

INLEIDING TOT DE INTERNE CONTROLE



onder leiding van

Willy GROFFILS

met bijdragen van

Lieven ACKE

Johan CHRISTIAENS

Michel J. DE SAMBLANX

Daniel LEBRUN

Luc VAN BAELE

deze tekst werd doorgenomen door een leescomité bestaande uit

J.-F. CATS

L. KEULENEER

H. OLIVIER

P. WEYERS

**INLEIDING
TOT DE
INTERNE CONTROLE**

INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	7
I. ALGEMENE BESCHOUWINGEN INZAKE INTERNE CONTROLE	9
1. INLEIDING	9
2. ORGANISATIE EN INFORMATIE	9
3. INFORMATIE EN CONTROLE	10
4. INTERNE CONTROLE	10
5. FUNCTIESCHEIDINGEN	13
6. WAARDENKRINGLOOP	14
7. BUDGET	15
8. INTERNE RAPPORTERING	15
9. OPBOUW ADMINISTRatieve ORGANISATIE EN INTERNE CONTROLE	16
10. TYPOLOGIE VAN ORGANISATIES	17
11. PRAKTISCHE UITWERKING.....	18
II. INTERNE CONTROLE VAN DE CYCLI	19
1. AANKOOPCYCLUS.....	19
2. VERKOOPCYCLUS	26
3. FINANCIële CYCLUS	32
4. PERSONEELSCYCLUS	37
5. INVESTERINGSGOEDEREN	39
6. GEAUTOMATISEERDE GEGEVENSVERWERKING	41
III. TYPOLOGIE.....	49
1. INDUSTRIële ONDERNEMINGEN	49
2. DIENSTVERLENENDE ONDERNEMINGEN	53
3. ZIEKENHUIZEN	57
4. VERZEKERINGSONDERNEMINGEN	62
5. FINANCIële INSTELLINGEN	71
IV. INTERNE AUDITAFDELING	75
LITERATUURLIJST	84

VOORWOORD

Interne controle en administratieve organisatie, onderwerpen die alle bedrijfsrevisoren nauw aan het hart – zouden moeten – liggen.

Onze controlewerkzaamheden steunen immers in belangrijke mate op de in een onderneming aanwezige interne controles. Het Instituut der Bedrijfsrevisoren heeft trouwens in de algemene controlenormen bepaald dat in het revisorale verslag dient aangegeven in welke mate de controlewerkzaamheden hebben kunnen steunen op een administratieve organisatie die een interne controle behelst, aangepast aan de aard en de omvang van het bedrijf.

Anderzijds mag niet uit het oog worden verloren dat het organiseren van de interne controle de verantwoordelijkheid uitmaakt van de leiding van de onderneming. Indien evenwel de revisor, in het kader van zijn controlewerkzaamheden, onvolkomenheden of gebreken vaststelt in het interne controlesysteem zal hij niet mogen nalaten deze te melden aan de leiding.

Bij de bestudering van deze handleiding dient de lezer zich dan ook in gedachten te verplaatsen naar de zetel van de ondernemingsleiding. Hoe zal de leiding, met inachtnaam van de criteria van effectiviteit en efficiëntie in haar onderneming de administratieve procedures en interne controles op een optimale wijze organiseren?

Bij de samenstelling van onderhavige handleiding werd bewust geen onderscheid gemaakt tussen de zogenaamde kleine, middelgrote en grote ondernemingen. In wezen zijn, ongeacht de omvang van de onderneming, inzake interne controle dezelfde eisen te stellen. Indien de leiding van een kleine of middelgrote onderneming beslist bepaalde interne controles niet of op onvolkomen wijze te organiseren, dan is dit een bewuste keuze, veelal gebaseerd op rentabiliteitsoverwegingen.

Het is geenszins de bedoeling van deze uitgave de interne controleproblematiek in al zijn aspecten en uitputtend te behandelen. Hiervoor wordt verwezen naar de in ruime mate beschikbare literatuur, waarvan in bijlage een overzicht is opgenomen.

Evenzeer wordt de lezer erop gewezen dat onderhavige uitgave geen «externe audit» benadering van de interne controleproblematiek uitmaakt, vandaar de titel «Inleiding tot de interne controle».

Tenslotte wens ik alle deelnemers aan de «werkgroep interne controle» te danken voor hun inzet en bijdragen.

Willy Groffils, Voorzitter

1994

Lieven Acke

Johan Christiaens

Michel De Samblanx

Daniel Lebrun

Luc Van Bael

Luc Keuleneer, secretaris

I. ALGEMENE BESCHOUWINGEN INZAKE INTERNE CONTROLE

1. INLEIDING

Wat is interne controle?

Waarom is er interne controle nodig?

Door wie en hoe gebeurt de interne controle?

Een antwoord op deze vragen vereist in eerste instantie een ruimere situering van deze problematiek.

Daarom komen in eerste instantie de relaties «organisatie en informatie» en «informatie en controle» aan bod. Vervolgens wordt interne controle gedefinieerd en volgt een overzicht van de belangrijkste maatregelen van interne controle en de opbouw van een intern controlesysteem.

Deze synthese steunt in belangrijke mate op de werken van Prof. R.W. Starreveld «Bestuurlijke informatieverzorging» Deel 1. en Prof. E.O.J. Jans «Grondslagen van de administratieve organisatie», alsook op het rapport van een werkgroep opgericht onder de naam van het Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO-rapport).

2. ORGANISATIE EN INFORMATIE

Een organisatie wordt gekenmerkt als een samenwerking van mensen en middelen, gericht op het realiseren van bepaalde doelstellingen.

In het bedrijfsleven worden dergelijke organisaties beheerst door het economisch principe, d.w.z. het streven naar een optimale verhouding kosten – nut.

Om een dergelijke organisatie te kunnen besturen dienen permanent beslissingen te worden genomen inzake de te realiseren doelstellingen, de in te zetten mensen en middelen, de te verrichten handelingen, de uitvoering en de controle op het organisatieproces.

Of met andere woorden voor het leiden van een organisatie zijn nodig:

- een planning met zowel strategische als tactische doelstellingen;
- het organiseren en structureren van de samenwerking in de organisatie;
- het dirigeren en concretiseren van de operationele activiteiten;
- het controleren of de doelstellingen zijn gerealiseerd.

De leiding van een organisatie is verantwoordelijk voor het opzetten van een functionele structuur waarbinnen op onderscheiden niveaus en naar operationele functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd. Dit delegeren impliceert het afleggen van verantwoording door lagere niveaus aan hogere niveaus (maar tevens door de topleiding zelf aan haar aandeelhouders en het maatschappelijk verkeer), doch omdat door delegatie de leiding niet van haar verantwoordelijkheid ontheven wordt, impliceert delegatie ook een controle door de leiding op de wijze waarop van de gedelegeerde bevoegdheden werd gebruik gemaakt.

Teneinde de voor het besturen van een organisatie nodige beslissingen te kunnen nemen is er behoefte aan een informatieverzorgingsproces, als volgt te definiëren: «het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.»

Het informatieverzorgingsproces in technische zin staat in voor het bewaren, overbrengen en veredelen van informatie, of m.a.w. overbrugging van tijd en afstand, en het toegankelijk maken van, inzicht verschaffen in en het trekken van conclusies uit een samengesteld geheel van gegevens.

3. INFORMATIE EN CONTROLE

Elk controleproces bestaat in wezen uit volgende elementen:

- het verkrijgen van informatie omtrent de feitelijke situatie (Ist-situatie),
- het verkrijgen van informatie die als toetsingsmaatstaf wordt gebruikt (Soll-situatie),
- de eigenlijke toetsing en
- het evalueren en desgevallend initiëren van regulariserende handelingen.

In een organisatie komt dergelijk controleproces op alle niveaus en in alle functies aan de orde.

Denk bijvoorbeeld aan controle op het realiseren van de planning en budgetten, controle op de juiste en tijdige uitvoering van operationele activiteiten, controle op de gerapporteerde exploitatieresultaten, etc...

Uit de definitie van het controleproces blijkt dat controle onafscheidelijk verbonden is met informatie. Doch hieraan moet onmiddellijk toegevoegd worden dat dient rekening gehouden met een belangrijke beperking van deze informatie.

Het is namelijk zo dat informatie die afkomstig is van een te controleren functionaris, of van iemand die dezelfde belangen als deze heeft, weinig of geen controlewaarde heeft met betrekking tot de zaken waarvoor die functionaris verantwoordelijk is!

Om effectief te kunnen controleren dient men te beschikken over informatie afkomstig van anderen die niet dezelfde belangen als de gecontroleerde hebben en bovendien voldoende onafhankelijk van deze zijn.

In het algemeen worden aan de informatieverstrekking de eisen gesteld van volledigheid, tijdigheid en nauwkeurigheid of met andere woorden de eis van «betrouwbaarheid».

Deze eisen gelden zowel voor het informatieverwerkingsproces als voor de grondgegevens.

Immers een perfect functionerend verwerkings- en rapporteringsproces dat werkt met niet-juiste grondgegevens verliest alle effectiviteit.

4. INTERNE CONTROLE

Interne controle kan worden gedefinieerd als:

«Een samenstel van controlemaatregelen ten behoeve van de leiding en uitgevoerd door of namens de leiding op alle bestuurlijke en operationele activiteiten van een organisatie en gericht op het optimaal realiseren van de doelstellingen van de organisatie.»

Als objectieven van het interne controleproces zijn te noemen:

- de effectiviteit en de efficiency van de operationele activiteiten, zoals bijvoorbeeld de bewaring van activa, de naleving van bevoegdheidsbeperkingen;
- de betrouwbaarheid van de financiële rapportering, zowel intern als extern;
- de naleving van de wettelijke bepalingen en de regelgeving waaraan een organisatie is onderworpen.

Gezien het belang van «informatie» in dit controleproces vormt de controle op het informatieproces zelf tevens een belangrijk object van de interne controle.

Het is van belang te benadrukken dat het samenstel van interne controlemaatregelen dient geïntegreerd in het organisatieproces, waarvan het een essentieel en wezenlijk element uitmaakt. Deze integratie is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de hoogste leiding in de organisatie. Externe partijen, met inbegrip van de externe auditors zijn niet verantwoordelijk voor, noch zijn zij partij in het interne controlesysteem.

OPTIMALISERING

Bij het organiseren van de interne controle dient steeds gestreefd naar een optimaal resultaat, met andere woorden een afwegen van kosten versus nut en de risico's verbonden aan bepaalde organisatievormen en interne controleprocedures.

Een maximalisering van de interne controle impliceert geen optimalisering van het totale resultaat!

In de anglosaksische terminologie spreekt men in dit verband van «reasonable assurance», te vertalen als redelijke zekerheid.

Hierdoor wordt aangegeven dat het interne controlesysteem niet bedoeld is om absolute zekerheid te verkrijgen, doch wel die mate van zekerheid die de leiding in de gegeven situatie als aanvaardbaar oordeelt.

ELEMENTEN VAN DE INTERNE CONTROLESTRUCTUUR

Als elementen van de interne controlestructuur zijn te onderscheiden:

A. De controleomgeving

De controleomgeving weerspiegelt de algemene houding, de bekommernis en de inspanning van de leiding met betrekking tot de interne controle.

Volgende factoren zijn bepalend:

- algemene organisatiestructuur;
- communicatiemethoden;
- ondernemingsfilosofie en managementstijl;
- integriteit, ethische waarden en competentie van leiding en personeel;
- methodes van besturen en opvolgen van operationele activiteiten.

B. Risicobepaling

Elke organisatie staat bloot aan een reeks risico's van interne en externe aard, die de realisatie van haar doelstellingen beïnvloeden.

Het is van belang dat de leiding deze risico's onderkent, analyseert en gepaste controlemaatregelen instelt.

C. Controleprocedures

De controleprocedures zijn erop gericht redelijke zekerheid te verkrijgen dat specifieke controledoeleinden worden gerealiseerd.

Als specifieke controleprocedures zijn te vermelden:

- het organiseren van controletechnische functiescheidingen;
- testen op transacties en hun geregistreerde waardering in de rekeningen;
- beveiliging van toegang tot activa en rekeningen;
- autorisatie van transacties en activiteiten;
- toetsing aan de werkelijkheid (inventariscontrole);
- toetsing aan ex-ante gegevens zoals budgetten, normen, voorcalculaties;
- het toevertrouwen van de controle op de permanentie in de interne controle en eventueel bijzondere controletaken aan een interne afdeling.

D. Het informatie- en accounting systeem

Het is van belang dat alle personen in een organisatie de informatie krijgen en uitwisselen die noodzakelijk is om de operationele activiteiten te leiden en onder controle te houden: preventieve en repressieve controles.

Daartoe dient de boekhoudkundige verwerking op een effectieve wijze volgende doelstellingen te realiseren:

- identificering en vastlegging van alle geldige transacties,
- op voltijdige basis en in de juiste tijdsperiode,
- tegen de juiste waarde, en
- op gepaste wijze voorgesteld en toegelicht.

Denk hierbij tevens aan het begrip «accounting trail».

Evenwel betreft het informatiesysteem niet alleen interne gegevens, doch evenzeer informatie omtrent externe gebeurtenissen, activiteiten en ontwikkelingen die van belang zijn voor het beslissingsproces.

De communicatie tussen de personen in een organisatie loopt zowel van boven naar beneden, als in omgekeerde richting en zelfs dwars door de organisatiestructuur. Aan alle medewerkers moet door de leiding duidelijk gemaakt worden dat communicatie- en controleverantwoordelijkheden ernstig dienen genomen te worden, welke hun rol is in het controleproces en welke relaties er zijn met de taken van anderen.

Voorts is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de communicatie met externe partijen, zoals klanten, leveranciers, overheid en aandeelhouders.

E. Bijsturing

Een organisatie opereert in een dynamische omgeving met variabele risicofactoren, zodat het interne controleproces continu moet worden gestuurd en bijgestuurd. Tekortkomingen in de interne controle moeten gesignaleerd worden en gerapporteerd aan de leiding, opdat deze de gepaste corrigerende maatregelen kan nemen.

PREVENTIEVE EN REPRESSIEVE CONTROLES

De maatregelen van interne controle kunnen worden onderscheiden in:

- maatregelen van preventieve aard (om te voorkomen dat...);
- maatregelen van repressieve aard (om vast te stellen dat...).

De eerste reeks maatregelen zijn veelal van organisatorische aard.

De maatregelen van repressieve aard zijn er veelal op gericht om vast te stellen dat de maatregelen van preventieve aard effectief gewerkt hebben, alsmede op de vaststelling van de juistheid van de administratieve verslaglegging (inventarisatie).

BEPERKINGEN

Het best mogelijke interne controlesysteem is onderhevig aan een reeks beperkingen, zoals:

- misverstanden en beoordelingsfouten;
- zorgeloosheid, verstrooidheid, vermoeidheid van het personeel;
- samenspanning (zie hierna);
- ingrepen door de leiding (management override).

Tevens is het zo dat interne controle geen garantie is voor het succes van een onderneming of voor haar voortbestaan. Een effectieve en efficiënte interne controle kan alleen meehelpen om deze doelstellingen te realiseren. Een goede interne controle is niet voldoende om van een zwakke manager een super te maken, of om een commerciële actie van de concurrentie te pareren.

Gesteld kan worden dat het interne controlesysteem een proces is en dat de effectiviteit ervan een momentopname is.

5. FUNCTIESCHEIDINGEN

Eén van de belangrijkste preventieve organisatorische maatregelen is het creëren van controletechnische functiescheidingen.

Deze zullen veelal parallel kunnen lopen met de reeds uit hoofde van de werkverdeling in een onderneming voorkomende functiescheidingen.

Controletechnische functiescheidingen bestaan uit een complex van organisatorische maatregelen die erop gericht zijn de juistheid van de verantwoordingsverslagen van de ene schakel in het waardenkringloopproces vast te stellen aan de hand van de verantwoordingsverslagen van een andere schakel in dat proces.

Aldus wordt de mogelijkheid geschapen verantwoordingsverslagen aan elkaar te toetsen. Dit heeft mede tot gevolg dat het niet mogelijk zal zijn om, tenzij in het geval van samenspanning van twee of meer functionarissen, een deel van de waardenkringloop buiten de verslaglegging te houden.

De door de leiding te nemen maatregelen dienen te bewerkstelligen dat de functie van beschikken, bewaren, registreren en controleren over verschillende functionarissen worden verdeeld, zodat:

- ieder van hen slechts een beperkt aantal schakels, doch nimmer twee opeenvolgende, van de totale waardenkringloop kan beïnvloeden;
- de beslissingen tot het beschikken over waarden alleen kunnen worden genomen door personen die niet zelf bij de bewaring ervan betrokken zijn;
- personen die als uitvoerders verantwoordelijk zijn voor het rendement van technische of commerciële omzettingsprocessen niet tevens belast zijn met de relatief langdurige bewaring van de bij deze processen te verbruiken of verkregen waarden;
- geen van de met beheer of bewaring belaste personen enig deel van de verslaglegging verzorgt met behulp waarvan controle op zijn activiteit wordt uitgeoefend;

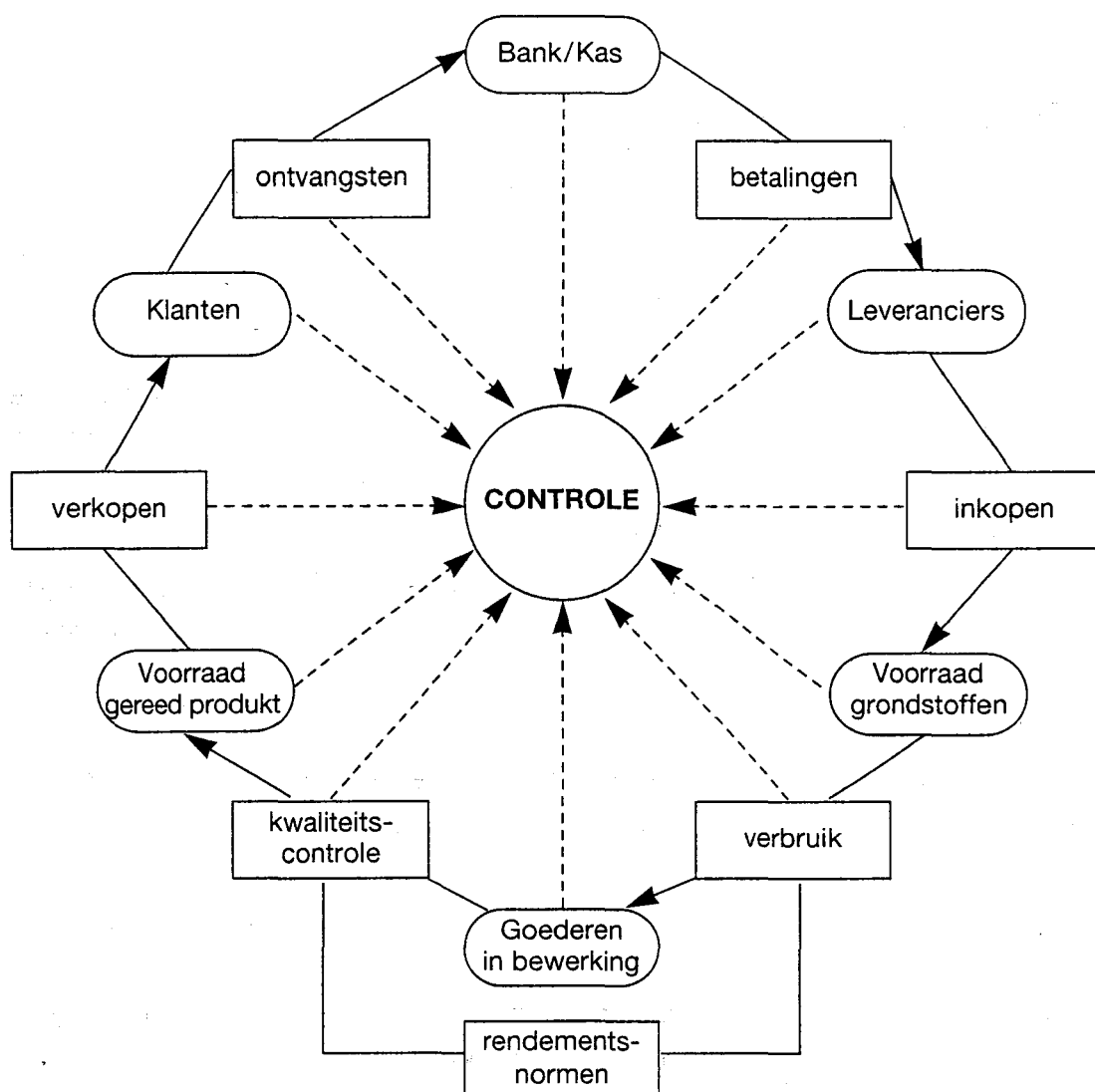
- met betrekking tot die onderdelen van de administratie die qua karakter overeenkomen met een bewaarfunctie (zoals bijvoorbeeld de debiteurenboekhouding) de controle in handen is van een andere persoon dan degene door wie dat onderdeel wordt bijgehouden.

Ook binnen de voornoemde functies dienen scheidingen te worden gecreëerd.

Zo geldt ten aanzien van beschikken dat niet alle beschikkingsbevoegdheden aan één en dezelfde functionaris kunnen worden toevertrouwd. Bijvoorbeeld is het ongewenst dat de persoon belast met de inkoop tevens bevoegd is voor de verkoop, omdat in dat geval elkaar dekkende in- en verkooptransacties (en de daarop gemaakte winst) buiten de verslaglegging kunnen worden gehouden.

6. WAARDENKRINGLOOP

De waardenkringloop kan als volgt worden geschematiseerd:



Binnen deze kringloop zijn een goederenkringloop en een geldkringloop te onderscheiden.

Tussen de opeenvolgende fasen bestaat een verband, zowel kwantitatief als in geld. Van deze verbanden bij overgang van de ene fase naar de volgende fase wordt bij de controle gebruik gemaakt.

In het schema komt ook de samenhang met de functiescheidingen tot uitdrukking. Elke fase kan worden toebedeeld aan een afzonderlijke functionaris en tussen twee beschikbare functies bevindt zich steeds een bewaarfunctie.

De verbanden in de goederenkringloop kunnen worden uitgedrukt in de formule:

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

De toepassing van deze formule, zowel in kwantiteiten als in geldwaarden vormt een van de pijlers in het interne controlesysteem van vele ondernemingen.

7. BUDGET

Gezien vanuit controlestandpunt, vormt het budget een element van interne controle en dit omwille van zijn taakstellend karakter.

Het budget geeft niet alleen de te bereiken objectieven aan, doch bevat tevens een autorisatie tot het doen van de erin vastgelegde uitgaven die nodig zijn om deze objectieven te realiseren.

De totstandkoming en de goedkeuring van het budget is bijgevolg een beschikkende actie, die dient voorbehouden aan de hoogste leiding.

Vanuit informatieoogpunt is het budget een instrument van beleidsoverdracht in de onderneming. Vanuit controleoogpunt zullen de goedgekeurde budgetten dienst doen als toetsingsmaatstaf voor de werkelijkheid.

Opdat het budget deze functie op zinvolle wijze kan vervullen dienen een aantal voorwaarden gerespecteerd, met name:

- de goedkeuring ervan door de hoogste leiding;
- het budgetsysteem moet aangepast zijn aan de functionele en operationele organisatie;
- de verdeling in vaste en variabele kosten en de vaststelling van de normale bezetting;
- de gehanteerde normen voor voorcalculaties en kostprijscalculaties;
- het verband tussen het kostenbudget en andere budgetten;
- de relatie tot budgetten uit het verleden;
- de relatie met de financiering en de liquiditeitsbegroting.

Vanuit intern oogpunt moet erover gewaakt dat er geen zogenaamd budgettair boekhouden plaatsvindt, hetgeen betekent dat in plaats van de reële kosten (of opbrengsten) de periodiek gebudgetteerde bedragen worden geboekt. Aldus komt de boekhouding los te staan van de realiteit en mist de erop gebaseerde rapportering haar doel.

8. INTERNE RAPPORTERING

Onder interne rapportering wordt verstaan het periodiek en op een gestructureerde wijze afleggen van verantwoording omtrent de uitkomsten van het gevoerde beleid.

De interne rapportering vormt zoals reeds hiervoor toegelicht, zowel een middel van interne controle als een objectief van het interne controleproces.

Van primair belang zijn de eisen van juistheid, volledigheid en tijdigheid, of met andere woorden de betrouwbaarheid van de interne rapportering. Dit vereist een reeks maatregelen van interne controle om deze betrouwbaarheid te waarborgen.

Anderzijds vormt een betrouwbare interne rapportering een belangrijk instrument van interne controle. Teneinde deze functie op een optimale wijze te kunnen vervullen dient de inhoudelijkheid van de interne rapportering afgestemd op de informatiebehoeften van de gebruikers. Het is van belang dat voldoende aandacht besteed wordt aan de leesbaarheid van de periodieke rapportering, hetgeen inhoudt het op overzichtelijke wijze synthetiseren van de exploitatieresultaten en de financiële toestand. Praktisch dient ernaar gestreefd te worden deze synthese samen te vatten op één bladzijde, uiteraard aangevuld met meer gedetailleerde overzichten in bijlagen.

Wat betreft de inhoudelijkheid van dergelijke rapportering is het evident dat volgende elementen aan bod komen:

- omzet en brutowinst per artikelgroep/ deelactiviteit / verkooppunt;
- synthese van de structuurkosten;
- periodieke resultaten;
- stand van voorraden, bestellingen in uitvoering;
- stand en aging van klanten en leveranciers;
- stand financiële rekeningen;
- personeelsbestand;
- verschillenanalyse bij productiebedrijven.

Bij voorkeur worden daarnaast ook een aantal toekomstgerichte elementen gerapporteerd, zoals:

- orderportefeuille;
- economische voorraad;
- cash-flow-prognose.

Een degelijke interne rapportering zal tevens de nodige aandacht besteden aan een systematische vergelijking van de werkelijk gerealiseerde resultaten met het budget.

Meestal gebeurt zulke vergelijking voor de maandcijfers en in cumul voor het lopend boekjaar, indien mogelijk geïllustreerd met een aantal grafische overzichten.

Belangrijke verschillen tussen budget en werkelijkheid worden geanalyseerd en toegelicht.

Een bijzondere vorm van interne rapportering vindt zijn oorsprong in het «management by exception», hetgeen erop neer komt dat naast een algemeen overzicht van de exploitatie-uitkomsten op systematische wijze aan de leiding alle transacties of resultaten worden gerapporteerd die significant afwijken van het normale.

Denk bijvoorbeeld aan alle verkooptransacties met een brutomarge lager dan x %, of alle klantenvorderingen ouder dan x dagen.

Het behoeft geen verder betoog dat een goed georganiseerde interne rapportering, eventueel aangevuld met een systeem van «rapportering by exception», niet alleen een onmisbaar beheerinstrument is voor de leiding, doch tevens één van de peilers voor de interne controle.

9. OPBOUW ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN INTERNE CONTROLE

De problematiek van de administratieve organisatie wordt door Prof. Starreveld samengevat in een negental vragen, onderverdeeld in drie groepen, als volgt:

– WAT? «welke informatie»

1. Welke informatie hebben de verschillende functionarissen voor hun besluitvorming, uitvoeringsvoorbereiding en controle nodig?
2. Welke informatie moeten zij eventueel kunnen verschaffen te hunner eigen decharge?
3. Welke informatie dient te worden vastgelegd ten behoeve van de interne communicatie en het contact met derden?

– WIE? «welke taakverdeling»

4. Waar en door wie dient de eerste vastlegging van de basisinformatie te worden gemaakt?
5. Door wie kan de verdere informatieverwerking het best geschieden?
6. Hoe dient de taakverdeling m.b.t. de bedrijfsvoering overigens te zijn geregeld opdat de administratie haar functie op optimale wijze kan vervullen?

– HOE? «welke werkwijze»

7. Volgens welke systematiek kan de informatieverwerking het best geschieden?
8. Hoe kan de aan de administratie te ontlelen informatie het best ter beschikking worden gesteld van hen die deze nodig hebben? (O.a. hoe vaak? wanneer? hoe snel? in welke vorm?)
9. Hoe kan een optimale betrouwbaarheid van de administratie worden verzekerd?

Voorts dient bij het antwoord op deze vragen telkens het WAAROM aan de orde gesteld, of met andere woorden de afweging van kosten en nut bij de opbouw van een interne organisatie aangepast aan de problematiek in casu.

Aan de opzet van een administratieve organisatie en intern controlesysteem behoort een analyse van het bedrijfsproces vooraf te gaan.

Deze analyse kan per deelproces worden vastgelegd in een activiteitschema.

Daarna worden de informatiebehoeften geïnventariseerd. Wie heeft welke informatie nodig voor welke activiteiten en hoe komt deze informatie tot stand? Activiteiten kunnen zowel van leidinggevende, uitvoerende als controlerende aard zijn.

Gebaseerd op de procesanalyse enerzijds en de informatiebehoeftenanalyse anderzijds, worden vervolgens de procedures van de interne organisatie opgebouwd.

Eenmaal operationeel is een continue bewaking, evaluatie en bijsturing van de procedures van administratieve organisatie en interne controle een evidentie, temeer daar de leiding geconfronteerd wordt met een dynamische omgeving.

10. TYPOLOGIE VAN ORGANISATIES

Organisaties kunnen worden ingedeeld naar hun karakteristieke kenmerken teneinde een referentiekader te verkrijgen voor de te ontwerpen administratieve organisatie. Een klassieke indeling is deze van Prof. Starreveld, welke de organisaties indeelt naar volgende 3 criteria:

- het al dan niet voor de markt produceren;
- het al dan niet aanwezig zijn van een eigen goederenbeweging;
- de karakteristiek van het primaire proces.

Bij deze indeling wordt in feite het waardenkringloopproces centraal gesteld en is de gekozen invalshoek die van de controleerbaarheid. De uitgewerkte classificatie is opgenomen in het werk van Starreveld.

11. PRAKTISCHE UITWERKING

De verdere praktische uitwerking van deze uitgave inzake interne controle gebeurt enerzijds door aansluiting te zoeken met de diverse cycli welke normaliter in een bedrijfsproces te onderkennen zijn, zoals:

- aankoopcyclus;
- verkoopcyclus;
- financiële cyclus;
- personeelscyclus;
- investeringsgoederen.

Afzonderlijke aandacht wordt besteed aan:

- de geautomatiseerde gegevensverwerking;
- de interne auditafdeling.

Doorheen deze cyclische benadering loopt anderzijds een indeling van de bedrijfsprocessen naar typologie, waarbij wordt stilgestaan bij:

- industriële ondernemingen;
- dienstverlenende ondernemingen;
- ziekenhuizen;
- financiële instellingen;
- verzekeringsmaatschappijen.

Het is evident dat de specifieke kenmerken van bedrijfstypen hun invloed hebben op de organisatie van de administratie en de interne controle.

II. INTERNE CONTROLE VAN DE CYCLI

1. Aankoopcyclus

1. ALGEMEEN

De aankoopactiviteiten van een onderneming betreffen in wezen een ruilproces, namelijk waarden (geldmiddelen) van de onderneming worden geruild tegen verwerving van goederen of diensten.

Inherent aan dit ruilproces is een gelijkwaardigheid tussen opgeofferde en verkregen waarden.

Het belangrijkste objectief van de interne controle m.b.t. de aankoopcyclus betreft het bewaken van deze gelijkwaardigheid.

Afhankelijk van de aard van de ondernemingsactiviteit, zal de aankoop- en hierbij aansluitende betalingscyclus al dan niet omvangrijk zijn.

In een bank of verzekeringsmaatschappij bijvoorbeeld is de aankoopcyclus beperkt tot verbruiksgoederen en diensten (afgezien van de investeringen en personeelskosten), welke relatief beperkt zijn ten opzichte van het geheel der exploitatiekosten.

In een handelsonderneming is het aankoopvolume omvangrijker en bestaat dit voornamelijk uit handelsgoederen. Uit de aard van het ondernemingsproces volgt bij een handelsonderneming dat een groot gedeelte van het totale kostenvolume nodig voor het verwezenlijken van de handelsactiviteit juist door de aankopen van handelsgoederen vertegenwoordigd wordt.

In een produktieonderneming bestaat het aankoopvolume grotendeels uit de aankopen van grond- en hulpstoffen nodig om het eindfabrikaat te produceren en de aankoop van verbruiksgoederen, zoals verpakkingen, nodig om het eindproduct te commercialiseren.

In functie van de soort goederen en diensten, kunnen volgende aankopen onderscheiden worden:

- aankopen grondstoffen;
- aankopen hulpstoffen;
- aankopen handelsgoederen;
- aankopen verbruiksgoederen;
- aankopen diensten en diverse goederen.

De aankoopcycli met betrekking tot aankopen van personeelsprestaties en investeringsgoederen worden hierna afzonderlijk behandeld.

De aankoopverrichtingen geven noodzakelijkerwijze aanleiding tot de uitdrukking van een handelsschuld gevolgd door een financieel transfert.

2. OVERZICHT AANKOOPCYCLUS

Binnen de aankoopcyclus zijn volgende, elkaar opvolgende, operaties te onderscheiden:

- identificatie van de aankoopbehoefte;
- evaluatie van de kandidaat-leveranciers;
- keuze van de leverancier;

- bestelling;
- goederenontvangst;
- kwaliteitscontrole;
- factuurregistratie en -controle;
- betaling.

Bij het doorlopen van de aankoopcyclus worden een aantal documenten gegenereerd. Als voornaamste kunnen weerhouden worden:

- bestelaanvraag: dit is de aanvraag die de onderscheiden ondernemingsdepartementen moeten richten tot de aankoopdienst om de goederen aan te kopen.
- bestelbrief: in de bestelbrief of -bon legt de aankoopdienst de omschrijving, de hoeveelheid, de prijs, de conditionering, het leveringsadres en de aanbevelingen of contractuele bijzondere modaliteiten m.b.t. de aankoop vast. Dit document dient enerzijds als intern bewijsstuk van de aankoop, anderzijds wordt het naar de leverancier gestuurd om de aankoop te bevestigen.
- ontvangstbon: via dit document wordt de ontvangst van de goederen geregistreerd en worden alle mogelijke opmerkingen die uit de hoeveelheidscontrole en de kwaliteitscontrole blijken geregistreerd.
- betalingsdocumenten: dit zijn de overschrijvingsbewijzen of de uitgegeven cheques om de leveranciers te betalen.

Afhankelijk van het belang van de aankoopfunctie in de onderneming, wordt al dan niet een afzonderlijk, gecentraliseerd en gespecialiseerd orgaan, nl. de aankoopdienst, gecreëerd.

Deze dienst heeft geen eigen verantwoordelijkheid inzake autorisatie, bewaring of controle van aankopen: wel staat zij ten dienste van alle departementen in de onderneming om de effectieve aankoop te verrichten.

Synthetiserend kan het verloop van de aankoopcyclus als volgt worden weergegeven:

- de diverse departementen in de onderneming nemen het initiatief om, binnen de hun gedelegeerde bevoegdheden, door middel van een bestelaanvraag een opdracht tot aankoop uit te vaardigen; de opdracht die zij zullen doorgeven aan het departement «aankoopdienst»;
- de goederenontvangstdienst neemt de geleverde goederen in ontvangst tegen kwijting aan de transporteurs, en gaat na of de goederen naar kwantiteit en kwaliteit beantwoorden aan de geplaatste bestelling. De ontvangst van de goederen wordt geregistreerd op een ontvangstbon waarop tevens alle mogelijke opmerkingen die uit de hoeveelheidscontrole en de kwaliteitscontrole blijken worden geregistreerd;
- de magazijnorganisatie is er verantwoordelijk voor dat een goed dat besteld is en in de onderneming binnenkomt onder de juiste voorwaarden en onder voldoende veiligheid bewaard wordt;
- de betalingsorganisatie dient zodanig georganiseerd dat goedgekeurde aankoopfacturen tijdig aan de leverancier betaald worden;

- de boekhouding is er verantwoordelijk voor dat de leveranciersfactuur gecontroleerd wordt met bestelbon en ontvangstbon en dat de transacties op een juiste wijze geregistreerd worden.

3. BESPREKING VAN DE INTERNE CONTROLES BINNEN DE AANKOOPCYCLUS

Voor elk van de hiervoor onderscheiden stappen, zijn één of meerdere objectieven van interne controle te onderscheiden. De administratieve organisatie dient dan ook te voorzien in de noodzakelijke controlemaatregelen teneinde deze objectieven te kunnen bereiken.

3.1. UITVAARDIGEN VAN BESTELLINGEN

De uiteindelijke uitvaardiging van een bestelling is de resultante van een reeks van acties:

- identificatie van de aankoopbehoefte door de operationele diensten;
- melding van deze behoefte via een bestelaanvraag aan de aankoopdienst;
- onderhandelingen tussen leveranciers en aankoopdienst;
- autorisatie tot bestelling door het bevoegde orgaan.

Vanuit het oogpunt van interne controle dienen deze acties volgens bepaalde principes gestroomlijnd:

- inzake identificatie van de aankoopbehoefte:
 - tijdige identificatie teneinde een normaal (niet spoedeisend) inkoopproces mogelijk te maken en voldoende voorraadniveau te waarborgen zodat continuïteit van de operationele activiteiten gewaarborgd wordt;
 - accurate identificatie teneinde:
 - de opbouw van een onbruikbare voorraad te vermijden;
 - bestelkosten te minimaliseren;
 - voorraadkosten te minimaliseren.
- inzake opmaak van de aankoopopdracht:
 - binnen het organigram van de onderneming moet duidelijk worden aangegeven aan wie de bevoegdheid toekomt om aankoopopdrachten aan de aankoopafdeling te geven;
 - verzekerd moet worden dat elke aankoopopdracht tijdig en volgens de geëigende weg leidt tot het plaatsen van een bestelling bij de leverancier (voorgedrukte, eventueel voorgenummerde formulieren);
 - het is duidelijk dat deze bestelaanvraag derwijze moet zijn opgemaakt dat de aankoopafdeling over alle elementen beschikt om een correcte bestelling te kunnen plaatsen.
- inzake onderhandelingen leverancier – aankoopdienst:
 - naleving richtlijnen met betrekking tot aanvragen prijsoffertes en eventueel aanbestedingsprocedures;
 - er wordt uitsluitend bij «geëvalueerde en goedgekeurde» leveranciers besteld;
 - bestellingen worden geplaatst bij de leverancier met de meest gunstige prijs/kwaliteitsverhouding, die tevens aanvaardbare leveringstermijnen kan waarborgen.

- inzake het plaatsen van de bestellingen:
 - de bestelling is geautoriseerd (budgetcontrole) door het krachtens het organigram vereiste bevoegheidsniveau;
 - er worden geen bestellingen geplaatst die niet op een goedgekeurde aankoopopdracht steunen;
 - van iedere bestelling wordt een bestelbon opgemaakt en dit uitsluitend door de aankoopdienst;
 - de bestelbon bevat minimaal volgende gegevens:
 - sequentieel volgnummer;
 - besteldatum;
 - identificatie leverancier;
 - omschrijving artikel (nummer);
 - bestelde hoeveelheid;
 - overeengekomen eenheidsprijs;
 - bedongen kortingen;
 - totale bestelprijs;
 - leveringstermijn;
 - plaats van levering;
 - verzendingsmodaliteiten.

3.2. ONTVANGST VAN GOEDEREN EN DIENSTEN

Alle geleverde en bestelde goederen dienen gecontroleerd te worden op het vlak van hoeveelheid en kwaliteit.

Terzake dienen volgende principes gevolgd:

- bij iedere ontvangst dient onmiddellijk een ontvangstbon te worden opgemaakt door de ontvangstafdeling (in de praktijk doet vaak de leveringsbon die de goederen vergezelt, dienst als ontvangstbon);
- goederen worden slechts aanvaard indien een afdoend geautoriseerde bestelbon voorhanden is;
- de ontvangstbon dient in voldoende mate gedetailleerd te zijn, teneinde aansluiting met de bestelbon toe te laten (hiervoor kan gebruik gemaakt worden van een doorslag van het bestelformulier);
- leveringen die qua kwaliteit en eventueel qua hoeveelheid niet voldoen aan de eisen gespecificeerd in de bestelling worden formeel geweigerd (bericht van leverancier en opvolging);
- aanvaarde goederen worden zo snel mogelijk ter beschikking gesteld van de aanvrager/gebruiker.

3.3. CONTROLE EN REGISTRATIE

De hierboven beschreven documentenstroom moet derwijze worden geregistreerd dat zonder uitstel iedere (potentiële) schuld een aangepaste registratie krijgt in de boekhouding.

De feitelijke registratie berust bij de boekhouding die hiervoor steunt op documenten uit functioneel gescheiden bronnen:

Document	Brøn
Factuur	leverancier
Ontvangstbon	goederenontvangstdienst
Bestelbon	aankoopdienst

De juistheid van de facturatie steunt op de onderlinge toetsing van deze drie documenten. De resultaten van deze controles worden aangetekend op de betreffende facturen.

Volgende uitgangspunten zijn ten aanzien van deze registratie en controle van toepassing:

- alle facturen worden rechtstreeks ontvangen door de crediteurenadministratie;
- alle facturen worden onderworpen aan een controle, hetgeen o.a. inhoudt dat de crediteurenadministratie de aansluiting maakt tussen de ontvangen facturen, de bestelbon en de ontvangstbon en dat de facturen rekentechnisch worden gecontroleerd;
- alle facturen worden genummerd en vervolgens
- boekhoudkundig verwerkt op de geëigende rekeningen in het rekeningenstelsel en indien van toepassing tegen de juiste prijzen opgenomen in de voorraadadministratie.

3.4. BETALING

Eindstadium van de aankoopcyclus vormt de uitvoering van de betaling en de registratie hiervan.

Er dient verzekerd te worden dat alle gecontroleerde en akkoord bevonden facturen aan de leveranciers worden betaald binnen de overeengekomen termijnen.

Belangrijk hierbij is dat:

- de betaling tijdig (niet vroeg- of laattijdig) geschiedt;
- de betalingsvoorwaarden optimaal worden benut;
- enkel gecontroleerde en goedbevonden facturen voor betaling in aanmerking komen;
- dubbele betalingen worden vermeden;
- de betaling correct wordt geregistreerd in de leveranciersrekeningen.

3.5. MAGAZIJNFUNCTIE

In het kader van de aankoopcyclus kan niet voorbijgegaan worden aan het belang van de magazijnfunctie.

Dit betreft een typisch bewarende functie welke indien mogelijk liefst losstaat van de goederenontvangstafdeling en de verzendafdeling, en in alle geval losstaat van elke beschikkende en registrerende functie.

Overdrachten tussen magazijn en voornoemde afdelingen gebeuren steeds tegen kwijting voor ontvangst.

De administratieve stock dient bijgehouden door een dienst die functioneel losstaat van de magazijnfunctie. Deze registrerende taak wordt verricht op basis van de hiervoor reeds vermelde documenten met betrekking tot in- en uitbewegingen.

In een geïnformatiseerde omgeving is het evident dat er ook een computerterminal zal opgesteld zijn in het magazijn, doch deze zal alleen kunnen gebruikt worden voor consultatie van de administratieve stock.

Uiteraard heeft de magazijnier wel mogelijkheid om bijvoorbeeld stocklocaties in te brengen in het computerbestand.

De controlerende functie dient op permanente wijze de aansluitingen vast te stellen tussen:

- aankoopfacturen/ontvangst van goederen en de boeking in de voorraadadministratie;
- verkoopfacturen/uitlevering van goederen en de afboeking in de voorraadadministratie.

Bij informaticatoepassingen kunnen dergelijke controles geïntegreerd worden in de programmatuur.

Zo dit het geval is, verdient het aanbeveling de werking van deze controles te visualiseren in de computeroutput.

Opdat de magazijnier zijn bewarende functie kan vervullen, moet voorzien worden in een aantal procedures, zoals:

- afsluiting van de magazijnruimten van de andere operationele afdelingen;
- geen toegang tot het magazijn voor onbevoegden;
- orde en netheid in de magazijnen;
- geen enkele in- of uitbeweging toegelaten zonder document afkomstig van bevoegde diensten en te registreren door de administratieve dienst.

Voorts is het uit controleoogpunt van belang dat:

- regelmatige (steekproefsgewijze of partieel roulerende) inventariscontroles plaatsvinden door een functionaris onafhankelijk van bewarende en registrerende functies. Opdat voorkomende voorraadverschillen kunnen geanalyseerd en geverifieerd worden is het van belang te beschikken over een gedetailleerde historiek van alle voorraadbewegingen. In deze historiek wordt voor elke stockmutatie gerefereerd naar het betreffende document.
- bijzondere aandacht besteed wordt aan procedures (autorisaties) met betrekking tot stockrechtzettingen, verschrooting, gratis leveringen, demozendingen, consignatie stocks, etc...

3.6. FUNCTIESCHEIDINGEN

Te onderscheiden zijn:

- beschikkende functies met betrekking tot:
 - goedkeuren van de aankoopopdrachten;
 - ondertekening van de bestelbons;
 - goedkeuring van de aankoopfacturen;
 - ondertekening van de betaalopdrachten;
 - verlenen van toegang tot gegevensbestanden die met aankopen verband houden.
- bewarende functies:
 - uitschrijven en ondertekenen van ontvangstbonnen;
 - magazijnfunctie;
 - opvolging van aanvragen van creditnota's aan leveranciers.

- registrerende functies met betrekking tot onder meer:
 - uitschrijven van aankoopopdrachten en bestelbonnen;
 - uitschrijven ontvangstbonnen;
 - bijhouden van de boekhouding (inkopen/crediteuren);
 - voeren van de voorraadadministratie;
 - aanmaak betalingsopdrachten.
- controlerende functies:
 - afstemmen bestelbon, ontvangstbon en factuur;
 - controle boekhoudkundige registraties met o.a. aansluiting tussen subadministratie en grootboek;
 - inventariscontroles op voorraden;
 - analyse prijsverschillen, aankoopresultaten, partijresultaten;
 - toegangsbeveiliging diverse registraties/bestanden.

Het is evident dat adequate taakbeschrijvingen met daaraan gekoppelde bevoegdheidsinstructies nodig zijn voor alle in de cyclus betrokken functionarissen.

Wat betreft de uitvoerende taken zijn in bepaalde gevallen gedetailleerde werkinstructies zeker zinvol voor functies binnen de cyclus waar zich het probleem stelt van diverse mogelijke situaties die elk een onderscheiden actie veronderstellen.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van de goederenontvangstdienst.

2. Verkoopcyclus

1. ALGEMEEN

Evenals de aankoopactiviteiten vormen ook de verkoopactiviteiten van een onderneming in wezen een ruilproces. Met name worden waarden van de onderneming (goederen, diensten, ...) geruild tegen geldmiddelen. Zulke ruil impliceert een gelijkwaardigheid, die door een aantal maatregelen van interne controle zal dienen gewaarborgd te worden.

De doelstellingen van de interne controle met betrekking tot de verkoopcyclus betreffen het organiseren van een samenspel van administratieve procedures die aan de onderneming waarborgen dat alle goederen en/of diensten tijdig worden geleverd of gepresteerd, tegen overeengekomen en geautoriseerde prijzen worden gefactureerd, en dat de uit deze transacties resulterende vorderingen volledig en tijdig worden geïnd.

De interne controle dient dus aan drie fundamentele criteria te beantwoorden:

- de correcte uitvoering van de transactie;
- de volledigheid van facturatie en inning;
- de juiste registratie van de verrichting.

2. OVERZICHT VERKOOPCYCLUS

Binnen de verkoopcyclus zijn volgende, elkaar opvolgende, operaties te onderscheiden:

- Ontvangst verkooporder (met specificaties van artikel, kwantiteit, prijs, leveringstermijnen, betalingscondities, ...);
- Autorisatie van het order;
- Interne ordervoorbereiding;
- Verzending en ontvangst door klant;
- Facturatie;
- Vorderingopvolging en inning;
- Boekhoudkundige registraties.

Bij het doorlopen van deze cyclus worden een aantal documenten gegenereerd, waarvan de voornaamste zijn:

- Bestelbon, bevattende alle vereiste specificaties en ondertekend door klant;
- Leveringsbon, bevattende alle nuttige informatie om intern de levering te kunnen voorbereiden en het transport te verzekeren. Bij aflevering te ondertekenen door klant;
- Factuur, document dat de vordering vaststelt en bij voorkeur afzonderlijk verstuurd wordt naar de klant.

Synthetiserend kan het verloop van de verkoopcyclus als volgt worden weergegeven:

- De verkoopafdeling ontvangt van de commerciële dienst, danwel rechtstreeks van de klant, de bestellingen en dient ervoor te zorgen dat deze uitgevoerd worden binnen de overeengekomen termijnen;

- Alvorens een bestelling effectief uit te voeren is het van belang dat deze wordt goedgekeurd, wat betreft de commerciële aspecten door de verkoopdirectie en wat betreft de kredietwaardigheid van de klant door de kredietcontroleafdeling;
- Vervolgens wordt de bestelling ter uitvoering doorgegeven aan de operationele afdelingen. De goederen worden uit stock genomen en klaargemaakt voor expeditie naar de klant. Hierbij is het van belang dat de opeenvolgende overdrachten van de goederen worden geregistreerd (leveringsbon) en onder controle blijven;
- De facturatieafdeling staat in voor de volledige, tijdige en juiste facturering van alle uitleveringen;
- De boekhouding tenslotte verzorgt de registratie van de verkopen en de eruit resulterende vorderingen in de algemene boekhouding en dient de tijdige inning van de vorderingen te bewaken.

3. BESPREKING VAN DE INTERNE CONTROLE OP DE VERKOOPCYCLUS

Voor elk van de stappen aangegeven in voorgaande synthese van de verkoopcyclus zijn een of meerdere objectieven van interne controle te onderscheiden.

De administratieve organisatie dient dan ook zodanig opgezet dat deze objectieven worden gerealiseerd.

3.1. BEHANDELING VAN DE BESTELLINGEN

De verkoopafdeling zorgt ervoor dat alle binnengekomen bestellingen systematisch en chronologisch worden geregistreerd (doorlopende nummering bestelbonnen), teneinde de latere uitvoering te kunnen opvolgen.

De commerciële directie autoriseert de bestelbonnen wat betreft de verkoopprijzen, kortingen, leverings- en betalingscondities.

De financiële directie controleert de kredietwaardigheid van de klant door toetsing aan de intern vastgelegde kredietlimieten en betalingscondities.

Eénmaal de bestelling formeel aanvaard, wordt dit bevestigd aan de klant, en worden de nodige maatregelen genomen om de tijdige levering aan de klant te waarborgen.

Complicaties kunnen zich voordoen in geval van gespreide leveringen of indien er niet voldoende voorraad aanwezig is (opname in backorderbestand).

3.2. LEVERING VAN DE BESTELLING

De verkoopafdeling geeft door middel van een door haar opgestelde leveringsbon opdracht aan het magazijn om de goederen uit stock te nemen en aan de expeditieafdeling over te dragen.

Hetzelfde document geeft tevens opdracht aan de expeditie de goederen klaar te maken voor verzending en over te dragen aan de transporteur.

Deze laatste draagt op zijn beurt de goederen over aan de klant.

Het is evident dat een goede interne controle vereist dat voornoemde opeenvolgende overdrachten steeds gebeuren tegen kwijting, waarbij de ontvangende partij ervoor verantwoordelijk is te controleren of de overgedragen goederen overeenstemmen met de specificaties volgens de leveringsbon.

Interne procedures stipuleren dat de magazijnier geen uitgaven van goederen mag verrichten zonder leveringsbon, opgesteld door de verkoopafdeling.

Na aflevering aan de klant gaat een door deze getekend exemplaar van de leveringsbon terug naar de verkoopafdeling.

3.3. FACTURATIE

De door de klant voor ontvangst getekende leveringsbon vormt tesamen met de bestelbon de basis voor de opmaak van de verkoopfactuur. De interne controle dient te waarborgen dat alle uitleveringen volledig, tijdig en tegen de juiste verkoopprijzen gefactureerd worden. Een veel gebruikte methode om dit te bereiken bestaat in de toepassing van het systeem van voor-facturatie.

Dit houdt in dat een kopie (doorslag) van de verkoopfactuur dienst doet als leveringsbon.

Voorts is het zo dat in vrijwel alle geïnformatiseerde systemen met betrekking tot de verkoopcyclus een automatische koppeling bestaat tussen opmaak van bestelbon, leveringsbon en facturatie.

Dergelijke programmatuur laat op eenvoudige wijze toe om bijvoorbeeld te controleren welke bestelbonnen nog niet werden uitgeleverd of welke leveringen nog niet werden gefactureerd.

Een goede informatica betekent hier een belangrijke versterking van de interne controle.

Bijzondere punten van controle betreffen de in het facturatieproces te hanteren verkoopprijzen, kortingen, etc. Hieromtrent is een strikte autorisatieprocedure vereist, alsmede een bewaking (beveiliging) van de continu correcte toepassing van de goedgekeurde tarieven.

3.4. CONTROLE EN REGISTRATIE

De hiervoor beschreven facturatie moet zonder uitstel en op systematische wijze worden geregistreerd in de boekhouding.

De feitelijke registratie valt onder de verantwoordelijkheid van de boekhouding en vindt plaats op basis van de verkoopfacturen. De meeste thans in gebruik zijnde boekhoudpakketten zijn voorzien van een automatische integratie in de boekhouding van alle op het systeem aangemaakte facturen en creditnota's.

Blijven evenwel steeds punten van interne controle:

- aansluiting bestelbon, leveringsbon en factuur;
- controle op de nummervolgorde van de facturen in het verkoopjournaal;
- aansluiting tussen de verkooprekeningen en de tegenboekingen op de klantenrekeningen;
- controle van de op de factuur toegepaste prijzen, kortingen;
- narekenen van de facturen;

- controle op de juiste boeking in rekeningenplan;
- controle op boeking in juiste periode (afgrenzing levering facturatie);
- opvolgingsprocedures van de vorderingen;
- controle op de autorisaties van waardeverminderingen op vorderingen;
- controles van de brutomarges per artikelgroep, klant, etc.

3.5. ONTVANGST BETALING

De verkoopcyclus loopt ten einde bij de betaling door de klant van de factuur en de registratie ervan.

Er dient verzekerd dat een sluitende opvolging plaatsvindt van alle openstaande vorderingen en een correcte registratie van de ontvangen betalingen.

Dit vereist functiescheiding tussen de commerciële afdelingen, de verkoopdienst en de boekhouding, die terzake zowel een bewarende als registrerende functie heeft. Het bewaarend aspect slaat op de openstaande vorderingen, en de persoon daarvoor verantwoordelijk mag geen toegang hebben tot het beheer van geldmiddelen of het opmaken van facturen en creditnota's.

De opvolging van de tijdigheid der betalingen is gekoppeld (feedback) aan de kredietcontrole, zoals hiervoor reeds besproken.

Een strikte procedure met betrekking tot aanmaningen, invordering en desnoods boeken van waardeverminderingen dient opgezet.

Belangrijk aspect terzake betreft een regelmatige rapportering aan de directie van de stand van de achterstallige vorderingen.

3.6. BIJZONDERE ASPECTEN

- De toekenning en berekening van bijzondere kortingen of bonussen dient steeds het voorwerp te zijn van een bijzondere goedkeuring.
- De aanmaak van creditnota's vereist eveneens een bijzondere goedkeuringsprocedure op basis van een volledig dossier (retourzending goederen, klachten, commerciële toegevingen, ...).
- De toekenning en berekening van commissies aan verkopers, agenten, etc. moet onder toezicht staan van en gecontroleerd worden (door een persoon functioneel gescheiden van de verkoopdiensten en de debiteurenregistratie) aan de hand van contractueel overeengekomen condities en tarieven.
- Bijzondere aandacht dient besteed aan een permanente opvolging van zogenaamde «wachtbestanden» zoals nog te leveren bestellingen (deelleveringen) en back-orders, nog te factureren leveringen, te crediteren retourzendingen, etc.

3.7. CIJFERANALYSE

Een belangrijk middel van repressieve interne controle op de verkoopcyclus bestaat uit een systematische cijferanalyse van de behaalde omzetcijfers en brutoresultaten.

Zeker in bedrijven die beschikken over een (analytische) boekhouding gekoppeld aan een systeem van verkoopstatistieken zijn de controlemogelijkheden legio. Denk bijvoorbeeld aan brutowinstanalyse per produkt(groep), per klant, per factuur(lijn), etc.

In feite dient ernaar gestreefd uit de massa van transacties alleen deze te selecteren die bijzondere aandacht vergen, zoals bijvoorbeeld brutowinstmarges beneden een vooropgezet percentage. De procedures van interne controle dienen zodanig opgezet dat dergelijke bijzondere verkopen worden geselecteerd en ter controle gerapporteerd aan de bevoegde functionaris.

3.8. GOEDERENBEWEGING

Zoals reeds in de inleiding besproken, vormt de goederenbeweging in kwantiteiten een omspannende controle van zowel aankoop- als verkoopcyclus (inclusief het fabricageproces).

Een sluitende goederenbeweging is het sluitstuk van de interne controle op de verkoopcyclus.

De eenvoudige formule:

$$\text{Beginvoorraad} + \text{Aankopen} - \text{Eindvoorraad} = \text{Verkopen}$$

visualiseert het verband tussen twee stroomgrootheden en de voorraad.

Deze laatste is eenvoudig te verifiëren door middel van inventarisatie. Om dan vervolgens de volledigheid van de verantwoorde verkopen te controleren volstaat het de volledigheid van de aankopen als ingang in de formule onder controle te krijgen.

Dit laatste wordt gerealiseerd door verband te leggen met de uitgaande geldstroom.

Het systeem van permanente inventaris gekoppeld aan de bewegingen op de aankoop- en verkooprekeningen in de boekhouding is een illustratie van een geïntegreerde controle op de goederenbeweging.

3.9. FUNCTIESCHEIDINGEN

Te onderscheiden zijn:

- Beschikkende functies met betrekking tot:
 - algemene commerciële politiek en in het bijzonder de goedkeuring van verkoopprijzen en -condities;
 - goedkeuring van klantenkrediet;
 - autorisatie van levering van goederen;
 - toegang tot databestanden die met verkopen verband houden;
 - autorisatie van creditnota's en van het afboeken van oninbare vorderingen.
- Bewarende functies:
 - magazijnfunctie;
 - debiteurenadministratie.
- Registrerende functies:
 - opmaken van bestelbonnen, leveringsbonnen, verkoopfacturen, creditnota's;
 - bijhouden van verkoopjournaal.

- Controlerende functies:

- controle van verkoopfacturen en creditnota's;
- afstemming van de verkoopjournalen en subadministratie debiteuren met de grootboekrekeningen;
- opvolging van de ouderdomsoverzichten debiteuren;
- opvolging van betwistingen met debiteuren;
- controles op de goede werking en beveiliging van computerprogramma's die verband houden met de verkoopcyclus.

Het is evident dat de scheidingen tussen deze functies niet steeds in de praktijk te realiseren zijn. Evenwel is uit intern controleoogpunt een scheiding tussen de bewarende, registrerende en beschikkende functies een noodzaak.

3. Financiële cyclus

1. ALGEMEEN

De geldstromen maken de waardenkringloop rond. Immers uit de aankopen ontstonden schulden en uit de verkopen vorderingen welke door middel van de geldstromen, te weten betaling respectievelijk inning vereffend worden. Aangezien de geldstromen derhalve dicht aanleunen bij aan- en verkoopcyclus, moet worden opgemerkt dat doublures met hetgeen besproken werd bij deze cycli niet geheel te voorkomen zijn.

Het proces der geldmiddelen vertoont dezelfde karakteristieken als het goederenopslagproces namelijk ontvangsten, bewaring en uitgiffen. Ontvangen en uitgeven zijn beschikkende functies terwijl de kassier uitsluitend een bewarende functie vervult. Ten behoeve van een goede interne controle dient de kassiersfunctie ten allen tijde gescheiden te blijven van de beschikkende en registrerende functies.

Het onderscheid met goederen bestaat eruit dat geld (of waardepapieren) gemakkelijk «draagbaar», meestal niet geïdentificeerd en voor iedereen bruikbaar is. Bijgevolg zullen speciale interne controlemaatregelen dienen getroffen te worden om te verhinderen dat ongeoorloofde betalingen of het niet of niet tijdig afdragen van ontvangsten voorkomen.

Tengevolge van de specifieke gevaren verbonden aan het werken met contant geld of waardepapieren zal de verdere bespreking ingedeeld worden in contant geldverkeer en giraal geldverkeer.

2. CONTANT GELDERKEER

2.1. DE KASSIERSFUNCTIE

De taak van kassier houdt in het bewaren van geldmiddelen in functie van ontvangsten en betalingen in contant geld. Zowel voor het ontvangen van gelden als voor het doen van betalingen heeft de kassier een schriftelijke opdracht nodig van een functionaris die een beschikkende bevoegdheid bezit.

Teneinde de zorgvuldige behandeling van de geldmiddelen zoveel mogelijk te garanderen dient de kassier zich te houden aan strikte voorschriften welke vastgelegd zijn in de kas-instructie. Hierin zal ondermeer zijn voorgeschreven dat de kassier:

- nooit geld mag ontvangen of betalingen mag verrichten zonder schriftelijke opdracht van een daartoe bevoegde functionaris;
- nooit zelf kwijting mag verlenen voor de door hem ontvangen bedragen;
- zich bij de ontvangst van cheques moet overtuigen van legitimatie/ bankkaartnummer,
- toeziet dat bij overschrijding van een vastgesteld maximum kassaldo het overtollig bedrag direct wordt afgestort;
- de kasbewijzen direct inschrijft in zijn hulpkasboek en de bewijzen voorziet van de afdruk «betaald» alsmede van de datum van betaling, regelmatig zelf zijn kas opneemt.

2.2. HET BEWAREN VAN GELDMIDDELEN

De maatregelen van interne controle die met betrekking tot de bewaring van geldmiddelen dienen te worden voorzien betreffen het veilig opbergen van het geld en het geven van stringente instructies aan de bewaarder (kassier).

De kassier is verantwoordelijk voor de hem toevertrouwde geldmiddelen en van hem kan principieel geen enkele fout getolereerd worden. De opberging van het geld dient te gebeuren in een geldkist, brandkast of kluis. Wanneer de geldvoorraad belangrijke bedragen betreft zal bij voorkeur een toegangsregeling met twee verschillende sleutels, waarvan één bij de kassier en één bij een leidinggevend persoon, zijn voorzien. De kasinstructie betreffende het maximale kassaldo beperkt het risico van verlies door brand of diefstal. Indien de vastgestelde maximumgrens wordt overschreden dient de kassier terstond het overtollige geld bij de bank te storten.

In bepaalde organisaties kunnen meerdere kassiers worden aangesteld, waarbij één of meerdere kassiers zijn belast met de ontvangstfunctie (bijvoorbeeld winkelbedrijven) terwijl één andere kassier de betaalfunctie waarneemt (bijvoorbeeld bijhouden van de «kleine kas»).

Het is van belang de kassier te instrueren aangaande de aard van de geldmiddelen waaruit zijn kassaldo mag zijn samengesteld. Het dient ten allen tijde te worden vermeden dat kasgeld wordt vervangen door «tegoedbonnen» aangezien hierdoor een mogelijkheid tot «slepen» met kasgelden wordt gecreëerd. Slepen betreft het laattijdig verantwoorden van kasgelden ten behoeve van persoonlijk gebruik.

2.3. HET BESCHIKKEN OVER GELDMIDDELEN

Zoals reeds eerder gesteld mag de kassier slechts gelden ontvangen of betalen op basis van schriftelijke opdrachten van bevoegde personen. Dit geldt niet enkel ten aanzien van ontvangsten van verkopen of betalingen aan crediteuren maar eveneens voor interne transacties zoals het uitbetalen van voorschotten aan het personeel. Dit laatste zou in principe alleen mogen gebeuren op basis van een schriftelijke opdracht van de personeelsdienst.

Ten aanzien van de betalingen zal de schriftelijke opdracht meestal bestaan uit voor akkoord getekende facturen, betalingsopdrachten en dergelijke. Deze documenten dienen bij betaling te worden gewaarmerkt ter voorkoming van dubbele betaling.

Met betrekking tot de ontvangsten zal de schriftelijke toestemming tot het in ontvangst nemen van bedragen in de praktijk meestal samenvallen met het tekenen van de kwitantie. Ter versterking van de interne controle verdient het nochtans de voorkeur de beschikkende functie (geeft de toestemming tot ontvangst en tekent na ontvangst af voor kwijting) en de kassiersfunctie volledig gescheiden te laten en de volledige procedure «toestemming/ontvangst/kwijting» te doorlopen. Bijvoorbeeld, indien een bedrijf contante verkopen heeft zou de opdracht tot het in ontvangst nemen van een bepaald bedrag moeten uitgaan van de verkoopdienst. Deze maakt hiervan een aantekening op een blad «dagverkopen contant», waarvan een kopie naar de administratie gaat. Deze laatste boekt op basis hiervan het kassaldo. De klant gaat met zijn ontvangstopdracht naar de kassier en rekent af. De kassier geeft de klant een ontvangstbewijs hetgeen terug aan de verkoopdienst wordt voorgelegd.

Deze tekent op de factuur c.q. leveringsbon af voor kwijting. Op basis van dit document kan de klant zijn goederen afhalen bij de magazijnier.

Er dient te worden opgemerkt dat waardepapieren (voorbeeld wissels, cheques, maaltijdcheques, enz...) interne controle-technisch op dezelfde wijze als contant geld moeten worden behandeld. Indien zulke waardepapieren ook per post worden ontvangen, zal hiervan vastlegging gebeuren door de persoon die de post opent.

2.4. HET VERANTWOORDEN VAN GELDMIDDELEN

De kassier is als bewaarder van de «voorraad» geld verplicht om van zijn handelingen volledig rekenschap af te leggen. Hij heeft ervoor te zorgen dat het kassaldo dat aanwezig moet zijn er ook daadwerkelijk is en hij dient ten allen tijde te kunnen nagaan hoe het kassaldo is ontstaan. Hiertoe houdt de kassier een hulpkasboek bij waar de mutaties in chronologische volgorde worden ingeschreven. Dit hulpkasboek heeft verder geen enkele boekhoudkundige betekenis aangezien de kasbewegingen door de administratie worden geboekt op basis van de ontvangst- en betalingsopdrachten ontvangen van de beschikkende functies. Het hulpkasboek wordt wel gebruikt als steunpunt voor de controle tussen het werkelijk aanwezige saldo en het bedrag volgens het grootboek.

De controle van het aanwezige kasgeld gebeurt middels kasopname door iemand die niet betrokken is bij het kasbeheer. Bij een kasopname telt de kassier het aanwezige kasgeld en andere waardepapieren terwijl de opnemer hiervan een protocol opmaakt. Dit laatste wordt door zowel kassier als opnemer ondertekend. Het origineel wordt door de controleur (opnemer) gebruikt voor afstemming met het grootboek. Indien er verschillende kassen zijn dienen deze principieel simultaan te worden opgenomen om te voorkomen dat tussen de opnames gelden worden overgebracht van de ene naar de andere kas.

2.5. HET KASREGISTER

In een groot aantal ondernemingen zoals winkelbedrijven, warenhuizen, supermarkten speelt het contante geldverkeer een belangrijke rol. Bovendien is het in dit soort bedrijven moeilijk om functiescheidingen toe te passen. De kassier vervult hier een registrerende, bewarende en zelfs beschikkende (verkopen) functie. In deze gevallen is het kasregister een goed hulpmiddel om de interne controle te versterken.

Het kasregister registreert zichtbaar voor de klant (door middel van een controlevenster) welke bedragen hij verschuldigd is. Deze bedragen worden afgedrukt op een kassabon, die als kwitantie aan de klant wordt overhandigd. Bovendien worden de ingetikte bedragen afgedrukt op een controlestrook en opgenomen in één of meer telwerken, welke zich achter slot in het kasregister bevinden. Na sluiting verricht de kassier zelf zijn kasopname en legt dit vast op een kasopnameformulier. De kasopnemer laat de totaalbedragen van de telwerken afdrukken (en maakt de telwerken daarmee leeg), opent het kasregister en verwijderd de controlestrook. De totaalbedragen der telwerken dienen overeen te stemmen met het door de kassier afgedragen kasgeld.

De interne controle-waarde van het kasregister is evenwel afhankelijk van de kritische instelling van de klanten. Deze waarde kan echter versterkt worden door andere maatregelen zoals het inschakelen van «test-buyers».

3. GIRAAL GELDERKEER

Het girale geldverkeer wijkt af van het contante geldverkeer doordat enerzijds geen geld hoeft bewaard te worden en anderzijds ontvangsten/betalingen onafhankelijk van de onderneming door de bank worden geregistreerd. De onderneming ontvangt hiervan chronologische rekeninguittreksels. Van elk uittreksel moet de administratie nagaan of het aansluit met het vorige uittreksel (nummer en saldo). Tevens dient de administratie regelmatig te verifiëren of het saldo volgens uittreksel aansluit met het grootboek.

Het grootboek wordt bijgewerkt aan de hand van de rekeninguittreksels, terwijl de subadministraties debiteuren en crediteuren worden bijgewerkt aan de hand van de bijlagen bij het uittreksel (gedetailleerde debet- of creditberichten). De periodieke afstemming van subadministraties debiteuren/crediteuren en van het saldo volgens het bankuittreksel met het grootboek dienen de volledige en juiste registratie van de mutaties te garanderen. Ingeval de subadministraties en het grootboek een geïntegreerd systeem vormen, vergen de boekingen op onpersoonlijke rekeningen (d.i. andere dan individuele klanten – of leveranciersrekeningen) voldoende controle.

Ten aanzien van betalingen weze vermeld dat betalingsopdrachten slechts mogen worden getekend op basis van de originele factuur voorzien van een bewijs van de door de administratie verrichte factuurcontroles (afstemming met bestelbon en ontvangstbon). Na ondertekening van de betalingsopdracht dient de procuratiehouder de facturen te merken voor betaald en dit ter vermindering van dubbele betaling. Betalingen boven een bepaald bedrag worden bij voorkeur door twee personen ondertekend. Een geschreven instructie regelt welke personen bevoegd zijn om over de banksaldi te beschikken en tot welke bedragen.

Tenslotte dient de ontvangst, de bewaring en uitgifte van blanco betalingsopdrachten en cheques geregeld te zijn.

4. GEAUTOMATISEERDE BETALINGEN

Ondernemingen gaan meer en meer over tot «geautomatiseerde» betaling van hun aankopen. Bijvoorbeeld de in de computer ingevoerde aankoopfacturen worden vergeleken:

- qua ontvangen hoeveelheden met de bestelbon en de goederenontvangstbon;
- qua prijzen met de bestelbon.

Aankoopfacturen zonder afwijkingen worden zonder meer aanvaard (door de computer goedgekeurd) en geboekt op de leveranciersrekeningen; aankoopfacturen die afwijkingen vertonen ten opzichte van bestelbon en/of ontvangstbon worden op een uitzonderingslijst opgenomen.

Dit proces van geprogrammeerde afstemming met andere in het systeem opgeslagen gegevens wordt «computer matching» genoemd.

Voor de door het systeem goedgekeurde aankoopfacturen alsook voor de manueel goedgekeurde aankoopfacturen opgenomen in de subadministratie «leveranciers», worden door het systeem op vervalddag betalingsopdrachten vervaardigd. Veelal nemen deze betalingsopdrachten de vorm aan van een diskette die naar de bank wordt gestuurd, ofwel gebeurt de transfert via een modemverbinding. Indien een onderneming zulke technieken gebruikt, dienen interne controle-technisch enkele bijkomende procedures gerespecteerd te wor-

den. De beveiliging van het stambestand leveranciers (bv. tegen ongeoorloofde wijziging van bankrekeningnummers) en van het openstaande facturenbestand (bv. tegen ongeoorloofde wijziging van factuurgegevens) zal moeten verzekerd worden. Verder zal in een goed georganiseerde onderneming:

- het systeem vooreerst een betalingsvoorstelrapport vervaardigen. Dit rapport wordt door de verantwoordelijke van de leveranciersboekhouding op geldigheid en aanvaardbaarheid nagezien. Eventuele correcties op het voorstel worden aangebracht (bv. facturen waarvan de betaling enige tijd dient ingehouden te worden). De verantwoordelijke van de leveranciersboekhouding doet tevens enkele steekproeven op bankrekeningnummers;
- vervolgens vervaardigt het systeem de betalingsopdracht op gegevensdrager tesamen met een gedetailleerde lijst van de inhoud van deze en een controlerapport met controle-totalen;
- de te betalen aankoopfacturen worden tesamen met de gegevensdrager, de lijst en het controlerapport aan de procuratiehouder overhandigd. Deze controleert de te betalen posten aan de hand van de aankoopfacturen. De totalen van de lijst worden door hem aangesloten met het initiële betalingsvoorstel (rekening houdend met de eventueel aangebrachte correcties op het voorstel), alsmede met het controlerapport. Deze laatste aansluiting gebeurt zowel voor batchtotalen (totaal te betalen) als voor hashtotalen (bv. totaal van alle bankrekeningnummers van de in de lijst/diskette opgenomen leveranciers);
- tenslotte autoriseert de procuratiehouder de betalingsopdracht en stuurt hij de diskette en het controlerapport naar de bank;
- de bank controleert of batch- en hashtotalen van de diskette overeenstemmen met het controlerapport.

4. Personeelscyclus

1. ALGEMEEN

Evenals materiële vaste activa en voorraden vormt de personeelscapaciteit een waarde in de onderneming waarvan de aanwending moet bewaakt worden.

De interne organisatie met betrekking tot personeel en payroll heeft ondermeer betrekking op:

- aanstelling en ontslag van personeel (in uitvoering van planning en budgetten);
- vaststelling van salaris of uurloon;
- vaststelling van de geleverde prestaties of werktijden;
- berekening van de personeelskosten en de opstelling van de afrekeningen inzake R.S.Z., bedrijfsvoorheffing en nettosalarissen/lonen;
- uitbetaling van de personeelskosten;
- boekhoudkundige registratie der personeelskosten.

In dit overzicht blijken vooral de beschikkende en registrerende functies aan bod te komen. Daarnaast zal ook de controlerende functie niet mogen ontbreken.

De interne controle met betrekking tot de personeelscyclus zal in belangrijke mate steunen op het creëren van functiescheidingen met betrekking tot de hiervoor opgesomde functies en taken.

2. FUNCTIESCHEIDINGEN

In de praktijk zal de beschikkende functie waargenomen worden door de topleiding, dan wel door een rechtstreeks onder deze leiding ressorterende personeelsdienst. Daarbij is het vaak zo dat stafmedewerkers in belangrijke mate kunnen betrokken worden in de aanwervings- en selectieprocedures met betrekking tot nieuwe personeelsleden, doch dat de uiteindelijke beslissing (beschikkende functie) in handen blijft van de hoogste leiding.

De basisinformatie inzake personeelsbestand en beloningsgrondslagen wordt vastgelegd in personeelsdossiers en op steekkaarten of in een database.

Centralisatie van deze basisinformatie bij een personeelsdienst is van belang voor de uniformiteit in de regelingen en schept de mogelijkheid om op een centraal punt een overzicht te verkrijgen van alle lopende personeelsovereenkomsten, hetgeen de controle vergemakkelijkt.

De registrerende functies zijn primair gericht op het systematisch vastleggen van de gepresteerde werktijden, de basis maandsalarissen of uurlonen, en het doorgeven van deze informatie aan de dienst belast met de payrollberekeningen. De organisatie van de registrerende functie wordt bepaald door de aard van de personeelsactiviteiten en de informatiebehoeften terzake. Denk bijvoorbeeld aan produktiviteitspremies, regiewerk, werk ter plaatse bij de cliënt, enz.

De registratie van de personeelsprestaties kan niet los gezien worden van een controle op de aanwezigheid van het personeel.

De interne controles op aanwezigheid c.q. prestaties van het personeel zullen naargelang de omstandigheden sterk uiteenlopen.

Mogelijkheden zijn oogtoezicht door de leiding, tijdregistreerapparaten, speciale controleurs, prestatierapporten die voor akkoord getekend worden door de cliënt, enz.

De uitvoerende functie inzake de payrollberekeningen wordt meestal ondergebracht bij een externe dienst (sociaal secretariaat). Controles zijn nodig op de juistheid en volledigheid van de informatieverstrekking aan deze dienst en op de betrouwbaarheid van het verwerkingsproces. Indien de payrollberekeningen in huis gebeuren dient een functiescheiding georganiseerd tussen de betreffende dienst en de overige afdelingen die betrokken zijn in de personeelscyclus.

Tenslotte is er nog de beschikkende functie met betrekking tot de betaling van de personeelskosten die uiteraard eveneens dient verbijzonderd.

Per onderdeel van de personeelscyclus dienen de functies en taakbeschrijvingen te worden vastgelegd.

3. VERBANDSCONTROLES

Bij prestatiebeloning zijn verbandscontroles te organiseren door de link te leggen met de goederen- of dienstenstroom.

In sommige productie- of dienstenbedrijven zijn totaalcontroles mogelijk tussen de per periode uitbetaalde uren en de gepresteerde uren op werkorders volgens de nacalculaties. Dergelijke periodieke verbandscontroles dienen door een controlerende functionaris te worden verricht, waarbij tevens aandacht voor het risico van verschuivingen tussen periodes en tussen werkorders.

Bij tijdsbeloning is vooral de organisatie van de aanwezigheidscontroles van belang (tikklokken en oogtoezicht).

4. CIJFERANALYSE

Statistische opvolging van elementen zoals shoptime – jobtime, directe versus indirecte uren, overuren, absentisme, ziekteverzuim, enz. zijn ook uit intern controleoogpunt van belang.

5. BIJZONDERE CONTROLES

Bijzondere aspecten van interne controle betreffen:

- de controles op de tijdige betalingen van bedrijfsvoorheffing en sociale lasten;
- de boekhoudkundige aansluitingen met jaarlijkse verzamelloonstaat, aangiften bedrijfsvoorheffing en R.S.Z.;
- de volledigheid van de wettelijke en aanvullende verzekeringen;
- pensioenaspecten.

5. Investeringsgoederen

1. ALGEMEEN

De interne controles inzake investeringsgoederen betreffen de vaste activa en met name zowel de fysisch waarneembare materiële vaste activa als de immateriële en de financiële vaste activa.

Kenmerkend voor deze laatste is dat mutaties meestal niet zo frequent optreden en dat bijgevolg in de meeste ondernemingen geen specifieke procedures van interne controle terzake voorzien zijn.

Wat de materiële vaste activa betreft, onderscheiden deze zich van de vlottende activa doordat zij geen onderdeel uitmaken van de courante waardenkringloop of goederenbeweging, en daardoor voor een aantal aspecten veelal buiten de routine interne controles vallen.

Niettemin dienen ook met betrekking tot vaste activa de nodige interne controles georganiseerd te worden, waarbij uiteraard zal gesteund worden op functiescheidingen.

2. FUNCTIESCHEIDINGEN

2.1. BESCHIKKENDE FUNCTIE

De beslissingen tot aanschaf van vaste activa dienen in principe altijd door de hoogste leiding genomen. Wat betreft de courante vervangingsinvesteringen maakt deze beslissing normaliter deel uit van de jaarbudgetten, en wordt alnaargelang de belangrijkheid van de afzonderlijke investeringen in meerdere of mindere mate de uitvoering gedelegeerd aan de lagere leiding.

De minder courante investeringen en met name de strategische investeringen in nieuwe productiecapaciteit of de verwerving van participaties, vallen praktisch altijd onder de exclusieve bevoegdheid van de hoogste leiding. Dergelijke beslissingen raken immers meestal de financiële structuur van de onderneming en dienen te kaderen in de lange termijn-objectieven.

De beslissingen terzake dienen dan ook bij voorkeur opgenomen in de notulen van de Raad van Bestuur of het Directiecomité.

De realisatie van de investeringsbeslissing verloopt uit intern controleoogpunt bij voorkeur volgens een aanbestedingsprocedure.

Ingeval van delegatie van de uitvoering zal de leiding erop toezien dat de voorgeschreven procedures correct worden toegepast. Bijvoorbeeld dient aan een voldoende aantal potentiële leveranciers een offerte gevraagd en dient de selectie te gebeuren volgens objectieve criteria. Wanneer de hoogste leiding de uitvoering van de investeringsbeslissingen aan zichzelf voorbehoudt, vallen deze buiten de procedures van interne controle. Trouwens in geval van delegatie is het ook geen uitzondering dat de richtlijnen van interne controle worden «overruled» door beslissingen van de hoogste leiding.

Bijzondere aandacht vergen verder de procedures met betrekking tot buitengebruikstelling en verkoop van vaste activa. Ook hier zal meestal de beschikkende functie in handen blijven van de hoogste leiding. Bij delegatie zijn maatregelen van interne controle vereist met betrekking tot de vaststelling van de verkoopprijs, leverings- en betalingscondities.

2.2. REGISTRERENDE FUNCTIE

De registrerende functie gaat bij vaste activa verder dan het louter vastleggen in de boekhouding van een aankoop- of verkooptransactie.

De materiële vaste activa moeten worden geregistreerd in de investerings- en afschrijvings-tabellen. Bij deze registratie moet tevens vastgelegd worden waar de goederen zich fysisch bevinden (bijvoorbeeld welke afdeling in fabriek).

In samenhang daarmee vereist een goede interne controle dat de investeringsgoederen een registratie- of identificatienummer verkrijgen (bij voorkeur niet-verwijderbaar aangebracht op het goed), dat verwijst naar de investeringstabellen of een ander registratiesysteem.

Dergelijke registratie is niet altijd evident te realiseren. Bijvoorbeeld ingeval van samenbouw van industriële installaties bestaat een productie-eenheid vaak uit een veelheid van afzonderlijk aangekochte goederen en materialen, die samen de investeringswaarde uitmaken.

In dergelijke gevallen zal de registrerende functie in overleg met bijvoorbeeld de productie-afdeling bij bedrijfsklaarheid de investeringswaarde en registratiewijze bepalen.

2.3. CONTROLLERENDE EN BEWARENDE FUNCTIES

Deze functies zijn onontbeerlijk in het systeem van interne controle op de vaste activa.

Concreet houdt dit in dat controle dient plaats te vinden op de aanwezigheid en de aanwending van deze activa.

Voorals wat betreft de roerende goederen is dit niet altijd evident te realiseren.

Denk bijvoorbeeld aan een aanneembedrijf waar de machines en uitrustingsgoederen verspreid zijn over tientallen werven.

In dergelijke situatie zal de registrerende functie een vorm van permanente opvolging van de activa moeten organiseren.

De controlerende functie steunt voornamelijk op fysieke aanwezigheidscontroles op de vaste activa. Deze controles worden bij voorkeur partieel roulerend verricht door een functionaris die losstaat van de operationele activiteiten.

Een vorm van indirecte controle is meestal te organiseren ingeval de aanwending van de vaste activa rechtstreeks toewijsbare opbrengsten teweeg brengt, zoals bijvoorbeeld in een transportbedrijf.

In het algemeen kan gesteld worden dat zonder een degelijke registratie van de vaste activa geen zinvolle controles op de aanwezigheid zijn uit te voeren.

6. Geautomatiseerde gegevensverwerking

1. ALGEMEEN

Het inschakelen van computers in de gegevensverwerking heeft tot gevolg dat de toepassing van een aantal «klassieke» interne controlemaatregelen niet meer mogelijk zal zijn of aan betekenis zal inboeten. Anderzijds zal door het toepassen van bepaalde technieken en eigenheden van de geautomatiseerde gegevensverwerking op een aantal punten een versterking van de interne controle optreden.

Omstandigheden waardoor de interne controle kan verzwakken zijn:

- de integratie van voorheen meervoudige registraties in één systeem, waardoor de mogelijkheid wegvalt om langs verschillende weg verkregen verwerkingsuitkomsten van dezelfde basisgegevens met elkaar te controleren;
- het in één verwerkingsproces uitvoeren van een reeks administratieve handelingen waardoor de mogelijkheid van tussentijdse afstemmingen of beoordeling van de uitkomsten wegvalt;
- de betrouwbaarheid van de verwerking is als gevolg van de vorige punten in zeer sterke mate afhankelijk van de juistheid en volledigheid van de invoergegevens;
- in vele gevallen is het moeilijk de juistheid van de individuele uitkomsten te beoordelen omdat er geen directe relatie met de ingevoerde gegevens is vast te stellen;
- door het opnemen van ongeoorloofde instructies in het programma is opzettelijke beïnvloeding van de uitkomsten mogelijk, zonder dat deze beïnvloeding direct zichtbare sporen hoeft achter te laten;
- er vindt een concentratie plaats van gegevensverzamelingen bij een beperkt aantal specialisten (computerprogrammeurs, operators) waardoor het risico van frauduleuze ingrepen toeneemt en anderzijds de kans op ontdekking ervan afneemt doordat de meeste gegevens zijn vastgelegd op niet voor een leek leesbare wijze;
- de concentratie van gegevens en informatie op een locatie verhoogt het risico van verloren gaan ervan door verkeerde handelingen, machinestoringen of calamiteiten;
- ingeval van een beperkte geheugencapaciteit ontbreekt vaak een systematische vastlegging van mutatie-overzichten, waardoor moeilijkheden optreden bij controle achteraf en bij het verklaren van verschillen (accounting trail);
- bij geïntegreerd systeem ontstaat de mogelijkheid dat gebruikers via terminals op ongeoorloofde wijze toegang verkrijgen tot niet voor hen bestemde informatie en eventueel de mogelijkheid krijgen deze informatie te wijzigen;
- door het vaak wegvallen van documenten kan het voorkomen dat het niet meer mogelijk is om achteraf vast te stellen of een actie kon of mocht worden ondernomen;
- indien in het verwerkingsproces zogenaamde routinematige beslissingen worden meegeprogrammeerd kan het gevaar ontstaan dat de leiding niet steeds het nodige inzicht in het toegepaste systeem blijft behouden, hetgeen tot een uitholling van de bestuursfunctie kan leiden;
- een geautomatiseerd informatiesysteem bestrijkt derhalve meestal meer dan alleen de registratiefunctie en komt op het terrein van de besluitvorming en de uitvoering, hetgeen een aantasting kan betekenen van de controle-technische functiescheidingen;

- tenslotte weze aangestipt dat in vele organisaties de werking van de primaire bedrijfsactiviteiten zoals verkoop en produktie in stérke mate, dan wel volledig afhankelijk zijn van een goed functionerend computersysteem.

Na al dit negatiefs over computergebruik mogen we toch niet voorbijgaan aan de voordelen die de geautomatiseerde gegevensverwerking met zich meebrengt.

Zo ondermeer:

- de snelheid van verwerking en de ermee gepaard gaande uitschakeling van routinematige arbeid;
- de in principe steeds juiste verwerking waardoor manuele accuratessefouten worden uitgesloten;
- de mogelijkheid van geprogrammeerde controles;
- de vaak enorme mogelijkheden die de computer biedt wat betreft verwerking en analyse van managementinformatie en besturing en beheersing van de ondernemingsprocessen.

2. CONTROLEMAATREGELEN

Het samenstel van controlemaatregelen dat in systemen van geautomatiseerde informatieverzorging noodzakelijk is, kan als volgt worden onderscheiden:

- maatregelen van organisatorische aard met betrekking tot:
 - de ontwikkeling van het systeem;
 - de plaats van het computercentrum in de organisatie;
 - de organisatie van het computercentrum zelf.
- maatregelen ter verzekering van de goede werking:
 - in de computer ingebouwde controles;
 - geprogrammeerde controles;
 - controle van programma's;
 - beveiliging en reconstructie.

2.1. CONTROLE OP DE ONTWIKKELING VAN HET SYSTEEM

Volgende punten zijn van belang:

- betrokkenheid van de directie, in mindere of meerdere mate, doch steeds goedkeuring bij aantal kritieke fasen;
- instelling van een stuurgroep waarin gebruikers, computerspecialisten en eventueel «tussen-deskundigen» hun plaats hebben;
- inventarisatie van de bestaande organisatie, problemen en knelpunten;
- alternatieve mogelijkheden van automatisering en motivatie van keuze;
- past voorgesteld plan op de bedrijfsproblematiek;
- sluiten de onderdelen van dit plan op elkaar en op reeds bestaande automatiseringssystemen aan;
- is de opzet van de interne controle in het automatiseringssysteem aanvaardbaar;
- wordt de invloed op taken en verantwoordelijkheden duidelijk tot uitdrukking gebracht;
- welk type computer – welke type software – kostenaspect;
- noodzaak van een degelijke documentatie van het systeem (ontwerp) opdat:
 - gebruiker het systeem kan kennen;

- systeemontwerper verantwoording kan afleggen;
- evaluatie en beoordeling kan plaatsvinden;
- systeemtests kunnen uitgevoerd worden;
- systeemwijzigingen achteraf relatief eenvoudig mogelijk blijven.

Tijdens en na de systeemontwikkeling wordt door of namens de gebruikers vastgesteld dat:

- documentatie voldoende is;
- voldoende rekening gehouden werd met de typische kenmerken en variaties in het bedrijfsgebeuren;
- de computeroutput voldoet aan
 - eisen van de operationele afdelingen;
 - eisen van de administratie;
 - eis van tijdigheid.

Het belang van duidelijk gepresenteerde en leesbare in- en output kan niet onderschat worden!

- er voldoende interne controlemaatregelen zijn m.b.t.:
 - volledigheid, juistheid, tijdigheid, geoorloofdheid, lokaliseerbaarheid;
 - gebruikmaking van geprogrammeerde controles;
 - omspannende totaalcontroles;
 - beveiliging gegevensverzamelingen;
 - mogelijkheid tot afstemming met de werkelijkheid.
- de correctieprocedures voldoende stringent zijn (wie?) en in ieder geval visuele sporen achterlaten;
- reconstructiemogelijkheden voorzien zijn;
- accounting trail niet vergeten is, en de output voldoende controleerbare informatie bevat.

2.2. PLAATS EN ORGANISATIE VAN HET COMPUTERCENTRUM IN HET BEDRIJF

Gezien de ontwikkeling van de laatste jaren naar steeds eenvoudiger te bedienen en goedkopere computers valt in de meeste bedrijven een decentralisatie van de klassieke computerafdeling waar te nemen.

De diverse operationele en administratieve afdelingen corresponderen via terminals direct met een centrale computer, ofwel werken ze met (een netwerk van) lokale computers. Aldus kennen veel bedrijven in hun organisatie geen afgezonderd computercentrum meer. Wat nog overblijft van de oorspronkelijke computercentra is vaak een cel van systeemanalysten/programmeurs die verantwoordelijk zijn voor de eigen systeemontwikkeling en -onderhoud in het bedrijf.

Uit een oogpunt van interne controle is het een vereiste dat interne systeemanalysten/programmeurs onafhankelijk staan ten opzichte van elke beherende, bewarende en registrerende activiteit. Met hun specialistische kennis is de kans op niet-detecteerbare frauduleuze ingrepen immers levensgroot. Vanuit de gebruikers en mede namens de directie dient erover gewaakt dat deze specialisten geen ongecontroleerde toegang hebben tot gegevensverzamelingen en in gebruik zijnde programma's.

In de praktijk en dan vooral in kleinere bedrijven is dit niet altijd eenvoudig en soms zelf praktisch gezien niet te realiseren. De leiding dient zich dan wel bewust te zijn van de risico's en moet er voor instaan dat zoveel mogelijk alternatieve controlemaatregelen worden voorzien.

Voor het overige wordt verwezen naar specialistische lectuur met betrekking tot de plaats en organisatie van een effectief computercentrum in een grote onderneming.

2.3. IN DE COMPUTER INGEBOUWDE CONTROLES

De ingebouwde controles hebben vooral tot doel de signalering van onopzettelijke fouten bij de bediening en input, en van fouten als gevolg van technische oorzaken in de machine.

Deze controles vormen een onderdeel van het hardwaresysteem, zij functioneren dus automatisch zonder dat hiertoe speciale voorzieningen door de gebruiker noodzakelijk zijn.

Gezien de nogal technische aard van deze controle wordt hierop niet verder ingegaan.

2.4. GEPROGRAMMEERDE CONTROLES

Het belangrijkste doel van geprogrammeerde controles is een compensatie te vinden voor het bij de geautomatiseerde gegevensverwerking ontbreken van de kritische menselijke beoordeling. Aan de ene kant bieden geprogrammeerde controles hiervoor slechts een beperkte compensatie daar zij slechts mogelijk zijn voorzover de aan de gewenste beoordeling ten grondslag liggende maatstaven als kwantitatief meetbare normen zijn te formuleren.

Aan de andere kant hebben de geprogrammeerde controles het voordeel veel effectiever te zijn dan door de mens uitgevoerde controles, omdat een computer dergelijke controles altijd en met een volstrekte systematiek zal toepassen.

De geprogrammeerde controles kunnen ingedeeld worden als volgt:

- controles op invoer van informatie;
- controles op informatieverzamelingen;
- controles op de bewerking van informatie;
- redelijkheidscontroles.

Voorbeelden van geprogrammeerde controles zijn:

a. Toegangscontroles tot de computer, zoals:

- het gebruik maken van systeemsoftware waarin gespecificeerd welke terminals en welke gebruikers toegang hebben tot welgedefinieerde programma's en bestanden;
- een contactsleutel waarmee de gebruiker een terminal in werking moet stellen;
- identificatie van de gebruiker via een password (algemeen of geïndividualiseerd) en/of een identificatienummer;
- via het invoerstation beantwoorden van een korte reeks vragen waarop alleen de geautoriseerde gebruiker het antwoord kan weten;
- signalisering (via logboek) van alle pogingen (zowel succesvolle als niet) tot toegang tot het systeem of tot deelsystemen met vermelding van gegevens inzake de gebruiker.

In de praktijk blijken paswoorden en sleutels al te snel gemeengoed te worden en blijft er van effectieve beveiliging meestal zeer weinig over. Daarom de noodzaak passwords regelmatig te wijzigen en zeker na cruciale gebeurtenissen zoals overplaatsing of ontslag.

b. Controles op de juistheid en volledigheid van de invoer, zoals :

- het klassieke gebruik maken van manuele voortellingen waarvan het totaal na de invoer wordt afgestemd met het door de computer berekende controletotaal;
- het toetsen van ingevoerde gegevens op hun redelijkheid, bijvoorbeeld op het aantal cijfers waaruit een getal bestaat, vergelijking van ingevoerde gegevens met reeds in computer aanwezige gegevens en signaleren van afwijkingen die een bepaalde marge overschrijden;
- uitprint van de ingevoerde gegevens die visueel kan vergeleken worden met de basisgegevens;
- het op het beeldscherm presenteren van omschrijving indien een klant- of artikelnummer wordt ingegeven, zodat de omschrijving kan vergeleken worden met de basisgegevens;
- signalering van of blokkering bij het ontbreken van basisgegevens in bijvoorbeeld een facturatieprogramma (zoals geen mogelijkheid tot facturatie indien cliëntnaam ontbreekt);
- een uiterst gevoelig punt bij de invoer zijn de correcties op eerder ingevoerde gegevens of het rechtzetten van fouten in gegevensverzamelingen.

Aangezien de kans op misbruiken hier enorm toeneemt (immers het gaat om niet routine-transacties) dient er in eerste instantie een zeer strikte correctieprocedure georganiseerd te worden. In principe dient elke correctie geautoriseerd te worden door een hoger geplaatste functionaris dan degene die de correctie doorvoert.

c. Controles op informatieverzamelingen of bestanden, zoals :

- het door de computer berekenen van controlerende verzameltotalen waarvan de mutatie kan afgestemd worden met de totalen van een mutatieverslag of met eventueel manuele vastlegging;
- het uitprinten van een basisbestand voor en na elke wijziging van basisgegevens en het in detail controleren van wijzigingen. Bijvoorbeeld het artikelbestand bij een wijziging van de verkoopprijzen, het cliëntenbestand bij wijziging van de kortingspercentages;
- het door de computer op elkaar afstemmen van wijzigingen in bestanden, bijvoorbeeld mutatie totaal te ontvangen volgens cliëntenbestand met totaal volgens facturatieuren en met mutatie verkoopstatistiek;
- het systematisch en automatisch registreren van alle wijzigingen in basisbestanden en het periodiek afdrukken van deze wijzigingen op de terminal/printer van de interne audit.

d. Redelijkheidscontroles (limit checks, feasibility checks).

Deze controles dienen deels ter vervanging van de kritische menselijke waarneming die tijdens het manuele proces van informatieverwerking op een aantal punten gewoonlijk een beoordeling inhoudt. Anderzijds zullen deze controles opgenomen in een computerprogramma door hun systematische toepassing veel effectiever werken dan de menselijke waarneming dat kan.

Redelijkheidscontroles houden in dat van invoergegevens, tussenresultaten of einduitkomsten van het informatieverwerkende proces wordt getoetst of zij wel redelijkerwijs aanvaard-

baar zijn. Dit impliceert wel dat de toetsingscriteria of de grenzen van de redelijkheid vooraf aan de computer worden medegedeeld, evenals eventuele wijzigingen achteraf.

Ten aanzien van de toleranties worden aan beide zijden grenzen van doelmatigheid gesteld, namelijk:

- de redelijkheidscontroles mogen niet te kritisch werken omdat daardoor een te groot aantal posten wordt gesignaleerd ter verificatie. Dit is niet alleen tijdrovend en kostbaar, doch heeft bovendien al gauw tot gevolg dat het nadere onderzoek van de gesignaleerde posten slechts oppervlakkig en weinig serieus zal geschieden;
- de toleranties mogen evenmin te ruim worden gesteld omdat dan het risico ontstaat dat belangrijke en mogelijke systematische fouten ongesignaleerd blijven.

Een van de meest interessante mogelijkheden van redelijkheidscontrole is de uitzonderingsrapportering. Bijvoorbeeld toegepast op een verkoopfacturatieprogramma of verkoopstatistiek kan de directie een rapportering bekomen van alle verkopen beneden een bepaalde brutomarge of met een korting welke een bepaald percentage van de verkoopprijs te boven gaat.

In feite zijn het deze uitzonderingsgevallen die dienen gesignaleerd te worden en beoordeeld op hun aanvaardbaarheid of autorisatie.

2.5. CONTROLE VAN PROGRAMMA'S

Het behoeft geen betoog dat, alvorens een programma in gebruik wordt genomen, door middel van doeltreffende controles moet worden vastgesteld dat het in alle opzichten tot een goede verwerkingsprocedure zal leiden.

Bij de beoordeling van een programma dient te worden gecontroleerd dat enerzijds in het programma de gewenste en overeengekomen geprogrammeerde controles zijn opgenomen en anderzijds dat nergens in het programma instructies voorkomen die, al dan niet opzettelijk, onjuist zijn. Bijvoorbeeld instructies die bewerkstelligen dat een geprogrammeerde controle voor bepaalde mutaties wordt omzeild.

De directe controle van programma's is in feite specialistenwerk. Bij de indirecte controle worden de programma's beoordeeld naar de resultaten van de informatieverwerking.

Een van de meest eenvoudige en voor de hand liggende methode van indirecte controle is het schaduwdraaien.

Dit komt erop neer dat gedurende een periode de oude wijze van verwerking en de nieuwe naast elkaar bestaan en dat de uitkomsten van beide verwerkingswijzen met elkaar worden vergeleken.

Alhoewel deze methode in de praktijk zeer veel wordt toegepast, kent zij toch enkele beperkingen, met name doordat:

- vaak het nieuwe geautomatiseerde verwerkingssysteem meer mogelijkheden omvat dan het oude en hierdoor de uitkomsten slechts in beperkte mate vergelijkbaar zijn;
- meestal de proefperiode niet zo lang kan worden genomen dat volledige zekerheid bestaat dat alle denkbare varianten en combinaties daarvan tenminste eenmaal zijn opgetreden;

- toetsing van de uitkomsten van het nieuwe systeem met die van het bestaande geen uitsluitel geeft over het al dan niet in het programma voorkomen van frauduleuze instructies.

Een andere methode van indirecte controle van programma's is de toetsing door proefgevallen.

Het samenstellen van dergelijke test-cases dient zorgvuldig en met overleg te gebeuren omdat zij zo representatief mogelijk moeten zijn voor de informatie die later met het programma zal worden verwerkt. Ook dient er bij de samenstelling van de test-cases opgelet dat het te toetsen programma zoveel mogelijk in al zijn vertakkingen wordt doorlopen. Ook hier zijn er evenwel beperkingen omdat de proefgevallen slechts een positief antwoord geven op de vraag of het programma tot signalering leidt van de fouten waarmee de ontwerper van de proefgevallen bij voorbaat heeft rekening gehouden. De vraag welke andere fouten of frauduleuze instructies door voorzieningen in het programma wel of niet bij het proefdraaien worden ontdekt blijft echter onbeantwoord. Een belangrijk hulpmiddel in dit opzicht wordt gevormd door testprogramma's die niet bij de verwerking van de proefgevallen geactiveerde instructies in het programma signaleren.

Behalve aan de controle van programma's voordat zij operationeel in gebruik worden genomen, is het uiteraard ook noodzakelijk aandacht te besteden aan maatregelen die moeten waarborgen dat de programma's na hun autorisatie steeds ongewijzigd worden gebruikt. Het gaat hier dus om de vraag of de programma's achteraf niet worden gewijzigd en steeds volledig worden uitgevoerd.

Controlemogelijkheden op dit punt zijn:

- het ontoegankelijk maken van geautoriseerde programma's voor niet-bevoegden;
- het achteraf in detail vergelijken van het in gebruik zijnde programma met een kopie van het origineel geautoriseerde programma. Hiervoor bestaan standaard-testprogramma's;
- het in het programma inbouwen van een reeks controlerende verzameltotalen, bestaande uit mengtotalen van groepen instructies, welke totalen kunnen worden afgedrukt in het automatische logboek van de computer en kunnen geverifieerd worden met de overeenkomstige totalen van het geautoriseerde programma.

2.6. BEVEILIGING EN RECONSTRUCTIE

Een computersysteem en de erin opgeslagen informatie dienen te worden beschermd tegen:

- ongeautoriseerde toegang;
- calamiteiten zoals brand, overstroming, diefstal, geweldpleging;
- uitvallen van de stroomtoevoer of onregelmatigheden in stroomsterkte;
- uitvallen van air-conditioning (vooral voor grote computers);
- hardwarestoringsen die eventueel tot gevolg kunnen hebben dat gegevensverzamelingen geheel of gedeeltelijk verloren gaan;
- software- en bedieningsfouten.

Volgende beveiligings- en reconstructiemaatregelen zijn dan ook noodzakelijk:

– fysieke veiligheid, zoals:

- constructie van computerruimte met veiligheidsglas, een minimum aantal toegangsmogelijkheden, vuurbestendige materialen, brandblusinstallatie;
- strikte toegangscontroles tot de computerruimte, alarmsysteem, voorzien in alternatieve stroomtoevoer van computer en airconditioning;
- noodplan met instructies voor te nemen maatregelen ingeval van calamiteiten;

– controle op de toegang tot de computer via terminals zoals hoger reeds besproken;

– voorzien in uitwijkmogelijkheden ingeval van volledig uitvallen van de computer over een langere periode. Meestal in afspraak met de hardwareleverancier waarbij de meest urgente taken kunnen worden verdergezet op een stand-by-installatie;

– back-up-procedure.

In eerste instantie de absolute noodzaak van het regelmatig dumpen van back-ups van de gegevensverzamelingen. Bij een onverhoopt accident verliest men dan alleen de input-gegevens vanaf de laatste back-up.

In on-line, real-time databasesystemen is de reconstructie meestal gewaarborgd door een logging bij elke verwerkte transactie van het betreffende record en het frequent dumpen van de database.

Verder is het noodzakelijk dat back-ups van gegevensverzamelingen en programma's worden bewaard op een locatie (liefst een brandkast) fysiek afgescheiden van de plaats waar de computerverwerking gebeurt;

- het in een cryptische vorm vastleggen van zeer vertrouwelijke gegevens. De aldus gecodeerde informatie kan alleen ontcijferd worden met behulp van een vertaalsleutel;
- tenslotte blijft ondanks alle beveiligingsmaatregelen de noodzaak bestaan van een degelijke verzekering van niet alleen de hardware, maar ook van de software en de gegevensverzamelingen.

II. INTERNE CONTROLE VAN DE CYCLI

1. Aankoopcyclus

1. ALGEMEEN

De aankoopactiviteiten van een onderneming betreffen in wezen een ruilproces, namelijk waarden (geldmiddelen) van de onderneming worden geruild tegen verwerving van goederen of diensten.

Inherent aan dit ruilproces is een gelijkwaardigheid tussen opgeofferde en verkregen waarden.

Het belangrijkste objectief van de interne controle m.b.t. de aankoopcyclus betreft het bewaken van deze gelijkwaardigheid.

Afhankelijk van de aard van de ondernemingsactiviteit, zal de aankoop- en hierbij aansluitende betalingscyclus al dan niet omvangrijk zijn.

In een bank of verzekeringsmaatschappij bijvoorbeeld is de aankoopcyclus beperkt tot verbruiksgoederen en diensten (afgezien van de investeringen en personeelskosten), welke relatief beperkt zijn ten opzichte van het geheel der exploitatiekosten.

In een handelsonderneming is het aankoopvolume omvangrijker en bestaat dit voornamelijk uit handelsgoederen. Uit de aard van het ondernemingsproces volgt bij een handelsonderneming dat een groot gedeelte van het totale kostenvolume nodig voor het verwezenlijken van de handelsactiviteit juist door de aankopen van handelsgoederen vertegenwoordigd wordt.

In een produktieonderneming bestaat het aankoopvolume grotendeels uit de aankopen van grond- en hulpstoffen nodig om het eindfabrikaat te produceren en de aankoop van verbruiksgoederen, zoals verpakkingen, nodig om het eindproduct te commercialiseren.

In functie van de soort goederen en diensten, kunnen volgende aankopen onderscheiden worden:

- aankopen grondstoffen;
- aankopen hulpstoffen;
- aankopen handelsgoederen;
- aankopen verbruiksgoederen;
- aankopen diensten en diverse goederen.

De aankoopcycli met betrekking tot aankopen van personeelsprestaties en investeringsgoederen worden hierna afzonderlijk behandeld.

De aankoopverrichtingen geven noodzakelijkerwijze aanleiding tot de uitdrukking van een handelsschuld gevolgd door een financieel transfert.

2. OVERZICHT AANKOOPCYCLUS

Binnen de aankoopcyclus zijn volgende, elkaar opvolgende, operaties te onderscheiden:

- identificatie van de aankoopbehoefte;
- evaluatie van de kandidaat-leveranciers;
- keuze van de leverancier;

- bestelling;
- goederenontvangst;
- kwaliteitscontrole;
- factuurregistratie en -controle;
- betaling.

Bij het doorlopen van de aankoopcyclus worden een aantal documenten gegenereerd. Als voornaamste kunnen weerhouden worden:

- bestelaanvraag: dit is de aanvraag die de onderscheiden ondernemingsdepartementen moeten richten tot de aankoopdienst om de goederen aan te kopen.
- bestelbrief: in de bestelbrief of -bon legt de aankoopdienst de omschrijving, de hoeveelheid, de prijs, de conditionering, het leveringsadres en de aanbevelingen of contractuele bijzondere modaliteiten m.b.t. de aankoop vast. Dit document dient enerzijds als intern bewijsstuk van de aankoop, anderzijds wordt het naar de leverancier gestuurd om de aankoop te bevestigen.
- ontvangstbon: via dit document wordt de ontvangst van de goederen geregistreerd en worden alle mogelijke opmerkingen die uit de hoeveelheidscontrole en de kwaliteitscontrole blijken geregistreerd.
- betalingsdocumenten: dit zijn de overschrijvingsbewijzen of de uitgegeven cheques om de leveranciers te betalen.

Afhankelijk van het belang van de aankoopfunctie in de onderneming, wordt al dan niet een afzonderlijk, gecentraliseerd en gespecialiseerd orgaan, nl. de aankoopdienst, gecreëerd.

Deze dienst heeft geen eigen verantwoordelijkheid inzake autorisatie, bewaring of controle van aankopen: wel staat zij ten dienste van alle departementen in de onderneming om de effectieve aankoop te verrichten.

Synthetiserend kan het verloop van de aankoopcyclus als volgt worden weergegeven:

- de diverse departementen in de onderneming nemen het initiatief om, binnen de hun gedelegeerde bevoegdheden, door middel van een bestelaanvraag een opdracht tot aankoop uit te vaardigen; de opdracht die zij zullen doorgeven aan het departement «aankoopdienst»;
- de goederenontvangstdienst neemt de geleverde goederen in ontvangst tegen kwijting aan de transporteurs, en gaat na of de goederen naar kwantiteit en kwaliteit beantwoorden aan de geplaatste bestelling. De ontvangst van de goederen wordt geregistreerd op een ontvangstbon waarop tevens alle mogelijke opmerkingen die uit de hoeveelheidscontrole en de kwaliteitscontrole blijken worden geregistreerd;
- de magazijnorganisatie is er verantwoordelijk voor dat een goed dat besteld is en in de onderneming binnenkomt onder de juiste voorwaarden en onder voldoende veiligheid bewaard wordt;
- de betalingsorganisatie dient zodanig georganiseerd dat goedgekeurde aankoopfacturen tijdig aan de leverancier betaald worden;

- de boekhouding is er verantwoordelijk voor dat de leveranciersfactuur gecontroleerd wordt met bestelbon en ontvangstbon en dat de transacties op een juiste wijze geregistreerd worden.

3. BESPREKING VAN DE INTERNE CONTROLES BINNEN DE AANKOOPCYCLUS

Voor elk van de hiervoor onderscheiden stappen, zijn één of meerdere objectieven van interne controle te onderscheiden. De administratieve organisatie dient dan ook te voorzien in de noodzakelijke controlemaatregelen teneinde deze objectieven te kunnen bereiken.

3.1. UITVAARDIGEN VAN BESTELLINGEN

De uiteindelijke uitvaardiging van een bestelling is de resultante van een reeks van acties:

- identificatie van de aankoopbehoefte door de operationele diensten;
- melding van deze behoefte via een bestelaanvraag aan de aankoopdienst;
- onderhandelingen tussen leveranciers en aankoopdienst;
- autorisatie tot bestelling door het bevoegde orgaan.

Vanuit het oogpunt van interne controle dienen deze acties volgens bepaalde principes gestroomlijnd:

- inzake identificatie van de aankoopbehoefte:
 - tijdige identificatie teneinde een normaal (niet spoedeisend) inkoopproces mogelijk te maken en voldoende voorraadniveau te waarborgen zodat continuïteit van de operationele activiteiten gewaarborgd wordt;
 - accurate identificatie teneinde:
 - de opbouw van een onbruikbare voorraad te vermijden;
 - bestelkosten te minimaliseren;
 - voorraadkosten te minimaliseren.
- inzake opmaak van de aankoopopdracht:
 - binnen het organigram van de onderneming moet duidelijk worden aangegeven aan wie de bevoegdheid toekomt om aankoopopdrachten aan de aankoopafdeling te geven;
 - verzekerd moet worden dat elke aankoopopdracht tijdig en volgens de geëigende weg leidt tot het plaatsen van een bestelling bij de leverancier (voorgedrukte, eventueel voorgenummerde formulieren);
 - het is duidelijk dat deze bestelaanvraag derwijze moet zijn opgemaakt dat de aankoopafdeling over alle elementen beschikt om een correcte bestelling te kunnen plaatsen.
- inzake onderhandelingen leverancier – aankoopdienst:
 - naleving richtlijnen met betrekking tot aanvragen prijsoffertes en eventueel aanbestedingsprocedures;
 - er wordt uitsluitend bij «geëvalueerde en goedgekeurde» leveranciers besteld;
 - bestellingen worden geplaatst bij de leverancier met de meest gunstige prijs/kwaliteit-verhouding, die tevens aanvaardbare leveringstermijnen kan waarborgen.

- inzake het plaatsen van de bestellingen:
 - de bestelling is geautoriseerd (budgetcontrole) door het krachtens het organigram vereiste bevoegheidsniveau;
 - er worden geen bestellingen geplaatst die niet op een goedgekeurde aankoopopdracht steunen;
 - van iedere bestelling wordt een bestelbon opgemaakt en dit uitsluitend door de aankoopdienst;
 - de bestelbon bevat minimaal volgende gegevens:
 - sequentieel volgnummer;
 - besteldatum;
 - identificatie leverancier;
 - omschrijving artikel (nummer);
 - bestelde hoeveelheid;
 - overeengekomen eenheidsprijs;
 - bedongen kortingen;
 - totale bestelprijs;
 - leveringstermijn;
 - plaats van levering;
 - verzendingsmodaliteiten.

3.2. ONTVANGST VAN GOEDEREN EN DIENSTEN

Alle geleverde en bestelde goederen dienen gecontroleerd te worden op het vlak van hoeveelheid en kwaliteit.

Terzake dienen volgende principes gevolgd:

- bij iedere ontvangst dient onmiddellijk een ontvangstbon te worden opgemaakt door de ontvangstafdeling (in de praktijk doet vaak de leveringsbon die de goederen vergezelt, dienst als ontvangstbon);
- goederen worden slechts aanvaard indien een afdoend geautoriseerde bestelbon voorhanden is;
- de ontvangstbon dient in voldoende mate gedetailleerd te zijn, teneinde aansluiting met de bestelbon toe te laten (hiervoor kan gebruik gemaakt worden van een doorslag van het bestelformulier);
- leveringen die qua kwaliteit en eventueel qua hoeveelheid niet voldoen aan de eisen gespecificeerd in de bestelling worden formeel geweigerd (bericht van leverancier en opvolging);
- aanvaarde goederen worden zo snel mogelijk ter beschikking gesteld van de aanvrager/gebruiker.

3.3. CONTROLE EN REGISTRATIE

De hierboven beschreven documentenstroom moet derwijze worden geregistreerd dat zonder uitstel iedere (potentiële) schuld een aangepaste registratie krijgt in de boekhouding.

De feitelijke registratie berust bij de boekhouding die hiervoor steunt op documenten uit functioneel gescheiden bronnen:

Document	Brøn
Factuur	leverancier
Ontvangstbon	goederenontvangstdienst
Bestelbon	aankoopdienst

De juistheid van de facturatie steunt op de onderlinge toetsing van deze drie documenten. De resultaten van deze controles worden aangetekend op de betreffende facturen.

Volgende uitgangspunten zijn ten aanzien van deze registratie en controle van toepassing:

- alle facturen worden rechtstreeks ontvangen door de crediteurenadministratie;
- alle facturen worden onderworpen aan een controle, hetgeen o.a. inhoudt dat de crediteurenadministratie de aansluiting maakt tussen de ontvangen facturen, de bestelbon en de ontvangstbon en dat de facturen rekentechnisch worden gecontroleerd;
- alle facturen worden genummerd en vervolgens
- boekhoudkundig verwerkt op de geëigende rekeningen in het rekeningenstelsel en indien van toepassing tegen de juiste prijzen opgenomen in de voorraadadministratie.

3.4. BETALING

Eindstadium van de aankoopcyclus vormt de uitvoering van de betaling en de registratie hiervan.

Er dient verzekerd te worden dat alle gecontroleerde en akkoord bevonden facturen aan de leveranciers worden betaald binnen de overeengekomen termijnen.

Belangrijk hierbij is dat:

- de betaling tijdig (niet vroeg- of laattijdig) geschiedt;
- de betalingsvoorwaarden optimaal worden benut;
- enkel gecontroleerde en goedbevonden facturen voor betaling in aanmerking komen;
- dubbele betalingen worden vermeden;
- de betaling correct wordt geregistreerd in de leveranciersrekeningen.

3.5. MAGAZIJNFUNCTIE

In het kader van de aankoopcyclus kan niet voorbijgegaan worden aan het belang van de magazijnfunctie.

Dit betreft een typisch bewarende functie welke indien mogelijk liefst losstaat van de goederenontvangstafdeling en de verzendafdeling, en in alle geval losstaat van elke beschikkende en registrerende functie.

Overdrachten tussen magazijn en voornoemde afdelingen gebeuren steeds tegen kwijting voor ontvangst.

De administratieve stock dient bijgehouden door een dienst die functioneel losstaat van de magazijnfunctie. Deze registrerende taak wordt verricht op basis van de hiervoor reeds vermelde documenten met betrekking tot in- en uitbewegingen.

In een geïnformatiseerde omgeving is het evident dat er ook een computerterminal zal opgesteld zijn in het magazijn, doch deze zal alleen kunnen gebruikt worden voor consultatie van de administratieve stock.

Uiteraard heeft de magazijnier wel mogelijkheid om bijvoorbeeld stocklocaties in te brengen in het computerbestand.

De controlerende functie dient op permanente wijze de aansluitingen vast te stellen tussen:

- aankoopfacturen/ontvangst van goederen en de boeking in de voorraadadministratie;
- verkoopfacturen/uitlevering van goederen en de afboeking in de voorraadadministratie.

Bij informaticatoepassingen kunnen dergelijke controles geïntegreerd worden in de programmatuur.

Zo dit het geval is, verdient het aanbeveling de werking van deze controles te visualiseren in de computeroutput.

Opdat de magazijnier zijn bewarende functie kan vervullen, moet voorzien worden in een aantal procedures, zoals:

- afsluiting van de magazijnruimten van de andere operationele afdelingen;
- geen toegang tot het magazijn voor onbevoegden;
- orde en netheid in de magazijnen;
- geen enkele in- of uitbeweging toegelaten zonder document afkomstig van bevoegde diensten en te registreren door de administratieve dienst.

Voorts is het uit controleoogpunt van belang dat:

- regelmatige (steekproefsgewijze of partieel roulerende) inventariscontroles plaatsvinden door een functionaris onafhankelijk van bewarende en registrerende functies. Opdat voorkomende voorraadverschillen kunnen geanalyseerd en geverifieerd worden is het van belang te beschikken over een gedetailleerde historiek van alle voorraadbewegingen. In deze historiek wordt voor elke stockmutatie gerefereerd naar het betreffende document.
- bijzondere aandacht besteed wordt aan procedures (autorisaties) met betrekking tot stockrechtzettingen, verschrooting, gratis leveringen, demozendingen, consignatie stocks, etc...

3.6. FUNCTIESCHEIDINGEN

Te onderscheiden zijn:

- beschikkende functies met betrekking tot:
 - goedkeuren van de aankoopopdrachten;
 - ondertekening van de bestelbons;
 - goedkeuring van de aankoopfacturen;
 - ondertekening van de betaalopdrachten;
 - verlenen van toegang tot gegevensbestanden die met aankopen verband houden.
- bewarende functies:
 - uitschrijven en ondertekenen van ontvangstbonnen;
 - magazijnfunctie;
 - opvolging van aanvragen van creditnota's aan leveranciers.

- registrerende functies met betrekking tot onder meer:
 - uitschrijven van aankoopopdrachten en bestelbonnen;
 - uitschrijven ontvangstbonnen;
 - bijhouden van de boekhouding (inkopen/crediteuren);
 - voeren van de voorraadadministratie;
 - aanmaak betalingsopdrachten.
- controlerende functies:
 - afstemmen bestelbon, ontvangstbon en factuur;
 - controle boekhoudkundige registraties met o.a. aansluiting tussen subadministratie en grootboek;
 - inventariscontroles op voorraden;
 - analyse prijsverschillen, aankoopresultaten, partijresultaten;
 - toegangsbeveiliging diverse registraties/bestanden.

Het is evident dat adequate taakbeschrijvingen met daaraan gekoppelde bevoegdheidsinstructies nodig zijn voor alle in de cyclus betrokken functionarissen.

Wat betreft de uitvoerende taken zijn in bepaalde gevallen gedetailleerde werkinstructies zeker zinvol voor functies binnen de cyclus waar zich het probleem stelt van diverse mogelijke situaties die elk een onderscheiden actie veronderstellen.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol van de goederenontvangstdienst.

2. Verkoopcyclus

1. ALGEMEEN

Evenals de aankoopactiviteiten vormen ook de verkoopactiviteiten van een onderneming in wezen een ruilproces. Met name worden waarden van de onderneming (goederen, diensten, ...) geruild tegen geldmiddelen. Zulke ruil impliceert een gelijkwaardigheid, die door een aantal maatregelen van interne controle zal dienen gewaarborgd te worden.

De doelstellingen van de interne controle met betrekking tot de verkoopcyclus betreffen het organiseren van een samenspel van administratieve procedures die aan de onderneming waarborgen dat alle goederen en/of diensten tijdig worden geleverd of gepresteerd, tegen overeengekomen en geautoriseerde prijzen worden gefactureerd, en dat de uit deze transacties resulterende vorderingen volledig en tijdig worden geïnd.

De interne controle dient dus aan drie fundamentele criteria te beantwoorden:

- de correcte uitvoering van de transactie;
- de volledigheid van facturatie en inning;
- de juiste registratie van de verrichting.

2. OVERZICHT VERKOOPCYCLUS

Binnen de verkoopcyclus zijn volgende, elkaar opvolgende, operaties te onderscheiden:

- Ontvangst verkooporder (met specificaties van artikel, kwantiteit, prijs, leveringstermijnen, betalingscondities, ...);
- Autorisatie van het order;
- Interne ordervoorbereiding;
- Verzending en ontvangst door klant;
- Facturatie;
- Vorderingopvolging en inning;
- Boekhoudkundige registraties.

Bij het doorlopen van deze cyclus worden een aantal documenten gegenereerd, waarvan de voornaamste zijn:

- Bestelbon, bevattende alle vereiste specificaties en ondertekend door klant;
- Leveringsbon, bevattende alle nuttige informatie om intern de levering te kunnen voorbereiden en het transport te verzekeren. Bij aflevering te ondertekenen door klant;
- Factuur, document dat de vordering vaststelt en bij voorkeur afzonderlijk verstuurd wordt naar de klant.

Synthetiserend kan het verloop van de verkoopcyclus als volgt worden weergegeven:

- De verkoopafdeling ontvangt van de commerciële dienst, danwel rechtstreeks van de klant, de bestellingen en dient ervoor te zorgen dat deze uitgevoerd worden binnen de overeengekomen termijnen;

- Alvorens een bestelling effectief uit te voeren is het van belang dat deze wordt goedgekeurd, wat betreft de commerciële aspecten door de verkoopdirectie en wat betreft de kredietwaardigheid van de klant door de kredietcontroleafdeling;
- Vervolgens wordt de bestelling ter uitvoering doorgegeven aan de operationele afdelingen. De goederen worden uit stock genomen en klaargemaakt voor expeditie naar de klant. Hierbij is het van belang dat de opeenvolgende overdrachten van de goederen worden geregistreerd (leveringsbon) en onder controle blijven;
- De facturatieafdeling staat in voor de volledige, tijdige en juiste facturering van alle uitleveringen;
- De boekhouding tenslotte verzorgt de registratie van de verkopen en de eruit resulterende vorderingen in de algemene boekhouding en dient de tijdige inning van de vorderingen te bewaken.

3. BESPREKING VAN DE INTERNE CONTROLE OP DE VERKOOPCYCLUS

Voor elk van de stappen aangegeven in voorgaande synthese van de verkoopcyclus zijn een of meerdere objectieven van interne controle te onderscheiden.

De administratieve organisatie dient dan ook zodanig opgezet dat deze objectieven worden gerealiseerd.

3.1. BEHANDELING VAN DE BESTELLINGEN

De verkoopafdeling zorgt ervoor dat alle binnengekomen bestellingen systematisch en chronologisch worden geregistreerd (doorlopende nummering bestelbonnen), teneinde de latere uitvoering te kunnen opvolgen.

De commerciële directie autoriseert de bestelbonnen wat betreft de verkoopprijzen, kortingen, leverings- en betalingscondities.

De financiële directie controleert de kredietwaardigheid van de klant door toetsing aan de intern vastgelegde kredietlimieten en betalingscondities.

Eénmaal de bestelling formeel aanvaard, wordt dit bevestigd aan de klant, en worden de nodige maatregelen genomen om de tijdige levering aan de klant te waarborgen.

Complicaties kunnen zich voordoen in geval van gespreide leveringen of indien er niet voldoende voorraad aanwezig is (opname in backorderbestand).

3.2. LEVERING VAN DE BESTELLING

De verkoopafdeling geeft door middel van een door haar opgestelde leveringsbon opdracht aan het magazijn om de goederen uit stock te nemen en aan de expeditieafdeling over te dragen.

Hetzelfde document geeft tevens opdracht aan de expeditie de goederen klaar te maken voor verzending en over te dragen aan de transporteur.

Deze laatste draagt op zijn beurt de goederen over aan de klant.

Het is evident dat een goede interne controle vereist dat voornoemde opeenvolgende overdrachten steeds gebeuren tegen kwijting, waarbij de ontvangende partij ervoor verantwoordelijk is te controleren of de overgedragen goederen overeenstemmen met de specificaties volgens de leveringsbon.

Interne procedures stipuleren dat de magazijnier geen uitgaven van goederen mag verrichten zonder leveringsbon, opgesteld door de verkoopafdeling.

Na aflevering aan de klant gaat een door deze getekend exemplaar van de leveringsbon terug naar de verkoopafdeling.

3.3. FACTURATIE

De door de klant voor ontvangst getekende leveringsbon vormt tesamen met de bestelbon de basis voor de opmaak van de verkoopfactuur. De interne controle dient te waarborgen dat alle uitleveringen volledig, tijdig en tegen de juiste verkoopprijzen gefactureerd worden. Een veel gebruikte methode om dit te bereiken bestaat in de toepassing van het systeem van voor-facturatie.

Dit houdt in dat een kopie (doorslag) van de verkoopfactuur dienst doet als leveringsbon.

Voorts is het zo dat in vrijwel alle geïnformatiseerde systemen met betrekking tot de verkoopcyclus een automatische koppeling bestaat tussen opmaak van bestelbon, leveringsbon en facturatie.

Dergelijke programmatuur laat op eenvoudige wijze toe om bijvoorbeeld te controleren welke bestelbonnen nog niet werden uitgeleverd of welke leveringen nog niet werden gefactureerd.

Een goede informatica betekent hier een belangrijke versterking van de interne controle.

Bijzondere punten van controle betreffen de in het facturatieproces te hanteren verkoopprijzen, kortingen, etc. Hieromtrent is een strikte autorisatieprocedure vereist, alsmede een bewaking (beveiliging) van de continu correcte toepassing van de goedgekeurde tarieven.

3.4. CONTROLE EN REGISTRATIE

De hiervoor beschreven facturatie moet zonder uitstel en op systematische wijze worden geregistreerd in de boekhouding.

De feitelijke registratie valt onder de verantwoordelijkheid van de boekhouding en vindt plaats op basis van de verkoopfacturen. De meeste thans in gebruik zijnde boekhoudpakketten zijn voorzien van een automatische integratie in de boekhouding van alle op het systeem aangemaakte facturen en creditnota's.

Blijven evenwel steeds punten van interne controle:

- aansluiting bestelbon, leveringsbon en factuur;
- controle op de nummervolgorde van de facturen in het verkoopjournaal;
- aansluiting tussen de verkooprekeningen en de tegenboekingen op de klantenrekeningen;
- controle van de op de factuur toegepaste prijzen, kortingen;
- narekenen van de facturen;

- controle op de juiste boeking in rekeningenplan;
- controle op boeking in juiste periode (afgrenzing levering facturatie);
- opvolgingsprocedures van de vorderingen;
- controle op de autorisaties van waardeverminderingen op vorderingen;
- controles van de brutomarges per artikelgroep, klant, etc.

3.5. ONTVANGST BETALING

De verkoopcyclus loopt ten einde bij de betaling door de klant van de factuur en de registratie ervan.

Er dient verzekerd dat een sluitende opvolging plaatsvindt van alle openstaande vorderingen en een correcte registratie van de ontvangen betalingen.

Dit vereist functiescheiding tussen de commerciële afdelingen, de verkoopdienst en de boekhouding, die terzake zowel een bewarende als registrerende functie heeft. Het bewaarend aspect slaat op de openstaande vorderingen, en de persoon daarvoor verantwoordelijk mag geen toegang hebben tot het beheer van geldmiddelen of het opmaken van facturen en creditnota's.

De opvolging van de tijdigheid der betalingen is gekoppeld (feedback) aan de kredietcontrole, zoals hiervoor reeds besproken.

Een strikte procedure met betrekking tot aanmaningen, invordering en desnoods boeken van waardeverminderingen dient opgezet.

Belangrijk aspect terzake betreft een regelmatige rapportering aan de directie van de stand van de achterstallige vorderingen.

3.6. BIJZONDERE ASPECTEN

- De toekenning en berekening van bijzondere kortingen of bonussen dient steeds het voorwerp te zijn van een bijzondere goedkeuring.
- De aanmaak van creditnota's vereist eveneens een bijzondere goedkeuringsprocedure op basis van een volledig dossier (retourzending goederen, klachten, commerciële toegevingen, ...).
- De toekenning en berekening van commissies aan verkopers, agenten, etc. moet onder toezicht staan van en gecontroleerd worden (door een persoon functioneel gescheiden van de verkoopdiensten en de debiteurenregistratie) aan de hand van contractueel overeengekomen condities en tarieven.
- Bijzondere aandacht dient besteed aan een permanente opvolging van zogenaamde «wachtbestanden» zoals nog te leveren bestellingen (deelleveringen) en back-orders, nog te factureren leveringen, te crediteren retourzendingen, etc.

3.7. CIJFERANALYSE

Een belangrijk middel van repressieve interne controle op de verkoopcyclus bestaat uit een systematische cijferanalyse van de behaalde omzetcijfers en brutoresultaten.

Zeker in bedrijven die beschikken over een (analytische) boekhouding gekoppeld aan een systeem van verkoopstatistieken zijn de controlemogelijkheden legio. Denk bijvoorbeeld aan brutowinstanalyse per produkt(groep), per klant, per factuur(lijn), etc.

In feite dient ernaar gestreefd uit de massa van transacties alleen deze te selecteren die bijzondere aandacht vergen, zoals bijvoorbeeld brutowinstmarges beneden een vooropgezet percentage. De procedures van interne controle dienen zodanig opgezet dat dergelijke bijzondere verkopen worden geselecteerd en ter controle gerapporteerd aan de bevoegde functionaris.

3.8. GOEDERENBEWEGING

Zoals reeds in de inleiding besproken, vormt de goederenbeweging in kwantiteiten een omspannende controle van zowel aankoop- als verkoopcyclus (inclusief het fabricageproces).

Een sluitende goederenbeweging is het sluitstuk van de interne controle op de verkoopcyclus.

De eenvoudige formule:

$$\text{Beginvoorraad} + \text{Aankopen} - \text{Eindvoorraad} = \text{Verkopen}$$

visualiseert het verband tussen twee stroomgrootheden en de voorraad.

Deze laatste is eenvoudig te verifiëren door middel van inventarisatie. Om dan vervolgens de volledigheid van de verantwoorde verkopen te controleren volstaat het de volledigheid van de aankopen als ingang in de formule onder controle te krijgen.

Dit laatste wordt gerealiseerd door verband te leggen met de uitgaande geldstroom.

Het systeem van permanente inventaris gekoppeld aan de bewegingen op de aankoop- en verkooprekeningen in de boekhouding is een illustratie van een geïntegreerde controle op de goederenbeweging.

3.9. FUNCTIESCHEIDINGEN

Te onderscheiden zijn:

- Beschikkende functies met betrekking tot:
 - algemene commerciële politiek en in het bijzonder de goedkeuring van verkoopprijzen en -condities;
 - goedkeuring van klantenkrediet;
 - autorisatie van levering van goederen;
 - toegang tot databestanden die met verkopen verband houden;
 - autorisatie van creditnota's en van het afboeken van oninbare vorderingen.
- Bewarende functies:
 - magazijnfunctie;
 - debiteurenadministratie.
- Registrerende functies:
 - opmaken van bestelbonnen, leveringsbonnen, verkoopfacturen, creditnota's;
 - bijhouden van verkoopjournaal.

- Controlerende functies:

- controle van verkoopfacturen en creditnota's;
- afstemming van de verkoopjournalen en subadministratie debiteuren met de grootboekrekeningen;
- opvolging van de ouderdomsoverzichten debiteuren;
- opvolging van betwistingen met debiteuren;
- controles op de goede werking en beveiliging van computerprogramma's die verband houden met de verkoopcyclus.

Het is evident dat de scheidingen tussen deze functies niet steeds in de praktijk te realiseren zijn. Evenwel is uit intern controleoogpunt een scheiding tussen de bewarende, registrerende en beschikkende functies een noodzaak.

3. Financiële cyclus

1. ALGEMEEN

De geldstromen maken de waardenkringloop rond. Immers uit de aankopen ontstonden schulden en uit de verkopen vorderingen welke door middel van de geldstromen, te weten betaling respectievelijk inning vereffend worden. Aangezien de geldstromen derhalve dicht aanleunen bij aan- en verkoopcyclus, moet worden opgemerkt dat doublures met hetgeen besproken werd bij deze cycli niet geheel te voorkomen zijn.

Het proces der geldmiddelen vertoont dezelfde karakteristieken als het goederenopslagproces namelijk ontvangsten, bewaring en uitgiffen. Ontvangen en uitgeven zijn beschikkende functies terwijl de kassier uitsluitend een bewarende functie vervult. Ten behoeve van een goede interne controle dient de kassiersfunctie ten allen tijde gescheiden te blijven van de beschikkende en registrerende functies.

Het onderscheid met goederen bestaat eruit dat geld (of waardepapieren) gemakkelijk «draagbaar», meestal niet geïdentificeerd en voor iedereen bruikbaar is. Bijgevolg zullen speciale interne controlemaatregelen dienen getroffen te worden om te verhinderen dat ongeoorloofde betalingen of het niet of niet tijdig afdragen van ontvangsten voorkomen.

Tengevolge van de specifieke gevaren verbonden aan het werken met contant geld of waardepapieren zal de verdere bespreking ingedeeld worden in contant geldverkeer en giraal geldverkeer.

2. CONTANT GELDERKEER

2.1. DE KASSIERSFUNCTIE

De taak van kassier houdt in het bewaren van geldmiddelen in functie van ontvangsten en betalingen in contant geld. Zowel voor het ontvangen van gelden als voor het doen van betalingen heeft de kassier een schriftelijke opdracht nodig van een functionaris die een beschikkende bevoegdheid bezit.

Teneinde de zorgvuldige behandeling van de geldmiddelen zoveel mogelijk te garanderen dient de kassier zich te houden aan strikte voorschriften welke vastgelegd zijn in de kas-instructie. Hierin zal ondermeer zijn voorgeschreven dat de kassier:

- nooit geld mag ontvangen of betalingen mag verrichten zonder schriftelijke opdracht van een daartoe bevoegde functionaris;
- nooit zelf kwijting mag verlenen voor de door hem ontvangen bedragen;
- zich bij de ontvangst van cheques moet overtuigen van legitimatie/ bankkaartnummer,
- toeziet dat bij overschrijding van een vastgesteld maximum kassaldo het overtollig bedrag direct wordt afgestort;
- de kasbewijzen direct inschrijft in zijn hulpkasboek en de bewijzen voorziet van de afdruk «betaald» alsmede van de datum van betaling, regelmatig zelf zijn kas opneemt.

2.2. HET BEWAREN VAN GELDMIDDELEN

De maatregelen van interne controle die met betrekking tot de bewaring van geldmiddelen dienen te worden voorzien betreffen het veilig opbergen van het geld en het geven van stringente instructies aan de bewaarder (kassier).

De kassier is verantwoordelijk voor de hem toevertrouwde geldmiddelen en van hem kan principieel geen enkele fout getolereerd worden. De opberging van het geld dient te gebeuren in een geldkist, brandkast of kluis. Wanneer de geldvoorraad belangrijke bedragen betreft zal bij voorkeur een toegangsregeling met twee verschillende sleutels, waarvan één bij de kassier en één bij een leidinggevend persoon, zijn voorzien. De kasinstructie betreffende het maximale kassaldo beperkt het risico van verlies door brand of diefstal. Indien de vastgestelde maximumgrens wordt overschreden dient de kassier terstond het overtollige geld bij de bank te storten.

In bepaalde organisaties kunnen meerdere kassiers worden aangesteld, waarbij één of meerdere kassiers zijn belast met de ontvangstfunctie (bijvoorbeeld winkelbedrijven) terwijl één andere kassier de betaalfunctie waarneemt (bijvoorbeeld bijhouden van de «kleine kas»).

Het is van belang de kassier te instrueren aangaande de aard van de geldmiddelen waaruit zijn kassaldo mag zijn samengesteld. Het dient ten allen tijde te worden vermeden dat kasgeld wordt vervangen door «tegoedbonnen» aangezien hierdoor een mogelijkheid tot «slepen» met kasgelden wordt gecreëerd. Slepen betreft het laattijdig verantwoorden van kasgelden ten behoeve van persoonlijk gebruik.

2.3. HET BESCHIKKEN OVER GELDMIDDELEN

Zoals reeds eerder gesteld mag de kassier slechts gelden ontvangen of betalen op basis van schriftelijke opdrachten van bevoegde personen. Dit geldt niet enkel ten aanzien van ontvangsten van verkopen of betalingen aan crediteuren maar eveneens voor interne transacties zoals het uitbetalen van voorschotten aan het personeel. Dit laatste zou in principe alleen mogen gebeuren op basis van een schriftelijke opdracht van de personeelsdienst.

Ten aanzien van de betalingen zal de schriftelijke opdracht meestal bestaan uit voor akkoord getekende facturen, betalingsopdrachten en dergelijke. Deze documenten dienen bij betaling te worden gewaarmerkt ter voorkoming van dubbele betaling.

Met betrekking tot de ontvangsten zal de schriftelijke toestemming tot het in ontvangst nemen van bedragen in de praktijk meestal samenvallen met het tekenen van de kwitantie. Ter versterking van de interne controle verdient het nochtans de voorkeur de beschikkende functie (geeft de toestemming tot ontvangst en tekent na ontvangst af voor kwijting) en de kassiersfunctie volledig gescheiden te laten en de volledige procedure «toestemming/ontvangst/kwijting» te doorlopen. Bijvoorbeeld, indien een bedrijf contante verkopen heeft zou de opdracht tot het in ontvangst nemen van een bepaald bedrag moeten uitgaan van de verkoopdienst. Deze maakt hiervan een aantekening op een blad «dagverkopen contant», waarvan een kopie naar de administratie gaat. Deze laatste boekt op basis hiervan het kassaldo. De klant gaat met zijn ontvangstopdracht naar de kassier en rekt af. De kassier geeft de klant een ontvangstbewijs hetgeen terug aan de verkoopdienst wordt voorgelegd.

Deze tekent op de factuur c.q. leveringsbon af voor kwijting. Op basis van dit document kan de klant zijn goederen afhalen bij de magazijnier.

Er dient te worden opgemerkt dat waardepapieren (voorbeeld wissels, cheques, maaltijdcheques, enz...) interne controle-technisch op dezelfde wijze als contant geld moeten worden behandeld. Indien zulke waardepapieren ook per post worden ontvangen, zal hiervan vastlegging gebeuren door de persoon die de post opent.

2.4. HET VERANTWOORDEN VAN GELDMIDDELEN

De kassier is als bewaarder van de «voorraad» geld verplicht om van zijn handelingen volledig rekenschap af te leggen. Hij heeft ervoor te zorgen dat het kassaldo dat aanwezig moet zijn er ook daadwerkelijk is en hij dient ten allen tijde te kunnen nagaan hoe het kassaldo is ontstaan. Hiertoe houdt de kassier een hulpkasboek bij waar de mutaties in chronologische volgorde worden ingeschreven. Dit hulpkasboek heeft verder geen enkele boekhoudkundige betekenis aangezien de kasbewegingen door de administratie worden geboekt op basis van de ontvangst- en betalingsopdrachten ontvangen van de beschikkende functies. Het hulpkasboek wordt wel gebruikt als steunpunt voor de controle tussen het werkelijk aanwezige saldo en het bedrag volgens het grootboek.

De controle van het aanwezige kasgeld gebeurt middels kasopname door iemand die niet betrokken is bij het kasbeheer. Bij een kasopname telt de kassier het aanwezige kasgeld en andere waardepapieren terwijl de opnemer hiervan een protocol opmaakt. Dit laatste wordt door zowel kassier als opnemer ondertekend. Het origineel wordt door de controleur (opnemer) gebruikt voor afstemming met het grootboek. Indien er verschillende kassen zijn dienen deze principieel simultaan te worden opgenomen om te voorkomen dat tussen de opnames gelden worden overgebracht van de ene naar de andere kas.

2.5. HET KASREGISTER

In een groot aantal ondernemingen zoals winkelbedrijven, warenhuizen, supermarkten speelt het contante geldverkeer een belangrijke rol. Bovendien is het in dit soort bedrijven moeilijk om functiescheidingen toe te passen. De kassier vervult hier een registrerende, bewarende en zelfs beschikkende (verkopen) functie. In deze gevallen is het kasregister een goed hulpmiddel om de interne controle te versterken.

Het kasregister registreert zichtbaar voor de klant (door middel van een controlevenster) welke bedragen hij verschuldigd is. Deze bedragen worden afgedrukt op een kassabon, die als kwitantie aan de klant wordt overhandigd. Bovendien worden de ingetikte bedragen afgedrukt op een controlestrook en opgenomen in één of meer telwerken, welke zich achter slot in het kasregister bevinden. Na sluiting verricht de kassier zelf zijn kasopname en legt dit vast op een kasopnameformulier. De kasopnemer laat de totaalbedragen van de telwerken afdrukken (en maakt de telwerken daarmee leeg), opent het kasregister en verwijderd de controlestrook. De totaalbedragen der telwerken dienen overeen te stemmen met het door de kassier afgedragen kasgeld.

De interne controle-waarde van het kasregister is evenwel afhankelijk van de kritische instelling van de klanten. Deze waarde kan echter versterkt worden door andere maatregelen zoals het inschakelen van «test-buyers».

3. GIRAAL GELDERKEER

Het girale geldverkeer wijkt af van het contante geldverkeer doordat enerzijds geen geld hoeft bewaard te worden en anderzijds ontvangsten/betalingen onafhankelijk van de onderneming door de bank worden geregistreerd. De onderneming ontvangt hiervan chronologische rekeninguittreksels. Van elk uittreksel moet de administratie nagaan of het aansluit met het vorige uittreksel (nummer en saldo). Tevens dient de administratie regelmatig te verifiëren of het saldo volgens uittreksel aansluit met het grootboek.

Het grootboek wordt bijgewerkt aan de hand van de rekeninguittreksels, terwijl de subadministraties debiteuren en crediteuren worden bijgewerkt aan de hand van de bijlagen bij het uittreksel (gedetailleerde debet- of creditberichten). De periodieke afstemming van subadministraties debiteuren/crediteuren en van het saldo volgens het bankuittreksel met het grootboek dienen de volledige en juiste registratie van de mutaties te garanderen. Ingeval de subadministraties en het grootboek een geïntegreerd systeem vormen, vergen de boekingen op onpersoonlijke rekeningen (d.i. andere dan individuele klanten – of leveranciersrekeningen) voldoende controle.

Ten aanzien van betalingen weze vermeld dat betalingsopdrachten slechts mogen worden getekend op basis van de originele factuur voorzien van een bewijs van de door de administratie verrichte factuurcontroles (afstemming met bestelbon en ontvangstbon). Na ondertekening van de betalingsopdracht dient de procuratiehouder de facturen te merken voor betaald en dit ter vermindering van dubbele betaling. Betalingen boven een bepaald bedrag worden bij voorkeur door twee personen ondertekend. Een geschreven instructie regelt welke personen bevoegd zijn om over de banksaldi te beschikken en tot welke bedragen.

Tenslotte dient de ontvangst, de bewaring en uitgifte van blanco betalingsopdrachten en cheques geregeld te zijn.

4. GEAUTOMATISEERDE BETALINGEN

Ondernemingen gaan meer en meer over tot «geautomatiseerde» betaling van hun aankopen. Bijvoorbeeld de in de computer ingevoerde aankoopfacturen worden vergeleken:

- qua ontvangen hoeveelheden met de bestelbon en de goederenontvangstbon;
- qua prijzen met de bestelbon.

Aankoopfacturen zonder afwijkingen worden zonder meer aanvaard (door de computer goedgekeurd) en geboekt op de leveranciersrekeningen; aankoopfacturen die afwijkingen vertonen ten opzichte van bestelbon en/of ontvangstbon worden op een uitzonderingslijst opgenomen.

Dit proces van geprogrammeerde afstemming met andere in het systeem opgeslagen gegevens wordt «computer matching» genoemd.

Voor de door het systeem goedgekeurde aankoopfacturen alsook voor de manueel goedgekeurde aankoopfacturen opgenomen in de subadministratie «leveranciers», worden door het systeem op vervalddag betalingsopdrachten vervaardigd. Veelal nemen deze betalingsopdrachten de vorm aan van een diskette die naar de bank wordt gestuurd, ofwel gebeurt de transfert via een modemverbinding. Indien een onderneming zulke technieken gebruikt, dienen interne controle-technisch enkele bijkomende procedures gerespecteerd te wor-

den. De beveiliging van het stambestand leveranciers (bv. tegen ongeoorloofde wijziging van bankrekeningnummers) en van het openstaande facturenbestand (bv. tegen ongeoorloofde wijziging van factuurgegevens) zal moeten verzekerd worden. Verder zal in een goed georganiseerde onderneming:

- het systeem vooreerst een betalingsvoorstelrapport vervaardigen. Dit rapport wordt door de verantwoordelijke van de leveranciersboekhouding op geldigheid en aanvaardbaarheid nagezien. Eventuele correcties op het voorstel worden aangebracht (bv. facturen waarvan de betaling enige tijd dient ingehouden te worden). De verantwoordelijke van de leveranciersboekhouding doet tevens enkele steekproeven op bankrekeningnummers;
- vervolgens vervaardigt het systeem de betalingsopdracht op gegevensdrager tesamen met een gedetailleerde lijst van de inhoud van deze en een controlerapport met controle-totalen;
- de te betalen aankoopfacturen worden tesamen met de gegevensdrager, de lijst en het controlerapport aan de procuratiehouder overhandigd. Deze controleert de te betalen posten aan de hand van de aankoopfacturen. De totalen van de lijst worden door hem aangesloten met het initiële betalingsvoorstel (rekening houdend met de eventueel aangebrachte correcties op het voorstel), alsmede met het controlerapport. Deze laatste aansluiting gebeurt zowel voor batchtotalen (totaal te betalen) als voor hashtotalen (bv. totaal van alle bankrekeningnummers van de in de lijst/diskette opgenomen leveranciers);
- tenslotte autoriseert de procuratiehouder de betalingsopdracht en stuurt hij de diskette en het controlerapport naar de bank;
- de bank controleert of batch- en hashtotalen van de diskette overeenstemmen met het controlerapport.

4. Personeelscyclus

1. ALGEMEEN

Evenals materiële vaste activa en voorraden vormt de personeelscapaciteit een waarde in de onderneming waarvan de aanwending moet bewaakt worden.

De interne organisatie met betrekking tot personeel en payroll heeft ondermeer betrekking op:

- aanstelling en ontslag van personeel (in uitvoering van planning en budgetten);
- vaststelling van salaris of uurloon;
- vaststelling van de geleverde prestaties of werktijden;
- berekening van de personeelskosten en de opstelling van de afrekeningen inzake R.S.Z., bedrijfsvoorheffing en nettosalarissen/lonen;
- uitbetaling van de personeelskosten;
- boekhoudkundige registratie der personeelskosten.

In dit overzicht blijken vooral de beschikkende en registrerende functies aan bod te komen. Daarnaast zal ook de controlerende functie niet mogen ontbreken.

De interne controle met betrekking tot de personeelscyclus zal in belangrijke mate steunen op het creëren van functiescheidingen met betrekking tot de hiervoor opgesomde functies en taken.

2. FUNCTIESCHEIDINGEN

In de praktijk zal de beschikkende functie waargenomen worden door de topleiding, dan wel door een rechtstreeks onder deze leiding ressorterende personeelsdienst. Daarbij is het vaak zo dat stafmedewerkers in belangrijke mate kunnen betrokken worden in de aanwervings- en selectieprocedures met betrekking tot nieuwe personeelsleden, doch dat de uiteindelijke beslissing (beschikkende functie) in handen blijft van de hoogste leiding.

De basisinformatie inzake personeelsbestand en beloningsgrondslagen wordt vastgelegd in personeelsdossiers en op steekkaarten of in een database.

Centralisatie van deze basisinformatie bij een personeelsdienst is van belang voor de uniformiteit in de regelingen en schept de mogelijkheid om op een centraal punt een overzicht te verkrijgen van alle lopende personeelsovereenkomsten, hetgeen de controle vergemakkelijkt.

De registrerende functies zijn primair gericht op het systematisch vastleggen van de gepresteerde werktijden, de basis maandsalarissen of uurlonen, en het doorgeven van deze informatie aan de dienst belast met de payrollberekeningen. De organisatie van de registrerende functie wordt bepaald door de aard van de personeelsactiviteiten en de informatiebehoeften terzake. Denk bijvoorbeeld aan produktiviteitspremies, regiewerk, werk ter plaatse bij de cliënt, enz.

De registratie van de personeelsprestaties kan niet los gezien worden van een controle op de aanwezigheid van het personeel.

De interne controles op aanwezigheid c.q. prestaties van het personeel zullen naargelang de omstandigheden sterk uiteenlopen.

Mogelijkheden zijn oogtoezicht door de leiding, tijdregistreerapparaten, speciale controleurs, prestatierapporten die voor akkoord getekend worden door de cliënt, enz.

De uitvoerende functie inzake de payrollberekeningen wordt meestal ondergebracht bij een externe dienst (sociaal secretariaat). Controles zijn nodig op de juistheid en volledigheid van de informatieverstrekking aan deze dienst en op de betrouwbaarheid van het verwerkingsproces. Indien de payrollberekeningen in huis gebeuren dient een functiescheiding georganiseerd tussen de betreffende dienst en de overige afdelingen die betrokken zijn in de personeelscyclus.

Tenslotte is er nog de beschikkende functie met betrekking tot de betaling van de personeelskosten die uiteraard eveneens dient verbijzonderd.

Per onderdeel van de personeelscyclus dienen de functies en taakbeschrijvingen te worden vastgelegd.

3. VERBANDSCONTROLES

Bij prestatiebeloning zijn verbandscontroles te organiseren door de link te leggen met de goederen- of dienstenstroom.

In sommige productie- of dienstenbedrijven zijn totaalcontroles mogelijk tussen de per periode uitbetaalde uren en de gepresteerde uren op werkorders volgens de nacalculaties. Dergelijke periodieke verbandscontroles dienen door een controlerende functionaris te worden verricht, waarbij tevens aandacht voor het risico van verschuivingen tussen periodes en tussen werkorders.

Bij tijdsbeloning is vooral de organisatie van de aanwezigheidscontroles van belang (tikklokken en oogtoezicht).

4. CIJFERANALYSE

Statistische opvolging van elementen zoals shoptime – jobtime, directe versus indirecte uren, overuren, absentisme, ziekteverzuim, enz. zijn ook uit intern controleoogpunt van belang.

5. BIJZONDERE CONTROLES

Bijzondere aspecten van interne controle betreffen:

- de controles op de tijdige betalingen van bedrijfsvoorheffing en sociale lasten;
- de boekhoudkundige aansluitingen met jaarlijkse verzamelloonstaat, aangiften bedrijfsvoorheffing en R.S.Z.;
- de volledigheid van de wettelijke en aanvullende verzekeringen;
- pensioenaspecten.

5. Investeringsgoederen

1. ALGEMEEN

De interne controles inzake investeringsgoederen betreffen de vaste activa en met name zowel de fysisch waarneembare materiële vaste activa als de immateriële en de financiële vaste activa.

Kenmerkend voor deze laatste is dat mutaties meestal niet zo frequent optreden en dat bijgevolg in de meeste ondernemingen geen specifieke procedures van interne controle terzake voorzien zijn.

Wat de materiële vaste activa betreft, onderscheiden deze zich van de vlottende activa doordat zij geen onderdeel uitmaken van de courante waardenkringloop of goederenbeweging, en daardoor voor een aantal aspecten veelal buiten de routine interne controles vallen.

Niettemin dienen ook met betrekking tot vaste activa de nodige interne controles georganiseerd te worden, waarbij uiteraard zal gesteund worden op functiescheidingen.

2. FUNCTIESCHEIDINGEN

2.1. BESCHIKKENDE FUNCTIE

De beslissingen tot aanschaf van vaste activa dienen in principe altijd door de hoogste leiding genomen. Wat betreft de courante vervangingsinvesteringen maakt deze beslissing normaliter deel uit van de jaarbudgetten, en wordt alnaargelang de belangrijkheid van de afzonderlijke investeringen in meerdere of mindere mate de uitvoering gedelegeerd aan de lagere leiding.

De minder courante investeringen en met name de strategische investeringen in nieuwe productiecapaciteit of de verwerving van participaties, vallen praktisch altijd onder de exclusieve bevoegdheid van de hoogste leiding. Dergelijke beslissingen raken immers meestal de financiële structuur van de onderneming en dienen te kaderen in de lange termijn-objectieven.

De beslissingen terzake dienen dan ook bij voorkeur opgenomen in de notulen van de Raad van Bestuur of het Directiecomité.

De realisatie van de investeringsbeslissing verloopt uit intern controleoogpunt bij voorkeur volgens een aanbestedingsprocedure.

Ingeval van delegatie van de uitvoering zal de leiding erop toezien dat de voorgeschreven procedures correct worden toegepast. Bijvoorbeeld dient aan een voldoende aantal potentiële leveranciers een offerte gevraagd en dient de selectie te gebeuren volgens objectieve criteria. Wanneer de hoogste leiding de uitvoering van de investeringsbeslissingen aan zichzelf voorbehoudt, vallen deze buiten de procedures van interne controle. Trouwens in geval van delegatie is het ook geen uitzondering dat de richtlijnen van interne controle worden «overruled» door beslissingen van de hoogste leiding.

Bijzondere aandacht vergen verder de procedures met betrekking tot buitengebruikstelling en verkoop van vaste activa. Ook hier zal meestal de beschikkende functie in handen blijven van de hoogste leiding. Bij delegatie zijn maatregelen van interne controle vereist met betrekking tot de vaststelling van de verkoopprijs, leverings- en betalingscondities.

2.2. REGISTRERENDE FUNCTIE

De registrerende functie gaat bij vaste activa verder dan het louter vastleggen in de boekhouding van een aankoop- of verkooptransactie.

De materiële vaste activa moeten worden geregistreerd in de investerings- en afschrijvings-tabellen. Bij deze registratie moet tevens vastgelegd worden waar de goederen zich fysisch bevinden (bijvoorbeeld welke afdeling in fabriek).

In samenhang daarmee vereist een goede interne controle dat de investeringsgoederen een registratie- of identificatienummer verkrijgen (bij voorkeur niet-verwijderbaar aangebracht op het goed), dat verwijst naar de investeringstabellen of een ander registratiesysteem.

Dergelijke registratie is niet altijd evident te realiseren. Bijvoorbeeld ingeval van samenbouw van industriële installaties bestaat een productie-eenheid vaak uit een veelheid van afzonderlijk aangekochte goederen en materialen, die samen de investeringswaarde uitmaken.

In dergelijke gevallen zal de registrerende functie in overleg met bijvoorbeeld de productieafdeling bij bedrijfsklaarheid de investeringswaarde en registratiwijze bepalen.

2.3. CONTROLLERENDE EN BEWARENDE FUNCTIES

Deze functies zijn onontbeerlijk in het systeem van interne controle op de vaste activa.

Concreet houdt dit in dat controle dient plaats te vinden op de aanwezigheid en de aanwending van deze activa.

Voorals wat betreft de roerende goederen is dit niet altijd evident te realiseren.

Denk bijvoorbeeld aan een aanneembedrijf waar de machines en uitrustingsgoederen verspreid zijn over tientallen werven.

In dergelijke situatie zal de registrerende functie een vorm van permanente opvolging van de activa moeten organiseren.

De controlerende functie steunt voornamelijk op fysieke aanwezigheidscontroles op de vaste activa. Deze controles worden bij voorkeur partieel roulerend verricht door een functionaris die losstaat van de operationele activiteiten.

Een vorm van indirecte controle is meestal te organiseren ingeval de aanwending van de vaste activa rechtstreeks toewijsbare opbrengsten teweeg brengt, zoals bijvoorbeeld in een transportbedrijf.

In het algemeen kan gesteld worden dat zonder een degelijke registratie van de vaste activa geen zinvolle controles op de aanwezigheid zijn uit te voeren.

6. Geautomatiseerde gegevensverwerking

1. ALGEMEEN

Het inschakelen van computers in de gegevensverwerking heeft tot gevolg dat de toepassing van een aantal «klassieke» interne controlemaatregelen niet meer mogelijk zal zijn of aan betekenis zal inboeten. Anderzijds zal door het toepassen van bepaalde technieken en eigenheden van de geautomatiseerde gegevensverwerking op een aantal punten een versterking van de interne controle optreden.

Omstandigheden waardoor de interne controle kan verzwakken zijn:

- de integratie van voorheen meervoudige registraties in één systeem, waardoor de mogelijkheid wegvalt om langs verschillende weg verkregen verwerkingsuitkomsten van dezelfde basisgegevens met elkaar te controleren;
- het in één verwerkingsproces uitvoeren van een reeks administratieve handelingen waardoor de mogelijkheid van tussentijdse afstemmingen of beoordeling van de uitkomsten wegvalt;
- de betrouwbaarheid van de verwerking is als gevolg van de vorige punten in zeer sterke mate afhankelijk van de juistheid en volledigheid van de invoergegevens;
- in vele gevallen is het moeilijk de juistheid van de individuele uitkomsten te beoordelen omdat er geen directe relatie met de ingevoerde gegevens is vast te stellen;
- door het opnemen van ongeoorloofde instructies in het programma is opzettelijke beïnvloeding van de uitkomsten mogelijk, zonder dat deze beïnvloeding direct zichtbare sporen hoeft achter te laten;
- er vindt een concentratie plaats van gegevensverzamelingen bij een beperkt aantal specialisten (computerprogrammeurs, operators) waardoor het risico van frauduleuze ingrepen toeneemt en anderzijds de kans op ontdekking ervan afneemt doordat de meeste gegevens zijn vastgelegd op niet voor een leek leesbare wijze;
- de concentratie van gegevens en informatie op een locatie verhoogt het risico van verloren gaan ervan door verkeerde handelingen, machinestoringen of calamiteiten;
- ingeval van een beperkte geheugencapaciteit ontbreekt vaak een systematische vastlegging van mutatie-overzichten, waardoor moeilijkheden optreden bij controle achteraf en bij het verklaren van verschillen (accounting trail);
- bij geïntegreerd systeem ontstaat de mogelijkheid dat gebruikers via terminals op ongeoorloofde wijze toegang verkrijgen tot niet voor hen bestemde informatie en eventueel de mogelijkheid krijgen deze informatie te wijzigen;
- door het vaak wegvallen van documenten kan het voorkomen dat het niet meer mogelijk is om achteraf vast te stellen of een actie kon of mocht worden ondernomen;
- indien in het verwerkingsproces zogenaamde routinematige beslissingen worden meegeprogrammeerd kan het gevaar ontstaan dat de leiding niet steeds het nodige inzicht in het toegepaste systeem blijft behouden, hetgeen tot een uitholling van de bestuursfunctie kan leiden;
- een geautomatiseerd informatiesysteem bestrijkt derhalve meestal meer dan alleen de registratiefunctie en komt op het terrein van de besluitvorming en de uitvoering, hetgeen een aantasting kan betekenen van de controle-technische functiescheidingen;

- tenslotte weze aangestipt dat in vele organisaties de werking van de primaire bedrijfsactiviteiten zoals verkoop en produktie in stérke mate, dan wel volledig afhankelijk zijn van een goed functionerend computersysteem.

Na al dit negatiefs over computergebruik mogen we toch niet voorbijgaan aan de voordelen die de geautomatiseerde gegevensverwerking met zich meebrengt.

Zo ondermeer:

- de snelheid van verwerking en de ermee gepaard gaande uitschakeling van routinematige arbeid;
- de in principe steeds juiste verwerking waardoor manuele accuratessefouten worden uitgesloten;
- de mogelijkheid van geprogrammeerde controles;
- de vaak enorme mogelijkheden die de computer biedt wat betreft verwerking en analyse van managementinformatie en besturing en beheersing van de ondernemingsprocessen.

2. CONTROLEMAATREGELEN

Het samenstel van controlemaatregelen dat in systemen van geautomatiseerde informatieverzorging noodzakelijk is, kan als volgt worden onderscheiden:

- maatregelen van organisatorische aard met betrekking tot:
 - de ontwikkeling van het systeem;
 - de plaats van het computercentrum in de organisatie;
 - de organisatie van het computercentrum zelf.
- maatregelen ter verzekering van de goede werking:
 - in de computer ingebouwde controles;
 - geprogrammeerde controles;
 - controle van programma's;
 - beveiliging en reconstructie.

2.1. CONTROLE OP DE ONTWIKKELING VAN HET SYSTEEM

Volgende punten zijn van belang:

- betrokkenheid van de directie, in mindere of meerdere mate, doch steeds goedkeuring bij aantal kritieke fasen;
- instelling van een stuurgroep waarin gebruikers, computerspecialisten en eventueel «tussen-deskundigen» hun plaats hebben;
- inventarisatie van de bestaande organisatie, problemen en knelpunten;
- alternatieve mogelijkheden van automatisering en motivatie van keuze;
- past voorgesteld plan op de bedrijfsproblematiek;
- sluiten de onderdelen van dit plan op elkaar en op reeds bestaande automatiseringssystemen aan;
- is de opzet van de interne controle in het automatiseringssysteem aanvaardbaar;
- wordt de invloed op taken en verantwoordelijkheden duidelijk tot uitdrukking gebracht;
- welk type computer – welke type software – kostenaspect;
- noodzaak van een degelijke documentatie van het systeem (ontwerp) opdat:
 - gebruiker het systeem kan kennen;

- systeemontwerper verantwoording kan afleggen;
- evaluatie en beoordeling kan plaatsvinden;
- systeemtests kunnen uitgevoerd worden;
- systeemwijzigingen achteraf relatief eenvoudig mogelijk blijven.

Tijdens en na de systeemontwikkeling wordt door of namens de gebruikers vastgesteld dat:

- documentatie voldoende is;
- voldoende rekening gehouden werd met de typische kenmerken en variaties in het bedrijfsgebeuren;
- de computeroutput voldoet aan
 - eisen van de operationele afdelingen;
 - eisen van de administratie;
 - eis van tijdigheid.

Het belang van duidelijk gepresenteerde en leesbare in- en output kan niet onderschat worden!

- er voldoende interne controlemaatregelen zijn m.b.t.:
 - volledigheid, juistheid, tijdigheid, geoorloofdheid, lokaliseerbaarheid;
 - gebruikmaking van geprogrammeerde controles;
 - omspannende totaalcontroles;
 - beveiliging gegevensverzamelingen;
 - mogelijkheid tot afstemming met de werkelijkheid.
- de correctieprocedures voldoende stringent zijn (wie?) en in ieder geval visuele sporen achterlaten;
- reconstructiemogelijkheden voorzien zijn;
- accounting trail niet vergeten is, en de output voldoende controleerbare informatie bevat.

2.2. PLAATS EN ORGANISATIE VAN HET COMPUTERCENTRUM IN HET BEDRIJF

Gezien de ontwikkeling van de laatste jaren naar steeds eenvoudiger te bedienen en goedkopere computers valt in de meeste bedrijven een decentralisatie van de klassieke computerafdeling waar te nemen.

De diverse operationele en administratieve afdelingen corresponderen via terminals direct met een centrale computer, ofwel werken ze met (een netwerk van) lokale computers. Aldus kennen veel bedrijven in hun organisatie geen afgezonderd computercentrum meer. Wat nog overblijft van de oorspronkelijke computercentra is vaak een cel van systeemanalysten/programmeurs die verantwoordelijk zijn voor de eigen systeemontwikkeling en -onderhoud in het bedrijf.

Uit een oogpunt van interne controle is het een vereiste dat interne systeemanalysten/programmeurs onafhankelijk staan ten opzichte van elke beherende, bewarende en registrerende activiteit. Met hun specialistische kennis is de kans op niet-detecteerbare frauduleuze ingrepen immers levensgroot. Vanuit de gebruikers en mede namens de directie dient erover gewaakt dat deze specialisten geen ongecontroleerde toegang hebben tot gegevensverzamelingen en in gebruik zijnde programma's.

In de praktijk en dan vooral in kleinere bedrijven is dit niet altijd eenvoudig en soms zelf praktisch gezien niet te realiseren. De leiding dient zich dan wel bewust te zijn van de risico's en moet er voor instaan dat zoveel mogelijk alternatieve controlemaatregelen worden voorzien.

Voor het overige wordt verwezen naar specialistische lectuur met betrekking tot de plaats en organisatie van een effectief computercentrum in een grote onderneming.

2.3. IN DE COMPUTER INGEBOUWDE CONTROLES

De ingebouwde controles hebben vooral tot doel de signalering van onopzettelijke fouten bij de bediening en input, en van fouten als gevolg van technische oorzaken in de machine.

Deze controles vormen een onderdeel van het hardwaresysteem, zij functioneren dus automatisch zonder dat hiertoe speciale voorzieningen door de gebruiker noodzakelijk zijn.

Gezien de nogal technische aard van deze controle wordt hierop niet verder ingegaan.

2.4. GEPROGRAMMEERDE CONTROLES

Het belangrijkste doel van geprogrammeerde controles is een compensatie te vinden voor het bij de geautomatiseerde gegevensverwerking ontbreken van de kritische menselijke beoordeling. Aan de ene kant bieden geprogrammeerde controles hiervoor slechts een beperkte compensatie daar zij slechts mogelijk zijn voorzover de aan de gewenste beoordeling ten grondslag liggende maatstaven als kwantitatief meetbare normen zijn te formuleren.

Aan de andere kant hebben de geprogrammeerde controles het voordeel veel effectiever te zijn dan door de mens uitgevoerde controles, omdat een computer dergelijke controles altijd en met een volstreekte systematiek zal toepassen.

De geprogrammeerde controles kunnen ingedeeld worden als volgt:

- controles op invoer van informatie;
- controles op informatieverzamelingen;
- controles op de bewerking van informatie;
- redelijkheidscontroles.

Voorbeelden van geprogrammeerde controles zijn:

a. Toegangscontroles tot de computer, zoals:

- het gebruik maken van systeemsoftware waarin gespecificeerd welke terminals en welke gebruikers toegang hebben tot welgedefinieerde programma's en bestanden;
- een contactsleutel waarmee de gebruiker een terminal in werking moet stellen;
- identificatie van de gebruiker via een password (algemeen of geïndividualiseerd) en/of een identificatienummer;
- via het invoerstation beantwoorden van een korte reeks vragen waarop alleen de geautoriseerde gebruiker het antwoord kan weten;
- signalisering (via logboek) van alle pogingen (zowel succesvolle als niet) tot toegang tot het systeem of tot deelsystemen met vermelding van gegevens inzake de gebruiker.

In de praktijk blijken paswoorden en sleutels al te snel gemeengoed te worden en blijft er van effectieve beveiliging meestal zeer weinig over. Daarom de noodzaak passwords regelmatig te wijzigen en zeker na cruciale gebeurtenissen zoals overplaatsing of ontslag.

b. Controles op de juistheid en volledigheid van de invoer, zoals :

- het klassieke gebruik maken van manuele voortellingen waarvan het totaal na de invoer wordt afgestemd met het door de computer berekende controletotaal;
- het toetsen van ingevoerde gegevens op hun redelijkheid, bijvoorbeeld op het aantal cijfers waaruit een getal bestaat, vergelijking van ingevoerde gegevens met reeds in computer aanwezige gegevens en signaleren van afwijkingen die een bepaalde marge overschrijden;
- uitprint van de ingevoerde gegevens die visueel kan vergeleken worden met de basisgegevens;
- het op het beeldscherm presenteren van omschrijving indien een klant- of artikelnummer wordt ingegeven, zodat de omschrijving kan vergeleken worden met de basisgegevens;
- signalering van of blokkering bij het ontbreken van basisgegevens in bijvoorbeeld een facturatieprogramma (zoals geen mogelijkheid tot facturatie indien cliëntnaam ontbreekt);
- een uiterst gevoelig punt bij de invoer zijn de correcties op eerder ingevoerde gegevens of het rechtzetten van fouten in gegevensverzamelingen.

Aangezien de kans op misbruiken hier enorm toeneemt (immers het gaat om niet routine-transacties) dient er in eerste instantie een zeer strikte correctieprocedure georganiseerd te worden. In principe dient elke correctie geautoriseerd te worden door een hoger geplaatste functionaris dan degene die de correctie doorvoert.

c. Controles op informatieverzamelingen of bestanden, zoals :

- het door de computer berekenen van controlerende verzameltotalen waarvan de mutatie kan afgestemd worden met de totalen van een mutatieverslag of met eventueel manuele vastlegging;
- het uitprinten van een basisbestand voor en na elke wijziging van basisgegevens en het in detail controleren van wijzigingen. Bijvoorbeeld het artikelbestand bij een wijziging van de verkoopprijzen, het cliëntenbestand bij wijziging van de kortingspercentages;
- het door de computer op elkaar afstemmen van wijzigingen in bestanden, bijvoorbeeld mutatie totaal te ontvangen volgens cliëntenbestand met totaal volgens facturatieuren en met mutatie verkoopstatistiek;
- het systematisch en automatisch registreren van alle wijzigingen in basisbestanden en het periodiek afdrukken van deze wijzigingen op de terminal/printer van de interne audit.

d. Redelijkheidscontroles (limit checks, feasibility checks).

Deze controles dienen deels ter vervanging van de kritische menselijke waarneming die tijdens het manuele proces van informatieverwerking op een aantal punten gewoonlijk een beoordeling inhoudt. Anderzijds zullen deze controles opgenomen in een computerprogramma door hun systematische toepassing veel effectiever werken dan de menselijke waarneming dat kan.

Redelijkheidscontroles houden in dat van invoergegevens, tussenresultaten of einduitkomsten van het informatieverwerkende proces wordt getoetst of zij wel redelijkerwijs aanvaard-

baar zijn. Dit impliceert wel dat de toetsingscriteria of de grenzen van de redelijkheid vooraf aan de computer worden medegedeeld, evenals eventuele wijzigingen achteraf.

Ten aanzien van de toleranties worden aan beide zijden grenzen van doelmatigheid gesteld, namelijk:

- de redelijkheidscontroles mogen niet te kritisch werken omdat daardoor een te groot aantal posten wordt gesignaleerd ter verificatie. Dit is niet alleen tijdrovend en kostbaar, doch heeft bovendien al gauw tot gevolg dat het nadere onderzoek van de gesignaleerde posten slechts oppervlakkig en weinig serieus zal geschieden;
- de toleranties mogen evenmin te ruim worden gesteld omdat dan het risico ontstaat dat belangrijke en mogelijke systematische fouten ongesignaleerd blijven.

Een van de meest interessante mogelijkheden van redelijkheidscontrole is de uitzonderingsrapportering. Bijvoorbeeld toegepast op een verkoopfacturatieprogramma of verkoopstatistiek kan de directie een rapportering bekomen van alle verkopen beneden een bepaalde brutomarge of met een korting welke een bepaald percentage van de verkoopprijs te boven gaat.

In feite zijn het deze uitzonderingsgevallen die dienen gesignaleerd te worden en beoordeeld op hun aanvaardbaarheid of autorisatie.

2.5. CONTROLE VAN PROGRAMMA'S

Het behoeft geen betoog dat, alvorens een programma in gebruik wordt genomen, door middel van doeltreffende controles moet worden vastgesteld dat het in alle opzichten tot een goede verwerkingsprocedure zal leiden.

Bij de beoordeling van een programma dient te worden gecontroleerd dat enerzijds in het programma de gewenste en overeengekomen geprogrammeerde controles zijn opgenomen en anderzijds dat nergens in het programma instructies voorkomen die, al dan niet opzettelijk, onjuist zijn. Bijvoorbeeld instructies die bewerkstelligen dat een geprogrammeerde controle voor bepaalde mutaties wordt omzeild.

De directe controle van programma's is in feite specialistenwerk. Bij de indirecte controle worden de programma's beoordeeld naar de resultaten van de informatieverwerking.

Een van de meest eenvoudige en voor de hand liggende methode van indirecte controle is het schaduwdraaien.

Dit komt erop neer dat gedurende een periode de oude wijze van verwerking en de nieuwe naast elkaar bestaan en dat de uitkomsten van beide verwerkingswijzen met elkaar worden vergeleken.

Alhoewel deze methode in de praktijk zeer veel wordt toegepast, kent zij toch enkele beperkingen, met name doordat:

- vaak het nieuwe geautomatiseerde verwerkingssysteem meer mogelijkheden omvat dan het oude en hierdoor de uitkomsten slechts in beperkte mate vergelijkbaar zijn;
- meestal de proefperiode niet zo lang kan worden genomen dat volledige zekerheid bestaat dat alle denkbare varianten en combinaties daarvan tenminste eenmaal zijn opgetreden;

- toetsing van de uitkomsten van het nieuwe systeem met die van het bestaande geen uitsluitel geeft over het al dan niet in het programma voorkomen van frauduleuze instructies.

Een andere methode van indirecte controle van programma's is de toetsing door proefgevallen.

Het samenstellen van dergelijke test-cases dient zorgvuldig en met overleg te gebeuren omdat zij zo representatief mogelijk moeten zijn voor de informatie die later met het programma zal worden verwerkt. Ook dient er bij de samenstelling van de test-cases opgelet dat het te toetsen programma zoveel mogelijk in al zijn vertakkingen wordt doorlopen. Ook hier zijn er evenwel beperkingen omdat de proefgevallen slechts een positief antwoord geven op de vraag of het programma tot signalering leidt van de fouten waarmee de ontwerper van de proefgevallen bij voorbaat heeft rekening gehouden. De vraag welke andere fouten of frauduleuze instructies door voorzieningen in het programma wel of niet bij het proefdraaien worden ontdekt blijft echter onbeantwoord. Een belangrijk hulpmiddel in dit opzicht wordt gevormd door testprogramma's die niet bij de verwerking van de proefgevallen geactiveerde instructies in het programma signaleren.

Behalve aan de controle van programma's voordat zij operationeel in gebruik worden genomen, is het uiteraard ook noodzakelijk aandacht te besteden aan maatregelen die moeten waarborgen dat de programma's na hun autorisatie steeds ongewijzigd worden gebruikt. Het gaat hier dus om de vraag of de programma's achteraf niet worden gewijzigd en steeds volledig worden uitgevoerd.

Controlemogelijkheden op dit punt zijn:

- het ontoegankelijk maken van geautoriseerde programma's voor niet-bevoegden;
- het achteraf in detail vergelijken van het in gebruik zijnde programma met een kopie van het origineel geautoriseerde programma. Hiervoor bestaan standaard-testprogramma's;
- het in het programma inbouwen van een reeks controlerende verzameltotalen, bestaande uit mengtotalen van groepen instructies, welke totalen kunnen worden afgedrukt in het automatische logboek van de computer en kunnen geverifieerd worden met de overeenkomstige totalen van het geautoriseerde programma.

2.6. BEVEILIGING EN RECONSTRUCTIE

Een computersysteem en de erin opgeslagen informatie dienen te worden beschermd tegen:

- ongeautoriseerde toegang;
- calamiteiten zoals brand, overstroming, diefstal, geweldpleging;
- uitvallen van de stroomtoevoer of onregelmatigheden in stroomsterkte;
- uitvallen van air-conditioning (vooral voor grote computers);
- hardwarestoringsen die eventueel tot gevolg kunnen hebben dat gegevensverzamelingen geheel of gedeeltelijk verloren gaan;
- software- en bedieningsfouten.

Volgende beveiligings- en reconstructiemaatregelen zijn dan ook noodzakelijk:

– fysieke veiligheid, zoals:

- constructie van computerruimte met veiligheidsglas, een minimum aantal toegangsmogelijkheden, vuurbestendige materialen, brandblusinstallatie;
- strikte toegangscontroles tot de computerruimte, alarmsysteem, voorzien in alternatieve stroomtoevoer van computer en airconditioning;
- noodplan met instructies voor te nemen maatregelen ingeval van calamiteiten;

– controle op de toegang tot de computer via terminals zoals hoger reeds besproken;

– voorzien in uitwijkmogelijkheden ingeval van volledig uitvallen van de computer over een langere periode. Meestal in afspraak met de hardwareleverancier waarbij de meest urgente taken kunnen worden verdergezet op een stand-by-installatie;

– back-up-procedure.

In eerste instantie de absolute noodzaak van het regelmatig dumpen van back-ups van de gegevensverzamelingen. Bij een onverhoopt accident verliest men dan alleen de input-gegevens vanaf de laatste back-up.

In on-line, real-time databasesystemen is de reconstructie meestal gewaarborgd door een logging bij elke verwerkte transactie van het betreffende record en het frequent dumpen van de database.

Verder is het noodzakelijk dat back-ups van gegevensverzamelingen en programma's worden bewaard op een locatie (liefst een brandkast) fysiek afgescheiden van de plaats waar de computerverwerking gebeurt;

- het in een cryptische vorm vastleggen van zeer vertrouwelijke gegevens. De aldus gecodeerde informatie kan alleen ontcijferd worden met behulp van een vertaalsleutel;
- tenslotte blijft ondanks alle beveiligingsmaatregelen de noodzaak bestaan van een degelijke verzekering van niet alleen de hardware, maar ook van de software en de gegevensverzamelingen.

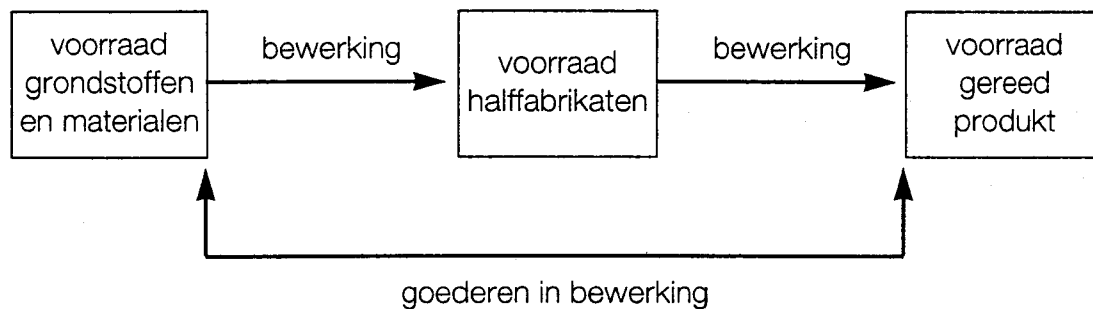
III. TYPOLOGIE

1. Industriële ondernemingen

1. ALGEMEEN

De industriële onderneming onderscheidt zich van de handelsonderneming door het transformatieproces (produktie). Dit houdt in dat de in voorgaande hoofdstukken besproken aankoopcyclus en verkoopcyclus ook hier van toepassing zijn en niet wezenlijk verschillen van deze bij handelsondernemingen. Bijgevolg zal dit hoofdstuk voornamelijk het verschilpunt, met name de productiecycli, behandelen.

De productiefasen welke worden onderscheiden zijn de volgende:



2. DE PRODUKTIEFUNCTIE

De organisatie van een productiebedrijf verschilt van deze van een handelsbedrijf door de afdeling «productie». Deze afdeling is verantwoordelijk voor de productievoorbereiding en de productie-uitvoering. De verschillende fasen van het productieproces kunnen derhalve als volgt worden weergegeven:

PRODUKTIEVOORBEREIDING

- produktontwerp (stuklijsten, bewerkingslijsten)
- voorcalculatie (standaardkostprijzen bij massaproductie en ordergewijze voorcalculatie bij stukproductie)
- werkvoorbereiding (zorg voor de tijdige beschikbaarheid van grondstoffen en materialen, uitschrijven van productieorders, grondstoffenafgiftebonnen, gereedschapsafgiftebonnen, transportopdrachten)
- planning (opzetten tijdspanning rekening houdend met beschikbare en benodigde capaciteit en levertijden)

PRODUKTIE-UITVOERING

- werk distributie
- fabricageproces met verantwoording van verbruik van grondstoffen, materialen, man- en machine-uren
- voortgangscntrole (opvolging van de tijdige afwerking der productie-orders)
- kwaliteitscontrole
- productie verantwoording (in een productieverslag)

De functies van de produktievoorbereiding alsook de voortgangscontrole worden meestal uitgevoerd door een staforgaan van de directeur produktie genaamd het bedrijfsbureau.

Aan de hand van de opgegeven verbruiken en de produktieverantwoording, alsmede grondstofafgiftemeldingen en produktontvangstmeldingen vanuit de magazijnen, zal de administratie een nacalculatie verrichten en de verschillen tussen voor- en nacalculatie vaststellen. Deze verschillen dienen te worden geanalyseerd naar efficiency-, bezettings- en prijsverschillen.

3. ONDERSCHIED MASSAPRODUKTIE – STUKPRODUKTIE

De administratieve organisatie en interne controle van produktiebedrijven worden in grote mate bepaald door de aard van de produktie. Een essentieel onderscheid betreft massaproductie (of seriemassaproductie) tegenover stukproduktie (of seriestukproduktie). Bij deze laatste is het produkt afhankelijk van de specifieke wensen van de klant, terwijl bij massaproductie het bedrijf op voorraad kan produceren.

Bij massaproductie worden reeksen identieke produkten gemaakt. Dit leidt normaliter tot uitgebalanceerde normen op basis waarvan standaardkostprijzen worden vastgesteld. Administratief betekent dit dat de voorraad gereed produkt wordt geboekt en de fabricagerekening wordt gecrediteerd tegen standaardkostprijzen, terwijl het werkelijk verbruik aan grondstoffen, materialen, man- en machine-uren wordt gedebiteerd op de fabricagerekening. Het saldo van de fabricagerekening zal dienen te worden geanalyseerd naar efficiency-, bezettings- en prijsverschillen. De nacalculatie gebeurt aldus afdelingsgewijs. Indien binnen een afdeling verschillende orders lopen, kan het gewenst zijn – ten behoeve van de allocatie van de verschillen – tevens een ordergewijze nacalculatie te verrichten.

Bij stukproduktie (of seriestukproduktie) is het te vervaardigen produkt uniek of slechts in beperkte serie (vb. een wijk van dezelfde woonhuizen). Er zijn normaliter veel minder uitgebalanceerde normen voorhanden en het bedrijf zal zijn toevlucht moeten nemen tot het opstellen van een gedetailleerde voorcalculatie op basis van het produktplan. Veelal vormt deze voorcalculatie tevens de basis van de aan de klant te verstrekken prijs offerte. De overeenkomst met de klant kan bestaan uit aangenomen werk (vaste prijs) of regiewerk (klant betaalt werkelijk verbruik x overeengekomen tarieven). Tevens is het gebruikelijk dat het regiewerk tijdens de uitvoering door de klant gecontroleerd wordt wat betreft de overeengekomen kwaliteit der grondstoffen en de kwantiteit der werken.

Om nacalculatie mogelijk te maken dient bij stukproduktie een orderadministratie te worden gevoerd per project. De werkelijke verbruiken worden per order tegen werkelijke prijzen geboekt in de orderadministratie. Op basis van de orderadministratie kan een nacalculatie worden opgesteld die, na vergelijking met de voorcalculatie, in verschillen resulteert. Deze verschillen dienen eveneens te worden geanalyseerd naar efficiency-, calculatie- en prijsverschillen. Calculatieverschillen kunnen ontstaan doordat er geen uitgebalanceerde normen zijn en de voorcalculatie aldus onnauwkeurig kan zijn. De bezettingsverschillen komen enkel tot uiting als tevens een afdelingsgewijze nacalculatie wordt uitgevoerd. De resultatenanalyse is bij industriële bedrijven een belangrijke maatregel van interne controle in het kader van de kostenbewaking. Door de analyse kunnen de oorzaken van de afwijkingen worden geïdentificeerd en kan bijsturing plaatsvinden. Bij massaproductie dienen de fabricageresultaten afdelingsgewijs te worden geanalyseerd naar:

- efficiencyverschillen: deze komen voor indien het werkelijk verbruik afwijkt van het toegestane verbruik (begrepen in de standaard kostprijsberekening). Efficiencyverschillen kunnen zowel betrekking hebben op het verbruik van grondstoffen en materialen als van 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 (verwachte) bezetting. Deze laatste wordt jaarlijks ingeschat teneinde de man- en machine-uurtarieven ten behoeve van de standaardkostprijsberekening te kunnen vaststellen.
- prijsverschillen: indien de werkelijke inkooprijzen afwijken van de gehanteerde verrekenprijzen. Prijsverschillen komen tevens voor met betrekking tot directe lonen namelijk wanneer de werkelijk betaalde 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 massaproductie. Calculatieverschillen komen voor omdat, als gevolg van een gebrek aan harde normen, de voorcalculatie fout kan zijn (voorbeeld: er zijn meer materialen gebruikt dan voorgereculeerd, niet als gevolg van inefficiënt werk, maar als gevolg van een te lage inschatting bij de voorcalculatie). Vervolgens kan een afdelingsgewijze nacalculatie worden uitgevoerd teneinde de bezettingsverschillen te bepalen.

4. INTERNE CONTROLE

De aanwezige interne controles dienen ertoe te leiden dat het productieproces efficiënt, tijdig en doeltreffend geschiedt, rekening houdend met de bedrijfsmatigheid en de goedloofheid van de kosten en de volledigheid van de opbrengsten. Naast de normale interne controle maatregelen zoals functiescheidingen (tussen aankoop, productie, magazijnen, verkoop en administratie alsook deze binnen de productiefunctie), richtlijnen en procedures (te verrichten werkzaamheden en te volgen instructies) en normen (standaardkostprijzen, voorcalculatie, budgetten), spelen de door de administratie te verrichten controles een belangrijke rol. Bij massaproductie betreffen deze controles voornamelijk:

- de afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met magazijnafgiftebonnen;
- de afstemming van het grondstoffen- en materiaalverbruik met de productieverantwoording;
- de afstemming van deze laatste met de magazijnontvangstbonnen gereed produkt;
- de aansluiting van de verantwoorde man-uren (job-time) met het aantal beschikbare, betaalde man-uren (shop-time);
- de afstemming van de verantwoorde machine-uren met de beschikbare machine-uren;
- de afstemming van voornoemde werkelijke verbruiken met de geboekte verbruiken;
- de nacalculatie en de verschillenanalyse.

Verder betreft een belangrijke controle, die door de administratie zo mogelijk dient verricht te worden, de afstemming van de input (= magazijnafgiften grondstoffen) met de output (= magazijnontvangst gereed produkt = productieverantwoording). Afhankelijk van de bedrijvigheid heeft elke onderneming normen ter beschikking die dergelijke controles op de goederenbeweging mogelijk maken. Voorbeelden zijn:

- autofabrikant: verbruik banden x $1/5$ = aantal geproduceerde auto's;
- petroleumraffinaderij: verbruik ruwe olie x ... % = totaal van de verantwoorde eindprodukten;
- industriële bakkerij: verbruik bloem x ... % = aantal kilogram geproduceerd brood.

Ingeval van stukproductie dient de administratie:

- de aankoopfacturen af te stemmen met bestelbonnen en goederenontvangstbonnen;
- de totale aankopen grondstoffen en materialen aan te sluiten met de boeking in de orderadministratie;
- de verantwoorde man- en machine-uren aan te sluiten met de betaalde man-uren respectievelijk de beschikbare machine-uren alsmede af te stemmen met de boeking in de orderadministratie;
- de aankoopfacturen inzake uitbesteed werk af te stemmen met de bestelbonnen en de voortgangsrapporten alsmede met de boeking in de orderadministratie;
- alsook nacalculatie (ordergewijs en afdelingsgewijs) en een verschillenanalyse te verrichten.

Voor tussentijdse resultaatbepalingen op projecten zal het nodig zijn het onderhanden werk te inventariseren en het percentage van afwerking te bepalen. Op basis van het afwerkingspercentage per project, de orderadministratie en de voorcalculaties der projecten kan de balanspost onderhanden werk worden bepaald. Hierbij dient eventueel rekening te worden gehouden met de reeds geleden en voorzienbare verliezen op projecten (boeking waardevermindering).

2. Dienstverlenende ondernemingen

1. ALGEMEEN

Tengevolge van de grote gevarieerdheid in de aard van hun activiteiten komen dienstverlenende bedrijven in talloze schakeringen voor. Enkele kenmerken van de interne controle eigen aan dienstverlenende bedrijven zijn dat:

- tengevolge van het geheel of grotendeels ontbreken van een goederenbeweging, hierin geen of minder aanknopingspunten kunnen gevonden worden en meer dient gesteund te worden op functiescheidingen;
- de primaire vastleggingen van groot belang zijn en bijgevolg voldoende aandacht verdienen (juistheid en volledigheid van deze vastleggingen);
- veelal dezelfde basisgegevens langs gescheiden wegen worden verwerkt om vervolgens vast te stellen dat dezelfde uitkomst is verkregen;
- de samenhang tussen bepaalde aspecten van de activiteiten wordt gecontroleerd aan de hand van verbandscontroles (vb. verantwoorde gereden kilometers bij een transportbedrijf t.o.v. het brandstofverbruik);
- de onbenutte capaciteit wordt bewaakt (ruimten, uren);
- een klachtenadministratie wordt gevoerd ten behoeve van de vaststelling van afwijkingen.

2. TYPOLOGIE DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN

Om te kunnen vaststellen welke de vereiste interne controlemaatregelen voor een dienstverlenend bedrijf zijn, dient men vooreerst een goed inzicht te krijgen in de aard van de bedrijvigheid. Typologisch kan deze opgedeeld worden in dienstverlenende bedrijven:

- met een eigen goederenbeweging (vb. restaurants, uitgeverijen van dagbladen);
- met een goederenbeweging met goederen van derden (vb. veilingen, wasserijen, reparatie- en transportbedrijven);
- met beschikbaarstelling van ruimten met specifieke reservering (hotels, luchtvaartmaatschappijen, ziekenhuizen);
- met beschikbaarstelling van ruimten zonder specifieke reservering (theaters, zwembaden, publiek transport);
- overige bedrijven en vrije beroepen (uitzendkrachtbedrijven, schoonmaakbedrijven, softwarebureaus).

Een gedetailleerde behandeling van alle types valt buiten het bestek van dit werk. Wel worden hierna per type de belangrijkste elementen van interne controle aangegeven.

3. BEDRIJVEN MET EEN EIGEN GOEDERENBEWEGING

VOORBEELD: RESTAURANTBEDRIJF

Er dienen functiescheidingen te zijn tussen inkoop, magazijn, keuken, restaurant en administratie. Aangezien er in het restaurant normaliter functievermenging bestaat tussen verkoop, registratie van het verkochte, inning en bewaring van het geld steunt de interne controle op het gebruik van het kasregister. De opgenomen bestellingen worden slechts aan

de keuken doorgegeven nadat de prijzen met behulp van het kasregister op de bestelbon zijn aangeslagen.

De keuken registreert het aantal verstrekte maaltijden per soort. De administratie vermenigvuldigt deze met de vastgestelde prijzen en vergelijkt het totaal met de verantwoorde opbrengsten volgens het kasregister en kasontvangsten. De administratie berekent verder periodiek aan de hand van de recepturen het theoretisch verbruik en toetst dit aan het werkelijk verbruik. Tevens dienen de brutowinstmarges te worden beoordeeld door de administratie.

4. BEDRIJVEN MET DOORSTROMING VAN GOEDEREN VAN DERDEN

VOORBEELD: WASSERIJ

De te wassen partijen dienen te worden geïdentificeerd (klantnummer, door de klant ingevuld wasbriefje). Bij ontvangst wordt de was gewogen en verstrekt aan de wasserij tegen kwijting op een geleidebon. De wasserij maakt dagelijks een produktierapport met aantal ontvangen kg was, aantal afgegeven (aan expeditie) kg was, tellerstand wasmachines, verbruik wasmiddelen. De afdeling expeditie sorteert de gereinigde goederen uit naar klantnummer op basis van het wasbriefje en weegt de totale was per wasbriefje. Administratie stemt in kg de ontvangen was met de verzonden gereinigde goederen af. De wasbriefjes worden door de administratie getarifeerd en getotaliseerd, hetgeen leidt tot de te verantwoorden verkoopopbrengsten. Het totaal aantal kg van de getarifeerde wasbriefjes wordt aangesloten met het totaal gewicht van de ontvangen/verzonden goederen. Administratie legt periodiek het verband tussen aantal gewassen kg, opbrengsten, verbruik wasmiddelen, water en energie.

5. BEDRIJVEN DIE RUIMTEN BESCHIKBAAR STELLEN MET SPECIFIEKE RESERVERING

VOORBEELD: HOTEL

Uitgangspunt van de interne controle is hier de capaciteit, uitgedrukt in een aantal kamers welke worden beschikbaar gesteld tegen vastgestelde prijzen. Verder worden diensten geleverd zoals bar, restaurant, telefoon, wasserij.

De primaire vastlegging gebeurt door de receptie bij middel van inschrijving in het gastenboek en het opmaken van een aankomstbriefje, waarvan een kopie wordt verstrekt aan de gastenadministratie, de linnenkamer, het restaurant en de keuken. Door de gastenadministratie wordt meteen een rekening geopend waarop dagelijks de kamerhuur en de andere verstrekte diensten worden bijgeboekt. De administratie controleert dagelijks het totaal van de bijboekingen gastenadministratie met:

- kamerhuur: het totaal van het aantal bezette kamers x vastgestelde huurprijs. Het aantal bezette kamers wordt verkregen van de receptie en afgestemd met het aantal gereinigde kamers verkregen van de linnenkamer en het aantal gereserveerde kamers volgens de reservatieverantwoordelijke. Steekproefsgewijs dienen de als leegstaand verantwoorde kamers te worden geïnventariseerd;

- restaurant en bar: totale verstrekkingen aan gasten volgens het kasregister (tevens van belang toezicht op correcte opvolging procedures);
- wasserij: totaal volgens opgave wasserij;
- telefoonkosten: totaal bedrag volgens gesprekkentellers.

Tevens controleert administratie de ontwikkeling van de brutowinstmarges restaurant-, bar- en telefoonopbrengsten en de evolutie van de gemiddelde kamerprijs. Dit laatste kan geschieden aan de hand van een uitzonderingsrapportering. Administratie dient verder toe te zien op de autorisatie van de in rekening gebrachte kamerprijzen en de toegestane kortingen.

6. BEDRIJVEN DIE RUIMTEN BESCHIKBAAR STELLEN ZONDER SPECIFIEKE RESERVERING

VOORBEELD: BIOSCOPEN, ZWEMBADEN, THEATERS

Centraal bij dit soort bedrijven is het werken met plaats- of toegangsbewijzen (kaartjes). Deze kaartjes zijn fysieke goederen en men spreekt derhalve van quasi-goederen. Ten aanzien van de quasi-goederenbeweging dient er functiescheiding te zijn tussen:

- aankoop kaartjes: de kaartjes zijn doorlopend genummerd, hebben veelal een vaste prijs per kleur en dienen bij een drukkerij van standing te worden aangekocht;
- ontvangst en bewaring: de ontvangen aantallen worden per soort vastgelegd (met nummerserie) en in een afgesloten ruimte bewaard (noodzaak functiescheiding);
- uitgifte: de uitgegeven aantallen worden vastgelegd met aanduiding van aantal, soort en nummerserie;
- verkoop en verantwoording: de kassier maakt dagelijks de staat op met het eerste en het laatst verkochte nummer per serie, het aantal verkochte kaartjes per serie en de waarde hiervan alsmede de totale te verantwoorden opbrengst.

De volledigheid van de verantwoorde opbrengsten kan eenvoudig worden gecontroleerd aan de hand van inventarisatie der onverkochte kaartjes. Alle nummers tot aan het eerst onverkochte (geïnventariseerde) kaartje dienen als opbrengst te zijn verantwoord. Administratie maakt de totaalcontrole: aantal verkochte kaartjes per serie x prijs = verantwoorde opbrengsten. Het is essentieel dat de kaartjes aan de ingang worden ongeldig gemaakt door een toegangscontroleur. Een bijkomend controlemiddel is een draaimolen die het aantal bezoekers registreert.

7. OVERIGE DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN

VOORBEELD: SCHOONMAAKBEDRIJF

Dit soort bedrijven heeft veelal abonnementsopdrachten en incidentele opdrachten en werkt met tarieven (man, machine, schoonmaakmiddelen). Het beschikbaar aantal man-uren is de basis van het budget en de opdrachtenplanning.

Op basis van een bezoek door een inspecteur wordt een voorcalculatie opgemaakt en een offerte uitgebracht. De abonnementsopdrachten leiden tot vast te factureren bedragen en

worden geregistreerd in de abonnementenadministratie. Aan de hand van de formulieren «afgesloten opdrachten» maakt administratie een projectkaart aan.

De inspecteurs verzorgen wekelijks de urenverantwoordingsstaten van het onder hun toezicht gestelde personeel en materieel (machines), alsmede de verantwoording van het verbruik aan schoonmaakmiddelen. Administratie registreert de verantwoorde man- en machine-uren en verbruik schoonmaakmiddelen vermenigvuldigd met de vastgestelde tarieven op de projectkaarten. Het totaal van de op de projectkaarten ingeschreven uren en schoonmaakmiddelen wordt afgestemd met totaal van de verantwoordingsstaten en met de afgifte schoonmaakmiddelen volgens magazijn. Aan de hand van de projectkaarten wordt gefactureerd; abonnementen maandelijks en incidentele opdrachten na afwerking. Administratie stemt de verantwoorde maandomzet abonnementen af met de maandomzet volgens de abonnementenregistratie.

Aan de hand van de projectkaarten stelt administratie een nacalculatie op welke wordt vergeleken met de voorcalculatie. De verschillen worden met behulp van de inspecteur geanalyseerd. Administratie beoordeelt het verband tussen verantwoorde man-uren (job-time) en beschikbare (betaalde) man-uren (shop-time).

3. Ziekenhuizen

Het is de bedoeling om in onderhavig hoofdstuk de aandacht te trekken op enkele punten van interne controle die specifiek zijn voor de ziekenhuissector. De procedures en de werkmethodes die normaal van toepassing zijn in alle ondernemingen, worden hier bijgevolg niet in vermeld. Men kan in dit verband de *Controlegids voor de ziekenhuisinstellingen* raadplegen (BCNAR, 4/1991).

1. REGISTRATIE VAN PATIËNTEN BIJ HUN OPNAME

Dit veronderstelt:

- informatie i.v.m. de ziekenfonds aansluiting en de eventuele latere wijzigingen;
- ontvangst en opvolging van de voorschotten betaald door de patiënten;
- procedure van kennisgeving van ziekenhuisverpleging en betalingsverbintenissen;
- onderscheid tussen hospitalisatie voor één dag en voor meerdere dagen.

Voorts zijn de volgende punten van belang:

- procedure ingeval het ziekenfonds zijn tussenkomst weigert;
- procedure voor patiënten die niet aangesloten zijn bij een ziekenfonds (bv. buitenlandse patiënten).

2. FACTURATIE

- Organisatie van de facturatiecyclus;
- Overeenstemming tussen het aantal verpleegdagen en de totale facturatie;
- Juiste verdeling van de facturatie naar de kostenplaatsen;
- Overeenstemming tussen het aantal verpleegdagen in één- of tweepersoonskamers en de aangerekende supplementen;
- Overeenstemming van de aanrekening van de forfaitaire bedragen en de geneesmiddelen verstrekt aan de patiënt met het aantal verpleegdagen, idem voor klinische biologie en andere forfaits;
- Opvolging van de tijdige en juiste facturatie van de persoonlijke uitgaven (telefoon, T.V., linnen, ...) van elke patiënt;
- Procedures inzake het bijhouden van de medische en paramedische prestaties en het tijdig en correct door de facturatedienst verwerken en in de boekhouding opnemen ervan;
- Procedure met betrekking tot het factureren en boeken van de positieve en negatieve verbeteringen op de verpleegnota's. Gebeurt dit op een aanvullende nota of via een vervangend document met hetzelfde nummer?
- Procedure inzake vergoedingen ontvangen van patiënten die niet zijn verzekerd;
- Procedures met betrekking tot doorfacturatie van alle kosten ten laste van derden (bv. kloostergemeenschap, bejaardentehuis). Worden deze kosten juist en tijdig doorgerekend op basis van geschreven conventies?
- Verificatie van de vergoeding, toegekend voor prestaties van leerlingen van een verpleegsterschool. Gebeurt dit tijdig, correct en volgens de voorschriften van het Ministerie?
- Verdeling van kosten van de centrale keuken.

3. OPVOLGING VAN DEBITEUREN

De opvolging van de debiteuren geldt zowel voor particulieren als ziekenfondsen:

- Boeking van vorderingen in de debiteurenadministratie op basis van de kopie van de facturen ofwel middels een geïntegreerde geautomatiseerde verwerking;
- Systeem voor het tijdig en volledig boeken van vorderingen indien opeenvolgende prestaties op verschillende diensten plaatsvinden. Is er een duidelijke procedure voor dagpatiënten en verblijvende patiënten? Geeft het ontslag van de patiënt het sein tot facturatie?
- Procedure voor de opvolging van voorschotten ontvangen van mutualiteiten en de aansluiting met de facturen;
- Functiescheiding tussen de personen belast met de afboeking van de betaling van patiënten en mutualiteiten en de personen die de vorderingen inboeken;
- Beoordeling, opvolging en boeking van de door het RIZIV aan de ingediende staten uitgevoerde correcties;
- Procedure inzake betwistingen (die soms maanden achteraf worden gesignaleerd) met ziekenfondsen en de ermee samenhangende afwikkeling met de geneesheer;
- Procedure met betrekking tot opvolging en invordering van achterstallige debiteuren;
- Autorisatieprocedure inzake het afboeken van oninbare vorderingen.

4. AANKOPEN

- Noodzaak van functiescheiding;
- Formele aankoopprocedures, waarin ondermeer aangegeven wie beslist (bijvoorbeeld inzake aankoop apparatuur: goedkeuring van de Centrale Raad op voorstel van een afdelingsoverste);
- Inrichting van een voorraadbeheersysteem dat voldoet aan de operationele vereisten en toch voldoende controlemogelijkheden biedt;
- Juiste toewijzing van aankopen – speciaal voor geneeskundige producten – aan de diensten;
- Inzake de investeringen, dient geverifieerd of de toewijzing in de verpleegdagprijs tijdig en voor het exacte bedrag is gebeurd;
- Opvolging van de tijdige indiening van alle toelagedossiers en het correct in het resultaat verwerken van de diverse toelagen.

5. ADMINISTRATIE VAN DE GENEESHEER

Functiescheiding zodat diegenen die de geneesherenadministratie bijhouden, voldoende onafhankelijk zijn van de facturatie, de inning, de betalingen, en de registratie van de betalingen.

Verwerking prestaties van de geneesheren:

- Invoering vanuit secretariaat geneesheer:
 - noodzaak van controles op de juiste en tijdige invoer van de prestatiecodes;
 - toetsen van de volledigheid en de verenigbaarheid van de codes per patiënt;
 - goedkeuring door de geneesheer van de juistheid en volledigheid van de periodieke lijsten met prestatiecodes;

- procedure ingeval melding van foutieve codes (rechtzetting en autorisatie door geneesheer).
- Investering gebeurt centraal:
 - voorzien in voorgedrukte en voorgenummerde documenten per geneesheer, die door deze worden ondertekend en gedagtekend;
 - procedure met betrekking tot tijdige en juiste verwerking van deze documenten;
 - procedure bij foutieve codes.
- Bijzondere attentie voor:
 - formele vastlegging verdeelsleutels ziekenhuis – geneesheer;
 - verdeling voor de pool en/of voor de geneesheren die in een pool werken;
 - procedures voor doorrekening van kosten, gebruik apparatuur e.d. aan geneesheren en de boekhoudkundige verwerking van deze opbrengsten;
 - ingeval van weigering prestaties door de mutualiteiten, wordt dan ook de betaling geweigerd aan de geneesheer?

6. CENTRALE INNING

Procedure van aanwending van het bedrag van de centraal geïnde honoraria in overeenstemming met het artikel 140 van de Wet op de Ziekenhuizen.

Dit artikel luidt als volgt:

«De centraal geïnde honoraria worden aangewend voor:

1. de betaling van de bedragen die aan de ziekenhuisgeneesheren verschuldigd zijn, overeenkomstig de regeling die krachtens artikel 131 op hen toepasselijk is;
2. de dekking van de inningskosten van de honoraria, overeenkomstig het reglement van de dienst;
3. de dekking van kosten veroorzaakt door de medische prestaties die niet door de verpleegdagprijs worden vergoed;
4. de verwezenlijking van de maatregelen om de medische activiteiten in het ziekenhuis in stand te houden of te bevorderen.»

De algemene controle-objectieven, waaraan het systeem van centrale inning dient te voldoen, kunnen als volgt worden samengevat:

6.1. DE GEREGISTREERDE VERRICHTINGEN ZIJN REEEL EN ALLE VERRICHTINGEN DIE PLAATSVONDEN ZIJN GEBOEKT

Dit betekent ondermeer:

- dat enkel werkelijke prestaties worden geboekt;
- er geen onderling onverenigbare prestaties worden gefactureerd;
- leveringen, andere dan medische prestaties, volledig gefactureerd worden.

Om dit controle-objectief te waarborgen zou een systeem volgende kenmerken kunnen vertonen:

- een controle der medische attesten op de overeenstemming tussen diagnose en de ingevulde RIZIV-prestatienummers;
- dat er een verband wordt gelegd tussen verpleegdagen en forfaits geneesmiddelen;

- dat er een verband tussen verpleegdagen in één- en tweepersoonskamers enerzijds en gefactureerde supplementen anderzijds bestaat;
- het gebruik van voorgenummerde documenten;
- het gebruik van één voorgenummerd volgblad per patiënt.

6.2. DE VERRICHTINGEN ZIJN GEAUTORISEERD EN GOEDGEKEURD

Dit houdt in dat het systeem zodanig moet zijn opgebouwd dat:

- de tarieven goedgekeurd zijn door de beheerder en de voorschriften respecteren;
- correcte tarifiering- en patiënteninformatie;
- aanpassingen, zoals kredietnota's, worden goedgekeurd;
- kasuitgaven en betalingen worden goedgekeurd.

6.3. DE VERRICHTINGEN ZIJN JUIST GEWAARDEERD

Het systeem moet voorzien dat:

- oninbare vorderingen tijdig geïdentificeerd en voorzien worden;
- informatie wordt bekomen omtrent aansluiting bij ziekenfonds.

6.4. DE VERRICHTINGEN WORDEN GEBOEKT VOOR HET JUISTE BEDRAG OP HET JUISTE TIJDSTIP OP DE JUISTE REKENING

Dit houdt in dat:

- de prestaties snel gefactureerd worden en ten laste van de juiste patiënt;
- de aan de ziekenfondsen te factureren prestaties tijdig en correct gefactureerd worden;
- kasontvangsten zonder vertraging geboekt worden en aan de bank overgemaakt;
- kasontvangsten van de juiste debiteurenrekening afgeboekt worden;
- de geïnde bedragen tijdig en correct doorgestort worden;
- kasuitgaven zonder vertraging geboekt worden.

7. PERSONEELSCYCLUS

In de non-profitsector komt regelmatig deeltijdse arbeid voor en een relatief hoog personeelsverloop alsmede een verspreiding van het personeel over (vaak geografisch gescheiden) afdelingen en diensten.

Derhalve bijzondere aandacht voor interne controles m.b.t.:

- Beantwoordt het personeelskader aan de personeelsnormen van het Ministerie?
- Effectieve tewerkstelling van al het personeel (werktijdregistratie);
- Toewijzing van de personeelskosten aan de juiste dienst (bv. onderhoudspersoneel);
- Juiste onderverdeling in de verschillende personeelsoorten (medisch, loontrekkend, administratief, verplegend, paramedici en andere).

8. TOEWIJZING KOSTEN EN OPBRENGSTEN

Het nieuwe rekeningstelsel heeft een fundamentele wijziging gebracht in het boeken van kosten en opbrengsten.

Vertrekkend van de samenstelling van het rekeningnummer, kan de benadering als volgt worden verduidelijkt:

- positie 1 – 5 kostenaard – ontvangstenaard
- positie 6 – 8 kostenplaats – ontvangstenplaats
- positie 9 kostenbestanddeel – ontvangstenbestanddeel

Overeenkomstig artikel 77 moet de boekhouding de kostprijs van iedere dienst doen blijken.

Voor de psychiatrische ziekenhuizen doet zich terzake de moeilijkheid voor dat voor de diensten A, T en Q telkens een afzonderlijke kostenplaats voorzien moet worden voor volledige hospitalisatie, dag- en nachtverpleging, zodat voor elk van deze diensten de kostprijs kan blijken uit de boekhouding.

Gezien het voor het berekenen van de ligdagprijs zeer belangrijk is dat alle ontvangsten en kosten aan de juiste dienst worden toegewezen, moet de nodige aandacht worden besteed aan:

- het gebruik van de juiste rekeningnummers;
- de omslagsleutels van de te verdelen gemeenschappelijke kosten.

Naargelang de aard van deze kostenplaatsen, gebeurt de verdeling volgens het aantal vierkante meter, de personeelseffectieven, het aantal kilogram was, het aantal voedingsdagen en het aantal verpleegdagen.

9. DIVERSEN

- Juiste en tijdige boeking van de financiële lasten (m.b.t. verrekening in de ligdagprijs).
- Procedures m.b.t. volledigheid van de ontvangsten van de cafetaria en winkel.
- In psychiatrische ziekenhuizen wordt het zakgeld van de patiënten aan een bewindvoerder of aan het ziekenhuis in bewaring gegeven:
 - hoe worden deze gelden beheerd?
 - worden interesten correct en tijdig toegewezen?
 - hoe wordt alles in de boekhouding verwerkt?
- Vooral in psychiatrische instellingen gebeuren bezigheidstherapiën en diverse prestaties ten behoeve van derden. Hoe worden aankopen en verkopen terzake opgevolgd en in de boekhouding verwerkt?

4. Verzekeringsondernemingen

1. INLEIDING

Verzekeringsondernemingen vertonen een aantal typische kenmerken waardoor ze verschillen van handels- en industriële ondernemingen en die de administratieve organisatie en het intern controlesysteem in belangrijke mate beïnvloeden.

Als belangrijkste eigenheden zijn te vermelden:

- Omgekeerde productiecyclus

Eerst «FACTURATIE» en pas later «PRESTATIE». Premies worden onmiddellijk aangerekend, uitkeringen komen steeds later.

- Voorwaardelijk karakter

Zekere OPBRENGSTEN, onzekere KOSTEN. Premies worden onvoorwaardelijk geïnd, schadeloosstelling gebeurt op voorwaarde van een schadegeval.

- Tijdsverschil

Er ontstaat een tijdsverschil tussen het zich voordoen, het melden van een schadegeval en de effectieve betaling van de schadeloosstelling.

- Collectiviteit

Premies staan niet individueel tegenover uitkeringen, maar de collectiviteit van premies staat tegenover de collectiviteit van uitkeringen.

De algemene bemerkingen, ter illustratie opgenomen in deze brochure, kunnen worden aangevuld door het deel «Beoordeling van de interne controle» in de «Leidraad voor de controle van een verzekeringsonderneming BOAR» te raadplegen, gepubliceerd door het Studiecentrum van het IBR (BCNAR, 1/1982).

2. ADMINISTRATIEVE CYCLI

In een verzekeringsonderneming zijn in het algemeen volgende administratieve cycli te onderscheiden:

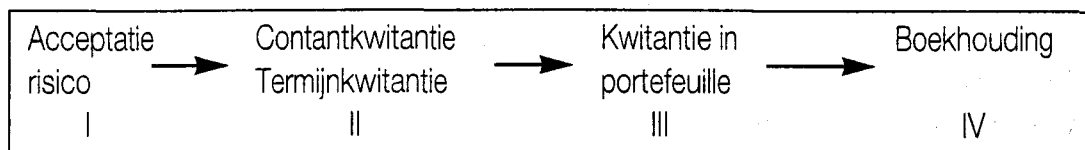
1. Premiecyclus.
2. Schadecyclus.
3. Cyclus levensverzekeringen.
4. Cyclus herverzekeringen.
5. Cyclus kredieten.
6. Cyclus beleggingen in roerende en onroerende waarden.
7. Aankoopcyclus.
8. Personeelscyclus.
9. Investeringscyclus.

1 t/m 4 zijn typische verzekeringscycli. Cycli 5 en 6 zijn een gevolg van de omgekeerde productiecyclus waardoor verzekeringen de beschikking krijgen over belangrijke financiële

middelen die voor belegging in aanmerking komen. Cycli 7 t/m 9 zijn gelijkaardig als bij handelsondernemingen.

Wij lichten hierna cycli 1 t/m 6 toe waarbij de aandacht vooral uitgaat naar de premiecyclus en schadecyclus.

2.1. PREMIECYCLUS



I. ACCEPTATIE VAN HET RISICO

Hierbij speelt de onderschrijvingsafdeling een belangrijke rol en zijn met name de procedures inzake risico-acceptatie van belang.

Voor sommige verzekeringscontracten wordt de acceptatie-bevoegdheid in handen van de tussenpersoon gelegd.

De interne controle dient in deze fase te waken over de naleving van de algemene politiek van de maatschappij met betrekking tot de keuze van de te verzekeren risico's en dit door:

- de vorming en informatie die verstrekt wordt aan makelaars en agenten (kennis van de aangeboden producten);
- informatie over uitgesloten risico's, verhoogde risico's, de tarifiering en eventuele bijkomende premies;
- instructies met betrekking tot gewenst en te vermijden cliënteel.

II. CONTANT- EN TERMIJNKWITANTIES

De contantpremie slaat meestal op de eerste premie van het verzekeringscontract, dat de producent (= tussenpersoon) door de klant zal laten ondertekenen. Het incasso van deze eerste premie gebeurt doorgaans door de producent, zelfs wanneer deze laatste over het algemeen niet voor het incasso instaat.

De termijnkwitanties vloeien voort uit het bestand van bestaande polissen, waarbij het vervaldagbericht en het dagboek van de termijnkwitanties normaliter automatisch worden uitgedrukt en bijgewerkt.

Meestal worden hierbij de premies van de geïndexeerde contracten en de Bonus/Malus schaal BA Auto's automatisch aangepast.

Met het oog op de budgettering en de opvolging van vervallen kwitanties, houden een aantal verzekeringsondernemingen een prolongatie-bestand bij met een detail van de te vervallen kwitanties.

Met betrekking tot de contantkwitanties kan men een aantal interne controles inbouwen, zoals:

- controle van de toegestane premieverdeling in een welbepaalde boekhoudkundige categorie;
- controle op de geldigheid van diverse administratieve gegevens;

- aangezien de zogenaamde nettopremie gelijk is aan de som van de deelpremies, dient men na te gaan of de optelling van deze deelpremies inderdaad gelijk is aan de nettopremie;
- controle dat de totale premie boven de nettopremie ligt.

III. KWITANTIES IN PORTEFEUILLE

Bij de verdere verwerking van kwitanties, dient de interne controle aandacht te hebben voor:

- *Terugzending kwitantie naar maatschappij*
Verschillende factoren kunnen hiertoe aanleiding geven; er dient rekening gehouden te worden met de specifieke aard van terugzending.
- *Annulering*
De annulering gebeurt door de verzekeringsonderneming en is meestal te wijten aan een vergissing of aan het opstellen van een nieuw verzekeringscontract.
- *Doorsturen aan producent voor incasso*
Zelfs al wordt het incasso van een kwitantie door de verzekeringsonderneming waargenomen, toch hebben de producenten steeds meer de neiging deze taak naar zich toe te trekken.
De producent die op de «zwarte lijst» werd geplaatst zal overmaking van de kwitantie moeten worden geweigerd.
- *Betalingen*
Het is belangrijk te wijzen op het vaak voorkomen van betalingen zonder referenties of met verkeerde referenties. Het gebeurt niet zelden dat diegene die betaalt niet de persoon is die op het verzekeringscontract staat vermeld (bv. de echtgenoot).
Dergelijke betalingen worden opgenomen in een wachtbestand en het verdient aanbeveling deze post goed op te volgen.
- *Wijzigen van signaletiek*
Bijvoorbeeld:
 - verandering bankrekeningnummer verzekerde;
 - verandering verzekerde waarde;
 - verandering Bonus/Malus graad;
 - wijziging taks.
 Het is evident dat het intern controlesysteem ongeautoriseerde aanpassingen moet voorkomen evenals opsporen.
- *Wijzigen van het verzekeringscontract en vaste gegevens*
Bijvoorbeeld:
 - afwijking op premietarief;
 - afwijking op normale commissieloontarief;
 - verzwaring risico niet aanduiden;
 - beëindiging contract niet ingeven.

IV. BOEKHOUDING

In de boekhouding worden het kwitantiebestand en de bijhorende L/R tussenpersonen verwerkt, evenals het premie-incasso.

Belangrijk is te wijzen op de noodzaak van periodieke reconciliaties met de subadministraties.

In het bijzonder moet nagegaan worden dat de agenten regelmatig het saldo van hun rekening-courant aanzuiveren en dat eventuele verschillen snel worden opgespoord en behandeld.

Bovendien worden de rekeningen van deze tussenpersonen gespijsd met de toegewezen commissies. Hierbij dient gewaakt over de juiste toepassing van de tarifiering en, in voorkomend geval, over de naleving van bijzondere bepalingen overeengekomen met bepaalde tussenpersonen.

Voorts zal in de boekhouding een juiste toerekening moeten gebeuren van de opbrengsten (premies) aan de periode waarop zij betrekking hebben. De overdracht van premies, ook genoemd reserve voor lopende risico's, betreft het gedeelte van de periodieke premies die het verzekerd risico dekken tussen de afsluitdatum en de volgende vervaldag.

Deze reserves kunnen exact berekend worden, polis per polis, ofwel juist globaal geschat worden, bijvoorbeeld volgens de methode der 24-sten.

Opdat deze laatste methode geldig kan toegepast worden dient de produktie te beschikken over maandgegevens uitgesplitst volgens de periodiciteit van de premies.

De interne controle zal de volledigheid en de betrouwbaarheid van de berekening van deze premiereserves moeten waarborgen.

2.2. SCHADECYCLUS

De schadecyclus hangt samen met de activiteiten «niet-leven» (met uitzondering van de tijdelijke levensverzekeringen), alsook met de B.O.A.R. (= Brand, Ongevallen en Allerlei Risico's genaamd).

De schadecyclus is een zeer belangrijk onderdeel bij een schadeverzekeraar en omvat volgende fasen.

Schademelding	Openen/onderhoud/sluiten Schadedossier	Uitbetalingen Reserve-aan- passingen	Boekhouding
I	II	III	IV

I. SCHADEMELDING

Het betreft gekende schadegevallen die aan de verzekeringsonderneming worden gemeld. Men maakt een onderscheid tussen long-tailed (= langdurige schadegevallen) en short-tailed (= snel afgewikkelde schadegevallen).

Van belang zijn echter ook de niet-gekende schadegevallen. Het zijn schadegevallen die zich voor het einde van het boekjaar hebben voorgedaan maar die nog niet werden gemeld. Men noemt dit ook IBNR (= Incurred But Not Reported) waarvoor een reserve zal worden aangelegd.

Door middel van statistische informaticatoepassingen kan men vandaag de dag beter dan vroeger een adequate schatting van deze IBNR-reserve maken.

De gemelde schadegevallen worden binnen de afdeling schadebeheer toegewezen aan een schadebeheerder.

Wat betreft de interne controle dient gewaakt over de uitwerking van procedures inzake snelle communicatie van schadegevallen, de juiste identificatie van de beheerder per afdeling, per regio,...

II. OPENEN/ONDERHOUD/SLUITEN SCHADEDOSSIER

Voor elke binnengekomen schademelding wordt een schadedossier geopend. De schade wordt onderzocht, de eisbaarheid van een schadevergoeding wordt nagegaan, er worden eventueel experten ingeschakeld, medische rapporten worden opgevraagd, enz.

De interne controleprocedures moeten voorzien in de documenten nodig voor de samenstelling van het dossier en de te volgen procedure van de schadeloosstelling van de verzekerde, en dit met vrijwaring van de belangen van de maatschappij:

- aangifte van schadegevallen
- getuigen
- rapporten van experten
- gerechtelijke procedures
- getekende kwitanties
- aangetekend beroep
- overdracht aan herverzekeraars
- frequentie van revisie van dossiers.

De schadereserve die door de schadebeheerder wordt aangelegd, is een schatting van de verbintenissen van de verzekeringsonderneming om de verzekerden of derden te vergoeden n.a.v. het schadegeval.

Belangrijk hierbij is dat het gaat om een geraamde waarde van toekomstige uitgaven. In de uitgaven zijn begrepen: uitkeringen aan de rechthebbende zowel als afwikkelingskosten.

Voor de reservebepaling kunnen volgende berekeningswijzen voorkomen.

- *Dossier per dossier*

Voor elk schadegeval apart zal een reserve worden aangelegd.

Deze methode noodzaakt een uitgebouwde controle-omgeving, in het bijzonder wat betreft grote schadegevallen.

Zo bijvoorbeeld:

- mag de schadebeheerder zo maar niet worden vervangen;
- mag de schadebeheerder niet afhankelijk zijn van de produktie;
- kunnen commerciële regelingen (= een aansprakelijkheid die, om commerciële redenen wordt aanvaard zonder dat er een juridische grondslag is) niet gebeuren zonder een weloverwogen autorisatie;
- dienen de schadebeheerders voldoende ervaring te hebben en op de hoogte te zijn van de evolutie in de rechtspraak.

– *Forfaitaire reservering*

De reservering gebeurt niet op basis van het werkelijke schadedossier, maar forfaitair. Dit forfaitair gemiddelde is gesteund op ervaringsgegevens.

Dergelijke reserveringstechniek is vooral geschikt voor veel voorkomende kleine schadegevallen, zonder lichamelijke schade.

– *Actuarieel benaderde reservering*

Het betreft een collectieve reservering gesteund op actuariële technieken. Een bekend voorbeeld hiervan is de «Chain-Ladder Methode» die vooral gebruik maakt van het afwikkelingspatroon van bestaande schadedossiers.

Deze collectieve reserveringsmethode heeft het voordeel minder af te hangen van de subjectieve waarderingsfactor van de schadebeheerder.

III. RESERVE-AANPASSINGEN/UITBETALINGEN

Maatregelen van interne controle zijn nodig inzake:

– *Verhoging, verlaging reserves*

Verschillende factoren kunnen hiertoe aanleiding geven. Een adequate opvolging dringt zich op. Belangrijke wijzigingen dienen procedureel te worden opgevolgd.

– *Wijziging signaletiek schadedossiers*

Bijvoorbeeld wijzigingen in de identiteit van de schadelijder; wijziging van het bankrekeningnummer van de begunstigde, ...

– *Afsluiting schadedossier (run-off)*

Het afsluiten van een schadedossier geeft aanleiding tot een afwikkelingsboni (= vrijval) of afwikkelingsmali.

Positief is het voorkomen van afwikkelingsboni; d.w.z. dat de aangelegde schadereserve zeker voldoende was om de uitbetalingen te financieren. Het systematisch voorkomen van afwikkelingsmali wijst op een onvoorzichtigheid in de schadereservering.

– *Uitbetalingen*

De uitbetaling kan ook geschieden via de agent of door verrekening in L/R met verzekerde.

Het is van kapitaal belang dat voorzien wordt in strikte procedures inzake de autorisatie van uitbetalingen, alsook in beperkingen van de tekeningsbevoegdheden.

– *Uitbetalingen op een reeds afgesloten dossier*

Dergelijke gevallen dienen door de interne controle op de voet te worden gevolgd.

– *Recuperatie van andere verzekeraars of van derden*

Dit geval komt minder voor, maar verdient zeker opvolging.

IV. BOEKHOUDING

De verschillende bovenvermelde stromen vinden hun weerslag in de boekhouding. Dit zal meestal verlopen langs de subadministratie schadebeheer.

Van belang is:

– periodieke aansluiting met subadministratie;

– boekhouding mag niet automatisch gelieerd zijn aan het schadebeheer zoniet is er geen interne controle meer over de financiële regeling van schadedossiers.

2.3. CYCLUS LEVENSVZERKERINGEN

De levensverzekeringen zullen in de verzekeringsonderneming aanleiding geven tot wiskundige reserves. Aan levensverzekeringen worden dikwijls voor een klein gedeelte aanvullende schadeverzekeringen tegen invaliditeit, e.d. (bv. AVRI, AVRO, AVRIR) gekoppeld.

2.4. CYCLUS HERVERZEKERINGEN

Verzekeringsondernemingen kunnen hun verzekerde risico's op verschillende manieren laten herverzekeren bij andere verzekeraars. Tevens kan elke verzekeringsonderneming ook optreden als herverzekeraar voor een andere verzekeraar.

Wat betreft de acceptatie van herverzekeringen heeft de interne controle in fine dezelfde objectieven als de premiecyclus:

- naleving van de politiek terzake van de maatschappij;
- vorming van de betrokken medewerkers;
- kennis van de markt,...

Met betrekking tot afgestane herverzekeringen moet gewaakt worden over de juiste naleving van alle overeenkomsten en over de communicatie van alle nodige informatie aan de verantwoordelijken voor de opstelling van de afrekeningen:

- kennis van de herverzekeringscontacten;
- identiteit van de herverzekeraars en informatie over hun aandeel;
- informatie omtrent de betreffende produktie en de verzekerde risico's;
- kennis van de schadegevallen;
- informatie over de geldbewegingen (berekening van de tegenmoetkomingen, opvolging van de rekeningen-courant,...).

2.5. CYCLUS KREDIETEN

Door hun belangrijk cash-flowoverschot hebben verzekeringsondernemingen behoefte aan beleggingsobjecten.

Daarom gaan zij dikwijls ook hypothecaire leningen en voorschotten op polissen toestaan aan verzekerden.

De interne controle slaat hier voornamelijk op de opvolging van de marktevolutie en erover te waken dat de directie regelmatig geïnformeerd wordt omtrent de toestand van de kredieten zodat zij de nodige aanpassingen kan doorvoeren in haar plaatsingsbeleid en rentevoeten.

Het spreekt voor zich dat de aldus toegestane kredieten van dichtbij moeten opgevolgd worden teneinde verliezen wegens niet-terugbetaling te vermijden of te beperken en teneinde eventuele waardeverminderingen te kunnen beoordelen.

2.6. CYCLUS BELEGGINGEN IN ROERENDE EN ONROERENDE WAARDEN

Verzekeringsondernemingen treden, omwille van hun beleggingsmogelijkheden, op de financiële markten op als institutionele beleggers.

In principe gelden hier dezelfde opmerkingen als voor de cyclus kredieten.

Het is nochtans van belang op te merken dat, te midden van de elementen die de keuze van de beleggingen bepalen, de limieten vastgesteld door de controledienst voor de verzekeringen met betrekking tot de dekking van de technische provisies, een belangrijke plaats innemen.

3. AFDELINGEN IN HET ORGANIGRAM

Verzekeringsondernemingen kennen volgende typische afdelingen:

– *Onderschrijvingsafdeling*

Deze afdeling is verantwoordelijk voor het bepalen van de verzekerbaarheid van potentiële risico's (acceptatie). Zij zal ook rekening houden met verzwaarde risico's. Als het risico aanvaard wordt, zal de polisafdeling worden verwittigd.

– *Polisafdeling*

Na nazicht van het aanvraagdossier zal deze afdeling de polis opmaken, naar de agent/klant sturen en ter verwerking aan de computerafdeling overmaken.

– *Productie en inspectie*

In deze afdeling worden de polissen bijgehouden, voert men de correspondentie met de cliënt, behandelt men veranderingen in de polisvoorwaarden, onderhoudt men de contacten met de tussenpersonen, enz...

– *Actuariële afdeling*

Deze afdeling houdt zich hoofdzakelijk bezig met het ontwikkelen van nieuwe produkten alsmede met de premiebepaling. Deze afdeling staat eveneens in voor de berekening van de wiskundige reserves en de bepaling van de winstaandelen. De afdeling volgt ook de statistische informatie van de verkochte polissen op en vergelijkt deze met de schattingen.

– *Schade-afdeling*

Deze afdeling behandelt de schades en beoordeelt de gegrondheid ervan. Vooraleer tot de uitkering van een schade over te gaan, controleert deze afdeling:

- dat de premies betaald werden;
- dat de schade in overeenstemming is met de polis;
- de identiteit van de begunstigde;
- dat leningen afgetrokken worden;
- dat de schade niet reeds eerder werd betaald;
- dat de verzekerde effectief overleden is.

De afdeling maakt eveneens de betalingsopdracht op, contracteert de herverzekeraar en houdt het schaderegister bij.

4. INTERNE AUDITAFDELING (IAD)

Met het oog op het uitvoeren van interne controle zal de verzekeringsonderneming gebruik maken van een interne auditafdeling. De ervaring leert ons echter dat vele (kleine) verzekeringsondernemingen nog niet beschikken over een IAD. Van de andere kant wint de interne audit in verzekeringsondernemingen aan belang zoals ook moge blijken uit Nota Nr. E.6. van de Controledienst voor de Verzekeringen.

Het is wenselijk dat IAD zich buiten alle lijnfuncties bevindt. Deze dienst mag zeker niet afhangen van de produktie, noch van het schadebeheer, maar ressorteert als staffunctie onder de Directeur-Generaal van de verzekeringsonderneming. Kortom, dezelfde principes als bij de interne audit van handelsondernemingen zijn van toepassing.

Typische werkzaamheden van de IAD betreffen:

- Steekproefsgewijze controle van schadedossiers en uitkeringen;
- Nagaan historiek agentenportefeuille en commissielonen;
- Controle van de risico-acceptatie van de onderschrijvingsafdeling;
- Herverzekeringscontracten en L/R herverzekeraars en medeverzekeraars nagaan;
- Detectieve controle van mogelijke dubbelbetalingen (d.w.z. éézelfde uitkering die 2x werd uitgevoerd);
- Cijferbeoordeling en vergelijking met «first estimates» in schadereserves (het betreft het vergelijken van de eerste raming voor een schadegeval met de latere werkelijke uitbetalingen);
- Statistieken en analyses i.v.m. schade-uitkeringen en reserves per tak;
- Selectief afdrukken van commissielonen die zich boven bepaalde normen bevinden;
- Beoordelen van schadegevallen waarvan de datum der gebeurtenis zich situeert enkele dagen na de aanvang van het contract;
- Controleren van lijsten van kwitanties die geannuleerd en terugbetaald werden nadat de verzekeringsperiode verlopen was, gesorteerd per producent/inspecteur;
- Selectief afdrukken van crediteurenposten en/of betalingen geboekt in januari en die normaal in vorig boekjaar thuishoren (controle op de volledigheid van de crediteuren).

Het is duidelijk dat de taak van de interne audit ruim en gediversifieerd is.

Volgende disciplines komen hierbij aan bod:

- juridisch:
 - rechtstreekse contracten en herverzekeringscontracten;
 - juridische aansprakelijkheid; schadedossiers;
 - ...
- actuariel:
 - controle op premietarieven;
 - verhogingen voor verzwaarde risico's;
 - controle op herverzekeringsprogramma's;
 - ...
- een financiële audit:
 - aansluitingen subadministratie met boekhouding;
 - controle «overheads»;
 - consolidatie;
 - controle tussenpersonen;
 - ...

5. Financiële instellingen

De korte bemerkingen, weergegeven in deze studie, zijn niet meer dan een illustratie. De geïnteresseerde lezer wordt verwezen naar de *Leidraad voor de controle van kredietinstellingen* gepubliceerd onder leiding van het Instituut der Bedrijfsrevisoren erkend door de Commissie voor het Bank- en Financiewezen (Uitg. MYS & BREECH, Gent, 1994).

1. FACTOREN WAARAAN DE ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN INTERNE CONTROLE VAN FINANCIËLE INSTELLINGEN HUN EIGENHEID ONTLENEN¹

FUNCTIE

De intermediatie-functie komt er vereenvoudigd uitgedrukt op neer dat de kredietinstelling als tussenpersoon gelden ontvangt van subjecten met overschotten en deze doorgeeft aan subjecten met geldnoden, hetgeen voor de bank resulteert in een intrest spread, zijnde het verschil tussen ontvangen en betaalde intresten.

De basiselementen van de resultatenrekening van een financiële instelling zijn dan ook «ontvangen intresten» en «vergoede intresten» die ontstaan door het gedurende een periode instandhouden van actief- en passiefposities. Het effect op de resultatenrekening wordt hierbij niet alleen bepaald door het bedrag van genoemde posities, maar ook door andere elementen zoals valutadag en percentage.

Naast de intermediatiefunctie, vervult de kredietinstelling nog een aantal functies, waarvan hierna een niet-limitatieve oplijsting:

- uitvoering van betalingsverrichtingen;
- tussenpersoon in effectenhandel;
- bewaren van activa voor derden;
- vermogensbeheer;
- tussenpersoon bij financiële operaties;
- deviezenverrichtingen;
- dienstverlening (bv. informatica).

Voor deze verrichtingen wordt meestal een provisie of een commissie aangerekend.

ORGANISATORISCHE KENMERKEN

De traditionele organisatorische indeling zoals we die in een industriële onderneming kennen (commerciële functie, productie, aankoop, financieel-administratieve functie) vinden we niet als zodanig terug in een kredietinstelling.

Vooreerst dienen centrale zetel en de regionale directies onderscheiden te worden. Onder deze laatste ressorteert het kantorennet met zijn verschillende niveaus.

Een tweede belangrijk onderscheid bestaat in het binnenlands t.o.v. het buitenlands bank-bedrijf. De wijze waarop dit onderscheid organisatorisch wordt doorgetrokken is zeer ver-

¹ Bronnen: «Audit of Banks, second edition, American Institute of Certified Public Accountants. L. Van Couter, «Controle-aanpak en financiële instellingen», IBR-Residentieel stageseminarie «Controle» Hasselt 12 december 1991

scheiden: sommige banken opteren voor de centralisatie van alle internationale verrichtingen in één departement, andere brengen per functioneel en operationeel deelgebied telkens de Belgische en internationale activiteiten samen.

BOEKHOUDKUNDIGE ORGANISATIE

Aan de meeste boekingen in het grootboek van een bank liggen geen «journalen» met duidelijk te onderscheiden debet- en creditverrichtingen ten grondslag. De diverse departementen maken boekingsstukken op die leiden tot of een debet- of een creditimputatie; de tegenpost vindt zijn oorsprong in een boekingsstuk van een andere afdeling of ook dikwijls in een automatische boeking.

De overgang van documenten van de ene afdeling naar een andere en het geven van instructies van het ene departement aan het andere, geeft aanleiding tot een boeking met een interdepartementsrekening als tegenpost. Het gebruik van dergelijke rekeningen noopt tot een bestendige opvolging van nog te regulariseren bewegingen, teneinde een accumulatie van onverklaarde saldi op deze tussenrekeningen te vermijden.

Veelal beschikt de afdeling boekhouding niet over de basisdocumenten, zoals dit wel het geval is in industriële ondernemingen waar facturen, bankstukken e.d. uiteindelijk in de boekhouding terechtkomen. In de industriële onderneming oefent de boekhouding dan ook een belangrijke controlerende functie uit. Binnen financiële instellingen daarentegen wordt de afstemmingscontrole tussen basisdocumenten en boekingen toevertrouwd aan een afzonderlijke afdeling, veelal controledepartement genoemd.

AUTOMATISCHE BOEKINGEN

Een belangrijk volume aan transacties c.q. boekingen worden automatisch gegenereerd. We denken hierbij bijvoorbeeld aan intrestafrekeningen, boeking van pro rata's, omrekening van vreemde valuta, afwikkelingen op valutadag, enz.

ORDERREKENINGEN

Binnen het bankboekhouden vormen de orderrekeningen volwaardige rekeningen. Niet alleen zijn deze «memorandum accounts» nagenoeg even belangrijk als de balansrubrieken, ook inzake behandeling is een grote mate van analogie vast te stellen. Zo worden de door de bank verstrekte waarborgen zowel inzake risicoanalyse, als inzake inkomstestroom in grote mate analoog verwerkt als toegekende kredieten.

Bovendien heeft de snelle ontwikkeling van de zgn. «nieuwe financiële instrumenten» naast de klassieke termijncontracten het belang van de orderrekeningen bij de financiële instellingen nog versterkt!

AANTAL TRANSACTIES

Het enorm aantal transacties per dag, de uitgebreidheid van de klantenbestanden en het brede assortiment aan aangeboden produkten zijn evenveel redenen waarom de banksector in doorgedreven mate geautomatiseerd is.

Een gedegen analyse van de E.D.P.-applicaties is vanuit controlestandpunt, bij gebrek aan afdoende alternatieve substantieve testen, de enige mogelijkheid tot het verwerven van afdoende zekerheid.

Degelijke E.D.P.-applicaties vormen een noodzakelijke voorwaarde voor het opereren van de kredietinstelling: bescherming van hard- en software zijn derhalve van primordiaal belang. Zo mogen gegevensbestanden slechts aangepast worden na autorisatie.

Een bijkomende bezorgdheid ligt in het feit dat de transacties in een zeer korte tijdspanne uitgevoerd worden en dit voor substantiële bedragen zodat een minimale breuk in de interne controle aanleiding kan geven tot belangrijke verliezen.

INTERNE AUDIT

De bank is een typische sector waar met het oog op het neutraliseren c.q. voorkomen van risico's een permanente inspectie vereist is. De externe controle kan immers onmogelijk deze permanentie waarborgen. Het bestaan van een goed uitgebouwde interne audit is dan ook verplicht gesteld door de Commissie van Bank- en Financieuzen.

2. ALGEMENE PRINCIPES VAN INTERNE CONTROLE TOEGEPAST OP KREDIETINSTELLINGEN²

Hierna volgt een (niet-limitatieve) opsomming van de belangrijkste interne controles welke in een kredietinstelling moeten aanwezig zijn:

Organisatorische en administratieve controles

- strategisch plan
- organigram
- gedragscode
- permanente opleiding en opvolging van het personeel
- accounting manual
- procedurebeschrijvingen
- handtekeningsbevoegdheidslijsten
- notulen
- specifieke procedures m.b.t. nieuwe activiteiten

Beheersingsprocedures

- review van verslagen met limieten en opnames
- opvolging van limietoverschrijdingen
- regelmatige en tijdige terbeschikkingstelling van managementinformatie
- permanente opvolging van kredietportefeuille
- permanente opvolging van de resultaten uit dealing/trading activiteit
- permanente opvolging van belangrijke terugtrekkingen van deposito's
- maandelijkse budgetvergelijking

² Bron: L. Van Couter, «Controle-aanpak en financiële instellingen», IBR-Residentieel stage-seminarie «Controle» Hasselt 12 december 1991, op zijn beurt gebaseerd op het document «Guidance note on accounting and other records and internal control systems and reporting accountants reports thereon – Banking Supervision Division of the Bank of England (september 1987).

Functiescheidingen

- tussen personen die boeken en deze die verantwoordelijk zijn voor bewaking
- tussen de autoriserende, en controlerende functies

Goedkeuringsprocedures

- voorafgaande goedkeuring door de bankleiding van belangrijke verbintenissen
- vastlegging van de limieten m.b.t. goedkeuring en van de specifieke omstandigheden waarin afwijkingen zijn toegestaan
- controle op de consistente toepassing van de voorschriften

Vastleggingen

- boeking van alle transacties en rechten en verbintenissen (zowel binnen als buiten balans) in de juiste periode
- geen fictieve transacties
- dagelijkse verwerking van de transacties
- validatiecontroles
- verantwoordingsstukken
- rekenkundige juistheid en reconciliatie

Bewaking

- functiescheiding
- veiligheidsvoorschriften en fysische bewaring van activa
- procedures m.b.t. activa gehouden voor derden
- bewaring van de boekhoudstukken

Afstemmingen

- van de boekhoudrekeningen naar onderliggende activa, al dan niet externe documenten, subsystemen
- opvolging van afstemmingsverschillen
- vlugge confirmatie van tegenpartijen

Waardering

- periodieke review van waardering van activa, passiva, buiten balans rechten en verplichtingen

3. LEIDRAAD VOOR DE CONTROLE VAN KREDIETINSTELLINGEN

Graag verwijzen wij hier naar de «Leidraad voor de controle van kredietinstellingen» die, rekening houdende met de specificiteit van de kredietinstellingen, een standaard controleprogramma voor kredietinstellingen voorstelt.

Voor de uitwerking van de «Leidraad» werd geopteerd voor een behandeling van de interne en externe controle-aspecten per «transactiestroom», veeleer dan vanuit de diverse rubrieken van de jaarrekening een controleprogramma samen te stellen.

Per «transactiestroom» of «module» wordt, met de toepasselijke controle-objectieven voor ogen, een bespreking gegeven van de uit te voeren controles inzake interne controle en administratieve organisatie c.q. de uit te voeren substantieve testen. Genoemde controles en testen worden vervolgens gesynthetiseerd in check-lists.

IV. INTERNE AUDITAFDELING

1. DEFINITIE VAN INTERNE AUDIT

Het Institute of Internal Auditors heeft interne audit als volgt gedefinieerd (zie: Statement of Responsibilities of Internal Auditing):

«Internal auditing is an independent appraisal activity established within an organization as a service to the organization. It is a control which functions by examining and evaluating the adequacy and effectiveness of other controls.»

De «other controls» verwijzen naar interne controle, wat we hier definiëren als een samenstel, een geheel van maatregelen dat aan het management de informatie, de bescherming en de controle moet bieden en dat van essentieel belang is om een onderneming op een succesvolle manier te leiden⁽¹⁾. Het toezicht op dit systeem van interne controle is toevertrouwd aan de interne afdeling. Interne audit is de toezichtsfunctie op het systeem van interne controle. In wat volgt, wordt deze definitie nader ontleed.

Audit: dit woord komt van het Latijnse audit (hij hoort). Dezelfde stam vinden wij terug in auditief (een auditief geheugen): audio- vgl. in auditorium, audio-visuele middelen. Daarbij wordt steeds naar horen (het opvangen van klanken) en luisteren (het luisteren naar een symphonie van Beethoven) verwezen. Het woord verwijst niet alléén naar een mathematisch narekenen van resultaten of het fysisch vaststellen van het bestaan van activa, m.a.w. alléén «horen». In het begrip zit tevens een element van nazicht en waardering, het vormen van een waardeoordeel op het allerhoogste niveau, m.a.w. de extra dimensie die door «luisteren» aan «horen» wordt gegeven. Zoals eerder aangehaald, is interne audit een toezicht, een controle op alle controlemaatregelen die in een organisatie zijn ingebouwd.

Internal: de werkzaamheden van toezicht op het systeem van interne controle en de interne financiële staten, worden uitgeoefend door functionarissen van de organisatie zelf.

Independent: het auditwerk mag niet worden beperkt, noch in het perspectief, noch in de taakuitvoering, noch in de rapportering van de eventuele bevindingen en conclusies. Het auditwerk dient objectief en ongebonden te geschieden teneinde tot een volledige en onvertekende mening of opinie te komen. Twee elementen zijn daartoe noodzakelijk: objectiviteit (wat hoofdzakelijk een psychische ingesteldheid is van de auditor) en de plaats van de auditor binnen de organisatie.

Appraisal: in zijn auditwerkzaamheden zal de auditor komen tot een waardeoordeel over datgene dat hij bestudeerd en beoordeeld heeft. De waarde van dit oordeel is bepaald door de ernst van zijn onderzoek en begrensd door de uitgebreidheid ervan. Het terrein van zijn onderzoek zelf wordt bepaald door de omschrijving van de auditdoelstelling die hij bij de aanvang van de audit heeft vastgesteld en nauwkeurig heeft afgebakend. Een audit kan niet méér bieden dan wat werd beoogd: de grenzen worden bepaald door het auditprogramma, dat wordt opgesteld in functie van het auditobject (terreinafbakening) en door de kwaliteit van het uitgevoerde werk.

¹ Stettler, H.F., Auditing Principles, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 3th edition, 1970, p. 40.

Established: het auditwerk is geen lukrake bezigheid, die op een sporadische of amateuristische wijze wordt uitgeoefend. Het is een welomlijnde functie, die binnen een organisatie is uitgebouwd en een door iedereen aanvaarde plaats bekleedt. Daartoe wordt bij de initiële opzet (om met een auditafdeling binnen een bedrijf van start te gaan), aan iedereen meegegeeld wat deze dienst is, aan wie de dienst rapporteert en dat de dienst tot alle niveaus en tot alle informatie toegang moet hebben. Deze basisinstructie noemen we het charter van de interne auditafdeling. We zouden dat ook kunnen aanduiden als de grondwet van de interne auditafdeling.

Examine: het auditwerk is gebaseerd op onderzoek naar feiten en documenten. De objectiviteit waarmee het auditwerk wordt uitgevoerd, is geschraagd op objectief vaststelbare en ontegensprekelijke gegevens en feiten. Alle interpretatie van feiten, psychologische en andere overwegingen worden daarbij buiten beschouwing gelaten.

Evaluating: een auditonderzoek, dat niet tot een waardeoordeel of conclusies leidt, is maar half werk. Het realiteitsonderzoek dat door de auditor op een professionele wijze wordt uitgevoerd, heeft zijn belangrijkste bestaansreden in het oordeel en in de conclusies.

Its activity – the adequacy and effectiveness of other controls: hiermee wordt reeds vanaf aanvang duidelijk gesteld dat alle activiteiten, alle hiërarchische niveaus en alle informatie, kortom alles wat bij het ondernemen te pas komt, het voorwerp uitmaakt van de interne audit. Zoals de interne controle in de hele onderneming is uitgebouwd en zich binnen de hele organisatie uitspreidt, zo is de interne audit met al deze aspecten van de interne controle begaan. Het is in deze zin dat we van controle audit spreken⁽¹⁾.

As a service: het uiteindelijke resultaat van de audit dient een hulp en een ondersteunende activiteit te zijn voor het management en voor de organisatie als een geheel.

To the organisation: het auditwerk is een ondersteunend element ten aanzien van allen die bij de organisatie zijn betrokken: personeel, directie, bestuurders. In een commentaar op deze definitie heeft L.B. Sawyer, één van de meest bekende auteurs op het gebied van interne audit, «to the organization», vervangen door «to management»⁽²⁾. Hierdoor wordt het management-aspect benadrukt, in de zin dat de interne audit – evenals het systeem van interne controle – een verantwoordelijkheid is van het hoogste management. Wel wordt hierbij uit het oog verloren dat deze functie van audit ten aanzien van de hele organisatie wordt uitgevoerd. Het behoort tot de taak van de interne audit om na te gaan of de directie de doelstellingen die aan het bedrijf gesteld worden, terdege vertaalt naar de organisatie toe.

2. POSITIE VAN DE INTERNE AUDITAFDELING BINNEN DE ORGANISATIE

2.1. HIERARCHISCHE POSITIE VAN DE INTERNE AUDITAFDELING

In het bovenstaande wordt de nadruk gelegd op de objectiviteit van de auditor en op de onbeperkte toegang van de auditor tot informatie en tot mensen op alle niveaus van de

1 De Jonge, drs. L., R.A. van Linn, Internal Audit in Shell, Den Haag, 1977, 21 pp., 10 bijlagen.

2 Sawyer, L.B., The Practice of Modern Internal Auditing, Florida, The Institute of Internal Auditors, 1988, 1040 pp.

onderneming. Deze toegang is onbeperkt wat de interne auditafdeling betreft maar niet voor elk lid van deze afdeling individueel. Zo dient de directeur van de interne auditafdeling wel toegang te hebben tot alle personeelsgegevens, maar dit is niet het geval voor de jongste auditor. De objectiviteit is hoofdzakelijk een psychologische ingesteldheid van de interne auditor. Objectiviteit vereist het alléén bezig zijn met feiten, en niet met gevoelens of subtiële relaties. Het is evenwel voor zijn taakuitvoering noodzakelijk, dat de interne auditor, in de organisatie, een positie bekleedt, die niet ter discussie mag komen. De interne auditafdeling houdt zich met de hele werking van de onderneming bezig. Zoals we ook reeds in de definitie hebben vastgesteld dient deze dienst zich zelfstandig te kunnen opstellen. De dienst staat in nauwe samenwerking met het topmanagement en is van nabij betrokken bij het bereiken van de door het management vooropgestelde doelstellingen. In sommige Europese ondernemingen wordt een organisatiestructuur aangetroffen waarbij de interne auditafdeling afhankelijk is van de financiële of de administratieve directeur. Indien deze persoon daarbij de verantwoordelijkheid krijgt over de interne auditafdeling, krijgt de auditor zelf deontologische problemen. In hoofde van zijn verantwoordelijke superieur kunnen er conflicten optreden, wanneer hij enerzijds de gecontroleerde en anderzijds de controleur is. Andere constructies houden meestal ook in dat diegene aan wie gerapporteerd wordt, zelf tendele de gecontroleerde is. Al deze organisatorische opbouwen dienen vermeden te worden. De controlebevoegdheid stopt immers op het niveau waaraan door de interne auditor wordt gerapporteerd.

Deze functie wordt op dat moment controleur en gecontroleerde. Indien de interne auditor rapporteert aan de financiële of de administratieve directeur, dan kan hij, ingeval van conflicten met b.v. de boekhouding, hopen op een begrijpende leiding. Voor problemen waarbij andere diensten zijn betrokken en waarbij verantwoordelijken zijn betrokken van het niveau van zijn superieur, kan hij hopen op een onderling akkoord tussen beide verantwoordelijken. In de andere gevallen komt er geen oplossing of zal een andere – hogere – instantie moeten arbitreran. Uit het voorafgaande blijkt dat het aangewezen is dat de interne audit verantwoording is verschuldigd aan de hoogste leiding. In vele – Amerikaanse of Angelsaksische – bedrijven wordt de interne auditafdeling als een staffunctie opgezet bij de directeur-generaal. Bij voorkeur wordt eventueel in de Raad van Bestuur iemand, of meerdere personen die samen een auditcomité kunnen vormen, met deze verantwoordelijkheid belast. Deze personen zouden geen dagelijkse verantwoordelijkheden mogen uitoefenen (niet-operationele bestuurders).

In de Standards (Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors) omschrijft deze beroepsvereniging dit door aan te halen dat de interne auditafdeling verantwoordelijkheid moet afleggen aan een lid van de directie, die in de hiërarchie voldoende hoog moet gesitueerd zijn. Dit directielid moet inderdaad een garantie bieden dat de interne audit kan worden uitgeoefend op een onafhankelijke wijze. Tevens moet hij het mogelijk maken, dat er een voldoende auditdekking kan worden geboden. Tenslotte zal hij er moeten voor instaan dat aan de auditrapporten de nodige aandacht wordt besteed en dat op de aanbevelingen van de interne auditafdeling een geëigende opvolging wordt

1 Zie Bankcommissie, Rondschrijven over de interne audit bij de banken, privé-spaarkassen en financiële ondernemingen, wet van 10 juni 1964, 6 april 1987, 9 pp.

geboden. In de financiële instellingen in België dient de interne auditafdeling aan het hoogste gezagsorgaan te rapporteren⁽¹⁾.

2.2. FORMELE EMANATIE VAN DE INTERNE AUDITAFDELING

De verantwoordelijke van de interne auditafdeling moet in elk geval een directe toegang hebben tot de Raad van Bestuur en tot alle leden van de algemene directie. Het is tevens deze Raad, of ten minste de algemene directie, die over zijn aanstelling of over zijn ontslag zou moeten beraadslagen. Zonder steun van de Raad van Bestuur en van de algemene directie, kan inderdaad getwijfeld worden aan de coöperatie van de andere leden van de organisatie.

De verantwoordelijke waaraan de interne auditafdeling rapporteert, moet, om volgende redenen, van een voldoende hoog niveau zijn:

- hij dient een garantie in te houden voor de onafhankelijkheid van de interne auditafdeling en van het werk van deze afdeling;
- hij dient het mogelijk te maken dat de hele organisatie binnen het onderzoeksdomein van de interne auditafdeling wordt betrokken;
- via hem dient een garantie voorhanden te zijn, dat aan de rapporten van de interne auditafdeling voldoende gevolg wordt gegeven;
- en dat de aanbevelingen van de interne auditafdeling in de organisatie worden doorgevoerd.

Het charter zal op een formele en geschreven wijze aan alle betrokkenen worden kenbaar gemaakt. Daarin zal het doel, de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van de interne auditafdeling nader worden gespecificeerd.

In dit charter worden daarom best volgende onderwerpen beschreven:

- het basisdoel voor het oprichten van een interne auditafdeling. Uit onze voorgaande studie kan reeds duidelijk zijn, dat hiermee de directie-verantwoordelijkheid wordt bedoeld in verband met het bereiken van de ondernemingsdoeleinden;
- de autorisatie binnen de organisatie om deze dienst op te zetten. Daarom gaat deze nota het best uit van de hoogste leiding binnen het bedrijf;
- de bevoegdheden welke aan de interne auditafdeling worden toegekend;
- de basisverantwoordelijkheden van de interne auditafdeling: hiermee wordt meer speciaal verwezen naar de scope van het auditwerk;
- de plaats van de interne auditafdeling binnen de organisatie;
- de relaties van de interne auditafdeling met de overige leden van de onderneming en tevens met alle controle-instanties (de externe auditor of de bedrijfsrevisor, ...);
- de wijze van rapporteren en de verantwoordelijken aan wie wordt gerapporteerd;
- de verantwoordelijkheid in verband met de opvolging van de auditbevindingen en van de auditaanbevelingen.

Het charter is een geschreven engagement van de hoogste leiding binnen een bedrijf voor alle deelnemers aan de organisatie en voor het auditteam. Het verduidelijkt de relaties tussen de auditors en de overige leden van de organisatie en dit zowel met betrekking tot de organisatorische structuur als met betrekking tot de rapportering. Een charter maakt bovendien het werkterrein van de interne audit duidelijk voor iedereen. Op basis van dit document kan de interne auditafdeling aan de uitbouw beginnen van zijn staf en het opne-

men van zijn verantwoordelijkheden. Dit laatste gebeurt op een professionele basis (hetgeen van een professionele internal auditor toch mag worden verwacht). Dit charter is tevens een geautoriseerde handleiding voor het opstellen van de auditdoelstellingen. De toegang voor het auditpersoneel tot alle gegevens, alle bestanden, alle activa en alle personen binnen het bedrijf wordt op deze wijze gewaarborgd. Dit is van essentieel belang om de auditors toe te laten hun verantwoordelijkheden op een geëigende wijze uit te oefenen. Tenslotte, ook de interne audit is daar niet vreemd aan, dient de effectiviteit van de auditinspanning voor de organisatie als een geheel te worden afgewogen. Het op deze wijze formaliseren van de auditfunctie laat deze afweging toe.

3. VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE INTERNE AUDITFUNCTIE

De verantwoordelijkheden van de interne afdeling kunnen het best worden afgelezen aan de hand van de functiebeschrijving van de directeur interne audit. De interne afdeling is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de doelstellingen, zoals ze haar door de Algemene Directie zijn meegegeven. Het charter, dat nadien door de directie dient te worden goedgekeurd en door dezelfde directie dient te worden bekendgemaakt, wordt het best door de verantwoordelijke van de interne afdeling opgesteld. Daarbij dient een plan te worden ontwikkeld dat de doeleinden van de interne afdeling omvat. De selectie van het audit-personeel en de uitbouw van hun opleiding en hun permanente vorming dient te worden gestructureerd. Daarnaast dienen de procedures voor de auditstaf te worden opgesteld. Een essentiële bedenking bij het hele auditwerk is dat steeds een effectieve en efficiënte aanwending van de middelen die aan de interne afdeling worden voorbehouden, in acht dient genomen te worden. Het professionalisme van de leden van het auditteam binnen de interne afdeling staat er garant voor dat er steeds gehandeld wordt in overeenstemming met professionele standaarden van de internal auditing. De controle-inspanningen van de interne afdeling en van de bedrijfsrevisoren worden op elkaar afgestemd. Het is de taak van de interne afdeling om daar in haar planning en in haar contacten met de revisoren zorg voor te dragen. De auditrapporten moeten binnen de afdeling worden nagezien en dragen steeds het formeel akkoord van de afdelingsleiding, ook al heeft de directeur van de interne afdeling niet noodzakelijk de tijd of de geografische mogelijkheden alle rapporten – vooraf – te lezen en goed te keuren. Tenslotte dient de interne afdeling zelf de hoogste standaarden aan te leggen voor een degelijke kwalitatieve uitvoering van de auditwerkzaamheden.

4. BEVOEGDHEDEN VAN DE INTERNE AUDITORS

Het is de verantwoordelijkheid van de interne afdeling een nazicht uit te voeren en een waardeoordeel uit te spreken over de procedures, de maatregelen, de gegevensverwerking en de beheersinformatie, met het doel de directie in te lichten en haar advies te verlenen. Interne auditors hebben evenwel geen enkele bevoegdheid noch verantwoordelijkheid voor om het even welke operationele activiteit. Indien dit wel zo was, zou hun objectiviteit in het gedrang komen. Het is derhalve uitsluitend op basis van hun organisationele status, dat zij bevoegd zijn audits uit te voeren. Personeelsleden die van andere afdelingen (eventueel tijdelijk gedetacheerd) afkomstig zijn en binnen de interne afdeling worden opgenomen, mogen in geen geval op korte termijn een audit uitvoeren over de functies, die zij recent

nog zelf hebben bekleed. De bevindingen, besluiten en aanbevelingen van het intern audit departement hebben uitsluitend een adviserende draagkracht. De geauditeerden hebben derhalve het recht deze ter discussie te stellen en de aanbevelingen eventueel naast hen neer te leggen. Deze situatie kan door de interne auditor bij het topmanagement worden gerapporteerd. Hij mag niet met andere bevoegdheden terzake worden bekleed.

Alleen de algemene directie kan eventueel, indien zij dit noodzakelijk vindt, de aanbevelingen opleggen. In elk geval dient de interne auditafdeling erover te waken, dat haar aanbevelingen op het juiste beslissingsniveau worden bekendgemaakt. De auditor kan controlemaatregelen voorstellen, daar waar wijzigingen in de organisatieprocedures worden onderzocht. Zo kan hij nieuwe procedures bij voorbaat analyseren (voor hun feitelijke implementatie) en zijn bevindingen bekendmaken. Hij mag zelf geen procedures uitbouwen. Bij de uitbouw, de implementatie en de werking van systemen mag hij niet daadwerkelijk worden betrokken. In de literatuur gaan evenwel tegenwoordig meer en meer stemmen op, waarbij, mits het in acht nemen van een aantal zeer nauwkeurig omschreven principes, de auditor toch een eind weegs kan gaan met de operationelen (idee: participatieve interne audit)⁽¹⁾.

5. BIJDAGEN VERLEEND DOOR DE INTERNE AUDITAFDELING

Zowel uit de definitie van interne controle, als uit die van interne audit volgt dat de basisverantwoordelijkheid van de interne audit is de directie bij te staan in de décharge van haar verantwoordelijkheden aangaande het systeem van interne controle.

5.1. BEREIKEN VAN DE ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN

De interne auditors zullen hierbij moeten nagaan of de doelstellingen en de uitgewerkte controlemaatregelen en -procedures, die door het management worden ontwikkeld, in overeenstemming zijn met de basisdoelstellingen van de organisatie. Bovendien moeten de interne auditors nagaan of de activiteiten en operaties volgens plan zijn verlopen. Als besluit hierbij kunnen we stellen dat de interne auditors in staat moeten zijn aan de directie verslag uit te brengen over het feit dat de operationele normen opgebouwd, begrepen en uitgevoerd worden, redelijk zijn en in overeenstemming met de doelstellingen van de onderneming. Alle afwijkingen ten opzichte van de aangelegde normen moeten ze kunnen vaststellen en interpreteren.

5.2. EFFICIENTIE EN ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTING CONTROLS

Voor het onderscheid tussen administratieve en accounting controls wordt verwezen naar de definitie van interne controle zoals deze door het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) wordt naar voren geschoven. Daarin worden de interne controlemaatregelen opgedeeld in enerzijds «accounting controls» (wat tot financiële audit aanleiding zal geven) en «administrative controls» (die tot operationele audits zullen leiden).

¹ De Samblanx, M.J., Management-gerichte participatieve interne audit, Accountancy en Bedrijfskunde, oktober 1987, p. 1-6.

Accounting controls leggen vooral de nadruk op het vrijwaren van de bedrijfsactiva en het aanhouden van een betrouwbaar financieel bestand, ten behoeve van de externe rapportering.

De administrative controls omvatten het organisatieschema evenals de procedures en de bestanden die in directe relatie staan met de directiebevoegdheid over de transacties. Hieronder vallen de zgn. planningscontroles, m.a.w. wat, wanneer, door wie, waar moet gedaan worden. Daarnaast vallen hieronder de organisatorische controles, met name de organisatiestructuur, de bevoegdheden en de interdepartementele coördinatie. De operationele controles betreffen korte en lange termijnplanning en de procedures die aan de uitvoering van deze planning gestalte moeten geven. Tenslotte zijn in deze administrative controls de information system controls begrepen: budgetten, vooruitzichten, variatie-analyse. Internal auditors evalueren de effectiviteit van de controlemaatregelen in termen van kosten-batenanalyses. De kosten van een controlemaatregel mogen niet hoger liggen dan de eventuele verliezen in geval van een niet-gecontroleerd risico. Daarbij moeten zij in hun analyse alle soorten kosten betrekken: zowel deze die uit te drukken zijn in monetaire als deze die uitsluitend in niet-monetaire termen zijn uit te drukken. Deze laatste liggen op het vlak van de ondernemerscreativiteit, de moraliteit van het personeel en het imago van het bedrijf.

5.3. BETROUWBAARHEID EN INTEGRITEIT VAN DE INFORMATIE

De financiële en operationele gegevens waarover de directie dient te beschikken dienen nauwkeurig, betrouwbaar, tijdig, volledig en bruikbaar te zijn. De interne auditor moet een evaluatie geven van de adequaatheid van de controlemaatregelen over de financiële en de operationele gegevens, over de wijze waarop deze gegevens worden bijgehouden en over de rapportering.

5.4. BEWAREN VAN HET PATRIMONIUM

Elke manager is verantwoordelijk voor het bewaren en in stand houden van het patrimonium van de onderneming. Daarom wordt door de interne auditors de nadruk gelegd op diefstal, brand, onwettelijke en niet-geëigende daden. De eerste controle hier betreft de registratie van deze activa: het (periodiek) inventariseren van alle goederen die door het bedrijf werden aangeschaft en die zich nog steeds in het bedrijf bevinden. Operationele controles zullen hier misbruik dienen te voorkomen.

5.5. OVEREENSTEMMING MET DE VOORGESCHREVEN PROCEDURES

Interne auditors dienen na te gaan of de medewerkers in de onderneming doen wat van hen door de leiding wordt verwacht. Daarom zullen ze nagaan of de (geschreven) procedures worden gevolgd. De taak van de auditor zal er dan in bestaan, indien dit niet het geval is, de redenen hiervan na te gaan: b.v. de werkomstandigheden zijn gewijzigd, betere en meer geëigende procedures zijn voorhanden, de actuele procedures vertonen gebreken. Tevens dient de auditor de kostprijs te berekenen van deze afwijkingen. Tenslotte dient hij na te gaan hoe eventueel het gedrag en de werkwijzen van de medewerkers kunnen verbeterd worden.

5.6. EFFICIENTE AANWENDING VAN DE SCHAARSE MIDDELEN

De efficiëntie wordt gemeten aan de hand van de normen. Daarbij mogen de auditors niet uit het oog verliezen dat ook deze normen zelf eventueel in vraag dienen gesteld te worden. Standaarden worden inderdaad niet op een onbeperkt inflexibele manier bepaald. Bij hun rapportering aangaande het efficiënte gebruik van de schaarse middelen, dienen de auditors hun aandacht te richten naar de onbenutte mogelijkheden, naar het on- (of in-) produktieve werk, naar over- of onderbezetting van de onderzochte afdelingen en naar niet-economische procedures.

5.7. IDENTIFICATIE VAN DE RISICOGEBIEDEN

De interne auditors identificeren de risicogebieden binnen de onderneming (en haar omgeving) teneinde de te verwachten of de te vermoeden risico's te lokaliseren. Zij brengen de directie in kennis van deze risicogebieden en bepalen of/en in welke mate auditprocedures dienen gevolgd te worden.

Bij de identificatie van nieuwe of pas opgespoorde risico's is het de taak van de interne auditor deze bij voorrang ter kennis te brengen van de directie en daar bovendien de consequenties aan vast te knopen, wat betreft zijn auditprogramma en de volgorde van de uit te voeren audits.

5.8. FRAUDE

Een speciale betrokkenheid van de interne auditor ligt in de fraude. De betrokkenheid van de externe auditor met betrekking tot fraude is totaal verschillend van deze van de interne auditor. De externe auditor zal nagaan of de gevolgen van de fraude (o.a. het verlies van patrimonium) op een correcte wijze in de financiële staten zijn verwerkt. De interne auditor heeft direct te maken met fraude, wanneer deze zich voordoet, maar nog veel meer met het voorkomen van fraude. Dit laatste is een opdracht die hij bij organisatie-ontledingen en diverse audits steeds voor ogen dient te houden. De interne auditor mag evenwel niet gezien worden als één of andere vorm van verzekeringspolis tegen fraude. De interne auditor is wel verantwoordelijk voor een toezicht op de degelijkheid van het interne controlesysteem. Dit systeem moet er dan in voorzien dat de mogelijkheid van fraude wordt beperkt of voorkomen. De interne auditor is verantwoordelijk om de risicogebieden op te sporen, die voor fraude vatbaar zijn, of waar fraude meer kans heeft om voor te komen. De effectiviteit van het interne controlesysteem is als het ware de verantwoordelijkheid van de interne auditor. Er bestaan evenwel grenzen aan deze verantwoordelijkheid: de auditor dient wel voorzichtigheid aan de dag te leggen en hij moet voldoende competent zijn, maar hij dient niet té voorzichtig te zijn. De interne auditor moet niet in alle personen die bij het ondernemingsgebeuren betrokken zijn (personeelsleden, leveranciers, klanten, ...) toekomstige fraudeurs vermoeden, noch dient hij achter elke hoek of op elk moment de fraude als een schim aanwezig te zien.

5.9. COORDINATIE VAN DE AUDITWERKZAAMHEDEN

De werkzaamheden van de revisor en van de interne auditor dienen op elkaar te worden afgestemd. Het doel van het op elkaar afstemmen van de auditinspanningen is vooral over-

lappingsen te vermijden. Tegelijkertijd wordt er zo naar gestreefd de overall dekking van de auditinspanningen te verhogen.

In de mate dat de interne audit zich bezighoudt met de accounting control en audits van financiële staten uitvoert, kan de revisor van de werkzaamheden van de interne afdeling gebruik maken. Daarbij kan er worden van uitgegaan dat de totale auditkost daardoor wordt gereduceerd. De belangstelling van de interne audit gaat niet alleen naar de accounting control, maar ook naar de administrative control. Overlappingsen zullen daardoor in principe alleen mogelijk zijn op het vlak van de accounting control, daar dit het domein bij uitstek is van de revisor. De coördinatie van de auditwerkzaamheden kan worden bereikt door een regelmatig contact tussen de revisor en de interne auditor. Daarbij dienen hoofdzakelijk punten van wederzijds belang ter sprake te komen. De werkprogramma's en de werkpapieren zouden voor beiden toegankelijk kunnen zijn. Al zijn de opdrachten verschillend, in wezen werken de interne auditor en de revisor op een gelijke technische wijze. De auditrapporten zowel als de management letter kunnen door beiden worden uitgewisseld. Met betrekking tot de audittechnieken, de auditmethodologie en de terminologie mag er geen enkele spraakverwarring bestaan tussen de interne auditor en de revisor.

Hier wordt verwezen naar het «Single audit unit»-concept, waarbij de onderneming als één te auditen geheel wordt gezien en waarbij de taken verdeeld worden tussen de interne auditor en de revisor. Het doel is daarbij hoofdzakelijk overlappingsen te vermijden en zo kostenbesparend te werken.

Het is daarbij belangrijk dat, voor het gebruik maken van de auditwerkzaamheden van het intern auditdepartement, referte wordt gemaakt naar de aanbeveling van het I.B.R.

6. DEONTOLOGISCHE EN PROFESSIONELE NORMEN VOOR DE INTERNE AUDITOR

Het Institute of Internal Auditors speelt hier een voorname rol en heeft zich tot voornaamste doelstellingen gesteld: het voorhouden van normen waaraan de professionele praktijk van de interne auditors moet beantwoorden en het verzorgen van de opleiding en de vorming. Tevens heeft het een propaganda-opdracht m.b.t. de interne auditfunctie, de auditdiscipline en de interne controletechnieken.

LITERATUURLIJST

- Bosch, P.G., Syllabus algemene banken, Nivra, Amsterdam, verkrijgbaar onder bestelnummer 26.13 A
- Brink, V.Z., Witt, Modern Internal Auditing, 4th edition, John Wiley and Sons, 1982, 882 pp.
- De Jonge, drs L., R.A. van Linn, Internal Audit in Shell, Den Haag, 1977, 21 pp, 10 bijlagen.
- De Samblanx, M.J., Management-gerichte participatieve interne audit, Accountancy en Bedrijfskunde, oktober 1987, p. 1-6.
- Gerritse, R.T.J.C., Syllabus productiebedrijf, Nivra, Amsterdam, verkrijgbaar onder bestelnummer 26.10
- Herschen, P.E., L.B. Sawyer, Internal Auditor's Handbook, Florida, The Institute of Internal Auditors, 1984-85, 261 pp.
- Instituut der Bedrijfsrevisoren – aanbeveling inzake de gebruikmaking van het werk van een interne afdeling: 10 november 1989.
- Jans, E.O.J. & van Nimwegen, J., Grondslagen van de administratieve organisatie, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn/Brussel
- Jenkins, B., Perry, R., & Cooke, P., An audit approach to computers, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London
- Oonincx, J.A.M., R.A.M. Pruijm, Interne controle, Brussel, Samson, 1987, 309 pp.
- Sawyer, L.B., The practice of Modern Internal Auditing, Florida, The Institute of Internal Auditors, 1988, 1040 pp.
- S.N., Le controle Interne, Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés, Paris, 1977, 259 pp.
- Starreveld, R.W., Joëls, E.J. & de Mare, B., Bestuurlijke informatieverzorging deel 1 en deel 2, Samsom Uitgeverij, Alphen aan de Rijn/Brussel
- Wilson J.D., S.J. Root, Internal Auditing Manual, Boston-New York, Warren, Gorham & Lamont, 1984, 30 pp.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) Internal Control – Integrated Framework, AICPA, 1992, 4 volumes.