcties worden beoordeeld. Een opeenvolging van “reparaties na datum” wijst vaak op een structureel probleem dat een structurele oplossing vergt (herorganisatie van de wijze waarop goederen worden verzonden).

Transportfacturen kunnen perfect helemaal worden goedgekeurd door de administratie. De tarieven zitten opgenomen in het systeem (door de aankoopafdeling ingevoerd), en de hoeveelheden kunnen ordergebonden uit het logistieke proces worden afgelezen. Bij het verlaten van de fabriek zal immers aan het systeem moeten worden duidelijk gemaakt hoeveel goederen met welk order zijn vertrokken. Dit voor de bijwerking van de theoretische voorraad, de facturatie (die zo vlug mogelijk moet plaatsvinden), en de transportopvolging ten aanzien van de facturatie door de leveranciers. Desgevallend kunnen de bestelbonnen (zeker bij twijfel of discussie met de leverancier) in detail worden geraadpleegd. Eveneens moet er in dit kader aandacht besteed worden aan de vrachtbrieven of bewijzen van uitvoer die de leverancier in getekende vorm moet kunnen voorleggen, wil hij zijn facturen betaald zien. De mogelijkheid tot facturatie enerzijds, en de vrijstelling van fiscale verplichtingen anderzijds, hangt immers in vele gevallen af van de handelingen die de transporteur met de goederen heeft verricht (heeft de klant ze gekregen, werden ze effectief uitgevoerd buiten de Europese Unie, ...).

Samenvatting

De administratie heeft nu voor de verschillende bestellingen de volgende informatie ter beschikking:

- bestelinformatie (uit de inkoopafdeling);
- een heleboel ontvangstinformatie (van de “ontvangende” afdeling), waarbij voor andere dan goederenontvangsten een handtekening op de binnengekomen factuur moet worden geplaatst voor ontvangst conform afgesproken aantallen en kwaliteitsnormen;

- desgevallend retourbonnen (uit de inkoopafdeling / verzendafdeling);
- voor aantal en kwaliteit goedgekeurde facturen.

Wat nu nog rest, is de controle van de prijsafspraken. Aangezien deze worden gemaakt tussen de aankoopdienst en de leveranciers, kan deze het best plaatsvinden op de administratie (om de nodige functiescheidingen zo goed mogelijk te bewaren). In de in het systeem opgenomen bestellingen dienen deze afspraken eenduidig opgenomen te zijn, al is het maar door te verwijzen naar een contract dat met de leverancier werd aangegaan voor een langere periode. Waar mogelijk zullen (zoals hoger beschreven) de prijzen automatisch worden gecontroleerd, zodat de “manueel” af te handelen lijst wordt beperkt tot gevallen waarin er (op het eerste gezicht) afwijkingen bestaan, of waarvoor het moeilijk of onmogelijk is de afspraken in het systeem op te nemen.

Volgende controles dienen te worden verricht:

- de factuur komt van de leverancier bij wie werd besteld;
- de ontvangst werd geautoriseerd door andere afdelingen (in samenspraak met de inkoopafdeling) op het vlak van hoeveelheden en kwaliteit;
- de prijs komt overeen met de afspraken die bij de bestelling werden gemaakt;
- de berekeningen op de factuur kloppen ($P \times Q$; BTW, kortingen ...);
- de voorschriften inzake BTW ... zijn voldaan;
- de totaalstelling is juist.

Men moet hier benadrukken dat het de rol is van de administratie er voor te waken dat de “ter goedkeuring” verdeelde facturen tijdig weer bij de administratie binnenkomen. Hiervoor is regelmatig overleg tussen de diverse afdelingen een belangrijke vereiste.

4.4.1.7. Voorbereiding betaling en betaling – bijwerking leveranciersadministratie.

Betalingen kunnen slechts plaatsvinden nadat de facturen werden goedgekeurd door de verantwoordelijke afdelingen. Hierop wordt in de specifieke procedures teruggekomen.

Goedgekeurde aankoopfacturen worden nu definitief geboekt en de schuld ten aanzien van de leveranciers komt nu definitief vast te staan. Dat betekent dat deze betalbaar kan worden gesteld. Het is belangrijk dat in de crediteurenadministratie zorgvuldig met de afspraken met leveranciers wordt omgesprongen.

Ook zal op de crediteurenadministratie nauwkeurig worden bijgehouden welke eindejaarskortingen voor de verschillende leveranciers van toepassing zullen zijn. Ook

op dit vlak is nauw contact met de aankoopafdeling een must. De scheiding van functies verplicht om deze taak bij de administratie te vestigen, aangezien het de inkoopafdeling is die de afspraken met de leveranciers maakt.

De betalingsprocedure verloopt als volgt:

- iedere week wordt een lijst getrokken van facturen waarvan de betalingstermijn vervalt;
- het totaalbedrag dat met deze betalingen overeenkomt, wordt op een overzicht opgenomen;
- de lijst en het overzicht worden aan de financiële directeur of aan het ondernemingshoofd ter goedkeuring voorgelegd, waarbij voor een definitief voorstel tot betaling rekening kan worden gehouden met de liquiditeitspositie of met specifieke afspraken die op een hoger niveau in de organisatie werden gemaakt;
- de betalingsopdracht wordt klaargemaakt;
- steekproefsgewijs controleert de financiële directeur of (bij diens afwezigheid) het ondernemingshoofd of de rekeningnummers van de begunstigten overeenkomen met wat op de facturen staat vermeld;
- de betalingsopdracht wordt goedgekeurd door de gemachtigde (die afstemt met eerder gecontroleerde overzicht van betalingen) door middel van handtekening;
- op betaalde facturen worden fysiek duidelijk gemaakt dat ze zijn betaald;

Periodiek te betalen posten (huur, leasing, ...) worden in overzichten gegoten en ter beschikking gesteld van de gemachtigde, die op deze wijze dit soort betalingen beter kan plaatsen in de tijd en in hun context.

4.4.1.8. Bijkomende controlemaatregelen

Volgende bijkomende interne controlemaatregelen kunnen worden genomen:

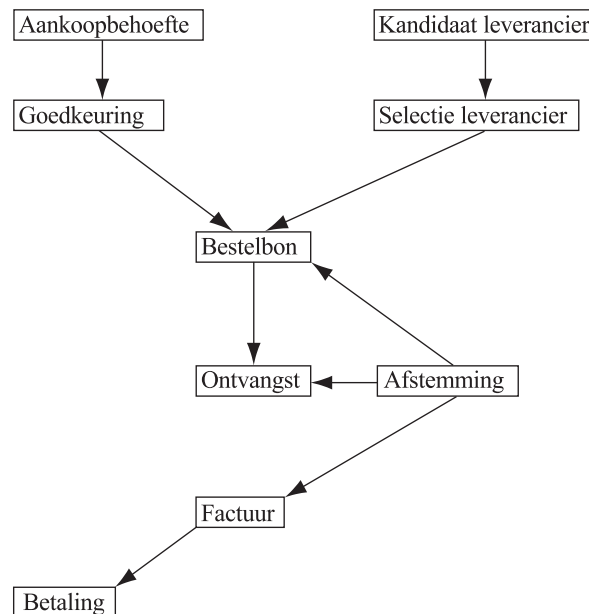
- (negatieve) saldobevestigingen (= zonder vermelding van saldo) vragen aan bepaalde leveranciers, met als mogelijk alternatief de afstemming met de rekeninguittreksels die de leveranciers periodiek uit hun eigen klantenadministratie opsturen;
- analyse van individuele debetsaldi van leveranciers (betalingen zonder factuur, en wie heeft hiertoe de toestemming gegeven enerzijds, en is de administratie aangepast op het vlak van de nog te ontvangen factuur in het kader van een correcte balans en resultatenrekening anderzijds);
- hebben er boekingen in het grootboek plaatsgevonden zonder dat die over de individuele rekeningen in het subboek zijn gebeurd, en welke zijn hiervoor de mogelijke redenen geweest?;
- controle van de betalingen na balansdatum (een soort afloopcontrole over de leveranciersposities), wat geen garantie oplevert inzake de volledigheid en cor-

rechte afgrenzing van schulden, maar wel inzicht geeft op de bewegingen op individuele posities;

- beoordeling van de documenten die ontvangen werden na de geboekte periode (*subsequent review*);
- vergelijking doelstelling (budgetten);
- ...

4.4.1.9. Samenvatting

Indien men de cyclus chronologisch samenvat, bekomt men bijvoorbeeld het volgende schema:



4.4.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse

Aankopen starten *operationeel* met de verwerking van bestellingen (vanuit de interne inkoopbehoefte die ontstaat), en monden verder uit in een ontvangst van goederen of diensten. *Financieel* zijn er de beoordeling van de prijzen van de leverancier vooraf, en de te nemen controlemaatregelen rond de goedkeuring van de binnenkomende facturen en de behandeling van de balanspost “leveranciers”

anderzijds – met uiteindelijk de betaling van de factuur. De rubriek *voorraad* is in dit verhaal betrokken in zoverre deze cyclus maar goed kan functioneren indien een performant voorraadopvolgingssysteem zorgt voor tijdige en correcte informatie over het niveau van grond- en hulpstoffen enerzijds (starten van de productie) en (half-) afgewerkte producten of handelsgoederen anderzijds (bestellingen die hierdoor worden beïnvloed).

4.4.2.1. Identificering van de aankoopbehoefte

De risico's die op dit niveau bestaan, kunnen als volgt worden samengevat:

- Er wordt door de verkeerde mensen besteld;
- Er worden dingen besteld die niet nodig zijn, omdat er onvoldoende over is nagedacht;
- Er ontstaan behoeften als gevolg van foute informatie (men denkt dat het er niet meer is, maar het is er wel nog);
- Onduidelijke behoeften monden uit in verkeerde bestellingen, of er gaat in het aankoopproces zeer veel efficiency verloren (terugkoppelen met de vraag naar bijkomende informatie bij diegene die de behoefte heeft gecreëerd).

De aandachtspunten die hieruit voortvloeien, zijn de volgende:

- Zorg voor een duidelijke communicatie intern: bestellingen lopen altijd via de aankoopdienst, en worden alleen maar au sérieux genomen indien de afdelingsverantwoordelijke of een ander gevolmachtigde zijn akkoord over de bestelling heeft geuit. Die verantwoordelijke zal in het kader van de hoger beschreven delegatie van bevoegdheden (desgevallend uitgedrukt in een budget) zeker rekening houden met de doelstelling van de efficiënte inzet van de vennootschapsmiddelen;
- Men moet er zeker van zijn dat de informatie waarop de behoefte om te bestellen is gebaseerd, correct is. Indien men bijvoorbeeld denkt dat een bepaald artikel niet meer in voorraad is, en het gaat bijbestellen, terwijl het eigenlijk op een andere locatie is opgeslagen dan in de computer is vermeld, bestelt men verkeerd. Bovendien worden de middelen niet doelmatig aangewend, en ontstaat er een risico voor verouderde voorraad. De informatiebehoefte voor voorraadbestanddelen heeft betrekking op het voorraadniveau, de goederen onderweg, de *leadtime* (zie hoger), de verwachting inzake de verkoop, en de correctheid van de materiaallijst die de basis vormt voor een afgewerkt product;
- Onduidelijke of foute communicatie over de afdelingen heen is funest voor het hele aankoopproces. Het kan op diverse gebieden fout gaan: in de verkoopafdeling (inschatting verkopen), in de productie (foute berekeningen, slechte reeksen met veel uitval, slechte registratie van bewegingen, ...), in het magazijn (achterstand in de verwerking van de in- en uitbewegingen, foute registraties,

foute transfers tussen magazijnen, ...). En hierdoor kan de aankoopbehoefte al volledig onterecht zijn, of te laat komen – wat soms nog zwaarder consequenties heeft;

- Onduidelijke afspraken kunnen worden voorkomen door schriftelijke aanvragen, waarbij de nadruk ook op de volledigheid van de aanvraag ligt.
- ...

4.4.2.2. Evaluatie van de kandidaat-leverancier

Het grootste risico waarmee een onderneming op dit vlak geconfronteerd kan worden, is dat deze evaluatie niet ernstig gebeurt, of na verloop van tijd voor bepaalde artikelen niet meer ernstig genoeg verloopt. Dit kan verschillende gevolgen hebben:

- Men heeft niet gemerkt dat de leverancier zijn beloften niet zal kunnen nakomen, omdat hij slecht georganiseerd is, of zelfs omdat hij financiële problemen heeft;
- De kwaliteit van de afgeleverde goederen of diensten laat te wensen over;
- Er ontstaat een te grote band tussen bepaalde leveranciers en bepaalde leden van de inkoopdienst, waardoor na een tijd “hand- en spandiensten” worden verstrekt;
- ...

Dit zijn bijgevolg de aandachtspunten:

- Het belangrijkste aandachtspunt moet dan ook de alertheid van de aankoopdienst zijn, en de verfrissende wijze waarop nieuwe leveranciers worden gezocht en beoordeeld;
- Er moet voor worden gezorgd dat de geselecteerde leveranciers hun engagementen kunnen nakomen;
- Zoals hoger beschreven, zullen de objectieve vaststellingen worden bewaard in de databank van leveranciers;
- Om misbruiken te vermijden, zal intern op onregelmatige basis (door de interne auditor als die er is, en anders door iemand die daartoe wordt aangewezen door het ondernemingshoofd) worden nagekeken of er voldoende onafhankelijkheid bestaat tussen de inkoopafdeling en bepaalde leveranciers (overlopen offertes, vaststellingen confronteren met meningen van derden uit de onderneming – als daar zijn de magazijnfunctie of de productie in verband met kwaliteit ...);
- ...

4.4.2.3. Keuze van de leverancier

De risico's in verband met de keuze van de leverancier liggen in het verlengde van het vorige punt:

- De analyse van de inkoopafdeling is fout, en de verkeerde keuze wordt gemaakt;
- De hele offerte-operatie is maar een schijnvertoning, en er bestaan met bepaalde leveranciers onheuse afspraken;
- De leverancierskeuze wordt consequent op een onvoldoende wijze gedocumenteerd;
- ...

De aandachtspunten met betrekking tot deze risico's kunnen als volgt worden samengevat:

- De ervaring en de scholingsgraad van de afdeling inkoop mag in een onderneming niet worden onderschat;
- De kwaliteit van de databank met leveranciers evenmin;
- Er moeten voldoende offertes worden voorzien voor belangrijke aankopen;
- Belangrijke bestellingen worden bij voorkeur behandeld (in de eindfase, bij de keuze van de leverancier) door een comité (directiecomité) dat de afdeling van de aankopers overstijgt;
- Het risico dat er met de leveranciers ongeoorloofde afspraken zouden kunnen worden gemaakt, wordt bespreekbaar gesteld, en er wordt duidelijk aangegeven wat er aanvaardbaar is als "te ontvangen gift" en wat niet meer door de beugel kan – het kan een maatregel zijn af te spreken dat er absoluut geen geschenken mogen worden aangenomen;
- Raamakkoorden op het hoogste niveau kunnen een aantal van de hierboven besproken risico's inperken – hoewel die voor veel soorten aankopen onmogelijk zijn;
- ...

4.4.2.4. De besteladministratie

Mogelijke risico's zijn de volgende:

- Er worden toch bestellingen uitgevoerd buiten de aankoopdienst om;
- Er wordt misbruik gemaakt van de bestaande bestelformulieren, omdat ze in de hele organisatie "verkrijgbaar" zijn;
- Er worden bestellingen uitgevoerd die niet zijn goedgekeurd door de daartoe bevoegde personen;

- De afdeling inkoop past aanvragen aan aan de verlangens van de leveranciers, omdat dit deze laatsten beter zou uitkomen (andere hoeveelheden, een licht ander type, afwijkende levertermijnen, ...);
- Er worden foute hoeveelheden besteld, of tegen (veel) te hoge prijzen (ook fouten in de verpakkingseenheden ...);
- Het bestelformulier dat naar de leverancier vertrekt, is juridisch of in de terminologie dubbelzinnig, en kan de vennootschap achteraf bij betwisting zuur opbreken (bijvoorbeeld inzake de transportkosten die al dan niet zijn inbegrepen, de mogelijke financiële kortingen of hoeveelheidskortingen, ...);
- Er gaat een te lange tijd voorbij tussen de aanvraag van de bestelling en de datum van de effectieve bestelling, zodat de tijdige levering in het gedrang komt (waarbij dan achteraf door de aankopers misschien nog zal gepoogd worden om de oorzaak van de vertraging in de schoenen van de leverancier te schuiven);
- De geplaatste bestellingen krijgen onvoldoende aandacht, en men vergeet de leverancier te herinneren aan bijvoorbeeld de afgesproken termijnen;
- De management informatie met betrekking tot openstaande bestellingen (in het kader van het financieringsplan), eventueel in vreemde valuta ter indekking van mogelijke valutarisico's), mede in het kader van de bepaling van de voorraad behoeften, is niet correct of volledig;
- Er wordt te lang gewacht om orders bij leveranciers te annuleren of te verdagen – men houdt onvoldoende rekening met de verkoopvoorwaarden die de leveranciers op dit vlak stellen; of men heeft vergeten deze voorwaarden vooraf te onderhandelen, waardoor men in een kwetsbare positie terechtkomt indien men tot annulering zou willen overgaan;
- ...

Maatregelen ter inperking van deze risico's, zijn onder meer de volgende:

- Zowel binnen als buiten de organisatie wordt duidelijk gemaakt dat bestellingen die niet via de inkoopafdeling lopen, niet zullen worden betaald. Of deze maatregel kan worden hard gemaakt, is een andere zaak – in ieder geval is het een duidelijk signaal naar de medewerkers en naar de buitenwereld;
- De bestelformulieren kunnen enkel in de afdeling aankopen worden teruggevonden, en indien op elektronische wijze bestellingen worden opgemaakt (en misschien zelfs opgeslagen voor latere verwerking), heeft enkel de afdeling inkopen toegang tot de bestelmodule die in het systeem is ingebouwd;
- De unieke nummering van de bestelformulieren is een schitterend hulpmiddel ter identificatie (en later ter controle van de volledigheid);
- Indien er toch bestellingen zouden vertrekken zonder goedkeuring van een bevoegd persoon (bijvoorbeeld het hoofd van de afdeling inkopen, en boven een bepaald bedrag het ondernemingshoofd – af te spreken in de genoemde *competentietabel*), wordt de besteller berispt en gewezen op zijn fouten;
- Voor noodgevallen moeten er vooraf noodscenario's uitgewerkt worden – indien de gevolmachtigden er niet zijn, moeten er vervangers kunnen ingeschakeld worden; indien een bestelling bij hoogdringendheid toch moet gebeuren zonder

de formele afwikkeling vooraf, moet dit als dusdanig worden geregistreerd via een “interne bestelling”, waarvoor de voorwaarden en de afspraken voor iedereen heel duidelijk moeten zijn;

- Indien de inkoopafdeling, na overleg met mogelijke leveranciers, van mening is dat een bestelling moet gewijzigd worden, kan dit enkel na goedkeuring door diegene die de aanvraag tot bestelling heeft gelanceerd. Die goedkeuring moet schriftelijk gebeuren, door aanvulling van het aanvraagformulier of een commentaar in het systeem. Er moet een verantwoordelijke zijn aan wie bij problemen kan gevraagd worden waarom die beslissing werd genomen;
- Om fouten op bestelformulieren te vermijden, worden deze nagekeken alvorens ze naar de leverancier gaan, en er wordt afgetekend voor controle (bijvoorbeeld door het hoofd van de afdeling). Met andere woorden, indien de gemachtigde de bestelling plaatst via zijn handtekening, kan hij zich achteraf niet verschuilen achter het feit dat iemand anders de bestelling heeft voorbereid;
- Bestelformulieren worden vooraf gecontroleerd op ondubbelzinnigheid en volledigheid – ook juridisch (zie clausules annulatierecht ...);
- Er is regelmatig controle op de tijd die de afdeling inkopen nodig heeft om bestellingen te doen. De beoordeling van het gezonde evenwicht tussen voldoende zekerheid over de correcte keuze van de leverancier aan de ene kant, en de vlugge doorstroom van de bestellingen naar die leveranciers aan de andere kant, zal het onderwerp van deze controle uitmaken. De interne auditor is uiteraard de meest geschikte persoon om dit soort analyses te maken;
- Ook de manier waarop de inkoopafdeling de bestellingen (en de leveranciers) opvolgt, verdient aandacht. Bij onvoldoende communicatie met de leveranciers kan het zijn dat latente problemen te laat de kop opsteken, waardoor corrigeren (bijsturing) onmogelijk wordt;
- De mate van alertheid om op die problemen te reageren, geeft voor een groot deel de kwaliteit van een inkoopafdeling aan – die alertheid moet ook worden nagekeken;
- Dit zal ook gebeuren aan de hand van de kwaliteit van de rapportering die deze afdeling opzet over haar eigen werkzaamheden, en de interne controle die daarop (uiteraard) wordt uitgeoefend;
- ...

4.4.2.5. De goederenontvangst

De risico's spreiden zich over de volgende domeinen:

- Goederen worden door om het even wie in ontvangst genomen (en voor ontvangst afgetekend);
- Goederen die niet werden besteld, worden toch aanvaard (bijvoorbeeld onder het mom “ik heb nu geen tijd – dat zal wel in orde zijn”);
- Ondanks zichtbare kwaliteitsproblemen, worden goederen toch aanvaard;

- Er worden foute hoeveelheden ontvangen – afwijkend van de bestelling en van de leveringsnota van de leverancier (de ontvangstnota intern). Er wordt met andere woorden onvoldoende nauwkeurig nageteld of de leverancier zich niet heeft vergist (al dan niet opzettelijk);
- Ontvangsten worden niet onmiddellijk geregistreerd, waardoor een aantal misverstanden kunnen ontstaan (de productie-afdeling is niet op de hoogte, de inkoopafdeling begint de leverancier in zijn opvolgingsproces te bestoken, ...);
- Het ontvangstrapport is onvoldoende volledig, waardoor de juiste informatie niet bij de juiste persoon in de organisatie terecht komt;
- Retourbons worden niet of niet tijdig opgemaakt en niet in samenspraak tussen de afdelingen, waardoor het achteraf moeilijk of onmogelijk wordt met de leverancier te onderhandelen; of retourbons worden door de magazijnfunctie gemaakt, zonder goedkeuring door de aankoopafdeling;
- Slechte communicatie tussen de afdelingen zorgt voor onontwarbare situaties, die zowel intern als extern voor administratieve inefficiency en fouten leiden. Een voorbeeld van een dergelijke situatie is de vraag van de crediteurenadministratie aan de leverancier om een creditnota op te maken voor een onvolledige zending, terwijl men tegelijkertijd in de inkoopafdeling een supplementaire zending claimt bij diezelfde leverancier;
- ...

Mogelijke oplossingen en maatregelen zijn dan ook:

- Enkel op een daartoe speciaal gecreëerde locatie worden goederen ontvangen, en enkel door iemand die alle voorwaarden kent om te mogen ontvangen (en dus gemachtigd is om voor aanvaarding af te tekenen);
- Deze gevolmachtigde moet duidelijke instructies krijgen over wat hij moet doen bij “normale” leveringen, gratis leveringen, retouren van klanten (binnenkomende retourbon of registratie in het systeem – met duidelijke verwijzing van de legitieme reden van retour en met ondersteuning uit de verkoopafdeling), ontvangst van gehuurd materieel, investeringsgoederen, enzovoort. Bij iedere beweging die hier werd opgesomd, is immers de informatie ten aanzien van de interne organisatie anders van inhoud, of moeten andere afdelingen worden verwittigd van de ontvangst;
- Alleen maar na controle van de overeenstemmende bestelling, en na voldoende zekerheid over de correctheid van de ontvangen hoeveelheden en de kwaliteit van de zichtbare gebreken, kan voor ontvangst worden afgetekend;
- Om te vermijden dat hoeveelheden te makkelijk worden aanvaard, kan men ervoor zorgen dat op de kopie van de bestelbon geen hoeveelheden opgenomen zijn;
- Binnen een afgesproken tijdslimiet van enkele uren moeten alle ontvangsten worden geregistreerd in het systeem, of indien er een manuele verspreiding van informatie is, moeten de aankoopdienst, de administratie en de magazijnier binnen diezelfde termijn op de hoogte worden gebracht via een kopie van de ont-

vangstbon (het omstandig *ontvangstrapport*), verwijzend naar het intern bestelnummer, de leverancier, de ontvangen aantallen ...;

- Periodiek worden er door de interne auditafdeling steekproeven genomen op de overeenstemming tussen de gegevens op de ontvangstrapporten en de goederen die net zijn binnengekomen en nog niet fysiek verder geleid in de organisatie – net als op de tijd die tussen ontvangst en registratie voorbij gaat. De controle van de volledigheid van de (voorgenummerde) ontvangstrapporten is hierbij onontbeerlijk;
- Voor de kwaliteitscontrole worden duidelijke richtlijnen op papier vastgelegd – enkel na voldoende controles kan voor akkoord worden afgetekend. Of indien een dergelijke controle te lang duurt, wordt expliciet aanvaard “onder voorbehoud van de kwaliteitscontrole”;
- Voor alle duidelijkheid worden nog te controleren goederen voorlopig apart opgeslagen;
- De resultaten van de kwaliteitscontrole zijn een afzonderlijk deel van het ontvangstrapport, en er wordt voor getekend – ofwel door diegene die de ontvangst doet, ofwel (indien er gespecialiseerde kennis nodig is om de kwaliteitscontrole uit te voeren) door een afzonderlijk iemand die daartoe dan weer een aparte machtiging toe heeft;
- Na kwaliteitscontrole worden indien nodig binnen een afgesproken termijn retourbons opgemaakt, waarbij de aankoopdienst onmiddellijk de gelegenheid heeft om ten aanzien van de leverancier te reageren. De crediteurenadministratie neemt in dit kader geen enkel initiatief, tenzij dit door de aankoopdienst (een behorende functie) is beslist;
- ...

4.4.2.6. De factuurcontrole en -registratie

De mogelijke risico's in dit stadium van de interne controle zijn de volgende:

- Facturen worden niet uniek gemaakt ;
- Niet alle facturen geraken bij de crediteurenadministratie;
- Veel facturen komen met (veel) vertraging bij de juiste personen terecht;
- De factuurcontrole gebeurt onvoldoende diepgaand of niet;
- Afwijkingen t.o.v. de bestelling worden onnauwkeurig behandeld;
- Niet goedgekeurde facturen worden geboekt;
- Facturen worden niet accuraat, niet volledig en niet tijdig geboekt;
- Er is onvoldoende inzicht in de “te ontvangen facturen”;
- ...

De maatregelen die op dit vlak moeten worden genomen, zijn minimaal deze:

- Facturen worden geregistreerd via een uniek nummer, onmiddellijk bij “aan-komst”;
- Er wordt een duidelijke route afgesproken, die aankoopfacturen moeten volgen wanneer ze binnenkomen, met een eerste onmiddellijke registratie (zie hoger);
- Er is voldoende opvolging van de doorstroming van documenten, en er moet goed worden bijgehouden waar de facturen vanuit de administratie heen werden gestuurd ter goedkeuring;
- Iedere factuur moet worden gecontroleerd op hoeveelheden en prijzen, in verge-lijking met alle voorafgaande fasen in de bedrijfsvoering (bestelling en ont-vangst), en deze controle moet zichtbaar worden gemaakt (“gecontroleerd voor de volgende aspecten: ...”) via een paraaf – zodat achteraf steeds kan worden gevraagd naar de verantwoording van de goedkeuring;
- Ook wordt er permanent een opsplitsing voorzien tussen reeds goedgekeurde en nog niet goedgekeurde facturen – ook boekhoudkundig is het aangewezen een onderscheid te voorzien;
- Goedkeuring van facturen kan enkel door de mensen die hiertoe een autorisatie verkregen (zie de eerder beschreven functiescheiding);
- Indien vanuit de administratie geen volledige controle van de factuur kan plaats-vinden, wordt er gesteund op het fiat van andere afdelingen, en wordt er voor gewaakt dat de goedkeuring door die andere afdelingen plaats vindt door iemand die daartoe de bevoegdheid heeft gekregen;
- Er moeten duidelijke afspraken bestaan over welke afwijkingen ten aanzien van de bestelling worden aanvaard, en hoe ten aanzien van wie wordt gereageerd bij te grote afwijkingen (via de inkoopafdeling) of voor bepaalde deelaspecten van de factuur – zoals foute adressen, BTW vermeldingen... rechtstreeks met de klantenadministratie van de leverancier;
- Er moet voldoende kennis en ervaring binnen de afdeling financiën aanwezig zijn om te zorgen voor de volledige, correcte en tijdige boeking van facturen, en er moet worden gezorgd voor een opvolgingsinstrument om makkelijk de kosten c.q. investeringen te detecteren waarvoor de factuur nog niet werd geboekt;
- De interne auditor vergewist zich regelmatig van de naleving van de afspraken, en gaat bepaalde detailcontroles na om te zien of ze daadwerkelijk met de nodige ernst werden verricht;
- Leveranciersposities worden hierbij regelmatig afgestemd met de boeken van de leveranciers zelf;
- ...

4.4.2.7. De betaling

De risico's bij betalingen, zijn de volgende:

- Niet goedgekeurde facturen worden betaald;
- Facturen worden onterecht betaald;

- Facturen worden twee keer betaald;
- Facturen worden te laat betaald (waardoor de dienstverlening in het gedrang komt);
- Betalingskortingen worden niet goed verwerkt;
- Betalingen gaan naar de verkeerde rekening, en er gebeuren onterechte betalingen;
- ...

Volgende maatregelen zijn behulpzaam:

- Er wordt afgesproken dat facturen enkel kunnen worden betaald indien alle noodzakelijke controlehandtekeningen er op staan opgenomen;
- De facturen die ter betaling worden voorgelegd, worden vergezeld van de documenten die hebben gediend voor de goedkeuring van de factuur, zodat bij vrijgave voor betaling nog op steekproefbasis kan worden vastgesteld of alle voorwaarden voor betaling zijn voldaan. De rol van de interne auditor hoeft op dit vlak geen bijkomende uitleg;
- Betalingen worden bijvoorbeeld door twee volmachtdragers getekend (volgens het beroemde *vier ogen principe*), om de kans op misbruik en vergissingen te verkleinen;
- De originele factuur krijgt bij voorlegging tot betaling steeds onmiddellijk het waarmerk "betaald";
- Er worden in geen geval kopieën of gefaxte versies van facturen betaald;
- Er wordt zo weinig mogelijk met cheques gewerkt – en indien er toch op deze wijze wordt betaald, worden ze door de volmachtdrager zelf naar de bank gebracht, om aanpassingen achteraf uit te sluiten;
- Indien elektronisch wordt betaald, worden via het *hash total* van de rekeningnummers van de begunstigden en de te betalen bedragen controle getallen aan het doorgestuurde bestand meegegeven, zodat wijzigingen achteraf kunnen worden opgespoord ten aanzien van de effectief uitgevoerde betalingen. Iemand moet zich dan uiteraard wel bezighouden met een consequente vergelijking tussen de goedgekeurde betalingen en de werkelijk uitgevoerde betalingen;
- De toekenning van betalingskortingen door leveranciers brengt mee dat het risico ontstaat dat er wordt gedaan alsof er geen korting was, en het bedrag van de korting aan iemand anders wordt doorgestort. De opvolging door de afdeling inkoop en een permanente controle op data van betalingen en de geboekte kortingen, moet dit scenario doorbreken. Maar er moet inderdaad regelmatig een controle plaatsvinden, en er moet een afstemming plaatsvinden tussen de afdelingen;
- Er wordt zo weinig mogelijk via de kas betaald – enkel in uitzonderlijke omstandigheden, en mits een duidelijke scheiding van functies tussen de goedkeuring van betaling en de betaling zelf enerzijds, en van de boekingen in het financieel journaal van uit de kas anderzijds. Het vier ogen principe met dubbele goedkeuring is ook hier geen overbodige luxe;

- Het hele proces van goedkeuring van facturen en betalingen moet voldoende vlot verlopen, opdat de dienstverlening van (belangrijke) leveranciers verzekerd blijft;
- Om te vermijden dat er betalingen naar verkeerde rekeningen gaan, kan ervoor worden gezorgd dat minstens het leveranciersbestand niet kan worden aangepast door de persoon die de betalingen voorbereidt. Voor alle andere soorten betalingen die niet via de leveranciers lopen, moet een bijzondere waarschuwingsprocedure worden voorzien ten aanzien van de persoon die de betalingen uiteindelijk moet goedkeuren. Zo moeten bijvoorbeeld oude leverancierssaldi of andere oude creditbedragen op de balans (dubbele betalingen van debiteuren, ...) altijd opvallen wanneer ze worden weggeboekt ten opzichte van een betaling. De interne auditor moet extra aandacht hebben voor oude balansposten, betalingen uit de kas, rekening nummers die niet aan leveranciers gebonden zijn, ...);
- ...

Stel dat het mogelijk zou zijn om van een bepaalde factuur een kopie te maken, en die drie maanden na de boeking van het origineel stuk weer mee te laten betalen, doch op een privé rekeningnummer. Men kan immers argumenteren bij diegene die de betalingen autoriseert, dat de leverancier heeft getelefoneerd om te vragen waar de betaling blijft, en dat die nog niet heeft plaatsgevonden omdat het origineel stuk zich nog “ergens” in de administratieve molen in de onderneming bevindt, en dat er gelukkig op de boekhouding nog een kopie in het klassement zat. Stel dat op basis van het vertrouwen dat de beslissingnemer heeft in de medewerker die de betalingen voorbereidt, een degelijke betaling zou passeren – terwijl de respectieve kost dus twee keer is geboekt, en de leverancier inderdaad één keer werd betaald ...

Stel dat de leverancier een aanmaning verstuurt, en dat door snel te zijn, deze aanmaning als factuur wordt geregistreerd. Wegens tijdsgebrek wordt er niet al te veel factuurcontrole uitgevoerd, en zowel de aanmaning als de oorspronkelijke factuur worden voldaan. De leverancier zal bij hem worden geconfronteerd met een dubbele ontvangst (die hij goed in het oog zal moeten houden) – in de ontvangende vennootschap is dit “ongelukje” gebeurd zonder dat iemand er erg in had ...

Stel dat de medewerker die de betalingen met het automatisch betalingsverkeer voorbereidt, nog een aanpassing in de lijst doorvoert tussen het ogenblik waarop hij of zij uw goedkeuring komt vragen om de voorgelegde lijst te betalen, en het ogenblik waarop de betaling effectief plaatsvindt – en dat er in de lijst van de voorgelegde facturen een niet bestaande factuur was opgenomen ten aanzien van een bekend en groot leverancier die iedere maand terugkomt. En stel dat tegelijkertijd een factuur wordt geregistreerd waar helemaal geen prestaties tegenover staan (fictieve management vennootschap van de hoofdboekhouder ...). Of heeft u de code van het systeem van automatische betalingen niet aan uw boekhouder toevertrouwd?

De combinatie van de hoger vermelde maatregelen moet de kans op fouten en misbruiken verkleinen.

4.4.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

4.4.3.1. Controle-omgeving

Voor de beoordeling van de controle-omgeving ten aanzien van de aankopen geldt het volgende:

- Is er een afzonderlijke aankoopafdeling?;
- Bestaan er intern vastgelegde richtlijnen en bevoegdheden m.b.t.:
 - aanvragen van prijsoffertes?;
 - vaststellen van aankooprijzen en aankoopvoorwaarden?;
 - bestellen van goederen en diensten?;
 - ontvangst van bestelde goederen en diensten?;
 - nazicht en goedkeuring van aankoopfacturen?;
 - behandelen van betalingen?;
- Zijn de met bovenstaande bevoegdheden belaste personen voldoende onafhankelijk?

4.4.3.2. Risico-inschatting

Controledoelstellingen

Autorisatie:

- Er gebeuren aankopen die niet werden goedgekeurd in een geautoriseerde bezstelling;
- Er gebeuren aankopen tegen oninteressante voorwaarden, omdat er geen goedkeuring was;
- ...

Volledigheid:

- Sommige transacties werden niet geregistreerd;
- Er komen aankoopfacturen in diverse kasten en laden terecht, en niet op de boekhouding;
- Niet alle ontvangstbewijzen geven aanleiding tot een “te ontvangen factuur”;
- Er worden ten onrechte aan de leveranciers geen creditnota’s gevraagd voor teruggestuurde goederen;
- ...

Bestaan:

- Er worden fictieve aankoopfacturen geboekt;
- Er worden bepaalde facturen dubbel ingeboekt en betaald;
- Er worden facturen geboekt voor veel te hoge bedragen, omdat de door de leverancier gefactureerde hoeveelheden nooit ontvangen werden;
- Ontvangstbonnen worden twee keer geregistreerd;
- ...

Correctheid:

- Aankopen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de verwerking (bijvoorbeeld omdat niemand een vergissing in de vermenigvuldiging door de leverancier heeft opgemerkt);
- ...

Tijdigheid:

- Aankopen komen in de verkeerde periode terecht, die niet overeenstemt met de periode waarin de fysieke transactie heeft plaatsgevonden, en waarin ook de respectieve opbrengsten werden geboekt;
- Deze fout kan in divers richtingen plaatsvinden;
- ...

Waardering:

- Aankopen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de waardering, bijvoorbeeld als gevolg van het gebruik van foute eenheidsprijzen, of door een foute omrekening van vreemde valuta;
- ...

Rubricering:

- Bepaalde aankopen komen in de verkeerde rubriek terecht;
- Bijvoorbeeld worden boetes geboekt onder de "aankopen handelsgoederen";
- Gewone bedrijfskosten worden onder de "uitzonderlijke kosten" geboekt;
- ...

Net zoals bij de verkopen is uitgelegd, moeten er maatregelen worden genomen om deze doelstellingen te bereiken. Deze maatregelen zullen zowel van preventieve als van repressieve aard zijn.

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om ze te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod komen. Ook de maatregelen

die niet in onderstaand schema worden opgenomen, dienen om één of meerdere doelstellingen van interne controle te bereiken. De lezer wordt van harte uitgenodigd voor zichzelf de vraag te stellen welke doelstellingen precies worden beoogd bij het voorstellen van concrete maatregelen. Zie hier een selectie:

		Controledoelstellingen verkopen						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Aankoopaanvraag wordt toegekend vóór er wordt besteld	X						
2	Aankopen worden geregistreerd op basis van goedgekeurde orders	X						
3	Betalingen gebeuren op basis van goedgekeurde facturen	X						
4	Er is functiescheiding tussen wie aankopen boekt en betaalt		X	X				
5	De aankoopfacturen worden volledig nageteld				X		X	
6	Er is een vergelijking tussen ontvangstbonnen en aankopen		X	X	X	X		
7	Leveranciers moeten regelmatig hun saldo bevestigen		X		X			
8	Algemene kosten moeten door 4 ogen worden goedgekeurd	X		X				
9	Alle documenten worden automatisch genummerd		X					
10	Wekelijks worden de koersen in het systeem bijgewerkt	X			X		X	
11	Maandelijks wordt het aankoopjournaal grondig beoordeeld			X		X		X
12	...							

Legende:

AUT:	autorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Functiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale functiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring aankoopfacturen;
- Goedkeuring aankoopvoorwaarden;
- Goedkeuring betaling;
- Protest uiten ten aanzien van de kwaliteit;
- Opvragen creditnota's;
- ...

Bewarend:

- Magazijnfunctie;
- Crediteurenadministratie.

Registrerend:

- Opmaak bestelbonnen;
- Boeking documenten;
- Boeking betalingen;
- ...

Controlerend:

- Controle facturen en creditnota's;
- Vergelijking journalen met grootboek;
- Analyse van de te betalen crediteuren met onderzoek naar dubbele betalingen, andere debetbedragen, ...;
- Controle op bijvoorbeeld de toegang in bestanden (kwaliteitsbeschrijving leveranciers, algemene kaderovereenkomsten met prijsafspraken ...);
- ...

Een goed uitgebouwde functiescheiding is de beste preventieve controlemaatregel die er bestaat. Een ideale verdeling van de functies kan alleen in heel grote omgevingen. Het komt er dan op neer om de functies zo te verdelen onder de personeelsleden, dat er voldoende belangentegenstellingen ontstaan om de kans op fouten zo klein mogelijk te houden. De mensen moeten ook duidelijk weten dat ze er op zullen worden afgemeten (zie delegatie van bevoegdheden).

4.4.3.3. Controle-activiteiten

Inleiding

Voor de inleidende woorden kan het beste worden verwezen naar de tekst bij de controle-activiteiten bij de verkopen. Ook hier zal een onderscheid worden gemaakt tussen de preventieve en repressieve controlemaatregelen.

Preventieve maatregelen

Of er voldoende preventieve maatregelen worden voorzien in een afdeling aankopen, in het kader van de hoger beschreven controledoelstellingen, moet onder meer blijken uit de antwoorden op volgende vragen. Er zal worden stilgestaan bij de vra-

gen die tot hertoe minder aandacht hebben gekregen. Andere, even belangrijke maatregelen, werden besproken in hoofdstuk 4.4.2.

- Zijn er standaard (voorgenummerde) bestelformulieren in gebruik?;
- Is er controle op de volledigheid van de numerieke volgorde van de uitgeschreven bestellingen?;
- Is de aankoopdienst/besteldienst voldoende onafhankelijk van
 - de ontvangst van de goederen ;
 - de voorraadadministratie;
 - de crediteurenadministratie en de goedkeuring van de aankoopfacturen;
 - de dienst betalingen
- Is er een afzonderlijke goederen ontvangst-afdeling?;
- Kunnen andere dan bestelde goederen in ontvangst worden genomen, en zo ja, welke?;
- Bestaat er een afzonderlijke dienst die facturen controleert en is deze afdeling voldoende onafhankelijk van de inkoopafdeling, de afdeling goederen ontvangst en de mensen die betalingen verrichten?;
- Worden enkel originele facturen genummerd? Worden eventuele kopieën duidelijk als dusdanig gekenmerkt?;
- Is er intern duidelijk vastgelegd hoe de binnenkomende facturen de verschillende afdelingen doorlopen?;
- Worden eventuele bijkomende kosten zoals vracht, inkklaringsrechten en invoerrechten, door een met deze materie vertrouwd persoon gecontroleerd?;
- Worden alle verrichte controles op de factuur of op een speciaal controledocument zelf aangeduid (bijvoorbeeld parafering)?;
- Bestaan er duidelijke richtlijnen inzake het behandelen van foutieve facturen?;
- Wordt er nagegaan of alle controles met betrekking tot de factuur werden uitgevoerd, en wie houdt zich daar mee bezig?;
- Wordt de verdeling van de factuur over de onderscheiden rekeningen van het boekhoudplan duidelijk op de factuur zelf of op het controledocument aangebracht?;
- Is er een procedure voorzien indien nieuwe leverancierscodes of rekeningnummers moeten worden gebruikt – wie kan er in het systeem?;
- Wordt er op regelmatige basis gecontroleerd of alle binnengekomen aankoopfacturen in de crediteurenadministratie werden verwerkt?;
- Zijn er interne procedures voorzien m.b.t. bijzondere boekingen in de crediteurenadministratie zoals bijvoorbeeld correcties en voorschotten aan leveranciers?;
- Zijn er in dit verband bijzondere documenten en/of boekingsstukken voorzien, en wie moet zijn bijzondere goedkeuring geven?;
- Inzake crediteurenbewaking, zijn er voldoende aanduidingen dat van het leverancierskrediet wordt gebruik gemaakt conform de intern vastgelegde politiek?;
- Worden er voldoende maatregelen getroffen m.b.t. eventuele koersrisico's t.a.v. crediteuren in vreemde valuta?;
- ...

Repressieve maatregelen

De meest voor de hand liggende soort repressieve controle is die controle waarbij niet enkel een antwoord wordt gezocht naar bovenstaande vragen, doch ook effectief de werking van de verschillende preventieve maatregelen gaat natrekken. Steekproefsgewijs moet dan worden nagegaan of de interne controle meer is dan enkel maar een mooi opzet.

Zo kan men (bij wijze van voorbeeld) voor een bepaalde periode (twee maanden) alle geboekte aankoopfacturen analyseren, en nagaan of aan alle voorwaarden is voldaan (zijn ze goed gedocumenteerd, werden ze goedgekeurd volgens de interne regels, na vergelijking met de bestelling, de ontvangst, en de grondige controle van de factuur zelf, enzovoort).

Een ander voorbeeld gaat over de crediteurenpositie: worden deze op een doelmatige manier opgevolgd, en worden hierbij de afwegingen gemaakt tussen de krediettermijn en de contante betaling, worden de betalingen steeds goedgekeurd, en indien er dringende betalingen zijn, worden de afgesproken procedures voor het doorbreken van het normale traject van betaling dan nageleefd? Wordt er op systematische wijze een oordeel van de leveranciers gevormd en bijgeschaafd door de afdeling inkopen, ...

Er zijn uiteraard nog andere repressieve controlemaatregelen mogelijk ter beoordeling van de cyclus van de aankopen, of bepaalde deelaspecten ervan. Het zijn onder meer de volgende, geformuleerd in de vorm van een soort werkprogramma:

- Stel de opeenvolgende nummering vast van de ontvangstbewijzen van de goederen (of equivalent) voor de periode van ... tot ... (de steekproefperiode);
- Selecteer (een vast te stellen aantal) ontvangstbonnen en sluit ze aan met de betreffende aankoopfacturen;
- Stel vast of er geen abnormaal tijdsverschil bestaat tussen datum van ontvangst en inboekingsdatum van de facturen in het aankoopdagboek;
- Voor de geselecteerde ontvangstbonnen waarvoor nog geen aankoopfactuur werd geboekt, ga de betreffende afgrenzingsprocedure na en evalueer of deze leidt tot een juiste periodieke resultaatbepaling;
- Stel de doorlopende nummering vast van de aankoopfacturen voor de periode van ... tot ...;
- Selecteer (een vast te stellen aantal) aankoopfacturen en
 - stel vast dat ze werden opgenomen in het aankoopdagboek;
 - stel de aansluiting vast tussen de hoeveelheden vermeld op de factuur en op de ontvangstdocumenten;
 - controleer of de aangerekende prijzen, kortingen, bijkomende kosten, vrachten e.d. overeenstemmen met de bestelbon, en/of met schriftelijk gemaakte afspraken;
 - controleer en evalueer de autorisatiebevoegdheid van de bestelling;

- controleer de rekenkundige juistheid van de facturen, inclusief de BTW;
- controleer of de facturen juist en in dezelfde boekhoudkundige periode werden geboekt in de crediteurenadministratie ;
- stel vast of de gefactureerde goederen in de (permanente) voorraadadministratie werden ingeboekt;
- stem de betaling van de factuur af met het financiële dagboek. Ga hierbij na of de factuur na betaling duidelijk als dusdanig gemerkt werd;
- Selecteer (een vast te stellen aantal) documenten van retourzendingen en ga hierbij na:
 - de overeenstemming met de ontvangen creditnota;
 - de al dan niet overeenstemming met de oorspronkelijk aangerekende prijzen;
 - de juiste boeking van de creditnota en de afboeking van de hoeveelheden uit de (permanente) administratie van de voorraad;
- Selecteer vanuit het financieel dagboek (een vast te stellen aantal) betalingen en stel vast dat deze juist en in dezelfde boekhoudkundige periode werden geboekt op het debet van de betreffende crediteur of grootboekrekening;
- Stem (een vast te stellen aantal) van de geselecteerde betalingen af met de onderliggende facturen en autorisaties enerzijds, en bankdocumenten (rekeninguittreksels) anderzijds;
- Stel de doorlopende nummering vast van de bankrekeninguittreksels voor de periode van ... tot ...;
- Stem van (een vast te stellen aantal) geselecteerde uittreksels de betalingen af met het financieel dagboek;
- Selecteer (een vast te stellen aantal) betalingen en stel vast dat deze juist en in dezelfde boekhoudkundige periode werden geboekt op het debet van de betreffende crediteur of grootboekrekening;
- Beoordeel de reden voor eventuele vertragingen in het boeken van de betalingen;
- ...

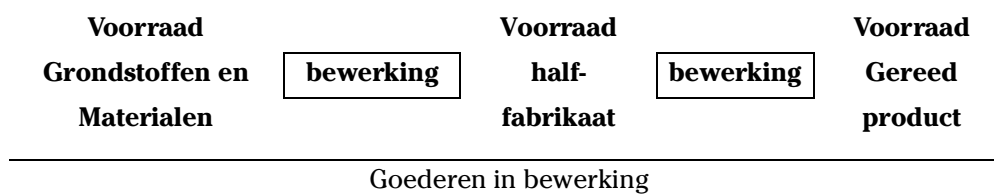
4.5. Productie en voorraad

4.5.1. De lineaire aanpak van de cyclus

4.5.1.1. Inleiding

De industriële onderneming onderscheidt zich van de handelsonderneming door het transformatieproces (PRODUCTIE). Dit houdt in dat de aankoopcyclus en de verkoopcyclus van dit soort ondernemingen niet wezenlijk verschilt van deze bij handelsondernemingen. Vandaar dat hier voornamelijk de bijzonderheden uit de productiecyclus zullen worden behandeld.

De verschillende fasen die in de productiecyclus worden onderscheiden, zijn de volgende :



Zowel voor de interne als voor de externe controle zal op zoek moeten worden gegaan naar middelen om de controle over de afgewerkte producten en de halffabrikaten uit te voeren. Om dat op een gestructureerde wijze te kunnen doen, moet men eerst de productiefunctie goed begrijpen. Het is niet de bedoeling in dit hoofdstuk de organisatie van een productieproces van A tot Z te willen vastleggen – dat is werk voor anderen; wél is het noodzakelijk dat de lezer begrijpt welke informatie het productieproces moet kunnen genereren om heel snel goede beleidsbeslissingen te kunnen nemen enerzijds, en welke controle instrumenten daartoe in het systeem moeten worden ingebouwd anderzijds. Er zal in dit kader bijzondere aandacht zijn voor de rol en de betekenis van de voorraad.

4.5.1.2. De productiefunctie in al haar deelaspecten

Algemene beschrijving

In het omzettingsproces tussen de aankopen en de verkopen verkopen – zoals dit proces kort werd toegelicht bij de beschrijving van de *goederenbeweging* – moet een aanal meetinstrumenten worden ingebouwd. Eén van de hoofddoelstellingen van de interne controle is immers de efficiënte inzet van de vennootschapsgoederen, in functie van het ondernemersdoel.

Om een uitgebalanceerd controlesysteem te kunnen uitbouwen, kan men het best werken aan de hand van de confrontatie van informatie uit verschillende hoeken van de organisatie, zoals dit bijvoorbeeld ook al eens werd toegepast bij de vergelijking tussen de bestelling die vanuit de aankoopdienst vertrekt, en de levering die een leverancier fysiek doet – de magazijnier zal op basis van die conrontatie van informatie een bepaalde beslissing nemen in zijn bewakingsproces van de voorraad (zie verder).

Vanwege de meer ingewikkelde aaneenschakeling van handelingen of transacties in het productieproces, gecombineerd met de voorraadbewegingen die daar aan te pas komen, speelt een strenge organisatie van de controles een nog belangrijker rol.

Vandaar dat in dit controlesysteem verschillende fasen zullen moeten worden onderscheiden, die min of meer kunnen overeenkomen met fysiek af te bakenen gebieden. Het is de bedoeling de meetinstrumenten, die in die gebieden worden gebruikt, op elkaar af te stemmen, zodat bij afwijkingen ten opzichte van de verwachtingen gericht kan worden gezocht naar de oorzaken van die verschillen.

De belangrijkste vragen waarop een antwoord verstrekt dient te worden, zijn:

- Wat en hoeveel is er nodig om te maken wat er nodig is (voorcalculatie);
- Wat en hoeveel is er werkelijk verbruikt (na calculatie);
- Hoe zal dat worden gemaakt (werkvoorbereiding);
- Wanneer zal dat worden gemaakt (planning);
- Hoe moet het productieproces worden bewaakt (voortgangscntrole).

Een meer gedetailleerde analyse

Meer gestructureerd kunnen de volgende deelaspecten chronologisch worden belicht: de afdeling productie is verantwoordelijk voor de *productievoorbereiding* enerzijds, en de *productie-uitvoering* anderzijds.

De productievoorbereiding kan verder als volgt worden onderverdeeld in deelaspecten:

- Het product-ontwerp, de fase waarin er wordt nagedacht over de precieze inhoud van de producten, hun samenstelling en de wijze waarop ze moeten worden vervaardigd. Er wordt met andere woorden gewerkt aan een analyse van de haalbaarheid, na samenstelling van *stuklijsten* en *bewerkingslijsten* (zie verder);
- De voorcalculatie, waarbij wordt gewerkt met standaardkostprijzen bij *massa-productie* en een voorcalculatie per order (of uitzonderlijk per stuk) bij *stukproductie* (zie verder meer in detail);
- De planning, waaronder heel specifiek wordt bedoeld: het opzetten van een tijdsplanning, rekening houdend met beschikbare en benodigde capaciteit en leveringstijden;
- De werkvoorbereiding, waarbij de zorg voor de tijdige beschikbaarheid van grondstoffen en materialen worden bedoeld, evenals het initialiseren van productie-orders (manueel of in het systeem), de grondstoffenafgiftebonnen en gereedschapsafgiftebonnen (om naar het magazijn te trekken en daarmee de nodige materialen te kunnen halen om aan de productie te kunnen beginnen), en transportopdrachten (die zowel intern als extern kunnen plaatsvinden).
De aandachtige lezer merkt onmiddellijk op dat het in de organisatie heel duidelijk moet zijn voor iedereen wie welke van deze acties mag starten: indien er verkeerdelijk instructies worden opgemaakt, loopt de operationele organisatie verkeerd – en dit zal zich later financieel vertalen in negatieve resultaten;
- ...

Naast de productievoorbereiding is er de *productie-uitvoering*. Deze omvat de volgende onderdelen:

- *De werkdistributie*, waarbij letterlijk het werk aan de verschillende deelnemers (desgevallend via de afdelingshoofden) wordt uitgedeeld;
- *Het vervaardigen van het product* (inclusief de verantwoording van het verbruik van grondstoffen, materialen, man- en machine-uren);
- *De voortgangscontrole* met de opvolging van de tijdige afwerking van productieorders, en de analyse van vertragingen, met de inventarisatie van de noodzakelijke acties die moeten worden ondernomen;
- *De kwaliteitscontrole*, waarnaar hoger reeds werd verwezen bij de bespreking van de verkopen;
- *De productieverantwoording* in een productieverslag, zodat achteraf de verschillende bestanddelen van de productie kunnen worden getoetst met andere informatiebronnen – en niet in het minst met de informatie die op de administratie over de productie bestaat (hoeveelheden, bewegingen van voorraadbestanddelen, uren en lonen, ...);
- ...

De functies van de *productievoorbereiding* alsook de *voortgangscontrole* worden meestal uitgevoerd door een semi-onafhankelijk staforgaan van de directeur productie, genaamd het *bedrijfsbureau*. Dit bureau moet samenwerken met de verschillende afdelingen binnen de productie, en heeft hierdoor een soort coördinerende rol.

Aard van het productieproces

Alvorens de interne controle in de afdeling productie nader toe te lichten, moet de lezer inzicht verwerven in de verschillende soorten productie die er zijn. De administratieve organisatie en interne controle van productiebedrijven worden immers in grote mate bepaald door de aard van de productie. Een essentieel onderscheid betreft *massaproductie* (of seriemassaproductie) tegenover *stukproductie* (of serie-stukproductie). Bij deze laatste is het product afhankelijk van specifieke wensen van de klant, terwijl bij massaproductie de klanteneisen inzake product geen rol spelen, en het bedrijf theoretisch gezien op voorraad kan produceren.

Bij *massaproductie* wordt een groot aantal dezelfde producten gemaakt. Dit leidt tot uitgebalanceerde normen op basis waarvan standaardkostprijzen worden vastgesteld. Men kan “perfect” voorcalculeren hoeveel grond- en hulpstoffen men nodig heeft per te produceren eenheid, en hoeveel man- en machine-uren er zullen worden verbruikt om dat te doen. *Administratief* zou men in theorie dan ook de voorraad gereed product kunnen opboeken tegen *standaardkostprijzen*, terwijl het werkelijk verbruik aan grondstoffen, materialen, man- en machine-uren kan worden gedebi-teerd op de zogenaamde “fabricagerekening”. Het saldo van deze rekening zal moe-

ten worden geanalyseerd naar efficiency-, bezettings- en prijsverschillen (zie verder). De nacalculatie kan afdelingsgewijs gebeuren. Indien binnen éénzelfde afdeling verschillende orders lopen, kan het gewenst zijn – ten behoeve van de verschillenanalyse – ook een ordergewijze nacalculatie te voorzien.

Deze analyses zijn mogelijk omdat men voor iedere afdeling (en ook per order) precies kan registreren welke materialen er in de productie zijn gegaan, welke (half)afgewerkte producten werden verbruikt, hoeveel man- en machine-uren werden aangewend, terwijl men al deze gegevens kan afzetten tegenover enerzijds wat er theoretisch had mogen worden “verbruikt” volgens de standaardhoeveelheden (bijvoorbeeld als gemiddelde van de productie van het voorbije jaar), en tegenover anderzijds de hoeveelheden die bijvoorbeeld door de magazijniers zijn opgegeven als zijnde “het magazijn hebbende verlaten” (confrontatie uit magazijn en in productie en omgekeerd).

Bij stukproductie (of seriestukproductie) is het te vervaardigen product uniek of wordt het slechts in beperkte serie vervaardigd (bv. een reeks van dezelfde soort appartementen). Er zijn geen uitgebalanceerde normen voorhanden, en de onderneming zal haar toevlucht moeten nemen tot het opstellen van een gedetailleerde voorcalculatie op basis van het productieplan. Deze voorcalculatie heeft men overigens ook moeten maken om aan de klant een gefundeerde prijsofferte te kunnen verstrekken. Voor de volledigheid melden wij dat de overeenkomst van de klant soms de nodige flexibiliteit in zich draagt. Zo kan die bestaan uit aangenomen werk (een vaste prijs) of regiewerk (een prijs die bestaat uit een variabele hoeveelheid en een vaste prijs per verbruikte eenheid). Het is in dergelijke gevallen zeker gebruikelijk dat het project tijdens de uitvoering door de klant wordt gecontroleerd op de overeengekomen kwaliteit (van de grondstoffen) en de verbruikte hoeveelheden. Deze zullen immers bepalen zijn voor de definitief te betalen prijs.

Om de nacalculatie mogelijk te maken bij stukproductie dient er een orderadministratie te worden uitgevoerd per project. Administratief zou men de werkelijke verbruiken per order tegen de werkelijke prijzen kunnen opboeken in de orderadministratie. Op basis van die orderadministratie kan een nacalculatie worden opgesteld die verschillen detecteert ten aanzien van de voorcalculatie. Ook deze verschillen dienen te worden geanalyseerd naar efficiency-, calculatie- en prijsverschillen.

Calculatieverschillen kunnen in dit soort omstandigheden ontstaan door het feit dat er geen uitgebalanceerde normen zijn, zodat de voorcalculatie fout kan zijn. Het is heel belangrijk te weten waar de voorcalculatie eventueel fout was – aangezien er dan beleidsbeslissingen moeten worden genomen. En is dit niet één van de type voorbeelden van hoe het proces van interne controle het (top)management moet aanzetten tot het bijsturen van het beleid (op een hoger of een lager niveau)?

De resultatenanalyse is bij industriële ondernemingen een belangrijke maatregel van interne controle in het kader van de kostenbewaking. Door deze analyse kunnen de oorzaken van de afwijkingen worden geïdentificeerd en kan bijsturing plaatsvinden.

Bij massaproductie moeten de fabricageresultaten afdelingsgewijs worden geanalyseerd naar:

- efficiencyverschillen: deze komen voor indien het werkelijke verbruik afwijkt van het toegestane verbruik volgens de voorcalculatie (en begrepen in de standaard kostprijsberekening). Efficiencyverschillen hebben betrekking op alle soorten “hoeveelheden”, en kunnen bijgevolg voorkomen op het niveau van grondstoffen, materialen en man- en machine-uren;
- bezettingsverschillen: deze verschillen manifesteren zich indien de bezetting van de beschikbare man- en machinecapaciteit hoger of lager was dan de normale (de verwachte) bezetting. Deze laatste wordt jaarlijks ingeschat teneinde de tarieven voor de indirecte manuren (of die uren die over verschillende “jobs” moeten worden verdeeld) en de machine-uren ten behoeve van de standaardkostprijsberekening te kunnen vaststellen;
- prijsverschillen: doen zich voor wanneer de werkelijke inkooprijzen afwijken van de gehanteerde verrekenrijzen ten behoeve van de standaardkostprijs. Prijsverschillen komen voor op het niveau van de grond- en hulpstoffen, en ook op het vlak van de directe lonen, namelijk wanneer de werkelijk betaalde tarieven per eenheid voor deze lonen afwijken van het gehanteerde standaardtarief.

Bij stukproductie gebeurt de resultatenanalyse in eerste instantie ordergewijs aan de hand van de nacalculatie (opgesteld op basis van de orderadministratie) en de gedetailleerde voorcalculatie. De hieruit resulterende verschillen betreffen efficiencyverschillen, prijsverschillen en calculatieverschillen. De aard van de efficiency- en prijsverschillen is dezelfde als bij de massaproductie. Calculatieverschillen komen voor omdat de voorcalculatie fout kan zijn. Zo kunnen er bijvoorbeeld meer materialen zijn gebruikt dan voorgereculeerd, en dan niet als gevolg van inefficiënt werk, maar door een te lage inschatting bij de voorcalculatie. Vervolgens dient een afdelingsgewijze nacalculatie te worden uitgevoerd teneinde de bezettingsverschillen te kunnen vaststellen; deze kunnen niet ordergewijs worden toegewezen, omdat er een veel te grote variabiliteit is in de concrete invulling van de verschillende orders.

Interne controle maatregelen

In een productie-onderneming moeten de administratieve organisatie en interne controle-maatregelen ertoe leiden dat de productie doeltreffend (effectief), tijdig en doelmatig (efficiënt) gebeurt, en dit rekening houdend met het bedrijfsmatig karakter en de geoorlooftheid van de kosten, en de volledigheid van de opbrengsten. Naast (ten eerste) de normaal vereiste controlemaatregelen van functiescheiding (tussen de diverse afdelingen – met name de aankoop, de productie, de magazijnen,

de verkoop en de administratie), (ten tweede) de richtlijnen en procedures (te verrichten werkzaamheden en te volgen aanbevelingen), en (ten derde) de normen (standaardkostprijzen, voorcalculatie, en budgetten), spelen de door de administratie te verrichten repressieve controles een zeer belangrijke rol in het interne controleproces.

Bij massaproductie betreffen deze controles voornamelijk de volgende controles:

- Afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met de magazijnbewegingen, waarbij de eerste informatie komt uit het productie rapport (of daar van kan worden afgeleid), en de tweede uit de voorraadadministratie;
- Afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met de productieverantwoording, waarbij een vergelijking wordt gemaakt tussen het verbruik dat werd gerealiseerd, en het verbruik dat er had mogen zijn op basis van de verantwoorde aantallen gereed product;
- Afstemming van de productieverantwoording met de ontvangstbonnen in het magazijn gereed product, waarbij ook weer twee onafhankelijke metingen met elkaar worden geconfronteerd, en soms zelfs met tegengestelde belangen. Bij een inefficiënte productie is het belang van de afdeling productie om zoveel mogelijk stuks gereed product te kunnen afmelden in haar rapport (om te vermijden te veel afval of inefficiency te moeten verantwoorden), terwijl het magazijn gereed product er voor moet zorgen enkel de aanvaardbare afgewerkte producten op te nemen – de kwaliteitscontrole speelt hier alweer een zeer belangrijke rol;
- Aansluiting van de verantwoorde manuren (jobtime) met het aantal beschikbare, betaalde manuren (shoptime). Deze vergelijking veronderstelt natuurlijk dat iedereen zijn uren moet verantwoorden, en zo veel mogelijk moet toewijzen aan een project. Het inzicht in de job time geeft aan in welke mate bepaalde individuen of afdelingen met de vingers hebben gedraaid – daar zullen afdelingshoofden c.q. ploegbazen desgevallend later verantwoording over moeten afleggen. De vergelijking met de te betalen uren moet misbruiken en vergissingen op het vlak van registraties in de personeelscyclus (zie verder) aan het licht brengen;
- Afstemming van de verantwoorde machine-uren met de beschikbare machine-uren. Ook deze controle veronderstelt dat er een toewijzing gebeurt van het gebruik van de machines, en geeft een idee over de stilstand (inefficiency) voor de verschillende machines;
- Afstemming van de werkelijke verbruiken (zie hierboven) met de uiteindelijk geadministreerde verbruiken (in de boekhouding);
- Nacalculatie en verschillenanalyse;
- Vergelijking input – output via magazijnmeldingen: verbruiken van X grondstoffen moet in wezen overeenkomen met realiseren van Y afgewerkte producten. Afhankelijk van de aard van de activiteit heeft de onderneming een aantal normen ter beschikking voor een dergelijke controle. Dit is een globale benadering,

die perfect past in de filosofie van de goederenbewe ging; beide oefeningen zijn dan ook complementair. Enkele voorbeelden:

- Voor een autofabrikant: (verbruik van banden) X 1/5 (inclusief het reserve-wiel) = het aantal geproduceerde auto's;
- Voor een petroleumraffinaderij: (verbruik ruwe olie in een bepaalde maat) X een empirisch vastgesteld % = het totaal van de verantwoorde eindproducten;
- In een industriële bakkerij: (verbruik van bloem) X een empirisch vastgesteld % = het aantal kilogram geproduceerd brood;
- In een slachthuis: (aangevoerde eenheden) X 4 = het aantal af te voeren poten (bij wijze van voorbeeld) – vergelijkbare oefeningen met magen, huiden, ... moeten mogelijk zijn;
- ...

In geval van stukproductie dient de administratie:

- de aankoopfacturen af te stemmen met de bestelbonnen en goederenontvangstbonnen;
- de totale aankopen grondstoffen en materialen aan te sluiten met de opboeking van de orderadministratie;
- de verantwoorde manuren en machine-uren aan te sluiten met de betaalde manuren respectievelijk met de beschikbare machine-uren, alsmede met de opboeking in de orderadministratie;
- de aankoopfacturen inzake uitbesteed werk af te stemmen met de bestelbonnen en de voortgangsrapporten alsmede met de opboeking in de orderadministratie;
- ...

Heel belangrijk in dit soort onderneming voor de tussentijdse resultaatbepaling op projecten is de inventarisatie van de “onderhanden werken”, teneinde een inzicht te bekomen in hun percentage van afwerking. Op basis van het afwerkingspercentage per project, de orderadministratie en de voorcalculatie van de projecten kan de balanspost “bestellingen in uitvoering/goederen in bewerking” worden bepaald. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de reeds gemaakte en de voorzienbare verliezen op projecten. Wij verwijzen naar projectadministratie in het algemeen (bijvoorbeeld in bouwondernemingen), waar de moeilijkst te beoordelen post in de jaarrekening vaak precies de “bestellingen in uitvoering” zijn.

“Voor- en nacalculatie” een beetje verder uitgewerkt

Eerder werd al aangetoond waarom niet zomaar iedereen een behoefte kan omzetten in een bestelling. Ook in de afdeling productie ligt heel duidelijk vast wie die behoefte kan bepalen, en ook hoe dit moet gebeuren. Hiertoe zijn er een aantal hulpinstrumenten en rekenmodellen, waar ook reeds hoger naar werd verwezen.

Om in het kader van een bepaald order een behoefte te kunnen vaststellen – die dan later eerst moet worden getoetst aan de beschikbaarheid van voorraadbestanddelen alvorens een aanvraag tot bestelling te doen – maakt de productie gebruik van *stuklijsten* (een stuklijst wordt ook wel eens een “bill of material” genoemd – en in de voeding wordt vaak over “standaandrecepturen” gesproken).

Het doel van deze lijsten, die van wezenlijk belang zijn voor een goede organisatie van het productieproces, is precies te weten welke hulp- en basismaterialen in de (half) afgewerkte producten dienen te worden opgenomen.

Het is meteen duidelijk dat vaak een deel van de “bedrijfsgeheimen” in deze informatie kan schuilgaan. Er moet dan ook heel omzichtig mee worden omgegaan. Ten minste, dit is in de ene sector al veel gevoeliger dan in de andere: de precieze samenstelling van voedingsproducten moet vaak een geheim blijven, terwijl de samenstelling van een zetel niet zo moeilijk vast te stellen is.

Het hoofd van de afdeling engineering (of de persoon die voor de opvolging van de productsamenstelling moet zorgen) is verantwoordelijk voor de stuklijsten, en tekent die af voor volledigheid en juistheid (qua onderdelen en aantallen – de waardering is niet zijn verantwoordelijkheid). Het aftekenen van die lijsten moet gebeuren om die verantwoording achteraf te kunnen vragen. In het geval er wordt gewerkt op basis van een omschrijving van de klant (specifiek order), moet ervoor worden gezorgd dat de klant dit heeft afgetekend – zo niet weet men bij afwijkingen ten aanzien van de verwachting achteraf nooit bij wie de verantwoordelijkheid (en dus de financiële consequentie van de “fout”) ligt. Dergelijke gevallen kunnen zich zeker voordoen wanneer de ontwikkeling van producten in samenspraak met de leverancier gebeurt, en er nog aanpassingen van het laatste ogenblik moeten plaatsvinden. Samenvattend moet er dus voor worden gezorgd dat een getekend stuk de definitieve samenstelling van het te produceren gereed product opgeeft.

Idealiter bevat een stuklijst ook een aantal gegevens met betrekking tot de tijd die noodzakelijk is om de respectieve handelingen in de productie te stellen. Op die manier ontstaat er voor de afdeling productie een “handleiding”, een “leidraad”, opgesteld door een onafhankelijke (het hoofd van de engineering), waaraan de werkelijke prestatie in de productie later kan worden gespiegeld (zie verder).

Deze stuklijsten spelen ook een belangrijke rol op het vlak van voorraadwaardering. De waarde waartegen goederen in de balans verschijnen, wordt immers voor een deel bepaald door de aanschaffingswaarde van de onderdelen en hulpstoffen. En ook de kostprijs van “het produceren” zelf maakt deel uit van de zogenaamde *vervaardigingsprijs*. En het is precies tegen deze vervaardigingsprijs dat (half) afgewerkte producten zullen worden gewaardeerd. Afhankelijk van de methode van *full costing* of *direct costing* die in de waarderingsregels staat ingeschreven, worden meer of minder kostensoorten meegenomen in die waardering, en moet in meer of minder details worden voorzien. De noodzakelijke informatie hoeft niet steeds volledig van

de afdeling productie te komen, en kan soms achteraf worden wedersamengesteld. Door de directe link die in een automatische omgeving kan worden gecreëerd tussen het bestand van stuklijsten en dat van het voorraadbestand, moeten de respectieve waarden van onderdelen automatisch kunnen worden getoond, evenals de gemiddelde uurkost die de productie genereert.

Dergelijke informatie is noodzakelijk om op een verantwoorde wijze aan prijzetting te kunnen doen. Indien men niet weet hoeveel het kost om te produceren, zal men nooit de juiste prijs kunnen vaststellen op de markt. Om de cirkel weer even op te bouwen, betekent dit dat de informatie die vanuit de engineering wordt gegenereerd, niet enkel boekhoudkundige beslissingen worden genomen (inzake voorraadwaardering), maar dat ook een verkoopprijs wordt bepaald. In het hoofdstuk over de verkopen werd reeds gemeld hoe die prijs dan kan afhangen van de bestelde hoeveelheden, want die hoeveelheden hebben hun invloed op de marge die kan worden behaald ter dekking van de vaste kosten. En indien die marge niet precies kan worden bepaald, loopt men het risico dat er slechte beleidsbeslissingen worden genomen ("Indien we dat hadden geweten, hadden we dat nooit voor die prijs gedaan!"). De marge kan alleen maar precies worden bepaald, indien men de kostprijs van de producten exact kan bepalen. In zeer veel productie-ondernemingen wordt het belang van een dergelijke vastlegging van de samenstelling van de afgewerkte producten (in componenten) en de daaraan gekoppelde kostprijs jammer genoeg zwaar onderschat.

Praktisch zou men de zaak bijvoorbeeld als volgt kunnen organiseren, indien men niet volledig automatisch (via de computer) zou werken: de afdeling engineering zal een map bewaren van alle in voorraad zijnde afgewerkte producten waarin die standaardsamenstelling per type is opgenomen. Bij wijzigingen worden de nieuwe lijsten opnieuw afgetekend en in de map vervangen. Het zal zo steeds die definitieve "theoretische kostprijs" zijn die wordt gehanteerd bij de *voorcalculatie*: dit is de berekening van de prijs die vasthangt aan de productie van een bepaald order, of de realisatie van een project (indien men de zaakruimer interpreteert). Die prijs moet dan in een latere fase worden geconfronteerd met de werkelijk gerealiseerde kostprijs (*nacalculatie*).

De brug naar de magazijnfunctie

Om de controle van de effectieve kostprijzen te kunnen bepalen, moeten verbruiken kunnen worden vastgesteld. Deze verbruiken kunnen op verschillende manieren worden berekend en met elkaar worden vergeleken. Maar om zeker te zijn van de basisgegevens die in die vergelijkingen worden gebruikt, moeten zeker de volgende maatregelen worden genomen, waarvan sommige reeds eerder werden besproken, en andere verder zullen terugkomen bij de bespreking van de magazijnfunctie:

- Er moeten afgegrensde magazijnen zijn, waardoor het precies meetbaar wordt hoeveel onderdelen de productie zijn ingegaan. Bij het starten (of evolueren) van een order, kan het hoofd van het magazijn onderdelen enkel maar onderdelen afgeven indien hij in het systeem registreert voor welk order dat was, en welk het aantal onderdelen is dat hij heeft “uitgeschreven”;
- Om dit plan te kunnen realiseren, zal het nodig zijn een aparte ontvangstruimte te voorzien, van waaruit (na controle van hoeveelheden en basis kwaliteitsvereisten – zie hoger) ofwel naar het magazijn onderdelen, ofwel naar een bepaalde afdeling kan worden geboekt. Ook moet er een afzonderlijke verzenderuimte worden gecreëerd, van waaruit zal worden uitgeleverd. Deze aparte ruimte geeft de gelegenheid aan de magazijnfunctie om het administratief proces rond de verzendingen gecontroleerd af te werken. Door het installeren van genoemde afzonderlijke ruimten, kunnen bij latere afwijkingen ten aanzien van de verwachting (de theoretische voorraad onderdelen of afgewerkte producten) zowel de magazijnier (van de onderdelen) als de diverse afdelingen in de productie ter verantwoording worden geroepen voor de (niet) aanwezige respectievelijk (te veel) verbruikte aantallen;
- Op basis van de in het systeem opgenomen stuklijsten en de gemelde productie enerzijds, en de in productie genomen onderdelen anderzijds (zie beweging uit magazijn onderdelen), wordt per order een afwijking berekend tussen de theoretisch te verbruiken en de werkelijk verbruikte onderdelen. Het hoofd van de productie houdt deze afwijking dagelijks in het oog, en bij een afwijking van meer dan een bepaald percentage (bijvoorbeeld 5%) roept hij eerst het hoofd engineering (werd er gewerkt met de meest recente stuklijst?), en daarna desgevallend de ploegbaas ter verantwoording (waar zijn de verbruikte onderdelen c.q. grond- en hulpstoffen naar toe?). Het is uiteraard ook mogelijk dat de magazijnier fouten heeft gemaakt (maar waarom klopt zijn voorraadpositie dan?). Over deze afwijkingen wordt wekelijks kort overleg gepleegd met het ondernemingshoofd (of nog beter, in het directiecomité), dat inzicht moet verwerven in het verschil tussen foute uitgangspunten enerzijds (belangrijk voor o.m. de “prijsstelling”, waarin de afdeling “verkopen” is betrokken) en inefficiency in materiaal verbruiken anderzijds (optreden tegenover ploegbazen in de afdeling “productie” ...). Indien zou blijken dat het in de voorraadopvolging fout gaat, moet op dat niveau worden ingegrepen.
De precieze rol van de magazijnfunctie komt verder in dit hoofdstuk nog uitgebreid aan bod. Maar reeds nu moet het duidelijk zijn dat voor een correcte registratie van de beweging tussen het magazijn onderdelen enerzijds, en de productie anderzijds, het hoofd van het magazijn onderdelen verantwoordelijk is – ook in het geval van retouren naar dat magazijn (vanuit de productie). In het geval van retouren als gevolg van afkeur, zie verder bij de behandeling van de vernietiging – of zie ook de procedure met betrekking tot retouren aan leveranciers;
- De geproduceerde afgewerkte producten worden per order in het systeem geboekt als zijnde “uit productie – in transit naar magazijn afgewerkte producten”; het hoofd van het magazijn afgewerkte producten zal na controletelling

een “ontvangstbeweging” voorzien met toewijzing op het niveau van de orders. Beide aantallen (uit productie en in voorraad) worden systematisch geconfronteerd – er mogen hier geen verschillen zijn. Indien toch een verschil zou blijven, wordt uitgezocht wie zich heeft vergist, en de nodige aanpassing wordt in het systeem doorgevoerd. De magazijnier kan worden gecontroleerd door fysieke controles (zie verder) – de productie door de bepaling van de verbruiksafwijkingen (zie hoger);

- Dit systeem werkt enkel indien ook het magazijn afgewerkte producten wordt afgesloten, en duidelijk wordt gemaakt aan de magazijnier welke zijn verantwoordelijkheid is (zie ook verder);
- Ook is het belangrijk te melden dat de magazijnier enkel tot opname in het magazijn kan overgaan indien de kwaliteitscontrole over de door productie afgeleverde afgewerkte in de transit zone heeft plaatsgevonden; die goedkeuring wordt expliciet in het interne controle systeem voorzien. producten die worden afgekeurd, worden aan een bijzondere procedure onderworpen: ze mogen enkel tegen een gereduceerde prijs worden verkocht mits goedkeuring van het directiecomité (combinate van meerdere beschikkende functies). In een dergelijke beslissing zijn diverse afdelingen betrokken. Bovendien moeten de oorzaken worden besproken en aangepakt, en ook dit kan enkel in overleg tussen de verantwoordelijken van de verschillende afdelingen;
- Wekelijks wordt uit het systeem een goederenbeweging van afgewerkte producten gedistilleerd, waarbij de beginvoorraad een vast gegeven is, de productie en de verkopen uit het systeem worden gehaald, en de eindvoorraad wordt afgeleid. Deze eindvoorraad verschijnt in de rapportering, en wordt via een systeem van cyclische telling controle op artikelniveau (zie verder) geconfronteerd met de werkelijke hoeveelheden. In principe mogen er geen verschillen zijn. Over de tellingen wordt wekelijks schriftelijk verslag uitgebracht aan het ondernemingshoofd;
- Het systeem genereert dagelijks (op basis van het klokken van de mensen op de vloer) een opgelopen personeelskost (zie ook verder voor de *personeelscyclus*), en zet die af tegen de geproduceerde afgewerkte producten; de personeelskost wordt beheerst door de productie verantwoordelijke, evenals de kost die voortvloeit uit de inzet van interimarbeiders;
- Zo krijgt het management dagelijks de arbeidskost per geproduceerde eenheid, desgevallend per order, per productgroep, per afdeling ... als sturingsinstrument opgeleverd.

4.5.1.3. De voorraadfunctie

Inleiding

Het tweede deel van dit hoofdstuk (na de bespreking van de productiefunctie) gaat meer uitgebreid over de functie van de magazijnier. Hoger werd aangetoond dat

deze functie belangrijk is – over welk soort onderneming het ook gaat: zowel in een handelsomgeving als in een productie-omgeving speelt hij zijn rol.

Aan de opslag van goederen zijn twee belangrijke aspecten verbonden: ze vertegenwoordigen in de eerste plaats een waarde en dienen derhalve zorgvuldig te worden bewaard. In de tweede plaats zijn er aan de opslag van goederen kosten verbonden – kosten die onder meer afhankelijk zijn van de hoeveelheid opgeslagen goederen, de tijdsduur van de opslag, en van de “handling” van deze goederen: ontvangst, opslag, uitgifte en verzending.

Het zorgvuldig bewaren van goederen leidt tot het creëren van de bewaarfunctie, die door de magazijnverantwoordelijke uitgeoefend dient te worden. Volgende taken komen deze functie exclusief toe:

- Ontvangen en (doen) keuren van ontvangsten;
- Registreren van de ontvangst ten aanzien van de bestelling (zonder bestelling geen ontvangst) – zo weten aankoop en productie dat de bestelling is toegekomen;
- Opslaan en zorgvuldig bewaren;
- Afgeven van goederen op grond van geautoriseerde opdrachten aan de afdelingen expeditie (gereed product) en productie (onderdelen);
- Verzendklaar maken en (doen) verzenden van goederen (in samenwerking met de expeditie);
- Afleggen van verantwoording over de toevertrouwde goederen (m.a.w. de magazijnbeheerder moet kunnen aangeven waarom deze of gene goederen wel of niet in het magazijn staan opgeslagen, en waar).

Indien deze functie wordt opgesplitst in deelfuncties, blijft er één iemand verantwoordelijk voor de combinatie van deze deelfuncties.

Belangrijke herhalingen

In het kader van de verantwoordelijkheid van de magazijnfunctie is het goed een aantal verwijzingen te maken naar wat hoger reeds uit de doeken werd gedaan:

- Geen ontvangsten zonder bestelling (order);
- Deze bestelling mag ook enkel in ontvangst worden genomen indien ze werd geplaatst door bevoegde personen;
- Ondanks het feit dat alle gegevens omtrent de bestellingen op de bestelbon staan aangegeven, moet de magazijnbediende zelfstandig de hoeveelheden en de kwaliteit van de ontvangsten vaststellen;
- Enkel bij akkoord over de hoeveelheden en de afgesproken kwaliteit (zichtbare gebreken en type onderdeel ...) mag de magazijnier voor akkoord;

- Tegelijkertijd moet in het systeem worden geregistreerd in welke mate de ontvangst al dan niet met de bestelling overeenkwam; afdeling aankoop weet dan of er ten aanzien van de leverancier actie moet worden ondernomen, de administratie kan in geen geval voorstellen overeenstemmende facturen te laten; afdeling moet hiermee rekening houden voor de productieplanning;
- De procedure van de vernietiging van de goederen werd hoger uitgebreid beschreven;
- De magazijnmeester heeft enkel de bewarende functie – de beschikkende (i.e. beslissende) functie komt toe aan de directie of de mensen aan wie deze functie intern werd gedelegeerd: via de door de verkoopafdeling geproduceerde verkooporders kunnen afgewerkte producten de fabriek verlaten; via door de productie ondertekende magazijnafgiftebonnen mogen onderdelen naar de productie worden gestuurd; en via door de aankoopafdeling geproduceerde retourbonnen mogen goederen aan leveranciers worden teruggestuurd.

Verschillen

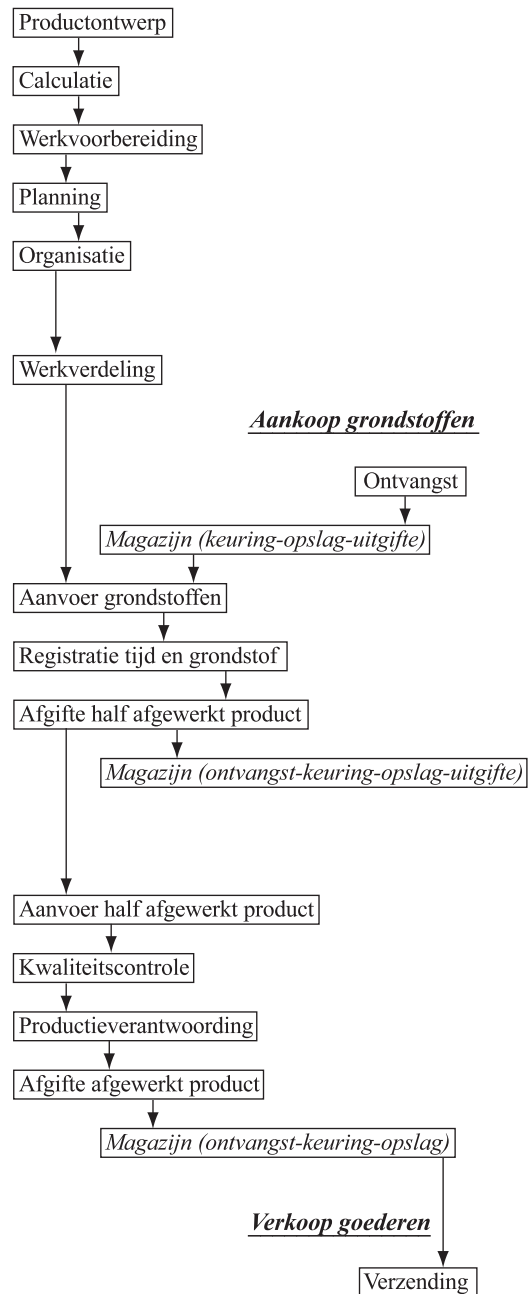
Wat moet er gebeuren indien er voorraadverschillen ontstaan? In wezen is het onmogelijk dat er andere bewegingen plaatsvinden dan deze die geregistreerd worden. Toch moet de mogelijkheid worden voorzien om bijvoorbeeld in het kader van een inventarisatie manuele aanpassingen door te voeren.

Het is dan echter onontbeerlijk dat periodiek een lijst wordt gegenereerd die een overzicht geeft van alle manuele ingrepen (bijvoorbeeld een omwisseling van artikelnummers die in twee richtingen zou moeten spelen, of een correctie van een theoretisch aantal – wat niet zou mogen kunnen). Deze lijst wordt aan het directiecomité voorgelegd, en dient ondermeer ter verzekering dat de magazijnen goed worden bewaakt en de goederen goed bewaard. De magazijnmeester zal “vreemde” verschillen steeds moeten kunnen verantwoorden.

In het kader van hun verantwoordelijkheid voor een juiste en volledige voorraad, zouden de magazijniers wekelijks kunnen worden verplicht één artikel na te tellen in aanwezigheid van iemand van de administratie, waarbij over de vergelijking tussen theorie (zie hoger) en praktijk kort wordt gerapporteerd aan het directiecomité. Bij verschillen moet precies worden uitgezocht waar de oorzaak ligt.

Samenvatting

Schematisch kan de cyclus van de productie en de voorraad chronologisch als volgt worden weergegeven:

ProductievoorbereidingProductie-uitvoeringVoortgangscontrole
en afwerkingAankoop grondstoffenVerkoop goederen

4.5.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse

De band tussen de operationele activiteiten op de werkvloer en de financiële consequenties is nergens zo groot als in een productie-omgeving. Een slecht georganiseerde productie-afdeling kost immers handel vol geld: er worden grondstoffen verknoeid, er lopen te veel mensen rond, er wordt om de haverklap een nieuwe machine-instelling uitgevoerd omdat er onvoldoende wordt gepland, er wordt niet nagekeken of er voldoende hulpstoffen in het magazijn aanwezig zijn, ... De voorbeelden zijn werkelijk legio.

Indien men zich de vraag stelt waar het fout kan gaan, blijven volgende belangrijke risicodomeinen over:

- De productie voldoet niet aan de milieunormen. Het hoeft geen betoog dat het verhelpen van dit probleem een basisvoorwaarde is in het kader van de bedrijfsvoering;
- Men steunt de productie veel te veel op ervaring (bijvoorbeeld op het vlak van samenstelling van producten, bepaalde trucjes om een bepaald kwaliteitsresultaat te bekomen, ...), en veel te weinig op objectief vastgestelde parameters. Het risico is de afhankelijkheid van de kennis en de goede wil van enkele individuen, ten koste van de kennis voor en van de organisatie in haar geheel;
- Er is onvoldoende kennis van de bedrijfsmiddelen, en onvoldoende nagedacht over de spreiding van de krachten over deze middelen. Zo kan het gebeuren dat men tien mensen inzet om een activiteit uit te oefenen, terwijl de ombouw van een machine veel tijdswinst (en dus geld) had kunnen opleveren;
- Het productie-apparaat is onbetrouwbaar omdat het flessenhalzen bevat die niet of onvoldoende worden verholpen, of men weet niet welke problemen er zich zouden voordoen indien een bepaalde lijn of een zekere machine zou uitvallen;
- Hiermee gekoppeld is de vraag of men in staat is snel te reageren op zowel problemen zoals hierboven beschreven, als op vragen van klanten, waardoor het productieproces op zijn kop moet worden gezet. Men kan flexibiliteit op verschillende manieren invullen: ofwel door de productie bij wijze van spreken een halve dag stil te leggen, en dan na te denken over hoe men het zal aanpakken, ofwel via een vast stramien, waarvan de precieze procedure op papier staat, die moet worden gevolgd in dergelijke scenario's;
- De grond- en hulpstoffen zijn niet voorradig. Dit kan liggen aan een slecht opvolgingssysteem, of aan een slechte planning en inschatting van de behoeften. Beide moeten worden vermeden. Een systeem met permanente bijwerking van de theoretische voorraad (*permanent inventaris systeem*) kent de absolute voorkeur, aangezien men met een dergelijk systeem duidelijk op ieder ogenblik de werkelijke en de economische voorraad kan vaststellen. Bij iedere aankoop, verhuis van de ene afdeling naar de andere (binnen de onderneming), en bij iedere

verkoop wordt op het ogenblik van de respectieve beweging de voorraadadministratie automatisch bijgewerkt; over de procedure om materialen te bestellen (niveaus, hoeveelheden, kortingen, ...) werd hoger reeds gesproken;

- Men slaagt er niet in de gevraagde timing te respecteren, of de kwaliteitseisen werden niet voldaan;
- De kostprijs is (hierdoor) volledig uit de hand gelopen;
- De voorraadpositie zit niet goed: er zijn veel te veel of te weinig artikelen in voorraad – in het eerste geval is er een risico op veroudering; in het tweede een risico op inzetbaarheid;
- Er zit inderdaad in de voorraad verouderd materiaal; dit kan niet meer worden ingezet, en hier wordt onvoldoende rekening mee gehouden bij de bepaling van de voorraadpositie ten aanzien van de binnenlopende orders;
- Bovendien bestaat het risico dat bepaalde voorraadbestanddelen ten onrechte geen waardevermindering hebben gekregen;
- Door een slechte organisatie in het magazijn gaat er tijd verloren, begint de productie soms te laat, worden artikelen te laat uitgeleverd, worden artikelen ten onrechte en veel te vroeg bijbesteld, ...;
- Goederen onderweg of goederen in consignatie bij klanten of van leveranciers worden boekhoudkundig slecht behandeld, omdat de nodige procedures ter bewaking van het onderscheid tussen eigen voorraad en voorraad van derden niet bestaan – of wel bestaan, doch onvoldoende worden gerespecteerd;
- Er gebeuren foute waarderingen van voorraadbestanddelen;
- De afgrenzing van de voorraad in combinatie met de boeking van de aankopen en verkoopfacturen gebeurt niet correct;
- ...

Mogelijke maatregelen ter verkleining van deze risico's in de productie-omgeving zijn de volgende:

- Het zorgen voor de conformiteit van het productieproces met de vigerende normen (milieunormen en andere) hoort bij de taken van het hoogste bestuurlijk orgaan van de vennootschap. Ook de inpassing van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen in de toekomstige waarschijnlijke ontwikkelingen die aan de eisen op het vlak van milieu zullen worden gesteld (steeds strenger), behoort tot de taak van het bestuursorgaan. Vanuit de interne controle moet de conformiteit van lozingen, uitstoot, afvalverwerking, ... met de vigerende wetgeving voortdurend intern worden opgevolgd, om te vermijden dat vergunningen zouden worden ingetrokken, of boetes zouden worden opgelegd;
- Het technisch volledig beheersen van het productieproces moet men bekomen door het zo ondubbelzinnig mogelijk te beschrijven, en te zorgen voor voldoende kennisoverdracht. De permanente zorg voor het streven naar “de juiste man of vrouw op de juiste plaats”, is ook in de productie-afdeling een gouden regel. In een moderne productie-omgeving zal men tevens voldoende tijd investeren in de permanente verbetering (i.e. optimalisering) van het hele proces. De resultaten van dit proces moeten over verschillende afdelingen heen worden

gecommuniceerd. Wat indien klachten van klanten niet zouden worden vertaald in een acute bijsturing van de kwaliteitsnormen? Dat zou bijzonder schadelijk kunnen zijn voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteit;

- Er wordt voortdurend gezocht naar betere werkmethoden, efficiëntere combinaties van mensen, machines, methoden en materialen. Het is voorbeeld mogelijk dat bij vergelijking tussen twee machines blijkt dat bij de ene machine andere verhoudingen van basismaterialen nodig zijn om een goed eindproduct te vervaardigen, dan bij een andere machine. Dit soort informatie mag niet louter gebaseerd zijn op ervaring, want indien een (vaste) pion bij een bepaalde machine door omstandigheden uitvalt, is de ervaring verloren. Dit soort broze kennis moet worden doorbroken door vastlegging. Een ander voorbeeld is de behoefte aan onderhoud die machines hebben. Ook op dit vlak moet het gunstige evenwicht worden gevonden tussen kostprijs en verzekerde rendabiliteit;
- Er moet worden vastgelegd hoeveel preventief onderhoud er moet gebeuren, en het uitgevoerde onderhoud moet worden opgevolgd, om te kunnen natrekken of het inderdaad heeft plaatsgevonden. Er moet ook worden gecontroleerd waar er zich problemen kunnen voordoen in de productie indien bijvoorbeeld de productie wordt opgevoerd: waar situeren de capaciteitsproblemen zich dan? De overweging om mogelijke uitbreidings- en of vervangingsinvesteringen uit te voeren, is onmiddellijk aan deze vraag gekoppeld;
- Er moet duidelijk worden aangegeven in schriftelijke procedures hoe het productieproces op korte tijd moet worden aangepast c.q. omgegooid, en welke regels daarbij niet mogen worden overtreden. Waar ligt daarbij de grens tussen de flexibiliteit om de klant ter wille te zijn enerzijds, en een onverstandige aanpassing van de planning die in meerdere projecten inefficiency tot gevolg heeft anderzijds. Zo kan er bijvoorbeeld worden beslist om machines enkel nog om te stellen na een bepaald uur van de dag, zodat de machines niet “bemand of bevrouwd” moeten wachten op nieuwe productie-uren tijdens de dag. Ook voor dergelijke scenario’s zullen voortdurend nieuwe werkmethoden worden uitgetoetst;
- De gemeten toevoer van grond- en hulpstoffen moet gegarandeerd blijven. Een programma dat automatisch bijboekingen registreert bij goederenontvangst en afboekingen verwerkt bij verbruik (grond- en hulpstoffen en half afgewerkt product) of verkoop (gereed product en handelsgoederen), is een onvoorstelbare troef. Dit betekent niet dat er geen controle meer zou nodig zijn in de vorm van een fysieke inventarisatie;
- Integendeel, één van de meest belangrijke procedures rond voorraad zijn de (periodieke) fysieke tellingen: ze worden cyclisch voor een deel van de voorraad of periodiek voor de integrale voorraad uitgevoerd, en dienen ter controle van verschillende procedures van interne controle enerzijds, en voor de controle van verschillende posities uit de jaarrekening anderzijds (zie ook de beschrijving van de goederenbeweging). Over verschillen moet duidelijk worden gerapporteerd, en (steekproefsgewijs) moet worden nagegaan of de oorzaken kunnen worden achterhaald;

- Er moet ten behoeve van het respecteren van de timing en de kwaliteit (en dus het beheersen van de kostprijs) een permanente opvolging zijn van de planning en de voortgang – met constant overleg tussen de verschillende afdelingen (is dat basismateriaal er al, kan die klant niet nog een week wachten, ...). Mensen moeten worden aangesproken indien zij de planning niet halen, oorzaken moeten worden achterhaald, en de noodzakelijke lessen voor de toekomst moeten worden getrokken (planning was te strikt, te weinig reserve voorzien, ploegbaas is niet bekwaam, slechte communicatie tussen de afdelingen, ...). Desgevallend moeten delen van orders in het “naleveringssysteem” terecht komen, opdat ze niet zouden worden vergeten. Indien orders toch zouden worden vergeten, zou dit een ramp zijn ten aanzien van de klant, en de latere facturatie;
- Voor de kwaliteit zal een tolerantie worden vastgelegd, i.e. de mate waarin de kwaliteit (voor één bepaald criterium) mag afwijken van de standaard. Die standaard wordt op een evenwichtige wijze vastgesteld, zodat hij realistisch is in haalbaarheid, doch zeker niet te veel marge in zich draagt ten aanzien van de eisen van de klant. Indien deze laatste bijvoorbeeld zegt dat hij producten van 10 gram per stuk wil, moet er voor worden gezorgd dat alle producten die worden afgeleverd – en afhankelijk van de noodzaak tot nauwkeurigheid in het productieproces van die klant – 10 gram wegen. Permanente controle op de resultaten is noodzakelijk, en over de behaalde resultaten moet in het productierapport worden gerapporteerd (in welk lot is immers de verzuurde melk terechtgekomen, die heeft geleid tot het weghalen van yoghurt uit de winkelrekken ...);
- Tevens moet er een regelmatige controle plaatsvinden op de gerealiseerde kostprijs van de productie ten aanzien van de verwachte (standaard) kostprijs. Een betrouwbaar kostprijscalculatiesysteem als basis van een betrouwbare nacalculatie is noodzakelijk. Verbeteringen kunnen worden gesuggereerd bij te grote afwijkingen – verbeteringen aan de norm of aan de productiemethode;
- Men moet in dit soort oefeningen rekenen met een “normale” capaciteit – een theoretische maximale capaciteit zou de berekeningen van de “normale” kostprijs scheeftrekken;
- ...

De te voorziene maatregelen rond het voorraadgebeuren zijn onder meer deze:

- Voor de fysieke tellingen worden er ondubbelzinnige instructies voorzien, waarbij er voor moet worden gezorgd:
 - dat zij die tellen volledig onafhankelijk zijn van hen die voor de bewaring van de goederen verantwoordelijk zijn;
 - dat de locaties voor de telling duidelijk zijn aangegeven;
 - dat de tellers duidelijk wordt gemaakt dat zij oude en beschadigde goederen op de tellijsten volgens de afgesproken methoden moeten aanduiden;
 - dat de volledige voorraad wordt geteld, via bijvoorbeeld voorgenummerde tellijsten, waarvan dan achteraf de volledigheid wordt gecontroleerd;

- dat er voldoende aandacht wordt besteed aan ontvangsten en leveringen rond de afgrenzingsdatum (zie het verhaal van de cut off bij de bespreking van de aankoopcyclus);
- dat eventuele verschillen tussen de werkelijke tellingen en de theoretische voorraad (indien er een permanent inventaris systeem is) worden geanalyseerd – desgevallend met hertellingen tot gevolg;
- dat de voorraden bij derden niet worden vergeten en worden gecontroleerd (of op zijn minst bevestigd);
- dat er voldoende controle is op wat de uitvoerders van de tellingen precies doen (naleving van de instructies aan de ene kant, en steekproeven op de uitgevoerde tellingen en vermeldingen op de telbladen aan de andere kant);
- Bij de verwerking van de tellingen moet er uiteraard controle zijn op de juistheid en volledigheid van de hoeveelheden;
- In een volgende fase moet de waardering van de individuele bestanddelen worden gecontroleerd – hierover werd hoger ook reeds gesproken;
- De administratieve controle van de afgrenzing is ook een aandachtspunt, en de beoordeling van de eventueel op te nemen waardeverminderingen ook: in dit kader kan gewerkt worden op individuele basis (naar aanleiding van wat er werd opgemerkt op de tellijsten), of aan de hand van zogenaamde rotatielijsten, waarbij aan de computer wordt gevraagd traag roterende voorraad te detecteren en te kwantificeren;
- ...

4.5.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

4.5.3.1. Controle-omgeving

Als ondernemer onvoldoende aandacht aan de productie en de voorraad spenderen, is vaak erger dan andere domeinen van de controlecyclus van een grotere afstand beschouwen. In andere deelactiviteiten of processen kan immers vaak achteraf door de uitvoering van repressieve controlemaatregelen nog één en andere worden rechtgezet. Een klant die niet betaalt omdat men het hem niet vraagt, zal dit misschien later toch wel doen. Een dubbele betaling aan een leverancier die wordt ontdekt, zal met de goede wil van die leverancier wel weer kunnen worden gerecupereerd. Goederen die men had vergeten te factureren, te ontvangen facturen die men bij een slecht inzicht in de cut-off had vergeten op te nemen, ... het zijn fouten die kunnen worden rechtgezet.

Maar indien er gedurende een bepaalde periode veel te veel mensen aan de productie van bepaalde orders hebben gewerkt, indien de materialen inefficiënt werden ingezet en er zeer veel afval werd geproduceerd, indien er goederen de deur zijn uit-

gegaan die niet aan de kwaliteitseisen van de klant voldeden, ... het zijn fouten die niet of bijna niet meer kunnen worden rechtgezet.

En ook bij een slecht voorraadbeheer, waarbij goederen stuk gaan omdat ze slecht worden gestapeld, of waarbij vanwege slordigheid plotseling toch nog artikelen opduiken die al geruime tijd zoek zijn – en daardoor (met vertraging) extra moesten worden geproduceerd voor een bepaalde cliënt ... het zijn te vermijden omstandigheden.

Meer nog dan in andere afdelingen is dus bijzondere aandacht voor details noodzakelijk. Men moet er hier misschien nog meer dan in andere afdelingen op aandringen dat de afgesproken gedragscode wordt nageleefd. Die wordt schriftelijk vastgelegd, en de medewerkers worden er regelmatig aan herinnerd. Voorbeelden van wat er zoal fout kan gaan, met een bepaling van de impact op de organisatie in haar geheel – want die impact kunnen velen (begrijpelijk) niet inschatten –, kan hierbij heel nuttig zijn. Dit soort praktische opleiding ter verhoging van het professioneel niveau van uitvoering hoort dan ook ongetwijfeld thuis in de controle-omgeving van de productie-afdeling en het voorraadgebeuren.

Zoals hoger aangegeven, is een ernstige controle van de leiding hier zeker niet overbodig. De rol van de interne auditor is in een productie-omgeving nooit uitgespeeld – hoewel die wel eens de neiging zou kunnen hebben zich te concentreren op de algemene boekhouding. En dit is onterecht, want de bijsturing van het productieproces kan meestal niet op basis van de informatie die de algemene boekhouding verstrekt: er moet op detailniveau worden gezocht naar de operationele informatie die door de verschillende afdelingen wordt geproduceerd, of ontbreekt en er zou moeten zijn. Het is dan de rol van die auditor om er voor te zorgen dat de directie van de mensen op de vloer eist dat die informatie er zeker zou komen.

Met andere woorden, het systeem kan enkel functioneren indien het management het inderdaad draagt. Het zou bijvoorbeeld niet de eerste keer zijn dat een adequaat systeem van interne controle eigenlijk vereist dat er afvalstatistieken zouden worden bijgehouden, en dat de ploegbazen bij de productie verantwoordelijke proberen te bekomen dat dit niet hoeft te gebeuren, vanwege te veel energie en te weinig resultaat. Maar de beoordeling van het resultaat moet niet gebeuren op het niveau van de ploegbazen. Het directiecomité moet in dergelijke gevallen de verantwoordelijke voor de productie ter verantwoording roepen indien die zou toegegeven hebben aan de roep van zijn ploegbazen. Ziehier het spel van delegatie van bevoegdheden en opvolging van de uitvoering ervan, in het kader van de ondersteuning door het topmanagement van het systeem van interne controle.

In dit kader is het goed te herinneren aan de functiescheidingen die hoger uitvoerig werden besproken. Door aan iedereen eerst duidelijk uit te leggen welke zijn of haar functie is, en er later ook aan toe te voegen dat de rol van anderen soms tegengesteld is, om precies te komen tot een alerte organisatie met oog voor detail, zal de

kwaliteit van de interne controle als vanzelf toenemen. De afspraken van wat kan en niet kan (hoger de “delegatie van bevoegdheden” en het “proces van het afleggen van verantwoording” genoemd) is voor dit principe van uiterst groot belang. Indien een ploegbaas vindt dat zijn mensen een uur pauze mogen nemen in plaats van een half uur – terwijl intern een half uur inderdaad de regel is, overtreedt hij onder zijn eigen verantwoordelijkheid de regels van de organisatie. Dit kan niet. Een goede werking van die organisatie veronderstelt dat de afspraken op de verschillende niveaus worden nageleefd – zo niet wil iedereen binnen de kortste keren een uur pauze (onafgezien van het feit of die ploeg nu tien keer efficiënter heeft gewerkt of niet). Verder kan het voorbeeld worden gegeven van een magazijnier die goederen wegens tijdsgebrek zomaar accepteerde, waarbij achteraf het vermoeden bestond dat men hem in de val heeft willen lokken, want de hoeveelheden waren niet correct. Gelukkig ging het om een integraal ingepakte partij, waardoor de onschuld van de man kon worden aangetoond, maar hij had zijn taak niet naar behoren uitgevoerd. Hij werd hiervoor – ondanks zijn inzet – op de vingers getikt, want hij had moeten melden dat hij een tijdsprobleem had.

Met andere woorden, “organiseren” betekent “communiceren”, zelfs op wat men “lagere niveaus” pleegt te noemen. En dit is in de sfeer van de productie, waar de scholingsgraad per definitie gemiddeld minder hoog is, geen evidentie. Het vergt zeer veel inspanning en geduld om de medewerkers in die afdeling hiervan te overtuigen.

Voor het voorraadbeheer gelden in een gedegen controle-omgeving zeker volgende basisvragen:

- Zijn er inzake beheer, bewaring en administratieve opvolging afzonderlijke personen/afdelingen verantwoordelijk voor wat betreft:
 - de registratie en administratie van de voorraadbewegingen;
 - de magazijnopslag en de bewaring van goederen;
 - de ontvangst van goederen van bij derden/leveranciers;
 - de verzending van goederen aan derden/afnemers;
 - de levering uit het magazijn van voorraadgoederen aan de productie afdelingen;
 - de levering aan het magazijn van voorraadgoederen door de productieafdeling?
- Zijn de met bovenstaande bevoegdheden belaste personen en/of afdelingen voldoende onafhankelijk, voornamelijk onderling t.o.v. de respectievelijk beschikende, bewarende en registrerende functie?

4.5.3.2. Risico-inschatting

Controledoelstellingen

De controle-doelstellingen die in het oog moeten worden gehouden, zijn – het weze even in herinnering gebracht (zie paragraaf 2.3.6.) – de volgende: *autorisatie* (“*AUTORISATION*”), *volledigheid* (“*COMPLETENESS*”), *bestaan* (“*EXISTENCE*”), *correctheid* (“*ACCURACY*”), *tijdigheid* (“*TIMING*”), *waardering* (“*VALUATION*”), en ten slotte *rubricering* (“*CLASSIFICATION*”). De volgende risico’s moeten worden ingeschat en vermeden:

Autorisatie:

- Er worden goederen ontvangen die niet werden besteld;
- Er worden goederen verzonden die niet aan de kwaliteitscontroles voldoen;
- Er gebeuren voorraadbewegingen naar de productie zonder dat die werden goedgekeurd;
- ...

Volledigheid:

- Niet alle ontvangsten worden geregistreerd;
- Er worden goederen verzonden zonder dat de afdeling administratie hiervan op de hoogte is;
- Er is een onvolledige toerekening van kosten aan het productieproces (in het kader van de voorraadwaardering);
- Goederen bij derden, in eigendom van de vennootschap, zijn niet in de voorraad opgenomen;
- ...

Bestaan:

- Het verbruik wordt niet goed bijgehouden, zodat men denkt dat er meer voorraad is dan er in werkelijkheid ligt;
- Voorraadbestanddelen van derden worden in de eigen voorraadcyclus opgenomen;
- Bepaalde ontvangsten worden dubbel geregistreerd;
- ...

Correctheid:

- De voorraadwaardering bevat foute vervaardigingsprijzen omdat de foute kostprijzen werden toegerekend;
- Bepaalde delen van het magazijn zijn dubbel of niet geteld;
- De hoeveelheden die worden geregistreerd als productieverantwoording worden zomaar geschat en bevatten fouten;
- ...

Tijdigheid:

- Er is een vertraging in de gereedmeldingen uit de productie, en er ontstaat daarvoor afwijking met de magazijnbewegingen;
- De magazijnier registreert zijn ontvangsten te laat, en er komt een foute afgrenzing van kosten tot stand;
- Geleverde maar nog niet gefactureerde goederen worden niet meegeteld bij het bepalen van de opbrengsten;
- ...

Waardering:

- Er wordt gewerkt met niet geactualiseerde inkooprijzen voor de bepaling van de kostprijs;
- De evolutie van de vreemde valuta wordt onvoldoende in rekening gebracht;
- Men vergeet rekening te houden met bijkomende inkoopkosten (douane, ...);
- Er zijn fouten geslopen in de vermenigvuldigingen tussen aantallen en waarden;
- Er worden onvoldoende waardeverminderingen opgenomen;
- ...

Rubricering:

- Bepaalde voorraadbestanddelen komen in de verkeerde rubriek terecht;
- Bij de tellingen worden dozen half afgewerkte producten ten onrechte als volledig afgewerkt bestempeld, waardoor er fouten ontstaan;
- Grondstoffen die een bewerking ondergingen, krijgen ten onrechte geen opslag toegewezen;
- ...

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om ze te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf verder aan bod komen. Ook de maatregelen die niet in onderstaand schema worden opgenomen, dienen om één of meerdere doelstellingen van interne controle te bereiken. De lezer wordt van harte uitgenodigd voor zichzelf de vraag te stellen welke doelstellingen precies worden beoogd bij het voorstellen van concrete maatregelen. Ziehier een selectie:

		Controledoelstellingen productie en voorraad						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Er wordt een periodieke voorraad telling georganiseerd		X	X		X		X
2	Ontvangsten gebeuren enkel op basis van goedgekeurde bestellingen	X		X				
3	Ontvangsten en leveringen worden onmiddellijk geregistreerd		X			X		
4	Er is functiescheiding tussen wie ontvangt (magazijn) en produceert	X	X	X				
5	Maandelijks worden oude voorraden geïdentificeerd	X	X				X	
6	Er is een vergelijking tussen productie en voorraadbewegingen		X	X		X		
7	Het magazijn wordt fysiek afgesloten	X						
8	Opgelopen loonkosten in de productie worden vergeleken met budgetten				X		X	
9	Alle documenten worden automatisch genummerd		X					
10	Waardering van voorraad wordt afgezet tegen de vervaardigingsprijs				X		X	
11	Maandelijks wordt de voorraadmutatie grondig beoordeeld		X	X		X		X
12	...							

Legende:

AUT:	authorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Functiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale functiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring inkoopverrichting;
- Goedkeuring inzet interimkrachten in de productie;
- Goedkeuring toegang gegevensbestanden;
- Goedkeuring aanpassing "bill of materials";
- Goedkeuring levering/verzending;
- ...

Bewarend:

- Magazijnfunctie: het in ontvangst nemen van goederen;
- Opslaan en vrijgeven van voorraden;
- Verzenden ...;

Registrerend:

- Bijwerken voorraadadministratie;
- ...

Controlerend:

- Controle voorraadadministratie;
- Tellen van voorraden via steekproeven;
- Natellen voorraadlijsten
- Nakijken van vergelijkingen tussen bestellingen en ontvangsten;
- Analyse ouderdom voorraden;
- ...

4.5.3.3. Controle-activiteiten

Vanwege het technisch omzettingsproces dat er in productiebedrijven plaatsvindt, kan een rechtlijnige goederenbeweging niet worden opgezet – dat is intussen duidelijk. Wél kan er, op basis van de normen die er in het proces heersen, een verband worden gelegd tussen het verbruik van de productiemiddelen en de vervaardigde eindproducten. Hoger werden enkele voorbeelden aangegeven (banden in een autofabriek). Een ander voorbeeld is het verbruik van zadels of naven in een fietsenfabriek.

Eén van de belangrijkste interne controle-activiteiten, toe te vertrouwen aan de administratie – of (nog beter) aan de interne auditor (indien die er is) –, is de toetsing van de werkelijke verbruiken ten aanzien van die empirisch vastgestelde normen. Het gaat over de verschillende bestanddelen die in de vervaardigingsprijs van de eindproducten wordt opgenomen, en onder controle dienen te worden gehouden:

- Het gebruik van duurzame productiemiddelen: hoeveel machine-uren zijn er in de productie van een bepaald order gekropen, en hoeveel hadden er dat theoretisch mogen zijn? Deze vergelijking geeft aan of deze middelen efficiënt werden ingezet, en van de andere kant of de afschrijvingskost van de machines die aan de producten wordt toegemeten, redelijk is;
- Het gebruik van arbeid: hoeveel directe en indirecte uren werden er besteed aan de productie van dat order? Ook hier gaat het voor een groot deel over efficiency en toerekening van kosten;

- Het verbruik van vlottende productiemiddelen: hoeveel grond- en hulpstoffen c.q. aangevoerde onderdelen werden er in de productie opgenomen, ten aanzien van de norm die theoretisch kan worden bepaald op basis van diezelfde output uit de productie.

Bij de analyse van de verschillen moet de interne auditor oog hebben voor de standaardhoeveelheden, die eventueel fout kunnen zijn vastgelegd, voor efficiency-verschillen, en ook voor het risico op frauduleuze onttrekkingen. Is het mogelijk dat bestanddelen verdwijnen zonder dat daar tijdig aanwijzingen van zijn? Hoe wordt er bijvoorbeeld 's nachts met de productie rapporten omgegaan? Wat gebeurt er met het afval? Hoe wordt de tijdsregistratie opgevolgd? Worden de vergelijkingen tussen input in productie en output systematisch gemaakt, en wordt de vergelijking tussen die output en de magazijnbeweging gecontroleerd?

Stel dat men wil frauderen, en een deel van de afgewerkte producten uit de fabriek smokkelt om alternatief en in "persoonlijk naam" aan de man te brengen (bijvoorbeeld in een fabriek waar men radio's maakt). Ten aanzien van de input van radio-kasten in de productie, zullen er in zo een situatie te weinig bewegingen naar de voorraad eindproducten plaatsvinden. En de verschillen moeten kunnen worden verantwoord – bijvoorbeeld door kasten met krassen, die niet kunnen worden verkocht. Maar die moeten dan afzonderlijk worden geregistreerd, zodat bij de leverancier kan worden geprobeerd een compensatie te bekomen (want in principe had dit bij de kwaliteitscontrole al moeten opvallen indien de oorzaak bij de leverancier lag...).

Er moeten dan ook zeer duidelijke instructies zijn in verband met de registratie en verwerking van afval – hier op moet een strenge controle worden uitgeoefend, want slimme medewerkers uit de afdeling productie kunnen de goederenbeweging altijd sluitend maken door verschillen toe te wijzen aan overschot en afval. En de beoordeling van dit afval moet dan ook een bestanddeel uitmaken van de evaluatie van de ploegbazen in het bijzonder en de afdeling productie in het algemeen. Niet alleen empirisch binnen de onderneming, doch ook via benchmarking binnen de sector, kan ook voor het afval een bepaalde norm worden vastgesteld – de interne auditor moet er zich van bewust zijn dat één van de sleutelcontroles binnen een productie-onderneming zich inderdaad op dit vlak bevindt. Ook indien er wordt gerecycleerd, moet dit duidelijk worden gemeten en worden geregistreerd. In een omgeving waar met plastic wordt gewerkt, is dit immers vaak het geval: voor nieuwe producten kan een deel van de grondstof makkelijk bestaan uit gemalen mislukte afgewerkte producten. Dit maakt het opvolgingsproces een beetje ingewikkelder, maar indien men dit administratief goed volgt, vergt dit geen probleem. Het risico dat bijvoorbeeld afval gewoon buiten wordt gezet en later door een werknemer aan een recyclagebedrijf wordt verkocht zonder dat het opvalt, moet op deze manier zeker worden vermeden.

De tijdsregistratie van de mensen in de productie dient niet enkel voor de toewijzing van de uren, maar vormt ook de basis voor uitbetalingen achteraf (zie verder bij de bespreking van de cyclus “personeel” – 4.6.). De controle van de besteding van uren behoort dan ook tot de taken van de interne controlefunctie:

- welke uren werden toegewezen?;
- ligt het aantal toegewezen uren in de lijn van de verwachting en van waar komen de afwijkingen?;
- welke uren werden niet toegewezen en waarom niet?;
- wat deden de arbeiders tijdens de uren waarin ze niet productief waren?;
- is er met andere woorden voldoende oog voor een efficiënte inzet van de beschikbare capaciteit aan uren?;
- is deze capaciteit niet te hoog?;
- welke rol spelen interimarbeiders eventueel in dit verhaal?;
- hoe gaat de administratie om met niet productieve uren: worden die zomaar uitbetaald, of moeten die eerst worden goedgekeurd?;
- wat gebeurt er met overuren: waren die noodzakelijk – indien men ze vergelijkt met de norm en de output van de productie?;
- werden die overuren goedgekeurd, want deze betekenen extra vergoedingen?;
- zitten er bepaalde patronen in het schrijfgedrag van overuren of nachturen – is daar in de productie voldoende controle op, en wordt er op toegezien dat er geen verschuivingen plaatsvinden in de toewijzing van uren van een dagprestatie naar een nachtprestatie?;
- ...

Voor de bespreking met betrekking tot de repressieve controlemaatregelen die verder in verband met de voorraad te maken hebben, wordt kort verwezen naar de risico-analyse die hierboven met betrekking tot die post uit de jaarrekening werd gemaakt, en worden hieronder de sleutelcontroles samengevat opgenomen in de vorm van een soort werkprogramma:

- Zorg ervoor dat de onderneming een permanente voorraadadministratie heeft met betrekking tot grondstoffen en hulpstoffen, halffabrikaten, goederen in bewerking, gereed product, handelsgoederen, bestellingen in uitvoering, goederen in consignatie (onder meer bij derden, afnemers, onderaannemers, transporteurs of maakloonwerkers), goederen in consignatie (vanwege derden, leveranciers of opdrachtgevers), en goederen in herstelling ontvangen c.q. verzonden;
- Verwerf een inzicht in de aard, omvang en relatieve belangrijkheid van de onderscheiden voorraden welke de onderneming normaliter aanhoudt;
- Zorg ervoor dat de voorraadadministratie zodanig is ingericht dat zij voor ieder deel permanent kan beschikken over gegevens met betrekking tot de hoeveelheid in voorraad, de aanschaffingswaarde (eventueel historische opbouw), de verkoopprijs, de totale waarde, de hoeveelheden in bestelling, een historisch overzicht van de in- en uit- hoeveelheden (rotatie), ...;

- Laat de voorraadadministratie door het hoofd van de boekhoudafdeling regelmatig aansluiten met de boekhouding;
- Zorg dat deze wordt gecontroleerd door de financiële directie;
- Zorg ervoor dat de voorraadadministratie voldoende inzicht verschaft inzake:
 - rotatie van de onderscheiden voorraadgroepen/artikels;
 - verouderde voorraaditems;
 - beschadigde/onvolledige of om andere redenen niet te verkopen items;
 - incurante voorraaditems;
 - overtollige voorraadposities;
 - aging of ouderdomslijsten van de hoeveelheden en waarden in voorraad;
- Maak dat deze gegevens regelmatig worden gerapporteerd aan de directie;
- Laat de voorraadadministratie eveneens gegevens genereren m.b.t.:
 - vaststelling van de minimum voorraadpositie per item;
 - vaststelling van de maximum voorraadpositie per item;
 - vaststelling van de bestelgrootte;
 - ...
- Zorg voor een duidelijke afbakening van bevoegdheden m.b.t. de voorraadadministratie, en in het bijzonder m.b.t.:
 - de aansluiting van de voorraadadministratie met het grootboek;
 - de aansluiting van de voorraadadministratie met de fysische voorraadopname;
 - het doorvoeren van correcties in de voorraadadministratie inzake hoeveelhedsverschillen, prijscorrecties, afwaarderingen, uitverkopen, ...;
- Voorzie maatregelen die er voor zorgen dat alle goederen terdege opgeslagen worden in voldoende beveiligde magazijnen;
- Zorg voor rechtstreekse verantwoordelijkheid voor een magazijnier in alle in gebruik zijnde magazijnen en/of opslagplaatsen;
- Voorzie intern vastgelegde procedures inzake de toegang tot de magazijnen;
- Maak aan iedereen de onafhankelijkheid duidelijk van de bewarende magazijniersfunctie, en in het bijzonder ten aanzien van de andere afdelingen;
- Indien de magazijniersfunctie tevens de ontvangst en verzending van de goederen behelst, heb er dan bijzondere aandacht voor dat de administratieve opvolging dan voldoende is om fouten c.q. verschillen aan het licht te brengen;
- Baken de bevoegdheden af, en geef duidelijk aan dat er eventueel voorraden zijn die niet onder de verantwoordelijkheid van de magazijnier vallen, zoals bijvoorbeeld voorraden bij derden of consignatiegoederen;
- Zorg ervoor dat de magazijnen en opslagplaatsen zodanig uitgebouwd en uitgerust zijn, dat:
 - opslag van goederen ordelijk en systematisch gebeurt;
 - veiligheid van opslag op voldoende wijze is verzekerd;
 - de identificatie en lokalisatie van de diverse voorraaditems voldoende duidelijk gebeurt (met kaarten, fiches, labels,...);
 - hoogwaardige goederen in een speciaal daartoe ingericht magazijn gedeelte worden opgeslagen;

- Het is aangewezen te voorzien in een afzonderlijke opslagruimte of aparte identificatiewijze voor beschadigde goederen, verouderde goederen, traag roterende goederen, vanwege derden in consignatie ontvangen goederen en goederen in herstelling ontvangen c.q. verzonden;
- Zorg ervoor dat deze voorraden tenminste bij jaarafsluiting afzonderlijk worden geïnventariseerd;
- Zorg voor afdoende procedures en richtlijnen met betrekking tot voorraadbewegingen;
- Zorg in dit kader voor een duidelijke en ondubbelzinnige informatieverstrekking (via een documenten stroom of in de computer) bij al deze bewegingen;
- Organiseer de interne controle voor voorraden zodanig dat de verschillende voorraadgroepen regelmatig worden geteld, en bepaal in dit kader schriftelijke instructies/richtlijnen inzake de voorraadopname met betrekking tot
 - de voorbereiding van de tellingen;
 - de uitvoering van de tellingen;
 - de controle van de tellingen;
 - de vaststelling van en controle op de voorraadverschillen;
 - het bekomen van een cut-off (administratieve afgrenzing van de transacties vóór en na de tellingen);

4.6. Personeel

4.6.1. De lineaire aanpak van de cyclus

Om tot een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering te kunnen komen, heeft men de juiste mensen nodig heeft, die op het juiste ogenblik op de juiste plaats postvatten in de structuur van de organisatie. De beslissingen rond en opvolging van dit deel van de organisatie horen thuis in de personeelscyclus. De volgende fasen kunnen hierin worden onderscheiden:

- de beslissing tot aanwerving van een nieuwe medewerker/ster;
- de selectie van de meest geschikte kandidaat;
- de aanwerving zelf;
- de opvolging van de werkzaamheden van deze medewerker, via bijvoorbeeld een tijdsregistratiesysteem met directe controle en of begeleiding, of (nog specifiek) een systeem van urenverantwoording, waarmee men kan zien welke medewerker hoe lang aan welk project heeft gewerkt;
- de loonadministratie met de sociale en juridische verplichtingen die daar mee gekoppeld zijn;
- de vaststelling van eindejaarspremies en vakantiegeld in het kader van de afsluiting per einde boekjaar;
- de evaluatie- en of coachingsprocedure (permanent proces);
- de aanmoediging voor de toekomst (via loonsverhoging of promotie naar een andere functie);

- desgevallend de breuk met de medewerker;
- ...

Steeds vaker gebeurt het dat bepaalde van deze deeltaken voor de personeelsafdeling extern worden waargenomen, vooral wanneer het gaat om de sociale en juridische verplichtingen die een vennootschap heeft. Bovendien verhoogt uitbesteding aan een zogenaamd *sociaal secretariaat* de objectiviteit en de controle op de berekeningen: door de specialisatie en de ver doorgedreven vorm van automatisering van dit soort organisaties (vaak in veranderende omstandigheden als gevolg van een wetgeving die permanent in ontwikkeling is), vormen ze een echte toegevoegde waarde voor de interne personeelsafdeling, die zich op deze wijze kan concentreren op de *menselijke* kant van haar taak.

Van de andere kant maakt dit systeem van uitbesteding de noodzaak groter om duidelijke afspraken te maken met die externe instantie over de inhoud van de opdracht (wat wordt er precies verwacht) en over de communicatievormen en -kanalen. Niet iedereen mag de bevoegdheid krijgen om met het sociaal secretariaat in contact te treden en aanpassingen aan lonen ... te vragen. Het sociaal secretariaat moet van zijn kant duidelijk het engagement aangaan dat er slechts zal worden gecommuniceerd met een bepaakt aantal mensen binnen de organisatie. Die beperkte lijst mensen moet voor iedereen bekend zijn.

Ook andere deeltaken van de totaalopdracht (bijvoorbeeld het zoeken van de geschikte mensen) worden alsmaar vaker uitbesteed. De strategie met betrekking tot de wijze waarop het personeelsbestand wordt opgebouwd, valt binnen de exclusieve bevoegdheid van het bestuursorgaan. Zo blijven zeker de volgende beslissingen intern:

- Welke functies moeten worden ingevuld (zie hoofdstuk 1.1.2.)?;
- Welke concrete taken staan daar tegenover?;
- Welk profiel is hiermee het meest in overeenstemming?;
- Hoeveel mag zo iemand kosten?;
- Hoeveel wil men voor de invulling van die functie betalen (dit in samenspraak met de directie, ...)?;
- ...

Volgende procedures zullen bij wijze van voorbeeld van toepassing zijn, naast nog vele andere, die zullen worden besproken bij de meer gedetailleerde aanpak van de cyclus:

- Er moet met het sociaal secretariaat worden overeengekomen dat informatie die niet door de personeelsverantwoordelijke of het ondernemingshoofd is getekend, geen waarde heeft;
- Er moet een autorisatie plaatsvinden van de uurstaten die worden doorgegeven aan het sociaal secretariaat; het is immers deze informatie die dient als basis

voor de uitbetaling van de mensen; deze autorisatie gebeurt door de personeelsverantwoordelijke of het ondernemingshoofd, die deze informatie nooit zullen goedkeuren zonder er zich eerst van te hebben vergewist of de nodige controles werden uitgevoerd en goedkeuringen werden verleend door de operationele verantwoordelijken

De informatie moet zó worden voorgesteld dat afwijkingen van het normale patroon duidelijk worden: het moet bijvoorbeeld mogelijk zijn onmiddellijk inzicht te verwerven in de structuur en de oorzaken van overuren;

Ook in de evolutie van de opgebouwde en opgenomen vakantiedagen moet er duidelijkheid bestaan;

Verder moet er maandelijks worden gecontroleerd of er manuele aanpassingen in het systeem hebben plaatsgevonden;

Er moet een nominatieve lijst worden opgesteld met uurtarieven voor de arbeiders en maandlonen voor de bedienden, die door het directiecomité wordt ondertekend; bij iedere wijziging in personeelsbestand of andere individuele voorwaarden wordt de geactualiseerde lijst opnieuw aan het directiecomité voorgelegd ter goedkeuring;

Er zou tussen de personeelsdienst en het ondernemingshoofd een geformaliseerd overleg moeten plaatsvinden (veertiendaags of maandelijks) om de navolging van bovengenoemde procedures te bespreken;

...

4.6.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse

Een systematische aanpak van de cyclus noopt tot het zoeken van positieve antwoorden op onder meer de volgende vragen:

- Bestaan er interne richtlijnen/instructies m.b.t. de aanwerving, het ontslag en promotie van personeel? En worden ontslagen steeds schriftelijk bevestigd?;
- Bestaan er interne richtlijnen, instructies en bevoegdheden m.b.t. het vaststellen van bruto lonen en salarissen, premies, overuren, bijzondere gratificaties, ...?;
- Wordt elke wijziging in dit soort materies op directieniveau goedgekeurd?;
- Zijn er rond de goedkeuring, berekeningen, uitbetalingen en controle in de personeelscyclus voldoende functiescheidingen?;
- Is er een extra-legale pensioenregeling en is er controle op de informatieverstrekking aan de verzekeringsmaatschappij en op de verwerking van de gegevens aldaar (verzekerde bedragen, bijzondere modaliteiten, opgevraagde premies, ...)?;
- Is er een voldoende aangepast systeem voorhanden om de personeelskosten te verdelen naar de juiste kostensoort (voor de algemene verslaggeving) en naar de correcte kostenplaats (zie bijvoorbeeld de informatie die moet kunnen toela-

ten de kwaliteit van de gevoerde productie te beoordelen tot op een aanvaardbaar detailniveau)?;

- Indien de salarisadministratie met de computer wordt gevoerd, zijn dan de toegangsprocedures tot de gegevens c.q. de wijziging ervan voldoende veilig en beperkt tot de bevoegde personen?;
- Bestaan er in de onderneming intern vastgelegde documenten zoals arbeidscontracten, bedienden contracten, ontslagformulieren, ...;
- Is er een eenduidig systeem (ingebed in een duidelijke procedure) in verband met het aanvragen van vakantie, het aankondigen en het opvolgen van ziekte (correcte verwerking in de loonberekening, ...);
- Wordt er een personeelsregister bijgehouden zoals dit wettelijk is voorgeschreven, en wordt dit periodiek geactualiseerd?;
- Bestaat er een volledig dossier per personeelslid dat alle individuele personeelsgegevens bevat, en zijn deze dossiers beschermd tegen verlies en oneigenlijk gebruik?;
- Indien voorschotten en/of leningen aan personeel worden verstrekt, worden hier dan aangepaste documenten gebruikt? En getekend door beide partijen? Worden deze voorschotten regelmatig afgerekend en wordt de stand van de leningen regelmatig bevestigd?;
- Bestaat er in de onderneming een degelijk systeem met betrekking tot de tijdverantwoording en/of de prestatieverantwoording voor de verschillende categorieën van personeel?;
- Indien er tijds klokken worden gebruikt, wordt er dan gecontroleerd of hier geen misbruik van gemaakt wordt (bijvoorbeeld door na te gaan of er meer dan één kaart wordt getikt door dezelfde persoon)?;
- Worden de klokkaarten voldoende gecontroleerd en door afdelingshoofden goedgekeurd?;
- Worden lonen berekend op basis van de goedgekeurde tijdsverantwoording?;
- Is er (vóór de uitbetaling) nog een onafhankelijke controle voorzien van de loon/salarisberekeningen (die eventueel door het sociaal secretariaat worden uitgevoerd), met inbegrip van de bruto lonen en wedden, overuren, bijkomende premies, maaltijdvergoedingen, verplaatsings- en andere onkosten, patronale bijdragen, groepsverzekeringsbijdragen ...;
- Zijn de boekingen van de personeelskosten in het grootboek gebaseerd op loon- en salarisstaten?;
- Worden deze boekingen in het grootboek (kostenrekeningen) regelmatig afgestemd met de gegevens van de loon- en salarisberekeningen?;
- Worden in de kostprijsboekhouding de geboekte lonen periodiek vergeleken met de betaalde lonen (controle job time = shop time)?;
- Wordt er jaarlijks een reconciliatie gemaakt tussen de loonlijsten 325 en de boekhouding, en ook met de RSZ-kwartaalstaten (indien die niet via het sociaal secretariaat lopen)?;
- Gebeuren alle betalingen van netto-lonen en netto-salarissen met een bankoverschrijving?;

- Indien niet, wordt er bij uitbetaling in speciën door de arbeider of de bediende voor ontvangst afgetekend?;
- Wordt de uitbetaalde netto loonmassa per bank of via kas afgestemd met de loonberekeningen?;
- ...

Al deze vragen passen in het kader van de mogelijke zwakten die de organisatie toelaat in de opvolging van de personeelscyclus. De risico's in deze cyclus kunnen als volgt worden samengevat:

- De werkelijk uit te betalen bezoldigingen en de bezoldigingen op de loonlijsten sluiten niet aan met boekhouding;
- Er worden bezoldigingen en/of lonen betaald voor niet uitgevoerde werkzaamheden (omdat er vervalsingen plaatsvinden in de gepresteerde uren, of omdat er vergissingen worden begaan);
- Er gaan fouten schuil in bruto en netto berekeningen (inclusief fouten in de toepassing of interpretatie van de fiscale en sociale wetgeving);
- De betaling van bezoldigingen en/of lonen gebeurt aan verkeerde rechthebbende;
- Bezoldigingen en/of lonen worden verkeerd geboekt;
- ...

De volgende maatregelen kunnen worden voorzien:

- Creëer een functionele onafhankelijkheid tussen (1) de personen die de wedde en loonberekening doen (bijvoorbeeld extern) en (2) de afdeling personeelszaken, bij wie de mensen terecht kunnen voor klachten en vragen, en (3) ook de personen die zorgen voor de uitbetaling en (4) verder het inboeken in het grootboek – dit is niets anders dan de toepassing van het principe van de functiescheidingen op de personeelscyclus;
- Zorg voor een autorisatie van de berekeningen van bezoldigingen en lonen vóór uitbetaling (tenzij deze extern gebeuren);
- Indien ze extern gebeuren, voer dan op regelmatige basis een controle in de vorm van steekproeven uit; ook het sociaal secretariaat kan vergissingen begaan;
- Gebruik een afzonderlijke bankrekening voor uit te betalen bezoldigingen en lonen – want op deze rekening heeft het sociaal secretariaat een domiciliëring;
- Maak een periodieke overeenstemming tussen de loonberekeningen en het grootboek;
- Organiseer een onafhankelijk nazicht van de loonstaten, de betalingen en de boekingen in het grootboek (bijvoorbeeld door de interne auditor);
- Maak de jaarlijkse reconciliatie tussen het grootboek en de loonlijsten enerzijds, en de aangiften RSZ anderzijds;
- Maak gebruik van klokkaarten of een andere vorm van registratie van aanwezigheid, en zorg voor de overeenstemming met uitbetalingsoverzichten;

- Voorzie een onafhankelijk nazicht van de (reden van de) overuren en andere extra prestaties;
- Kijk de ongewone fluctuaties na tussen opeenvolgende periodes;
- Zoek overeenstemming tussen de job-time (zoveel als mogelijk toegewezen aan de projecten of de “kostenplaatsen”) en de shoptime (terug te vinden in de boekhouding onder de verschillende “kostensoorten”);
- Controleer systematisch of er uitbetalingen plaatsvinden bij ontslag of langdurige afwezigheid – bijvoorbeeld via een vergelijking tussen de begunstigten van betalingen van lonen en salarissen enerzijds, en de personeelsleden, ingeschreven in het personeelsregister anderzijds, of via de analyse van de resultaten die uit het tijdsregistratiesysteem komen;
- ...

4.6.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

4.6.3.1. Controle-omgeving

Volgende vragen met betrekking tot de controle-omgeving zijn relevant:

- Is er een afzonderlijke personeelsdienst?;
- Is er een duidelijk organigram van de organisatie, waaruit duidelijk blijkt wie precies welke functie uitoefent? Wordt dit organigram periodiek geactualiseerd?;
- Indien er geen afzonderlijke personeelsdienst is, is er dan een afzonderlijke bediende met bevoegdheden inzake personeel?;
- Maakt de onderneming gebruik van een extern sociaal secretariaat en heeft dit een degelijke reputatie – de verwerking van de wedden en de lonen besteedt men immers niet zomaar aan iedereen uit?;
- Is er een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) van toepassing op de onderneming en wordt hier voldoende rekening mee gehouden?;
- Heeft het bedrijf een ondernemingsraad en wordt ter zake de wetgeving gerespecteerd?;
- ...

4.6.3.2. Risico-inschatting

Controledoelstellingen

Autorisatie:

- Loonsverhogingen worden doorgegeven door de mensen die daartoe de bevoegdheid hebben;

- Overuren worden altijd goedgekeurd door wie dit mag;
- Vakantie wordt toegestaan door wie een inzicht heeft in de planning, en kan zorgen voor een perfecte administratieve opvolging;
- ...

Volledigheid:

- Er wordt vergeten rekening te houden met alle soorten kosten, zoals nachtpremies, weekend vergoedingen, RSZ, ...;
- Er is een parallel circuit van betalingen, dat vastgekoppeld is aan het alternatief verkoopkanaal;
- Er werkt al iemand sedert meerdere maanden, en men heeft vergeten de kosten te boeken (betalingen verdwijnen in debet op de balans);
- Genomen vakantiedagen worden als dusdanig niet geregistreerd;
- ...

Bestaan:

- De onderneming boekt fictieve personeelskosten, en doet met het respectieve geld iets anders (er worden fictieve werknemers ingeschreven);
- Er worden uren verantwoord (bijvoorbeeld overuren, nachturen, weekenduren) die niet of in mindere mate werden gepresteerd;
- Salarissen worden dubbel uitbetaald;
- ...

Correctheid:

- Er worden foute berekeningen gemaakt van de bruto lonen;
- Loonsverhogingen worden dubbel verrekend;
- ...

Tijdigheid:

- Personeelskosten komen in de verkeerde periode terecht;
- Er is geen afstemming tussen de boeking van kosten en de periode waarop ze betrekking hebben (bijvoorbeeld op het vlak van vakantiegeld);
- ...

Waardering:

- De computer rekent met verkeerde parameters inzake loonkost per uur, omdat de verkeerde gegevens worden gebruikt (niet bijgewerkt), of omdat de gegevens van de verkeerde medewerker worden gehanteerd;
- Er wordt ten onrechte geen rekening gehouden met extra premies, die wel moeten worden betaald;
- ...

Rubricering:

- Doorgerekende personeelskosten worden ten onrechte gecompenseerd;
- Er wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen eigen personeel en interim-kosten;
- De beweging van de voorzieningen is niet duidelijk in de resultatenrekening terug te vinden;
- ...

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld in een vrije selectie de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om ze te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf uitgebreid aan bod komen.

		Controledoelstellingen personeel						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Overuren worden steeds goedgekeurd	X						
2	Gepresteerde uren worden aan orders toegewezen		X			X	X	X
3	Er is een controle over de aan de voorraad toegewezen uren en waarden				X	X	X	X
4	Er is functiescheiding tussen wie prestaties goedkeurt en betaalt		X	X				
5	Loonsverhogingen kunnen slechts één maal per jaar			X				
6	Er is een vergelijking tussen "job time" en "shop time"		X	X		X		
7	Saldi in de boekhouding worden afgestemd met sociaal secretariaat		X	X	X			
8	Er gebeurt een vergelijking tussen personeelsregister en pay roll			X				
9	Urenregistratie en bruto loon worden in alle aspecten vergeleken		X	X	X	X	X	
10	Wekelijks worden er analytische testen uitgevoerd		X					
11	Maandelijks wordt een afloopcontrole van de schulden uitgevoerd		X			X		X
12	...							

Legende:

AUT:	authorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Funcitiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale funcitiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring gedeclareerde uren en prestaties;
- Aanwerving en ontslag;
- Goedkeuring van de aanpassing van bestanden (bruto salarissen);
- Goedkeuring betalingsopdracht;
- ...

Bewarend:

Kas bij uitbetaling in liquide middelen (onkosten, voorschotten, ...);

- Verzending betalingsopdracht;
- ...

Registrerend:

Registreren gepresteerde uren-overuren ...

- Inboeken loonstaten;
- ...

Controlerend:

Controle op correcte tijdsregistratie;

- Analytische vergelijkingen;
- Vergelijking personeelsregister met begunstigen van betalingen;
- Vergelijking betalingen met te betalen lonen en wedden;
- ...

4.6.3.3. Controle-activiteiten

In deze rubriek is het de bedoeling om een lijst met preventieve en repressieve maatregelen op te nemen, om het de interne auditor gemakkelijker te maken na te gaan of de noodzakelijke preventieve maatregelen werden getroffen – door ze via steekproeven te herhalen of de toepassing via geplaatste handtekeningen vast te stellen – , en via repressieve maatregelen de nodige bijkomende zekerheid te verwerven inzake een goed functionerende personeelscyclus in zijn onderneming. De genoemde controle-activiteiten worden opgesomd in de vorm van een soort werkprogramma:

- Overloop de maandelijkse bewegingen in de rekeningen van de personeelskosten en bekom een verklaring voor ongewone fluctuaties;
- Selecteer de loonstaten van (een te bepalen periode) voor de bedienden en (een te bepalen periode) voor de arbeiders en sluit deze aan met de grootboekrekeningen;
- Controleer steekproefsgewijs de berekeningen van het sociaal secretariaat (zowel op bruto niveau als wat betreft inhoudingen ...) ; indien u niet begrijpt wat er gebeurt, laat het u dan in detail uitleggen;
- Sluit de gegevens van (een te bepalen aantal) bedienden aan met enerzijds de bruto bezoldigingen opgenomen in het contract en/of de gegevens uit de personeelsafdeling, waaruit salarisverhogingen of premies ... blijken, en anderzijds met de aanwezigheids- c.q. prestatiebewijzen;
- Ga voor directieleden de conformiteit met beslissingen van de Raad van Bestuur na;
- Sluit de gegevens uit de geselecteerde loonstaten van (een te bepalen aantal) arbeiders aan met:
 - bruto lonen met de gegevens uit de goedgekeurde prestatielijsten, klokkaarten, e.d.;
 - extra vergoedingen, premies, e.d. met de ter zake voorgescreven documenten en autorisaties;
 - de uurlonen/maandlonen met de arbeidscontracten, onafhankelijke gegevens uit de personeelsafdeling, CAO bepalingen, e.d.;
- Controleer voor arbeiders en bedienden of de betalingen juist en tijdig plaats vonden op rekening van de rechthebbenden, of in geval van betaling in contanten, tegen kwijting;
- Ga regelmatig na of:
 - nieuwe personeelsleden niet te vroeg in de loonstaten worden opgenomen (en voor bedienden dat het verlofgeld bij de vorige werkgever wordt verrekend);
 - vertrokken c.q. ontslagen personeelsleden niet langer in de loonstaten voorkomen;
- Evalueer hierbij of de ontslagregelingen en opzegvergoedingen werden gerespecteerd en of er voor eventueel openstaande betwistingen een aangepaste voorziening voor risico's en kosten werd aangelegd;
- Selecteer in het grootboek de geboekte personeelskosten voor de periode van ... tot en sluit deze aan met de berekeningsstaten van de bezoldigingen en lonen over de periode;
- Indien de onderneming rechtstreeks aan gepensioneerd personeelsleden extra wettelijke pensioenen uitkeert, overweeg het nemen van een steekproef naar analogie van voor de bedienden teneinde vast te stellen dat de berekeningen en uitbetalingen juist en tijdig gebeuren;
- ...

4.7. Vaste activa

4.7.1. De lineaire aanpak van de cyclus

De investeringscyclus (en de er vaak mee gepaard gaande investeringscyclus) zou men als een deel kunnen beschouwen van de inkoopcyclus. Toch is het goed er afzonderlijk bij stil te staan, omdat zowel de inherente risico's als de interne controle risico's – waarbij in dit kader de laatste het meest relevant zijn – anders zijn: het gaat immers niet zomaar om “gewone aankopen”. In het volgende punt wordt er op de eigenheden van deze cyclus specifiek teruggekomen.

De verschillende fasen binnen deze cyclus lijken natuurlijk wel heel erg hard op die van de inkoopcyclus. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

Identificatie van de investeringsbehoefte	BEHOEFTE
Goedkeuring door een bevoegd persoon	AUTORISATIE
Opmaken van een definitief budget	BUDGET
Vergelijkende studie leveranciers	STUDIE
Keuze van de leverancier	KEUZE
Projectopvolging	OPVOLGING
Beoordeling facturen	CONTROLE
Registratie van facturen	REGISTRATIE
Betaling	BETALING

Deze elementen passen in het verhaal bij de inkoopcyclus, en behoeven verder geen commentaar.

4.7.2. De geïntegreerde aanpak van de cyclus, opgebouwd vanuit de risico-analyse

De cyclus van de investeringen in materiële vaste activa wordt in zeer veel ondernemingen vaak onderschat, en zelfs eveneens in productie gerichte bedrijven. Ondanks de grote bedragen waar het meestal om gaat en het belang ervan voor de toekomst – kapitaalgoederen dienen ertoe de vennootschap op langere termijn opbrengsten te helpen genereren – is de tijd die er wordt gespendeerd aan de interne opvolging en controle van de investeringen in verhouding soms beperkt. Dat heeft onder meer met de volgende factoren te maken:

- Vaste activa krijgen minder aandacht dan activa (en passiva) die de exponent zijn van de activiteit, en die als dusdanig deel uitmaken van het bedrijfskapitaal (voorraden, vorderingen, schulden op minder dan een jaar). Eén keer dat de openingstransactie (de investering zelf) correct in de boeken werd verwerkt,

vergen materiële vaste activa immers veel minder intern controle werk (vanwege de eenvoudige overdracht van het ene boekjaar naar het andere); dit is althans wat velen denken;

- Vergissingen hebben vaak een minder grote impact, omdat die zich dikwijls situeren op het vlak van foute of onvolledige afschrijvingen – wat zich dan later nog (gecumuleerd) kan rechtekken;
- Voor hele grote activa is de kans op opzettelijke fouten (ontvreemding) relatief gezien veel kleiner.

Dit verhaal heeft echter ook een keerzijde: door al deze factoren kan de aandacht verloren gaan, en de theoretisch kleinere kans dat er fouten of misbruiken ontstaan, wordt te niet gedaan door het gebrek aan interne controle “omdat de impact niet zo groot is”, of “omdat de kans dat het opvalt groter is aangezien er grote bedragen mee gemoeid gaan”, ...

Nochtans, ... een slechte opvolging van de aanschaffingen van PC's, bijvoorbeeld, kan de vennootschap uiteindelijk veel geld kosten – ook op dit vlak moet een efficiënte inzet van de vennootschapsmiddelen worden nagestreefd. Stel dat een vennootschap 25 draagbare printers aanschafft voor vertegenwoordigers, die – wanneer ze dat nodig achten – deze toestellen mogen meenemen om bij klanten offertes ... te printen. Indien er geen opvolging plaatsvindt van wie welk toestel heeft meegenomen, zijn al vlug enkele van die dingen verdwenen of onvindbaar.

Er moet een procedure worden ingesteld voor in- en uitdiensttredingen, waarin duidelijk schriftelijk wordt vastgelegd dat de middelen die pas aangeworvenen te hunner beschikking hebben, van de vennootschap zijn en blijven, en dat die bij ontslag weer moeten worden ingeleverd – en deze afspraken moeten streng worden opgevolgd. Met andere woorden, bij een aanwerving moet er iemand zijn die er voor zorgt dat die afspraken door beide partijen worden ondertekend, en bij een ontslag moet er iemand voor zorgen dat de inlevering van de volledige lijst van goederen wordt geregeld vóór het definitieve vertrek van de betrokkene.

Een adequaat interne controle systeem dringt zich op. De volgende procedures kunnen behulpzaam zijn:

- Er komt een gedetailleerd budget voor de investeringen voor de komende periode (vast te stellen, afhankelijk van de aard en de omvang van de onderneming). Dit budget is een richtlijn, en wordt door het hoogste beslissingsorgaan van de vennootschap (het bestuursorgaan) goedgekeurd. Vanaf dat ogenblik weten de onderliggende niveaus, die hebben meegewerkt aan de uitbouw van dat budget – zo niet heeft dit geen zin – precies waaraan zich te houden in de besteding. Aanschaffingen kunnen zo steeds worden getoetst aan het vooraf vastgelegde schema, en moeten – indien ze niet werden voorzien – via een bijzondere goedkeuringsprocedure worden bekrachtigd. Deze goedkeuring zal, afhankelijk van de impact op de financiële positie van de onderneming, moeten

plaatsvinden in de schoot van het bestuursorgaan (boven een bepaald bedrag) of bij de directie van de onderneming;

- De werkelijk uit te voeren investeringen moeten worden goedgekeurd door iemand die de bevoegdheid heeft gekregen de investeringen inderdaad te situeren in het kader van het budget. De aanvraag tot investeringen is met andere woorden een variant van de procedure die voor inkopen in het algemeen geldt – enkel is het zo dat de goedkeuringsprocedure een beetje bijzonder is;
- Afwijkingen ten aanzien van het afgesproken stramien – die soms verantwoord kunnen zijn – moeten volgens een aparte procedure onmiddellijk worden gerapporteerd. Vele kleinere afwijkingen (indien ze samen voorkomen) kunnen immers voor de financiële toestand van de onderneming onverwachte gevolgen creëren, en het evenwicht in de financiering verstoren;
- Er moet goed voor worden gewaakt investeringsbudgetten niet worden ontweken via de post “onderhoud en herstellingen”. Indien iemand een verandering wil laten doorvoeren, maar zijn budget eigenlijk al op is, zou hij de neiging kunnen vertonen om een bestelling te plaatsen voor een onderhoud, dat in de kosten van de vennootschap zal verschijnen – en niet in de balans. Met andere woorden, indien de aankoopdienst een aanvraag krijgt voor “onderhoud en herstellingen”, moet de procedure inzake “verdoken investeringen” worden opgestart;
- Een zelfde redenering geldt indien er plotseling behoefte ontstaat om te werken via operationele leasing (die niet over de balans van de vennootschap loopt). Het zou niet de eerste keer zijn dat een overschrijding van de investeringsbudgetten zou worden vermeden door de kosten in de resultatenrekening op te drijven met behulp van periodieke huurbetalingen. Bij dit soort aanvragen moet er alweer een coördinatie plaatsvinden tussen de aanvrager, de aankoopafdeling, en de afdeling financieën en administratie. Deze truc wordt vaak gehanteerd in internationale omgevingen waar een zeer strikt investeringsbudget wordt vastgelegd;
- Indien er verkopen van materiële vaste activa plaatsvinden, moet ook hiervoor een regel vaststellen tegen welke voorwaarden dit kan en moet. Wie er mag beslissen om te verkopen, bij hoeveel partijen er moet worden gepolst of er interesse is, welke de minimumvoorwaarden zijn en wie de transactie moet bekrachtigen, zijn vragen die vooraf moeten worden beantwoord;
- De opvolging van de materiële vaste activa gebeurt (bijvoorbeeld via een geïnformatiseerd systeem) aan de hand van een permanente inventaris, waarin zoveel als mogelijk nuttige identificatie gegevens per aankoop (of per actiefbestanddeel indien dit uit meerdere aankopen bestaat) worden gecentraliseerd. Deze gegevens maken een correcte opvolging, en een juiste en volledige in resultaat name van de afschrijvingen veel gemakkelijker;
- Minimaal moeten de volgende gegevens worden bijgehouden: naam of beschrijving van het actiefbestanddeel (of van het activum waarvan het deel uitmaakt), ondubbelzinnig nummer, locatie in de fabriek, leverancier, datum van ontvangst en/of installatie, aankopprijs (verhoogd met bijkomende te activeren kosten), de geschatte levensduur, de afschrijvingsmethode en -termijn, de afschrijvingen

van de periode, de gecumuleerde afschrijvingen, informatie over de staat van de activa, gedane herstellingen, gepresteerd onderhoud, en andere nuttige informatie ...;

- Wanneer er wordt gesproken over een inventaris, moeten er ook periodiek steekproeven worden georganiseerd om het bestaan (de aanwezigheid) van de activa, opgenomen in die lijst, te bevestigen (of te ontkrachten). Niet geregistreerde activa worden dan ook meteen opgemerkt (eventueel geboekt als onderhoud en herstelling), aangezien de inventarisatie in twee richtingen gebeurt (vanuit de lijst naar de vloer, en vanuit de vloer naar de lijst); belangrijke verschillen moeten apart worden gerapporteerd, want dat betekent dat de preventieve procedures niet goed functioneren, en dat er op dat niveau moet worden bijgestuurd;
- Een dergelijke analyse is ook voor verzekeringsdoeleinden bijzonder belangrijk – er moet voor worden gezorgd dat de activa van de vennootschap niet onderverzekerd zijn, doch ook niet in overdreven mate oververzekerd;
- ...

Hoger werd gesproken over het risico dat er bijvoorbeeld computers en dergelijke verdwijnen. Een vergelijkbaar risico bestaat er in de fabriek zelf voor klein gereedschap er materieel. Het is al vaker voorgekomen dat arbeiders zich gedurende de dag een privé werkatelier opbouwen door regelmatig iets van het werk mee naar huis te nemen. Maatregelen om dit te vermijden zijn steeds preventief: zorg voor een duidelijke inventarisatie en opvolging van welke gebruiksartikelen waar zijn (mee naar een werf, in een bepaalde werkhal, onder de verantwoordelijkheid van een opzichter, die ervoor zorgt dat niemand naar huis gaat eer alle werktuigen weer op hun plaats liggen...). In sommige omstandigheden kan het aangewezen zijn metaaldetectoren bij de uitgang van de werkruimte te voorzien.

4.7.3. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

4.7.3.1. Controle-omgeving

Ten aanzien van de eerder gemelde aandachtspunten met betrekking tot de aankoopcyclus in het algemeen, moeten er op het niveau van de investeringen in materiële vaste activa geen toevoegingen gebeuren in relatie tot de controle-omgeving.

4.7.3.2. Risico-inschatting

Controledoelstellingen

De controle-doelstellingen die in het oog moeten worden gehouden, zijn – het weze even in herinnering gebracht (zie paragraaf 2.3.6.) – de volgende: *autorisatie* (“*AUTORISATION*”), *volledigheid* (“*COMPLETENESS*”), *bestaan* (“*EXISTENCE*”), *correctheid* (“*ACCURACY*”), *tijdigheid* (“*TIMING*”), *waardering* (“*VALUATION*”), en ten slotte *rubricering* (“*CLASSIFICATION*”). De volgende risico’s moeten worden ingeschat en vermeden:

Autorisatie:

- Er worden investeringen uitgevoerd die niet passen in het business plan;
- De uitgevoerde investeringen overschrijden ruimschoots het budget;
- ...

Volledigheid:

- Bepaalde vaste activa worden niet als dusdanig in de jaarrekening geacteerd;
- Machines worden buiten gebruik gesteld zonder dat de financiële afdeling hiervan op de hoogte is;
- Activa worden verkocht zonder registratie;
- ...

Bestaan:

- De onderneming boekt fictieve investeringen (bijvoorbeeld door massale activering van onderhoudskosten, of door het boeken van fictieve facturen);
- Er worden te veel afschrijvingen geboekt;
- Er worden omzetten geboekt uit verkopen van vaste activa, in plaats van die te verrekenen met boekwaarden en de verschillen onder de meer- of minderwaarden op te nemen;
- ...

Correctheid:

- De waarderingsregels worden niet goed toegepast in de tellingen (degressief-lineair);
- Afschrijvingen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de berekening;
- Er zijn verschillen tussen de afschrijvingstabel, de subadministratie en het grootboek;
- Er zijn afwijkingen in de gecumuleerde bedragen van aanschaffingen en afschrijvingen, doch de netto boekwaarden stemmen overeen;
- ...

Tijdigheid:

- Verkopen komen in de verkeerde periode terecht, die niet overeenstemt met de periode waarin de transactie heeft plaatsgevonden, waardoor het resultaat uit de transactie fout is geboekt;
- Een deel van de afschrijvingen zit in de foute periode;
- Een machine is sedert twee maanden in gebruik, de aankoopfactuur is er nog niet, en de financiële afdeling weet niet dat ze al afschrijvingen moet opnemen of voorzien (eventueel zelfs –volgens de waarderingsregels – voor een heel jaar, bij een eindejaarsafsluiting ...);
- Een foute inschatting van de afgrenzing kan fiscale consequenties hebben;
- ...

Waardering:

- De foute waarderingsregel kan worden toegepast;
- De waarderingsregels kunnen inconsequent worden toegepast;
- Kosten die mede betrekking hebben op de investering, kunnen fout worden toegewezen;
- ...

Rubricering:

- Bepaalde vaste activa komen in de verkeerde rubriek terecht;
- Hetzelfde geld voor opbrengsten en kosten uit de verkoop van vaste activa (zie hoger);
- Vaste activa worden in de “diensten en diverse goederen” geboekt, of omgekeerd;
- Operationele leasing wordt als financiële leasing gecatalogeerd, of omgekeerd;
- Ongebruikte activa worden niet onder de “buiten gebruik gestelde vaste activa” opgenomen;
- ...

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om ze te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf verder aan bod komen. Ook de maatregelen die niet in onderstaand schema worden opgenomen, dienen om één of meerdere doelstellingen van interne controle te bereiken. De lezer wordt van harte uitgenodigd voor zichzelf de vraag te stellen welke doelstellingen precies worden beoogd bij het voorstellen van concrete maatregelen. Ziehier een selectie:

		Controledoelstellingen vaste activa						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Investerings worden door de Raad van Bestuur goedgekeurd	X						
2	Verkopen van vaste activa door het directiecomité	X						
3	De boekhoudafdeling wordt op de hoogte gesteld van alle bewegingen		X	X		X		
4	Er is functiescheiding tussen wie aankoopt en registreert			X	X			
5	Er gebeuren fysieke inventarisaties van materiële vaste activa		X	X				X
6	Afschrijvingen worden aangesloten met waarderingsregels en nageteld		X	X	X	X		X
7	De waardering van eigen geactiveerde werken wordt grondig bekeken		X	X	X	X	X	X
8	De eigendomsoverdracht van activa gebeurt contractueel		X	X	X	X		X
9	Leasingoperaties worden in detail doorgelicht					X	X	X
10	Afschrijvingstabellen worden periodiek aangesloten met de boekhouding		X	X	X	X	X	X
11	Maandelijks wordt het grootboek vaste activa grondig beoordeeld			X				X
12	...							

Legende:

AUT:	autorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Functiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale functiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring investeringen;
- Goedkeuring desinvesteringen;
- ...

Bewarend:

- Bewaring vaste activa;
- ...

Registrerend:

- Boeking investeringen en desinvesteringen;
- Berekening en boeking afschrijvingen;
- ...

Controlerend:

- Controle facturen en creditnota's;
- Controleren geboekte afschrijvingen, meer- en minderwaarden;
- Vergelijking afschrijvingstabellen met grootboek;
- Fysieke controle vaste activa;
- Controle op toegang bestanden (toegang, uitboeking, gehanteerde percentages, berekeningen);
- ...

4.7.3.3. Controle-activiteiten

Volgende controle-activiteiten moeten in de cyclus van de materiële vaste activa zeker worden gevolgd. Ze worden opgenomen in de vorm van een werkprogramma:

- Indien er bewegingen zijn, vergewis u er dan van of het gaat om nieuwe investeringen of vervangingsinvesteringen. In het laatste geval moeten er ook machines worden uitgeboekt;
- Beoordeel dan ook de bepaling van de gerealiseerde meer- en minderwaarden;
- Kijk omgekeerd na in de verkoopjournalen en/of grootboekrekeningen van omzet en diverse bedrijfsopbrengsten of daar verkopen van materiële vaste activa in zijn geboekt, en controleer of deze uit de afschrijvingstabellen en de subadministratie van de vaste activa werden verwijderd;
- Bestudeer de contracten, en de facturen met betrekking tot investeringen en ga na of de intern vastgelegde goedkeuringsprocedures werden nageleefd (budget, handtekeningsbevoegdheid, ...);
- Ga na of voor de desinvesteringen de nodige autorisaties hebben plaatsgevonden;
- Controleer of de mogelijke consequenties op het vlak van onroerende voorheffing werden gerespecteerd (indirecte belastingen die veranderen);
- Beoordeel of het machinepark wordt gebruikt met een normale bezetting, dan wel of uitzonderlijke afschrijvingen noodzakelijk zouden zijn, rekening houdend met de mogelijke verkoopwaarde van de machines (indien ze niet meer of onvoldoende worden ingezet);
- Controleer de geboekte afschrijvingen ten aanzien van de waarderingsregels enerzijds, en in vergelijking met de subadministratie (afschrijvingstabellen) anderzijds;

- Doe een regelmatige steekproef op de informatie die de verschillende afdelingen doorspelen, en ga ook de fysieke aanwezigheid van de materiële vaste activa regelmatig na;
- Voor de eigen geactiveerde werken, beoordeel de onderbouw van de materialen en eventueel uren die worden geactiveerd. Deze onderbouw moet bestaan uit een analyse van de projectverantwoordelijke, met een detail van de gebruikte materialen (desgevallend met facturen aangevuld), en de tijdsbesteding van de mensen die eraan hebben gewerkt. Het gehanteerde uurtarief is ook belangrijk;
- Beoordeel ook het toekomstig nut voor de onderneming, en dus de onderbouw voor de activering tout court;
- Zorg in het kader van het verzekeringsdossier ieder jaar voor een update van de te verzekeren bedragen;
- ...

4.7.3.4. Communicatie en informatie

De behoefte aan duidelijke communicatie en informatie blijkt uit het volgende voorbeeld. Op een gegeven ogenblik vindt een afdelingschef in de productie dat een bepaalde machine niet meer voldoet, en vraagt een andere machine aan. Het hoofd van de productie vindt dit een goed idee, en doet een investeringsaanvraag voor een nieuwe. Maar tevens beslist hij om de oude machine niet meer in te zetten tot de nieuwe er is – want er wordt meer tijd en geld mee verloren dan dat men er ooit nog mee kan verdienen. Er wordt contact opgenomen met een firma die machines verschoot – wat op zich vanuit de afdeling productie al een fout is, want de “inkoop” van een dienst moet de wegen volgen die hoger werden beschreven in de cyclus van de aankopen. Die firma komt, en neemt de oude machine mee. Wanneer men dit op de afdeling “financiën en administratie” niet weet, wordt de oude machine niet uitgeboekt, en wordt er vlijtig verder over afgeschreven, zonder dat er een haan naar kraait.

Met andere woorden, het hoofd van de afdeling productie moet erover worden geïnformeerd hoe belangrijk het is dat dit soort informatie op getrouwe wijze (volledig, tijdig en correct) wordt overgemaakt aan de afdelingen inkoop en administratie.

4.8. Geldmiddelen

4.8.1. De lineaire aanpak van de cyclus

Inleiding

Voor de lineaire aanpak van de cyclus verwijzen wij naar de behandeling van de betalingen in de cyclus van de aankopen enerzijds, en trekken de parallel met de functie inzake de voorraden anderzijds, aangezien het daar eveneens gaat over de verantwoordelijkheid van een *bewarende functie*.

Geldmiddelen moeten eveneens worden ontvangen, bewaard, en uitgegeven, rekening houdend met de noodzakelijke verantwoordingsstukken: hij of zij die voor de bewaring van die middelen verantwoordelijk is, moet kunnen verantwoorden welke uitgaven er werden gedaan, en waarom bepaalde ontvangsten ontbreken.

De volgende voorbeelden maken dit duidelijker:

- Er komt een medewerker naar de “kasbewaarder”, en zegt dat hij 1.000 EUR nodig heeft om schroeven te kopen achter de hoek. De gezonde reactie van de kasbewaarder moet dan zijn: “Ik mag u die 1.000 EUR niet meegeven als ik geen schriftelijke opdracht heb om u die te geven, en bovendien zult u, wanneer u ze toch meekrijgt, voor ontvangst moeten tekenen”;
- Een kwartier later komt er iemand uit de verkoopafdeling voorbij die zegt: “Zeg, die ene klant, die had toch in contanten betaald, waarom krijgt die nog een aanmaning?” Het antwoord van de kasbewaarder zou kunnen zijn: “Als die in contanten heeft betaald, zal die dat zeker kunnen bewijzen, want dan heeft die daar een getekend stuk voor gekregen. De vraag is dan alleen nog of die contanten de kas al hebben bereikt. Wie heeft die overigens in ontvangst genomen?”

Verder is het noodzakelijk in deze fase van de redenering opnieuw te verwijzen naar het commentaar bij de geld- en goederenbeweging (hoofdstuk 2.3.3.). Daar werd uitgelegd welke bewegingen de financiële middelen over de balans van een vennootschap maken, tegenover de verschillende goederenbewegingen die er plaatsvinden.

Liquiditeitsprognose en balansbudgettering

Heel belangrijk in het kader van een goed uitgebouwde interne controle rond de geldmiddelen, is de *liquiditeitsprognose*. Dit “geldbudget” moet het mogelijk maken met kennis van zaken te zorgen voor een zo optimaal mogelijk verloop van de financiering van de onderneming op relatief korte termijn. De efficiënte inzet van de vennootschapsmiddelen op korte termijn is hier de inzet. Er moet met de volgende elementen rekening worden gehouden:

- de inkomsten vanwege de debiteuren, uiteraard gebaseerd op een inschatting van de verkopen en de invorderingen;
- de uitgaven aan crediteuren, gebaseerd op aankopen die noodzakelijk zijn om de verkopen te realiseren enerzijds, en de uitgaven aan personeelsleden en derden anderzijds (op basis van de inschatting van de loonkosten die gebonden zijn aan de prestaties die worden vooropgesteld).

Dus ook een goed uitgebouwde *balansbudgettering* is voor een doeltreffende interne controle een conditio sine qua non. Het beroemde evenwicht tussen “niet te weinig middelen” bezitten om de lopende verplichtingen te kunnen voldoen enerzijds, en “niet te veel middelen” vragen bij de bank – waarover rente moet worden betaald – anderzijds, is de inzet van het opvolgingssysteem in de cyclus van de korte termijn financiering in het algemeen, en de geldmiddelen in het bijzonder. Ook hier is de parallel met de voorraadbewaring makkelijk te trekken.

Kasverrichtingen

Een heel bijzondere plaats in deze cyclus neemt de *kas* in, omdat het een zo gevoelig instrument is. Over het algemeen geldt zeker de gouden regel om zo weinig mogelijk kastransacties in een onderneming door te voeren – dit vermindert het risico op vergissingen en misbruik aanzienlijk.

Eén van de theoretische problemen waarmee de kassier(ster) wordt geconfronteerd, is dat hij/zij als “bewarende” eigenlijk onder een “registrerende” of “controleerende” functie valt – binnen de afdeling financiën. Dit probleem kan worden ondervangen door de functieverantwoording van die afdeling te ontkoppelen, en bijvoorbeeld de rapporteringsverplichting van de kasbewaarder over te hevelen naar de algemene directie. Dit kan men doen door kasverrichtingen bij het secretariaat van de algemene directeur onder te brengen. Zo kan de registratie van de respectieve verrichtingen bij de afdeling financiën blijven. Verder is het goed een aantal bijzondere voorzorgsmaatregelen uit te vaardigen, waaronder bijvoorbeeld de volgende:

- Bij iedere beweging moet er een schriftelijke toelating zijn;
- De ontvanger geeft nooit zelf kwijting voor de ontvangen bedragen: hij ontvangt enkel, en tekent minstens samen met een ander voor ontvangst;
- Indien er een maximum bedrag wordt bereikt in de kas, wordt het overtollige saldo onmiddellijk naar de bank doorgestort;
- Kasbewijzen moeten dagelijks worden ingeboekt, en de bewijzen op een ordelijke wijze worden bewaard en gerangschikt;
- De kas wordt regelmatig door een derde, en liefst op een onbewaakt ogenblik, gecontroleerd door fysieke telling van de inhoud, met toetsing ten aanzien van het theoretisch saldo volgens de boekhouding;
- ...

Net als voor de bewaarder van de vorderingen, moet er op deze manier te allen prijze worden vermeden dat er met gelden van de vennootschap zou worden gesleept. Onder “slepen” wordt verstaan dat de kassier ontvangen gelden niet onmiddellijk zou verantwoorden, en deze gelden bij zich houdt voor persoonlijk gebruik. Latere ontvangsten worden dan gebruikt om de eerste te voldoen.

De kassier ontvangt en geeft uit (zie de magazijnverantwoordelijke), en enkel op basis van documenten – hij neemt geen beslissingen met betrekking tot geldbewegingen. Hij moet dus weten wie wél beslissingen mag nemen, en moet de handtekening of de paraaf van die persoon kennen. Dit soort afspraken wordt in de procedures rond de kasbewegingen schriftelijk vastgelegd – zodat, in geval van nood, de kastaken ook door iemand anders kunnen worden ingevuld.

In ondernemingen waar kasverrichtingen een zeer grote rol spelen (winkels, warenhuizen, ...) is het onmogelijk om de boven beschreven theorie in de praktijk om te zetten. In dit soort gevallen ligt de functie van het “bewaren”, “registreren”, en soms ook “beschikken” in éénzelfde hand. Vandaar dat er in deze omstandigheden met een kasregister (“kassa”) moet worden gewerkt. De bewegingen die er in dit register plaatsvinden zijn zichtbaar voor de betaler (op een display), en de te betalen bedragen worden bovendien afgedrukt op een unieke kassabon die de betaler meekrijgt. Het systeem houdt automatisch een dubbel (“controlestrook”) van die kassabon bij, zodat er achteraf geen discussie kan ontstaan met de koper, en ook niet over het bedrag dat in de kassa zou moeten zitten.

4.8.2. Kritische vragen bij de beoordeling van de werking van de cyclus

4.8.2.1. Controle-omgeving

In kasverrichtingen schuilt het onmiddellijke gevaar dat er “vergissingen” gebeuren met een directe impact op de boeken van de vennootschap. Hoe vaak gebeurt het niet dat er een personeelslid in de kas “gezeten” heeft. De voorbeeldfunctie van het management, die erin bestaat heel streng met de kas en de betalingen om te gaan, is de belangrijkste factor in de controle-omgeving.

Het argument dat men financiële verrichtingen moet overlaten aan mensen “die men kan vertrouwen”, is geen argument. Want studies hebben uitgewezen dat het dáár fout loopt, waar te veel vertrouwen wordt geschonken, bij mensen die de geplogenheden zeer goed kennen, en ook weten welke zwakheden er zijn.

De meest fundamentele regel die men in het kader van de functiescheiding zou moeten naleven, is dat hij of zij die de kasbewegingen boekt, ze niet fysiek bijhoudt. In

het andere geval kan een kassier de kas altijd laten kloppen door verschillletjes – al dan niet opzettelijk gecreëerd – weg te boeken.

4.8.2.2. Risico-inschatting

Controledoelstellingen

De controle-doelstellingen die in het oog moeten worden gehouden, zijn – het weze even in herinnering gebracht (zie paragraaf 2.3.6.) – de volgende: *autorisatie* (“*AUTORISATION*”), *volledigheid* (“*COMPLETENESS*”), *bestaan* (“*EXISTENCE*”), *correctheid* (“*ACCURACY*”), *tijdigheid* (“*TIMING*”), *waardering* (“*VALUATION*”), en ten slotte *rubricering* (“*CLASSIFICATION*”). De volgende risico’s moeten worden ingeschat en vermeden:

Autorisatie:

- Er wordt geld uitgegeven waarvoor er geen toestemming is;
- Er wordt in de kas geld bewaard zonder de nodige goedgekeurde stukken;
- ...

Volledigheid:

- Niet alle geldmiddelen (kas en bankrekeningen) zijn in de boekhouding opgenomen;
- Er zijn met andere woorden alternatieve geldstromen die niet in de boekhouding worden verantwoord;
- ...

Bestaan:

- De onderneming boekt fictieve ontvangsten;
- ...

Correctheid:

- Ontvangsten of betalingen komen voor het verkeerde bedrag in de boekhouding terecht als gevolg van een fout in de verwerking of van een rekenfout;
- ...

Tijdigheid:

- Geldebewegingen komen in de verkeerde periode terecht – dit beïnvloedt enkel de balans;
- Deze fout kan in diverse richtingen plaatsvinden;
- ...

Waardering:

- De omrekening van vreemde valuta kan fout gebeuren;
- ...

Rubricering:

- Foute boekingen kunnen verschuivingen teweeg brengen;
- ...

Volgend schema geeft bij wijze van voorbeeld de band aan tussen de doelstellingen en de maatregelen die moeten worden genomen om ze te bereiken. De maatregelen zelf zullen in de volgende paragraaf verder aan bod komen.

		Controledoelstellingen geldmiddelen						
		AUT	COM	EXI	ACC	TIM	VAL	CLAS
1	Kassier ontvang en geeft uit met goedkeuring derde (directie)	X						
2	Kassier boekt onmiddellijk alle bewegingen		X			X		
3	Creditnota's worden nooit cash uitbetaald	X		X				
4	Er is functiescheiding tussen wie verkopen boekt en geld int		X	X				
5	Er komen regelmatig onaangekondigde controletellingen van de kas		X	X	X	X		
6	Grootboeksaldi worden periodiek met uittreksels en kas-saldo vergeleken		X	X	X	X	X	X
7	Onkosten worden uitbetaald na goedkeuring door 4 ogen	X		X	X			
8	Klanten en leveranciers confirmeren saldi		X	X		X	X	
9	Alle documenten worden automatisch genummerd		X					
10	Wekelijks worden de koersen in het systeem bijgewerkt	X			X		X	
11	Maandelijks wordt het financieel journaal grondig beoordeeld			X		X		X
12	...							

Legende:

AUT:	authorisation	(autorisatie)
COM:	completeness	(volledigheid)
EXI:	existence	(bestaan)
ACC:	accuracy	(juistheid, correctheid)
TIM:	timing	(tijdigheid)
VAL:	valuation	(waardering)
CLAS:	classification	(rubricering)

Functiescheidingen

Alvorens nu de controle-activiteiten meer in detail te bespreken, is het goed de meest ideale functiescheidingen binnen deze cyclus in het daglicht te stellen.

Beherend:

- Goedkeuring uitgave;
- Toestemming ontvangst;
- Goedkeuring creditnota's;
- ...

Bewarend:

- Kas;
- Bankenadministratie.

Registrerend:

- Boeking documenten;
- Boeking betalingen en ontvangsten;
- ...

Controlerend:

- Controle facturen en creditnota's;
- Vergelijking journalen met grootboek;
- Analyse onkostennota's (tellingen);
- ...

Stel dat de boekhouder in een KMO zich zou bezighouden met het analyseren van de telefoonrekeningen, en bij de mensen de kosten voor privé telefoongesprekken tijdens de werkuren zou recupereren, met bovendien het akkoord van de bedrijfsleider. En stel dat deze laatste zich niet in detail met de boekhouding bezighoudt, en de boekhouder de ontvangsten uit die gerecupereerde onkosten slechts voor een klein deel in de boekhouding zou opnemen (en de rest voor zichzelf zou houden). Wanneer zou een dergelijk gedrag aan het licht komen? Dit zou enkel lukken wanneer de boven beschreven maatregelen zouden worden ingevoerd ...

Audittechnieken en hulpmiddelen

5

Het is niet de bedoeling om in dit deel uitgebreide theorieën te verkondigen over de audit technieken en hulpmiddelen die er zijn om interne en externe audit uit te voeren. Deze horen immers meer thuis in een werk dat daar specifiek over handelt. Wél is het goed ze kort aan te halen, want ze maken integrerend deel uit van de volledige cyclus van interne (en externe) controle.

5.1. Ondervraging

Hoe vreemd het ook moge klinken, de meeste informatie uit een organisatie kan men bekomen door gewoon met de mensen te spreken en hen gerichte vragen te stellen. Hoger werden vele vragen over de verschillende functies binnen een bedrijf gesuggereerd. De te stellen vragen kunnen gaan in de stijl van:

- Hoe zorgt u ervoor dat alle goederen die binnen komen, in het systeem worden geregistreerd?;
- Wat doet u wanneer u met verouderde goederen in uw magazijn worden geconfronteerd?;
- ...

Het is boeiend daarbij vast te stellen dat de confrontatie van meningen zeer veel resultaat oplevert. Men zou bijvoorbeeld ten aanzien van de magazijnier kunnen suggereren dat sommigen in de organisatie denken dat hij een achterstand heeft met het inboeken van ontvangsten. En waarom is hij er dan zo zeker van dat dit niet zo is ... Men moet met deze techniek echter heel voorzichtig zijn, omdat men – wanneer men te ver gaat – zijn geloofwaardigheid op het spel zet, en (zeker als interne auditor) nog lange tijd met die mensen moet “samenleven”. Het vriendelijk suggereren van “geruchten” kan dus ook een gevaarlijk psychologisch spel worden. Maar het blijft frappant vast te stellen hoe men uit de gesprekken met mensen veel meer leert dan als een bezetene in de papieren of in de computer te duiken.

Doch opgelet, want het ene (het gesprek) kan niet zonder het andere (de controle in de documenten), want het gebeurt uiteraard ook vaak dat men poogt de ondervrager iets op de mouw te spelden: het is heel logisch dat mensen proberen hun eigen werk op te hemelen of goed te praten: “Men had mij wel gevraagd regelmatig te controleren of ..., maar dat heeft absoluut geen zin, want ...”.

5.2. Flowcharting

“Flowcharting” is een techniek waarbij een proces (een opeenvolging van handelingen en de stroom van documenten, informatie en goederen) visueel wordt voorgesteld aan de hand van symbolen met een betekenis, die vooraf wordt uitgelegd. Dit systeem maakt het mogelijk de procedures in een administratieve organisatie duidelijk en overzichtelijk samen te vatten. Op die manier wordt ook heel vlug duidelijk waar er eventueel zwakke punten kunnen schuilgaan, of waar er inefficiënt met de informatie wordt omgesprongen.

Er zijn ook een aantal nadelen verbonden aan de techniek, die voornamelijk gebonden zijn aan een onverstandig gebruik ervan. Wanneer er te veel details in het schema worden opgenomen, wordt het onoverzichtelijk, en betekent het een groot tijdverlies vanwege de ingewikkelde structuur die men dan toch nog overzichtelijk probeert voor te stellen. De interpretatie voor iemand die de charts dan niet zelf heeft opgesteld, wordt dan heel erg bemoeilijkt.

Hieruit kan worden afgeleid dat een combinatie van tekst en flowcharting wellicht de beste vorm is om een administratief proces op een efficiënte wijze in kaart te brengen. Beide technieken zijn immers verregaand complementair. Vooral wanneer men tegenwoordig werkt met programma's die het flowcharten erg vergemakkelijken, is dit een erg lonende oplossing.

Wanneer men aan de basis van beide technieken samen (de flowcharting en de beschrijvende tekst) een gestructureerd interview legt, kan men aan de hand van het stellen van een reeks vragen een duidelijk beeld krijgen van hoe de verschillende processen in de organisatie aan elkaar zijn gelinkt.

De confrontatie van de mededelingen van de manager (de overste) met die van de ondergeschikte, leert vaak al veel over de kennis en de controle-inzet van de manager. De vergelijking van de informatie van de ene met wat de volgende in het administratief proces verkondigt, leert veel over de wijze waarop intern wordt gecommuniceerd. Het gebeurt meer dan eens dat twee personen van elkaar denken dat ze een bepaalde controle uitoefenen, terwijl in de praktijk blijkt dat geen van beiden dit doet.

Meestal neemt de interne (of externe) auditor tijdens zijn interviews notities (eventueel al aangevuld met ruwe schetsen van flow charts), die hij later uitwerkt, en ter controle weer voorlegt aan de mensen die hem de informatie hebben verstrekt. Die feed back leert immers dat er soms interpretatiefouten zijn geweest vanwege de auditor.

Een aantal te stellen vragen bij een dergelijk interview zijn zeker de volgende:

- Welke is de functie van de ondervraagde?;
- Hoe ziet zijn takenpakket er uit?;
- Welke documenten gebruikt hij?;
- Waar komen die documenten vandaan?;
- Wat doet hij met die documenten, en waarom?;
- Hoeveel van die documenten krijgt hij?;
- Binnen welke tijd moet hij klaar zijn met de verwerking ervan?;
- Wat voegt hij er eventueel aan toe?;
- Naar wie geeft hij die documenten door na verwerking?;
- Bewaart hij ze eventueel met een bepaalde systematiek?;
- Welke specifieke controles voert hij uit?;
- Wat gebeurt er wanneer hij ziek is (of met vakantie)?;
- Mag hij in bepaalde (uitzonderlijke gevallen) afwijken van zijn instructies?;
- Vindt hij het nuttig, wat hij doet, of zou hij anders werken om het zelfde doel te bereiken?;
- Kent hij eigenlijk het doel van al die handelingen?;
- ...

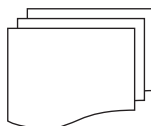
Deze en vele andere vragen moeten in een geautomatiseerde omgeving lichtjes anders worden geformuleerd, maar de basisvragen blijven dezelfde. Meestal is er overigens een combinatie van documenten en computerhandelingen (vaak dubbel gebruik ...). Het is aan de interne of externe auditor om te beoordelen of de controles sluitend zijn, en of er desgevallend overbodige dingen worden gedaan.

Bij flowcharting worden er vaste symbolen afgesproken, waarvan hier enkele voorbeelden:

Document:



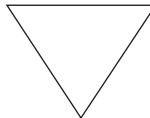
Set van documenten:



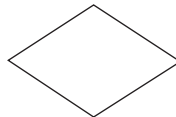
Handeling zonder controle-implicatie:



Klassement:



Beslissingspunt:



Enzovoort. Zoals gezegd, is het niet de bedoeling in dit kader de hele theorie uit te leggen. In de gespecialiseerde literatuur zijn er voldoende voorbeelden terug te vinden.

5.3. Balanced score cards

De zogenaamde techniek van “balanced score cards” gaat op zoek naar heel concrete meetinstrumenten voor heel concrete succesfactoren binnen de organisatie. Voor een groot deel past een dergelijk hulpmiddel in het gedeelte “onder controle houden – beheersen” van de interne controle. Het management zoekt specifieke meetpunten in de organisatie, en brengt die permanent in kaart, uitgedrukt in “scores”, op basis waarvan desgevallend de nodige bijsturingen noodzakelijk zijn.

Kritische succesfactoren zijn bijvoorbeeld de cliëntentevredenheid, de personeelstevredenheid, de kwaliteit van het productieproces, het financiële aspect. Meetpunten in dit kader kunnen onder meer zijn:

- Hoeveel is de omzetstijging bij de grootste klanten?;
- Hoeveel nieuwe klanten werden er gegenereerd?;
- Hoe groot is het verloop van het personeel?;
- Welke is de top 5 van de oorzaken hiervan?;
- Hoe evolueren de marges?;

- Hoeveel is de contributie per afdeling?;
- Hoeveel is de gemiddelde doorlooptijd tussen de bestelling door de klant en de levering?;
- Welke is de verhouding tussen de ingediende offertes en de toegewezen opdrachten?;
- Welke is de verhouding tussen de kosten en de opbrengsten per afdeling?;
- ...

Dit soort analyses kan per niveau in de organisatie gebeuren, met uiteraard steeds een ander soort informatie. De kracht van deze benadering is dat het makkelijk is steeds in de rapportering te voorzien in een “gerealiseerde waarde” en een “gestreefde waarde”, zodat er duidelijke doelstellingen geformuleerd zijn ten aanzien van de medewerkers: er is een duidelijk verwachtingspatroon. Waarom dit belangrijk is, werd hoger uitgelegd.

Een beetje een nadeel van deze techniek is dat niet voor alle kritische succesfactoren even makkelijk maatstaven kunnen worden gevonden. De combinatie met traditionele vormen van rapportering is daarom aangewezen.

5.4. Analytische procedures

De hoofdbestanddelen van een *analytische controle* werden onrechtstreeks al belicht in vorige delen – echter zonder die expliciet zo te noemen. De allerbelangrijkste onderdelen van een analytische controle zijn immers de cijferanalyse en de verbandscontroles. Zo zijn er standaard de vergelijking van de cijfers met het budget en met de vorige vergelijkbare periode (op verschillende niveaus, met vergelijkingen ten opzichte van bijvoorbeeld geproduceerde aantallen, bruto marges, ...). Verder komt ook de maandanalyse in deze reeks controles voor, evenals een beoordeling van de toekomstinschattingen. Variaties en afwijkingen worden geanalyseerd en besproken met het management, en de verkregen verklaringen worden getoetst aan hetgeen bij andere controlestappen reeds werd of nog zal worden vastgesteld. En verder is er uiteraard de analyse van de goederenbeweging.

5.5. Substantieve testen

De substantieve testen vormen het ultieme middel om relatieve zekerheid te bekomen over de inhoud van een post in de jaarrekening. Bij een substantieve analyse gaat de (interne) auditor werkelijk het detail van die posten na, door ze individueel te beoordelen. Een substantieve test bij de debiteuren, bijvoorbeeld, beoordeelt het

bestaan, de juistheid, de tijdigheid, de waardering en de rubricering van de vorderingen, “zonder” rekening te houden met de interne controle die er aan vooraf is gegaan. “Zonder” is niet helemaal correct, aangezien de kwaliteit van de opzet en de werking van de interne controle mede de diepgang zal bepalen van de substantieve controles die er nog moeten plaatsvinden om tot een uitspraak bij de jaarrekening te kunnen komen – ook voor het bestuursorgaan.

5.6. Checklists

Aangezien vele van bovengenoemde schema's in meerdere vennootschappen toepasbaar zijn, is het nuttig standaardvragen of terugkerende aandachtspunten in checklists vast te leggen. Zowel de interne al de externe auditor werken zeer veel met dit soort vragenlijsten.

Men mag echter niet vergeten de inhoud van die lijsten regelmatig te vernieuwen en aan te vullen – er verandert (bijvoorbeeld alleen al in de fiscale en sociale sfeer) op korte tijd vaak zo veel, dat men veel hulp kan hebben aan een voorbereid lijstje met bijzondere punten. De overzichten in deel 4 zijn voorbeelden van checklists.

Op basis van dergelijke checklists is het relatief makkelijk de zwakke punten in een administratie bloot te leggen: men kan de vragen immers zo stellen, dat alle “neen-antwoorden” achteraf extra aandacht moeten krijgen.

Conclusies

6

6.1. Interne controle: een laatste definitie

Ten slotte, alvorens de praktijk op te zoeken, is het nuttig om de drie definities, die eerder over interne controle werden verstrekt, kort te hernemen. Zo wordt de lectruur van het praktische deel hopelijk nog makkelijker en nog logischer.

Eerste definitie:

Aangezien er in iedere onderneming inherente risico's aanwezig zijn door de activiteit die ze uitoefent, de omstandigheden waarin ze opereert of de transacties die ze doorvoert, moet er intern in de onderneming alert met die risico's worden omgegaan. Dit moet gebeuren met behulp van een systeem van interne controle.

Bovendien vormt dit systeem van interne controle één van de steunpilaren van de commissaris, die als extern deskundige de jaarrekening van ondernemingen controleert. Hij moet immers voor een deel voortgaan op wat er intern al is gebeurd aan controle in het kader van risicopreventie.

Tweede definitie:

Interne controle in een organisatie is de opvolging van beslissingen enerzijds, en de kwaliteit van hun technische uitvoering anderzijds, in het kader van de doelstellingen van die organisatie, en verricht door of in naam van de leidinggevende functies op verschillende hiërarchische niveaus.

Derde definitie:

“Onder interne controle wordt over het algemeen verstaan het geheel aan methodes en procedures die door de leidinggevende organen van een onderneming worden uitgewerkt om, voor zover dit mogelijk is, ervoor te zorgen dat:

- de zaken ordelijk en efficiënt verlopen binnen het kader van de door hen vastgestelde beleidslijnen;
- afdoende procedures aangewend worden om belangenconflicten en misbruik van goederen van de onderneming te vermijden;
- de activa gevrijwaard worden;
- fraude en vergissingen voorkomen of opgespoord worden;
- de boekhoudregistraties volledig en correct zijn;
- de financiële inlichtingen betrouwbaar zijn en binnen de vastgestelde termijn opgesteld worden.”

6.2. Inleiding: “administratieve organisatie en interne controle” als controlemiddel

In het corpus van de tekst werd duidelijk gemaakt dat er een aantal *controledoelstellingen* zijn, die voor iedere rubriek van de jaarrekening en voor alle ondernemingscycli moeten worden nagestreefd, teneinde uiteindelijk te kunnen komen tot een *betrouwbare financiële verslaggeving*. En om die doelstellingen te bereiken, dienen door de interne organisatie een aantal *controlemiddelen* te worden ingezet. In onderstaand overzicht wordt duidelijk dat de “administratieve organisatie en interne controle” over de hele lijn een sterk controlemiddel is, dat zeer positief kan bijdragen tot het bereiken van de verschillende controledoelstellingen.

Het is aan de lezer om in dit kader onderstaand overzicht te beoordelen en te interpreteren. Horizontaal zijn de doelstellingen opgenomen – vertikaal een aantal middelen. Indien er een “B” staat, wil dit zeggen dat er een belangrijk (sterk) verband bestaat tussen het controlemiddel en het controle-objectief. Een “M” staat voor een middelmatig verband, en een “Z” voor een zwakke relatie.

	<i>Bestaan</i>	<i>Volledigheid</i>	<i>Juistheid</i>	<i>Waarde-dering</i>	<i>Rubricering</i>
Administr. Organisatie en Interne Controle	B	B	B	B	M
Cijferbeoordeling	Z	M	M	Z	Z
Verbandscontroles	M	B	B	M	Z
Bewijsstukken	B	M	B	B	Z
Bestaanscontroles	B	M	B	B	Z
Bevestigingen derden	B	B	B	M	Z
Wetten en voorschriften	Z	Z	M	M	B
Prognoses en normen	Z	B	M	Z	Z
Inlichtingen gecontroleerde	M	M	M	Z	Z

6.3. Is dit verhaal nu toepasbaar op alle soorten ondernemingen?

De lezer zal zich waarschijnlijk terecht de bedenking maken dat het theoretische verhaal van hierboven een aantal belangrijke beperkingen heeft, waarbij de *omvang van de onderneming* vaak van doorslaggevende aard zal zijn ten aanzien van de *mogelijkheid om de organisatie te spiegelen aan dit “ideaal theoretisch model”*. Want niet iedere onderneming is in de mogelijkheid om functiescheiding en tot op een ideaal niveau te verwezenlijken.

In een omgeving waar aandeelhouderschap, bestuur en directie nauw met elkaar verweven zijn, zijn er nog andere elementen die een sterke interne controle-omgeving in de weg kunnen staan. Zo is er ondermeer de invloed van de eigenaar-bedrijfsleider, die vaak bijzonder groot is, waardoor de objectiviteit van handelen soms moeilijker wordt. Het verschil met grotere organisaties situeert zich op de volgende domeinen:

- Het belang van die eigenaar-bedrijfsleider kan tegenstrijdig zijn met dat van de vennootschap als aparte juridische entiteit;
- Het gezag van een dergelijke figuur doet de mond van de medewerkers vaak snoeren, waardoor de objectieve cyclus van delegeren en het afleggen van verantwoording ontbreekt: het dagelijks beheer, het algemeen bestuur en de algemene vergadering zijn “in één hand” verenigd, waardoor de controle de facto afneemt;
- ...

De gevolgen van een dergelijke situatie kunnen de volgende zijn:

- de cijfers zouden wel eens (meer dan in een grotere omgeving) fiscaal geïnspireerd kunnen zijn;
- ze zouden ook kunnen beïnvloed zijn door acute financieringsbehoeften;
- eventueel kunnen er onduidelijkheden bestaan over de scheiding tussen het privé patrimonium en dat van de vennootschap;
- ...

Gelukkig zien vele familiale ondernemers deze gevaren zelf in, en zorgen voor een *tussenmodel*, waarin bijvoorbeeld toch een extern figuur het dagelijks bestuur waarneemt – waarbij de mogelijkheden tot interne controle groter worden.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de interne controle in een kleinere omgeving minder sterk is, is de wijze waarop met de computers wordt omgegaan: er wordt vaak niet gewerkt met pass words – of ze worden aan elkaar doorgegeven –, de programma's en de gegevensbestanden worden door iedereen aangepast wanneer het toevallig uitkomt of wanneer het echt noodzakelijk wordt, en er is absoluut geen beperking aan de verspreiding van informatie in de organisatie. Verder zijn de administratieve procedures over het algemeen veel informeler: ze worden bijvoorbeeld zelden schriftelijk vastgelegd, en worden “mond aan mond” overgeleverd.

Wat echter nog problematischer is, is het *gebrek aan scholing* die sommige sleutelfiguren in een kleine omgeving hebben. En dit begint vaak met de bedrijfsleider, die van administratie niet altijd evenveel kaas heeft gegeten. Gelukkig doet een aantal bedrijfsleiders van deze categorie soms een beroep op externe specialisten zoals accountants. Maar de maandelijkse afsluiting van balans en resultatenrekening blijft in vele kleinere omgevingen toch een groot probleem – wat de interne controle vermoelijk. Planning en budgettering zijn meestal te veel gevraagd, en indien ze er

zijn, zijn ze gestoeld op extracomptabele gegevens, die niet met de boekhouding (kunnen) worden getoetst.

6.4. Noodzaak van een goed uitgebouwde AO-IC

De onmiddellijke vraag die hierbij moet worden gesteld, is of het dan wel nuttig is om een systeem van interne controle te voorzien, als dit systeem per definitie zwak is. De interne controle is er immers op gericht om inherente risico's te minimaliseren.

Het antwoord op deze vraag moet zijn dat het wel degelijk zin heeft om in ieder geval een systeem van interne controle op te bouwen. Hopelijk is de lezer van deze stelling intussen overtuigd. Zelfs al bieden niet alle controle-omgevingen dezelfde “zekerheid” over het bestaan, de volledigheid, de juistheid, de tijdigheid en de waardering van bepaalde balansposten en van bepaalde onderdelen van de resultatenrekening (zie de belangrijkste controle-objectieven uit paragraaf 2.3.6.), de bedrijfsleider zou moeten begrijpen dat deze omgeving het fundament vormt waarop andere controlemiddelen kunnen worden gebouwd in het kader van de beoordeling (of controle – indien het om een Commissaris gaat) van de jaarrekening. Een deugdelijk bestuur (“corporate governance”) maakt – dit moet toch wel de conclusie zijn – geen enkele kans in een omgeving waar er voor interne controle onvoldoende aandacht is.

Het weze herhaald dat de specifieke gevoelige punten van een kleinere organisatie in een dergelijke context extra aandacht verdienen. Welke is immers de impact, ten aanzien van derden, van beslissingen met betrekking tot de aankoop van bezittingen van de eigenaars, het afsluiten van bijzondere overeenkomsten (verkoop of verhuur van onroerende goederen, kostenvergoedingen, ...)? In het kader van corporate governance moet er over dit soort bijzonderheden voldoende openheid worden gecreëerd – niet alleen in de wettelijk vereiste vorm (tegenstrijdigheid van belangen ...), doch ook met behulp van een regelmatige communicatie ten aanzien van de belangrijkste stakeholders zoals banken en personeel.

De conclusie blijft in ieder geval overeind: interne controle moet (desgevallend in een lichtjes afgeslankte vorm) ook in kleinere organisaties worden “beleefd”. Want ook daar gebeuren er fouten, ook daar wordt de eigenaar bedrogen. Het zal de kunst zijn om voldoende maatregelen te treffen, en net niet te veel.

In deel 7 zal een poging worden gedaan om de lezer “in de praktijk” te laten aanvoelen waar dit evenwicht tussen te weinig en te veel maatregelen kan worden gezocht: bepaalde van de in het theoretische deel opgenomen maatregelen zullen niet aan de orde zijn; andere zullen dan weer regelmatig terugkeren. Het is nu aan de lezer om er uit te distilleren wat hij nuttig en bruikbaar acht.

De voorbeelden maken deel uit van een artikelenreeks die in de loop van de jaren 1999 en 2000 verscheen in de Financieel Economische Tijd. De lezer wordt verzocht rekening te willen houden met het doelpubliek van deze artikelen en het medium waarin ze verschenen. De ietwat “lossere” stijl vindt in grote mate hierin verklaring. De uiteindelijke boodschap hoeft hieronder echter niet te lijden.

Praktijkvoorbeelden

7



7.1. Wanorde in aankoopcyclus kan veel geld kosten

Hoeveel goederen en diensten worden er in uw onderneming aangekocht die in wezen overbodig zijn? Wordt er in uw bedrijf op een systematische wijze nagekeken of al uw leveranciers passen bij het profiel waaraan ze moeten voldoen (of moet u dit profiel nog vastleggen)? Wie kan er in uw onderneming bestellingen plaatsen en wie gaat er na of die uiteindelijk conform afspraak zijn? Bent u er zeker van dat u als verantwoordelijke in uw onderneming geen betalingen van facturen laat uitvoeren (of zelf uitvoert) die in de boekhouding werden opgenomen zonder dat de prestatie die door een leverancier wordt aangerekend, werkelijk heeft plaatsgevonden? Hoeveel leveranciersfacturen heeft u het afgelopen jaar dubbel betaald?

Vaak wordt de term “kostenbesparing” in de mond genomen als het minder goed gaat. Maar velen vergeten dat het niet minder goed hoeft te gaan om op relatief eenvoudige manier minder uit te geven – en wel door zich beter te organiseren.

Wie het aankoopproces (als voorbeeld) in een kleine of middelgrote onderneming grondig analyseert, komt vaak tot de vaststelling dat de afspraken die tussen de verschillende afdelingen worden gemaakt – want meestal zijn die er wel – dikwijls nogal flexibel worden toegepast. En inderdaad, “flexibiliteit” is nu precies één van die troeven waarover die kleinere onderneming beschikt ten opzichte van de grotere concurrenten.

Dit mag echter niet betekenen dat die flexibiliteit in administratief-organisatorische “wanorde” mag uitmonden. Wat heeft men aan een bijzonder order, als men als bedrijfsleider dag in dag uit heeft gevochten om het binnen te halen, als het personeel wordt opgetrommeld om meerdere uren over te werken, en uiteindelijk blijkt dat er aan dat order verlies werd geleden omdat de hoeveelheid materialen en uren die aan dat order zouden worden besteed, vooraf volledig fout werden ingeschat? Sommige lezers zullen misschien zelfs moeten toegeven dat ze, wanneer ze met een order klaar zijn, niet weten of ze er iets aan hebben verdiend.

Waarom is het zo belangrijk het hele aankoopgebeuren in een onderneming goed te organiseren? Het antwoord is in wezen bijzonder eenvoudig: “Waar mensen werken, worden er fouten gemaakt”. En dan hoeft men nog niet onmiddellijk te denken aan kwaad opzet – dat ook niet uit te sluiten valt. Ook domme vergissingen leiden tot calamiteiten.

Laten wij het voorbeeld van de bouwsector nemen: gelukkig is het steeds vaker de gewoonte een voorcalculatie te maken eer men inschrijft op een aanbesteding. Toch moet men bij het vergelijken van de offertes dikwijls vaststellen dat er behoorlijke verschillen tussen de aanbiedingen bestaan. Waarschijnlijk omdat sommigen een

bepaald werk absoluut willen binnenhalen; ongetwijfeld echter ook omdat anderen zich hebben misteld. Het moet maar gebeuren dat men als aannemer een verkeerde prijs in zijn systeem stopt voor de bakstenen, en dat men daardoor meerdere miljoenen euro minder duur is dan de concurrenten: bij de afrekening van het project – en hopelijk al eerder – zal men vaststellen waarom dit zo was. Ziehier één van de redenen waarom het zo belangrijk is zich goed te organiseren.

Een degelijke organisatie van de aankoopcyclus vangt al aan in een voorbereidende fase, m.n. bij de bepaling van een behoefte binnen de onderneming: men moet goed afspreken wie er een “aanvraag tot bestelling” kan richten tot de persoon of personen die bestellingen mogen uitvoeren. Er moet met andere woorden een filter worden geïnstalleerd op de behoeften die kunnen ontstaan: het is niet omdat het ene of gene computermerk met een nieuwe versie van een oude machine is uitgekomen, dat die oudere machine het werk niet meer aankan waarvoor hij werd aangeschaft.

Verder moet er iemand anders zijn die op een onderbouwde manier de beslissing kan nemen waar aankopen precies zullen gebeuren, en welke voorwaarden met de leveranciers worden afgestemd. Het is daarbij noodzakelijk dat dit proces zo veel mogelijk wordt geobjectiveerd. Het beste middel daarvoor is een minimum aantal offertes te voorzien bij de verschillende soorten aankopen, en van deze offertes sporen te bewaren in een soort “offerteregister”. Op die manier kunnen leveranciers vooraf eenduidig worden geselecteerd, en later makkelijk worden beoordeeld: het is niet omdat leverancier A de goedkoopste prijs indient, dat met hem moet worden gewerkt; het is best mogelijk dat hij niet stipt is, of producten (diensten) aflevert die kwalitatief beneden de verwachtingen liggen. Bij dit alles komt dat ook diegene die verantwoordelijk is voor de aankopen, beter kan worden beoordeeld: na het contracteren van een leverancier moet hij/zij zich steeds over de keuze kunnen verantwoorden ten aanzien van de ondernemingsleiding.

Een volgende stap in de interne controlecyclus bij de aankopen, is de beoordeling van de “ontvangst” (in de ruime zin van het woord): het gaat dan zowel om de kwaliteit als om de kwantiteit. Afhankelijk van het soort ontvangst zal dat gebeuren in het magazijn (goederen), in de productiehal (interimarbeiders, onderhoudsmensen, ...) of bij de administratie.

Als de aankoopfactuur van de leverancier binnen komt, moet deze (na registratie door de administratie – wat niet per definitie met “definitieve boeking” overeen hoeft te komen, doch wel met “er is een spoor van de factuur”) door verschillende partijen worden beoordeeld: de kwaliteit en de kwantiteit van de ontvangst enerzijds (af te stemmen tussen de “ontvanger” en de aankoopdienst, die bij de leverancier desgevallend om “reparatie” kan vragen in de vorm van een creditnota, een nalevering of een vervanging), en de prijzen anderzijds. Deze werden door de aankoopdienst vooraf met de leverancier afgestemd, en kunnen dus zonder moeite door de mensen van de administratie worden nagekeken.

Intern moet er ook goed worden afgesproken wie welke actie onderneemt indien in het hele proces afwijkingen ontstaan met het verwachtingspatroon. Zo kan een factuur haar intrede in de onderneming doen, veertien dagen blijven “rondslingeren” – want meestal wordt ze wel teruggevonden – en dan kan blijken dat er meer eenheden werden gefactureerd dan geleverd door de leverancier: in bepaalde omstandigheden kan het nadelig zijn dat deze termijn is verstreken.

Tot slot moet men dan ook nog in het kader van de uit te voeren betalingen de nodige voorzichtigheid aan de dag leggen. Zo is het wel al eens voorgekomen dat aan de boekhouder van een behoorlijk uit de kluiten gewassen KMO de bevoegdheid was gegeven betalingen uit te voeren tot 100.000 EUR; niemand had oorspronkelijk gemerkt dat alle dubbele betalingen van klanten na een tijd systematisch naar zijn persoonlijke rekening werden afgeleid.

En men zou er soms van schrikken hoeveel dubbele betalingen er worden uitgevoerd: met het systeem van rappels die volledig dezelfde lay-out hebben als de oorspronkelijke factuur (enkel met vermelding “rappel” in plaats van “factuur”), worden vaak dezelfde prestaties twee maal ingeboekt en betaald.

Even erg is het in omstandigheden waarin malafide ondernemers – en die bestaan – naar grotere en kleinere ondernemingen facturen sturen met een omschrijving in de stijl van: “Voor de geleverde prestaties in de maand januari 1999” – en tot hun vreugde vaststellen dat die dan ook nog vaak vlijtig worden betaald.

Om misbruik en vergissingen zo intensief mogelijk tegen te gaan, is het dus noodzakelijk een degelijk uitgebouwd administratief vangnet in de onderneming in te bouwen, waarbij aan de diverse personeelsleden beperkte, doch duidelijk gestelde richtlijnen en verantwoordelijkheden worden verstrekt.

Een argument dat vaak wordt gehoord is: “Om zo een ingewikkeld systeem op te zetten zijn wij veel te klein.” Een ander zegt: “Zo iets kost te veel geld.” Het spreekt voor zich dat het onmogelijk is om in alle situaties de meest ideale theoretische uitbouw in de praktijk om te zetten. Toch is het aangewezen om over de hoger gestelde vragen na te denken, en na te gaan in welke mate een minimum aan maatregelen een maximum aan zekerheid kan waarborgen.

In kleinere organisaties kan een vermenging van bevoegdheden plaatsvinden. In dit kader zal het aanbevelenswaardig zijn over de afdelingen heen cumulaties van taken toe te staan (zoals aankooprijzen laten afspreken met de leveranciers, en verkooprijzen met de klanten), maar niet in de vermenging van de diverse functies (zoals aankooprijzen laten afspreken met de leveranciers, laten controleren of de gefactureerde prijzen correct zijn, en betalingen laten uitvoeren). Om deze stelling aan te tonen, en om het nut van een doordachte organisatie te staven, wordt kort een verhaal opgenomen.

Mijn naam is Alfons Pieters, en ik zorg voor de contacten met de leveranciers in ons bedrijf. Ons bedrijf is een papierproducent, en behoorlijk geautomatiseerd. Mijn baas is van oorsprong commercieel geschoold, en weet eigenlijk niet zo veel over machines en toestanden; hij laat beslissingen in dat verband dan ook helemaal aan mij over. Zo mag ik beslissen wanneer er onderhoud nodig is aan de machines, zorg ik zelf voor uitstekende contacten met onze huisleverancier van onderdelen, die overigens een hele ploeg draaiende houdt met werkzaamheden binnen ons bedrijf. Mijn baas heeft mij al eens gevraagd of het niet goed zou zijn zelf een onderhoudsploeg samen te stellen, en deze activiteit met andere woorden onder eigen beheer te brengen. Hij vergeet hierbij echter wel dat het gebeurt dat wij die mensen niet nodig hebben, en dat wij nu veel flexibeler kunnen werken: de afspraak is dat wij enkel de uren betalen die werkelijk worden gepresteerd. Ik zie daar nauw op toe, want ik keur zelf de facturen goed van onze onderhoudsleverancier !

Wat loopt er in dit verhaal fout? De belangrijkste vermenging van functies die hier plaatsvindt, is die tussen de beherende en de controlerende functie: de heer Pieters kan in de eerste plaats zelfstandig beslissen enkel met leverancier X te werken. Dat op zich is al niet goed: er zou een interne maatregel moeten zijn die stelt dat minstens om de zoveel tijd de voorwaarden van deze leverancier moeten worden getoetst met de marktvoorwaarden. De vertrouwensband die in de loop van de tijd is ontstaan, kan bij aanvaardbare afwijkingen t.o.v. de “norm” nog doorslaggevend zijn.

Ten tweede kan de heer Pieters zomaar de telefoon nemen om onderhoud aan te vragen. Hoewel dat in bepaalde omstandigheden niet anders kan, is er via dit systeem geen enkele controle op de noodzaak om dat onderhoud dringend uit te voeren, zodat kosten worden gegenereerd die in wezen (nog) niet noodzakelijk waren.

Ten derde controleert de heer Pieters de werkelijk gepresteerde uren van de extern ingehuurd arbeiders. Het is mogelijk dat hij daarbij vanwege zijn goede contacten met leverancier X een consequente afronding van bijvoorbeeld 7,5 naar 8 uur makkelijk door de vingers ziet.

Ten vierde ontbreekt de afweging van een gecumuleerde situatie van “regie-uren” met bijvoorbeeld een jaarcontract voor onderhoudswerkzaamheden tegen een vaste som, of inderdaad de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden in eigen beheer.

Ten vijfde zal ook de factuur van leverancier X door de heer Pieters worden goedgekeurd, want hij is de enige die “weet” hoe lang de onderhoudsmensen aan de opdrachten hebben gewerkt. Wie controleert er hier de overeenstemming tussen wat er is “geleverd” en wat er zal zijn betaald? Het zal de heer Pieters zijn, die met leverancier X de afspraken heeft gemaakt.

Er werd hier een risico op misbruik of vergissing blootgelegd. Men zou de mogelijkheid tot misbruik of vergissing kunnen verkleinen via volgende ingrepen:

- Ieder jaar worden de prijzen die leverancier X aanrekent, in de markt met die van anderen geconfronteerd;
- De heer Pieters moet overleg hebben met de algemene directeur om de noodzaak van onderhoud te beoordelen;
- De directeur tekent mee als hij akkoord gaat met de uit te voeren werkzaamheden, en er worden inschattingen gemaakt van de te spenderen uren (tenzij met een vaste jaarprijs van onderhoud wordt gewerkt);
- De “bestelling” van het onderhoud gebeurt door de aankoper van goederen en diensten, op basis van het goedgekeurde overzicht;
- De heer Pieters beperkt zich tot het autoriseren van uuroverzichten die de onderhoudsmensen opmaken voor hun vertrek uit de onderneming;
- De facturen van leverancier X worden op de boekhouding gecontroleerd aan de hand van de afgesproken tarieven en de goedgekeurde uuroverzichten, en er wordt een analyse gemaakt waarin inschatting en prestatie worden geconfronteerd: deze analyse wordt door de algemene directeur besproken met de heer Pieters;
- Enkel facturen die volledig conform zijn, komen in aanmerking voor betaling.

Een in haar fundamenteën wankel administratief systeem – dat zich duidelijk verder strekt dan de “boekhouding” – kan nooit de basis vormen van een deugdelijk bestuur.

7.2. Corporate Governance vanuit het hart van de interne organisatie

Een ondernemer die “Corporate Governance” hoog in het vaandel schrijft, is aan zichzelf en aan anderen verplicht ervoor te zorgen dat de “bezittingen en schulden” van de onderneming via een efficiënte administratieve organisatie correct en volledig in de jaarrekening van de onderneming terechtkomen. Omgekeerd kan een in haar fundamenteën feilbaar administratief proces nooit leiden tot het waarmerk van “Deugdelijk Bestuur”.

Bent u ervan overtuigd dat alle goederen die uw onderneming hebben verlaten, aanleiding hebben gegeven tot het incasseren van de overeenstemmende liquiditeiten of zelfs al maar het uitsturen van een (correcte en volledige) factuur?

Na het beëindigen van een boekjaar verplicht de wetgever de meeste ondernemers een jaarrekening op te maken. Hoewel velen minder geïnteresseerd zijn in “het verleden” dan in de toekomst, is deze oefening geenszins onbelangrijk. Het bestuursorgaan van de vennootschap, in de “naamloze vennootschap” de “Raad van Bestuur” genoemd, maakt daartoe een inventaris van alle bezittingen en schulden, en rech-

ten en verplichtingen van de vennootschap op de datum dat het boekjaar wordt afgesloten.

Een minimalistische interpretatie van deze verplichting zou bijvoorbeeld in een handelsonderneming kunnen leiden tot de absurde situatie dat gedurende een heel jaar goederen worden aangekocht en verkocht zonder meer, en dat pas in het kader van de opstelling van de jaarrekening alle facturen die klanten nog moeten betalen (en die consequent in een bepaalde map werden opgeborgen) zouden worden opgeteld. En dat daar tegenover de som wordt genomen van de nog aan leveranciers te betalen facturen; en dat een telling van de goederen in voorraad zou worden georganiseerd om te bepalen welke de positie van de stock zou zijn, enz.

De enige goede interpretatie is echter dat de jaarrekening rechtstreeks moet voortvloeien uit de boekhouding, die volgens de van toepassing zijnde wetgeving, op “regelmatige” basis moet worden gevoerd, d.w.z. chronologisch, volledig, juist en tijdig.

Maar het opstellen van een jaarrekening is meer dan het overnemen van rekeningen uit de administratie. En “administratie” is meer dan boekhouden alleen. In vele opzichten wordt de administratie in een kleine of middelgrote onderneming nog te vaak als ondergeschikt beschouwd aan bijvoorbeeld de commerciële activiteit. Een goed uitgebouwd administratief proces is een conditio sine qua non voor een degelijke boekhoudkundige administratie – die het basismateriaal voor het opstellen van de jaarrekening aanlevert.

Hoe kan men er bijvoorbeeld zeker van zijn dat de handelsvorderingen die men in de jaarrekening opneemt volledig zijn, als men er niet van overtuigd is dat alle leveringen aan klanten werden gefactureerd, of – zelfs als ze werden gefactureerd – als men niet met voldoende zekerheid kan zeggen dat de facturatie voor de juiste hoeveelheden of tegen de juiste prijs heeft plaatsgevonden.

Eén van de middelen die de ondernemer ter beschikking staan om dit soort problemen voor te zijn, is het creëren van “tegengestelde belangen” binnen de onderneming. Men kan enkel tegengestelde belangen creëren indien men verschillende verantwoordelijkheden bij de verschillende mensen legt. De magazijnier, bijvoorbeeld, is verantwoordelijk voor de bewaking van zijn goederen: hij moet in wezen alle bewegingen in en uit zijn magazijn kunnen verantwoorden. Het is ‘uit den boze’ dat een verkoper in de haast een aantal artikelen uit het magazijn meeneemt omdat één van zijn klanten, die daar enkele dagen tevoren om heeft gevraagd, die misschien zou willen bestellen. Wanneer er goederen overgaan naar de invloedssfeer van de verkoper, moet daarvan een spoor bestaan. Wie is er anders verantwoordelijk wanneer zou blijken dat ze enkele weken later zijn verdwenen?

In de theorie over de “administratieve organisatie” spreekt men over de zogenaamde “functiescheidingen”. Deze moeten precies zorgen voor die hoger

genoemde “tegengestelde belangen”. Verder zal in een voorbeeld duidelijk gemaakt worden hoe deze in de verkoopcyclus van een onderneming kunnen spelen.

Men kan in een onderneming volgende functies onderscheiden: de leidinggevende functie, de beherende functie, de bewarende functie, de registrerende functie, en de controlerende functie. Behalve de leidinggevende functie, die zich bovenaan in de ondernemingsstructuur bevindt, komt men de andere functies tegen in de hele organisatie. Het komt aan de “leidinggevende functie” toe om te plannen, te organiseren, te dirigeren en te controleren. Hierop zal in dit kader niet verder worden ingegaan. De “beherende functie” wordt doorheen een onderneming uitgeoefend door mensen die gemachtigd zijn op een bepaald deelgebied beslissingen te nemen.

Zo is het in het inkoopproces belangrijk dat iemand beslist wat er precies mag worden aangekocht. Het zou niet goed zijn dat iedereen die een bepaalde behoefte heeft, deze kan omzetten in een aankoop. Op die manier zou het aankoopproces natuurlijk geenszins beheersbaar zijn. Verder moet er iemand anders zijn die op een onderbouwde manier de beslissing kan nemen waar aankopen precies zullen gebeuren, en welke voorwaarden met de leveranciers worden afgestemd.

Zo ook zal er in de verkoopafdeling iemand zijn die desgevallend voor bepaalde klanten bijzondere prijzen kan voorzien. Het hoeft geen betoog dat een vertegenwoordiger – die vaak wordt beoordeeld op de gegenereerde omzet – geen vrij spel mag krijgen in de prijszetting, zoniet komt men in een situatie terecht dat veel omzet wordt gehaald zonder dat daar een gegarandeerde toegevoegde waarde tegenover staat (ter dekking van de vaste kosten, of zelfs al maar de kosten die de vertegenwoordiger zelf veroorzaakt).

De “bewarende functie” treft men ook in verschillende afdelingen aan. Het gaat om een functie die wordt ingevuld door mensen die verantwoording moeten kunnen afleggen over goederen of waarden die hen werden toevertrouwd. Zo is bijvoorbeeld de (hoofd)magazijnier er verantwoordelijk voor dat hij in zijn magazijn de goederen heeft liggen die hem werden toevertrouwd, en dat hij ze in een goede staat bewaart. Hij moet er bijvoorbeeld voor waken geen goederen te aanvaarden of te laten vertrekken waarvan iemand anders met een beherende taak niet duidelijk heeft vastgelegd dat hij (de magazijnier) die ontvangst of uitlevering mag effectueren.

Van de andere kant mag men de zaak ook niet omkeren: bij een gebrek aan maatregelen ter voorkoming van ongeoorloofde stockbewegingen kan men de bewarende functie ook niet kwalijk nemen dat de werkelijke voorraad niet overeenstemt met wat men dacht dat hij zou bedragen. Als met andere woorden iedereen zomaar alles kan meenemen uit het magazijn zonder dat daarvan een registratie hoeft te gebeuren, kan niemand ter verantwoording worden geroepen bij het ontbreken van bijvoorbeeld goederen.

De volgende functie is de “registrerende functie”, die precies de vorige stappen moet verwerken zoals ze hebben plaatsgevonden. Ook deze functie bevindt zich in verschillende afdelingen, doch over het algemeen wordt het meeste van het registrerende werk verricht in de afdeling boekhouding.

Tot slot is er nog de “controleerende functie”. In een kleine of middelgrote onderneming kan deze functie niet steeds in handen worden gegeven van een extra personeelslid (hoewel dit personeelslid zichzelf naar onze mening in bepaalde omstandigheden zeker zou kunnen terugverdienen). Vandaar dat het in een dergelijke organisatie dubbel nuttig is een goed uitgebouwd vangnet van controlemaatregelen in te bouwen om vergissingen en/of misbruiken tegen te gaan. Het zou niet de eerste keer zijn dat de meest betrouwbare figuur – met meerdere decennia trouwe dienst – plotseling door omstandigheden profiteert van zijn onkreukbare reputatie om de zaak te bedotten. Waakzaamheid en gestructureerde procedures kunnen dit helpen te voorkomen. Ook kan het nuttig zijn die controleerende functie voor een deel uit te besteden. Zo zijn er heel wat ondernemers die een beroep doen op bijvoorbeeld bedrijfsrevisoren om hun interne organisatie te laten beoordelen en/of hertekenen. Een permanente jaarlijkse opdracht waarin wordt gevraagd na te gaan in welke mate intern gemaakte afspraken werden nageleefd, maakt vaak deel uit van dit controleproces.

De Commissaris van een onderneming, die een uitspraak dient te doen over het “getrouwe beeld” van de jaarrekening van ondernemingen met een bepaalde omvang, is wettelijk verplicht – en ook aan zichzelf en zijn eigen inzichten – om met de administratieve organisatie en de interne controle in een onderneming rekening te houden om tot zijn uitspraak te komen. Hoe kan hij bijvoorbeeld immers met redelijke zekerheid weten dat de omzet die in de jaarrekening staat opgenomen, de reflectie is van alle verkopen die in de loop van het gecontroleerde jaar hebben plaatsgevonden? Het is in theorie bovendien best mogelijk dat de klantenvorderingen die op balansdatum werden geregistreerd, alle bestaan, maar dat een aantal andere, die er in wezen ook hadden moeten staan, niet werden opgenomen.

Laten we deze uitspraak even verduidelijken met het volgende voorbeeld.

In de N.V. Frigo worden koelkasten verkocht. Er worden verschillende merken en types ingedaan. De heer Janssens is verantwoordelijk voor het stockbeheer. Omdat hij in die functie de bestellingen doet, en daardoor de prijzen bijzonder goed beheerst, voerde hij tot voor kort alle correspondentie met de leveranciers. Aangezien hij echter nog wat ruimte had, is besloten de werkzaamheden binnen de N.V. Frigo te herverdelen, en de heer Janssens ook te laten zorgen voor de facturatie aan de klanten. Hij kan immers – als gevolg van die uitmuntende productkennis – in alle omstandigheden oordelen welke prijzen het best overeenkomen met de mogelijkheden en de behoeften van de verschillende klanten. De markt van de N.V. Frigo situeert zich in de sector van de electro kleinhandel. De kracht van de vennootschap is dat het de verkoopprijzen kan drukken doordat het in grotere hoeveelheden inkoopt.

De heer Janssens heeft al 10 jaar trouwe dienst, en trekt zich het reilen en zeilen van de vennootschap heel erg aan. Dat gaat zelfs zo ver dat hij iedere zaterdag, als alle anderen thuis zijn, een halve dag komt overwerken om zijn administratie op punt te stellen. Hij vindt dat geen probleem. Hij deed dat ook al vóór de herverdeling van het werk: dit maakt nu eenmaal deel uit van zijn leven.

Nu wil het toeval dat er – door diezelfde herverdeling van het werk – een nieuwe jonge man is aangetrokken om in de afdeling “boekhouding” bijstand te verlenen. Het gaat om de heer Peeters. Die mijnheer Peeters heeft een aantal vernieuwende ideeën, doch vindt geen weerklank bij de directie. Hij heeft dan maar besloten op zichzelf een aantal analyses door te voeren. Zo probeert hij een antwoord te vinden op volgende vragen:

- Hoe komt het dat men meer toestellen verkoopt dan vroeger, terwijl de winst aan het eind van een periode nauwelijks toeneemt? Na een navraag van de directeur had de heer Janssens al geargumenteed dat de aankooprijzen waren gestegen, maar dat de klanten er niet van wilden weten meer te betalen, en dat daarom een verbetering van het resultaat achterwege is gebleven;
- Waarom weet niemand in de onderneming hoeveel toestellen er van de verschillende types in het magazijn staan opgeslagen? Wat als de heer Janssens binnenkort geveld zou worden door griep? Wie is er dan nog op de hoogte?
- Hoeveel wordt er uiteindelijk op de verschillende types verdiend? Zijn alle reeksen van toestellen wel interessant? Moeten alle merken nog worden ingedaan of kan selectiever worden gewerkt?

Na heel wat cijfer- en speurwerk komt de jongeman tot de vaststelling dat er iets niet klopt. Hij kan de directie er toch van overtuigen een intern onderzoek te voeren, waaruit blijkt dat de heer Janssens de vennootschap al jaren bedot, en een tweede circuit heeft opgebouwd binnen het normale verloop van de ondernemingsactiviteit. Janssens wordt op staande voet ontslagen. De ideeën van de heer Peeters worden onmiddellijk ingevoerd en verder uitgewerkt. Vanaf heden zullen volgende afspraken gelden binnen de onderneming:

- Er wordt een grondige inventarisatie doorgevoerd van alle toestellen die in het magazijn staan opgeslagen, en voortaan worden alle bewegingen stelselmatig geregistreerd door de boekhouding (want daar komen alle aankoopfacturen binnen en gaan alle verkoopfacturen buiten). Op deze manier weet men wekelijks hoe de voorraad is samengesteld;
- Maandelijks worden in het magazijn steekproeven genomen door de afdeling boekhouding om de correctheid van de theoretische lijst enerzijds, en de bewaking van de stock anderzijds te controleren;
- Het magazijn wordt voorzien van één in- en uitgang, die 's avonds wordt afgesloten, en die door de magazijnier wordt bewaakt. Die magazijnier wordt bij afwijkingen tussen de theoretische lijst en de werkelijke tellingen ter verantwoording geroepen om verschillen te verklaren. Hij voelt zich behoorlijk gecontroleerd, en zorgt ervoor dat niemand nog goederen afhaalt zonder daarvoor te hebben afgetekend;

- In het verlengde van de stockbewegingen is het heel makkelijk om per type precies vast te leggen welke de aankoop- en verkoopprijzen voor de voorbije periodes precies zijn geweest, zodat de bruto winstmarges per merk, per type en zelfs per klant duidelijk zichtbaar kunnen worden gemaakt;
- Achteraf is zelfs gebleken dat de heer Janssens niet alleen koelkasten liet verdwijnen op zaterdagvoormiddag (om voor eigen rekening weer van de hand te doen aan bepaalde kleinhandelaren), maar dat hij ook ongeoorloofde kortingen toestond. Daarom is beslist dat er een minimale functiescheiding zal worden gerespecteerd, die het moet toelaten dergelijke misbruiken in de toekomst te vermijden. De aankopen gebeuren nu door de secretaresse van de algemeen directeur, en de verkopen worden administratief uitgevoerd door een bediende die zich van anderen in het verleden reeds kon onderscheiden door een grenze-loze accuratesse. Deze vrouwelijke bediende heeft prijslijsten ter beschikking die door de algemeen directeur zijn afgetekend, en die halfjaarlijks worden geactualiseerd op basis van afspraken met klanten. Deze afspraken worden nu op de voet gevolgd door de algemeen directeur. Het systeem is nu zo opgebouwd dat er een basisprijstabel bestaat waarvan men de prijzen quasi uit het hoofd kent, en dat daarvan enkele nevenprijstabellen zijn afgeleid, met als kenmerk een kortingenpercentage ten opzichte van die basis. Halfjaarlijks worden de klanten aan een nevenprijstabel toegewezen op basis van gerealiseerde afnamen: wie meer afneemt, krijgt in de toekomst meer korting. Regularisaties met betrekking tot het verleden behoren ook tot de mogelijkheden, doch zijn eerder zeldzaam. Als ze voorkomen, is dat in de vorm van een degelijk onderbouwde creditnota, meegetekend door de algemeen directeur. Er is bij iedereen ingeprent dat geen enkele creditnota mag worden opgemaakt zonder zijn toestemming;
- Alle bestellingen die binnenlopen krijgen een apart nummer, dat aanleiding geeft tot een levering en een facturatie. Al deze stappen kunnen met elkaar in verbinding worden gebracht. En dat gebeurt ook: de afdeling boekhouding stelt iedere maand lijstjes op met nog niet geleverde bestellingen en niet gefactureerde leveringen. Deze lijstjes moeten in rekening worden gebracht voor de controle van de voorraadpositie;
- Er wordt een goederenbeweging opgevolgd, waarbij de confrontatie gebeurt tussen de gefactureerde verkopen enerzijds, en de theoretische verkopen anderzijds. Deze theoretische verkopen zijn de uitkomst van de volgende vergelijking: "theoretische verkopen = beginvoorraad plus aankopen minus eindvoorraad", waarbij de begin- en eindvoorraad fysisch kunnen worden getoetst, en de aankopen voortvloeien uit de aankoopadministratie;
- Op deze manier kan, samen met de analyse van de gerealiseerde marges, ook de afgrenzing van de voorraad worden gecontroleerd: werden aan- en verkopen van voorraadbestanddelen toegewezen aan de correcte boekhoudkundige periode? En hoe zit het met goederen die van bij de leverancier rechtstreeks naar de klanten worden gebracht zonder dat ze een echte stockbeweging bij de N.V. Frigo in de strikte zijn van het woord hebben veroorzaakt? Dit soort gevallen moet bij een goed georganiseerd opvolgingssysteem naar boven komen;

- De systematische fout, die de heer Janssens zo perfect in het systeem had kunnen inbouwen, kan op deze manier ook worden gedetecteerd.

De kritische lezer zal argumenteren dat voorgestelde maatregelen geen vat hebben op samenzwering. Het is inderdaad zo dat indien verschillende personen samenwerken, fraude niet kan worden uitgesloten. Hoe performanter echter het systeem van functie-scheidingen, hoe meer mensen aan de omzeiling ervan moeten meewerken, en hoe groter de kans dat het mechanisme op den duur toch het daglicht ziet.

Het is daarom de kunst om het goede evenwicht te vinden tussen de overregulering en de minimale verzekering in het intern controlenetwerk. De belangrijkste boodschap die daarbij moet worden onthouden, is dat het zeker gevaarlijk is – ook in het kader van het vermijden van menselijke vergissingen – verschillende soorten functies binnen één ondernemingscyclus in handen te geven van éénzelfde persoon. Janssens heeft van de zwakheid van het systeem bij de N.V. Frigo kunnen profiteren omdat hij goederen ontving, liet vertrekken, contant kon innen ... zonder dat iemand er erg in had. Maar hij had niet gerekend met de heer Peeters.

Als Bestuursorgaan van een onderneming mag men niet te licht gaan over bovenstaande problematiek. Men is immers verantwoordelijk voor het opstellen van een getrouwe jaarrekening. En die kan enkel maar getrouw zijn als behalve de minimalistische positie per einde boekjaar ook de bewegingen in de loop van het jaar volledig en juist werden geregistreerd. In het kader van de “corporate governance”, waarover iedereen de mond de laatste tijd vol heeft, durven wij dan ook aanbevelen in uw onderneming het interne controleproces niet aan de aandacht te laten ontsnappen.

7.3. Beheersen van personeelskosten vraagt om controle

Bent u ervan overtuigd dat de mensen die iedere maand deze of gene vergoeding krijgen, deze inderdaad hebben “verdiend”? Kunt u met een gerust geweten bevestigen dat aan het eind van de maand aan het sociaal secretariaat geen foute bedragen worden doorgegeven ter uitbetaling? Wie verzekert u ervan dat de uitbetaalde onkostenvergoedingen een gefundeerd karakter vertonen? Ook in de sfeer van de personeelscyclus is een uitgebouwd controlenetwerk van essentieel belang in een bedrijf.

Aangezien een aantal mensen zich van nature minder kunnen identificeren met hun werkgever, en daarom wat minder nauwgezet omgaan met de verhouding tussen “geven” en “nemen”, moeten in een onderneming – hoe groot of hoe klein ook – controles en meetinstrumenten worden ingebouwd rond de factor “personeel”. Controles zijn eveneens nodig omdat bij de vastlegging van uit te betalen bedragen aan personeelsleden (of bij de uitbetalingen zelf) vergissingen kunnen gebeuren.

Ook bijvoorbeeld in het kader van de beheersbaarheid van de personeelskost in de productie, mag men het belang hiervan niet onderschatten. Zo kan het gebeuren dat het meetinstrument van de productiviteit – vergeleken in de tijd – indicaties geeft over de bezetting of het prestatieniveau van individuen of van een bepaalde afdeling. Hoewel men heel voorzichtig moet zijn bij het beoordelen van dit soort gegevens (want er is natuurlijk ook nog zoiets als “efficiency”), kunnen vergelijkingen tussen mensen en vergelijkingen in de tijd (ten opzichte van een empirisch vastgestelde norm) interessante informatie opleveren.

Sommigen zullen opwerpen dat dergelijke analyses in hun onderneming onmogelijk zijn. Het moge duidelijk zijn dat verkopers die meer buitenshuis zijn dan op de Zetel van de vennootschap, niet op deze manier kunnen worden gevolgd. Voor hen zijn er andere meetinstrumenten te bedenken: verslagen van klantenbezoeken, gerealiseerde omzetten, toegestane kortingen, klachten van klanten, verreden kilometers, enz. Bedienden die moeilijk aan (deel)projecten kunnen worden toegewezen, kunnen mede worden beoordeeld op basis van een systeem van tijdsregistratie en tijdsbesteding.

De bedoeling moet zijn om subjectieve criteria, die ontegensprekelijk deel uitmaken van de beoordeling van personeelsleden, objectief en meetbaar te maken. Zo niet kan men personeelsleden niet eerlijk belonen. Bovendien menen sommigen aanspraak te kunnen maken op meer dan ze werkelijk *verdienen*.

Minder goed georganiseerde organisaties lopen het gevaar dat enkelingen proberen tekorten te recupereren op een alternatieve manier, bijvoorbeeld door te knoeien met vakantiedagen, door een bepaald schrijfgedrag te hanteren op het vlak van productiviteit, door hogere onkosten aan te geven dan werkelijk opgelopen, ...

Een goede interne organisatie moet dit soort wanpraktijken helpen vermijden. De interne controles die moeten worden uitgevoerd, zijn vaak van fundamentele aard. Het komt in KMO's soms voor dat in het personeelsregister namen van mensen staan opgenomen die helemaal niet meer in dienst zijn. Dit is uiteraard niet correct, maar wanneer achteraf blijkt dat een aantal van deze mensen gedurende een bepaalde periode nog een vergoeding hebben gekregen, is er meer aan de hand. Een goede communicatie met het sociaal secretariaat – waarmee de meeste KMO's vandaag toch samenwerken – is bijzonder belangrijk. Zo moet er bijvoorbeeld op het vlak van de toegekende salarissen en loonsverhogingen voor worden gezorgd dat er één iemand de bevoegdheid krijgt die schriftelijk goed te keuren, met de vereiste dat enkel goedgekeurde wijzigingen in aanmerking komen voor aanpassingen bij het sociaal secretariaat.

Een voorbeeld: de NV Wind

De NV Wind produceert luchtkoelingsapparaten in verschillende maten en met verschillende sterkten. De NV Wind is een KMO met 100 mensen in dienst, waarvan 70 arbeiders, 20 bedienden in de binnendienst, en 10 externe verkopers. Tevens is zij

verdelers van enkele grote internationaal gekende merken. Aangezien de afname seizoensgebonden is, worden pieken in productie en verkoop (in de magazijnen) opgevangen met behulp van interimkrachten. Het gaat sedert twee jaar minder goed bij de NV Wind. Er wordt verlies geleden, en men is vastbesloten ondermeer de personeelscyclus van naderbij te bekijken. Volgende vaststellingen worden gedaan:

- Men weet eigenlijk niet hoe lang aan de verschillende producten wordt gewerkt, zodat een werkelijke kostprijs per stuk ook nooit exact kon worden nagerekend;
- In de interne verkoopafdeling blijkt men niet goed op te (kunnen) volgen welke projecten lopende zijn, en welke eventueel tot succes zullen leiden; men weet onvoldoende nauwkeurig hoe de interne verkopers hun tijd doorbrengen;
- Ook de externe verkopers genieten een behoorlijke vrijheid: eens per maand moeten zij een overzicht verschaffen van de omzet die zij hebben gerealiseerd; wie tegen hen argumenteert dat de NV Wind de laatste tijd met heel wat faillissementen wordt geconfronteerd, krijgt een verhaal over de moeilijke marktomstandigheden;
- Twee externe verkopers verdienen zichzelf amper terug, en enkelen onder hen rijden – als men hun onkostennota's analyseert – met behoorlijke omwegen;
- Drie van de bedienden ontvangen al twee jaar een wedde die helemaal niet in overeenstemming is met de contractuele afspraken en de boekhouder kende zichzelf enige tijd geleden via het sociaal secretariaat een loonsverhoging toe van 10% (in de massa was dit niet opgevallen);
- De tijdsbesteding van de interimarbeiders werd in het verleden door niemand precies opgevolgd.

Volgende maatregelen worden onmiddellijk ingevoerd:

- Iedereen die werkzaamheden uitvoert die rechtstreeks of onrechtstreeks aan de productie kunnen worden toegewezen, moet zijn/haar tijd verantwoorden in een tijdsregistratiesysteem – ook de interne verkopers;
- De output van het systeem wordt onderworpen aan redelijkheidstests (op basis van empirische vaststellingen na een tijd, en vergelijkingen tussen prestaties van mensen binnen een zelfde functie), en wordt gehanteerd voor de bepaling van kostprijzen van artikelen (prijszetting en voorraadwaardering). Op basis van deze inzichten blijkt dat de voorraadwaardering in het verleden volledig fout gebeurde; nu kan men deze onderbouwen;
- Er wordt aan nacalculatie gedaan, waarbij prijszetting en realisatie van marges op orderniveau naast elkaar worden geplaatst; ploegen die systematisch minder goed presteren dan het gemiddelde, worden beter opgevolgd;
- De zwaar uitgebouwde interne verkoopafdeling wordt met enkele eenheden ingekrompen;
- De externe verkopers moeten wekelijks klantenbezoeksrapporten opmaken (summier maar volledig), waarin zij bevindingen en afspraken opnemen; ook de bekomen prijzen en de toegestane kortingen worden onderbouwd;

- Al deze gegevens worden wekelijks afgestemd met de boekhouding, en de toegestane kortingen vergeleken met de bevoegdheden van de verkopers. Deze worden overigens niet meer vergoed op basis van omzet alleen, maar ook op basis van behaalde toegevoegde waarde en ontvangsten (er moet namelijk worden gestreefd naar hogere marges en een solvabeler debiteurenportefeuille);
- Twee externe verkopers worden vanwege hun slechte resultaten (objectief vastgesteld) ontslagen; de anderen worden gevolgd in hun rittenschema;
- De bezoekersrapporten geven ook inzicht in verplaatsings- en restaurantkosten; de nodige vergelijkingen leveren een spectaculaire terugval van de onkostenvergoedingen op;
- Door opvolging van de prestaties van de interimarbeiders worden alle afrondingen naar boven geëlimineerd, wat een effect van 5% op jaarbasis zal opleveren;
- Eén van de maatstaven waarmee het management de dagprestatie vanaf heden beoordeelt, is de productiekostprijs per uur, waarvan de loonkost het belangrijkste onderdeel uitmaakt;
- Er werd met het sociaal secretariaat overeengekomen dat informatie die niet door het ondernemingshoofd is tegengetekend, geen waarde heeft;
- Er vindt een autorisatie plaats van de uurstaten die worden doorgegeven aan het sociaal secretariaat (de betaling aan de arbeiders gebeurt op basis hiervan);
- Het ondernemingshoofd krijgt wekelijks een overzicht in de structuur en de oorzaken van overuren en van de evolutie van de opgebouwde en opgenomen vakantiedagen (en dan gaat het voornamelijk om de bedienden);
- Maandelijks krijgt het ondernemingshoofd inzicht in de manuele aanpassingen die in het systeem hebben plaatsgevonden, en de verklaringen hiervoor;
- Er wordt een nominatieve lijst opgesteld met uurtarieven voor de arbeiders en maandlonen voor de bedienden, die door het ondernemingshoofd wordt ondertekend; maandelijks wordt de geactualiseerde lijst (wijziging in het personeelsbestand of individuele voorwaarden) aan het ondernemingshoofd ter goedkeuring voorgelegd;
- Er wordt tussen de personeelsdienst en het ondernemingshoofd een geformaliseerd maandelijks overleg ingevoerd om bovengenoemde procedures consequent in stand te kunnen houden.

Mede door deze maatregelen zal de NV Wind volgend jaar weer winstgevend zijn, want de marktomstandigheden zijn helemaal niet zo moeilijk; het is een kwestie van de interne organisatiestructuur erop af te stemmen.

7.4. Van controle in het productieproces tot commerciële sturing

Weet u als bedrijfsleider welke toegevoegde waarde gisteren op de werkvloer werd gegenereerd? Kunt u inschatten welke de directe loonkosten de afgelopen week zijn geweest in verhouding tot de gerealiseerde productie? Kan men u aangeven hoeveel grondstoffen de voorbije maand werden verkwaanseld als gevolg van machinebreuk of onoplettendheid? In een productie-onderneming staat een goede organisatie van het productieproces bovenaan op de prioriteitenlijst. Zonder administratieve opvolging van wat er in die productie precies gebeurt, kan de bedrijfsleiding geen sturing geven.

Het is de bedoeling om in dit artikel een aantal voorbeelden te verstrekken van welke informatie het productieproces moet kunnen genereren om goede beleidsbeslissingen mogelijk te maken enerzijds, en welke controle-instrumenten daartoe systematisch kunnen worden ingebouwd anderzijds.

Om makkelijker verbanden te leggen tussen de verschillende (f)actoren in het productieproces, moet men het onderverdelen in verschillende fasen, die – indien mogelijk – overeenkomen met fysiek af te bakenen domeinen. Het is op die manier de bedoeling de verschillende meetinstrumenten op elkaar af te stemmen, zodat bij afwijkingen ten opzichte van de verwachtingen gericht kan worden gezocht naar de oorzaken van die afwijkingen.

De belangrijkste vragen waarop een antwoord verstrekt dient te worden, zijn:

- Wat en hoeveel is er nodig om te maken wat er nodig is (voorcalculatie);
- Wat en hoeveel is er werkelijk verbruikt (nacalculatie);
- Hoe zal dat worden gemaakt (werkvoorbereiding);
- Wanneer zal dat worden gemaakt (planning);
- Hoe moet het productieproces nu worden bewaakt (voortgangscontrole).

Om een goede voorcalculatie te kunnen maken, moet men een precieze beschrijving hebben van de samenstelling aan grond- en hulpstoffen van de eindproducten. Deze samenstelling wordt samengevat in de zogenaamde “standaardreceptuur” of “stuklijsten”. Het hoofd van de afdeling engineering (in enge of in brede zin) is verantwoordelijk voor de stuklijsten, en tekent die af voor volledigheid en juistheid (qua onderdelen en aantallen – de waardering is niet zijn verantwoordelijkheid).

Door de directe link die tussen het bestand van stuklijsten bestaat met het voorraadbestand, moeten de respectieve waarden van onderdelen automatisch verschijnen, en kent men “on line” de theoretische kostprijs van het afgewerkt product zonder later rekening te houden met direct en/of indirect toewijsbare productiekosten (afschrijving, loon, ...)

Aan de hand van de confrontatie tussen theoretische verbruiken (op basis van de geproduceerde hoeveelheden) en de werkelijke verbruiken (zie ook “beginvoorraad” plus “aankopen” minus “eindvoorraad”) kan een inzicht worden gecreëerd in evoluties in de tijd en prestatieniveaus van verschillende ploegen. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met het afval dat werd gegenereerd.

Een goede voorcalculatie, samen met een goed uitgebouwd planningssysteem, moeten het ook mogelijk maken het voorraadniveau te optimaliseren: men kan voor relatief korte perioden precies inschatten welke de behoeften aan grond- en hulpstoffen zijn.

Een voorbeeld: de NV Roomijs

De NV Roomijs produceert verschillende soorten ijs in diverse samenstellingen (smaken) en verpakkingen (dozen van verschillende inhoud). Er werken in deze onderneming een honderdtal mensen, en in het drukke seizoen (wanneer de voorbereidingen voor lente en zomer worden getroffen) wordt gebruik gemaakt van interimkrachten. De directie van de vennootschap heeft geruchten opgevangen dat er zich enkele nieuwkomers zullen aandienen in de markt, en beslist scherpe prijzen te zullen aanbieden aan bestaand cliënteel, opdat de nieuwkomers minder kans zouden krijgen marktaandeel te verwerven. Om flexibel te kunnen optreden ten aanzien van veranderende marktomstandigheden, zal daarom het productieproces strenger worden bewaakt.

Volgende maatregelen zullen van toepassing worden:

- De standaardsamenstelling per artikel (soort en doosinhoud) wordt door het hoofd van de productie in een door het labo samengestelde en afgetekende lijst bewaard. Bij wijzigingen worden de nieuwe lijsten opnieuw afgetekend en in de map vervangen.
- In een afgebakende ruimte worden grond- en hulpstoffen in ontvangst genomen, van waaruit deze (na controle van hoeveelheden en basiskwaliteitsvereisten) ofwel naar het magazijn grond- en hulpstoffen, ofwel naar een bepaalde afdeling worden geboekt. Op deze manier kunnen zowel de magazijnier als de diverse afdelingen ter verantwoording worden geroepen voor de (niet) aanwezige respectievelijk (te veel) verbruikte aantallen.
- Er komen daarom afgegrensde magazijnen, waardoor het meetbaar wordt wat er precies de productie is ingegaan. Bij het starten (of evolueren) van een order, kan het hoofd van het magazijn grond- en hulpstoffen enkel maar iets aan de productie afstaan indien hij in het systeem registreert voor welk order dat was, en welke aantallen hij heeft vrijgegeven en “uitgeschreven”. Aangezien in het drukke seizoen met nachtploegen moet worden gewerkt, en men ‘s nachts de magazijnen niet volledig toegankelijk kan maken, wordt dan een beperkte grijpvoorraad ter beschikking gesteld (in verhouding tot de geplande productie), die de magazijnier iedere morgen verrekent in het permanent inventarissys-

teem. Automatisch aangevoerde stoffen (voornamelijk de grondstoffen) worden via tellers geregistreerd en aan de verschillende orders toegewezen.

- De geproduceerde artikelen worden per order in het systeem geboekt als zijnde “uit productie – in transit naar magazijn afgewerkte producten”; het hoofd van het magazijn afgewerkte producten zal op het niveau van de orders een “in-beweging” voorzien. Hij kan enkel tot opname overgaan indien de kwaliteitscontrole in de transitzone is gebeurd; die goedkeuring wordt expliciet in het systeem voorzien.
- De aantallen “uit productie – in voorraad” worden systematisch met elkaar geconfronteerd. Bij verschillen wordt er uitgezocht wie zich heeft vergist, en de aanpassingen worden in het systeem doorgevoerd (bv. Afkeur ...). Deze manuele aanpassingen worden opgelijst en besproken in het comité “kwaliteitsbewaking”.
- Op basis van de in het systeem opgenomen stuklijsten en de gemelde productie enerzijds, en de in productie genomen grond- en hulpstoffen anderzijds (zie beweging uit magazijn), wordt per order een afwijking berekend tussen de theoretisch te verbruiken en de werkelijk verbruikte grond- en hulpstoffen. Het hoofd van de productie houdt deze afwijking dagelijks in het oog, en bij een afwijking van meer dan 5% roept hij eerst het hoofd engineering, en daarna desgevallend de ploegbaas ter verantwoording. Over deze afwijkingen wordt in de directievergadering wekelijks kort overleg gepleegd met het ondernemingshoofd., dat inzicht moet verwerven in het verschil tussen foute uitgangspunten enerzijds (belangrijk voor onder meer de “prijszetting”) en inefficiency in materiaal verbruiken anderzijds (optreden tegenover ploegbazen ...).
- Wekelijks wordt uit het systeem een goederenbeweging van afgewerkte producten gedistilleerd, waarbij de beginvoorraad een vast gegeven is, de productie en de verkopen uit het systeem worden gehaald, en de eindvoorraad wordt afgeleid. Deze eindvoorraad verschijnt in de rapportering, en wordt via een systeem van cyclische tellingscontrole op artikelniveau geconfronteerd met de werkelijke hoeveelheden; deze tellingen gebeuren door de afdeling “administratie”. De cyclisch gecontroleerde theoretische voorraad wordt gehanteerd ter bepaling van de nieuwe aankopen. Over de gehele analyse wordt wekelijks kort schriftelijk verslag uitgebracht aan het ondernemingshoofd.
- Tevens wordt een goederenbeweging van de grond- en hulpstoffen (inclusief verpakkingen) doorgevoerd, rekening houdend met enkele percenten uitval.
- Genoemde analyses van goederenbeweging en marge-analyse geven de vennootschap een bijkomend controle-instrument ter verzekering van de volledigheid en correcte afgrenzing van de omzet en de aankopen van grond-en hulpstoffen.
- Over de uitval van grond- en hulpstoffen, verpakking en over het verlies aan afgewerkt product worden systematisch statistieken gegenereerd ter beoordeling en bijsturing van methoden en processen; desgevallend wordt aan ploegbazen uitleg gevraagd, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel stijgt.
- Het systeem genereert dagelijks (op basis van het klokken van de mensen op de vloer) een opgelopen personeelskost, en zet die af tegen de geproduceerde

liters; de personeelskost wordt beheerst door de productieverantwoordelijke, evenals de kost die voortvloeit uit de inzet van interimarbeiders.

- Op basis van verkopen, de toewijsbare grond- en hulpstoffen enerzijds en de direct toewijsbare (variabele) loonkosten anderzijds, wordt permanent een dekkingsbijdrage bepaald; voor orders die meer dan 10% afwijken van de empirisch vastgestelde standaard wordt systematisch een verklaring gezocht: toegevingen in de prijs, overtollig verbruik van grond- en hulpstoffen, inefficiency ...
- Dit gebeurt aan de hand van statistieken die worden gegenereerd per artikel en/of per klant, en waaruit ten behoeve van de sturing van de onderneming op een vlotte wijze tendenzen en vergelijkingen kunnen worden afgelezen. Deze statistieken worden iedere maand afgestemd met de boekhouding, om operationele en financiële informatie stelselmatig aan elkaar te toetsen.

De NV Roomijs beheerst nu haar productieproces en kan de diverse dekkingsbijdragen aansturen. Door een systematische prijsreductie van 14% slaagt zij erin geïnteresseerde concurrenten uit de markt houden.

7.5. Professioneel administratief vangnet voor rendabele projecten

Alle ondernemingen die projecten uitvoeren die lopen over een langere termijn (en dus veel geld vertegenwoordigen), krijgen te maken met de vraag van de beheersbaarheid van de kosten. Men streeft er immers steeds naar om te kunnen spreken van een “rendabel” project. Het is in dit kader van uitzonderlijk groot belang over een goed administratief vangnet te beschikken om tijdig de nodige bijsturingen of maatregelen te kunnen treffen. Meestal is de marge op grote projecten immers bijzonder klein.

Ondernemingen die in de bouwsector actief zijn, of die op enige wijze betrokken worden in het opzetten van projecten die over een langere termijn lopen, weten over het probleem van de “kostenbeheersing” mee te spreken. Hoe is het in hemelsnaam mogelijk dat bepaalde projecten zo rendabel leken te zijn, en zware verliezen tot gevolg hebben, terwijl andere achteraf toch nog blijken mee te vallen?

Uit deze vraagstelling blijkt al meteen dat in een goed georganiseerde projectomgeving een uitgebouwd systeem van voorcalculatie niet mag ontbreken. De tijd dat men op basis van ervaring en inschattingsvermogen projecten in de wacht wist te slepen, is niet meer. De concurrentie verplicht om in de fase van de prijszetting erg geconcentreerd te werk te gaan. Men mag immers niet vergeten dat fouten in deze of gene richting als gevolg van de kleine marges fataal kunnen werken. Ofwel heeft men een te hoge biedprijs (bijvoorbeeld als gevolg van foute materiaalprijzen per eenheid), en dan kan men de opdracht vergeten, ofwel is de offerteprijs lager dan

realistisch haalbaar is (bijvoorbeeld door het fout inschatten van hoeveelheden), en dan scheurt men aan de uitvoering van het project zijn broek.

Bij de beoordeling van het administratief systeem dat aan de basis van een project-administratie ligt, moet men zich de volgende vraag stellen: "Hoe mondt een voorcalculatie uit in een offerte en een contract, en welke stappen worden tussentijds genomen om een goede opvolging van het budget te waarborgen?"

Een voorbeeld: de NV Blokkendoos

Deze vraag stelde zich het management van de NV Blokkendoos ook, toen aan het eind van vorig jaar bleek dat men veel te laat informatie had kunnen vergaren in verband met de stand van zaken van de lopende projecten.

Niemand had tussentijds immers kunnen vaststellen dat het grootste lopende project verlieslatend was geworden, en dat het resultaat van het boekjaar tegen alle verwachtingen in negatief bleek te zijn. De tussentijdse rapporteringen waren achteraf bekenen, door onwetendheid, volledig waardeloos gebleken. Na een externe doorlichting werden volgende maatregelen voor de toekomst getroffen:

- De voorcalculatie wordt uitgevoerd door de interne dienst van calculatoren; in deze fase komen geen projectleiders in het verhaal voor;
- Er wordt voor de gecalculeerde hoeveelheden niet enkel meer gesteund op de meetstaten die door de architecten worden opgemaakt; de plannen en het lastenboek worden grondig geanalyseerd en met elkaar geconfronteerd;
- Er wordt een inschatting gemaakt van de korting die aan de inkoopzijde moet kunnen worden behaald op de gecalculeerde materiaal en onderaanneming ten aanzien van de "standaardprijzen", doch deze kortingen worden niet in het werkbudget verwerkt. Vroeger werden deze onterecht van tevoren als verworven in rekening gebracht;
- Alle kosten worden gebudgetteerd: de zogenaamde werfuitrusting en de kosten voor de projectleiding, die in het verleden als "overhead" werden beschouwd, worden nu naar de projecten geventileerd;
- Op basis van de bekomen kostprijzen ontstaat het openingsbudget, dat de projectleider moet bewaken;
- In de contracten staat expliciet opgenomen dat de ingediende offertes zijn opgemaakt voor een vaste aannemingssom, doch met de mogelijkheid variabele hoeveelheden te verrekenen in de loop van het contract; ook meer- en minderwerken worden apart verrekend;
- De projectleiders zijn verantwoordelijk voor een wekelijkse budgetopvolging; zij moeten in staat zijn voor iedere (deel) fase van hun projecten onmiddellijk te detecteren waar er mogelijke problemen rijzen op het vlak van de rendabiliteit: zowel operationeel (voor de bijsturing van het project zelf) als financieel (voor de financiële verslaggeving) is een stringente opvolging van essentieel belang;

zij moeten op één bladzijde wekelijks over de stand van zaken rapporteren aan het ondernemingshoofd;

- Er worden (in samenspraak met de boekhouding) maandelijks analyses gemaakt van de afwijkingen tussen de werkelijk gerealiseerde kosten en de budgetten, waarbij per project uitleg wordt verschaft over de oorzaken en gevolgen. De financiële administratie rapporteert hierover aan het ondernemingshoofd;
- Er wordt maandelijks een aansluiting gemaakt tussen de aan projecten toegewezen uren en de werkelijke uitbetalingen. Daartoe moeten alle gepresteerde uren via “time sheets” in het systeem worden geregistreerd;
- Om na te gaan of afwijkingen in uren tussen budget en realiteit veroorzaakt worden door een onvolledige voorcalculatie of door een inefficiënt gebruik van manschappen bij de projectafwikkeling, wordt maandelijks gewerkt met een analyse van de capaciteitsbezetting;
- De werfleider krijgt de opdracht streng toe te zien op het “schrijfgedrag” van de arbeiders. Hij wordt mede op basis van dat toezicht beoordeeld;
- Ook moet hij strenger toezien op de leveranciers: zo mag het niet gebeuren dat de werfleider leveringsbonnen aftekent waarop enkel bedragen staan die zullen worden gefactureerd; er moet een verantwoording zijn van geleverde hoeveelheden (zie ook de bestelbon), en diezelfde werfleider moet overschrijdingen die plaatsvinden, kunnen verklaren;
- Via dergelijke strenge opvolgingsmechanismen op de werf komen ook de “ongefactureerde” meerwerken aan het licht. Fouten in de voorcalculatie komen op deze wijze eveneens eerder aan de oppervlakte, zodat in onderling overleg met de bouwheer misschien ook hier oplossingen zijn te bedenken;
- De uitgevoerde meerwerken moeten onmiddellijk aan de bouwheer ter goedkeuring worden voorgelegd; maanden na datum zal die zeker minder geneigd zijn zich alles nog even goed te herinneren;

Uit deze lijst van maatregelen kunnen volgende krachtlijnen worden gedistilleerd:

- Als men budgetten corrigeert in het kader van de definitieve prijszetting, mogen deze enkel als commercieel instrument worden gebruikt; de interne opvolging moet gebeuren aan de hand van de werkelijke kostprijzen;
- De aansluiting tussen de werkelijke en de commerciële budgetten moet door de directie worden ondertekend: het afdingen op de oorspronkelijke kosten is een louter commerciële beslissing;
- Een projectleider-werfleider kan enkel maar objectief beoordeeld worden indien hij wordt geconfronteerd met de realistische voorcalculatie;
- Door de projectleider verantwoordelijk te stellen voor een goede bewaking van zijn budget gaat de identificatie met het te behalen resultaat groter worden; door hem van bij de aanvang een realistisch budget mee te geven, kan men vragen dat hij het letterlijk “onderschrijft”: hij gaat akkoord met het objectief vastgesteld doel;
- Men mag niet blindelings op door derden verstrekte informatie voortgaan, en men mag dan ook van de interne calculatiedienst verwachten dat zij de uitge-

voerde controles formaliseert d.m.v. een handtekening (zodat de projectleider weet waarop hij zich steunt bij de aanvang van het project);

- Het spreekt voor zich dat de precieze invulling van de contracten ook grondig moet worden overwogen: hoe zit het met vaste en voorlopige hoeveelheden, en welke zijn de bepalingen in verband met meerwerken?;
- Zo zouden er onder geen beding nog meerwerken mogen plaatsvinden zonder dat er een gedagtekende goedkeuring is van de bouwheer; het is voor de eenvoud aangewezen hiervoor een standaarddocument te voorzien;
- De capaciteitsbezetting moet continu worden beoordeeld: voor de verantwoording van prestaties moet er een code “niet productief op de werf” worden gecreëerd. De werfleider ziet toe op het gebruik van de goede codes;
- Afwijkingen met voorcalculaties moeten leiden tot directe leereffecten; de overbezetting op de werven moet leiden tot onmiddellijke maatregelen.

Op die manier kan een goede projectorganisatie toch nog bijdragen tot een getrouwe financiële verslaggeving.

7.6. Ka(a)s met gaten

In steeds meer ondernemingen wordt het giraal betalingsverkeer belangrijker dan de kasbetalingen en -ontvangsten. Van de ene kant maakt dat de controle op de geldbewegingen makkelijker; van de andere kant dreigen de geldbewegingen die wel nog via de kas lopen, met minder aandacht te worden bedacht. En dit maakt het voor creatieve en “slordige” geesten makkelijker om naast het rechte pad te wandelen.

In iedere onderneming hebben de mensen die met geld mogen omgaan, een sleutelfunctie. Een onderneming mag niet denken aan omzet alleen; als het geld niet binnenkomt, hebben verkopen geen waarde. Het innen van vorderingen is een belangrijke functie die niet door eender wie mag worden uitgevoerd. En het betalen van leveranciers of andere schuldeisers, kan slechts aan enkele personen worden overgelaten: het beslissen tot betalen van gelden aan een derde, komt toe aan iemand met een beherende functie in een onderneming. Het houden van de kas komt toe aan iemand met een bewarende functie, en het boeken van alle soorten bewegingen van bank-en kassaldi moet gebeuren door iemand met een registrerende functie.

Het uitvoeren van betalingen en het ontvangen van gelden moet dan ook streng worden gereguleerd. Zie hier enkele “kas”- instructies:

- Een kassier mag nooit geld ontvangen en betalingen verrichten zonder (schriftelijke) opdracht van een bevoegde functionaris;

- Een kassier mag nooit aan zichzelf kwijting verlenen voor zelf ontvangen bedragen;
- Een kassier moet regelmatig zijn kas “opnemen”.

Er zijn nog veel meer instructies mogelijk, doch men mag nooit vergeten dat de kern van al die regels moet zijn dat wordt vermeden dat gelden ten onrechte niet in de kas terechtkomen of onrechtmatig uit de kas verdwijnen. Voor het girale geldverkeer komen de maatregelen op hetzelfde neer: ze moeten ervoor zorgen dat alle ontvangsten worden geregistreerd, en dat alle uitgaven gerechtvaardigd kunnen worden.

Een voorbeeld: de N.V. Blut

De N.V. Blut is een kleine onderneming; ze doet het de laatste jaren behoorlijk goed. Er zijn mooie winsten en de aandeelhouders zijn tevreden. Op zekere dag wordt de boekhouder ziek – hij zal er een maand niet zijn.

Hij heeft toegezegd dat hij al zijn achterstand weer zou ophalen bij zijn terugkeer. Maar de bedrijfsleider heeft graag tussentijdse cijfers, en hij laat een extern deskundige een tussentijdse staat van activa en passiva opmaken; zelf heeft hij er niet zo veel kaas van gegeten.

Bij het opstellen van die tussentijdse situatie doet de externe deskundige volgende vreemde vaststellingen:

- Om de klantenvorderingen te controleren, had de deskundige bevestigingen van openstaande saldi gevraagd aan de klanten; meerdere klanten met openstaande facturen beweerden te hebben betaald. Controle wijst uit dat de boekhouder een aantal betalingen van bepaalde klanten had aangewend om vorderingen van andere klanten aan te zuiveren. Dat was mogelijk geweest omdat er met cheques wordt gewerkt, en de boekhouder blijkbaar op die manier voor zichzelf een quasi permanent voorschot had voorzien van ongeveer 650.000 EUR;
- Bij de vergelijking tussen de balans van vorig jaar en die van de vorige periode blijkt dat er een aantal oude leverancierssaldi zijn verdwenen voor samen ongeveer 500.000 EUR. Nader onderzoek wees uit dat de boekhouder die naar zichzelf had doorgestort;
- In de sfeer van de BTW werd een groot aantal facturen (inclusief BTW aan de klanten gefactureerd en ook zo ontvangen) in de BTW aangifte opgenomen als zijnde “uitvoer naar derde landen”, zonder BTW; over deze facturen werd met andere woorden de BTW ten onrechte niet aan de Staat afgedragen. Integendeel, de bankrekening van de boekhouder werd via deze truc gespijsd met ongeveer 3,5 MIO EUR;
- Bij grondige analyse bleek dat er het laatste halfjaar bijzonder veel creditnota's aan klanten werden verstrekt voor relatief kleine bedragen; deze creditnota's werden door de boekhouder uitgeschreven en aan zichzelf uitbetaald;

- Tijdens de afwezigheid van de boekhouder bleek dat de onkostennota's van een aantal collega's de laatste maanden bijzonder hoog waren geweest. Bij navraag bleek dat zij hiervan niet op de hoogte waren. Uit de verdere analyse bleek dat de boekhouder consequent de ingeleverde onkostennota's aanpaste door vóór het bedrag van de duizendtallen een getal bij te schrijven voor de tienduizendtallen, waarbij hij ook weer de toevoegingen bij zichzelf terecht liet komen;
- Een debiteur die tijdens het onderzoek belde met de vraag of hij een bedrag van ongeveer 225.000 EUR terug kon krijgen, dat hij een half jaar daarvoor per ongeluk dubbel had betaald – zoals zijn bedrijfsrevisor hem terecht meldde – moest in eerste instantie worden teleurgesteld, want van die dubbele betaling was er in de boekhouding geen enkel spoor; de boekhouder had deze dubbele betaling immers vlijtig doorgesluisd naar zijn eigen bankrekening.

Behalve het dringend ontslag van genoemde boekhouder, zijn sedert enkele dagen volgende maatregelen van toepassing bij de N.V. Blut:

- Iedere week wordt een lijst getrokken van facturen waarvan de betalingstermijn vervalt;
- Het totaalbedrag dat met deze betalingen overeenkomt, wordt op een overzicht opgenomen;
- De lijst en het overzicht worden aan het ondernemingshoofd voorgelegd ter goedkeuring (vergelijking liquiditeitspositie);
- Een betalingsopdracht wordt klaargemaakt;
- Steekproefsgewijs controleert het ondernemingshoofd of de gebruikte rekeningnummers van de begunstigten overeenkomen met wat op de facturen staat vermeld;
- De Betalingsopdracht wordt schriftelijk goedgekeurd door het ondernemingshoofd (dat dit afstemt met het eerder gecontroleerde overzicht van betalingen);
- Op betaalde facturen worden fysiek duidelijk gemaakt dat ze zijn betaald;
- Periodiek te betalen posten (huur, leasing, ...) worden in overzichten gegoten en ter beschikking gesteld van het ondernemingshoofd, zodat deze makkelijker kan inschatten welke betalingen er te verwachten zijn;
- Klanten mogen niet meer cash betalen, en slechts in uitzonderlijke gevallen met cheques; en als het toch gebeurt, moeten die alle lopen via het ondernemingshoofd; de inning van de cheques kan enkel gebeuren via twee daartoe aangewezen personen, en de bank krijgt de instructie dat er nooit een uitbetaling kan plaatsvinden, dat met andere woorden steeds op rekening moet worden gestort;
- De boeking van de bankuittreksels gebeurt door de nieuwe boekhouder; die mag overigens enkel maar boeken (ook facturen, onkostennota's, creditnota's ...) en afsluiten in het algemeen (tussentijdse balansen);
- De kas zal worden aangehouden door de secretaresse van het ondernemingshoofd, die bij het indienen van onkostennota's aan het ondernemingshoofd het voorstel tot uitbetaling via overschrijving kan doen. Aangezien de uitbetalingen zelf ook door het ondernemingshoofd worden getekend, is het risico op "afleiding" van gelden geneutraliseerd;

- Er mogen geen creditnota's meer worden opgesteld aan wie dan ook, tenzij met uitdrukkelijke schriftelijke goedkeuring van het ondernemingshoofd; zonder autorisatie mogen ze niet worden geboekt, en als ze niet werden geboekt kunnen ze niet worden uitbetaald;
- De BTW-aangifte wordt maandelijks gecontroleerd door een extern deskundige.

Bovenstaande maatregelen lijken drastisch, doch zijn in het kader van een duidelijke afbakening van bevoegdheden elementair. De “arme” boekhouder die werd ontslagen, is in wezen de metafoor voor de lakse houding die in sommige ondernemingen wordt aangenomen ten aanzien van interne controles op inkomende en uitgaande betalingen (waar voor deze laatste soort het risico uiteraard groter is). Het komt er dan ook op aan om als ondernemer het noodzakelijke evenwicht te vinden tussen vertrouwen in mensen enerzijds, en de nodige gestrengheid in het opleggen van controles anderzijds. Via het creëren van tegengestelde belangen en functiescheidingen binnen de organisatie kunnen de gaten in de spreekwoordelijke kaas vaak worden vermeden.

7.7. De magazijnier en “zijn” magazijn

Zowel in handels- als in productie-ondernemingen moeten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, (half) afgewerkte producten ... worden opgeslagen. Dit vergt een hele organisatie, die in kleine en middelgrote ondernemingen (en soms ook in grotere) regelmatig wordt onderschat. Men mag niet vergeten dat een goede organisatie in de loop van het jaar niet enkel de efficiëntie binnen de onderneming verhoogt, maar bovendien ook het bestuur ervan vergemakkelijkt. En dan hebben wij het nog niet gehad over de jaarlijkse inventaris in het kader van het opstellen van de jaarrekening.

Inderdaad, iedere onderneming wordt ten minste één maal per jaar verplicht een inventaris op te maken van haar bezittingen en schulden, en haar rechten en verplichtingen, en deze samen te vatten in de zogenaamde jaarrekening (balans, resultatenrekening en toelichting). Ook voor de voorraad ontsnapt men dus niet aan deze verplichting. Al is het maar omdat de Belgische Wetgever ons verplicht om in de loop van het jaar alle aankopen te boeken via de resultatenrekening, en op het einde van de periode op basis van die zogenaamde “fysische inventaris” de voorraadpositie te corrigeren via de voorraadwijziging. Niet zoals in andere landen worden voorraadbewegingen dus niet rechtstreeks op de balans geboekt.

Ondermeer deze verplichting zet de “georganiseerde bedrijfsleider” ertoe aan om een systeem te bedenken om het noorden niet kwijt te raken. Maar er zijn nog andere redenen:

- De voorraad is een dynamisch gegeven: hij is onderhevig aan verschillende soorten bewegingen. Er zijn aankopen, verkopen, bewegingen in productie, terug naar de voorraad (overschotten), transferten van bijvoorbeeld halffabrikaten naar afgewerkte producten, retouren van klanten of naar leveranciers ..., en dan nog vaak voor verschillende honderden of duizenden artikelen;
- De complexiteit van dit gebeuren geeft aanleiding tot fouten, want het zullen steeds mensen zijn die ervoor moeten zorgen dat die bewegingen exhaustief en correct worden geregistreerd;
- Het kan ook gebeuren dat sleutelfiguren in een dergelijk kluwen misbruik maken van hun kennis om de omgeving (en dus de onderneming) om de tuin te leiden;
- De voorraad moet bij dit alles in goede staat worden gehouden, en men moet erop toezien dat men hem binnen de “juiste” proporties kan houden: het correcte evenwicht te vinden tussen het voorraadniveau (dat men moet kunnen identificeren) en de bestelhoeveelheden en –momenten is niet steeds een eenvoudige opgave;
- En dit verhaal moet verder kunnen worden gekoppeld aan de productinformatie: in welke mate zijn de verschillende artikelen nog bruikbaar en verkoopbaar, en welke (strategische) beslissingen qua voorraadbeleid moeten daar aan worden gekoppeld;
- Ook voor de samenstelling van de jaarrekening is een goede organisatie van het opslagproces een *conditio sine qua non*: over welke hoeveelheden spreken wij precies en hoe zeker kunnen wij daar als Raad van Bestuur precies van zijn? Hoe zit het met de waarderingsmethodiek (is alle informatie voorhanden om bijvoorbeeld een echte FIFO-waardering op het getouw te zetten?), hoe zal er precies worden bepaald welke artikelen met een waardevermindering zouden moeten worden bedacht en op welke wijze zal deze dan worden bepaald?
- ...

VUISTREGELS

In het kader van een goed georganiseerd opslagproces moet een onderneming op zijn minst volgende vuistregels in acht nemen:

- In de mate van het mogelijke moeten magazijnen “gesloten” zijn. Dat betekent dat er geen ontvangsten of leveringen mogen plaatsvinden zonder dat een verantwoordelijke daartoe de toestemming heeft gegeven. Deze regel bevat twee aspecten. Ten eerste moet ervoor worden gezorgd dat de fysieke drempel om ongeregistreerde bewegingen te veroorzaken, groot genoeg is (zonder de noodzakelijke flexibiliteit in de werking van de onderneming te verliezen). Ten tweede moet de magazijnverantwoordelijke (door deze omstandigheden) verantwoordelijk kunnen worden gesteld voor wat er in zijn magazijn moet liggen (of had moeten liggen);
- De magazijnfunctie moet zich zo organiseren dat ze kan bijdragen tot de volgende fasen in het administratieve proces: zonder aankoopbestellingen worden geen goederen in ontvangst genomen, en kunnen er later geen facturen worden

goedgekeurd en betaald. Bij de uitleveringen worden vrachtbrieven voorzien die de klant moet aftekenen, en op basis waarvan later tot facturatie kan worden overgegaan;

- Hiertoe moeten er directe communicatielijnen worden voorzien met de afdeling inkoop (bevestiging ontvangst met melding van verschillen en/of kwaliteitsproblemen na eerste controle), de afdeling administratie (melding van ontvangst of uitlevering ten behoeve van inkomende en uitgaande facturatie enerzijds, en de voorraadadministratie anderzijds), de afdeling productie (in het geval er speciale bestellingen werden geplaatst voor speciale orders), en de afdeling verkoop (bevestiging uitlevering);
- De magazijnier moet duidelijke instructies krijgen inzake de kwaliteitscontrole die hij moet doorvoeren op ontvangen goederen; op basis van deze instructies moet hij de afwijkingen doorgeven aan de aankoopdienst, die bij de leverancier desgevallend een vervanging of een creditnota kan vorderen;
- De kwaliteit van de opgeslagen goederen moet kunnen worden gewaarborgd door erop toe te zien dat ze niet kunnen worden beschadigd door weersinvloeden, chemische reacties (de verdeling van de goederen over verschillende locaties in een magazijn kan dus belangrijk zijn), brand en breuk (breekbare goederen vragen extra maatregelen), ...
- De opslag moet efficiënt worden georganiseerd, wat impliceert dat één en ander overzichtelijk en systematisch gebeurt, de goederen een eenduidige locatie krijgen toegewezen, en dus zonder moeite de artikelen kunnen worden teruggevonden;
- Wanneer door omstandigheden tot vernietiging van voorraadbestanddelen moet worden overgegaan, moet dit ook weer volgens een bepaald stamien gebeuren. Niet enkel vanwege de interne controle die er op “verdwijnende elementen” moet worden uitgevoerd, doch ook vanwege het feit dat extern (bijvoorbeeld ten aanzien van de BTW-administratie of de Administratie van de directe belastingen) moet kunnen worden aangetoond dat deze niet konden worden verkocht. Vernietigingen van voorraadbestanddelen met een betekenisvolle waarde gebeuren dus na uitnodiging van deze instanties, of in het bijzijn van een Gerechtsdeurwaarder;
- De controle op de goede opvolging van instructies gebeurt in de eerste plaats via de zogenaamde “kantoorvoorraadadministratie”, die tegenwoordig wordt vertaald in een “permanent inventarissysteem”, waarin alle fysische bewegingen moeten worden geregistreerd. Op basis van die theoretische voorraad kunnen makkelijk steekproeven genomen worden in het magazijn om werkelijkheid en theorie aan elkaar te toetsen;
- Die fysische controle kan op verschillende wijzen worden doorgevoerd: ofwel gebeurt die integraal en bijvoorbeeld slechts één of twee keer per jaar, ofwel hanteert men een systeem van partieel roulerende opname, waarbij men zich tot doel stelt periodiek een aantal artikelen volledig te controleren, en er voor zorgt dat men binnen een bepaalde tijdsspanne (bijvoorbeeld in een termijn van een half jaar) de volledige voorraad heeft nageteld. Het spreekt voor zich dat

het tellen moet gebeuren door iemand die er geen belang bij heeft andere dan de werkelijke hoeveelheden uit te komen;

- Indien er een permanent inventarissysteem is, kan men ervoor opteren de theoretische hoeveelheden kenbaar te maken aan de controleurs, die dan enkel de taak hebben om de afwijkingen te registreren. Deze systematiek heeft natuurlijk wel het nadeel dat naar een bepaald resultaat zou kunnen worden toegewerkt;
- Op basis van de verschillen zullen de oorzaken moeten worden uitgezocht (ofwel werden bepaalde transacties niet geregistreerd, ofwel gaat het om afgrenzingsgevallen, waarbij de registratie van die transacties toevallig in een andere periode is terechtgekomen. Bij onverklaarbare verschillen zal het boekingsstuk dat aanleiding zal geven tot de desbetreffende correcties moeten worden goedgekeurd door iemand die daartoe de bevoegdheid heeft;
- Het is in wezen ook mogelijk dat de theoretische voorraad fouten bevat. Van daar dat een fysieke controle er niet alleen is om de bewaarder van de voorraad te controleren, maar ook om de theoretische voorraad te bevestigen of ontkrachten;
- En deze permanente inventaris is precies zo belangrijk voor de beheersing van de voorraad: men mag immers niet vergeten dat in heel veel ondernemingen een groot deel van de middelen opgaan in de voorraad. Het is daarom van het aller grootste belang dat men niet te veel voorraad bestelt. De omvang van de voorraden moet in ieder geval in de eerste plaats gebaseerd zijn op de verwachte vraag naar de producten (en eventueel de doorlooptijd in het productieproces);
- Sommige ondernemers kopen grote partijen in één keer aan, omdat ze dan hoeveelheidskortingen kunnen verwerven. Men mag daartegenover echter niet vergeten de financieringskost van die grotere voorraadpartijen af te zetten enerzijds, en het risico dat ze op den duur onbruikbaar c.q. onverkoopbaar worden. Daarom kan men het best werken via een aantal technieken die voor deze problematiek in de loop van de tijd zijn ontwikkeld, waarbij men zich baseert op de bestelperiode (de tijd die de artikelen nodig hebben om in de onderneming te raken), het geschatte verbruik (op basis van de ervaring uit het recente verleden), en een veiligheidsmarge, eventueel rekening houdend met bepaalde seizoenspatronen;
- De controle op de goede werking van dit systeem zou op een eenvoudige manier kunnen gebeuren door iedere week een lijst uit het systeem te genereren die een afwijking op een ingestelde norm opgeeft. De grens in verband met die norm zou bij wijze van voorbeeld kunnen zijn: “voorraad die in aantal meer dan twee maanden theoretische verbruiken of verkopen bedraagt”. Anderzijds zouden ook gegevens in verband met de rotatie kunnen worden verstrekt: bijvoorbeeld alle voorraadbestanddelen die al meer dan een maand niet meer hebben bewogen;
- Uit kosten oogpunt verdient het aanbeveling om overtollige voorraden zo spoedig mogelijk van de hand te doen; speciale verkoopacties kunnen hiervoor een oplossing zijn – zelfs soms voor onderdelen;
- Tot slot is het nog interessant enkele bedenkingen te maken bij het controlemiddel van de zogenaamde “goederenbeweging”. Via de beginvoorraad die werd

geteld, de aankopen die werden geregistreerd (als ontvangsten en als ontvangen facturen), en de eindvoorraad die op zijn beurt ook weer werd geteld, kan worden nagegaan in welke mate de verkopen volledig werden geregistreerd. De volledigheid van de omzet kan m.a.w. worden getoetst aan de hand van de verbandscontrole die zegt: “beginvoorraad plus aankopen minus eindvoorraad is gelijk aan de verkopen”. Men mag daarbij echter niet vergeten dat deze formule enkel geldt in hoeveelheden, en dat wanneer men werkt met waarden, de omzet moet worden gecorrigeerd met de behaalde marge: de andere delen uit de vergelijking bestaan immers alle uit “kostprijzen”;

- In vele ondernemingen wordt de fysische inventarisatie van de voorraadonderdelen aan het eind van het jaar als een vervelende en soms zelfs overbodige klus ervaren. Indien de organisatie van het hele opslagproces op een gedegen wijze is opgebouwd, vereenvoudigt dit de zaak echter al bijzonder veel. Een uitgewerkt programma met richtlijnen voor iedereen die aan die jaarlijkse inventarisatie meewerkt, en een goede controle van de naleving ervan, zorgt over het algemeen voor een vlot verloop. Bij de verwerking van de gegevens zal immers blijken dat het resultaat van de tellingen ten aanzien van de theoretische hoeveelheden (als gevolg van de registratie van alle bewegingen in de loop van het jaar) geen immense afwijkingen oplevert. En is het als ondernemer geen zalig gevoel te weten dat de transacties die hebben plaatsgevonden op een volledige, nauwkeurige en tijdige manier werden geregistreerd? In ieder geval is dit een zeer belangrijke voorwaarde om een getrouwe jaarrekening te kunnen samenstellen.

In een volgende bijdrage zal aan de hand van een concreet voorbeeld worden aangegeven hoe het komt dat het negeren van deze vuistregels een ondernemer geld kan kosten en extra leed kan bezorgen.

7.8. De magazijnier en “zijn” magazijn (2)

In een vorige bijdrage werd benadrukt dat een ondernemer die met voorraden werkt (en dat zijn er een heleboel) een aantal vuistregels in acht moet nemen. En dit niet alleen omdat de Wetgever hem daartoe verplicht, maar ook omdat het negeren van deze regels de onderneming geld kan kosten en extra leed kan bezorgen: bij een gebrek aan interne afspraken en controlemiddelen wordt de bestuurbaarheid van de onderneming immers moeilijker. Herinnert u zich nog hoeveel tijd u zelf vorige week heeft verloren met het zoeken naar inlichtingen inzake de laatste leveringen aan de NV Nooittevree? Die beweerde immers maar de helft van zijn bestelling te hebben ontvangen.

Misschien is het raadzaam de vuistregels uit de vorige bijdrage kort samen te vatten:

- Zorg voor een “gesloten” magazijn, zodat de registratie van bewegingen kan plaatsvinden, en verantwoordelijken kunnen worden aangewezen voor de “bewaring” van de voorraad;
- Maak van de magazijnfunctie een schakel in het volledige administratieve proces;
- Zorg niet alleen voor een goede registratie; laat het opslagproces ook efficiënt gebeuren;
- Vaardig bijzondere procedures uit voor het geval er goederen moeten worden vernietigd;
- Laat regelmatig vergelijkingen maken tussen de theoretische voorraadpositie en de werkelijke; doe dit niet alleen in hoeveelheden, doch ook in waarden;
- Maak hiervoor gebruik van verbandscontroles zoals de goederenbeweging, de marge-analyse en de vergelijking van de prijsevoluties;
- Laat op regelmatige tijdstippen nagaan of de theoretische positie nog wel klopt;
- Weeg voortdurend de aankoopogenblikken en –hoeveelheden (met hun commerciële kortingen) af tegenover de financieringskost van de voorraad en het risico op veroudering ervan;
- Maak de mensen duidelijk dat de voorraad een belangrijk deel uitmaakt van de bezittingen van de onderneming, en dat een groot deel van de aandacht in het administratief proces er naar moet uitgaan.

Voorbeeld: de NV Stockhold

De NV Stockhold is een KMO die de laatste jaren een enorme groei heeft gekend. De bedrijfsleider is een man die zijn klanten goed kent, en intuïtief aanvoelt wanneer hij zijn aankopen moet verrichten. Administratief is het hem het laatste jaar een beetje boven het hoofd gegroeid, maar hij heeft een goede boekhouder.

De laatste tijd doen er zich enkele verschijnselen voor waarvoor de bedrijfsleider niet onmiddellijk een uitleg kan verzinnen: ondanks een dalende verkoop, maakt hij meer winst. Zijn boekhouder heeft er hem terecht op gewezen dat hij voorafbetalingen moet doen aan de belastingen; er worden 4 MIO EUR belastingen voorafbetaald voor de tweede periode, waarvan de bank 3 MIO EUR voorfinanciert.

De bedrijfsleider is er als gevolg van de groei van overtuigd geraakt dat hij een financiële partner nodig heeft, en hij verzoekt enkele partijen deel te nemen in het kapitaal. Eén van de geïnteresseerden gelast zijn bedrijfsrevisor vooreerst een boekenonderzoek door te voeren, en vraagt ondermeer bijzondere aandacht te hebben voor het hele administratieve proces. De bedrijfsrevisor schrijft een rapport waaruit wij de krachtlijnen samenvatten:

- Het is onmogelijk met zekerheid vast te stellen dat voor alle uitgaande leveringen een factuur werd opgesteld, aangezien er geen opeenvolgende nummering

heeft plaatsgevonden van de leverbons die konden worden vergeleken met de facturen. Gelukkig zaten alle leverbons van de laatste maand in een aparte map samen; uit de vergelijking met de facturatie bleek dat er voor 1 MIO EUR gefactureerd werd per 30 juni, terwijl de goederen door omstandigheden pas op 3 juli naar de klant vertrokken; door meetelling van de goederen in de voorraad (tegen een geschatte waarde van 0,7 MIO EUR), was het resultaat voor belastingen met 0,3 MIO EUR overschat;

- Van de andere kant was er ook een partij meegeteld in de geschatte voorraad waarvan de ontvangstbon aangaf dat het om een waarde ging van 1,6 MIO EUR. De factuur van de leverancier was er echter niet (en ze werd ook niet in de boeken voorzien), en dus werd het resultaat met hetzelfde bedrag geflatteerd;
- Het effect van de retouren van de weken na 30 juni was helemaal niet in rekening gebracht; per saldo ging het hier om een marge-effect van 0,6 MIO EUR; (het gaat hier enkel maar om een marge-effect want de binnenkomende goederen zouden later aanleiding geven tot het opmaken van een creditnota tegen verkoopprijs, terwijl de voorraadpositie weer zou worden verhoogd tegen kostprijs – de goederen waren op zich nog bruikbaar voor verkoop aan anderen);
- Er was in de uitgaande facturatie geen rekening gehouden met deelleveringen die aan bepaalde klanten werden gedaan – er was per 30 juni overgegaan tot volledige facturatie, terwijl nazendingen nog moesten plaatsvinden nadat de artikelen zouden zijn binnengekomen; het uitstellen van de ten onrechte geboekte omzet had een effect van 1 MIO EUR;
- Bij het beschrijven van het administratief proces rond de voorraad bleek dat de vertegenwoordigers regelmatig hun auto mochten volladen met “monsters” zonder dat daarvan een registratie plaatsvond. De vraag werd eerder aan deze mensen gesteld om dit te melden, maar sommigen “vergaten” dit systematisch – het magazijn was voor hen dan ook onbegrensd toegankelijk;
- Hoger werd reeds aangegeven dat er bij de inventarisatie schattingen werden gemaakt; op basis van steekproeven op artikelen die noch werden aangekocht noch verkocht in de periode tussen 30 juni en het ogenblik van het boekenonderzoek, bleek dat deze “schattingen” er behoorlijk boven zaten; een poging tot theoretische wedersamenstelling van de positie per 30 juni van andere belangrijke voorraadbestanddelen (op basis van de beschikbare informatie) leerde dat andere posities ook fout moesten zijn geweest; het minimale effect bedroeg 3 MIO EUR tegen de waarden die in de inventarislijst waren opgenomen;
- En deze waarden werden overgenomen uit het artikelenbestand, en wel aan de hand van de laatste aankoopprijs op afsluitdatum (in dit geval 30 juni); het ongeluk wil nu dat de prijzen stijgende waren de laatste tijd, en dat de hele voorraad van de artikelen tegen deze laatste prijs werden gewaardeerd. Als gevolg hiervan werden in totaliteit aankopen voor 34 MIO EUR via de voorraadwijziging geactiveerd voor 38 MIO EUR – een overwaardering van de voorraad van 4 MIO EUR, enkel door het hanteren van de verkeerde voorraadwaarderingssystematiek (de FIFO-regels die men wilde toepassen lijken enkel op deze “alternatieve” manier van werken bij een heel snelle rotatie van de voorraden);

- Bij het natellen van een aantal artikelen in het magazijn viel onmiddellijk op hoe lang de drie magazijniers moesten zoeken eer ze de verschillende artikelen konden terugvinden; de bedrijfsrevisor stelde vast dat bij een betere opslagorganisatie (met indicatie van vakken en locaties) minimaal één magazijnier minder hoefde te werk gesteld te worden (deze vaststelling in de zijlijn gaf natuurlijk geen aanleiding tot een voorstel tot correctie van de resultaten van de periode, want de kost was reeds opgelopen);
- Tijdens het bezoek aan het magazijn vertelde één van de aanwezigen dat een deel van mogelijke verschillen (waarover dan al werd gesproken) misschien te wijten was aan de vernietiging van oude voorraadelementen. Welke dat nu precies waren geweest, en voor welke waarde, kon hij niet onmiddellijk aantonen. Wel wist hij dat er gedurende drie dagen grote opruimacties werden gehouden, en dat zeker vijf containers af en aan werden gevoerd. Bij vergelijking met de voorraadlijst van vorige perioden kon achteraf worden wedersamengesteld dat het ging om een partij met aankoopwaarden van 5 MIO EUR, en (rekening houdend met de theoretische marge) met een theoretische verkoopwaarde van 7 MIO EUR. Aangezien noch de BTW-administratie vooraf werd ingelicht, noch een Gerechtsdeurwaarder deze opruimactie heeft bijgewoond, zou de vennootschap een fiscale claim kunnen oplopen van verschillende miljoenen EUR (zonder bijkomende boetes en interesten). Aangezien er geen directe aanleiding toe was, werden deze bedragen niet in de voorgestelde correcties van de bedrijfsrevisor opgenomen, doch dat het om een latent risico gaat, staat als een paal boven water;
- Bij de analyse van de hoeveelheden van de verschillende voorraadartikelen is gebleken dat bepaalde gamma's een theoretische periode vertegenwoordigen van meer dan twee jaar, terwijl de gemiddelde "levenscyclus" van de artikelen slechts één jaar bedraagt; de financiële kosten die tegenover de financiering van deze voorraad staat, werden uiteraard al verloren; de extra waardevermindering die volgens de bedrijfsrevisor zeker nodig zou zijn, bedroeg 3 MIO EUR;
- Als men alle voorgaande elementen in rekening brengt, had de NV Stockhold helemaal geen resultaat vóór belastingen van 10 MIO (zie voorafbetalingen van 4 MIO EUR), maar een verlies van 3,5 MIO EUR. En wat meer is, er hadden helemaal geen voorafbetalingen hoeven plaats te vinden (die voor een deel ook weer te betalen rente zullen veroorzaken), en de eigen middelen die daaraan werden besteed hadden kunnen worden gebruikt voor nieuwe aankopen;

De bank deed al wat moeilijker toen de "kaspositie" er sedert enkele maanden minder gunstig uit begon te zien als gevolg van de te financieren groei (de verwerving van het voorafbetalingskrediet was enkel maar vlot verlopen omdat het om een positief probleem ging). Wanneer de resultaten van het onderzoek bekend worden, is niet alleen de bank heel erg ontevreden en wantrouwig (want de bedrijfsleider had immers betere resultaten in het vooruitzicht gesteld), doch ook de potentiële investeerders die de groei mee moesten helpen financieren, zijn absoluut niet meer geïnteresseerd.

De energie die de bedrijfsleider wenste te investeren in het bewerkstelligen van zijn groei, zal hij nu moeten investeren in het op punt stellen van zijn interne organisatie enerzijds, en het overtuigen van derden over de vooruitzichten anderzijds.

Het ondernemingshoofd van de NV Stockhold is sedert kort overigens vast van plan om in zijn onderneming iemand te gelasten met de uitbouw van de interne controle en de administratieve organisatie; die zal dan ondermeer maandelijks als sluitcontrole een goederenbeweging moeten opstellen in eenheden en bedragen, en zal de marge waarmee hij voor deze laatste vergelijking rekening moet houden, moeten toetsen aan de trends in de verkoopprijzen ten aanzien van de aankopprijzen.

Ook zal hij deze aankopprijzen moeten koppelen aan de prijzen die worden gehanteerd om de waarde van de voorraad te bepalen. Bij de volgende afsluiting zal het niet meer gebeuren dat de resultaten zo sterk afwijken van de verwachtingen: een streng bewaakt permanent inventarissysteem zal toelaten op een heel snelle manier correct afsluitingen te organiseren. De investering die daarvoor nodig is (gekoppeld aan een automatische voorraadwaardering die echt met FIFO werkt), en de bijkomende opleiding die dit verhaal noodzakelijk maakt voor zijn boekhouder, zullen hun geld zeker terug opleveren. En die bedrijfsrevisor ... – ondanks (of misschien wel dankzij) zijn vernietigend rapport, wordt hij gevraagd in de toekomst een oogje in het zeil te houden.

7.9. Balansbeheersing (1)

In een aantal KMO's begint het besef te groeien dat het budgetteren van kosten en opbrengsten nuttig (en in bepaalde omstandigheden zelfs noodzakelijk) kan zijn. De techniek van de budgettering wordt meestal gebruikt om verantwoordelijkheden en bevoegdheden financieel vast te leggen, en de verschillende onderdelen van het ondernemingsproces op elkaar af te stemmen. Wat men daarbij jammergenoeg al te vaak vergeet, is dat het "voorspellen" van kosten en opbrengsten niet in alle gevallen voldoende is; ook de inschatting van de respectieve balansposten is van uiterst groot belang. In deze tekst zal worden aangegeven waarom dat zo is. In een volgende bijdrage zal aan de hand van een uitgewerkt voorbeeld worden aangegeven hoe het gebrek aan belangstelling voor toekomstige balansstructuren funeste gevolgen kan hebben.

Het gebeurt meer dan eens dat het ondernemingshoofd van een (uit de kluiten gewassen) KMO zich aan het eind van een periode nog niet echt een goed beeld heeft kunnen vormen van de resultaten die deze periode heeft kunnen genereren. Dat is niet enkel het gevolg van het feit dat de administratie altijd tijd nodig heeft om de boekhouding en de rapportering af te ronden, doch ook omdat diezelfde bedrijfsleider soms te weinig referentiepunten heeft om de te verwachten resultaten (en later

de gerealiseerde resultaten) aan te toetsen. Eén van de middelen om de beoordeling van het cijfermateriaal te vereenvoudigen, is het instrument van de budgettering.

Vele KMO-ers vinden dit te ingewikkeld. Hoe weet ik immers wat de toekomst precies gaat brengen? De werkelijke cijfers zullen toch in geen enkel geval overeenstemmen met de vooruitzichten. Dit soort ondernemers verliest echter één groot voordeel van het instrument budgettering uit het oog: het stelt de ondernemer in staat een aantal taken en bevoegdheden uit handen te geven, zonder er de controle over te verliezen. Het is immers onmogelijk zich met alle domeinen van het “ondernemen” even intensief bezig te houden.

Budgettering is bovendien het kwantitatief vastleggen – en dat wil zeggen zowel “in hoeveelheden” als “in bedragen” – van verantwoordelijkheden en afspraken ten behoeve van de te ontwikkelen activiteiten voor een komende periode. Het is de financiële weerslag van de plannen die de Raad van Bestuur c.q. de Directie voor die periode hebben gemaakt. Wanneer bijvoorbeeld de strategie van de onderneming de logische consequentie in zich draagt dat de omzet in de komende vijf jaren met een bepaald percentage per jaar moet stijgen, is het de verantwoordelijkheid van de commerciële leiding om die groei te verwezenlijken.

Het spreekt voor zich dat deze doelstelling moet worden opgenomen in het verkoopbudget, en dat alle gevolgen van de gekozen strategie zullen moeten vertaald worden in de andere budgetten – als daar zijn eventueel het productiebudget (in het geval er tot productie moet worden overgegaan) en het kostenbudget (personeel, andere bijkomende vaste en variabele kosten, ...).

Op basis van ervaringen uit het verleden kunnen vaak patronen en verbanden worden vastgesteld tussen verschillende componenten van de resultatenrekening van een onderneming. Ten opzichte van de omzet kunnen de wedden voor de vertegenwoordigers bijvoorbeeld op een relatief eenvoudige wijze worden vooropgesteld. Het is dan ook de verantwoordelijkheid van de commerciële afdeling zich niet alleen in te zetten voor het halen van de objectieven van de omzetgroei, doch tevens rekening te houden met de personeelskosten die daar in normale omstandigheden maximaal voor nodig zijn (en die daar dus voor werden gebudgetteerd). Bovendien moet zij die doelstelling kunnen realiseren zonder ongeoorloofde speciale kortingen te verlenen, ervoor zorgende dat er geen marge verloren gaat als gevolg van prijsafspraken met klanten die liggen beneden de vooropgestelde objectieven, en bovendien met het objectieve gevoel dat er geen omzet werd gemaakt bij een klant die in wezen waarschijnlijk niet in de mogelijkheid zal zijn te betalen. Het vastleggen van een aantal financiële afspraken binnen de onderneming heeft met andere woorden niet enkel het voordeel dat aan andere mensen verantwoordelijkheden kunnen worden gedelegeerd, maar maakt het achteraf ook nog eens mogelijk diezelfde mensen te confronteren met die afspraken op basis van een objectief meetinstrument: het vooraf afgesproken budget. Afwijkingen van de uitgestippelde lijn zijn daarom niet verboden, maar vragen meestal zeker de goedkeuring van het ondernemingshoofd.

Juist vanwege het feit dat de budgetten een taakstellend karakter hebben, moeten de mensen die deze taken moeten uitvoeren, achter de afspraken kunnen staan. Dat kan enkel maar gebeuren indien deze mensen bij de opmaak van de budgetten worden betrokken. Op die manier is het makkelijker te achterhalen wat er werkelijk haalbaar zou moeten zijn (deze mensen kunnen perfect aanvoelen waar de grenzen desgevallend moeten gesitueerd worden); de motivatie om er iets van te maken zal des te groter zijn omdat er wordt gewerkt met realistische objectieven. Het gevaar dat in deze methode schuilgaat, is dat bepaalde figuren zichzelf proberen in te dekken, en te conservatief schatten. Het is dan aan de ondernemingsleiding om die visie te rijmen met het strategisch plan van de Raad van Bestuur of de Directie. Het hoeft geen betoog dat de aangegeven normen die in het budget worden opgenomen, regelmatig aan “herbeoordeling” moeten worden onderworpen.

Betere methoden, aangenamer werkomstandigheden of bijvoorbeeld technologische evoluties kunnen ervoor zorgen dat deze normen volledig zijn achterhaald. Een budget is met andere woorden een “levend” intern controle-instrument met in sommige omstandigheden een alarmfunctie; in andere heeft het de functie van “verschaffer van gemoedsrust”.

Veel te weinig aandacht wordt er vaak geschonken aan de budgettering van balansposities. Voor het investeringsbudget valt dat dan meestal nogal mee, omdat daar de link naar de resultatenrekening voor de hand ligt: de afschrijvingen over de investeringen affecteren direct het resultaat van de periode. Minder evident is dat voor andere balansposten: in hoeveel kleine of middelgrote ondernemingen wordt de positie van de voorraden van volgend jaar ingeschat, of die van de debiteuren? En het zullen in het bijzonder deze posten zijn die vaak een zeer grote impact zullen hebben op de evolutie van het bedrijfskapitaal en dus de financiering van de onderneming. Het zou niet de eerste keer zijn dat een onderneming als gevolg van haar ongecontroleerde groei –wat op het eerste gezicht een positief probleem schijnt te zijn – door de bank naar het faillissement wordt gedreven.

Voorbeeld: de nv Groeizosnel

Groeizosnel is een echte successtory. De eigenaar-bestuurder van deze KMO is er in de loop der jaren in geslaagd een perfecte voeling te krijgen met de markt, en kan in de niche die hij bewandelt, een echte expert zijn. Hij produceert heel bijzondere hoogtechnologisch geëxtrudeerde foliën die door de plastic verwerkende industrie in steeds grotere mate worden gebruikt. Vele jaren van investering in proeven en mislukkingen in de afdeling “onderzoek en ontwikkeling” hebben uiteindelijk geleid tot het uitwerken van een uniek productieproces met afgewerkte producten die uiteindelijk voor vele jaren konden worden gepatenteerd. Het feit dat de omzet zo onvoorstelbaar hard aantrekt, heeft zo zijn gevolgen voor de financiële structuur van de onderneming:

- Aangezien de verkopen stijgen, groeit de debiteurenportefeuille: het is immers niet omdat er meer wordt verkocht, dat de klanten plotseling vlugger zullen gaan betalen;
- Door de grotere en snellere vraag naar een aantal producten moet er meer voorraad worden aangehouden. Het gaat dan zowel om grond- en hulpstoffen als om afgewerkte producten;
- Om de productievereisten te kunnen voldoen, groeit uiteraard ook het volume aankopen, en wordt het aandeel van de post “handelsschulden” ook groter in de balans;
- En dan is er nog niet gesproken over de bijkomende investeringen die de geplande uitbreidingen (om de capaciteit te kunnen opvoeren), vereisen;
- ...

Al deze ontwikkelingen zullen hun invloed hebben op de balansstructuur van de vennootschap, en zullen andere financieringsverhoudingen tot gevolg hebben. Het is heel belangrijk in dit soort omstandigheden tijdig een onderbouwd verhaal voor te kunnen leggen aan externe financiers (meestal banken). Een ongecontroleerde groei kan er immers voor zorgen dat het te financieren bedrijfskapitaal te groot dreigt te worden, en dat de bank niet bereid is die vlugge groei te blijven ondersteunen. In dergelijke omstandigheden zal die immers vragen dat ook het “eigen vermogen” van de vennootschap wordt opgetrokken in de vorm van vers kapitaal.

Om de bijkomende leveranciersschulden te kunnen aflossen, de extra wedden en lonen van extra aangeworven personeel, etc. te kunnen betalen, terwijl de bijkomende vorderingen nog niet werden geïnd, is er immers extra geld nodig. Om de continuïteit van de solvabiliteitsverhouding te waarborgen, kan tussen aandeelhouders en externe financiers de afspraak worden gemaakt dat ze beide een “duit in het zakje doen”. In vele gevallen is het in dit soort omstandigheden dat aan beursintroductions wordt gedacht: via het ophalen van vers geld kan (meestal zonder de controle uit handen te geven) de groei van de onderneming worden verzekerd zonder al te veel problemen voor de financiering van het noodzakelijke bijkomend bedrijfskapitaal of van bijvoorbeeld geplande overnames.

Teneinde te kunnen bepalen waarover men precies praat, moet vooraf een uitgebreide analyse worden gemaakt om vast te stellen welke de invloed van een mogelijke overname zou kunnen zijn op de financiële structuur van de onderneming, of welke de impact zal zijn van de verwachte groei is op de financiering. In een volgende bijdrage zal aan de hand van een voorbeeld worden verduidelijkt hoe men dit laatste probleem kan aanpakken. Als gevolg van de geniale uitvinding van het “dubbel boekhouden”, kan men immers verbanden leggen tussen de resultatenrekening en de balans van een onderneming. Deze verbanden zullen ons bij onze analyse een heel eind op weg helpen.

7.10. Balansbeheersing (2)

In een vorige bijdrage werd gepoogd duidelijk te maken hoe belangrijk het is niet enkel voor de resultatenrekening duidelijk vast te leggen welke de verwachtingen zijn voor de komende periode(n), doch dat ook de balansstructuur in het budgetteringsproces betrokken dient te worden. In dit artikel zal aan de hand van een voorbeeld worden aangetoond dat een ongecontroleerde groei funeste gevolgen kan hebben voor de continuïteit van de onderneming, en dat van de andere kant het actief beheersen van de balansposten (en dus de financiering van de onderneming) bovendien ook nog geld kan opleveren. Of “over hoe de resultatenrekening de balans kan beïnvloeden en omgekeerd”.

Ervan uitgaande dat men op basis van bestaande gegevens een aantal verhoudingen kan vastleggen tussen de balansposities en de resultatenrekening, kan men bij ontwikkelingen in de sfeer van de resultaten van een periode bepalen welke de impact daarvan is op de toekomstige balans aan het eind van die periode. Dat kan men doen via een aantal zogenaamde ratio's. Deze zijn niet alleen nuttig om na te gaan waar een bepaalde onderneming zich in de sector situeert, of hoe een onderneming in de tijd evolueert, ook in het kader van de budgettering van de balans zijn ze belangrijk.

Via de berekening van de rotatie van de handelsvorderingen, de voorraden en de leveranciers kan men precies vaststellen om de hoeveel tijd deze posten als het ware worden vervangen in de balans (die enkel maar een momentopname is, en die in de loop van de tijd een bepaalde afloop kent). Als men weet om de hoeveel tijd ze roteren, kan men ook een evolutie in de verkopen en de aankopen vertalen in nieuwe balansposities aan het eind van een periode. Om dat te illustreren wordt hieronder een uitgewerkt voorbeeld verstrekt. Om één en ander niet te ingewikkeld te maken, wordt er abstractie gemaakt van de BTW-effecten. Als men er toch rekening mee wil houden, moet men er alleen bedachtzaam voor zijn dat vorderingen op binnenlandse klanten inclusief BTW op de balans staan, terwijl de omzet exclusief BTW wordt geboekt. Eén van beide factoren moet dan worden gecorrigeerd. Dezelfde redenering geldt in wezen voor de aankopen en de diensten en diverse goederen ten aanzien van de leveranciersschulden.

De NV Groeizosnel wordt gekenmerkt door een eenvoudige balans na winstverdeling (met een resultaat van het boekjaar van 5 na belastingen):

Materiële vaste activa: 20 – Voorraden: 50 – Vorderingen op klanten: 40 – Liquide middelen 10 – Totaal activa: 120 – Eigen vermogen: 20 – Voorzieningen: 10 – Financiële schulden op lange en korte termijn: 50 – Leveranciersschulden: 30 – Andere schulden: 10 – Totaal passiva (zowaar): 120.

Ook de resultatenrekening is behoorlijk eenvoudig van structuur:

Verkopen: 120 – Kostprijs verkopen: 80 – Diensten en diverse goederen: 10 – Personeelskosten: 12 – Afschrijvingen: 2 – Andere bedrijfskosten: 4 – Financiële kosten: 2 – Belastingen: 5 – Resultaat van het boekjaar: 5.

Wanneer men nu het verband bepaalt tussen de behaalde omzet en de vorderingen, stelt men vast dat de omzet precies drie maal zo hoog is als deze vorderingen. Met andere woorden: van de volledige omzet is reeds twee derde betaald. Of nog anders: de klanten “draaien drie maal per jaar rond” – of ten slotte: bij een jaar van 360 dagen blijven de klanten gemiddeld 120 dagen openstaan. Voor de voorraad stelt men vast dat die slechts 1.6 keer per jaar ronddraait (=80/50). In een theoretisch jaar van 360 dagen betekent dit dat hij gemiddeld slechts wordt vervangen om de 225 dagen. Bij de leveranciers leert de vergelijkbare berekening dat deze worden betaald om de 120 dagen. Ook hier wordt de BTW even buiten beschouwing gelaten.

Voor de bepaling van de toekomstige financieringsbehoefte van bijkomend bedrijfskapitaal worden volgende uitgangspunten vastgesteld:

- Er zal een omzetgroei zijn met 50%
- De marge kan worden verbeterd van 33.3 naar 40% (er zal immers minder moeten worden getest, en er zal met andere woorden minder afval zijn);
- De leveranciers zullen binnen 90 dagen moeten worden betaald – de lange betalingstermijnen zullen niet meer worden geaccepteerd;
- De omzetgroei zal een stijging van de diensten en diverse goederen tot gevolg hebben met 6 (aandeel van de variabele kosten zoals elektriciteit en andere);
- Ook zullen er bijkomende variabele lonen moeten worden betaald, voor een bedrag van 8 op jaarbasis;
- Er moeten geen bijkomende investeringen gebeuren in vaste activa;

De uitwerking van de hierboven genoemde gegevens kan als volgt verlopen:

- Een omzetgroei van 50% zal op jaarbasis een effect hebben op de debiteuren van 20; ze zullen stijgen van 40 naar 60. Er moeten immers meer facturen worden betaald door de klanten, doch gemiddeld blijven ze om de 120 dagen betalen (de aandachtige lezer merkt hier een rechtlijnige verhouding, en dus ook in de debiteurenpositie een stijging met 50%);
- De voorraadpositie zal toenemen met 27.5 (= 67.5 – 40). Dit als gevolg van een onveranderde gemiddelde rotatie, doch met een lager materiaalverbruik (de gemiddelde marge ligt immers hoger) bij een stijgende productie (er wordt meer verkocht);
- De leverancierspositie neemt slechts toe met 1, omdat er weliswaar meer zal moeten worden aangekocht, maar tegelijkertijd vlugger zal moeten worden afge-rekend met de leveranciers;

- Alles bij elkaar zullen er met andere woorden bijkomende financieringen nodig zijn.

Om het precieze bedrag hiervan te kunnen bepalen, kan men het best werken via de techniek van de zogenaamde “tabel van herkomst en besteding der middelen”. Deze tabel geeft aan welke bronnen van financiële middelen een vennootschap tussen twee momentopnamen heeft kunnen aanboren, en welke bestedingen zij ermee heeft verricht. Eén van de bronnen van bovengenoemde vennootschap is zeker de cash-flow. Om die te kunnen berekenen zal allereerst de resultatenrekening worden wedersamengesteld op basis van de aanpassingen in de gebudgetteerde verkopen en de daar tegenoverstaande kosten:

Verkopen: 180 – Kostprijs verkopen: 108 – Diensten en diverse goederen: 16 – Personeelskosten: 20 – Afschrijvingen: 2 – Andere bedrijfskosten: 4 – Financiële kosten: 2 – Belastingen: 14 – Resultaat van het boekjaar: 14.

De gegenereerde cash-flow bedraagt 16, en kan worden aangewend voor een deel van de financiering van de groei. Ondermeer door de toename van de lonen zijn de gebudgetteerde overige schulden met 0.5 toegenomen, zodat de nieuwe balans er als volgt zal uitzien:

Materiële vaste activa: 18 – Voorraden: 67.5 – Vorderingen op klanten: 60 – Liquide middelen 10 – Totaal activa: 155.5 – Eigen vermogen: 34 (= 20+14) – Voorzieningen: 10 – Financiële schulden op lange en korte termijn: 70 (= 50 als beginsaldo plus 36.5 groei bedrijfskapitaal bij debiteuren, voorraad en leveranciers, minus eigen cash-flow van 16, minus verhoging overige schulden ad 0.5) – Leveranciersschulden: 31 – Andere schulden: 10.5 – Totaal passiva: 155.5.

Als gevolg van de groei moet de bank met andere woorden 20 (= 70-50) bijkomend financieren van het ene jaar op het andere. Met het effect op de resultatenrekening (als gevolg van bijkomende interestlasten) zou dan verder ook nog rekening moeten worden gehouden – om praktische redenen werd dit in deze oefening niet gedaan. De kritische lezer zal opmerken dat men nooit tot een exacte bepaling zal komen, omdat het te financieren bedrijfskapitaal wordt beïnvloed door de cash-flow, terwijl deze weer afhankelijk is van de financieringsstructuur. Veel belangrijker dan deze vicieuze cirkel te willen doorbreken, is de vaststelling dat de groei die werd vooropgesteld, goed moet worden voorbereid. Verder moet men er duidelijk ook op beducht zijn die “vaste” patronen die worden gehanteerd voor de budgettering te ondermijnen. Zo kan men uiteindelijk geld besparen door actief de balansposten te gaan beheren. Bij een snellere betaling van de debiteuren zal minder bijkomend moeten worden gefinancierd; indien de opslag van minder voorraad mogelijk is, hoeft men ook op dit vlak minder te voorzien. En hoger werd al aangetoond dat een onderneming dit actief beheer niet enkel voelt in de solvabiliteit, doch ook in de rendabiliteit: bij minder financiering zullen minder interestlasten in de resultatenreke-

ning hoeven opgenomen te worden. In Groeizosnel dringen volgende maatregelen zich op om het te financieren aandeel van het bedrijfskapitaal te minimaliseren:

- Van de bedrijfsrevisor heeft men de opmerking gekregen dat er te veel stock aanwezig was in verhouding tot de verbruiken ; dit kost niet alleen geld (want die stock moet worden gefinancierd), ook loopt men op den duur het gevaar dat bepaalde voorraadonderdelen niet meer bruikbaar of gedemodeerd zullen zijn; er wordt vastgesteld dat er maximaal voor 90 dagen voorraad mag zijn;
- Diezelfde bedrijfsrevisor heeft erop aangedrongen dat de klanten zouden worden “heropgevoed”, en dat men van het specialisme gebruik moet maken om hen duidelijk te maken dat betalingstermijnen van 120 dagen niet langer aanvaard zullen worden; 60 dagen moet haalbaar zijn;

Een berekening leert dat bij een correcte uitvoering van deze maatregelen er geen bijkomend bedrijfskapitaal noodzakelijk zou zijn, doch dat het integendeel zou teruglopen met 34 eenheden (van 60 naar 26). Wij zouden u willen uitnodigen deze berekening zelf te proberen: de nieuwe klantenpositie zou zich bevinden op 30, de voorraden zouden 27 bedragen, en de leveranciers zouden uitmonden bij een stand van 31 (hieraan werd niets gewijzigd). De bank zou met de daling van het te financieren bedrijfskapitaal niet ontevreden zijn, en ook de aandeelhouder vindt dit ongetwijfeld geen slechte zaak.

Om “shareholders value” te creëren hoeft men met andere woorden niet altijd geleerde ingrepen te doen; men moet ervoor zorgen dat men zowel de resultatenrekening als de balans onder controle houdt. Velen hebben hiervoor veel te weinig aandacht.

Wie in de situatie verkeert een (mogelijk) financier te willen overtuigen van een rooskleurige toekomst, moet een goed dossier klaarmaken, waarin met al deze elementen rekening wordt gehouden. De algemene boodschap mag dan ook zijn dat zowel in deze bijzondere omstandigheid, als in de normale bedrijfsuitoefening de nodige discipline aan de dag moet worden gelegd om de balans van de onderneming te beheersen. U kunt er alleen maar wel bij varen !

7.11. Waar blijft verdorie toch ons geld? (1)

Het gebeurt vaak in een KMO dat men de “waarde” van zijn klanten overschat. Het is niet omdat men een verkoop heeft gerealiseerd, dat het geld dat daarvoor moet binnenkomen, al op de rekening staat. En in behoorlijk wat gevallen kan dat soms aardig lang duren. Vaker dan men denkt komt dat geld er dan helemaal niet meer. Een pro-actieve preventie- en opvolgingspolitiek van de klanten en hun bestellingen, én van hun openstaande vorderingen is van wezenlijk belang om het

risico, verbonden aan klantenvorderingen, te minimaliseren. Er zal in deze en in volgende bijdrage worden gepoogd duidelijk te maken dat men mits een aantal extra inspanningen te doen, calamiteiten kan proberen te voorkomen.

Onder het beroemde motto “voorkomen is beter dan genezen”, zou de ondernemer – hoe klein ook zijn organisatie – moeten beseffen hoe belangrijk het is zijn klanten te kennen. Wanneer hij ze niet kent, moet hij ervoor zorgen dat hij voldoende informatie over ze verzamelt. Dit kan hij doen via diverse kanalen. Zo zijn er de balanscentrale van de Nationale Bank van België, waar men ondermeer de jaarrekening van een onderneming kan opvragen, en zo zijn er de diverse gespecialiseerde professionele verstrekkers van financiële informatie. Hoewel al deze bronnen ongetwijfeld hun nut hebben, werken ze onvermijdelijk met een stukje geschiedenis. Wanneer men bijvoorbeeld in juni 2000 met iemand zaken zou willen gaan doen, kan men in principe maximaal een beroep doen op de jaarrekening eindigend per 31 december 1998 (indien dat de afsluitdatum van het boekjaar is). Latere extern beschikbare informatie is dan geenszins evident. Toch kan men uit deze bronnen informatie putten, die de ondernemer-leverancier moeten duidelijk maken of hij extra op zijn hoede moet zijn of niet. Vergeet daarbij ook niet het jaarverslag van het Bestuursorgaan en het verslag van de Commissaris (belast met de controle van de jaarrekening) te consulteren als die er zijn.

Het gebeurt in de wereld van de KMO's vaak dat een onderneming – en zeker in de beginfase – min of meer afhankelijk is van één of enkele klanten. Niet alleen louter commercieel is men in een dergelijke situatie kwetsbaar, want in principe kan die ene klant (of kunnen die enkele klanten) morgen beslissen een andere leverancier te contracteren, maar ook fundamenteel in de continuïteit van de bedrijfsvoering is dit gevaarlijk. In vele gevallen groeit men immers met die klant(en) mee, en belopen de vorderingen te hunnen aanzien op bepaalde ogenblikken meerdere miljoenen euro. Bij financiële problemen van zo een klant, wordt men als “kleine” KMO vaak in het kielzog van de grotere naar het faillissement gezogen.

In minder dramatische omstandigheden heeft men een heel jaar lang hard gewerkt om een bepaald rendement te realiseren, en ziet men alle winst waarop men had gerekend, volledig in het niets verdwijnen als gevolg van vorderingen die plotseling oninbaar blijken te zijn.

Het is met andere woorden bijzonder belangrijk om met de openstaande vorderingen van vandaag en morgen heel omstandig bezig te zijn. Inderdaad, ook de vorderingen van morgen vergen nu al alle aandacht: in de fase van de klantencontacten en de bestelling moet men alert zijn voor mogelijke problemen. Indien in deze fase al blijkt dat invorderbaarheid een onzekerheid vormt, kan men de opdracht beter niet aanvaarden. Eén van de technieken om met dit soort problemen anticipatief om te gaan, is die van de toekenning van zogenaamde “kredietlimieten”. Die komen overeen met de maximumgrens van de openstaande vorderingen die men aan klanten wenst toe te staan, of met het maximale risico dat men met hen wenst te lopen. Deze

grens moet door de financiële administratie (weliswaar in samenspraak met het ondernemingshoofd en de commerciële mensen) worden vastgelegd. Hij is immers verantwoordelijk voor de correcte en tijdige inning van de gelden. Men mag bij dit alles twee dingen niet vergeten: kredietlimieten zijn niet statisch (en moeten bijgevolg systematisch om de zoveel tijd worden herbeoordeeld op basis van objectief vast te stellen criteria zoals recent betalingsgedrag en cijfermateriaal van de klant). Bovendien moet men voor de vaststelling van de kredietlimieten steeds rekening houden met de bestellingen die pas werden geplaatst: ook deze zullen binnen afzienbare termijn worden omgezet in een vordering.

Een tweede factor – naast die van de kredietlimieten – is die van de betalingsmodaliteit: op welke wijze en binnen welke termijn wordt een klant verondersteld te gaan betalen? Het hoeft geen betoog dat ook hier het nodige gevoel voor evenwicht aan de dag zal moeten worden gelegd: risicoteknisch zou men alle klanten moeten verplichten onmiddellijk contant te betalen; commercieel gezien moet men alle klanten voldoende tijd laten om de nodige fondsen te verzamelen. Dit evenwicht is bijzonder moeilijk vast te stellen, en ligt in wezen bij ieder klant anders. Vandaar dat het zo belangrijk is ook deze betalingsmodaliteiten aan een regelmatige evaluatie te onderwerpen, en ervoor te zorgen dat ze worden goedgekeurd door iemand die geen belang heeft bij alleen maar een toenemende omzet. Herinner u de functiescheidingen waarover wij het in eerdere bijdragen hadden, en de tegengestelde belangen die tussen die functies moeten worden gegenereerd: uit de tegenstelling “commercieel” – “financieel” moet het genoemde evenwicht kunnen groeien. Paradoxaal genoeg moet de beslissing die uit overleg tussen beide afdelingen ontstaat, soms dan ook die beslissing zijn die erop neerkomt dat men een bepaalde klant (voorlopig) geen goederen (meer) levert, of enkel maar onder zeer strikte en te controleren financiële voorwaarden.

In sommige sectoren slaagt men erin om de klanten traditiegetrouw contant te laten betalen. Dat is echter eerder uitzonderlijk. De techniek die wél meermaals met succes wordt toegepast, is de die van de domiciliëring, waarbij door de klanten aan de financiële instellingen de bevoegdheid wordt verleend de facturen van bepaalde leveranciers quasi automatisch te betalen, en waarbij dus omgekeerd de vorderingen “als vanzelf” worden geïnd. Een sterk overtuigingsmiddel in een degelijk scenario is bijvoorbeeld het toekennen van een forse financiële korting aan de klant. Het verlies dat men hierdoor realiseert, weegt vaak niet op tegen de zekerheid die men heeft dat het geld er effectief zal komen. Oudere betalingsinstrumenten zoals de wissel en de cheque dragen dan weer meer risico in zich, vooral als ze worden gebruikt in het stramien van “inbaar op vervaldag”, bijvoorbeeld drie weken later. Het zou niet de eerste keer zijn dat met dit soort uitstel van betaling financiële “rampen” ontstaan. Ook ondernemers die in het nauw zijn gedreven, durven soms al eens bokkesprongen te maken: een “faillerende” onderneming zal vaak proberen de aankopen van de laatste hoop te voltrekken; en precies in dit soort omstandigheden is de omzetgevoelige KMO een heel dankbaar “slachtoffer”.

De procedures die hierboven werden besproken, moeten worden aanbevolen in de fase die aan het effectief ontstaan van een vordering voorafgaat. Het komt er in die fase vooral op aan goede analyses te maken van de mogelijke risico's, en de resultaten daarvan om te zetten in preventieve controlemaatregelen. In een volgende bijdrage zal worden gesproken over wat men verder nog kan doen vanaf het ogenblik dat in de balans effectief vorderingen zijn opgenomen.

KORTOM:

- Voorkomen is beter dan genezen: verzamel op geregelde tijdstippen (financiële) informatie over uw (mogelijke) klanten;
- Ken aan uw klanten kredietlimieten toe, en spreek duidelijke betalingsmodaliteiten af; herbeoordeel deze regelmatig, en maak de uitslag van deze beoordeling bij uw klanten kenbaar;
- Zorg ervoor dat uw klanten voelen dat financiële afspraken niet kunnen aangepast worden door de commerciële mensen van uw bedrijf; om zeker te zijn dat ook deze dit goed beseffen, moeten daarover intern de nodige afspraken worden gemaakt;
- Denk onder meer aan “domiciliëring met financiële korting” als betalingsmodule voor uw klanten.

7.12. Waar blijft verdorie toch ons geld? (1)

In een vorige bijdrage gaven wij een overzicht van voorbereidende procedures die een KMO (en niet enkel een KMO !) in acht moet nemen om zoveel mogelijk risico's op het vlak van inbaarheid bij het ontstaan van vorderingen te voorkomen. Alvorens te spreken over de modaliteiten die aangewezen zijn, één keer de vordering effectief tot stand is gekomen (nadat is beslist dat de klant goederen of diensten zal ontvangen), vatten wij de toen besproken maatregelen kort nog even samen: (1) verzamel op geregelde tijdstippen (financiële) informatie over uw (mogelijke) klanten; (2) ken aan uw klanten kredietlimieten toe, en spreek duidelijke betalingsmodaliteiten af; herbeoordeel deze regelmatig, en maak de uitslag van deze beoordeling bij uw klanten kenbaar; (3) zorg ervoor dat uw klanten voelen dat financiële afspraken niet kunnen aangepast worden door de commerciële mensen van uw bedrijf; maak hierover intern de nodige afspraken; (4) denk onder meer aan “domiciliëring met financiële korting” als betalingsmodule voor uw klanten.

Naast de preventieve maatregelen waarover in een vorige bijdrage werd gesproken, moet een goed intern controlenetwerk rond debiteuren ook een stringente opvolging van vorderingen nastreven. Daartoe zijn er op diverse manieren nauwe contacten noodzakelijk met de klanten. Een automatisch systeem van zogenaamde

“rappels” is een eerste stap in de goede richting: periodiek worden de klanten schriftelijk herinnerd aan de openstaande vorderingen, en opnieuw (vriendelijk) uitgenodigd om tot betaling over te gaan. Het is daarbij nog beter de klanten ook nog op regelmatige basis te telefoneren, zodat men begrijpt dat het betalingsgedrag duidelijk wordt opgevolgd. Zo is het empirisch vaststelbaar dat wanneer men de teugels viert, er automatisch een lakser betalingsgedrag wordt veroorzaakt. Eigenlijk is dat ook niet zo onlogisch: hoe vaker men iemand herinnert aan wat nog van hem wordt verwacht, hoe eerder hij zal geneigd zijn daaraan een bepaalde voorrang te verlenen. Of nog: wie het meest en het hardst zijn ongenoegen uit, wordt het vlugst op zijn wenken bediend. Het is aangewezen de commerciële mensen (vertegenwoordigers), die vaak bijzonder dicht bij de klanten staan, een eerste stap in dit proces te laten zetten.

Verder moet men ervoor zorgen een performant rapporteringssysteem op te bouwen rond de vorderingen in de balans. Op relatief vlotte wijze moet men kunnen vaststellen of de algemene trend gunstig is of niet, en waar precies de probleemgevallen te situeren zijn. Dit kan men ondermeer doen door bijvoorbeeld periodiek mee in de interne rapportering (voor het ondernemingshoofd of voor de Raad van Bestuur) een ratio op te nemen, die de verhouding weerspiegelt tussen de omzet en de openstaande vorderingen.

Zo kan het een teken zijn dat men minder gretig achter de klanten aan heeft gezeten wanneer plotseling zou blijken dat de gemiddelde betalingstermijn van 50 dagen naar 60 dagen is gestegen. Deze vaststelling kan ook zijn oorzaak vinden in het feit dat er zich een betekenisvol probleem qua invorderbaarheid tussen de debiteuren situeert. Men moet aan deze ratio in dit kader een signaalfunctie verlenen – maar verder ook niet meer. Wel kan het interessant zijn de uitkomst van de ratio binnen de sector te vergelijken. Dit kan men bijvoorbeeld doen aan de hand van de informatie die men kan vinden in het “ondernemingsdossier”, te bekomen bij de Nationale Bank van België (de eigen onderneming gepositioneerd ten aanzien van de hele sector). Een techniek die deze analyse kan aanvullen, is die van de ouderdomsanalyse. In een dergelijke ouderdomsanalyse is het ook gebruikelijk een zogenaamde “aging list” met openstaande vorderingen op te maken, waarbij men in een soort matrix verticaal de klanten en de totale vorderingen weergeeft, en horizontaal deze vorderingen uitsplitst over de tijd. Op die manier ziet men onmiddellijk welke klanten vertraging oplopen, en met hoeveel. Indien men er per klant ook de kredietlimieten aan toevoegt (zie vorige bijdrage), kan de beoordelaar meteen ook vaststellen of er zich op dat vlak overschrijdingen hebben voorgedaan (en of diegene die daartoe heeft beslist ook gemachtigd was om dat te doen), en kan deze beoordelaar ook beslissen die kredietlimiet in deze of gene richting aan te passen. Het gevolg daarvan kan zijn dat bijvoorbeeld de leveringen een tijd worden opgeschort, of dat voor toekomstige leveringen enkel nog cash geld wordt aanvaard. In dat geval komt de kredietlimiet op nul te staan, en moeten de verschillende afdelingen (in de eerste plaats “verkoop” en “magazijn”) vanuit het systeem de melding krijgen over de nieuwe omstan-

digheden. Een goede communicatie over de afdelingen heen is ook op dit vlak onontbeerlijk.

Het spreekt voor zich dat men het debiteurenrisico kan verzekeren. Men spreekt dan over een zogenaamde “kredietverzekering”. Organisaties die daarin zijn gespecialiseerd, bieden vaak gecombineerde diensten aan. Er zijn daarbij uiteraard verschillende modaliteiten mogelijk. Zo kan men opteren voor een systeem waarbij mogelijke klantenverliezen niet enkel worden verzekerd, maar waarbij tevens de incassofunctie (het actief innen van de vorderingen) door die dienstenverstrekker aan de administratie van de onderneming zelf wordt onttrokken, en waarbij zelfs in bepaalde omstandigheden kan worden overeengekomen dat (een deel van) de debiteurenportefeuille wordt voorgefinancierd. Dit soort gecombineerde diensten worden verstrekt door zogenaamde “factoringmaatschappijen”, aan wie daarvoor een “factor-loon” wordt betaald (naast de rente op de gebeurlijke voorfinanciering). Deze maatschappijen zijn veelal gelieerd aan gerenommeerde financiële instellingen. Of men al deze diensten samen moet laten invullen door een derde, moet iedere ondernemer voor zichzelf uitmaken.

Het is wel een feit dat derden minder goed op de hoogte zijn van de oorsprong van de vorderingen die men ten aanzien van klanten heeft, en daardoor bij problemen minder goed geplaatst zijn deze met de klanten te bespreken. Vandaar dat betwiste facturen in dergelijke gevallen toch nog door de onderneming zelf moeten worden geïnd – ze worden dan ook geweerd uit de basis voor de bepaling van de voorfinanciering. Wanneer het inningsproces niet al te ingewikkeld is, kan factoring nochtans heel interessant zijn. En zeker de krediet-verzekering is meer dan het overwegen waard.

Om te eindigen kort nog enkele bedenkingen. Ten eerste is het in vele gevallen beter een commerciële toegeving te doen dan lang te redetwisten: al te vaak worden volledige facturen gedurende maanden niet betaald omdat bijvoorbeeld een deellevering niet volledig volgens de afspraken was verlopen. Ten tweede mag men ook niet vergeten dat men de BTW op binnenlandse vorderingen voorfinanciert, en dat het opmaken van een creditnota ook op dit vlak de directe cash flow bevordert: op dat ogenblik kan men de BTW immers onmiddellijk recupereren. Ten derde mag men niet vergeten dat het financieren van debiteuren veel geld kost. Wij verwijzen in dit kader naar onze vorige bijdrage inzake “balansbeheersing” in het algemeen. Wanneer men alle voordelen op een rijtje zet, is het vaak zelfs aangewezen iemand in het bedrijf een hele of een halve dagtaak te laten spenderen aan de “bewaking” van de debiteuren. Hij of zij zal zichzelf vaak meermaals terugverdienen !

KORTOM:

- Stuur regelmatig herinneringen naar klanten met kredietfaciliteiten, en laat ze regelmatig opbellen om betalingen te vragen;

- Zorg dat met een performant rapporteringssysteem probleemklanten of negatieve tendenzen onmiddellijk de kop opsteken, zodat tijdig kan worden ingegrepen: maak hiervoor gebruik van de ratio dan de “dagen klantenkrediet” en van de ouderdomsanalyse;
- Probeer zeker (een deel van) het debiteurenrisico te verzekeren in het geval van een “onzekere” klantenportefeuille;
- Wees financieel correct, doch commercieel verstandig, want het financieren van uw klanten kost bijzonder veel geld !

7.13. Fraude (1)

Enige tijd geleden verscheen er in dit zelfde dagblad een reeks over “interne fraude” in ondernemingen. Wie zich de inhoud van de reeks nog kan herinneren, weet dat er een duidelijk verband werd gelegd tussen fraude en interne controle (of een gebrek eraan), of om het in een gekende uitdrukking te vertalen: “de gelegenheid schept de dief”. In deze en volgende bijdrage zal gepoogd worden aan te geven welke omstandigheden aanleiding kunnen geven tot interne fraude als gevolg van een onvoldoende performant net van interne controlemaatregelen. Door een gebrek aan afspraken biedt men immers de mogelijkheid aan malafide werknemers om de onderneming (op een geraffineerde wijze) te bedriegen.

In de genoemde reeks werd verduidelijkt dat 38% van de bedrijven verklaart in 1998 het slachtoffer te zijn geweest van interne fraude. En dan wordt er nog niet gesproken van de ondernemingen waar men niet heeft kunnen ontdekken dat er werd geknoeid. Toch voert men in heel weinig bedrijven een “anti fraude beleid”, waarmee wordt bedoeld dat men in het overgrote deel van de ondernemingen niet actief naar fraude op zoek gaat. En dat is begrijpelijk, omdat een werkgever met zijn werknemers in de eerste plaats een vertrouwensrelatie heeft willen opbouwen. Toch zouden wij iedere ondernemer ertoe willen aanzetten een aantal regels in te voeren om ervoor te zorgen dat misbruiken moeilijker worden. Men mag immers het volgende niet vergeten:

- Het grootste aantal “vergrijpen” is alles behalve complex van aard: ofwel wordt er bijvoorbeeld met de onkostennota geknoeid (meer kilometers aangeven dan werkelijk verreden), of worden kleinere activa aan de vennootschap onttrokken;
- Men moet zijn werknemers vertrouwen, maar het nodige gezonde scepticisme in een vertrouwensrelatie blijft noodzakelijk, zeker als men weet dat de meeste fraude gevallen voortspuiten uit het misbruiken van verworven vertrouwen;
- Binnen kleinere organisaties speelt dat vertrouwen vaak een nog belangrijker rol dan in grotere, waar de meeste afspraken ook schriftelijk zijn vastgelegd;

- Ook bij de medewerkers met vele jaren trouwe dienst, van wie men “ontsporingen” niet zou verwachten, moet men geregeld een oogje in het zeil houden – ook zij kunnen aanleidingen zien om “een grabbel in de kas” te wagen.

Men moet zich als KMO wapenen tegen mogelijke misbruiken door te anticiperen op bestaande verleidingen. Vandaar dat wij een aantal ideeën zouden willen lanceren:

- Heb als ondernemer genoeg aandacht voor het integreren van voldoende functie-scheidingen in uw bedrijf. Zorg ervoor dat beslissingnemers geen transacties mogen registreren, en dat zij ook niet rechtstreeks verantwoordelijk zijn voor de bewaking van de balansposities die uit die transacties voortvloeien. Laat met andere woorden (bij wijze van voorbeeld) de afdeling verkoop geen verkoopfacturen of creditnota's boeken in de administratie, en laat ze (in primaire orde) niet instaan voor de inning van de handelsvorderingen. Laat omgekeerd de magazijnier geen beslissingen nemen over de bestemming van de goederen en de voorwaarden waartegen ze van de hand worden gedaan, en laat hem zeker niet autonoom alle voorraadbewegingen registreren – indien hij dat zou doen, zou hij zijn voorraad altijd kunnen laten kloppen. Met andere woorden, indien hij voorraad laat verdwijnen zonder de autorisatie van iemand met een beschikkende functie, moet dat via de interne controlemaatregelen zichtbaar worden gemaakt;
- De bedoeling van deze functiescheidingen is ervoor te zorgen dat er voldoende tegengestelde belangen in de organisatie bestaan: “Ah, ik mag enkel maar beslissen bij wie tegen welke voorwaarden wordt aangekocht – die controle op de hoeveelheden moet in het magazijn gebeuren.” – of nog: “Oh, ik mag enkel maar grondstoffen ter beschikking stellen van de productie wanneer u hier verschijnt met een papier waar op staat dat u deze grondstoffen mag komen halen” – of nog: “Euh, ik mag enkel een creditnota boeken indien ze werd goedgekeurd door “Mijnheer”; wanneer ik zou durven ze toch te boeken zonder fiat, vlieg ik morgen waarschijnlijk aan de deur”;
- Wanneer als gevolg van de grootte van de onderneming toch functies bij dezelfde personen moeten worden geconcentreerd, laat één iemand dan meerdere beschikkende, registrerende of bewarende functies uitoefenen, veeleer dan hem of haar (meerdere) opeenvolgende functies toe te vertrouwen in de verschillende stadia van de bedrijfsvoering: wanneer éénzelfde persoon in bijvoorbeeld een groothandelszaak de auto van de klant helpt volladen, vervolgens een document opstelt waarop hij “voor ontvangst” tekent, en ten slotte het geld int, bestaat het risico dat die persoon de hele transactie voor zichzelf uitvoert;
- Probeer ervoor te zorgen dat pass-words die de mensen gebruiken om toegang te krijgen tot de systemen en bestanden, niet worden “geafficheerd”, met andere woorden niet aan elkaar worden doorgegeven, en dat ze regelmatig worden gewijzigd – stel hiervoor een aparte procedure in, en berisp mensen die hun pass-words aan collega's verder geven;
- Besteed voldoende aandacht aan de beveiliging van de systemen in uw onderneming;

- Beloon uw mensen voldoende voor wat zij doen: men zal in normale omstandigheden vlugger tot frauduleuze praktijken overgaan indien men ervan overtuigd is dat men in wezen recht heeft op een bepaalde “meervergoeding” ten opzichte van het reguliere loon. Het is met andere woorden vaak de ontevredenheid van het personeel die het ertoe aanzet het recht in eigen handen te nemen;
- Doe regelmatig steekproeven over de verantwoording van bepaalde kosten, en heb daarbij ook aandacht voor kleine bedragen. Iemand die de organisatie een hak wil zetten, zal in ieder geval in eerste instantie testen of het opgezette fraudesysteem functioneert, en zal beginnen met kleinere bedragen. In geval hij of zij wordt betrapt, kan dan nog gewag worden gemaakt van een vergissing, en indien men het niet ontdekt, zal ofwel de frequentie van de overtredingen toenemen, ofwel zullen de bedragen groter worden;
- Voer ook controles uit over de volledigheid van de opbrengsten. Hiertoe zijn er een aantal controle-instrumenten voor handen, zoals de “goederenbeweging” en de “marge-analyse”, en doe voor een reeks van verkopen volledige lijntests, d.w.z. ga na in welke mate de offerte aan de klant in overeenstemming is met de interne richtlijnen qua prijszetting, kortingen, ... – controleer of de bestelling van klant uiteindelijk past in het kader van de uitgevaardigde offerte, en of de bestelling werd goedgekeurd door iemand die daartoe de bevoegdheid (de autorisatie om een beslissing te nemen) heeft – vergewis u van de werkelijke leveringen aan die klant voor dat bepaalde order (door middel van afgetekende leveringsbons), en ga tevens na of al die voorgaande stappen zijn uitgemond in een tijdige en correcte facturatie – analyseer verder in welke mate de betalingen van de klanten op een normale wijze hebben plaatsgevonden;
- Geef het goede voorbeeld: in een bedrijfscultuur waarin fraude bovenaan de agenda staat, zullen werknemers het niet nalaten een steentje mee te pikken.

In de bijdrage van volgende week zal aan de hand van een praktisch voorbeeld verder worden teruggekomen op de belangrijkste van deze elementen om aan te tonen hoe een gebrek aan interne afspraken een vennootschap heel veel geld kan kosten.

KORTOM:

- In alle soorten ondernemingen van alle grootten wordt er door de medewerkers intern gefraudeerd;
- Behandel uw medewerkers in vertrouwen, doch met een heel gezonde dosis scepticisme;
- Aan de hand van het inbouwen van de nodige functiescheidingen, rekening houdend met de aard en de omvang van de onderneming, kan men heel wat problemen voorkomen;
- Hierdoor creëert men tegengestelde belangen: de mensen moeten binnen hun bevoegdheidsdomeinen verantwoordelijkheid (kunnen) afleggen over hun doen en laten – en ze worden ondermeer hierop beoordeeld;

- Wanneer men toch functies moet laten samenkomen in het organigram, verenig dan enkel functies van dezelfde aard (beschikkende, bewarende of registrerende) bij éénzelfde persoon;
- Beloon uw mensen voldoende, zodat de neiging om te frauderen kleiner wordt;
- Geef het goede voorbeeld: als u zelf voortdurend over de schreef gaat, waarom zouden uw medewerkers zich daar dan van onthouden?

7.14. Fraude (2)

Wie herinnert zich niet het verhaal van de man die zich persoonlijk had verrijkt door als bankbediende jaren na elkaar bij buitenlandse overschrijvingen van cliënten afrondingsverschillen uit de omrekening van vreemde valuta systematisch naar zijn eigen bankrekening over te hevelen? Bent u er zeker van dat er in uw onderneming niemand af en toe of zelfs op regelmatige basis middelen onttrekt zonder dat hij of zij daar recht op heeft? Ieder eerlijk ondernemer moet op deze tweede vraag jammergenoeg ontkennend antwoorden. Het probleem van fraude-detectie – en die is er (zoals vorige week aangegeven) zelden – ligt in de moeilijkheid om het evenwicht te vinden tussen de aard en de omvang van de onderneming enerzijds, en de interne controlemaatregelen die de Raad van Bestuur uitwerkte om tot een correcte bedrijfsvoering te komen anderzijds.

In een grote onderneming wordt er volgens sommigen vaak aan “overregulering” gedaan: voor alles bestaan er regeltjes, en iedere vorm van flexibiliteit is verdwenen. In kleinere bedrijven wordt deze flexibiliteit meer dan eens als troef uitgespeeld, wat dan weer ten nadele gaat van de organisatie. De kunst van het efficiënt ondernemen bestaat erin het precieze evenwicht te vinden tussen beide fenomenen. Maar dat heeft ook een fameus nadeel: men geeft als ondernemer de mogelijkheid aan gewiekste medewerkers systemen te ontwikkelen die voor zichzelf interessant zijn, maar aan het collectieve doel voorbij gaan. Vandaar dat iedere ondernemer erop beducht moet zijn de malafide medewerkers voor te blijven, en een netwerk aan preventieve maatregelen moet uitbouwen om zoveel mogelijk misbruik uit te schakelen. Wanneer echter verschillende medewerkers “professioneel” samenspannen, verkleint de kans om bedriegers bij de kraag te vatten.

Voorbeeld: de nv Pakmedan

In de NV Pakmedan is het wel gelukt malafide collega's de loef af te steken: de invoering van een strenger intern beleid heeft de boekhouder en de magazijnier tegen de lamp (elk tegen een andere) laten lopen. Staat u mij toe even het verhaal te doen. Tot voor kort liep één en ander grondig fout:

- De boekhouder had zichzelf in schijven een aantal oude leverancierssaldi (facturen die door leveranciers niet meer werden geclaimd omdat ze aldaar bijvoorbeeld vanwege commerciële disputen intern werden gecrediteerd) uitbetaald via de kas;
- Hetzelfde was gebeurd met dubbele betalingen die door klanten in het verleden werden gedaan;
- Aankoopfacturen in vreemde valuta werden stelselmatig ingeboekt tegen een te hoge omrekeningskoers, waarbij alle betalingsverschillen (bij vereffening van de factuur aan de leverancier) stelselmatig verdwenen naar andere rekeningen (want de leveranciers kregen steeds het juiste bedrag in vreemde valuta toegestuurd);
- De boekhouder maakte in de loop van het voorbije jaar op naam van verschillende klanten meerdere creditnota's voor kleinere bedragen (alle beneden 10.000 EUR), en liet die uitbetalen naar derde rekeningen (waar hij achter verscholen zat): de klanten ontvingen noch de creditnota's zelf, noch de betalingen – de saldi met deze klanten klopten dus steeds aan het einde van een periode;
- Aan de onkostennota's die de commerciële medewerkers indienden, voegde de boekhouder restaurantbonnetjes en kilometers toe ten bedrage van een hoger liggend rond getal, en betaalde zichzelf dit verschil uit via de kas;
- De boekhouder boekte rappels van leveranciers in, die ook weer vlijtig werden uitbetaald, doch niet naar de rekening van de leveranciers;
- De boekhouder richtte een eigen managementvennootschap op en factureerde om de zoveel tijd relatief kleine bedragen voor "bewezen marketingdiensten over de periode van ... tot ... voor een bedrag van ..."; zoals alle algemene onkosten keurde hij deze facturen in de NV Pakmedan zelf goed;
- Meerdere malen per jaar scheen de boekhouder ook nog loonsverhoging te hebben gekregen als gevolg van instructies die hij zelf doorgaf aan het sociaal secretariaat om zijn loon vanaf de volgende periode te verhogen;
- De boekhouder betaalde zichzelf een groot permanent voorschot uit, met als tegenboeking voor de bank een klantenrekening, en gebruikte betalingen van andere klanten om de niet betaalde facturen van de eersten aan te zuiveren (in het vakjargon wordt dit systeem "slepen" genoemd);

De magazijnier van zijn kant, hanteerde andere trucjes:

- Hij nam stelselmatig kleinere hoeveelheden goederen mee naar huis, en startte een eigen handeltje op;
- Hij paste zelf de werkelijke voorraad aan aan wat er lag: met andere woorden, de voorraadpositie was onvoorstelbaar correct – de magazijnier had daar onlangs nog een fantastisch compliment voor gekregen van het ondernemingshoofd;
- Hij maakte mooie overzichten van voorraad die verouderd of beschadigd was, en die om de zoveel tijd aan een opruimactie werd onderworpen;
- ...

In eerdere bijdragen werd uitgebreid aangegeven waar het verder in het magazijn nog fout kan gaan. Belangrijker is aan te geven waarop een ondernemer acht moet slaan om hoger beschreven fenomenen zo veel mogelijk te vermijden. Zoals gezegd, kan men tegen samenzwering weinig beginnen, maar de volgende tips maken het geboren bedriegers in ieder geval moeilijker:

1. Stel functiescheidingen in: zorg ervoor dat de boekhouder niet tegelijkertijd onkostennota's boekt (registrerende functie) en betalingen (beherende functie) uit de kas (bewarende functie) mag doen. Hetzelfde geldt voor de magazijnier: indien hij verantwoordelijk is voor de goede opslag en de volledigheid van de voorraad (bewarende functie), mag hij zelf niet overgaan tot de aanpassing van de hoeveelheden in het systeem (registrerende functie), noch beslissen over de bestemming van oude of beschadigde stock (beherende functie). Andere voorbeelden van hierboven zijn die van de boekhouder die aankoopfacturen goedkeurt (beherende functie) en ze boekt (registrerende functie), of die creditnota's opstelt (beherende functie) en die boekt (registrerende functie), en dan bovendien ook nog tot de uitbetaling ervan beslist ...;
2. Confronteer de verschillende functies regelmatig op een correcte manier met elkaar, en laat hen duidelijk aanvoelen tot waar hun bevoegdheden gaan, en vanaf waar ze zich moeten kunnen verantwoorden;
3. Laat uitgaande creditnota's indien mogelijk nooit uitbetalen; laat ze verrekenen met volgende facturen;
4. Controleer regelmatig de bankrekeningnummers waaraan betalingen worden uitgevoerd;
5. Instrueer het sociaal secretariaat dat loonaanpassingen maar door één persoon mogen worden doorgegeven;
6. Betaal de onkosten van medewerkers niet meer via de kas uit; laat die betalingen lopen via het girale geldverkeer;
7. Heb aandacht voor oudere of ongewone creditsaldi in uw balans, en ga hun afloop regelmatig na: wat is daar intussen mee gebeurd (afgeboekt ten gunst van de resultatenrekening of uitbetaald – en aan wie?);
8. Doe af en toe eens een steekproef naar de onderbouw van boekingen met relatief kleine bedragen (bij voorkeur in de financiële sfeer), en ga na of er zich in het systeem geen systematische fout heeft genesteld die bijvoorbeeld de boekhouder ten goede kan komen;
9. Onderwerp uw interne procedures af en toe eens aan de nodige zelfkritiek, en pas ze daar aan waar nodig – laat u desgevallend bijstaan door een derde die hiervan meer kaas heeft gegeten dan uzelf;
10. Laat uw boekhouding, ook als u daartoe door de wetgever niet expliciet wordt verplicht, op geregelde tijdstippen door een beoefenaar van één van de economische beroepen nakijken (bij voorkeur een bedrijfsrevisor, die gewend is ook de interne controleprocessen in ondernemingen te beoordelen); vergeet ook niet voldoende extra aandacht te laten besteden aan ingewikkelde materies zoals BTW.

Aan de hand van deze tien concrete tips kan men in ieder geval bekomen dat de moeilijkheidsgraad om malafide praktijken te ontplooien, zoals opgesomd in bovenstaande lijst met voorbeelden, wordt verhoogd. De kleine fraudeur zal in ieder geval met deze maatregelen worden afgeschrikt.

7.15. Managementinformatie (1)

Maakt ook u er een sport van om de financiële administratie van uw bedrijf voor te zijn bij het voorspellen van de resultaten van de voorbije periode? Welke informatie verzamelt u in dit kader wekelijks of maandelijks? Of maakt u deel uit van de groep ondernemers die wacht tot in de loop van de maand mei om te weten of het voorbije jaar, afgesloten per 31 december, een bevredigend jaar was of niet? Men zou er van schrikken wanneer men de analyse zou maken: te veel ondernemers zijn onvoldoende op de hoogte van de financiële situatie van hun onderneming. Of hoe denkt u dat men sommige catastrofes niet had zien aankomen. De affaire “Holzmann” in Duitsland toont aan dat het dan ook nog niet over de kleinste ondernemingen hoeft te gaan.

Het tijdig bekomen van de juiste managementinformatie is van uiterst groot belang voor de beslissingnemers in een onderneming. Als men daarbij moet wachten tot de financiële administratie haar rapportering klaar heeft, is het soms al te laat om gevat op een acuut probleem te reageren. Dat is niet de schuld van die financiële administratie, want die heeft alle tijd nodig om alle gegevens te verwerken, deze ook nog te controleren, en dan ten slotte te interpreteren. Het zou immers onverantwoord zijn deze vrij te geven zonder zeker te zijn van de degelijkheid ervan. En dan gebeurt het in vele gevallen ook nog dat bij een halfjaarlijkse of een jaarlijkse afsluiting het oordeel wordt gevraagd van een extern deskundige (de Commissaris die een oordeel velt bij het getrouwe beeld van de jaarrekening).

De informatie die dit hele traject heeft gevolgd, is echter eerder bestemd voor externe doeleinden. Voor intern gebruik is er een ander soort informatie noodzakelijk, die de dagelijkse sturing van de onderneming moet voeden. En wie dit soort informatie in voldoende gedetailleerde omvang verkrijgt, en op voldoende regelmatige tijdstippen, zal met kennis van zaken kunnen voorspellen waar de externe, meer gecontroleerde cijfers ongeveer zullen uitkomen.

Wanneer in de vorige paragraaf wordt gesproken over “voldoende gedetailleerde informatie”, wordt er niet bedoeld dat het ondernemingshoofd tot in de kleinste details moet worden ingelicht over ieder deelonderwerp, doch dat de deelonderwerpen waarover informatie wordt verstrekt, voldoende gediversifiëerd moeten zijn. Het is daarbij zeer belangrijk een referentiekader te hebben, waaraan de beoordelaar zich kan spiegelen.

In eerdere bijdragen werd reeds gesproken over het belang van budgettering in het kader van de delegatie van bevoegdheden enerzijds, en de opvolging van de effectiviteit en efficiëntie waarmee doelstellingen worden bereikt anderzijds.

Andere belangrijke parameters (naast het budget) om de prestaties van een onderneming te beoordelen, kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: informatie die voorkomt op de balans, elementen die terug te vinden zijn in de resultatenrekening, en instrumenten die beide soorten aan elkaar koppelen. Het is nu de kunst om zo veel mogelijk van deze parameters uit het systeem te distilleren, en op een geordende wijze samen te vatten in een soort management informatie tabel. Op basis van deze informatie moeten afwijkingen met het budget (met de verwachting) of afwijkingen met eerdere perioden (in de tijd) aanleiding kunnen geven tot bijkomend onderzoek en of – wanneer men de oorzaken onmiddellijk kent – de gepaste maatregelen.

Voorbeelden van balansgebonden parameters zijn:

- De uitgevoerde investeringen (ten aanzien van het budget), desgevallend onderverdeeld per investeringsprogramma;
- De hoogte van de post voorraden, debiteuren en crediteuren, met daarbij per definitie het te financieren bedrijfskapitaal dat hier tegenover staat;
- Een inschatting van het risico op onverkoopbare stock of moeilijk te innen klantenvorderingen (bij voorkeur aan de hand van een soort “information by exception”, wat impliceert dat men bijvoorbeeld een opgave doet van materiële schuldvorderingen die reeds meer dan 60 en 90 dagen geleden vervielen);
- De bankpositie (zowel debet- als creditsaldi);
- De inschatting van tussentijdse voorzieningen.

De indicatoren die rechtstreeks zijn gekoppeld aan de resultatenrekening, en die per definitie nog interessanter zijn om vergeleken te worden met vooropgestelde gegevens (begroting), zijn als volgt samen te vatten:

- Omzet, desgevallend geografisch op te splitsen, en per vertegenwoordiger (als één van de beoordelingsinstrumenten van deze mensen);
- Gerealiseerde marges (in de veronderstelling dat het systeem in staat is om op basis van een uitgebalanceerd kostprijsstelsel de correcte kostprijzen af te zetten tegen hoger genoemde verkopen);
- Personeelskosten, uitgesplitst in directe, indirect toewijsbare en volledig indirecte kosten, waarvan respectievelijk volgende kostensoorten voorbeelden zijn: de arbeider die de machine bedient, de opzichter die een hele ploeg tijdens de productie in de gaten moet houden, en de verantwoordelijke voor de debiteurenopvolging. Deze kosten zijn dan te relateren aan de gepresteerde uren (voor de eerste twee categorieën), of liggen voor een periode min of meer volledig vast (voor de derde categorie);

- De cash flow, die een indicatie geeft over het vermogen van de vennootschap om interne bronnen te genereren; het zullen immers voor een groot deel deze middelen zijn die moeten dienen voor de financiering van de aanschaffing van materiële vaste activa of de uitbreiding van het bedrijfskapitaal, of misschien voor de terugbetaling van eerder aangegane financiële engagementen. Deze cash flow is in vele gevallen een betere maatstaf dan de winst van een onderneming, omdat deze laatste wordt beïnvloed door de afschrijvingsmethodiek op vaste activa en mogelijke waardeverminderingen of voorzieningen (die apart moeten worden opgelijst ten behoeve van de beoordelaar);
- De financiële en uitzonderlijke resultaten, waarbij de financiële kosten in verband moeten worden gebracht met de externe financieringen die lopende zijn, en de financiële opbrengsten vaak een weerspiegeling kunnen zijn van de betalingspolitiek van het bedrijf (bij vluggere betaling aan leveranciers, bijvoorbeeld, kunnen kortingen voor contante betalingen worden bekomen);

De laatste groep van financiële beoordelingscriteria verbindt elementen uit de balans met die uit de resultatenrekening, en bestaat uit een aantal zogenaamde ratio's, waarbij de rotatie van de handelsdebiteuren, voorraden en crediteuren in de meeste gevallen voor de interne informatiebehoefte de belangrijkste zijn. In wezen doen ze niets anders dan de informatie uit vorige twee rubrieken op een overzichtelijke wijze samenbrengen. In een samenvattend overzicht zou men er zelfs voor kunnen opteren deze kengetallen een aantal hoger beschreven elementen te laten vervangen.

Het spreekt voor zich dat deze financiële gegevens moeten worden aangevuld met de belangrijkste operationele gegevens die een onderneming rijk is. Zo moet er ondermeer aandacht worden geschonken aan:

- aantallen die werden aangekocht, geproduceerd of verkocht, materialen of (half) afgewerkte producten (of goederen) die werden verkwanseld of verschrompt, waarbij deze informatie moet stroken met die over de voorraadpositie aan het eind van de periode;
- omzet en/of marge per artikelgroep of -soort, waaruit zou kunnen worden afgeleid dat bepaalde gamma's niet meer worden gevolgd (of integendeel geïntensifieerd);
- stilstand en graden van bezetting van machines en indirect personeel, waaruit moet blijken of er een goed evenwicht bestaat tussen de bereikte operationele doelstellingen (is de klant uiteindelijk tevreden over zijn product?) en de efficiëntie waarmee dat is gebeurd (werkten aan dat proces niet te veel mensen mee?); onmiddellijk hieraan gekoppeld zijn de "uren gewerkt" en de productiviteit;
- retouren die werden geregistreerd en eventuele klachten om diverse redenen;
- ...

Aan een goed management informatie systeem zijn verder twee zeer belangrijke voorwaarden verbonden, die enkel maar kunnen voldaan zijn indien er een doorzicht systeem aan ten grondslag ligt:

- de informatie uit de financiële sfeer en operationele sfeer zijn met elkaar in overeenstemming te brengen en vullen elkaar aan ;
- de financiële informatie stemt overeen met die van de uiteindelijke financiële rapportering.

Indien het in bijvoorbeeld een productie-onderneming goed draait, en men de verhoudingen allemaal onder de knie heeft, is het niet ondenkbaar dat het ondernemingshoofd op basis van het aantal gepresteerde uren (tijdsregistratiesysteem) relatief nauwkeurig kan aangeven welke toegevoegde waarde de voorbije periode werd gerealiseerd, en welk dus het resultaat voor diezelfde periode zou moeten zijn. Voor een handelsonderneming kan het voldoende zijn bepaalde elementen uit de verkoopstatistiek te kennen (waarbij de gemiddelde marges en dus ook weer de toegevoegde waarde quasi vast liggen) om aan “nauwkeurige” resultaatsvoorspelling te kunnen doen. Wanneer er zich dan uiteindelijk toch afwijkingen voordoen ten opzichte van wat de ervaring vertelt, moet worden gezocht naar de oorzaken.

KORTOM

Te weinig ondernemers hebben het beoordelen van financiële en operationele kengetallen “in de vingers”. Dat komt omdat ze er onvoldoende mee worden geconfronteerd. Indien zij periodiek een overzicht zouden ontvangen van de belangrijkste indicatoren die hun onderneming kenmerkt, zouden er minder financiële ongelukken plaatsvinden “als gevolg van wanbeheer”. Wanbeheer vloeit immers vaak voort uit onwetendheid. Het is de verantwoordelijkheid van iedere ondernemer ervoor te zorgen dat hij “wetend” is. Daartoe moet hij alle informatie in zijn onderneming op een gestructureerde en intelligente wijze laten samenbrengen, en er desnoods naar streven dat er bijkomende informatiestromen ontstaan.

7.16. Managementinformatie (2)

In een vorige bijdrage werd duidelijk gemaakt dat men enkel een goede sturing kan geven aan een onderneming indien men tijdig over voldoende informatie beschikt. Omgekeerd betekent dit dat de gevolgen funest kunnen zijn wanneer een bedrijfsleider te laat over bepaalde sleutelementen beschikt om cruciale beslissingen te kunnen nemen. In wat volgt zal aan de hand van een concreet voorbeeld worden aangegeven welke maatregelen aanleiding kunnen geven tot een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering.

De NV Ph. Houtman is van oorsprong een fabrikant in ramen en deuren, maar legt zich sedert enkele jaren ook toe op de restauratie en verfraaiing van oude gebouwen. In de markt is er al een hele tijd behoefte aan een geïntegreerde aanpak: de klant vraagt een afgewerkt pakket aan diensten, waarbij de buitenkant van het gebouw (met de ramen) een perfecte eenheid moet vormen met het interieur. De groei die de NV Houtman door deze gecombineerde dienstverlening de laatste jaren heeft verwezenlijkt, mag er zijn: in niet meer dan vier jaar tijd verdubbelde de omzet van 45 naar 90 MIO EUR. Niet enkel op operationeel gebied zorgde dit voor een revolutionaire omwenteling, ook financieel-administratief ontstonden er heel wat problemen. De NV Ph. Houtman stevende hierdoor op een faillissement af (zie ondermeer een eerdere bijdrage over het belang van “balansbeheersing” in een onderneming). Gelukkig liet de bedrijfsleiding van deze KMO zich tijdig bijstaan door iemand die in vergelijkbare omstandigheden al vaker groeipijnen hielp te bedwingen.

Er werd beslist tot de aanpassing van een aantal operationele geplogenheden, en verder werd overgegaan tot het opzetten van een performant management informatie systeem (“M.I.S.”). Dat M.I.S. zou worden geënt op het bestaande proces van administratieve organisatie en interne controle, dat daartoe echter wel aan een aantal verbeteringen zou worden onderworpen.

De eerste maatregel die werd genomen, is de administratieve opdeling tussen beide operationele activiteiten: er moest een inzicht ontstaan in de bijdrage tot de toegevoegde waarde van de activiteit “ramen en deuren” en van de activiteit “restauratie”. De kosten en de opbrengsten uit beide takken worden vanaf heden dan ook duidelijk gescheiden. Voor de opbrengsten is dit niet zo een probleem: hiervoor worden in dossiers waarin beide soorten diensten worden verstrekt (“ramen en deuren” enerzijds en “restauratie” anderzijds) analytisch (via een dossiergebonden subadministratie) interne doorrekeningen voorzien, zonder dat de uiteindelijke klant daar iets van merkt. Intern geeft deze werkwijze de mogelijkheid om per activiteit een resultaat te bepalen en aan optimalisering te gaan doen.

Voor dossiers waarin slechts één van beide activiteiten van toepassing is, worden de respectieve opbrengsten rechtstreeks geboekt op het dossier in kwestie. Via een onderliggende administratie van dossiers (per opdracht), kunnen ook de verschillende kosten aan projecten worden toegewezen, en kan in de loop van de projecten (en zeker aan het eind ervan) per project worden beoordeeld welke de winstgevendheid van de verschillende projecten is. Aangezien men voor de vaststelling van de verkoopprijzen met een factor werkt boven op de geschatte kosten, kan de NV Ph. Houtman vooraf de theoretische winstmarge van ieder project bepalen. Het spreekt voor zich dat de werkelijke winstmarge regelmatig zal afwijken van deze theorie.

Om dus een goed beeld te krijgen van de correctheid waarmee de budgetten worden opgemaakt enerzijds, en de efficiëntie waarmee de projecten worden behandeld door de projectingenieurs anderzijds, wordt voor het ondernemingshoofd periodiek een lijst gegenereerd met projecten waarvoor die winstmarge meer dan 10% af-

wijkt van de “norm”. En dan is het aan de projectingenieurs om te verantwoorden waarom deze afwijkingen er zijn. Om alle vormen van discussie te vermijden, worden deze mensen verplicht om vooraf de projectbudgetten als “streefdoel” formeel mee goed te keuren.

Verder gebeurt het invoeren van werkelijke “verbruiken” aan materialen en uren (prestaties van uitvoerders en projectopvolgers) in het geïnformatiseerd dossierbeheersysteem op basis van de zogenaamde verbruikslijsten en prestatielijsten. Deze invoer geschiedt (zoals de gouden regel van de “functiescheidingen” leert) niet door de projectverantwoordelijken zelf, zodat zij niet in de verleiding zouden kunnen komen om minder goede prestaties te verdoezelen. Dit was immers één van de grootste problemen van de NV Ph. Houtman in het verleden: inefficiënte uitvoering van werven kwam pas maanden na datum aan het licht, of in sommige gevallen zelfs niet, omdat met uren van uitvoerders tussen de projecten werd geschoven.

Als bijkomende controle wordt sedert kort een systematische vergelijking gemaakt tussen gepresteerde uren en verbruikte materialen in de subadministratie enerzijds, en geregistreerde uren en verbruiken in de algemene boekhouding anderzijds.

Aangezien de moeilijkst te beheersen factor in de kostenstructuur van de NV Ph. Houtman de personeelsfactor is, bevat de informatie die het ondernemingshoofd dagelijks vraagt, de volgende informatie:

- Gewerkte uren in het atelier “ramen en deuren”;
- Gewerkte uren op de werven;
- Voor beide groepen een separate melding van de interimarbeiders die daags tevoren werden ingeschakeld, aangezien vroeger met de beoordeling van hun absolute noodzaak eerder laks werd omgegaan;
- De algemene financiële positie;
- Orderportefeuille, gespreid in de tijd volgens (op)leveringsdatum;

Verder krijgt dit ondernemingshoofd wekelijks volgende informatie:

- Stand van de recent afgewerkte projecten in de interieurafdeling met de volgens de subadministratie gerealiseerde bruto marges, indien ze meer dan 10% afwijken van de standaardnorm. Op basis hiervan wordt met iedere projectverantwoordelijke een gesprek over oorzaken en gevolgen gevoerd;
- Stand van klantenvorderingen boven 100.000 EUR, meer dan 60 dagen over vervaldag. Op basis hiervan worden met de administratie specifieke actiepunten afgesproken, die moeten worden ingesteld ten aanzien van de debiteuren;
- Productiviteitsoverzichten (aan projecten toegewezen uren versus theoretisch te spenderen uren).

De informatie die maandelijks automatisch wordt gegenereerd door het systeem, vult deze summiere dagelijkse en wekelijkse informatie aan, en geeft het onderne-

mingshoofd de gelegenheid om op een vlotte wijze de actuele financiële toestand van zijn onderneming te interpreteren. Het zal deze informatie zijn die hij in een volgende fase zal koppelen aan de werkelijke financiële verslaggeving die hij van de administratie zal krijgen, nadat deze met de volledige verwerking en interpretatie van alle documenten rond is. Het geïntegreerd systeem is in staat om maandelijks op een vlotte wijze volgende informatie samen te brengen:

- Gerealiseerde marges per afdeling (per “business unit”), per artikelsoort (in de afdeling “ramen en deuren”) en per project (volgens de subadministratie van de projecten in de afdeling “renovatie”);
- Hierbij worden zowel samenvattingen verstrekt van tendenzen in de evolutie van de verkochte aantallen en gemiddelde verkoopprijzen, als van de aankopen en de gemiddelde aankoop- en vervaardigingsprijzen;
- Ter bewaking van diverse balansposten wordt informatie verstrekt over het gemiddeld aantal dagen klanten- en leverancierskrediet enerzijds, en de voorraadrotatie anderzijds;

Wanneer de boekhouding dan enige tijd later is bijgewerkt, moet het systeem zelfs tot op dossierniveau een tussentijdse (of finale) budgetopvolging kunnen genereren, waarin zowel op het vlak van de opbrengsten als van de kosten wordt aangegeven waar er zich verschillen voordoen. Indien er in de administratie op een zorgvuldige wijze wordt geboekt (i.e. bij een nauwgezette uitvoering van de richtlijnen die de basis vormen voor het analytisch opvolgingssysteem), kan dit op meerdere niveaus tegelijkertijd (per business unit, per klant, per regio, per projectingenieur, per vertegenwoordiger, ...). Met dit werkinstrument kan dan de gedetailleerde analyse starten van de oorzaken van de afwijkingen. Het is de bedoeling dat bijsturingen die eerder gebeurden op basis van de tussentijds gegenereerde informatie worden geëvalueerd, en desgevallend worden aangepast.

Bovendien worden in de huidige werkmethodiek de mensen op heel regelmatige basis met hun verantwoordelijkheden geconfronteerd. Ze voelen dat ze van dichtbij worden gevolgd, en de drang om de problemen vóór te blijven, is sedert de invoering van de strenge “bewaking” erg toegenomen. Het ondernemingshoofd heeft dan ook beslist een deel van de verloning van de mensen te laten afhangen van de mate waarin ze aan hun vooraf afgesproken objectieven kunnen voldoen. Dit werkt bijzonder goed.

De invoering van het management informatie systeem bij de NV Ph. Houtman heeft intussen zijn geld al meer dan opgebracht. De investering in de bijkomende software die daarvoor nodig was, heeft zichzelf al vlug terugverdiend. De nieuwe richtlijnen betekenden voor sommigen een grote aanpassing, maar iedereen voelt er zich uiteindelijk beter bij, omdat de afspraken duidelijker zijn geworden, en omdat systematisch wordt nagegaan of afspraken worden nagekomen.

KORTOM

De nieuwe management stijl die in de vennootschap NV Ph. Houtman sedert enige tijd heerst, heeft zijn doel niet gemist. De algemene regel die het ondernemingshoofd hanteert, is gebaseerd op het duidelijk omschrijven van functies en taken. Hij wenst op een regelmatige wijze correct geïnformeerd te blijven over de dagelijkse gang van zaken. In dit kader probeert hij iedereen bij te brengen hoe belangrijk het is een onderscheid te maken tussen de hoofdzaken en de bijzaken. Daarom laat hij ook zijn management informatie systeem zo veel als mogelijk sturen vanuit de filosofie van het “management by exceptions”. Wie met andere woorden zeer veel aandacht besteedt aan de verwachting die hij als manager heeft, kan later op een veel meer gestructureerde wijze sturing geven aan de ontwikkelingen. Te weinig managers hebben dit algemeen principe al ten uitvoer gebracht.

7.17. Wat na de ontminning van de Bug (1)

Het is haast ondenkbaar dat de administratieve opvolging in een onderneming tegenwoordig niet gepaard zou gaan met behulp van de computer. En wie over een computer spreekt, bedoelt dan eigenlijk in één adem de apparatuur (de hardware), de systeemprogrammatuur (de besturings- en andere software) en desgevallend het computernetwerk. De voorbije maanden is er hard aan gewerkt om al die ingewikkelde toestanden klaar te maken voor het “Y2K”. Nu dat voor de meesten waarschijnlijk wel is gelukt, vragen sommigen zich al af of er nu niet genoeg tijd en geld in “het systeem” werd geïnvesteerd. Dit is een begrijpelijk standpunt. Maar spelen er niet nog andere overwegingen?

Het is niet de bedoeling om in deze bijdrage stil te staan bij de psychose die er heeft overheerst rond de voor computers uitzonderlijke jaarwisseling. Wel wil ze u erop wijzen dat u zich niet tevreden mag stellen met de vaststelling alleen dat de gevreesde “bug” aan u voorbij is gegaan. Wanneer men als ondernemer op beide oren wil slapen, moet de gemoedsrust immers tot op een ander niveau kunnen worden verzekerd. Men moet er als ondernemingshoofd immers zeker van kunnen zijn dat de interne controleprocessen – ook in een geautomatiseerde omgeving – zorgen voor de tijdigheid, juistheid, volledigheid en het geautoriseerd zijn van alle ingevoerde mutaties, de programmatuur, de bestanden, de verwerking en de uitvoer van de gegevens.

Dit betekent bijvoorbeeld dat wanneer een factuur wordt geboekt, deze niet in een reeds afgesloten periode terecht mag komen, dat ze in de bestanden moet worden opgenomen met de correcte gegevens, ze effectief niet mag worden vergeten bij de verwerking, en ze enkel maar door het systeem mag worden geaccepteerd wanneer aan alle voorwaarden is voldaan. Niet ieder eenvoudig boekhoudpakket voldoet aan

al deze eisen tegelijkertijd. En wanneer men aan geïntegreerde gegevensverwerking wil doen (waarbij verschillende ondernemingsprocessen – zowel operationele als financiële – met elkaar worden vergeleken), worden de mogelijkheden op fouten enkel talrijker, en moet men nog bewuster met het probleem omgaan

Het zal voor de meeste lezers geen verrassing zijn te lezen dat de “beveiliging” van toestellen, programma’s of gegevens in dit kader een sleutelrol speelt om onbevoegd gebruik – ja zelfs te goeder trouw – te vermijden. Specifieke maatregelen die zich kunnen opdringen zijn:

- Het kunnen blokkeren van een toetsenbord met een sleutel;
- De identificatieplicht van de gebruiker (die in de toekomst bijvoorbeeld via de opgang makende spraaktechnologie kan worden gerealiseerd);
- Het gebruik van zogenaamde competentietabellen of functiematrixen, waarbij men aan de verschillende gebruikers de toestemming verleent of het verbod oplegt bepaalde bewerkingen te verrichten, of ze de toegang tot bepaalde bestanden verleent of weigert, met daarbij bijvoorbeeld de mogelijkheid aanpassingen door te voeren of enkel maar te consulteren;
- Het systeem laten registreren wanneer en aan welke terminal (en onder welke identificatie) pogingen worden ondernomen om de regels van de hierboven beschreven competentietabel met voeten te treden.

Verder kan er ook niet voldoende aandacht worden besteed aan de controle op de juistheid van de ingevoerde mutaties, en de verbanden die er tussen de mutaties bestaan die diverse mensen binnen de organisatie invoeren. Met een voorbeeld wordt meteen duidelijk hoe ook in een computeromgeving “functiescheidingen” hun belang niet kwijtraken. Wanneer door de aankoopdienst (“beherende” of “beslissende” functie) een bestelling van een aantal eenheden van een bepaald artikel worden geplaatst, en de magazijnier (“bewarende” functie) een ontvangst registreert in het systeem die in aantallen afwijkt, zal de aankoopdienst bij de leverancier aankloppen om afspraken te maken over naleveringen, aangepaste facturatie, schadevergoeding, enzovoort; wanneer de inkomende factuur (“registrerende” functie) dan afwijkende hoeveelheden vertoont ten aanzien van de afspraken tussen aankoopdienst en magazijn, moeten alle drie de functies met elkaar in overleg treden om tot een oplossing te komen. Met andere woorden, de controles die “het systeem” zelf kan doen, moet men het laten doen; deze mogen niet manueel worden uitgeschakeld. In bepaalde omstandigheden kunnen ze worden “overruled”, maar enkel door iemand die daar (in het systeem – in de functiematrix) de autorisatie toe heeft gekregen.

Een interne organisatie die steunt op een geautomatiseerde informatieverwerking kan enkel goed functioneren wanneer aan de organisatie van die informatieverwerking zelf ook de nodige aandacht wordt besteed. Maar maatregelen van interne controle en beveiliging zijn mede afhankelijk van de omvang van de organisatie en de veelal daarmee samenhangende grootte en samenstelling van het computersysteem. In verband hiermee doen zich bij kleinere organisaties specifieke problemen

voor als gevolg van de vaak informele wijze van werken (de mensen kennen elkaar bijzonder goed), en de daardoor onvoldoende mogelijkheden om binnen het computergebeuren een adequate functiescheiding door te voeren. Veelal is éénzelfde persoon belast met:

- De feitelijke gegevensverwerking;
- Het bewaren van programma's en gegevens(verzamelingen);
- Het beoordelen van aan te schaffen (standaard)pakketten;
- Het uitbreiden en aanpassen van bestaande programma's.

En dan ontbreken er in een omgeving als deze vaak ook nog de nodige autorisatie procedures (toegangscontroles en controles van bevoegdheden om aanpassingen door te voeren of gegevens op te vragen). Ook automatische loggings (inventariseren) van gedane handelingen zijn in geen geval de algemene regel, zodat het spoor van de verrichtingen soms bijster is.

Het hoeft niet bijzonder veel uitleg om u te laten begrijpen dat in deze niet zo uitzonderlijke omstandigheid een aanzienlijk inherent risico schuilgaat. En dan hoeft men nog niet eens absoluut te denken aan opzettelijke fouten die zouden kunnen veroorzakt worden. De KMO is van deze ene persoon in vele gevallen ook bijzonder afhankelijk geworden – wat op zich ook een zeer ongezonde situatie is.

De te nemen maatregelen van interne controle en beveiliging (waarop in een volgende bijdrage met een voorbeeld wordt teruggekomen) zijn onder meer de volgende:

- Het opstellen van de apparatuur in een afzonderlijke ruimte;
- Het toewijzen van de “bewaarfunctie” van de programma's aan één iemand;
- Analyse van alle gebruik van het systeem tijdens pauzes of buiten de kantooruren;
- ...

Wanneer men bij het overpeinzen van deze elementen tot de vaststelling komt dat er zou moeten worden nagedacht over de aanschaf van een nieuw pakket, moet men dat met de nodige aandacht doen. In heel wat KMO's is het in de meeste gevallen voordeliger een standaardpakket te verwerven, en dat dan indien noodzakelijk “op maat” te laten afstellen (“parameteriseren”), in plaats van echt maatwerk te laten uitvoeren. Bij de beoordeling van standaardpakketten zal de energie moeten uitgaan naar:

- De kwaliteit van de leverancier: hierbij spelen de reputatie, de financiële positie, referenties bij andere klanten, de serviceverlening na plaatsing, opleidings- en trainingsfaciliteiten, en niet in het minst de compatibiliteit van de filosofie van die leverancier met de recente technologische ontwikkelingen (een leverancier die vandaag enkel nog DOS modules ontwikkelt, en de trein van de Windows ontwikkeling heeft gemist, is waarschijnlijk niet de beste keuze);

- Functionele aspecten van het pakket: welke functies die noodzakelijk zijn volgens de vooraf gedefinieerde behoeften, zijn standaard opgenomen, en welke kunnen desgevallend modulair (met deel pakketten) worden bijgekocht? Andere vragen zijn of de binnen de onderneming bestaande coderingen zonder meer kunnen worden overgenomen, of gemakkelijk nieuwe soorten overzichten kunnen worden gegenereerd wanneer daar behoefte toe ontstaat, en of voldoende automatische controles in het pakket werden ingebouwd (zie hoger);
- De gebruiksvriendelijkheid (bediening, handleiding, procedure bij correcties, ...);
- Technische aspecten (welke hardware, welk besturingssysteem, welke geheugen-capaciteit, welke programmatuurtaal, welke bestandsorganisatievorm, ...)

De beslissing om een modern geautomatiseerd informatiesysteem op het getouw te zetten, is in het huidige economisch bestel een absolute noodzaak. Men mag daarbij echter niet vergeten rekening te houden met het beroemde evenwicht tussen de kosten en de baten. De voorbeelden van KMO's die zeer veel geld investeren in nieuwe geïntegreerde systemen, die achteraf veel te zwaar blijken te zijn in verhouding tot de te bereiken doelstellingen, zijn legio. Vandaar dat men eerst goed moet nadenken over wat men van een dergelijk systeem verlangt, en pas dan op zoek moet gaan naar een "passende" oplossing. Maar dat de voordelen van een performant informatiesysteem er zijn, staat als een paal boven water.

KORTOM

Ondanks het feit dat de voorbije maanden hard aan computersystemen is gewerkt om ze de kaap van het jaar 2000 vlot te laten nemen, zijn niet alle problemen opgelost. Bezint u zich eens over volgende tien punten:

1. Doe aan permanente evaluatie van uw systeem, zowel ten aanzien van de interne behoeften als ten aanzien van de marktevolutie;
2. Vraag u voortdurend af of de informatie die uit uw systeem komt, adequaat is (zie de bijdrage over "managementinformatie");
3. Beoordeel ook op regelmatige basis de wijze waarop input gebeurt (en door wie);
4. Probeer u ervan te vergewissen dat uw systeem bijdraagt tot de tijdigheid, juistheid, volledigheid en het geautoriseerd zijn van alle ingevoerde mutaties, de programmatuur, de bestanden, de verwerking en de uitvoer van de gegevens;
5. Zorg ervoor dat de noodzakelijke functiescheidingen in uw onderneming door het systeem worden geaccentueerd en geëxploiteerd (gebruikt om mogelijke tegenstellingen bloot te leggen);
6. Breng de nodige (fysieke) beveiligingen worden aan – zelfs in een kleinere onderneming;
7. Wees streng voor mensen die basisafspraken met voeten treden (doorgeven van identificatiegegevens of passwords);
8. Zorg ervoor dat u niet afhankelijk bent van één "computerman" die u kwetsbaar maakt;

9. Stel u in dit kader regelmatig de vraag of een investering in een uitgebreider systeem lonend zou zijn;
10. Laat u hierbij leiden door het evenwicht tussen kosten en baten, en dat tussen inspanning en resultaat.

7.18. Wat na de ontminning van de Bug (2)

In de vorige bijdrage werd duidelijk gemaakt dat zelfs na de ontminning van de beruchte millenniumbom de aandacht voor het informatica gebeuren niet mag verzwakken. Permanente evaluatie van de systemen en de programmatuur blijven een absolute noodzaak. In deze bijdrage zullen enkele voorbeelden worden gegeven van wat er zoal fout kan gaan indien men in het administratieve proces, dat in de meeste gevallen via de computer wordt aangestuurd, niet voldoende voorzichtig is. Het is immers niet omdat de computer de hele zaak ondersteunt, dat er geen fouten meer kunnen worden gemaakt.

De beveiliging van de systemen zelf, de programma's en de gegevensbestanden staat in te weinig KMO's bovenaan op de prioriteitenlijst. Men denkt te vaak dat alles wat "automatisch" loopt, niet fout kan gaan. Sommigen hebben al een leerproces moeten doormaken, zoals de NV Compucrash .

Deze NV Compucrash is een KMO uit de Kempen. Het gaat er nu bijzonder goed. De bedrijfsleider komt uit de "tweede generatie", en heeft zijn stiel geleerd van zijn vader. Die was 50 jaar gelden met de zaak begonnen. Sedert enkele jaren heeft de zoon het roer overgenomen. Hij heeft zich in de loop der jaren bijgeschoold via avondonderwijs, en is er via een aantal moderne managementvaardigheden reeds in geslaagd zijn bedrijf sterk te laten groeien. Alleen het computergebeuren gaat volledig aan hem voorbij. Hij maakt er zich echter absoluut geen zorgen om, want de heer Bijts, informaticus van opleiding, heeft de hele zaak onder controle. Dat is ten minste wat hij altijd heeft beweerd, want het voorbije weekend heeft het systeem het volledig laten afweten. En zeggen dat het niets met de millenniumbom te maken had, want die werd perfect ontminnd – daarover bestond overigens vooraf volledige zekerheid. Meer dan twee dagen hebben externe specialisten moeten proberen de NV Compucrash weer op de sporen te krijgen, wat eergisteren dan eindelijk is gelukt. De gegevens die het systeem nu voor het laatste kwartaal 1999 produceert, zijn in zekere zin wel onbegrijpelijk: het ondernemingshoofd doet vreemde vaststellingen waarvoor hij niet onmiddellijk een uitleg kan verzinnen:

- Bij een systeem van prijsbepaling ten aanzien van de klanten, waarbij de aanlooprijzen steeds worden verhoogd met een bepaalde vaste factor, gaan toch de gerealiseerde verkoopmarges achteruit;

- De voorraadverschillen die werden vastgesteld per 31 december 1999 ten opzichte van de verwachten voorraadpositie zijn in verhouding tot anders immens groot.

Vanwege de vreemde houding van de heer Bijts over deze ontwikkelingen, die beweert dat deze aan de crash zouden hebben gelegen, worden de externe specialisten voor een tweede keer in huis gehaald om een doorgedreven systeemanalyse door te voeren. Hun belangrijkste bevindingen zijn de volgende:

- De basisprijzen in het systeem ter berekening van de verkoopprijzen aan de klanten, werden tussen het begin van de maand en het einde ervan gewijzigd;
- Kortingen aan klanten strookten soms absoluut niet met contractuele afspraken;
- Ondanks interne afspraken dit niet te doen, werden creditnota's aan bepaalde klanten in het recente verleden uitbetaald;
- Er werden in de loop van het vierde kwartaal in het systeem heel veel manuele aanpassingen aan de voorraad opgenomen. Deze zouden op zich niet zo zijn opgevallen, mocht een deel ervan niet verloren zijn gegaan vanwege de crash.

Verdergaande analyse heeft dan aangetoond dat de heer Bijts in het systeem ongeoorloofde aanpassingen had doorgevoerd: die basisprijzen en die kortingen veranderde hij ten gunste van klanten met wie hij een goede relatie scheen te hebben uit een vroeger leven. Aangezien het steeds om "automatische" afwijkingen ging ten aanzien van de norm, ging men er in de verschillende afdelingen van uit dat ze wel in orde zouden zijn. En bij het uitbetalen van de creditnota's was er helemaal niets opgevallen omdat de heer Bijts een nieuwe leverancier had gecreëerd in het systeem, en alle betalingen op de automatische lijst van "vervallen facturen" liet komen. De bedragen waren iedere keer op zich te onbelangrijk om veel vragen te laten oproepen, maar in totaliteit bleek het achteraf al vlug om verschillende honderdduizenden euro te gaan. En die stockverschillen, ten slotte, die waren ontstaan bij het ontvreemden van bepaalde artikelen in het weekend, wanneer de heer Bijts de verdere voorbereiding in het kader van het millennium voornam – waar men hem nog zo dankbaar voor was !

De te nemen maatregelen van interne controle en beveiliging die de externe specialisten voor de toekomst hebben aangeraden, zijn onder meer de volgende:

- Dagelijkse back-up procedure en afspraken met betrekking tot bewaring van programma's en bestanden, met ook een definitieve blokkering van bestanden uit voorbijgaande periodes;
- Er wordt een heuse "computerzaal" ingericht. De bijkomende investering die daar voor nodig is, is aanvaardbaar: het komt er in eerste instantie op aan een fysieke barrière in te bouwen. En hoewel in ieder geval de interne computerdeskundige de toegangscode tot deze zaal moet krijgen, kan men op heel makkelijke

wijze zien wanneer hij de zaal heeft betreden (dit wordt automatisch opgevolgd);

- Analyse van alle gebruik van het systeem tijdens pauzes of buiten de kantooruren (via de zogenaamde “loggings” of lijsten met details van wat er op welke ogenblikken allemaal is het systeem is gebeurd); niet enkel voor de computerdeskundige, doch voor iedereen is het in het kader van eerder beschreven functiescheiding van groot belang te weten welke bewerking men heeft proberen uit te voeren of heeft uitgevoerd;
- Iedereen wordt verplicht met geheime passwords te werken, en wie wordt betrappt het te hebben doorgegeven, krijgt een ernstige waarschuwing;
- De basisprijzen worden in het systeem vastgelegd en ter beschikking gesteld van iedereen die ze nodig heeft: ondernemingshoofd en verkoop;
- De verkoopleider krijgt in het systeem de mogelijkheid deze prijzen (na overleg met het ondernemingshoofd) aan te passen. Periodiek (wanneer het noodzakelijk is deze basisprijzen aan te passen) ondertekenen de verkoopleider en het ondernemingshoofd de nieuwe prijslijst. Het spreekt voor zich dat de creatie van een nieuw artikel niet steeds de goedkeuring van het ondernemingshoofd nodig heeft. De creatie van een nieuwe reeks (een nieuw gamma) daarentegen vormt een wezenlijke aanpassing die schriftelijk wordt vastgelegd;
- Halfjaarlijks wordt een logging van “aanpassingen aan het basisprijzenbestand” geprint en wordt door het ondernemingshoofd nagegaan of deze afspraken werden gevolgd (m.a.w. of hij alle wezenlijke aanpassingen heeft goedgekeurd);
- Bij diezelfde logging stelt hij vast of aan de kortingenbestanden andere aanpassingen zijn doorgevoerd dan enkel de toevoeging van artikelen;
- Ook krijgt enkel de verkoopleider de mogelijkheid om in het klantenbestand kortingspercentages in te vullen of aan te passen;
- Halfjaarlijks worden deze met het ondernemingshoofd besproken om na te gaan in welke mate de afspraken hieromtrent werden gevolgd. Zo zal bijvoorbeeld worden onderzocht of klant A met kortingspercentage 40% werkelijk een klant is waarvan kan worden uitgegaan dat hij de minimaal noodzakelijke omzet zal genereren om die korting te kunnen verwerven. Ook zal via de logging in het klantenbestand worden nagegaan of er zich in de loop van het jaar aanpassingen hebben voorgedaan. Dat in het begin en aan het einde van een periode voor een bepaalde klant 40% korting staat geregistreerd in het systeem, betekent immers niet dat er in de loop van die periode geen veranderingen werden doorgevoerd;
- Aangezien in de competentietabel van het systeem (waarin precies is opgenomen wie wat mag doen, en volgens welke modaliteiten) de aanpassing van de kortingen exclusief is voorbehouden aan de verkoopdirecteur, is het volledig zijn verantwoordelijkheid wanneer er hier iets fout loopt. Er wordt hem dan ook duidelijk gemaakt dat dit een taak is die hij nauwelijks kan delegeren;
- Alle afwijkingen ten opzichte van de algemene principes (die in bepaalde omstandigheden gerechtvaardigd kunnen zijn) worden door de verkoopleider en het ondernemingshoofd ondertekend, en dit na schriftelijke vastlegging. Deze beslissingen worden samen met de halfjaarlijkse controlestappen (zie hier-

boven), bewaard. Een goede interne controle op de juiste verkoopprijzen moet vergissingen en misbruik onmogelijk maken;

- Met betrekking tot de creditnota's worden de interne afspraken verstrengd: alle creditnota's worden door het ondernemingshoofd tegengetekend. Op de afdeling boekhouding mogen er geen meer worden geboekt als ze niet de noodzakelijke twee authentieke handtekeningen dragen. Automatische goedkeuringen, zoals door de heer Bijts uitgevonden, zijn niet meer mogelijk;
- En aanpassingen aan klanten- en leveranciersbestanden worden toevertrouwd aan de hoofdboekhouder, die alle aanpassingen (ook aan rekeningnummers van bestaande klanten en leveranciers) moet kunnen verantwoorden met stukken, wanneer in de beginfase halfjaarlijks aan hem zal worden gevraagd dit te doen;
- De lijsten met automatische betalingsvoorstellen worden twee maal per jaar (zonder dat dit wordt aangekondigd) gecontroleerd van A tot Z. Dit betekent dat de bron van iedere schuld wordt gecontroleerd (bijvoorbeeld een bestelling van een aankoop), evenals de bestemming van betalingen met hun rekeningnummer;
- Er wordt iedere maand een lijst getrokken met manuele boekingen in verband met voorraadbewegingen. Alle boekingen die niet met een aankoop- of een verkoopfactuur te maken hebben, of niet met een transfer van één magazijn naar een ander, vallen onder dit regime. Ze worden kritisch geanalyseerd;
- ...

De Commissaris van de vennootschap, die binnenkort wordt benoemd, zal worden gevraagd de opvolging van een aantal van deze richtlijnen mee te controleren.

KORTOM

Wie denkt dat in een geïnformatiseerde omgeving de kans op fouten verdwenen is, heeft geen gelijk. Om de kans op vergissingen of opzettelijke fouten ten gronde te minimaliseren, moet die geïnformatiseerde omgeving zo nauwgezet mogelijk worden beveiligd – fysiek en informaticatechnisch. Mensen die dagelijks met het systeem werken, kennen immers vlug alle mogelijkheden om afspraken te omzeilen. Probeer ervoor te zorgen dat dit niet meer gaat, en controleer op regelmatige tijdstippen of het toch gebeurt. Enkel in een gecontroleerde geïnformatiseerde omgeving kan men op “het systeem” vertrouwen.

7.19. Controle helpt besparen in het productieproces

Kunt u als bedrijfsleider in een middelgrote industriële onderneming iedere avond zeggen of er “op de vloer” goed werd gewerkt? Bent u aan het eind van een periode wel eens verbaasd wanneer blijkt dat de productiekosten hoger zijn

opgelopen dan verwacht? En laat u dan naarstig uitzoeken hoe dit komt? Het is daarbij een absolute noodzaak de verschillen te analyseren naar soort. Enkel op die manier kan in het productieproces op een efficiënte manier tijdig worden bijgestuurd. Alle soorten verschillen tonen op hun eigen manier aan op welk domein er eventueel kosten kunnen worden bespaard. Wanneer men als ondernemingshoofd aan het eind van een periode merkt dat bijvoorbeeld de personeelskosten hoger zijn dan gebudgetteerd, kan dit wijzen op een bezettingsprobleem op de vloer.

In een goed georganiseerde productie-onderneming berekent men vooraf hoeveel een bepaald order zal kosten om het te realiseren. In het andere geval kan men overigens geen ernstige offerte bij een (mogelijke) klant indienen. Wanneer de productie dan heeft plaatsgevonden, zal de administratie een nacalculatie verrichten en de verschillen vaststellen met de voorcalculatie. Vastgestelde verschillen tussen voor- en nacalculatie kunnen worden uitgesplitst naar efficiencyverschillen (hoeveelheidsverschil in verbruik), prijsverschillen (kostprijsverschil per eenheid), en bezettingsverschillen (indirect toewijsbare kosten die over meer of minder dan het vooropgestelde aantal productie-eenheden kunnen worden verdeeld). Ook calculatieverschillen (foute voorcalculatie) moeten worden afgezonderd ten behoeve van het leereffect. Om zeker te zijn van de betrouwbaarheid van de gegevens, zal zij tevens verschillende soorten informatie met elkaar confronteren. Het gaat om (ten eerste) de opgegeven verbruiken uit de productieverantwoording – het rapport van de afdeling productie zelf, (ten tweede) de “uitschrijvingen” van grondstoffen van het magazijn grondstoffen, en (ten derde) de productontvangstmeldingen vanuit het magazijn afgewerkte producten.

Voor massaproductie (vele dezelfde producten in grote reeksen) en stukproductie (kleine reeksen of zelfs unieke stukken) vergen de administratieve opvolging en het interne controlesysteem een licht andere aanpak. In wat volgt zal dit verder duidelijk worden gemaakt.

Voorbeeld 1: de NV Paasei

In de NV Paasei worden houten eieren gefabriceerd met verschillende soorten beschilderingen. Er wordt gewerkt in grote series, zodat de schildering van de onderlaag in grote reeksen kan gebeuren. De detailversiering op de eieren moet met de hand worden uitgevoerd. Het spreekt voor zich dat, als gevolg van de grote seizoensgebondenheid van de activiteit, er in deze periode van het jaar geen inefficiency kan worden gedoogd, en dat het volledige productieproces gesmeerd moet lopen. Vorig jaar heeft de vennootschap een groot verlies geleden, als gevolg van een slechte controle van het verbruik en de manuren. Dit jaar is er een betere opvolging, en heeft de Raad van Bestuur (naast de normale controle zoals die in een handelonderneming bestaat rond voorraadbewegingen) een extra cyclus van controle ingebouwd, die als volgt kan worden samengevat:

- Afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met de productieverantwoording (productie-overzichten per dag, per afdeling en per order);
- Afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met de magazijnbewegingen;
- Afstemming tussen productieverantwoording en magazijnontvangst gereed product;
- Aansluiting van de verantwoorde manuren (jobtime) met het aantal beschikbare, betaalde manuren (shoptime);
- Afstemming van de verantwoorde machine-uren met de beschikbare machine-uren;
- Afstemming van de werkelijke verbruiken (zie hierboven) met de uiteindelijk geadministreeerde verbruiken (in de boekhouding);
- Nacalculatie en verschillenanalyse;
- Vergelijking input – output: het verbruiken van X grondstoffen moet in wezen overeenkomen met het realiseren van Y afgewerkte producten. Zo weet men vooraf dat per kubieke meter hout (in orde van grootte) een bepaald aantal eieren kan worden geproduceerd – zo is er ook een relatief vast verband tussen het verbruik van de grondstof en het aantal geproduceerde eieren. Men kan ook bepalen hoeveel eieren manueel per uur gemiddeld kunnen worden beschilderd, zodat een link met de betaalde “directe schildersuren” ook makkelijk te leggen is.

Als conclusie hierbij weze gesteld dat afhankelijk van de aard van de activiteit de onderneming een aantal normen ter beschikking heeft voor een dergelijke controle. Enkele voorbeelden:

- de autofabrikant, die door het totaal aantal verbruikte banden te delen door vijf – inclusief het reservewiel – zou moeten komen tot het aantal geproduceerde auto's;
- de petroleumraffinaderij, die door de totale hoeveelheid verbruikte ruwe olie te vermenigvuldigen met bepaalde “vaste” percentages aardig in de buurt moet komen van het totaal van de verantwoorde eindproducten;
- de industriële bakkerij, die een “directe” link moet kunnen leggen tussen het verbruik van bloem en het aantal kilogram geproduceerd brood;
- het slachthuis, waar er een verband moet bestaan tussen de afgevoerde poten en de aangevoerde dieren, door het eerste aantal te delen door vier – hier hoeft men geen rekening te houden met een reservepoot;
- ...

Naast deze indirecte vergelijkingsmethode zou men er in wezen in moeten kunnen slagen een goederenbeweging samen te stellen van binnenkomende grond- en hulpstoffen naar afgewerkte eindproducten. De bepaling van de grond- en hulpstoffen die zich in de “goederen in bewerking” bevinden, speelt hierbij in sommige sectoren (zo bijvoorbeeld bij de hoger genoemde autofabrikant) een belangrijke rol.

Een voorbeeld van een goederenbeweging is de link tussen de aangevoerde kilogram slachtvee in een slachthuis (dat ondermeer wordt geregistreerd via de weegbrug), en de verkoop van vlees (in verschillende vormen en hoedanigheden), bloed, poten, huiden, en afval van de geslachte dieren (alle uitgedrukt in gewichten). Het spreekt voor zich dat daarbij rekening moet worden gehouden met een bepaald verlies in de “productie”, dat op zijn beurt kan worden afgezet tegen sectorgemiddelden en empirische vaststellingen uit het verleden. Het staat buiten kijf dat vergelijkbare analyses enkel mogelijk zijn mits er een degelijk uitgebouwd administratief systeem van opvolging aan ten grondslag ligt.

Voorbeeld 2: de NV Paashaas

De NV Paashaas is gespecialiseerd in de stukproductie van bijzondere Paashazen op bestelling. De klant bepaalt volledig de details aan de hazen, en de accessoires die ze moeten meekrijgen. De directeur productie heeft de Raad van Bestuur vorig jaar medegedeeld dat hij liever zou overschakelen naar massaproductie van enkele types, vanwege het grote verlies van vorig jaar. De Raad van Bestuur heeft geoordeeld dat zij de strategie niet zal wijzigen, en de niche moet blijven bespelen die zij drie jaar geleden heeft uitgekozen. In het buitenland is men immers nog steeds zeer enthousiast.

Wél heeft ze een programma uitgewerkt om de productie van dichtbij (van dag tot dag) op te volgen, om tijdig te kunnen bijsturen indien dat nodig zou blijken. Er werd daarom gekozen om de productie op orderniveau te controleren, omdat dit een heel goed beeld geeft van waar het eventueel precies is fout gelopen. Ziehier in dit kader bijkomende opdrachten voor de administratie:

- zorgen voor een perfecte overeenstemming tussen de orderadministratie en de algemene boekhouding door het controleren van de aansluiting tussen de totale aankopen grondstoffen en materialen met de opboeking van de orderadministratie;
- het aansluiten van de verantwoorde manuren en machine-uren met de betaalde manuren respectievelijk met de beschikbare machine-uren, alsmede met de opboeking in de orderadministratie;
- het maken van een heldere analyse van verschillen tussen voor- en nacalculatie op orderniveau;
- het regelmatig communiceren van de resultaten van deze analyses aan de afdelingen productievoorbereiding (voorcalculatie), productie-uitvoering (ondervraging over afwijkingen ten aanzien van verwachtingen) en ondernemingshoofd (coördinatie).

KORTOM

- In een productie-onderneming is het heel erg belangrijk om vooraf de kosten van de productie te becijferen, en deze achteraf te confronteren met de werkelijk gemaakte kosten ;
- De administratieve opvolging van het productieproces brengt een noodzakelijke inspanning (lees “kost”) met zich, die zichzelf echter vele malen kan terugverdienen;
- Een onmisbare voorwaarde hiervoor is dat men vooraf precies vastlegt welke informatie men moet en wil verzamelen om achteraf de noodzakelijke analyses te kunnen uitvoeren;
- De door de administratie te verrichten controles spelen een zeer belangrijke rol in het interne opvolgingsproces;
- Zo moet zij op zoek gaan naar oorzaken van verschillen tussen voor- en nacalculaties, om op die manier het toekomstige productieproces verder te optimaliseren. De verschillen kunnen worden opgedeeld in efficiency, bezettings-, prijs- (en uiteraard ook) calculatieverschillen. Op hun eigen manier tonen ze alle aan op welk domein er eventueel besparingen kunnen worden gerealiseerd;
- De analyse van de diverse soorten goederenbewegingen en verbandscontroles geeft daarbij zekerheid over de betrouwbaarheid van de gegevens die worden geanalyseerd.

7.20. Dienstverlener: bent u zeker van uw omzet?

(1)

Stelt u zich als verantwoordelijke van een dienstverlenende onderneming wel eens de vraag of uw omzet volledig is? Met andere woorden: wat doet u om ervoor te zorgen dat alle prestaties van uw bedrijf aan uw klanten worden gefactureerd? Vaak staat men bij dit probleem te weinig stil, en laat men opportuniteiten liggen. In deze en volgende bijdrage zal aan de hand van concrete voorbeelden worden duidelijk gemaakt hoe men die zekerheid van volledige opbrengsten kan vergroten. Deze week komen een restaurant en een wasserij aan de beurt; volgende week zullen een hotel en een schoonmaakbedrijf worden behandeld. Aan deze voorbeelden kunnen verschillende soorten dienstverleners worden gespiegeld.

In eerdere analyses werd geargumenteerde dat de basis van de interne controle in een onderneming zit in de mogelijkheid om een link te kunnen leggen tussen de beginvoorraad en de aankopen enerzijds, en de eindvoorraad en de verkopen anderzijds. Door het feit dat een echte “goederenbeweging” in dienstverlenende bedrijven soms moeilijker is, lijkt het alsof het fundament onder de administratieve organisatie is uitgehaald. Dit hoeft echter zo niet te zijn. Als men rekening houdt met de wijze

waarop de activiteiten in zo een onderneming zijn georganiseerd, kan men directe verbanden vastleggen tussen de opbrengsten en de kosten. Het gaat daarbij meestal om “beschikbare ruimte of plaats” en “aantal bestede uren”. Hierop wordt later teruggekomen. De voorbeelden van deze week laten nog een goederenbeweging toe.

Het spreekt voor zich dat de begroting (of het budget) een zeer belangrijke rol speelt, ook achteraf in de beoordeling van de werkelijke cijfergegevens. Het budget behoort een inzicht te geven in de onderscheiden categorieën van activiteiten alsmede in het niveau van deze activiteiten (volumes), in de toelaatbare kosten en ook de relatie tussen kosten en opbrengsten. De kostenbegroting is verder van belang voor tarief- of prijsbepaling.

NV Biefstukfriet

De NV Biefstukfriet bestaat sedert drie jaar. De Kok is tevens uitbater van het restaurant. Sedert de oprichting van zijn zaak heeft hij nog geen winst gemaakt. Hij begrijpt dit niet, want hij heeft het gevoel dat hij meer mensen over de vloer krijgt dan de concurrentie in de omgeving. Hij krijgt van één van zijn vaste klanten – een financieel adviseur met wie hij het probleem aankaart – het voorstel de interne organisatie te verbeteren, want door in het restaurant rond te kijken, waren hem al een aantal dingen opgevallen. Zijn actieplan:

- De primaire vastlegging, de bestelling van de klant, wordt door de ober genoteerd. Als vaste regel dient te worden vastgelegd dat de bestelling niet aan de keuken mag worden doorgegeven voordat het bedrag van de bestelling op de kassa is geregistreerd;
- Om dit te waarborgen behoort de keuken instructie te hebben geen maaltijden gereed te maken en af te geven anders dan op een door het kasregister gemaakte bon;
- Verder zal de vrouw van de kok – die nu in het restaurant de “honneurs” waarneemt – oogtoezicht houden op de bediening alsook op het opvolgen van genoemde instructie;
- Voor de bereiding van maaltijden beschikt de keuken over een eigen ‘werk’-voorraad, die naar behoefte kan worden aangevuld uit het magazijn;
- De verantwoording van de keuken geschiedt op dagrapporten waarop de ontvangen bestellingen naar soort maaltijd zijn opgenomen. Door het aantal maaltijden per soort te vermenigvuldigen met de vastgestelde prijs en deze bedragen te totaliseren wordt de opbrengst van alle verstrekte maaltijden verkregen. Dit totaalbedrag moet sluiten met hetgeen het kasregister als totaal aangeglagen heeft geregistreerd;
- Door de administratie worden uit de aantallen verstrekte maaltijden per soort (volgens het dagrapport) met behulp van de recepturen de theoretische verbruiken berekend;

- Dit wordt geconfronteerd met de werkelijke verbruiken, die worden bepaald op basis van de leveringen aan de keuken (aankopen) en de voorraadadministratie magazijn en keuken; deze wordt op regelmatige basis fysisch gecontroleerd.

Sedert de invoering van deze regels zijn de opbrengsten van de vennootschap behoorlijk toegenomen, zonder dat er meer mensen op bezoek kwamen of de prijzen werden opgetrokken. Door de controle van de financiële verantwoording van de obers (kasregister) en van de verantwoording van de keuken (en de aansluiting tussen beide), worden de bestellingen nu beter verwerkt, en gaat er niemand buiten zonder volledige betaling van wat hij heeft genoten. Ook de vergelijking tussen de gebudgetteerde en de werkelijke kosten en opbrengsten (en de verhoudingen tussen beide) zijn zeer leerzaam.

De NV Witterdanwit

Ook de NV Witterdanwit heeft problemen gekend. Niemand kon bijvoorbeeld nog met zekerheid vaststellen of de aanrekening aan de klanten volledig gebeurde, sedert de activiteit een grote groei kende de laatste twee jaar. De beperkte manuele opvolging van vroeger was niet meer mogelijk, en er werd hulp ingeroepen bij de adviseur van de NV Biefstukfriet. Na een grondige analyse kwam die met de volgende maatregelen:

- De klant geeft de te reinigen goederen af aan de chauffeur van de wasserij in een waszak met een ingevuld, grotendeels voorbedrukt, wasbriefje;
- Er wordt in de wasserij een aparte ontvangstafdeling in het leven geroepen, waar de chauffeurs de opgehaalde waszakken afleveren;
- Voor zover de te reinigen goederen nog geen klantnummer hebben, wordt dit door de ontvangstafdeling aangebracht, en wordt dit nummer vermeld op het wasbriefje;
- Omdat het veelal onmogelijk is de te wassen goederen te controleren met de overeenstemmende specificatie (wasbriefje), wordt de was gewogen; op het wasbriefje worden de aantallen getotaliseerd en het gewicht vermeld. Zowel aantallen als gewichten worden in een ontvangstregister vastgelegd;
- De te reinigen goederen worden overgedragen aan de wasserijchef, die tekent voor de ontvangst (aantal kilogrammen);
- De wasbriefjes worden afgegeven aan de afdeling Administratie, waar aan de hand van tarieflijsten de verschuldigde bedragen worden berekend;
- De verschuldigde bedragen worden vermeld op de wasbriefjes en overgenomen op de routelijsten van de chauffeurs die belast zijn met de inning van deze bedragen. De routelijsten vervullen dan de functie van incassoborderel;
- De totalen van de op de wasbriefjes berekende bedragen worden gespecificeerd naar tarief en opgenomen in een verkoopboek (aantal kilogrammen met opbrengst, aantal stuks met opbrengst, aantal speciale bewerkingen met opbrengst, totaal opbrengst);

- De totale opbrengst volgens het verkoopboek moet sluiten met de telling van de te incasseren bedragen volgens de routelijsten. Het bijhouden van het verkoopboek en het aanvullen van de routelijsten met incasso's zijn gescheiden taken (functiescheiding) en is een toepassing van het langs gescheiden wegen verwerken van eenzelfde gegeven;
- De wasserijchef maakt dagelijks productierapporten op waarop hij onder meer vastlegt: aantal ontvangen kilogrammen, aantallen ladingen voor de wasmachines, begin- en eindstand van de tellers op de wasmachines, bezetting wasmachines, verbruik wasmiddelen, behaalde rendementen, aan de afdeling Expeditie (tegen kwijting) afgegeven kilogrammen;
- De afdeling Expeditie zal de ontvangen, gereinigde goederen naar klantnummer sorteren en met het bijbehorende wasbriefje in waszakken doen. Deze procedure is vergelijkbaar met het systeem van picklijsten in het magazijn;
- De chauffeurs tekenen voor de ontvangst op de routelijst (tevens borderel), terwijl een kopie-routelijst is bestemd voor de kassier in verband met de afrekening door de chauffeurs.

De oplossingen die hierboven werden verstrekt, kunnen (mits de nodige aanpassingen) ook worden toegepast op andere dienstverleners. De voorbeelden van vandaag lijken nog hard op productie-ondernemingen. In een restaurant kan men eigenlijk nog spreken van een eigen goederenbeweging. In een wasserij st(r)omen goederen van anderen door de organisatie. In de voorbeelden van volgende week zal nog minder sprake zijn van een echte goederenbeweging. Er wordt dan gesproken over een hotel en een schoonmaakbedrijf.

KORTOM

Op basis van de voorbeelden die hierboven werden uitgewerkt, is meteen duidelijk dat voor dienstverlenende ondernemingen een aantal regels absoluut moeten worden gerespecteerd. Deze zullen ook van toepassing zijn in de voorbeelden die volgende week aan de orde zullen zijn. Het gaat dan meer in het bijzonder over het volgende:

- De “primaire vastlegging” (d.i. de onmiddellijke en ondubbelzinnige vastlegging van de opdracht) is van immens groot belang en verdient bijgevolg bijzonder veel aandacht (juistheid en volledigheid van deze vastleggingen): in het restaurant is de vastlegging van bestelling van de restaurantganger, en in het wasbedrijf de registratie van de was op het wasbonnetje een onmisbaar aanknopingspunt om de volledigheid van de opbrengsten te kunnen waarborgen;
- Bij het opvolgen van de goede gang van zaken moet men ervoor zorgen dat dezelfde basisgegevens langs gescheiden wegen worden verwerkt om vervolgens te kunnen vaststellen of dezelfde uitkomst kan worden verkregen: bij de vergelijking tussen het verbruik van grondstoffen ten aanzien van de door de kok gerapporteerde maaltijden zouden er geen verschillen mogen zijn – ook niet

ten opzichte van de verkochte maaltijden. En in het wasbedrijf moeten binnenkomende kilogrammen, gewassen kilogrammen en betaalde kilogrammen ook aan elkaar gelijk zijn;

- Indien men er niet naar streeft om dit soort vergelijkende oefeningen te maken, verliest men al vlug de pedalen, en blijft zekerheid omtrent een volledige omzet uit.

7.21. Dienstverlener: bent u zeker van uw omzet? (2)

Vorige week werd aangetoond dat ook dienstverleners nood hebben aan een goede interne organisatie om de volledigheid van hun omzet te verzekeren. Voorbeelden van ondernemingen met een stukje goederenbeweging maakten dit duidelijk. Deze week komen voorbeelden aan bod waarbij de zo belangrijke controle van die goederenstroom niet mogelijk is. Naast de “primaire vastlegging” van de “bestellingen” zal in dit soort ondernemingen de confrontatie van informatie uit verschillende bronnen nog belangrijker zijn. Ook dit keer kunnen de opgenomen voorbeelden op soorten dienstverleners worden toegepast.

Het creëren van tegengestelde belangen op basis van functiescheidingen en toegewezen verantwoordelijkheden is in een dienstverlenende onderneming van zeer groot belang. Dit is immers de manier bij uitstek om te zorgen voor een correcte registratie van wat er gebeurt. En het is precies die registratie die ervoor moet zorgen dat alle transacties uiteindelijk in de boekhouding terechtkomen. In beide onderstaande voorbeelden zal uit de doeken worden gedaan hoe men dit voor de omzet van enerzijds een hotel en anderzijds een schoonmaakbedrijf kan doen. Deze voorbeelden kunnen ook worden toegepast op respectievelijk bijvoorbeeld ziekenhuizen en rustoorden enerzijds, en kantoren van financiële dienstverleners anderzijds.

NV Wakker

De NV Wakker baat aan de Belgische kust (onder meer) een hotel uit sedert enkele maanden. Het hotel was vroeger eigendom van een andere groep – maar die kende de wereld van de hotels niet zo goed, en verdiende er niet veel aan. De NV Wakker heeft onmiddellijk bij de overname een aantal veranderingen doorgevoerd, want de Afgevaardigd Bestuurder had de indruk dat de interne organisatie te wensen overliet:

- Er wordt een hotelmanager in dienst genomen die voor een goede uitvoering van de operationele en financiële afspraken moet zorgen;

- Er worden geen reducties gegeven in geval van speciale arrangementen en voor groepen gasten zonder dat de hotelmanager daarvoor heeft getekend;
- Het grote belang van een goede primaire vastlegging leidt tot een aparte afdeling Receptie. De receptie is onder meer belast met de registratie van de aankomst en het vertrek van gasten. Deze registratie vindt chronologisch plaats in een elektronisch gastenboek, terwijl de toegewezen kamer met verblijfsduur wordt aangetekend op het bezettingsoverzicht. Daarnaast wordt door de computer een signaal over de nieuwe gasten verspreid ter informatie van onder meer de afdeling gastenadministratie, de linnenkamer, het restaurant, en de keuken.
- Op de gastenadministratie wordt direct een rekening aangemaakt met naam en adres van de gast, zijn kamernummer, datum van aankomst en vertrek. De door een gast gemaakte kosten worden dagelijks op de betreffende rekening bijgeboekt aan de hand van nota's of bonnen van het restaurant, de bar, de wasserij, de telefooncentrale. Het dagelijks bijwerken van de rekening is een noodzaak omdat een gast bij zijn vertrek direct moet kunnen afrekenen. Uit controletechnisch oogpunt is dagverwerking aan te bevelen omdat eventuele fouten gemakkelijk zijn te localiseren.
- De volledigheid van de boekingen op de rekeningen worden vastgesteld met behulp van de volgende verbandscontroles:
 - Kamerhuur: het aantal bezette kamers per prijsklasse vermenigvuldigd met het desbetreffende tarief. Het aantal bezette kamers per prijsklasse wordt opgegeven door de receptie aan de hand van het bezettingsoverzicht ;
 - Restaurant en bar: totaal verstrekt aan gasten volgens het kasregister in het restaurant en in de bar;
 - Wasserij: totaal kosten volgens opgave van de wasserij;
 - Telefoonkosten: totaal bedrag volgens opgave telefooncentrale (gesprekcentrallers).
- Verder moet voor het aantal bezette kamers (bedden) een verband worden gelegd met de desbetreffende opgave van de linnenkamer;
- Daarnaast blijft het nodig dat door een onafhankelijke functionaris op onregelmatige tijdstippen de leegstaande kamers worden geïnventariseerd en getoetst aan het bezettingsoverzicht op de receptie;
- Ten aanzien van het contant betalen van de rekening bij vertrek gelden de maatregelen van de kasorganisatie, rekening houdend met de nodige functiescheidingen. Dat de kassiersfunctie niet mag worden vervuld door de receptionist of iemand van de gastenadministratie zal geen nadere toelichting behoeven. Indien met een kaart wordt betaald, kunnen de formaliteiten normaal gezien wel door iemand van de receptie gebeuren;
- Controle op de volledigheid van betaalde afrekeningen vindt plaats op de afdeling Administratie aan de hand van de afrekeningen die door het systeem worden voorbereid.

NV Dweil

In een schoonmaakbedrijf wordt men geconfronteerd met twee soorten opdrachten: recurrente (abonnements-)opdrachten enerzijds, en bijzondere (eenmalige) opdrachten anderzijds. Dit is overigens net zo in bijvoorbeeld een kantoor van bedrijfsrevisoren of accountants.

Om een efficiënte inzet van de beschikbare uren te helpen verzekeren, zijn zeker volgende interne afspraken noodzakelijk:

- Er moet een uitgebouwde planning van en een controle op de uit te voeren werkzaamheden geschieden;
- Bij het aanvaarden van opdrachten wordt duidelijk gesteld welke de tarieven zijn per soort werk, en wordt onderzocht welke de beschikbare “man”-uren zijn; uit een dagelijks bij te houden bezettingsoverzicht dient de vrije capaciteit te blijken (beschikbaar aantal uren en het reeds geplande aantal in de lopende opdrachten);
- Per opdracht wordt voorzien in een overzicht met (1) de voorcalculatie, (2) alle gemaakte kosten, en (3) de gefactureerde bedragen. Op die manier kan inzicht worden verworven in de stand van zaken van de verschillende projecten, en aan het eind in hun rendabiliteit;
- Er wordt gewerkt met wekelijkse urenverantwoordingsstaten. Op deze staten zijn per werknemer vermeld het aantal gewerkte uren per project en per soort werk. Op de afdeling Administratie worden de uren met behulp van de computer verwerkt per werknemer en per project;
- Het totaal aantal uren dat op werknemersniveau is geregistreerd moet sluiten met het totaal aantal uren dat op de projecten is bijgeboekt. Op de verantwoordingsstaten is tevens het aantal uren vermeld dat een bepaald materieel is gebruikt. Ook deze uren worden op projecten geboekt. Zowel de manuren als de materieeluren worden vermenigvuldigd met de vastgelegde tarieven ter berekening van de loon- en materieelkosten op de diverse projecten;
- Aan de hand van de projectoverzichten wordt gefactureerd;
- Aan de hand van de projectoverzichten worden verschillen tussen voor- en nacalculatie bepaald en met behulp van de projectverantwoordelijke geanalyseerd;
- Om na te gaan hoe een project vlot, moet het theoretisch percentage bepaald worden dat aangeeft in welke mate een project afgewerkt zou moeten zijn (werkelijke uren/voorgecalculeerde uren x 100). De werkelijke stand van het werk dient de verantwoordelijke te beoordelen. Bijsturingen zijn dan desgevallend aan de orde;
- Van de schoonmaakmiddelen wordt een permanente inventaris aangehouden. Toetsing van het werkelijke verbruik gebeurt door inventarisatie; de kosten van de verbruikte schoonmaakmiddelen worden afgezet tegen de doorberekende kosten die op de verschillende projectoverzichten staan geboekt.

Een goede opvolging van het “schrijfgedrag” van de werknemers is van uiterst groot belang. Men moet er immers zeker van kunnen zijn dat de projectresultaten zoals ze door het systeem worden bepaald, betrouwbaar zijn. De bewaking van de niet productieve uren naar oorsprong en naar inhoud is eveneens een zeer leerzame oefening: waarom zijn bepaalde mensen gedurende een tijd niet productief geweest, en wat hebben ze dan wel gedaan? Het antwoord op dit soort vragen leert de ondernemer hoe hij in de toekomst nog efficiënter met zijn mensen kan omgaan.

KORTOM

Naast de tips van vorige week – die neerkwamen op “veel aandacht voor de primaire vastlegging” en “controle van informatie bekomen bij onafhankelijke bronnen” – moet deze week het volgende worden onthouden:

- Er dient heel erg gesteund te worden op functiescheidingen;
- Relaties tussen bepaalde elementen van de activiteiten worden gecontroleerd aan de hand van verbandscontroles (bv. verantwoorde gereden kilometers bij een taxibedrijf t.o.v. het brandstofverbruik);
- De onbenutte capaciteit moet worden bewaakt (ruimten, uren); zo kan de volledigheid van de opbrengst worden gecontroleerd via de opbrengst uit volledige bezetting, minus de gedeelde opbrengst uit de onbezette capaciteit;
- De juistheid van deze laatste moet regelmatig worden gecontroleerd aan de hand van steekproeven, en wel door een onafhankelijk “opzichter”;
- Niet productieve uren verdienen de nodige kritische aandacht: regelmatige analyse moet een positieve bijdrage leveren in het kader van de planning in de toekomst;
- Als gevolg van het grote belang van een goede planning, zal er iemand zijn die alleen voor deze fase afzonderlijk verantwoordelijk is.

7.22. Interimpersoneel: ga er aandachtig mee om

Interimkrachten spelen dezer dagen in vele ondernemingen een sleutelrol. Ze worden vaak ingehuurd om groei te helpen bewerkstelligen. Soms wordt daarbij vergeten dat ze niet echt goedkoop zijn. Wanneer men ze misschien niet nodig heeft, kosten ze met andere woorden zeker te veel. Het is daarom bijzonder belangrijk een systeem van opvolging uit te bouwen waarbij heel duidelijk wordt aangegeven welke de behoefte precies is. Daarnaast moet permanent worden gecontroleerd in welke mate de facturatie van de interimbureaus overeenstemt met de geleverde prestatie.

Interimkantoren, net als andere dienstverleners, spelen in op de behoefte die er bij andere bedrijven is om een welbepaald (tijdelijk) probleem te helpen oplossen. Zij

gaan daarbij uit – en vanuit hun standpunt is dit heel gerechtvaardigd – van een zo goed mogelijke dienstverlening tegen een zo interessant mogelijk tarief. Wanneer men weet dat de opbrengst voor het interimkantoor meestal via een factor wordt berekend ten aanzien van de bruto verloning van de tewerkgestelde, wordt meteen duidelijk dat er zich op dit vlak een belangentegenstelling kan voordoen. Vooral op een ogenblik dat er krapte heerst op de arbeidsmarkt, zou de neiging kunnen ontstaan om de werkgevers mensen aan te bieden die qua salaris of loon niet helemaal passen in de vooropgestelde schaal. Bovendien is het interimkantoor niet in staat te beoordelen of u werkelijk iemand nodig heeft of niet. U wordt in dit soort omstandigheden met andere woorden verplicht zelf voor een goede opvolging te zorgen.

NV Plooi bank

Dit is ook maar eens gebleken in de NV Plooi bank, een onderneming waar staal wordt verwerkt tot metalen rekken. Als gevolg van de betrekkelijk grote afhankelijkheid van enerzijds de aanvoerprijzen (staal kan van de ene periode tot de andere behoorlijk van prijs verschillen) en anderzijds de investeringsprogramma's van de klanten, is het vooraf heel moeilijk vast te stellen welk het productieniveau zal zijn voor de komende tijd.

De grote seizoensafhankelijkheid wordt opgevangen aan de hand van interimkrachten. Een substantieel deel van de personeelskosten gaat naar deze post uit. Sedert de groei die de onderneming de laatste jaren heeft gekend, is men verplicht geweest de kosten die aan de interimkrachten verbonden zijn, sterk in de hand te houden. Men was namelijk aanvankelijk tot de volgende vaststellingen gekomen:

- Als gevolg van de groei kende plotseling iedereen de behoefte een deel van zijn/haar meerwerk “uit te besteden” aan een ondersteunende functie. Er was met andere woorden geen afspraak over wie op welk ogenblik mocht beslissen of een interimkracht echt noodzakelijk was;
- Dit had tot gevolg dat verschillende diensthoofden regelmatig contact hadden met diverse interimkantoren, en uit noodzaak “de eerste de beste” kracht in dienst lieten komen. Wanneer er dan later een factuur binnenkwam, stond de organisatie voor een voldongen feit, aangezien men de prestaties op een objectieve wijze niet meer kon betwisten;
- Zoals de procedure van het interimkantoor het vereiste, tekende de “besteller” van de “interimmer” vlijtig iedere week een staatje af met “40 uur gepresteerd”. De man of vrouw in kwestie zal er dan inderdaad waarschijnlijk wel een hele week zijn geweest;
- Op het vlak van tarieven was er helemaal geen gezonde situatie, aangezien men met de meeste bureaus enkel de afspraak had dat er zou gewerkt worden met “marktconforme” tarieven.

De personeelsverantwoordelijke, samen met de aankoopverantwoordelijke, werkten daarom een nieuw schema uit om het hele proces te optimaliseren. Het kwam op het volgende neer, en het werkt tot op vandaag nog steeds op deze wijze:

- De beslissing om een interimkracht te engageren, is er één die past in de sfeer van de “aankopen”. Bijgevolg loopt ze via de normale weg die bestellingen in de organisatie moeten afleggen;
- In de eerste plaats wordt dan ook de behoefte onderbouwd; in gezamenlijk overleg tussen de diverse afdelingshoofden (die één maal per week een uur tot twee uur vergaderen om de “violen te stemmen”) wordt ondermeer de behoefte aan interimkrachten vastgelegd;
- Die behoefte wordt door het hoofd van de afdeling (productie, administratie en financiën, magazijn, ...) – en door niemand anders – formeel vastgelegd in een bestellingsaanvraag;
- Op basis van deze bestellingsaanvraag, waarop precies is aangegeven welk soort diploma er is vereist, welke ervaring noodzakelijk is, welke persoonlijkheidskenmerken aangewezen zijn ..., zal de aankoopverantwoordelijke bij de interimkantoren een zo geschikt mogelijk kandidaat selecteren alvorens hem/haar naar de aanvrager door te sturen ter beoordeling;
- Om de selectie te maken zal bij diverse kantoren (of bij een geprivilegieerde partner) worden geïnformeerd, en zal een maximum bruto salaris worden opgegeven, dat in overeenstemming is met vergelijkbare functies binnen de eigen onderneming;
- Pas indien de aanvrager definitief een beslissing heeft genomen (in het geval er bijvoorbeeld meerdere kandidaten zouden zijn), wordt een definitieve bestelbon opgemaakt door de aankoper, die als basis moet dienen voor de tarieven die later bij de facturatie moeten worden afgestemd;
- Verlengingen van weekcontracten gebeuren via de goedkeuring van het comité dat de oorspronkelijke bestellingsaanvraag lanceerde. Heel belangrijk is het daarbij te weten dat de ene afdeling niet mee hoeft te beslissen over behoeften die er in een andere bestaan (want dan hebben termen als “zelfstandigheid” en “verantwoordelijkheid” geen inhoud meer). Wel is het goed te overleggen of bepaalde behoeften in de ene afdeling niet tijdelijk kunnen worden voldaan door een beroep te doen op mensen binnen de onderneming, die het even minder druk hebben: dit is een kwestie van communicatie;
- Wanneer een interimkracht dan functioneert, verdient die zeker evenveel, en zelfs nog meer opvolgingsaandacht dan iemand die in dienst is. De motivatie van een tijdelijke is niet per definitie even groot als die van een vaste kracht;
- Er moet dagelijks een controle zijn over de aanwezige interim arbeiders en bedienden via een soort parallel personeelsregister, dat de basis vormt voor de controle over de “niet bestelde interimmensen”; indien immers een interim kracht niet formeel wordt opgezegd, gaat het interimbureau er te goeder trouw van uit dat een verlenging naar de volgende periode een feit is;
- Het strekt tot aanbeveling de urenregistratie voor de eigen werknemers ook te laten toepassen door tijdelijken. Zo moeten arbeiders precies in het systeem (of

op papier) aangeven waarmee ze gedurende hun dagtaak bezig zijn geweest. De gedistilleerde informatie wordt vergeleken met die over de “vaste” collega’s. Specifieke problemen komen op deze wijze vlugger aan de oppervlakte;

- Op die manier kan er bovendien een objectieve confrontatie plaatsvinden tussen de geformuleerde behoefte (“er zal werk zijn voor een bijkomende kracht”) en de productie en/of productiviteit van de afdelingen zoals die “na de feiten” blijkt. Indien bijkomende personeelsleden achteraf niet nodig bleken, en verantwoordelijken daarover verantwoording dienen af te leggen, zullen zij in de toekomst twee keer nadenken eer zij er nog vragen;
- Op basis van de urenregistratie en de controle die daarop plaatsvindt, kan de uren-staat worden opgemaakt die voor het interimkantoor de basis vormt voor de facturatie. Een structurele controle tussen intern geregistreerde uren en gefactureerde uren zal plaatsvinden op de afdeling “administratie”;
- Genoemde urenregistratie is overigens ook noodzakelijk in het kader van de bepaling van de toewijsbare en niet toewijsbare kosten (ten behoeve van de voorraad-waardering en de prijszetting);
- Op het ogenblik dat de factuur van de leverancier binnenkomt, moet worden nagegaan of de respectieve “interimair” de prestaties heeft uitgevoerd die worden aangerekend (zie wat in het systeem is geregistreerd enerzijds en de prestatiebon voor het interimbureau anderzijds). Ook moet er worden nagegaan of de vermelde uren intern werden goedgekeurd door iemand die daartoe de bevoegdheid heeft (iemand met beslissingsmacht, doch die kan oordelen over het werk);
- In de afdeling “administratie” moet worden nagegaan in welke mate de toegepaste tarieven afgesproken zijn. Men moet daartoe aan de interimkantoren het verbod opleggen met iemand anders te communiceren dan met diegene die deze tarieven mag mededelen, en ook verantwoordelijk is voor de communicatie met het interimkantoor (net zoals ten aanzien van een sociaal secretariaat voor de mensen die in dienst zijn); genoemde tarieven zijn – zoals hoger beschreven – terug te vinden op de schriftelijke bestelbon die bij iedere opdracht wordt gemaakt;
- Tot slot, wanneer alle vorige voorwaarden zijn voldaan, kan de aankoopfactuur worden goedgekeurd, en het normale traject van betaling na goedkeuring volgen. Indien er een probleem is, moet het via de uitgewerkte procedure steeds mogelijk zijn het duidelijk te onderbouwen.

KORTOM

- Bepaal vooraf uw behoefte aan extern in te huren personeel. Vraag in dit proces steeds de mening van de directe betrokkenen: zo worden zij steeds met hun eigen standpunten geconfronteerd, en moeten er zich over kunnen verantwoorden;
- Het is niet omdat ook interim personeel moeilijk te vinden is, dat de aandacht voor de administratieve controle over hun doen en laten minder intens zou

moeten zijn; het zou overigens psychologisch en tactisch bijzonder verkeerd zijn voor tijdelijken een ander soort regels toe te passen dan voor eigen mensen;

- Wie communicatiestoornissen met het interimkantoor kent, is daar zelf de oorzaak van: het interimkantoor denkt in haar handelingen aan uw behoeften te voldoen. Schep duidelijkheid en maak klare afspraken;
- Wie een uitgebalanceerd controlesysteem uitdoktert, zal minder frequent voor verrassingen komen te staan: er zal geen overmatig interimpersoneel aanwezig zijn, er zullen geen uren worden aangerekend die niet of niet conform afspraak werden gepresteerd, en de tarieven die worden gefactureerd, corresponderen met wat is afgesproken. Wat wil een mens nog meer?

7.23. De voorraad als centrum van de organisatie

Iedere ondernemer die met voorraad werkt, zit regelmatig met een dilemma. Ofwel houdt hij zijn voorraad op een laag niveau, zodat hij er niet te veel in hoeft te investeren, maar dan bestaat de kans dat hij aan flexibiliteit inboet: de klant zal wat langer moeten wachten op zijn goederen. Ofwel zorgt hij ervoor dat alle klanten maximaal kunnen worden bediend, maar dan moet hij volledig op de mogelijke vraag van de klant zijn voorzien, waardoor hij een voorraad vol risico's moet opbouwen. De kunst bestaat erin de gulden middenweg te vinden tussen beide standpunten, om ze te verenigen in een evenwichtig voorraadmiveau.

Wanneer men bepaalde goederen (of grond- en hulpstoffen die nodig zijn om afgewerkte producten tot stand te brengen) niet in stock aanhoudt, bestaat het risico dat men een deel van zijn omzet misloopt. In deze tijd, waarin de snelheid van handelen steeds vaker een criterium wordt om zakelijke banden te smeden, kan men het zich immers vaak niet veroorloven tegen een (potentiële) klant te moeten zeggen dat men niet onmiddellijk op zijn verzoek kan ingaan. En het is nu precies heel vaak de troef van een KMO op deze geëiste flexibiliteit wel te kunnen inspelen. Daarom moet de KMO-er zich volgende vragen stellen: "Hoeveel moeten we op stock houden?"; "Hoe dikwijls zullen we bestellen?"; "Hoeveel stuks bestellen we iedere keer?"; "Wanneer plaatsen we de bestelling?". Elementen die de doorslag geven, zijn:

- Hoeveel omzet mis ik door een wachttijd te moeten inbouwen?;
- Welke kosten zijn er verbonden aan de administratie van de inkopen, die van de ontvangsten en die van de behandeling van de inkoopfacturen (hoe meer automatisering, hoe kleiner de bezwaren om met kleinere bestelhoeveelheden te werken)?;
- Moet de bestelhoeveelheid niet worden gekoppeld aan het seizoenspatroon?;
- Hoe betrouwbaar is de vooropgestelde levertermijn van mijn leverancier?;
- Hoeveel risico op veroudering bestaat er bij het bestellen van grotere hoeveelheden?;

- Welk is het bedrag van mogelijk te verwerven kortingen?;
- Welk is het effect van de voorraadpositie op de te verzekeren waarden en de te financieren bedragen?

Men moet er zich als ondernemershoofd bewust van zijn hoe belangrijk de rol van de magazijniersfunctie is. De man of vrouw op deze sleutelfunctie moet iemand zijn die begrijpt wat er in de onderneming gebeurt. In bijvoorbeeld een productiebedrijf, moet hij het volledige proces van de goederenstroom begrijpen.

Anders zal hij nooit op een constructieve manier kunnen bijdragen aan de optimalisatie van de voorraadopslag van grondstoffen, hulpstoffen, halffabrikaten, afgewerkte producten, wisselstukken, materialen... Hij moet al deze bestanddelen precies weten te kaderen in genoemde stroom. Het is dan ook een bijzonder verantwoordelijke taak, zodat vooraf heel duidelijke afspraken moeten worden vastgelegd over communicatie. Doordat hij de link vormt tussen de verschillende afdelingen in de onderneming (aankoop van grond- en hulpstoffen, transfer naar de productie, transfer van de productie, verkoop van afgewerkte producten – met eventueel nog diverse tussenstappen met betrekking tot halffabrikaten), komt hij met zowat alle afdelingen in contact, en ziet hij waar mogelijke verbeteringen kunnen worden aangebracht. Enkele voorbeelden van probleemsituaties waarin een gebrekkige communicatie één van de oorzaken kan zijn, zijn de volgende:

- Er is minder plaats in bepaalde delen van het magazijn dan bij de bestelling gedacht;
- Er werden goederen besteld die eigenlijk toch nog aanwezig waren, maar door omstandigheden (tijdelijk) ergens anders werden opgeslagen;
- De leverancier gebruikte bij de levering paletten die niet passen in de rekken;
- Goederen komen van de klant terug omdat de verpakkingsvoorschriften niet werden nageleefd;
- Binnen de fabriek wacht de magazijnier op een sein om goederen naar een afdeling te sturen, terwijl men in die afdeling zit te wachten op een sein om te weten wanneer die goederen mogen worden afgehaald;
- Bij een controletelling wordt een verschil met de theoretische voorraad vastgesteld: het verschil wordt weggeboekt door de administratie, terwijl de magazijnier nog uitzoekt wat er aan de hand is. Nadat hij het heeft gevonden, boekt ook hij een correctie in het systeem (wat in wezen niet zou mogen kunnen – want dan kan hij de hoeveelheden van de voorraad altijd laten kloppen); ...

Goede interne afspraken zijn met andere woorden onontbeerlijk.

In wat voorafgaat, is voornamelijk gesproken over een “effectieve” werking van het magazijn, m.a.w. de zorg dat alle doelstellingen m.b.t. de magazijnfunctie inderdaad worden gehaald. Maar het gaat verder: men moet er ook voor zorgen dat deze doelstellingen op een zo efficiënt mogelijke wijze worden bereikt. De belangrijkste criteria op dit vlak zijn de magazijninrichting en de magazijnwerking en -organisatie.

Een aantal concrete tips die garant staan voor een betere magazijninrichting zijn de volgende:

- Een goede vloer (mooi effen, en vlot reinigbaar);
- Voldoende brede doorgangen (voor doorgang van vorkheftrucks);
- Voldoende verlichting (t.b.v. de herkenbaarheid en ter vermindering van ongevallen);
- Ruime in- en uitgangen (voor een vlotte doorstroom van goederen);
- Een duidelijke fysieke afbakening (zodat niet iedereen zomaar met goederen in en uit kan bewegen, en zodat bij alle bewegingen de nodige registratie kan plaatsvinden);
- De opdeling tussen frequent gebruikte en minder vaak roterende artikelen (door deze laatste soort “zo hoog mogelijk” in het magazijn te stoppen);
- Een goed uitgebouwd codificatiesysteem met een eenduidig locatiebeheer; want indien men goederen makkelijk wil terugvinden, moet men ze goed wegzetten.

En met dit laatste punt is meteen de link gelegd met de magazijnwerking en –organisatie. De werking van het magazijn is voor een deel afhankelijk van de kwaliteit van de leveranciers. Bij de beoordeling van de “betrouwbaarheid” van de leveranciers is het dan ook belangrijk steeds het advies in te winnen van de magazijnier. Een tweede peiler van een goede organisatie van het magazijn is de onmiddellijke en volledige registratie van de binnenkomende goederen. Ofwel de eindklant, ofwel een interne afdeling zitten immers op die goederen te wachten. Bovendien is één van de voorwaarden tot betaling van de leverancier de registratie van de ontvangst van de bestelde goederen – samen met de positieve kwaliteitscontrole. Een derde voorwaarde voor een efficiënte organisatie in het magazijn is een vlot werkend locatiebeheer. Men kan daarbij de keuze maken tussen een systeem met vaste locaties of vrije locaties.

Indien voor vaste locaties wordt gekozen, krijgt hetzelfde product altijd dezelfde plaats toegewezen. Dit systeem moet worden afgeraden indien hoeveelheden van de ene periode naar de andere behoorlijk kunnen schommelen. Sommige delen van het magazijn zijn dan overvol, andere leeg, en artikelen worden dan uiteindelijk opgestapeld op plaatsen die daarvoor niet werden gecreëerd. Zoekwerk is in deze omstandigheden met andere woorden troef. De oplossing voor dit probleem is het systeem met vrije locaties, waarbij men van de ruimte gebruik maakt zoals ze zich voordoet. Het hoeft geen betoog dat dit enkel kan onder voorwaarde dat een feilloze administratie aan dit systeem ten grondslag ligt. Een goed uitgerust computersysteem is in deze geen overbodige luxe, maar ruim onvoldoende. Indien niet de nodige discipline aan de dag wordt gelegd om wijzigingen in het systeem te registreren – en indien daartoe dus niet de nodige interne afspraken worden gemaakt en nageleefd – is dit systeem even ondoelmatig als het ontbreken van een systeem. Ook indien goederen het magazijn moeten verlaten, ten slotte, gelden een reeks belangrijke afspraken. Dit moet gepaard gaan met de nodige toestemming (na bestelling klant), mits aftekening voor ontvangst, en met registratie van de uitgaande beweging (in het systeem).

De goede werking van het magazijn kan worden gemeten op verschillende manieren. Eén van de meest essentiële controlemiddelen is de inventarisatie. Die kan op diverse wijzen worden georganiseerd. Per einde boekjaar wordt die meestal integraal uitgevoerd. Maar om te zorgen voor een permanente opvolging van een performante magazijnorganisatie, is het aangewezen periodiek op steekproefbasis (desgevallend onaangekondigd, of systematisch bijvoorbeeld iedere maandagochtend gedurende een half uur) een aantal artikelen te tellen. In een goed georganiseerd magazijn zullen de getelde hoeveelheden altijd overeenstemmen met de theoretische aantallen, en zullen de locaties zoals ze worden vastgesteld, kloppen met wat door het systeem worden opgegeven. Men zal in de magazijnadministratie ook kunnen zien voor welke artikelen een risico op verkoopbaarheid of bruikbaarheid bestaat – zodat daar in het bestellingen- en verkoopbeleid rekening mee kan worden gehouden. Een bepalende factor bij de beoordeling van de kwaliteit van de magazijnorganisatie is de eerste indruk inzake orde en netheid in het algemeen.

KORTOM

Een goede organisatie binnen het magazijn is van wezenlijk belang voor de volledige interne organisatie in een bedrijf. Een aantal overwegingen die daarbij zeker meespelen, zijn de volgende:

- Probeer het evenwicht te bepalen tussen wat u echt in voorraad moet hebben en wat u aan omzet zou missen indien u eerst nog zou moeten bestellen: voor de voorraad moet u een aantal kosten maken (voor opslag, administratie, verzekering en financiering) en loopt u risico's (voornamelijk op veroudering);
- Besef hoe cruciaal de functie van de magazijnier is in dit proces in het bijzonder, en voor een geoliede afwikkeling van de bedrijfsprocessen in het algemeen;
- Zorg daarom voor een georganiseerde communicatie van de verschillende afdelingen met het magazijn;
- Streef naar een efficiënte werking van het magazijn, en geef het daartoe de nodige middelen (o.m. een eenduidige magazijninrichting en een opvolgingssysteem dat het mogelijk maakt alle bewegingen onmiddellijk te registreren);
- Kies voor een systeem met vrije locaties, die worden toegewezen naar gelang van de omstandigheden, maar met afspraken over wie op welke wijze deze of gene locatiewijzigingen in het systeem mag/moet doorvoeren;
- Vergeet de goede werking van het magazijn niet regelmatig te controleren – niet enkel via een analyse van interne of externe klachten, doch ook via regelmatige controletellingen, uitgevoerd door bijvoorbeeld mensen van de administratie.

7.24. Een goede boekhouding: een kwestie van leven of dood

Een groot deel van de faillissementen is een gevolg van een gebrek aan permanente sturing van de vennootschapsmiddelen, omdat de bedrijfsleiding vaak over onvoldoende accurate informatie beschikt. Nochtans ligt die informatie in een goed gevoerde boekhouding voor het grijpen. Die boekhouding is immers het kruispunt van alle informatiestromen die er door een bedrijf heen gaan, en dus dé plaats bij uitstek om deze informatiebronnen met elkaar te confronteren. De toekomst van elk bedrijf hangt vast aan zijn geschiedenis. De kunst is om ervoor te zorgen dat de boekhouding niet verwordt tot een stuk onbruikbaar antiek, maar een permanente bron is van levend materiaal op basis waarvan de beslissingen van morgen gefundeerd kunnen worden genomen. Bij de NV Bijna juist hebben ze dat onlangs aan den lijve ondervonden.

De directeur van de NV Bijna juist was van oordeel dat het voeren van de boekhouding eerder vervelend en duur was. Hij had aan de (overigens uitstekende) secretaresse gevraagd om regelmatig, wanneer de stapel enige omvang had aangenomen, wat facturen in te boeken, zodat de leveranciers niet te lang hoefden te wachten op hun geld. Met de uitgaande facturen gebeurde min of meer hetzelfde. Aan het eind van ieder kwartaal werd haar wel gevraagd te zorgen dat alles in ieder geval was geboekt.

Op zekere dag kreeg de directeur van de NV Bijna juist in de voormiddag het bezoek van zijn grootste klant, die met veel bravoure aankondigde een enorme bestelling te willen plaatsen. Die bestelling bleek goed te zijn voor enkele maanden werk, en stemde de directeur bijzonder goed gezind. En zeker in het vooruitzicht van de ontvangst van de accountmanager van de bank in de loop van de namiddag. Deze vroeg naar een tussentijdse balans, en stemde op basis daarvan toe het bijkomende bedrijfskapitaal ter beschikking te zullen stellen dat noodzakelijk was voor de financiering van die nieuwe opdracht. Hij slaagde er zelfs in de directeur te overtuigen een bijkomend krediet aan te gaan in het kader van de voorafbetalingen van belastingen, waarop de directeur van de positieve sfeer gebruik maakte om te melden dat zijn bedrijf misschien wel eens te koop zou kunnen zijn. “Zoiets moet je immers doen wanneer er goede vooruitzichten zijn...”. En bankdirecteur vertelde in zijn kennissenkring dat hij een cliënt had die te koop stond.

Vier maanden later gelastte een geïnteresseerde een boekenonderzoek met de volgende onthutsende vaststellingen als gevolg:

- Een hele reeks aankoopfacturen waren in één of andere lade blijven liggen, en waren niet ingeboekt. Binnenkomende facturen werden niet onmiddellijk geregistreerd bij ontvangst, waardoor de controle op de volledigheid quasi onmogelijk was.

- Aan de andere kant had de secretaresse de verkoopfactuur van bepaalde leveringen wel geboekt (om bij die kwartaalafsluiting alle bekende gegevens zo volledig mogelijk op te nemen), maar zonder na te gaan of de artikelen het magazijn al hadden verlaten. Ook hier waren fouten ontstaan van meerdere miljoenen frank. Niemand had het idee opgevat om na te gaan of voor al deze facturen de leveringen al waren gebeurd. Wanneer dit niet zo was, waren de goederen nog in de voorraad opgenomen, zodat de kostprijs ervan niet in de resultatenrekening kwam. Met name enkel indien goederen niet meer in de voorraad zitten (en dus niet meer op de balans staan bij de "bezittingen"), komen ze onder de "kostprijs van de verkopen" terecht in de resultatenrekening.
- De secretaresse had geen tussentijdse afschrijvingen geboekt op de nieuwe investeringen. Het resultaat had met deze afschrijvingen moeten verminderd worden, aangezien de machines al sinds enkele maanden in gebruik waren, en dus al hadden bijgedragen tot het genereren van opbrengsten. Bovendien had men geen rekening gehouden met een aantal retouren die twee dagen voor "afsluitdatum" waren binnengekomen. De goederen werden terecht geregistreerd als "opnieuw ontvangen", en dus opgenomen in de voorraad. De creditnota voor de klant was echter in de volgende periode terechtgekomen, waardoor de omzet van de periode zelf enkele miljoenen te hoog was. De NV Bijna juist had die minderomzet al moeten voorzien.
- Ook had de boekhoudster van dienst geen aandacht besteed aan mogelijke risico's in de voorraad. De partij die door de klant was teruggestuurd (en bij de afsluiting op de actiefzijde van de balans onder de voorraad stond), bleek niet overeen te komen met de bestelling, en de vraag was of met die specifieke maten iemand anders bereid was die te kopen. In zo'n geval ben je verplicht de regels van de voorzichtigheid te hanteren, en een waardevermindering voor dit mogelijke risico op te nemen.
- De klant met die grote bestelling, die enkele maanden geleden nog euforie bij de directeur had opgewekt, was in financiële problemen gekomen, en stond hopeeloos achter met zijn betalingen. Vanuit de boekhouding had men daar eigenlijk niet zo op gelet, en daardoor ook geen tussentijdse leveringen tegenhouden.
- Daar kwam dan nog bij, dat in het boekenonderzoek bleek dat die grote opdracht er enkel maar was gekomen, omdat de prijs die daarvoor mondeling was afgesproken, veel te laag was. Het bedrijf had zich gebaseerd op de prijzen van vroeger. Maar omdat het toen om kleinere hoeveelheden ging, was het niemand opgevallen dat de prijs niet met alle bestanddelen van de producten rekening hield.
- De andere fouten en slordigheden varieerden van het inboeken van facturen tegen de verkeerde valuta, het niet controleren van prijzen die door leveranciers (al dan niet met opzet) fout werden aangerekend – en waardoor voor bepaalde ontvangsten veel te veel werd betaald – , het dubbel boeken en soms ook betalen van een aantal facturen, omdat de leverancier een rappelfax gestuurd had.

Gevolg: er ontstond groot alarm bij de NV Bijnajuist. Het optimisme van de jongste maanden sloeg in een klap om in een bijna panische angst voor een faillissement.

Maar hoe moet het dan wel?

Wie met cijfers in een onderneming vertrouwd geraakt, voelt wanneer er iets niet klopt. Een goed gestructureerde administratie kan anticiperen op problemen, en ze kan de beslissingnemers ondersteunen in hun vragen. Bovendien moet ze nakende problemen signaleren. Zo zal een georganiseerde boekhouding nooit aankoopfacturen laten "rondslingeren" zonder dat er een spoor van is. Er zal altijd worden gelet op de afstemming tussen ontvangsten, leveringen en de boeking van de overeenstemmende periode waarin de transactie plaatsvindt. De tussentijdse toerekening van kosten die nog moeten komen, behoort tot de basisbeginselen van een boekhouding, en het opvolgen van het betalingsgedrag en het melden van mogelijke problemen bij sommige klanten is de enige manier om de beslissingnemers in een onderneming "gezonde omzet" (zonder betalingsrisico) te kunnen laten realiseren.

Eén van de meest fundamentele controlestappen in de hele aankoopcyclus is het afstemmen van de effectieve ontvangsten en van de prijsafspraken op de binnenkomende facturen. Ook nagaan of er geen sprake is van dubbele facturatie is van levensbelang. Dat er soms tegen te lage prijzen wordt verkocht, ziet enkel iemand die zich de moeite getroost te berekenen hoeveel het kost om de producten te maken. En die informatie haal je nu eenmaal uit de boekhouding. En te weten hoeveel je als ondernemer op een bepaald artikel, order of bij een klant verdient, is geen overbodige luxe. Daarvoor moet de boekhouding natuurlijk kloppen.

De directeur van de NV Bijnajuist was eigenlijk best goed op weg er iets van te maken. Hij maakte enkel de strategische fout zijn administratie te verwaarlozen, de boekhouding op kop. Een goede boekhouding is cruciaal om de jaarrekening een "getrouw beeld" te doen geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de vennootschap.

In het geval van de NV Bijnajuist was dit zeker niet het geval. En hierdoor was het vertrouwen van klanten, leveranciers, personeel, en vooral de bankier zwaar aangetast, waardoor er niet veel meer nodig was geweest, of de zaak zou failliet zijn gegaan. De aandeelhouders zijn met extra geld over de brug moeten komen om het gat dat de "grote klant" had veroorzaakt, te dichten. Hadden zij het maar eerder geweten.

KORTOM

De voorwaarden waaraan een goede boekhouding moet voldoen, zijn de volgende:

- Registreer tijdig alle documenten;
- Zorg er voor dat alle transacties met betrekking tot de periode volledig zijn opgenomen;

-
- Controleer de juistheid van de registraties;
 - Maak een goed uitgebouwd netwerk van interne controlemaatregelen, waardoor de kans op (on)opzettelijke vergissingen in het administratieve proces kleiner wordt;
 - Breng de strategische functies niet bij één persoon onder. Wie beslissingen neemt, bewaart de activa van de onderneming niet, en registreert niet. Het is van wezenlijk belang dat de mensen van de boekhouding een aparte functie uitoefenen, en niet de gelegenheid krijgen aan verleidingen te moeten weerstaan om middelen te kunnen verduisteren;
 - Leg bij twijfel de nodige voorzichtigheid aan de dag. Doe dat op basis van de waarderingsregels die voor het voeren van de boekhouding door het Bestuursorgaan van de vennootschap werden vastgelegd.

Beperkte bibliografie

Auditcomités en Corporate Governance, Michel J. DE SAMBLANX, IBR, Studies, Controle 3/95

Inleiding tot de Interne Controle, werkgroep o.l.v. W. Groffils, IBR, Studies, Controle 2/94

Grondslagen van de Administratieve organisatie, Prof. E.O.J. Jans, Kluwer 2000

Interne Controle, Accountancy en Tax – Tijdschrift van het IAB – reeks in 2001

Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, September 1999

Aanbevelingen van de CBF aan Belgische genoteerde vennootschappen i.v.m. hun informatie en de wijze waarop zij hun bestuur en hun beleid organiseren, januari 1998

Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance), Adrian Cadbury, December 1992

Corporate Governance, Recommendations from the Federation of Belgian Companies (VBO), januari 1998

Richtlijnen voor de Accountantscontrole, NIVRA, editie 2000

Balanced Scorecard in de praktijk, Uitgeverij Maklu, 1999

Controle en informatica, IBR, 1986

De controleproblematiek in kleine en middelgrote ondernemingen, IBR 1991

Interne Audit – Interne Controle, Kluwer, losbladig werk

Audit en Controle in de praktijk, Kluwer/ced.samsom, losbladig werk

Audit en Controle in de praktijk, Dealing Rooms en Derivaten, Een Coso-benadering als antwoord op catastrofes, Kluwer/ced.samsom, 1999

Audit en Controle in de praktijk, Fraudebeheersing, Preventie, detectie en onderzoek, Kluwer/ced.samsom, 1999