

INTERNE CONTROLE Verkoop

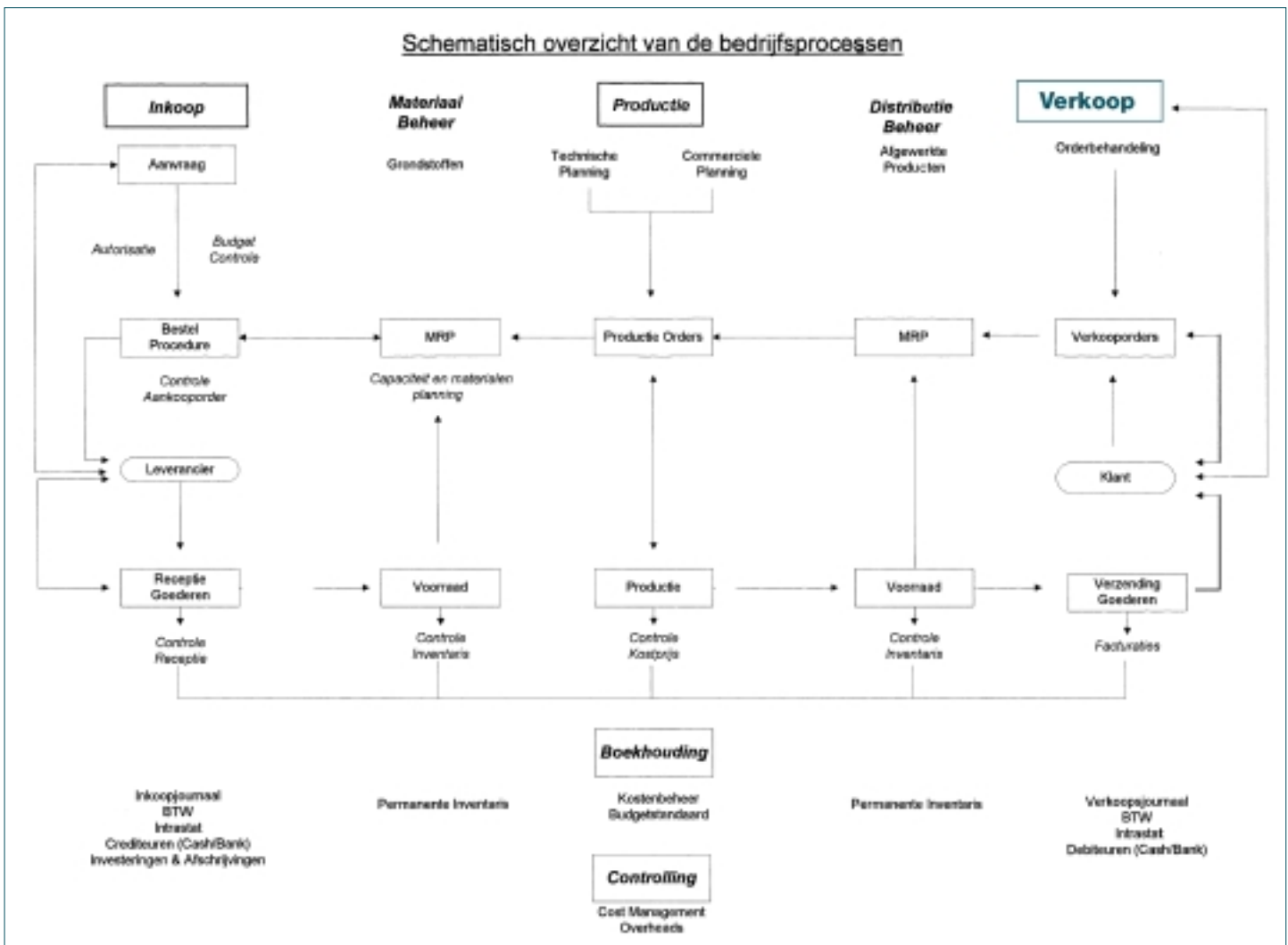
1. INLEIDING

In het kader van het project "Interne controle", bestudeerde de gelijknamige IAB-Subcommissie drie hoofdprocessen die in een gemiddelde onderneming aanwezig zijn en een geheel vormen, met name:



U vindt hierna een schematisch overzicht van de behandelde processen:

Schema 1. Schematisch overzicht van de bedrijfsprocessen

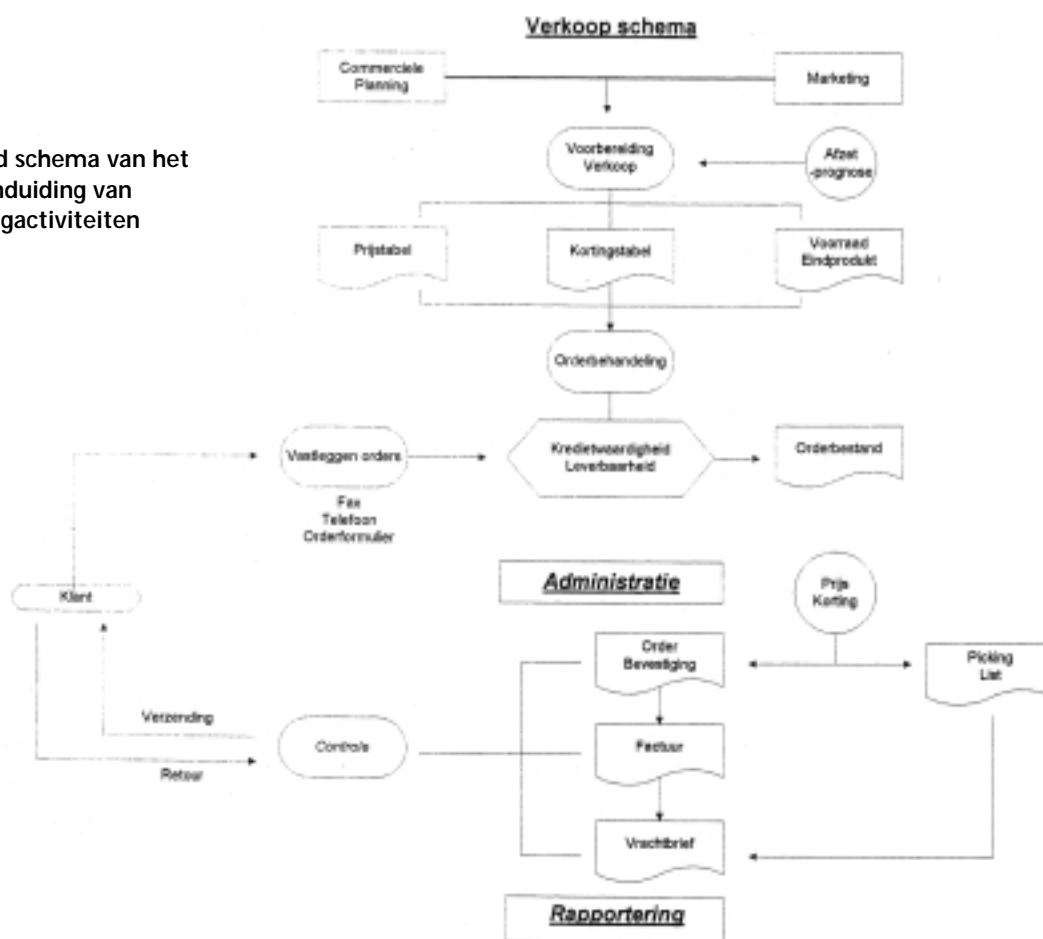


Het belichten van de problematiek van de interne controle vanuit de bedrijfsprocessen ("business processes"), was een bewuste optie van de Subcommissie. Er werd daarbij als volgt tewerk gegaan:

1. definiëren van de bedrijfsprocessen en –subprocessen;
2. bepalen en analyseren van de specifieke bedrijfsobjectieven van elk van deze processen (verwachte resultaten of "output");
3. aanwijzen van de risico's die een bedreiging vormen voor het bereiken van de bedrijfsobjectieven en de impact van die risico's (belangrijkheid en waarschijnlijkheid van optreden);
4. opstellen van maatregelen voor een goed "risicobeheer".

Aansluitend bij de artikelen over "inkoop" en "productie" (Accountancy & Tax nummers 2000/4 en 2001/1), geven we dit keer de bevindingen van de Subcommissie weer met betrekking tot het bedrijfsproces "verkoop"; u vindt hierna de analyse van bepaalde risico's die het goede verloop van gezegd bedrijfsproces kunnen doorkruisen alsook voorstellen van controleprocedures om het intreden van genoemde risico's te vermijden of, mocht een risico toch intreden, de impact ervan zo laag mogelijk te houden. Het is belangrijk voor ogen te houden dat de Subcommissie geen volledigheid nastreeft en dat elke onderneming, in functie van het realiseren van haar specifieke doelstellingen, behoort na te gaan welke risico's relevant zijn in haar situatie.

Schema 2. Gedetailleerd schema van het verkoopproces, met aanduiding van boekhoud- en controllingactiviteiten



2. BESPREKING VAN HET VERKOOPROOSTER

De analyse van de Subcommissie is gestructureerd volgens bijgaand "verkooprooster". Zoals u ziet (schema 3, p. 34), wordt hierbij uitgegaan van de "risicobenadering", waarbij de risico's gerangschikt staan per besturingsniveau, in piramidestructuur (de zogeheten "top down benadering")



Schema 3 : Verkoopproofter

RISICO'S	Operationeel Financieel Compliant	Belangrijkheid	BELEID Why	ORGANISATIE Who	Procedures / Control Activities How
1. VERKOOP : STRATEGIE / OBJECTIEVEN					
1 Ontbreken van een duidelijk vastgelegd marketingbeleid	O, F, C	High	Adequate Lange Termijnplanning cfr. Mission Statement	Raad van Bestuur Algemene Directie	Is er (schriftelijk) een marketingbeleid opgesteld ? Zijn de doelstellingen duidelijk vastgelegd ? Werden deze doelstellingen afgesteld met de operationele managers ? Komen in dit beleid : Product, Price, Place, Promotion en Service aanbod ? Kadert dit marketingbeleid in een meerjarenplan voor de business ? Beschikt men over voldoende (adequate) informatie over de afzetmarkt ? Beschikt men over voldoende (adequate) informatie over de afzetmarkt ? Beantwoordt dit beleid aan de legale / milieu vereisten ?
2 De marketing/verkoopplannen en de financiële budgetten zijn niet realistisch	O, F	Medium	Budget : taakstellend maar haalbaar	Direkteleam	Controle van de parameters die aan de basis liggen van het marketing- en verkoopplan Vormt het marketingplan de basis van het verkoopplan ? Stuurt het verkoopbudget op het verkoopplan ? Zijn de plannen/budgetten voldoende taakstellend ? Zijn de plannen/budgetten tot stand gekomen met medewerking van de verantw. managers + uitvoerders ?
2. VERKOOP : TACTISCHE PLANNING					
3 Slechte organisatie :					
3.1 Geen adequate marketing- / verkooporganisatie.	O	High	E duidelijke definiëring van de verantwoordelijkheden voor marketing-, product-, verkoop- en servicemanagement	Algemene Directie Verkoop- en Marketing directie	Actueel organisatieschema aanwezig ? Marketingfunctie op het juiste niveau in de organisatie geplaatst ? Ongewenste relaties tussen afnemers en eigen personeel dat betrokken is bij verkoop, kredietbepaling, enz. worden voorkomen. Alle verkooporders worden door de afdeling verkoop afgepast. Adequaat account- en/of projectmanagement aanwezig ? Controle van de taakverdeling Bevoegdheid om het bedrijf te binden tegenover derden afdoende geregeld ?
3.2 Onduidelijke afbakening van taken en bevoegdheden					
3.3 Slechte interne communicatie ("verkoop vult geen papier in")					
4 Ontbreken van richtlijnen, slecht werkende systemen en procedures	O, F, C	Medium	- Voldoende communicatie en informatie - Alles op papier - Motivering - Geintegreerde informatie (zelfde cijfers gebruiken)	Verkoop - Logistieke ----- directie Financiële -	Het tijdig en effectief inschakelen van stafafdelingen (vb. juridisch, fiscaal, ...) * Controle van de procedures/richtlijnen en hun toepassing. Signalering van afwijkingen m.b.t. prijzen, kortingen, ... duidelijk bepaald. Periodieke, tijdige en betrouwbare informatie van het management m.b.t. prijzen, kortingen, ... * Controle van de procedures/richtlijnen en hun toepassing. Gestandaardiseerd bezoekrapport van ieder klantenbezoek ? Geautomatiseerde ondersteuning van de orderregistratie met ingebouwde interne controles ? Zijn er procedures die het incasso-risico afdekken ? Kredietbepaling Procedures voor spoedorders ? Procedures voor annuleringen ? Procedures voor aanpassingen (na orderacceptatie) in de orderregistratie ? Procedures voor klachtenregistratie en -afhandeling ? * Controle van de procedures/richtlijnen en hun toepassing. Verzending van goederen uitsluitend op grond van geautoriseerde verzendprijzen. Afgifte van goederen enkel na kwijting door ontvangende instantie. Controle goederen (fysieke) stroom in overeenstemming met onderliggende informatie (administratieve) stroom Facturering onder verantwoordelijkheid van de Administratie ? Facturering op basis van orderregistratie- en verzendgegevens ? Wijzigen order- en/of verzendgegevens niet mogelijk ? * Controle van de procedures/richtlijnen en hun toepassing. Adequate registratie t.b.v. de facturering van geleverde diensten ? Credit notes worden geautoriseerd door voldoende onafhankelijke bevoegden * Systeembeveiliging
4.1 Regeling van prijzen, kortingen, leverings- en betalingsvoorwaarden					
4.2 Regeling verkooporders, -acceptatie en -beheer					
4.3 Regeling van de logistieke afhandeling en facturering van verkooporders					
4.4 Regeling verkoop van diensten, speciale verkopen, consignatie verkopen, ... (Demo materiaal, Depot voorraden, ...)					
5 Verstoring van de markt vb. parallelverkoop	O, F	High	Beschermen marktaandeel Verkoopsethiek	Raad van Bestuur Algemene Directie Verkoopdirectie	Marktanalyses (continu) Prijzevergelijkingen Interne communicatie van de prijspolitiek Bescherming merknaam.

RISICO'S	Operationeel Financieel Compliant	Belangrijkheid	BELEID Why	ORGANISATIE Who	How
3. VERKOOP : OPERATIONELE PLANNING (CONTROLE)					
6 Zwakke management informatie Diverse niveaus van management ontvangen periodiek geen structurele adequate informatie ? (financiële en operationele informatie, performance indicatoren)	O, F	Medium	Bepalen van prestatie indicatoren Bepalen behoefte aan Verkoop info.	Directieteam Financiën en Administratie.	Wordt de wijze van management informatie duidelijk vastgelegd ? Wordt werkelijkheid vergeleken met planning/budget ? Zijn gerapporteerde performance indicatoren adequaat en betrouwbaar ? Enkele (niet beperkende) voorbeelden van informatiegebieden : Marktonwikkeling en - marktaandeel Omzetevolutie Verkoopkosten-specificatie Debiteuren; Order; Voorraad; Projecten; Personeel; Klachten; Creditnotas
7 Zwakke financiële controles 7.1 Juistheid, tijdigheid en volledigheid van de facturering is niet gewaarborgd 7.2 Onvoldoende controles m.b.t. credit notes, gratis leveringen, omzetbonificaties aan klanten	F, C	Medium	Voorraadcontroles op basis van ABC Niveaus van toelaatbaarheid Kredietlimieten opstellen	Financiën en Administratie.	Controle van de administratieve organisatie in het verkoopgebied : functiescheiding (verkoopregistratie / facturering / deb.reg. / deb.beheer/kasmanagement) het gebruik van adequate informatiesystemen. Weetelijkheid factuur : doorlopende nummering uitgaande facturen; BTW, intrastat, .. Verbandscontroles : verkopen/leveringen t.o.v. facturerings/doorbelastingen. Boekhoudcontroles (factuurboek t.o.v. verkoopboek, ...) Facturering vindt plaats op basis van geautoriseerde verzendopdrachten c.q. geaccepteerde orders bij voorfacturering. Steekproefcontroles m.b.t. de facturatie (vorm, inhoud en boekings) Is administratie op de hoogte van alle afspraken met de klant ? Zijn er procedures ? Kan administratie toezicht uitoefenen op deze verrichtingen ?
8 Effectiviteit van de commerciële activiteit is niet gewaarborgd - slechte performance eigen personeel - slechte Service - slechte performance van dealers	O, F, C	High	Opvolgen verkoopcyclus Bepalen van de parameters "Cultuur" moet aanwezig zijn	Verkoopdirectie	Is een analyse / benchmarking van de commerciële activiteit aanwezig ?
9 Productaansprakelijkheid (ook in Productteroooster : product liability) (Warrant liability)	C, F	High	Beantwoorden aan de interne en externe vooropgestelde productaansprakelijkheidsnormen. Dit laten goedkeuren door controle-organismen	Raad van Bestuur Algemene Directie Juridische dienst	Belang etikettering Veiligheidsfiche voor bepaalde Chemische producten Vastleggen van productaanspr. normen Beschikbaar stellen van externe normen Onderzoek naar "oneigenlijk" gebruik.
10 Wettelijke regels niet gevolgd inzake : - ANTITRUST	C, F	Medium (KMO)	Code of conduct, Charter initiatieven Beantwoorden aan wettelijke normen	Verkoopdirectie Juridische dienst	Code of Conduct, Charter opstellen en communiceren "Legal reviews" uitvoeren + audit hierop Geen Prijsafspraken / geen Marktcontingentering
11 Wettelijke regels niet gevolgd inzake : - MILIEU (zie ook Productteroooster)	C, F	Medium (KMO)	Beantwoorden aan de vereiste reglementering.	Verkoopdirectie Juridische dienst Milieu-verantwoordelijke	Milieunormen beschrijven en inschatten van toekomstige normen. Procedures i.v.m. afvalverwijdering, -verwerking, veiligheid en hygiëne enz.

Bij het opstellen van interne controle-maatregelen in een onderneming op het vlak van verkoop, moet men rekening houden met de aard van de producten. Bepaalde producten zijn enkel voor consumptie bestemd, binnen en buiten gezinsverband (consumptiegoederen). Andere zijn uitsluitend bestemd voor ondernemingen of instellingen (industriële goederen).

Maar er zijn ook goederen die zowel voor consumptie als voor industrieel gebruik bestemd zijn. Het gebruik dat van een bepaald product wordt gemaakt, is bepalend voor het kwalificeren ervan als "industriële goed" dan wel "consumptiegoed". Dit onderscheid is essentieel want het kan de wijze waarop het verkoopproces in een onderneming verloopt, beïnvloeden.

Verder zal het organiseren van de interne controle aan andere karakteristieken beantwoorden naargelang het de verkoop betreft van "goederen" dan wel van "diensten"; binnen de groep "diensten", nemen de financiële en verzekeringsproducten bovendien een bijzondere plaats in.

De analyse van de Subcommissie spitst zich vooral toe op de verkoop van goederen door een middelgrote onderneming.

2.1. **BESPREKING VAN DE RISICO'S PER BESLISSINGS-NIVEAU**

STRATEGIE/OBJECTIEVEN

1. *Ontbreken van een duidelijk vastgelegd marketingbeleid*

Een marketingbeleid mag zich niet beperken tot het omschrijven van de huidige activiteiten. Het moet ook een strategisch inzicht bevatten in de doelstellingen die men op langere termijn wenst te bereiken en deze doelstellingen in een breder perspectief plaatsen (bv.: wegtransport moet in het geheel van de vervoers-, logistieke - en communicatieproblematiek worden geplaatst). Indien dit marketingbeleid niet éénduidig is vastgelegd, ontstaat het risico dat men in het bedrijf niet aan "dezelfde koord" trekt, waardoor kansen verloren gaan en zelfs conflicterende beslissingen genomen kunnen worden.

2. *De marketing/verkoopplannen en de financiële budgetten zijn niet realistisch*

Hierdoor loert het gevaar van demotivering. Marketing/verkoopplannen en financiële budgetten moeten targetgericht opgesteld worden, maar men mag niet overdrijven. Vooral bij functies met variabel inkomen (afhankelijk van doelstelling) is

dit zeer belangrijk. Ook de relatie tussen Marketing Plan > Verkoop Plan > Financieel Budget is belangrijk. Een budget is de "financiële" vertaling van het marketingplan en is er dus een "afgeleide" van. Vaak wordt evenwel de omgekeerde weg bewandeld...

BESLISSINGSNIVEAU	RISICO'S
Strategische planning	Beleid, ondernemingsstrategie en ondernemersplan werden onvoldoende vastgelegd (bv.: geen duidelijk uitgestippeld marketingbeleid) Marketing en verkoopplannen zijn niet realistisch Band met klanten en zakenrelaties wordt te weinig uitgebouwd Effectiviteit van de commerciële activiteit wordt niet gewaarborgd (bv. : geen analyse/benchmarking)
Tactische planning: voorbereiding verkoop	Geen duidelijke verkoopcondities Ontbreken van kredietonderzoeken Voorraadbeheer dat niet op punt staat Geen duidelijk prijs/korting-systeem voor de klanten
Orderbehandeling	Onvolledig klantenbestand Onvoldoende regeling orders/acceptatie en beheer (bv.: gebrek aan orders) Slechte organisatie van logistieke afhandeling en facturatie Onvoldoende controle op verkoop van diensten, speciale verkopen en onbruikbare verkopen
Administratie	Trage doorstroming van picking lists Slecht beheer van de contracten met transporteurs Niet gewaarborgde juistheid, tijdigheid en volledigheid van de facturatie Onvoldoende controles met betrekking tot creditnota's, gratis leveringen en klantenbonificaties Slecht beheer van debiteurenbestand (bv.: opvolging klachten en betalingen)
Rapportering	Onvoldoende managementinformatie (bv.: periodieke financiële en operationele cijfers/performance indicatoren)

TACTISCHE PLANNING

3. *Slechte organisatie*

3.1 Geen adequate marketing- / verkooporganisatie

3.2 Onduidelijke afbakening van taken en bevoegdheden

Een onduidelijke afbakening van taken en bevoegdheden komt vaak voor, waardoor er problemen ontstaan zowel binnen als buiten het bedrijf:

- intern : wrijvingen tussen de diverse afdelingen
- extern : wie is er verantwoordelijk t.o.v. de "buitenwereld"; wie mag de firma binden t.o.v. derden ?

3.3 Slechte interne communicatie (“verkoper vult geen papier in”)

Ook belangrijk is het verzorgen van een goede interne communicatie. Vooral verkopers zijn niet bepaald fervente aanhangers van formele “registratie” en behouden zich graag klantinformatie voor (in eigen (persoonlijke) bestanden).

4. Ontbreken van richtlijnen, slecht werkende systemen en procedures

4.1 Regeling van prijzen, kortingen, leverings- en betalingsvoorwaarden

Door het ontbreken van richtlijnen ontstaan er makkelijker problemen met klanten i.v.m. prijzen, kortingen, leverings- en betalingsvoorwaarden. Men moet ervoor zorgen dat iedere categorie van klanten consistente prijs- en leveringsvoorwaarden krijgt (en blijft krijgen). Dit bevordert niet alleen de “transparantie”, maar beveiligt ook nog de winstmarge. Tevens laat een goede regeling op dit vlak toe om het verkoopproces minder persoonsafhankelijk te maken: meerdere personen binnen het bedrijf kunnen zonder problemen dezelfde voorwaarden toe passen op eenzelfde klant.

4.2 Regeling verkooporders, - acceptatie en - beheer

Duidelijkheid in afspraken met klanten en een goede opvolging van de orders is belangrijk. Afhankelijk van de aard van de activiteit, kan het instellen van een formele “orderacceptatie-procedure” dan ook wenselijk zijn.

4.3 Regeling van de logistieke afhandeling en facturering van verkooporders

De operationele activiteiten “logistiek” en “facturering” zijn in iedere onderneming aanwezig. Een goede koppeling tussen de “goederenstroom” (logistiek) en de “administratieve stroom” (facturering, boeking) is erg belangrijk.

4.4 Regeling verkoop van diensten, speciale verkopen, consignatieverkopen, ...

(Demo-materiaal, Depotvoorraden,...)

Specifieke procedures moeten worden opgesteld voor de activiteiten die buiten de “normale goederenstroom” vallen, zoals verkopen van diensten, speciale verkopen (bv.: demo-materieel), consignatieverkopen, enz. Deze “speciale” verkopen ontsnappen inderdaad dikwijls aan het normale toezicht.

5. Verstoring van de markt

Een open Europese markt, het ontstaan van multinationale ondernemingen en, onlangs nog, de invoering van een gemeenschappelijke munt (de Euro) vergemakkelijken het vergelijken van prijsniveaus en het importeren van eigen producten via andere landen (parallelverkoop).

OPERATIONELE PLANNING (CONTROLE)

6. Zwakke managementinformatie

6.1 Diverse niveaus van management ontvangen periodiek geen structurele, adequate informatie (financiële en operationele informatie, performantie-indicatoren)

Zoals in elk proces is adequate informatie belangrijk voor het nemen van de juiste beslissingen. Bij het verkoopproces is de snelheid van informatie dikwijls belangrijker dan de (gedetailleerde) juistheid. Men moet snel beslissingen kunnen nemen bij “trends” in een zeer wisselende omgeving. Veel informatie heeft dikwijls betrekking op de “klant”, is dikwijls afkomstig van deze “klant” en geeft het belang aan van die klant voor de onderneming.

7. Zwakke financiële controles

7.1 Juistheid, tijdigheid en volledigheid van de facturering is niet gewaarborgd

7.2 Onvoldoende controles m.b.t. creditnota's, gratis leveringen, omzetbonificaties aan klanten ...

In het verkoopproces zijn de financiële controles vooral gericht op de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de facturering. Daarnaast is het ook belangrijk om controles te voorzien m.b.t. creditnota's, gratis leveringen, omzetbonificaties aan klanten, enz., omdat deze soms indirect (“sluipend”) de rentabiliteit van verkopen aantasten.

8. Effectiviteit van de commerciële activiteit is niet gewaarborgd

Een nefaste invloed gaat uit van een slechte performance van het eigen personeel, een slechte service of een slechte performance van de dealers. Een slechte prestatie in het verkoopproces kan dus zowel betrekking hebben op het eigen personeel als op de distributiesector (dealers). Naast het “verkopen” van een product/dienst is ook de dienstverlening na verkoop (service) van groot belang.

9. Productaansprakelijkheid

(zie ook Productierooster: product liability) (Warrant liability)

De productaansprakelijkheid wordt steeds belangrijker. Hierbij is in de eerste plaats de verkoopafdeling betrokken.

10. ANTITRUST: niet volgen van wettelijke regels

Er moet steeds meer rekening worden gehouden met de Europese regelgeving. Bij export mogen ook de wettelijke regels van het land van bestemming inzake de eigenschappen/veiligheidsvoorwaarden waaraan het product moet voldoen, niet uit het oog worden verloren. Dikwijls worden “nationale” regels gebruikt als een belemmering van de vrije handel (protectionisme). Daarnaast moet men rekening houden met “embargo's” (verbod om goederen te leveren) aan bepaalde landen en/of bedrijven. Deze embargo's worden opgelegd door de VN, de USA of onze nationale (Europese) overheid. De USA gaat zelfs zover om zijn wetgeving “extra territoriaal” van toepassing te verklaren (cf. de problematiek van “Export Regulations”).

11. MILIEU: niet volgen van wettelijke regels

(zie ook Productierooster)

Het milieuaspect wordt almaar belangrijker, niet alleen omwille van de wettelijke vereisten ter zake maar ook omwille van het “consumentisme” dat meer en meer belang hecht aan onze “leefwereld”. Wettelijk mag het dan bijvoorbeeld nog zijn toegelaten dat bepaalde gevaarlijke stoffen in beperkte dosissen aanwezig zijn in een product: als een concurrent op de markt komt met een volledig “ecologisch” product, dan kan dit een directe weerslag hebben op onze verkoop.

2.2. TOELICHTING

OPERATIONEEL, FINANCIIEEL, COMPLIANT

Per risico wordt in het verkooprooster ook vermeld welk aspect van de definitie van “interne controle” wordt aangeraakt: operationeel, financieel, of compliant.

Zoals ook al aangegeven in de artikels over inkoop en productie, heeft de Subcommissie de definitie van COSO als leidraad genomen. Deze stelt dat interne controle een globaal gedefinieerd proces is uitgaand van de leiding van een onderneming om een redelijke zekerheid 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. De Commissieleden hebben, bij wijze van voorbeeld, een subjectieve invulling gegeven van de belangrijkheid van elk risico volgens de schaal “high, medium, low”. Per bedrijfstak kunnen dus andere waarderungen worden toegekend.

2.3 *BESPREKING PER RISICO VAN DE BELEIDSMATREGELEN EN INTERNE CONTROLE (IC-) ACTIVITEITEN*

1. *Ontbreken van een duidelijk vastgelegd marketingbeleid*

BELEID

Belangrijk is het duidelijk (formeel) vastleggen van de bedrijfsobjectieven en, hieruit afgeleid, het marketingbeleid (cf. Mission Statement). Een adequate lange termijnplanning is eveneens noodzakelijk.

IC activiteiten

- Werd er een (schriftelijk) marketingbeleid opgesteld?
- Werden de doelstellingen éénduidig vastgelegd ?
- Werden deze doelstellingen afgestemd met de operationele managers?
- Komen in dit beleid “Product, Price, Place, Promotion” en “Service” aan bod?
- Kadert dit marketingbeleid in een meerjarenplan voor de business?
- Beschikt men over voldoende (adequate) informatie over de afzetmarkt?
- Beantwoordt dit beleid aan de wettelijke en milieureisten ?

2. *De marketing/verkoopplannen en de financiële budgetten zijn niet realistisch*

BELEID

Vanuit het marketingplan wordt het verkoopplan opgesteld; uit deze beide resulteert, op financieel vlak, het budget. Al deze plannen/budgetten moeten taakstellend maar haalbaar zijn.

IC activiteiten

- Controle van de parameters die aan de basis liggen van het marketing- en verkoopplan
- Vormt het marketingplan de basis van het verkoopplan?
- Steunt het verkoopbudget op het verkoopplan?
- Zijn de plannen/budgetten voldoende taakstellend ?
- Zijn de plannen/budgetten tot stand gekomen met medewerking van de verantwoordelijke managers en uitvoerders?
- Hebben deze ook de middelen en beslissingsbevoegdheid om het plan naar behoren uit te voeren ?

3. *Slechte organisatie*

BELEID

De verantwoordelijkheden op het vlak van marketing-, product-, verkoop- en Servicemanagement moeten eenduidig worden gedefinieerd.

IC activiteiten

- Is er een up to date organisatieschema aanwezig?
- Werd de marketingfunctie in de organisatie op het juiste niveau geplaatst?
- Wordt het nodige gedaan om ongewenste relaties te voorkomen tussen afnemers en het eigen personeel dat betrokken is bij verkoop, kredietbepaling, enz.?
- Worden alle verkooporders (enkel en alleen) door de afdeling “verkoop” afgesloten?
- Is er een adequaat account- en/of projectmanagement aanwezig?
- Bestaat er controle op de taakverdeling?
- Werd de bevoegdheid om het bedrijf te verbinden tegenover derden afdoende geregeld (handtekenprocedure)?
- Worden de stafafdelingen tijdig en effectief ingeschakeld (bv. juridisch, fiscaal, ..)?

4. *Ontbreken van richtlijnen, slecht werkende systemen en procedures*

BELEID

- Vanuit het beleid moet men voldoende communiceren, motiveren en informatie verschaffen aan de medewerkers in de onderneming zodat iedereen de te volgen richtlijnen/procedures kent en toepast.
- Het beleid moet er op aandringen dat alle acties geregistreerd worden (op papier of elektronisch), zodat iedereen kan weten in welke fase van de procedure men zich bevindt. Registratie biedt bovendien een houvast voor eventueel curatief optreden achteraf.
- Het beleid moet ervoor zorgen dat iedereen met dezelfde gegevens/cijfers werkt. Dit betekent niet alleen geïntegreerde informatieverwerking maar ook het verbod om “persoonlijke” bestanden op te bouwen.

IC activiteiten

Controle van de procedures/richtlijnen en hun toepassing:

4.1 Regeling van prijzen, kortingen, leverings- en betalingsvoorwaarden

Het signaleren van afwijkingen m.b.t. prijzen, kortingen, ... moet op een éénduidig bepaalde wijze gebeuren. Het signaleren van afwijkingen gebeurt aan een aparte functie die hierop controle kan uitoefenen en kwijting kan verlenen. Periodiek zal deze functie ook een overzicht geven aan het management van de gehanteerde prijzen en afwijkingen.

Idem voor de leverings- en betalingsvoorwaarden.

4.2 Regeling verkooporders, - acceptatie en - beheer

- Gestandaardiseerd bezoeksrapport van ieder klantenbezoek ?
Bezoeksrapporten van vertegenwoordigers kunnen heel wat informatie opleveren en vermijden dat een vertegenwoordiger alle klanteninformatie in een persoonlijk bestand opbouwt. De uitdaging is evenwel om de verkopers te motiveren voor deze "administratieve" taak.

- Geautomatiseerde ondersteuning van de orderregistratie met ingebouwde interne controles ?

Via aangepaste software worden heel wat procedures geformaliseerd in een onderneming. Zij zijn een goed hulpmiddel voor de systematische verwerking van bestellingen (en leveringen).

- Zijn er procedures die het incasso-risico afdekken ?

Vooraf bij nieuwe klanten is het belangrijk om de kredietwaardigheid na te gaan. Verkopers moeten verplicht worden (eventueel via hun omzetbonus) om ook rekening te houden met de kredietwaardigheid van hun klanten.

- Procedures voor spoedorders ?

Naast de normale leveringen moet men bijzondere aandacht besteden aan "speciale" leveringen zoals spoedorders. Vanwege hun aard alleen al (het niet volgen van de normale procedure), leggen zij beslag op heel wat extra tijd van de organisatie. Bovendien kunnen zij ook de efficiënte afhandeling van de normale leveringen verstoren. Een goede procedure met efficiënte controlepunten en kostenbeheersing is noodzakelijk.

- Procedures voor annulering ?

Ondanks alle goede contractafspraken, komen annuleringen voor. Een goede procedure behandelt niet alleen het kostenaspect (welke vergoeding moet de klant betalen?), maar zorgt ook voor snelle informatie in de onderneming zodat men rekening kan houden met het niet uitvoeren van het order.

- Procedures voor aanpassingen (na orderacceptatie) in de order-registratie?

De flexibiliteit van de relaties met klanten verplicht een onderneming soms om ook na orderacceptatie nog wijzigingen aan te brengen.

Deze wijzigingen in de orderregistratie moeten gestructureerd gebeuren binnen de grenzen die door het management toegestaan worden. Belangrijk bij deze wijzigingen is ook dat de relatie met de klant duidelijk blijft zodat achteraf geen problemen ontstaan bij levering en/of facturering.

- Procedures voor klachtenregistratie en -afhandeling ?

Zoals reeds gezegd zijn alle activiteiten buiten de normale "goederen-/ administratieve stroom" zeer kostenverhogend en verstoren zij de normale werking in een onderneming. Ook de klachtenbehandeling slurpt heel wat energie op en is belangrijk voor een goede verstandhouding met onze klantenbasis.

Medewerkers moeten weten welke procedure zij moeten volgen en tot welk niveau zij klachten zelfstandig mogen behandelen.

4.3 Regeling van de logistieke afhandeling en facturering van verkooporders

- Verzending van goederen uitsluitend op grond van geautoriseerde verzendopdracht

Streng toezicht is noodzakelijk op alles wat binnen en buiten het bedrijf gaat.

Verzending van goederen is dus een belangrijke activiteit die met de nodige omzichtigheid moet behandeld worden. Goederen die het bedrijf verlaten, moeten daarvoor een formele toelating bezitten. De verzendopdracht is veelal ook het signaal voor de verdere afwikkeling van de levering aan klanten (bv.: facturering, transport, ...).

- Afgifte van goederen enkel na kwijting door ontvangende instantie

Deze kwitantie moet door de vervoerder teruggegeven worden aan de leverende onderneming. Er moet worden nagegaan welke bemerkingen er werden neergeschreven op dit ontvangstformulier.

- Controle goederen (fysieke) stroom in overeenstemming met onderliggende informatie (administratieve) stroom

Fysieke goederenstroom en administratieve informatiestroom zijn met elkaar verbonden en verlopen parallel. Beide moeten dus steeds op hun consistentie getest worden (bv.: conformiteit goederenontvangstdocument en bijhorende factuur).

- Facturering onder verantwoordelijkheid van de administratie?

In het kader van de functiescheiding is het belangrijk dat de facturering gebeurt onder de verantwoordelijkheid van de administratie, dit wil niet zeggen dat het afdrukken zelf van de facturen op deze afdeling moet gebeuren (kan gebeuren bij expeditie) maar het toezicht op deze activiteit hoort toe aan de administratie.

- Facturering op basis van orderregistratie- en verzendgegevens?

Voor de facturatiegegevens moet men rekening houden met de order- en verzendgegevens. Bij deelleveringen moet men hiermee rekening houden bij het opstellen van de factuur.

- Wijzigen order- en/of verzendgegevens mogelijk?

In de software moeten beveiligingen aangebracht worden die beletten dat order- en/of verzendgegevens achteraf nog kunnen gewijzigd worden. Vele softwarepakketten laten deze wijzigingen echter toe onder het mom van "flexibiliteit", maar hiermee wordt een goede interne controle omzeild (bv.: initiële bestelling van 1000 stuks, de productie levert echter 980 stuks (20 uitval)). De initiële bestelling van de klant mag men niet terugboeken tot 980: een leveringsverschil van 20 stuks moet worden signaleerd. Een aparte functie (zie hoger) moet beslissen wat er met dit verschil zal gebeuren.

4.4 Regeling verkoop van diensten, speciale verkopen, consignatie verkopen, ...

(Demo-materiaal, Depotvoorraden, ...)

- Adequate registratie t.b.v. de facturering van "speciale verkopen"?

Uitzonderingen op de normale werking moeten steeds aandachtig worden gevolgd. Er moet worden voorzien in registratie (manueel of geautomatiseerd) van deze niet-routine taken evenals in een sluitende controle op de afwerking (facturering, incasso).

- **Creditnota's worden geautoriseerd door voldoende onafhankelijke bevoegden**

Creditnota's hebben een directe financiële impact en moeten daarom door een aparte functie geautoriseerd worden. Soms worden ook varianten gebruikt zoals "gratis leveringen"; ook hier is die autorisatie vereist. Men moet tevens trachten deze creditnota's of gratis leveringen te verwerken tot op klantniveau zodat men ook de rendabiliteit per klant kan volgen.

Systeembeveiliging

Men moet erop letten voldoende functiescheiding in te bouwen (bv.: toepassen van "beveiligingsprofiel": wie mag welke gegevens lezen, wijzigen?; wie heeft autorisatie om creditnota's op te maken?).

5. *Verstoring van de markt*

BELEID

Het beleid zal bepalen in hoeverre het zijn markt wenst te beschermen, rekening houdend met de (Europese) wetgeving en de evoluties in het marktgebeuren. Binnen de verkoopregio's zal het beleid ook de interne verkoopregels afspreken waarbinnen ieder mag opereren (interne verkoopsethiek).

IC activiteiten

- Marktanalyses (continu)
- Prijsvergelijkingen
- Interne communicatie van de prijspolitiek
- Bescherming van de merknaam.

6. *Zwakke managementinformatie*

BELEID

Het management moet bepalen welke informatie het behoeft op het gebied van de verkoop. Uit deze informatiebehoefte worden de "prestatie of performance indicatoren" afgeleid. In de literatuur wordt momenteel veel verwezen naar de Balanced Score Card methodiek (BSC). In de BSC-methodiek worden de prestaties van een onderneming vanuit vier invalshoeken gemeten:

- financieel (ten behoeve van de aandeelhouders)
- klant- en marktgericht
- interne bedrijfsprocessen
- innovatie (toekomstpotentieel).

IC activiteiten

- Werd de wijze waarop het management moet worden geïnformeerd, duidelijk vastgelegd?
- Wordt de realiteit vergeleken met planning/budget?
- Zijn de gerapporteerde performantie indicatoren adequaat en betrouwbaar?
- Enkele (niet beperkende) voorbeelden van informatiegebieden:
 - Marktontwikkeling en marktaandeel
 - Omzetevolutie en rendabiliteit: per produkt / per verkoopregio / per klant / per distributiekanaal
 - Debiteuren; Order; Voorraad; Projecten; Personeel; Klachten; Creditnota's
 - Verkoopkosten-specificatie.

7. *Zwakke financiële controles*

- 7.1 Juistheid, tijdigheid en volledigheid van de facturering is niet gewaarborgd

BELEID

Het beleid moet vooral aandacht schenken aan een betrouwbare goederenstroom die verbonden wordt met de onderliggende administratieve stroom. In deze goederenstroom kunnen we een onderscheid maken naar de belangrijkheid van de producten volgens de ABC-indeling, waarbij A = belangrijke goederenstroom, B = middelgroot en C = minder belangrijk. Hierop kan het beleid de voorraadcontroles enten: A behoeft frequente controle (vergelijking systeemvoorraad met de werkelijkheid); B minder frequente controle (systeemvoorraad vergelijken met fysieke steekproefcontrole); C lage frequentie (bv.: jaarlijks).

Wat de facturatie betreft, kan het beleid eisen dat X dagen na het leveren van een prestatie er een factuur wordt opgesteld (vooral bij "diensten" vormt het niet tijdig factureren een risico).

IC activiteiten

Controle van de administratieve organisatie in het verkoopgebeuren:

- Functiescheiding tussen verkoopregistratie / facturering / debiteurenregistratie / debiteurenbeheer/ kasmanagement
- Het gebruik van adequate informatiesystemen
- Wettelijkheid van de factuur: doorlopende nummering uitgaande facturen; BTW, Intrastat, omschrijving, ...
- Verbandscontroles: verkopen/leveringen t.o.v. factureringen/doorbelastingen
- Boekhoudcontroles (factuurboek t.o.v. verkoopboek, ...)
- Facturering vindt plaats op basis van geautoriseerde verzendopdrachten c.q. geaccepteerde orders bij "voorfacturering"
- Steekproefcontroles m.b.t. de facturatie (vorm, inhoud en boeking).

- 7.2 Onvoldoende controles m.b.t. creditnota's, gratis leveringen, omzetbonificaties aan klanten ...

BELEID

Het management bepaalt het niveau van toelaatbaarheid en stelt ook kredietlimieten op waarbinnen men deze activiteiten mag verrichten.

IC activiteiten

- Is de administratie op de hoogte van alle afspraken met de klant?
- Zijn er procedures voor deze "speciale" activiteiten?
- Kan de administratie toezicht uitoefenen op deze verrichtingen?

8. Effectiviteit van de commerciële activiteit is niet gewaarborgd

BELEID

- opvolgen verkoopcyclus
- bepalen parameters
- "cultuur" moet aanwezig zijn.

Het beleid moet voldoende aandacht schenken aan de verkoopcyclus : hier staat men immers in rechtstreeks contact met de klant. Het beleid zal ook de parameters moeten bepalen (met hun normwaarden) die toelaten de effectiviteit van de organisatie te beoordelen. Het hele bedrijf moet in dezelfde richting werken m.a.w. het beleid moet ook zorgen voor de "interne cultuur".

IC activiteiten

- Is een analyse / benchmarking van de commerciële activiteit aanwezig?
- Confrontatie met een "Best Practices" database
- Verkopers: beoordeling (en bonus) relateren aan de prestaties
- Klanttevredenheidsstudies (Customer Satisfaction Survey) uitvoeren.

9. Productaansprakelijkheid

(zie ook Productierooster :

product liability = productaansprakelijkheid m.b.t. veiligheid
warrant liability = voorziening voor potentiële (toekomstige) gebruiksklachten (bv.: gratis vervanging en/of gratis service))

BELEID

Vanuit het management moeten duidelijk de interne en externe productaansprakelijkheidsnormen worden aangegeven waaraan het bedrijf wenst te beantwoorden. Men zal dit ook laten goedkeuren door onafhankelijke, gespecialiseerde controle-organismen.

IC activiteiten

- Belang etikettering, gebruiksaanwijzing, handleiding, ...
- Clausule aansprakelijkheid
- Veiligheidsfiche voor bepaalde chemische producten (wettelijke vereisten)
- Vastleggen van productaansprakelijkheidsnormen
- Ter beschikking stellen van externe (product)normen
- Onderzoek naar "oneigenlijk" gebruik van het product.

Bepaalde producten worden soms gebruikt voor andere toepassingen dan oorspronkelijk bedoeld. Hierdoor kunnen problemen ontstaan. Hoever reikt de verantwoordelijkheid voor het product?

10. ANTITRUST: niet volgen van wettelijke regels

BELEID

Het beleid moet voldoende benadrukken dat aan (alle) wettelijke normen moet worden tegemoet gekomen. Zij kan ook intern een "Code of Conduct" en/of "Charter" initiëren.

IC activiteiten

- Code of Conduct, Charter opstellen en communiceren
- "Legal reviews" uitvoeren en audit hierop

- Geen prijsafspraken/geen marktcontingentering
- Goede documentatie: bv.: verslagen opstellen van alle vergaderingen
- Interne communicatie van de toepasselijke wetgevingen in de US en Europa.

11. MILIEU: niet volgen van wettelijke regels (zie ook Productierooster)

BELEID

Het beleid moet aangeven welk belang zij hecht aan de huidige en toekomstige milieu-aspecten. Het zal tevens in de organisatie de nodige functies creëren voor het verlenen van consultancy ter zake en het uitoefenen van toezicht. Het beleid zal ook de nodige middelen vrijmaken.

IC activiteiten

- Milieunormen beschrijven en inschatten van toekomstige normen
- Procedures i.v.m. afvalverwijdering, -verwerking, veiligheid en hygiëne,... (verontreiniging van bodem, lucht en water)
- ISO 14000 certificering?
- Controle van de gronden bij aankoop op milieuvuiling.

3. BESLUIT

Met haar analyse van de interne controle op het niveau van drie grote bedrijfsprocessen die in een gemiddelde onderneming aanwezig zijn, - inkoop, productie en verkoop, - had de Subcommissie " Interne controle ", - een subcommissie van de IAB-Commissie " Interne Accountants ", - voornamelijk drie doelen voor ogen:

- het formuleren van eenvoudige en in de praktijk toepasbare aanbevelingen in verband met interne controlemogelijkheden binnen de onderneming, met onderscheid naar financiële en niet-financiële informatie;
- het sensibiliseren van de accountant voor de interne controle en het belang ervan in het dagelijks beheer;
- het verrijken van de theorie met praktische toepassingen.

In drie opeenvolgende artikelen werden telkens, met betrekking tot het i.c. bestudeerde bedrijfsproces, een aantal belangrijke risico's toegelicht en overeenkomstige controleprocedures voorgesteld. De Subcommissie heeft daarbij geen volledigheid nagestreefd; haar voornaamste bekommernis was erin gelegen de gebruiker, met name de interne accountant, een leidraad te bieden aan de hand waarvan ook eventuele andere risico's, die zich in de praktijk kunnen voordoen, onder controle kunnen worden gebracht.

De Subcommissie dankt het IAB voor de ondersteuning van haar werkzaamheden evenals alle medewerkers die hebben bijgedragen tot de realisatie van het project.

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.