

# INTERNE CONTROLE

## Resultaten van de IAB-Subcommissie "Interne controle"

### 1. OPZET VAN HET PROJECT "INTERNE CONTROLE"

Uit een enquête die werd gehouden onder de leden van het IAB mocht blijken dat er een reële behoefte bestaat aan meer informatie over interne controle op operationeel en financieel vlak binnen de onderneming.

Dit gegeven heeft de Commissie "Interne accountants" ertoe aangezet het onderwerp "interne controle" projectmatig uit te werken. Daarbij werden de volgende doelstellingen vooropgesteld :

4 *het formuleren van eenvoudige en in de praktijk toepasbare aanbevelingen i.v.m. interne controlemogelijkheden binnen de onderneming, met onderscheid naar financiële en niet-financiële informatie ;*

4 *het sensibiliseren van de accountant voor de interne controle en het belang ervan in het dagelijks beheer.*  
Dit resultaat kan het best bereikt worden door het belang van de interne controle concreet aan te tonen en het op een praktische manier toe te lichten. Vervolgens kunnen technieken en methoden worden voorgesteld. Hierbij wordt er bewust voor geopteerd om zowel de traditionele als de progressieve technieken aan bod te laten komen.

Deze werkwijze heeft als voordeel dat ze rekening houdt met mogelijk uiteenlopende voorkeuren terzake en geeft gelijk aan dat de interne controle geen statisch gegeven is, maar wel degelijk evolueert;

4 *het verrijken van de theorie met praktische toepassingen.*  
Bij de beschrijving van de risico's en interne controlemaatregelen richten we ons vooral op de middelgrote ondernemingen. Dit neemt niet weg dat ook technieken worden aangehaald die vooral grote ondernemingen aanwenden maar die, mits vereenvoudiging/aanpassing, ook in kleinere ondernemingen met succes toepassing kunnen vinden.

### 2. TOELICHTING BIJ DE WERKWIJZE

De werkgroep heeft ervoor geopteerd om de definitie van COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) als leidraad te nemen. Deze luidt als volgt:

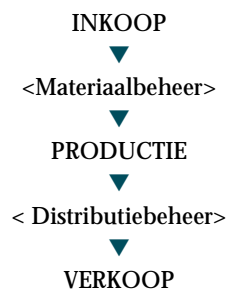
"Interne controle is een globaal gedefinieerd proces uitgaand van de leiding van een onderneming om een redelijke zekerheid te verkrijgen dat:

- de ondernemingshandelingen doelgericht en doelmatig gebeuren (we denken hierbij aan prestaties, winstgevendheid, beveiliging van activa);
- de financiële rapportering betrouwbaar is;
- de wet- en regelgeving nageleefd worden;
- de activa beveiligd zijn tegen ongeoorloofd(e) aankoop, gebruik of verdwijning."

Daarnaast moest ook een framework worden uitgetekend. Er werd bewust voor gekozen om de interne controle procesmatig te bestuderen en niet per functionele afdeling. Deze benaderingswijze heeft als groot voordeel dat conclusies zowel in grote als kleinere ondernemingen kunnen worden toegepast.

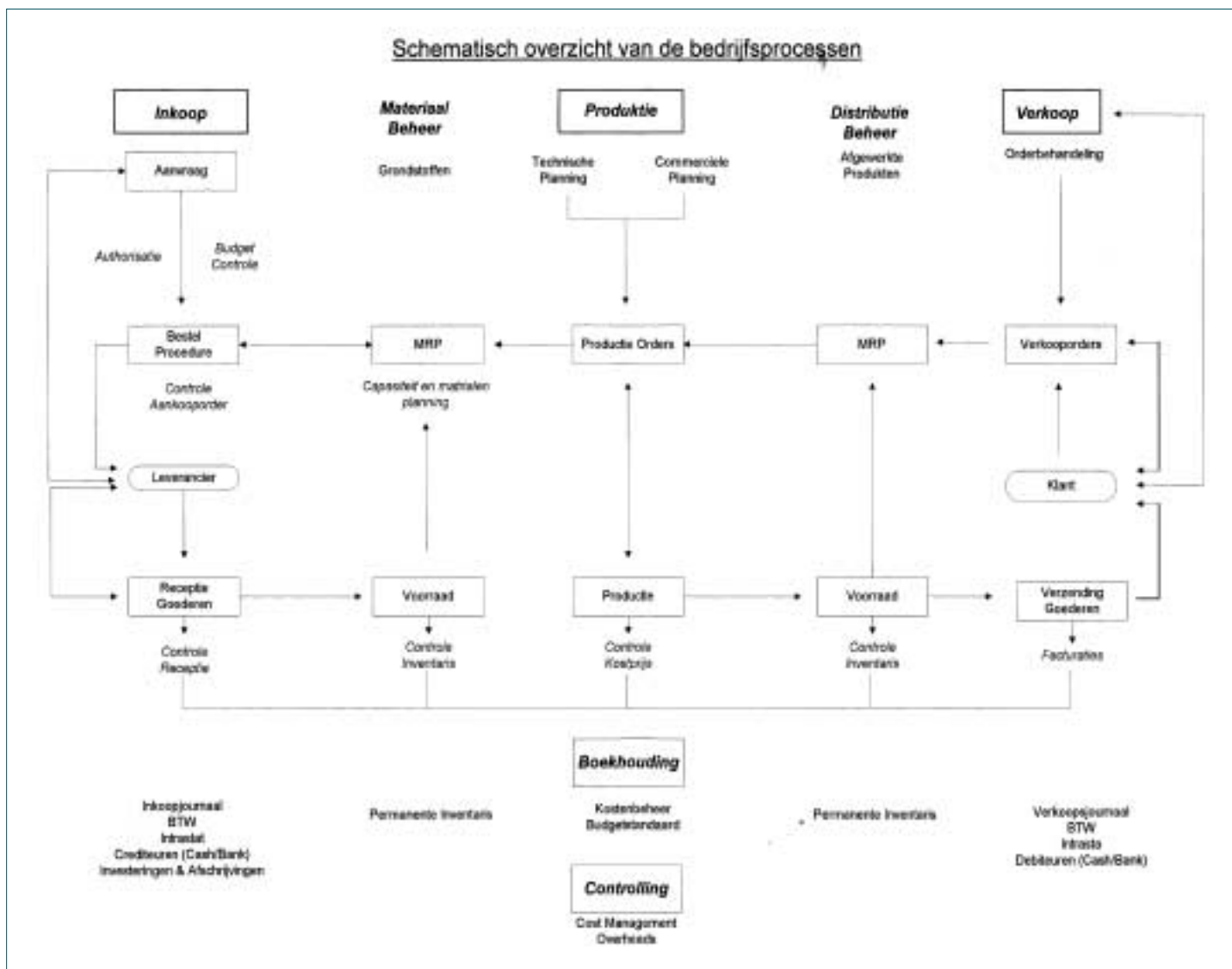
Als hoofdprocessen worden algemeen onderkend: ontwikkeling, productie, inkoop en verkoop. Onder de noemer subprocessen kunnen o.m. worden gecatalogeerd : logistiek, personeel, informatiemanagement, financiën en administratie.

In het kader van het project "interne controle" hebben we drie hoofdprocessen behandeld. Ze zijn in een gemiddelde onderneming aanwezig en vormen één geheel:

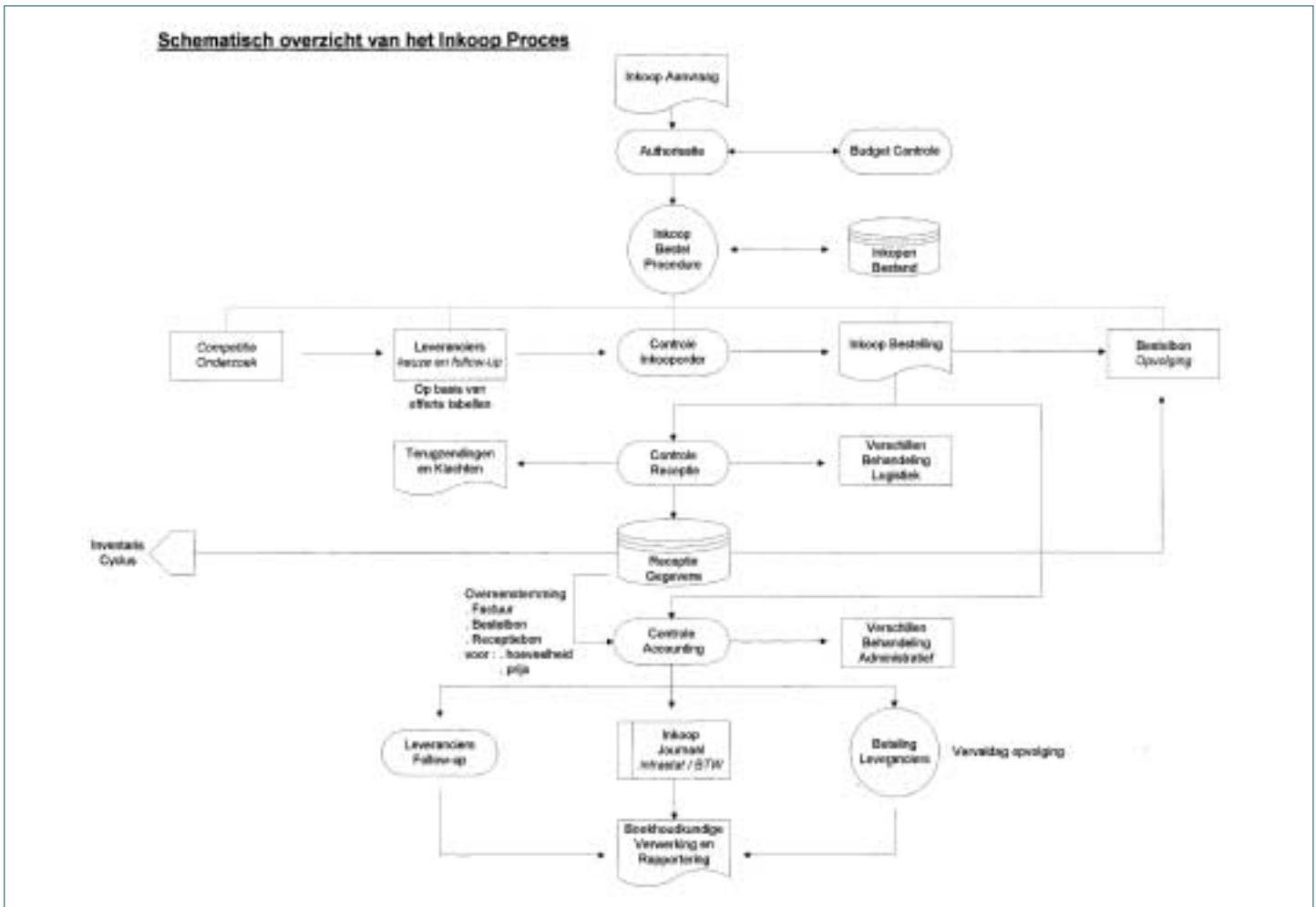


Hieronder volgt een schematisch overzicht van de behandelde bedrijfsprocessen (Schema 1) alsook een gedetailleerd schema van het inkoopproces (Schema 2). Hierop werden tevens de "boekhoud -" en "controlling"- activiteiten aangeduid.

Schema 1



Schema 2



Steeds vaker tracht men controles “preventief” en zo vroeg mogelijk in het proces in te bouwen om een betere beheersing van het bedrijfsgebeuren te verzekeren.

H. den Boer en L.C. van Zutphen zien in het beheersen van het bedrijfsproces één van de belangrijkste taken van het management:

- algemene bedrijfsvisie (Mission statement)
- het vastleggen van de bedrijfsdoelstellingen (Objective setting)
- het bepalen van de strategie (Strategy formulation)
- het beheersen van de uitvoering (Control formulation) \*

\* H.den Boer & L.C. van Zutphen “Business control en auditing”



Voor de drie processen die we behandelen (inkoop, productie en verkoop) wordt telkens de “piramide” weergegeven die de hiërarchie in de ‘business controls’ weerspiegelt. Strategie (beleid) staat daarbij telkens bovenaan; in de lagere beslissings-niveaus komen de operationele werkzaamheden aan bod met rapportering en ‘controle’ als laatste fase. Per proces worden voor elk beslissingsniveau ook de risico’s vermeld.

### 3. VERWACHT “EINDPRODUCT”

In onderstaand artikel onderzoeken we de toepasbaarheid van de interne controle binnen het inkoopproces van een onderneming. In de volgende nummers van Accountancy & Tax komen de processen productie en verkoop aan bod.

Het spreekt voor zich dat een project maar geslaagd kan genoemd worden als de bevindingen ervan ook aan de praktijk kunnen getoetst worden. Wij staan dan ook open voor reacties van onze leden op deze artikelenreeks. Uw opmerkingen en suggesties tot vervollediging kan u schriftelijk richten aan het IAB, t.a.v. de Commissie “Interne accountants”, Livornostraat 41, 1050 Brussel, fax: 02/543 74 91, e-mail: info@iec-iab.be. Bedoeling is de drie hogergenoemde artikelen, op basis van uw reacties, bij te werken en te bundelen in een brochure. In een verder stadium en bij voldoende belangstelling, kan overwogen worden seminars rond het thema te organiseren.

Tot besluit van deze algemene inleiding danken wij het IAB voor de ondersteuning van de werkzaamheden van onze subcommissie. Wij danken ook de leden van de subcommissie J. Boerjan, G. Dupont, L. Lembregts, M. Mathieu, A. Schellens, M. Van der Auwera, G. Van Uytven en R. Hendrickx voor hun gewaardeerde medewerking aan de realisatie van deze artikelenreeks.

Bijlage 1

**INKOOP (niet beperkende lijst)**

RISICO'S	Operationeel Financieel Compliant	Belang- rijkheid High/Medium/Low	BELEID Why	ORGANISATIE Who	Procedures / Control Activities How
1 Onderbreking van levering van goederen of diensten	Operationeel Financieel	High	Vermijd één leverancier van strategische goederen/diensten ("second sourcing") "make or buy" policy / "outsourcing" Bepaal niveau van veiligheidsvoorraad Evalueer uw leveranciers ook financieel Sluit formele contracten af Identificeer leverancier in overeenstemming met inkoopstrategie Eis competitief inkopen Bepaal bij welke aankopen enkele offertes moeten aangevraagd worden. Geef de gewenste jaarlijkse prijsdaling op van inkoopproducten (dit als afgeleide van de prijszensite op de markt van grondstoffen en eindproducten)	Algemene directe Inkoopdirectie	Bepaal welke goederverstrekten strategisch zijn Organiseer uw strategische inkoop op basis van het inkoopbeleid Lag veiligheidsvoorraad aan Lag snelle communicatie op aan leverancier (bv. mail maar vraag richtten naar leveringsproblemen) Regeling specialisers, kwaliteitsplan Bepaal met welke lev. een contract moet afgesloten worden Stel type "inkoopcontracten" op Vermijd bedriftingering door rechtsaansprakelijke (informele scenario's voorzien)
2 Te hoge inkooprijzen	Financieel	Medium	Eis competitief inkopen Bepaal bij welke aankopen enkele offertes moeten aangevraagd worden. Geef de gewenste jaarlijkse prijsdaling op van inkoopproducten (dit als afgeleide van de prijszensite op de markt van grondstoffen en eindproducten)	Inkoopdirectie : - Procegeer Centraal inkopen - Duidt aan per inkoopsegment wie mag inkopen	Organiseer offertesanalyse Competitieonderzoek - minimum x aantal Bepaal werkwijze bij offerteslijpe Schrijf een "transfer pricing" procedure Zorg voor centrale bepaling van interne prijsverklaring Spreek aannemingscontracten af Vermijd in procedure wie verantwoordelijk is voor prijs- en leveringsvoorwaarden
3 Niet voldoen aan specificaties (Slechte kwaliteit)	Operationeel Financieel Compliant	High	Bepaal kwaliteitsnorm eigen producten (topkwaliteit, "medium" of "low level") Lag specificatie/kwaliteitsafspraken vast Bepaal behoefte aan kwaliteitscontroles - Bij de leverancier (uitgangscontrolle) - In het eigen bedrijf (ingangscontrolle) Voorkeur voor ISO 9000 leveranciers.	Kwaliteitsafdeling Logistiek (Magazijn)	Regeling adequate selectie van lev. Organiseer kwaliteitscontroles Procedure voor kwaliteits bij leveranciers Procedure voor goedervervalsing- en ingangscontrolle Flexuiprocedure Regeling beoordeling kwaliteit diensten
4 Slechte leveringsbetrouwbaarheid (zowel te vroeg als te laat)	Operationeel Financieel	Medium	Lag leveringsbetrouwbaarheidnorm vast Bepaal maatparameters lev. betrouwbaarheid	Inkoopdirectie : Logistiek (Magazijn)	Leverancierselectie Lag formele leveringsvoorwaarden vast (en voorzie eventueel contractuele en bonuspen/boetes) Inventariseer met veiligheidsvoorraad !
5 Geen flexibiliteit	Operationeel	Medium	Bepaal flexibiliteitsnorm (voldoende ruimte in capaciteit van lev.) Bepaal "Partnership"-relatie met bep. leveranciers	Inkoopdirectie : Planning Logistiek	Zorg voor een goede behoefteplanning, over een voldoende lange periode zodat de leverancier zich hierop kan aanpassen Procedure behoefteplanning In het contract de flexibiliteitsnormen Voorzie min- en max. scenario's en de impact hiervan na op de capaciteit van de leverancier Voorzie "buffer" / "voorraad"voorraad

RISICO'S	Operationeel Financieel Compliant	Belang- rijk- heid	BELEID Why	ORGANISATIE Who	Procedures / Control Activities How
6 Factuur verschillend van overeenkomst Niet naleven contractvoorwaarden Onjuiste van document/informatie (bestellen, standaard, factuur) Onjuiste prijnenlijst	Operationeel Financieel Compliant	Medium	Bepaal toegelaten afwijkingen (vb. afwijking's prijs, hoeveelheid) Juistheid en volledigheid van boekhouding waarborgen	Inkoopdirectie Financiële directie	Reconciliatie tussen goederenleveringen en individuele bv rek. Nummering van documenten Reconciliatie tussen: bestellen - ontvangsten - factuur (eventueel aangevuld met kwaliteitscontrole) Prijs- en hoeveelhedenverschillen opstellen Analyse van prijs- en hoeve. Verschillen Leveringsevaluatie ("vendor rating") Stel performantiedoelstellingen af bv. leveringsdoelstap
7 Ongewenste relatie tussen inkooporganisatie en leveranciers	Compliant	High	Ethische gedragscode opstellen en communiceren	Algemene directie	Procedure integriteit managers en medewerkers (bv. "Code of conduct", "Conflict of Interest", Management integrity policy")
8 Het kopen van onnuttige goederen/diensten	Operationeel Financieel	Low	Opleggen van standaardisatie van bep. in te kopen goederen/diensten Autorisatie verliezen bij bep. afwijkingen	Inkoopdirectie Financiële directie	Taakverwachting (interne) bestaanszorg en (interne) bestelling Bepalen van besteltypen
9 Het kopen van ongewenste hoeveelheden	Operationeel Financieel	Medium	Autoriseer enkel gebudgetteerde hoeveelheden.	Productie-afdeling Financiële directie	Rolfin-analyse en controle MRP berekenen Controle tussen werkluis en gebudgetteerde hoeveelheid
10 Inefficiënte inkoopfunctie	Operationeel Financieel	Medium	Eiken belang van de inkoopfunctie Bepaal niveau van de inkoopers (vb. professionelen met ervaring) Jaarlijkse inkoopplan / inkoopbudget	Algemene directie Inkoopdirectie Financiële directie	In procedure efficiënte inkoopfunctie beschrijven met o.a. een flow chart "self assessment" toepassen Procedure : informatiestroom
11 Onvoldoende management informatie m.b.t. inkoop	Operationeel Financieel	High	Bepaal behoefte aan informatie Laat informatie in rapporterings-systeem opnemen (cf. MIS)	Algemene directie Financiële directie	Periodieke structurele en adequate inkoop-informatie op diverse niveaus van management o.a. Leveringsevaluatie "vendor rating" Jaarlijkse het inkoopplan (business plan m.b.t. inkoop) opstellen
12 Voorzorgen i.v.m. : Productveiligheid Ecologie & milieu Veiligheid	Operationeel Financieel Compliant	High	Bepalen van aansprakelijkheidsnormen Risicoverzekering	Algemene directie - Preventie adviseur - Juridische dienst - Financiële dienst (verzekeringen)	Datasec van toegelaten producten en wetmatige productie opstellen Wettelijke wetgeving volgen bij een "verkoop" product

# Inkoop

## 1. INLEIDING

Zoals hoger aangegeven heeft de werkgroep ervoor geopteerd om de problematiek van de interne controle te belichten vanuit de bedrijfsprocessen (“business processes”).

Zodra de bedrijfsprocessen en -subprocessen gedefinieerd zijn, moeten de specifieke bedrijfsobjectieven, d.i. de verwachte resultaten of “output”, van ieder proces (i.c. het Inkoopproces) vastgelegd en geanalyseerd worden. In een volgende stap worden de risico’s bepaald die een bedreiging vormen voor het bereiken van de bedrijfsobjectieven; tevens wordt de impact ervan nagegaan (belangrijkheid van het risico en waarschijnlijkheid van optreden). Tot slot worden de maatregelen voor een goed “risicobeheer” opgesteld.

De inkoopfunctie is zo ongeveer in elke onderneming aanwezig. Daarom ook verwerkt de literatuur betreffende interne controle precies deze functie vaak in de voorbeelden: de lezer herkent onmiddellijk de problematiek.

Het inkopen kan onderscheiden worden naar de vorm en naar de aard:

**Naar de vorm :**

- het “initieel inkopen” : de productevaluatie, de leveranciersselectie en het afsluiten van de contracten (met prijs, hoeveelheid en leverings-/betalingsvoorwaarden)
- het “verwerven” : het afroepen, binnen een contract (of catalogus van een leverancier), van de benodigde hoeveelheden tegen de afgesproken prijs, leverings- en betalingsvoorwaarden.

**Naar de aard :**

- het inkopen van “productiegoederen” : materiaal, grondstoffen (meestal zijn dit goederen die in de productstructuur “Bill of Material” zijn opgenomen)
- het inkopen van “niet-productiegoederen” : kantormaterieel, machines en uitrusting, investeringen in roerende en onroerende activa, diensten ....

Deze indeling heeft ook haar invloed op de “risico’s” die moeten worden beheerst en de wijze waarop maatregelen van interne controle worden getroffen.

Hierbij geven we per (beslissings-)niveau een overzicht van de risico’s die het inkoopproces mogelijk bedreigen:

Beslissingsniveau	Risico’s
<b>Strategische planning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechts één leverancier van goederen en diensten</li> <li>• Te hoge inkooprijzen (competitief inkopen / vooropgestelde prijsdalingen / termijncontracten)</li> <li>• Slechte kwaliteit (kwaliteitsnormen)</li> <li>• Het ontbreken van een ethische gedragscode</li> <li>• Inefficiënte inkoopfunctie</li> </ul>
<b>Aankoop-aanvragen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het ontbreken van flexibiliteitsnorm (min.-max. voorraad)</li> <li>• Het kopen van onnuttige goederen en diensten</li> <li>• Het kopen van ongewenste hoeveelheden (budgetcontrole)</li> </ul>
<b>Order-behandeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwijking logistieke behandeling</li> <li>• Slechte leveringsbetrouwbaarheid (competitiviteitsonderzoek op basis van het offertebestand)</li> </ul>
<b>Administratie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwijking op factuur (overeenstemming bestelbon / receptiebon)</li> </ul>
<b>Rapportering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende management informatie m.b.t. inkopen (M.I.S.)</li> </ul>

## 2. BESPREKING VAN HET INKOOPROOSTER

De hierna volgende analyse is gestructureerd volgens bijgaand inkooprooster (bijlage 1).

Voor de bespreking van de interne controle werd de “risicobenadering” gekozen.

De risico’s waaraan het inkoopproces onderhevig is, werden gerangschikt volgens een piramidestructuur.

de zogenaamde “top-down benadering” 4 4 4 4 4 4

Bij het inventariseren van de interne controle-risico’s behandelen we een aantal specifieke inkooprisico’s, zonder evenwel volledigheid na te streven. Elke onderneming moet, rekening houdend met de doelstellingen die zij wil realiseren, bepalen welke risico’s voor haar relevant zijn.



## 2.1. Bespreking van de risico's per beslissingsniveau

### 1. Onderbreking van levering van goederen of diensten

In een normale handelsrelatie is de niet geplande onderbreking van de levering van goederen of diensten nefast. Het risico kan bijzonder hoog zijn voor zogenaamde "strategische materialen" ("Keycomponenten"). Vooral door de druk op de voorraadverlaging worden technieken gebruikt zoals "Just In Time" (JIT) waardoor men zeer afhankelijk is van een vlotte levering. Een calamiteit bij een leverancier kan eveneens grote gevolgen hebben.

### 2. Te hoge inkooprijzen

De inkoopprijs is een essentieel bestanddeel van de kostprijs der goederen/diensten in een onderneming en heeft dus onmiddellijk invloed op het winstpotentieel. Vooral wanneer een product het stadium van massaproductie bereikt, neemt het belang van een lage (competitieve) inkoopprijs toe. Bij de ontwikkeling van een product daarentegen, wegen hoofdzakelijk de snelheid van levering en het bereiken van de gewenste specificaties door. Hierna zullen we zien dat de "laagste prijs" niet steeds de "beste prijs" is: ook andere risico's spelen een rol in het inkoopgebeuren.

### 3. Niet voldoen aan specificaties (slechte kwaliteit)

Het feit dat een product niet voldoet aan de specificaties die werden vooropgesteld, kan de kwaliteit ervan rechtstreeks beïnvloeden; het kan bovendien ook een moeilijker en duurder productieproces veroorzaken. Tevens kan het merkimage aangetast worden met belangrijke commerciële schade tot gevolg.

### 4. Slechte leveringsbetrouwbaarheid (zowel te vroege als te late leveringen)

De productie wordt steeds vaker planmatig gevoerd; hierbij wordt ook de doorlooptijd beperkt. JIT-leveringen steunen op een degelijke leveringsbetrouwbaarheid. Te late leveringen veroorzaken problemen inzake optimale benutting van de productiecapaciteit en het tijdig leveren van de te vervaardigen producten. Te vroege leveringen zijn dan weer problematisch op het vlak van logistiek en goederenopslag (optimalisatie magazijnbeheer).

### 5. Geen flexibiliteit

Bij het initieel inkoopproces wordt aan de toekomstige leverancier een indicatie gegeven van de hoeveelheid te leveren goederen per periode. De in te kopen hoeveelheden zijn evenwel afhankelijk van de verkoop van "eindproducten". De werkelijke verkoop zal meestal afwijken van de planning waardoor men in staat moet zijn om op een "beheerste manier" te voldoen aan een verhoogde vraag of de "productmix" aan te passen.

Bij de keuze van de leverancier zal men dus moeten nagaan in hoeverre en onder welke voorwaarden hij capaciteit reserveert voor eventueel verhoogde orders. Men moet voor ogen houden dat leveranciers betrouwbare afnameplannen wensen en dat zij misbruiken op dit vlak zullen afstraffen met hogere prijzen en/of onvoldoende flexibiliteit.

### 6. Factuur verschillend van overeenkomst

Algemeen zou men dit risico kunnen omschrijven als "het niet naleven van de contractvoorwaarden". In het inkoopproces onderkennen we twee belangrijke "stromen": de (fysieke) goederenstroom en de (administratieve) informatiestroom. Binnen deze laatste zijn de facturen van de leverancier, naast o.m. bestelbonnen en verzendnota's, belangrijke documenten. Dit geheel van documenten moet getoetst worden aan de initiële overeenkomst. Onjuiste gegevensinput is een belangrijke bron van fouten. Eventuele conflicten met een leverancier vinden in de praktijk voor een groot deel dan ook hun oorsprong in het resultaat van de zogenaamde "factuurcontrole".

### 7. Ongewenste relatie tussen inkooppersoneel en leveranciers

Tussen leveranciers en inkopers ontstaan veelvuldige contacten; heel wat operationele problemen lossen zij na verloop van tijd "in der minne" op. Het risico bestaat dan ook dat in deze relaties het zakelijk aspect plaats maakt voor persoonlijk gewin (direct of indirect ten nadele van het bedrijf). Dit punt verdient de nodige aandacht: van de inkoper wordt verwacht dat hij de belangen van het bedrijf verdedigt. Dit vereist een onafhankelijke opstelling.

### 8. Het kopen van onnuttige goederen/diensten

In de praktijk gebeurt het dat goederen gekocht worden die niet helemaal voldoen aan de vereiste kenmerken; hierdoor zijn ze onbruikbaar (komt vooral voor in de aanloopfase van een nieuw product). De reden hiervan is wellicht te vinden in een onvoldoende nauwkeurige omschrijving van de productspecificaties. Soms ook worden goederen ingekocht door personen die niet vertrouwd zijn met de materie of die zich laten leiden door een persoonlijke voorkeur ("hobby") (bv. onaangepast of te duur IT-materieel).

### 9. Het kopen van ongewenste hoeveelheden

Dit kan o.a. veroorzaakt worden door slechte bestelsystemen, een slechte materiaalbehoefteberekening, het binnenhalen van kortingen bij inkopen van bepaalde hoeveelheden ("loten"), enz. Hierdoor ontstaat het risico op veroudering (zelfs incurant bv. voor overtollige goederen) en magazijnkosten.

### 10. Inefficiënte inkoopfunctie

De efficiëntie van de inkoopfunctie is dikwijls gekoppeld aan het belang dat het management aan deze functie hecht. Traditioneel werd hier meer aandacht aan besteed in handelsondernemingen dan in productieondernemingen. In vele ondernemingen wordt het belang van de “inkoper voor niet-productiegoederen” nog altijd onderschat, hoewel er ook ondernemingen zijn waar het inkoopbedrag van niet-productiegoederen dit van productiematerialen evenaart.

Met de opkomst van de geïntegreerde computerapplicaties (ERP: “Enterprise Resources Planning”-software zoals SAP), verloopt het inkoopgebeuren gestructureerder; anderzijds vergen deze applicaties van de inkopers een grotere inspanning (en discipline) bij de input van informatie in het systeem die ook voor informatiegebruikers buiten de inkoop sfeer bestemd is (bv. administratie). Van inkopers wordt niet alleen verwacht dat zij snel, goedkoop en degelijk inkopen, maar ook dat zij hun leveranciers doorlopend beoordelen op hun prestaties en hen bijsturen.

### 11. Onvoldoende managementinformatie m.b.t. inkopen

De meeste ondernemingen beschikken over een aantal “gegevens” die ze evenwel vaak onvoldoende verwerken tot “informatie”. Gewoonlijk legt men de nadruk op de financiële informatie die meestal uit de boekhoudkundige gegevens wordt afgeleid, en op de operationele informatie die toelaat dagelijks het bedrijf te “sturen” (bv. logistieke informatie). Management informatie m.b.t. inkopen (bv. inkoopvolume, prestaties van leveranciers, vergelijkingen budget <> werkelijkheid per segment, ...) komt daarentegen nog te weinig aan bod.

Een overzicht van de informatiegebieden die nuttig zijn voor het management, kan worden gevonden in de “Balanced Score Card” (zie betreffende literatuur).

### 12. Voorzorgen i.v.m. productaansprakelijkheid, veiligheid, ecologie en milieu

Het is duidelijk dat ecologische factoren de laatste jaren een belangrijke rol zijn gaan spelen, in die mate zelfs dat zij het bestaan van een bedrijf in gevaar kunnen brengen. Reden te meer om hieraan voldoende aandacht te schenken. Ook inkopers moeten zich bewust zijn van deze problematiek en eventueel samen met de ontwikkelaars zoeken naar alternatieve producten om problemen op dit vlak te vermijden.

## 2.2. Toelichting

### Operationeel, financieel of compliant

Per risico wordt in het inkooprooster vermeld welk aspect van de definitie van interne controle wordt aange- raakt: operationeel, financieel of compliant. COSO stelt in zijn definitie van interne controle voorop dat men een redelijke zekerheid wenst te verkrijgen dat:

- de ondernemingshandelingen doelgericht en doelmatig gebeuren (operationeel aspect);
- de financiële rapportering betrouwbaar is (financieel aspect);
- de wet- en regelgeving nageleefd wordt (compliant aspect).

### Belangrijkheid

In deze kolom wordt de belangrijkheid van het risico weergegeven.

Bij wijze van voorbeeld hebben we een subjectieve invulling gegeven aan de belangrijkheid van elk risico volgens de schaal “high, medium, low”. Het spreekt evenwel voor zich dat per bedrijfstak andere waarderingen kunnen worden toegekend.

## 2.3. Bespreking per risico van de beleidsmaatregelen en interne controle (IC-) activiteiten

Hieronder vindt u per risico een aantal voorstellen van beleidsmaatregelen voor een goed risicobeheer en de overeenstemmende interne controleactiviteiten.

### 1. Onderbreking van levering van goederen of diensten

#### a. Beleid

- het steeds voorzien in meer dan één leverancier voor strategische goederen/diensten (“second sourcing”);
- het toepassen van de “Make or Buy policy” m.a.w. beslissen welke goederen men zelf zal produceren (inkopen van materialen) dan wel aankopen in de markt (inkopen van gereede producten). Dit geldt zowel voor handels- als investeringsgoederen;
- het bepalen van het niveau tot hetwelk “veiligheidsvoorraden” kunnen worden toegestaan; het aanleggen van voorraden heeft immers ook belangrijke financiële gevolgen;
- het vooraf evalueren van een potentiële leverancier op technisch én financieel vlak;
- het formaliseren van overeenkomsten om zo latere problemen te voorkomen;
- het vastleggen, samen met de inkopers, van de “inkoopstrategie” zodat leveranciers in functie van deze strategie kunnen gekozen worden.

#### b. IC-activiteiten

- het bepalen van de strategische goederen/diensten;
- het organiseren van de strategische inkopen op basis van het inkoopbeleid;
- het aanleggen van een veiligheidsvoorraad (in overeenstemming met het inkoopbeleid);
- het opleggen van snelle communicatie aan een leverancier: van zodra een leverancier een leveringsprobleem heeft moet hij dit signaleren zodat men eventueel alternatieve werkwijzen kan volgen (wach-



- ten tot de effectieve leveringsdatum kan een onderneming duur komen te staan). Technieken zoals e-procurement kunnen hierbij hun nut bewijzen;
- het uitwerken van een regeling voor spoedorders en kasinkopen: met dit soort inkopen worden dikwijls de structurele inkoopcontroles omzeild; een strikte procedure is noodzakelijk;
  - het bepalen van de leveranciers met wie een contract moet afgesloten worden: niet alle inkopen worden verricht op contractuele basis; voor bepaalde leveranciers/producten moet men dit evenwel verplicht stellen (idem voor offerte-aanvragen);
  - het opstellen van type-"inkoopcontracten": standaard inkoopcontracten kunnen clausules bevatten ter beveiliging van de leveringen (naast nog heel wat andere inkoopregelingen);
  - het vermijden van bedrijfsstoring door materiaal-schaarste: voorzien in alternatieve scenario's.

## 2. Te hoge inkooprijzen

### a. Beleid

- het erop toezien dat het inkopen op een competitieve manier gebeurt;
- het bepalen van de types van aankopen waarvoor enkele offerten moeten gevraagd worden. Het is niet efficiënt om voor alle aankopen offerten te vragen; men moet ook vermijden dat men zich bij teveel leveranciers gaat bevoorraden enkel omwille van het streven naar de "laagste" prijs (dit leidt tot suboptimalisatie in de interne organisatie);
- het opgeven van de gewenste jaarlijkse prijsdaling van inkoopproducten (dit als afgeleide van de prijserosie op de markt van grondstoffen en eindproducten). Om competitief te blijven moet de kostprijs minimum in gelijke mate evolueren met de marktprijserosie.

### b. IC-activiteiten

- het organiseren en bepalen van de werkwijze bij offerteanalyse ;
- het onderzoeken van de leveranciers op hun competitiviteit: minimaal x-aantal leveranciers te evalueren;
- het opstellen van een "transfer pricing"-procedure (multinationale ondernemingen);
- het correct toepassen van interne prijsverrekeningen tussen verschillende afdelingen in een onderneming met bijzondere aandacht voor de indirecte kosten;
- het bedingen van termijncontracten;
- het aanduiden van de verantwoordelijken voor prijzen en leveringsvoorwaarden in de inkoopprocedure. £Vooral bij de ontwikkeling van een nieuw product ontstaan er veelvuldig directe contacten tussen de ontwikkelaar en potentiële leveranciers waardoor het nieuwe product kan afgestemd zijn op het materiaal van één van deze leveranciers. De inkoper loopt het risico om voor voldongen feiten geplaatst te worden waardoor afspraken over prijs- en leveringsvoorwaarden nog slechts een formaliteit zijn.

## 3. Niet voldoen aan specificaties (slechte kwaliteit)

### a. Beleid

- het bepalen en communiceren van de kwaliteitsnorm die moet nagestreefd worden m.b.t. de eigen producten (bv. "topkwaliteit"/high end, "medium" of "low level"). De kwaliteitspositionering in de markt wordt door het management in de praktijk onvoldoende formeel en duidelijk vastgelegd. Niet iedere producent wenst een "Rolls Royce" te verkopen en de keuze van het marktsegment is bepalend voor de "ontwerp kwaliteit" van het product;
- het vooraf maken van (meetbare) kwaliteitsafspraken. Vooral in het ontwikkelingsgebeuren moeten de specificaties voldoende nauwkeurig en standvastig zijn. Onder tijdsdruk worden soms al bestellingen geplaatst van producten vooraleer deze op een correcte manier zijn beschreven; als gevolg hiervan zullen achteraf nog een groot aantal wijzigingen moeten worden aangebracht en zullen initieel lage offerten uiteindelijk zeer duur uitvallen;
- het bepalen van de behoefte aan kwaliteitscontroles, niet alleen bij de leverancier (uitgangscntrole) maar ook in het eigen bedrijf (ingangscntrole). Het uitvoeren van "kwaliteitscontroles" is duur, maar als men een goede, duurzame relatie heeft met een bepaalde leverancier, kan men afspraken maken m.b.t. het intern controlesysteem van deze leverancier;
- het werken met gecertificeerde leveranciers (bv. ISO 9000). Blind vertrouwen is echter nooit goed: een ISO-certificaat alleen is nog geen garantie voor een goed product of goede dienstverlening!

### b. IC-activiteiten

- het opstellen van een regeling voor een adequate selectie van leveranciers. In grotere ondernemingen zal de leverancierskeuze niet door de inkoper alleen bepaald worden maar door een team waarin medewerkers van de afdelingen ontwikkeling, productie en logistiek betrokken zijn. Het is de "initieel" inkoper die verantwoordelijk is voor dit proces en die formeel de inkoopovereenkomst afsluit met de gekozen leverancier;
- het organiseren van kwaliteitscontroles en rapportering. Hierbij moeten ook de toe te passen technieken beschreven worden (bv.: Pareto-analyse, oorzaakgevolg diagram (visgraatanalyse of Ishikawadiagram). Men zal erop letten dat de controlefrequentie voldoende is om tijdig te kunnen reageren bij problemen);
- het uitwerken van een procedure voor kwaliteitsaudits bij de leveranciers. In bepaalde industriële sectoren is het niet ongebruikelijk dat de klant "kwaliteitsaudits" verricht bij zijn leverancier en dus het interne kwaliteitscontrolesysteem beoordeelt;
- het uitwerken van een procedure voor goederenontvangst- en ingangscntrole (rekening houdend met kwaliteitservaring bij deze leverancier). Enkel goede-

ren die voldoen aan de specificaties kunnen vrijgegeven worden voor productie (of verkoop). Duidelijke instructies voor de “goederenreceptie” met fysieke scheiding van goed- en afgekeurde producten zijn onontbeerlijk. Het telkens registreren (der goederen) in het magazijnsysteem bij het doorlopen van de verschillende fasen van de goederenontvangst is een middel om een goed inzicht te hebben in de goederenstroom;

- het uitwerken van een retourprocedure, het maken van afspraken m.b.t. de wijze waarop goederen teruggestuurd kunnen worden evenals m.b.t. de kosten die hiermee gepaard gaan. Sommige procedures voorzien in een contactname met de leverancier die retournummer en wijze van terugzending aangeeft. Er moeten ook afspraken gemaakt worden i.v.m. de initiële factuur;
- het op punt stellen van een regeling voor de beoordeling van de kwaliteit van geleverde diensten. Regelmatig moet een bedrijf zijn leveranciers structureel aan een beoordeling onderwerpen (“vendor rating”). Als uitgangspunt voor deze beoordeling neemt men de belangrijkste (inkoop-)criteria, waaronder: kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid, prijs, dienstverlening (bv.: actieve deelname aan het ontwikkelingsproces), snelle leveringstijd (bv.: minder dan 5 dagen) en flexibiliteit bij wijzigingen in de vraag. De resultaten van deze beoordeling moeten ook meegedeeld worden aan de leveranciers, zodat men samen verbeteringen kan nastreven. De kwaliteit van het geleverde product of dienst is in deze beoordeling een belangrijke factor.

#### 4. Slechte leveringsbetrouwbaarheid (zowel te vroege als te late leveringen)

##### a. Beleid

- het vaststellen van een leveringsbetrouwbaarheidsnorm. Deze norm is afhankelijk van het soort product en de aard van de productie-/verkoopactiviteit. Zo kan men bv. eisen dat 95 % van de orders tijdig en volledig geleverd moeten worden. Voor massa-goederen kan men tolerantiegrenzen vastleggen (bv. tussen 98 en 102 % van de initiële bestelling);
- het definiëren van parameters m.b.t. leveranciersbetrouwbaarheid (bv.: besteltijdstip: datum bestel-document; orderhoeveelheid: confirmatie (acceptatie) door leverancier; leveringstijdstip: datum goederenontvangst, magazijnreceptie).

##### b. IC-activiteiten

- het evalueren van de leveranciers. Als onderdeel van de “vendor rating” wordt de leveringsbetrouwbaarheid gemeten en gecommuniceerd. Er moet voor gezorgd worden dat leverancier en inkoopafdeling dezelfde definities hanteren;
- het formeel vastleggen van leveringsvoorwaarden (met eventueel boeteclausules en bonussen/awards);
- het bepalen van veiligheidsvoorraden. Aard en groot-

te van de veiligheidsvoorraden die nodig zijn in functie van de leveringsbetrouwbaarheid van de leverancier en het risico bij voorraadtekorten, moeten gedefinieerd worden. Deze voorraden moeten regelmatig gecontroleerd worden.

#### 5. Geen flexibiliteit

##### a. Beleid

- het vastleggen van een flexibiliteitsnorm;
- het bepalen in hoeverre een leverancier capaciteitsruimte moet vrijhouden om te kunnen voldoen aan een eventuele significante verhoging van de inkoopbehoeften (vooral bij nieuwe producten of onbetrouwbare marktvoorspellingen);
- het aangaan van een “partnership-”relatie met bepaalde leveranciers. Vooral in de samenwerking met belangrijke leveranciers is het ontstaan van een wederzijdse “voorkeur-”behandeling niet denkbeeldig. Zo worden deze leveranciers mee betrokken in het ontwikkelingsgebeuren en omgekeerd zal bij hen de bereidheid ontstaan om niet geplande inkopen toch uit te voeren.

##### b. IC-activiteiten

- het voorzien in een goede behoefteplanning, over een voldoende lange periode zodat de leverancier zich hierop kan afstemmen. Leveranciers worden dikwijls geconfronteerd met optimistische aantallen bij de offerteaanvraag om achteraf te moeten ervaren dat deze initiële aantallen niet bereikt worden. Hierdoor zal de leverancier het verwachte aantal zelf beginnen inschatten en hierop zijn prijs en productiecapaciteit afstemmen. Met alle leveringsproblemen vandien als achteraf dan toch hogere aantallen worden besteld;
- het uitwerken van een procedure “behoefteplanning”. Om een betrouwbare behoefteplanning te bekomen, is een goede procedure noodzakelijk waarbij regelmatig het planningsproces wordt beoordeeld op zijn effectiviteit;
- het opnemen van de flexibiliteitseis in het contract. Dit zal wellicht verrekend worden in de “prijs” maar zoals reeds eerder gezegd is de “laagste” prijs niet steeds de “beste” prijs;
- het voorzien in minimum en maximum scenario's en het nagaan van de impact ervan op de capaciteit van de leverancier. Vooral bij onbetrouwbare marktvoorspellingen is deze “gevoeligheidsanalyse” belangrijk. Het laat ook toe beslissingen voor te bereiden voor het geval er zich alternatieve oplossingen opdringen. Ook voor de leverancier is dit van belang: hij verkrijgt op deze wijze inzicht in het betrouwbaarheidsinterval van de planningsen en kan hiermee rekening houden in zijn lange termijn planning;
- het aanleggen van “buffer-/seizoens-”voorraden. Het aanleggen van voorraden is niet alleen noodzakelijk vanuit kwalitatief oogpunt: ook potentiële leverings-

problemen nopen ertoe. Soms worden ook “voorraden in consignatie” aangelegd waarbij de goederen in het magazijn van de producent worden gestockeerd maar de leverancier de eigendom ervan behoudt en de bevoorrading regelt. De producent betaalt enkel de “verbruikte” goederen en de leverancier verricht de bevoorrading volgens eigen logistieke mogelijkheden.

## 6. Factuur verschillend van overeenkomst

### a. Beleid

- het bepalen van de toegelaten afwijkingsnormen (bv. afwijkingspercentage, prijs, hoeveelheid). Voor een efficiënt verloop van de factuurcontrole is het nuttig dat het management aangeeft vanaf welk afwijkingsbedrag en/of -percentage men zal reageren naar de leverancier. Dit is ook van belang bij de geautomatiseerde factuurcontrole waarbij in het computersysteem de factuur, de goederenontvangst en de oorspronkelijke bestelling worden vergeleken om aldus automatische boekingen en betaalbaarstelling te verrichten;
- het waarborgen van de juistheid en volledigheid van de boekhouding.

### b. IC-activiteiten

- het reconcileren van grootboekrekeningen en individuele leveranciersrekening;
- het reconcileren van bestelling, goederenontvangst en factuur (eventueel nog aangevuld met een “keurrapport” van de kwaliteitscontrole);
- het nummeren van documenten;
- het rapporteren en analyseren van afwijkingen: opstellen van prijs- en hoeveelhedsverschillenlijsten en analyse ervan;
- het evalueren van de leveranciers (“vendor rating”). De facturatieproblematiek wordt ook opgenomen in de reeds besproken leveranciersevaluatie. Een veel voorkomend probleem is het niet vermelden door de leverancier van de bestelreferenties zodat factuurcontrole bemoeilijkt wordt;
- het opstellen van “prestatie”-indicatoren m.b.t. leveranciers. De resultaten worden opgenomen in de leveranciersevaluatie en ook gecommuniceerd aan de leverancier (eventueel met statistieken van andere leveranciers ter vergelijking);
- het adequaat organiseren van de leveranciersboekhouding;
- het scheiden van de functies van besteller, factuurcontrole, goederenontvanger.

## 7. Ongewenste relatie tussen inkoop personeel en leveranciers

### a. Beleid

- Het opstellen van een ethische gedragscode. Deze moet worden gecommuniceerd aan het personeel en is verplicht voor alle niveaus in de onderneming.

### b. IC-activiteiten

- het opstellen van een procedure betreffende de integriteit van managers en medewerkers (bv. “code of conduct”, “conflict of interest”, “management integrity policy”). Het management zal er zorg voor dragen deze regels zelf te communiceren aan het personeel. Deze procedure moet regelmatig gecontroleerd en opgevolgd worden. Het toestaan van afwijkingen op deze regelgeving kan de discipline in een organisatie sterk aantasten;
- het toepassen van job rotation (en functiescheiding);
- het inlassen van meervoudige autorisatie voor bepaalde bestellingen;
- het nemen van beslissingen inzake belangrijke aankopen voorbehouden aan het inkoopteam.

## 8. Het kopen van onnuttige goederen/diensten

### a. Beleid

- Het opleggen van een standaardisatie van bepaalde in te kopen goederen/diensten. Afwijkingen moeten expliciet geautoriseerd worden.

### b. IC-activiteiten

- het centraliseren van inkopen;
- het uitvoeren van de standaardisatie (catalogus aanleggen met voorkeurartikelen (bv. kantoormaterieel), engineering database opstellen met voorkeurcomponenten die gebruikt moeten worden bij de ontwikkeling van een nieuw product);
- het hanteren van een functionele scheiding tussen aanvrager en besteller van goederen/diensten;
- het invoeren van een procedure op het vlak van ondertekeningsbevoegdheid voor de (interne) bestel-aanvraag (bv. afdelingschef) en de (externe) bestelling (bv. inkoper);
- het beperken van “kas”-inkopen; deze inkopen verlenen immers soms een vrijgeleide.

## 9. Het kopen van ongewenste hoeveelheden

### a. Beleid

- Het toestaan van “routinematige” aankopen tot de gebudgetteerde hoeveelheden. Voor “routinematige” inkopen wordt in de praktijk door het management een verregaande delegatie toegestaan. Toch moeten ook hier beperkingen ingebouwd worden.

### b. IC-activiteiten

- het inbouwen van controlemechanismen (bv. controle tussen werkelijke en gebudgetteerde hoeveelheid, vergelijken van de bestelde hoeveelheid met de productieplanning, ratio-analyse (o.m. evolutie inkoop/verkoop), regelmatige voorraadcontroles, ouderdomsanalyse van de voorraad);

- het hanteren, voor “productiegoederen”, van een degelijk MRP-systeem (material requirements planning) dat ook rekening houdt met de goederen die in de “pipeline” (goederen die onderweg zijn) zitten;
- het bepalen van minimum en maximum voorraad-niveaus ;
- het vastleggen van controleparameters in het bestelprogramma.

#### 10. Inefficiënte inkoopfunctie

##### a. Beleid

- het (h)erkennen van het belang van de inkoopfunctie. In het verleden werd deze nog teveel beschouwd als een “fin de carrière”;
- het bepalen van het “niveau” van de inkopers (bv. professionelen met ervaring);
- het jaarlijks goedkeuren van een inkoopplan/ inkoopbudget.

##### b. IC-activiteiten

- het omschrijven van de “efficiënte” inkoopfunctie met behulp van o.a. een flow chart;
- het toepassen van "self assessment" (zelfbeoordeling) in de gehele inkoopketen;
- het opvragen van het oordeel van “klanten” (interne afnemers) en indien mogelijk het toepassen van “benchmarking” met sectorgenoten;
- het opstellen van een procedure met de informatiestroom naar het management (o.a. met prestatie-indicatoren);
- het administratief automatiseren van het inkopen;
- het bevorderen van een éénduidige administratieve informatiestroom;
- het coördineren van bestellingen (door verschillende personen) van dezelfde goederen.

#### 11. Onvoldoende managementinformatie m.b.t. inkopen

##### a. Beleid

- Het definiëren van de inkoopinformatie die nuttig wordt geacht ter sturing van het inkoopgebeuren. Deze inkoopinformatie wordt bij voorkeur opgenomen in het rapporteringssysteem (cf. management informatie systeem).

##### b. IC-activiteiten

- het opstellen van periodieke, structurele en adequate inkoopinformatie op diverse niveaus van management met o.m. leveranciersevaluatie "vendor rating" en prijsevolutie (budget t.o.v. werkelijke prijzen);
- het jaarlijks opstellen van het inkoopplan (business plan m.b.t. inkopen);
- het distilleren van inkoopinformatie uit geïntegreerde applicaties (cf. ERP-systemen zoals SAP, QAD MFG/PRO, ORACLE, ...)

#### 12. Voorzorgen i.v.m. productaansprakelijkheid, veiligheid, ecologie en milieu

##### a. Beleid

- het schenken van voldoende aandacht aan het milieuaspect. De zorg voor het milieuaspect moet aan alle lagen van de onderneming worden doorgegeven, ook aan inkoop. Niet alleen moet de onderneming zo snel mogelijk voldoen aan de wettelijke milieunormen; het management moet ook een toekomstgerichte visie hebben, waarmee rekening wordt gehouden bij het inkopen;
- het bepalen van aansprakelijkheidsnormen.

##### b. IC-activiteiten

- het formeel vastleggen en controleren van de milieunormen waaraan men wenst te voldoen (minimaal de wettelijke normen);
- het opstellen van een database van toegelaten en verboden producten;
- het beschrijven van de te volgen werkwijze bij inkoop/toepassing van een "verkeerd" product.

### 3. **BESLUIT**

In dit artikel hebben we enkele belangrijke risico's van het inkoopproces toegelicht en overeenkomstige controleprocedures voorgesteld.

We zijn ervan overtuigd dat in specifieke omstandigheden andere risico's zullen voorkomen die eveneens volgens deze methode onder controle kunnen gebracht worden.

GRAAG UW EVENTUELE BEMERKINGEN EN AANVULLINGEN OP HET VOLGENDE ADRES :  
 IAB, T.A.V. DE COMMISSIE “INTERNE ACCOUNTANTS”, LIVORNOSTRAAT 41, 1050 BRUSSEL,  
 FAX: 02/543 74 91, E-MAIL: [info@iec-iab.be](mailto:info@iec-iab.be).