

Scriptie

Het inkoopproces volgens het Interne KontrollSysteme



Implementatie van het Interne KontrollSysteme binnen het inkoopproces

Soukaina El Maadouri
10-6-2014

Het inkoopproces volgens het Interne KontrollSysteme



Zuyd Hogeschool, Faculteit Commercieel en Financieel Management,
Opleiding Bedrijfseconomie

Naam student	: Soukaina El Maadouri
Studentnummer	: 1061925
Jaar	: 2014
Periode	: 10 februari tot en met 27 juni
Datum van publicatie	: 10 juni 2014
Naam van de organisatie	: DocMorris NV
Adres van de organisatie	: Voskuilenweg 131B, 6416 AJ Heerlen
Telefoonnummer van de organisatie	: 045-2017207
Bedrijfsmentor	: Nicole Gijselaers
Docentbegeleider	: Luck Vrancken

Inhoudsopgave

Voorwoord

Managementsamenvatting

1 Inleiding	6
2 Betekenis van het Interne KontrollSysteme	9
2.1 Onderdelen van IKS	9
2.2 Het doel van IKS binnen het inkoopproces	15
3. Huidig inkoopproces Accounts Payable	20
3.1 Pharma inkopen	20
3.2 Non-Pharma inkopen	24
3.3 Inventarisatie mogelijke risico's inkoopproces AP	27
3.4 Bestaande beheersmaatregelen	29
3.5 Aanwezige aspecten IKS	31
4 Gewenste situatie inkoopproces Accounts Payable.....	34
5 Impact van IKS binnen inkoopproces Accounts Payable	37
6 Conclusies	39
7 Aanbevelingen.....	40
8 Reflectie op onderzoek	41
Literatuurlijst	42
Bijlagen.....	44
Bijlage I: Autorisatietabel DocMorris	45
Bijlage II: Flowchart afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen	46
Bijlage III: Toelichting gebruikte symbolen	48
Bijlage IV: Organigram DocMorris	49
Bijlage V: Risicomatrix afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen	50
Bijlage VI: Woordenlijst	52

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van een onderzoek dat werd uitgevoerd binnen de accountingafdeling van DocMorris. Hierbij is onderzocht hoe het Interne KontrollSysteme geïmplementeerd dient te worden binnen het inkoopproces zodat voldaan kan worden aan de eis die door de moedermaatschappij Zur Rose AG is opgelegd. Het onderzoek is uitgevoerd gedurende de stageperiode van 10 februari tot en met 27 juni 2014 en dient ter afronding van de opleiding Bedrijfseconomie te Zuyd Hogeschool.

Voor de totstandkoming van deze scriptie wil ik graag een aantal mensen bedanken die aan deze scriptie een bijdrage hebben geleverd. Ten eerste wil ik mijn bedrijfsmentor Nicole Gijsselaers bedanken voor haar steun, hulp en feedback gedurende de stageperiode. Daarnaast wil ik alle medewerkers bedanken voor hun hulp en feedback tijdens het uitvoeren van het onderzoek en de gezellige sfeer op de afdeling. Ook wil ik mijn docentbegeleider Luck Vrancken bedanken voor zijn begeleiding en advies gedurende de stageperiode.

Ik wens u veel leesplezier!

Heerlen, 10 juni 2014
Soukaina El Maadouri

Managementsamenvatting

Het hoofddoel van het onderzoek is om te voldoen aan de eis die door de moedermaatschappij Zur Rose AG is opgelegd aan DocMorris. De eis is om te voldoen aan de richtlijnen die binnen het Interne KontrollSysteme worden gesteld op het gebied van het inkoopproces en hierin een efficiënte intern control system te creëren.

Een subdoel van het onderzoek is om de risico's binnen het inkoopproces in kaart te brengen en de beheersmaatregelen te analyseren op de gewenste werking met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie. Hieruit zal blijken welke maatregelen onvoldoende weerstand bieden tegen een bepaald risico en welke maatregelen een risico beter kunnen ondervangen. Dit zal een bijdrage leveren aan het risicomanagement in het inkoopproces.

De centrale vraagstelling die door middel van het onderzoek beantwoord zal worden is als volgt: Hoe dient het Interne KontrollSysteme geïmplementeerd te worden binnen het inkoopproces om te voldoen aan de eis die gesteld wordt door de moedermaatschappij Zur Rose AG?

Om een juist en volledig antwoord te verkrijgen op de centrale vraag is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Er is hiervoor gekozen, omdat er door middel van interviews met medewerkers, literatuuronderzoek en bronnenstudie van procedures en werkinstructies de aanwezige kennis in kaart kan worden gebracht. Het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek is open en flexibel, er wordt hierbij aandacht besteed aan de waarden die medewerkers aan zaken geven. Met behulp van de kennis van medewerkers kan er inzicht worden verkregen in het verloop van het huidige inkoopproces en de risico's die binnen dit proces spelen.

Om het IKS op een juiste wijze te implementeren binnen de onderneming dienen de volgende componenten beschreven te worden:

- controleomgeving
- risicobeoordeling van de onderneming
- relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie
- controleactiviteiten
- toezichtcontroles

De conclusie die uit het onderzoek is voortgekomen is dat de meeste aspecten van het IKS in het inkoopproces binnen de accountingafdeling aanwezig zijn. De aspecten die ontbreken zijn de risicobeoordeling en de beoordeling van de controleactiviteiten. De risicobeoordeling is in het inkoopproces binnen de accountingafdeling geïmplementeerd door het opstellen van een risicomatrix. De risico's zijn hierin beoordeeld op mate van impact en kans en geclassificeerd als hoog, middel of laag.

Op basis van de risicobeoordeling zijn de controleactiviteiten geanalyseerd. De risico's die als hoog geclassificeerd zijn vereisen de prioriteit en dienen als eerste, door middel van beheersmaatregelen, ondervangen te worden. Voor de resterende risico's kan het management een overweging maken om deze te ondervangen.

Er wordt geadviseerd het proces van risicomanagement te beheren. Door dit in de afdeling in te richten zal er continu aandacht worden besteed aan interne beheersing en zal de bewustwording bij de medewerkers op het gebied van risico's en controles worden vergroot.

Voor het waarborgen van de functiescheiding wordt geadviseerd om per medewerker een competentietabel op te stellen en dit vast te leggen in SAP. Hierdoor hebben medewerkers geen toegang tot transacties die voor hen niet vereist zijn.

Om de risico's in het inkoopproces binnen de accountingafdeling voor een groot deel te ondervangen wordt sterk aangeraden om een factuurregistratiesysteem in benadering te nemen. Dit zal tot kostenbesparing kunnen leiden in verschillende processen binnen DocMorris.

1 Inleiding

Algemene informatie DocMorris

DocMorris is een postorderapotheek die is opgericht in het jaar 2000 door de Nederlandse apotheker Jacques Waterval en de Duitse IT- deskundige Ralf Däinghaus. DocMorris levert medicijnen aan klanten en richt zich alleen op Duitsland. Het grootste deel van de bestellingen wordt schriftelijk geplaatst, een klein gedeelte van de bestellingen wordt telefonisch of via internet ontvangen. Geneesmiddelen die een recept vereisen kunnen alleen maar schriftelijk worden besteld op basis van een recept.

Het hoofdkantoor van DocMorris is gevestigd in Heerlen. Voor deze vestigingsplaats is uit strategische overwegingen gekozen, omdat er tot 2003 een verbod lag in Duitsland op postorderverkoop van geneesmiddelen. Dit verbod is ondertussen weer opgeheven, maar er is in Duitsland nog steeds geen sprake van een vrije markt waarin apothekers de prijzen van receptplichtige geneesmiddelen zelf kunnen bepalen. DocMorris is niet onderworpen aan de wettelijke prijsbepalingen die in Duitsland worden gehanteerd. Hierdoor kan DocMorris voor een lager tarief geneesmiddelen aanbieden op de Duitse markt.

Vanwege de forse groei die DocMorris heeft gerealiseerd in de afgelopen jaren was het noodzakelijk om in 2010 extra bedrijfs- en kantoorruimte te huren (Wijlimburg, 2010). De nieuwe locatie is onderdeel van het business-park C-mill. Door de nieuwe locatie zijn de medewerkers van DocMorris verdeeld over twee vestigingsplaatsen, namelijk de Voskuilenweg en de Jan Campertstraat.

Aanleiding tot het onderzoek

DocMorris is in 2012 overgenomen door het Zwitsers bedrijf Zur Rose AG. Door de overname dienen de processen worden beschreven conform het Interne KontrollSysteme (IKS). Dit is een wettelijke bepaling waar Zur Rose AG aan is onderworpen en zij stelt de eis aan DocMorris om ook aan het IKS te voldoen. Zur Rose AG wil inzicht verkrijgen in de risico's die zich in het inkoopproces binnen de accountingafdeling kunnen voordoen en de interne beheersmaatregelen die ingevoerd zijn tegen deze risico's. Een tweede aanleiding tot het onderzoek is om ervoor te zorgen dat DocMorris inzicht verkrijgt in het verloop van het hoofdinkoopproces en om in kaart te brengen waar problemen ontstaan binnen dit proces. DocMorris wil als onderneming 'in control' zijn en dit ook aantonen aan de moedermaatschappij Zur Rose AG.

Het onderzoek wordt in kader van DocMorris en de moedermaatschappij Zur Rose AG uitgevoerd.

Doelstelling

Het hoofddoel van het onderzoek is om te voldoen aan de eis die door de moedermaatschappij Zur Rose AG is opgelegd aan DocMorris. De eis is om te voldoen aan de richtlijnen die binnen het Interne KontrollSysteme worden gesteld op het gebied van het inkoopproces binnen de accountingafdeling en hierin een effectieve intern control system te creëren.

Het IKS is bedoeld om ervoor te zorgen dat er sprake is van goed ondernemingsbestuur, met betrekking tot de transparantie en integriteit, in het intern control system. Door dit toe te passen zal de financiële verslaglegging juist, tijdig en volledig zijn en wordt de betrouwbaarheid hiervan gewaarborgd. Een subdoel van het onderzoek is om de risico's binnen het inkoopproces in kaart te brengen en de beheersmaatregelen te analyseren op de gewenste werking met betrekking tot effectiviteit. Hieruit zal blijken welke maatregelen onvoldoende weerstand bieden tegen een bepaald risico en welke maatregelen een risico beter kunnen mitigeren. Dit zal een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het risicomanagement in het inkoopproces.

Onderzoeksaanpak

Om daadwerkelijk van start te gaan met het onderzoek is het van belang het onderzoek te koppelen aan de doelstellingen die DocMorris door middel van het onderzoek wenst te behalen. Hierbij dient gelet te worden op de aandachtsgebieden die in het voortraject van het onderzoek zijn opgesteld. Om een juist en volledig antwoord te verkrijgen op de centrale vraag is het van belang dat het onderzoek kwalitatief van aard is (Verhoeven, N., 2011).

Er is voor een kwalitatief onderzoek gekozen, omdat er door middel van interviews met medewerkers, literatuuronderzoek en bronnenstudie van procedures en werkinstructies de aanwezige kennis in kaart kan worden gebracht.

Het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek is open en flexibel, er wordt hierbij aandacht besteed aan de waarden die medewerkers aan zaken geven. Met behulp van de kennis van de medewerkers kan inzicht worden verkregen in het verloop van het huidige inkoopproces, de risico's die binnen dit proces spelen en de werking van de beheersmaatregelen.

Probleemstelling

De centrale vraagstelling die door middel van het onderzoek beantwoord zal worden is als volgt: Hoe dient het Interne KontrollSysteme geïmplementeerd te worden binnen het inkoopproces om te voldoen aan de eis die gesteld wordt door de moedermaatschappij Zur Rose AG?

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden zijn de volgende deelvragen relevant:

1. Wat is de betekenis van IKS en wat is het doel hiervan binnen het inkoopproces?
2. Hoe ziet het huidige inkoopproces van DocMorris eruit?
3. Welke verschillen bestaan er in het inkoopproces tussen het intern control system dat nu wordt gehanteerd en het intern control system volgens IKS?
4. Welke impact zal de implementatie van het IKS in het inkoopproces hebben binnen de organisatie DocMorris?
5. Welke stappen dienen genomen te worden om het Interne KontrollSysteme op een juiste wijze te implementeren binnen het inkoopproces van DocMorris?

Opbouw onderzoek

In de volgende hoofdstukken zullen de deelvragen die in dit hoofdstuk zijn gesteld beantwoord worden. In tabel 1 is de opbouw van het onderzoek weergegeven.

Tabel 1: Opbouw onderzoek

Deelvraag	Hoofdstuk
Wat is de betekenis van IKS en wat is het doel hiervan binnen het inkoopproces?	Hoofdstuk 2 Betekenis van het Interne KontrollSysteme
Hoe ziet het huidige inkoopproces van DocMorris eruit?	Hoofdstuk 3 Huidig inkoopproces Accounts Payable
Welke verschillen bestaan er in het inkoopproces tussen het intern control system dat nu wordt gehanteerd en het intern control system volgens IKS?	Hoofdstuk 4 Gewenste situatie inkoopproces Accounts Payable
Welke impact zal de implementatie van het IKS in het inkoopproces hebben binnen de organisatie DocMorris?	Hoofdstuk 5 Impact van IKS binnen accountingafdeling
Welke stappen dienen genomen te worden om het Interne KontrollSysteme op een juiste wijze te implementeren binnen het inkoopproces van DocMorris?	
	Hoofdstuk 6 Conclusies
	Hoofdstuk 7 Aanbevelingen
	Hoofdstuk 8 Reflectie op onderzoek

Methoden en technieken van onderzoek

Door tijdens het onderzoek gebruik te maken van methoden en technieken kan structureel en met koppeling naar theoretische modellen een analyse worden uitgevoerd die aansluit op relevante wettelijke bepalingen van het IKS en het vakgebied van het inkoopproces. Ook zorgt dit ervoor dat onderlinge onderdelen een samenhang vertonen en niet onafhankelijk gezien worden.

In het kader van het onderzoek zal tijdens het analyseren van het inkoopproces meegekeken worden bij de medewerkers van Accounts Payable binnen de accountingafdeling. Er zal gekeken worden naar het verloop van het inkoopproces bij zowel het Pharma als het non-Pharma team.

Om het huidig inkoopproces in kaart te brengen zullen interviews gehouden worden met de medewerkers van het Pharma- en non-Pharma team. Er zullen diepte-interviews gehouden worden om de fasen van het huidig inkoopproces in kaart te brengen. Een aantal interviews zal hierbij een half-gestructureerd karakter hebben zodat er inzicht wordt verkregen in de risico's die binnen het proces worden gelopen en de beheersmaatregelen die al ingevoerd zijn om de risico's te ondervangen.

Voor het in kaart brengen van het huidig inkoopproces zal ook gebruik worden gemaakt van bronnenstudie. Door de werkinstructies en procedures te bestuderen zal het huidig inkoopproces inzichtelijker worden gemaakt. Verder zal er tijdens de bronnenstudie geanalyseerd worden welke risico's en beheersmaatregelen binnen het inkoopproces al gedocumenteerd zijn.

Tijdens het onderzoek zal literatuuronderzoek relevant zijn om de wettelijke bepalingen van het IKS toe te passen binnen het inkoopproces. Literatuuronderzoek zal ook gebruikt worden om een risicomatrix op te stellen, hierbij zal een koppeling gemaakt worden naar vakliteratuur waarin het COSO-ERM model staat beschreven.

Om een terugkoppeling te maken naar het theoretisch kader zullen relevante modellen gebruikt worden. Het model dat relevant is voor het onderzoek is het COSO-ERM model. Dit model zorgt ervoor dat risico's binnen het inkoopproces van de accountingafdeling geïdentificeerd en gerangschikt worden op aandachtsgebied. Hiervoor zal een risicomatrix worden opgesteld die zorgt voor de weergave van risico's, beheersmaatregelen en de verantwoordelijke afdeling voor het uitvoeren van de controle. De risicomatrix brengt ook de risico's in kaart welke binnen het inkoopproces nog niet of onvoldoende zijn ingedekt en welke beheersmaatregelen effectiever werken op de risico's. Er is een keuze gemaakt voor het COSO-ERM model, omdat dit model binnen de richtlijnen van het IKS sterk wordt aanbevolen te gebruiken. Ook is het COSO-ERM model gebruiksvriendelijk vanwege de stapsgewijze opzet van uitwerking.

2 Betekenis van het Interne KontrollSysteme

In dit hoofdstuk zullen de onderdelen van het IKS en het doel dat het heeft binnen het inkoopproces worden beschreven.

2.1 Onderdelen van IKS

Het Interne KontrollSysteme is een methodiek die sinds 2008 staat vastgelegd in de Zwitserse wetgeving (Schmid, S., z.d.). In figuur 1 (DocMorris, Internes Kontrollen System 'IKS') wordt het IKS weergegeven in relatie tot behoorlijk ondernemingsbestuur (Corporate Governance) en Enterprise Risk Management.

Figuur 1: De relatie van IKS tot Corporate Governance en ERM



Ieder Zwitsers onderneming die een balanstotaal van 20 miljoen CHF, een omzet van 40 miljoen CHF en 250 medewerkers gemiddeld in het jaar heeft is verplicht het IKS in de onderneming in te richten. Dit is het geval indien op twee achtereenvolgende jaren wordt voldaan aan twee van de drie bovengenoemde criteria (Schmid, S., z.d.) De verplichting om een IKS in te richten is sinds 2008 ingevoerd. Hoe deze inrichting eruit dient te zien staat niet beschreven in de wet. Ieder onderneming is hier dan ook vrij in om zelf een interpretatie aan te geven. Doordat er geen wettelijke bepalingen zijn opgenomen over de vorm en inhoud van het IKS vinden ondernemingen het moeilijk te bepalen hoe het IKS op een juiste manier ingericht dient te worden. Om de ondernemingen een richting te geven is er in de Zwitserse Auditing standard PS 890 van de Zwitserse Instituut van Accountants en Belastingconsulenten een specifieke benadering gegeven aan de invulling van het IKS. Deze standard zal hieronder beknopt worden uitgelegd. Doordat het IKS in de Duitse taal is opgesteld is deze paragraaf door middel van een online vertaalprogramma vertaald naar de Nederlandse taal.

De Zwitserse Auditing standard PS 890 wordt onderverdeeld in de volgende zeven hoofdstukken (BSV. Admin, z.d.):

- I. Inleiding
- II. Definities
- III. Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het IKS
- IV. Componenten van het IKS
- V. De grenzen van het IKS
- VI. Afbakening tussen de beschouwing van het IKS in het kader van de audit en de controle van het bestaan
- VII. Eisen voor de controleerbaarheid van het IKS

I. Inleiding

Het doel van de Auditing standard PS 890 is een beschrijving geven van de procedure voor het verkrijgen van een verklaring over het bestaan van een systeem van interne controle in overeenstemming met artikel 728a paragraaf 1 item 3 OR. De verantwoording voor het ontwerpen, implementeren en onderhouden van een geschikt en passend IKS ligt bij de Raad van Bestuur. Ook dient de Raad van Bestuur de werking van het IKS te communiceren met de medewerkers. De medewerkers dienen de werking van het IKS in de dagelijkse gang van zaken toe te passen. Het bestaan van het IKS in de onderneming wordt jaarlijks gecontroleerd door de accountant. Binnen de onderneming dient het IKS een permanente functie te hebben op alle gebieden van de activiteiten die worden uitgevoerd. De accountant dient echter alleen te controleren en te bevestigen of er een IKS bestaat binnen de onderneming op het gebied van financiële verslaglegging.

II. Definities

Een risico in de zin van deze Auditing standard is het risico van een foutief gegeven in de jaarrekening. Dit risico is slechts een subgroep van de totale bedrijfsrisico's.

Controles die worden uitgevoerd op bedrijfsniveau zijn bovengeschatte controles. Deze controles dekken gelijktijdig meerdere processen en worden niet toegewezen aan een enkel proces.

Onder bedrijfscontroles worden zowel directe als indirecte controles verstaan. Directe controles zijn maatregelen die worden uitgevoerd of zijn ingericht door het management. Indirecte controles bestaan uit de gedragscodes, de missie en uitdrukking van integriteit, ethische waarden en competenties in het bedrijfsleven.

Controles op procesniveau zijn gericht op het afdekken van risico's die kunnen voortvloeien bij initiatie, registratie en verwerking van transacties binnen afzonderlijke processen. Bij deze controles kan het zowel gaan om handmatige controles als geautomatiseerde IT- application controls. Voor een goed functionerende geautomatiseerde IT- application control vormen general IT- controls de basis. Deze controles mitigeren risico's op het gebied van bijvoorbeeld toegangsrechten, kwaliteit van gegevens, data beveiliging of systeemwijzigingen in de hard- en software en het onderhoud hiervan.

Om de uitvoering van de controles te testen kan er gebruik worden gemaakt van root samples, ofwel walk- through tests. Dit zijn testmethodes waarbij een aantal transacties worden doorlopen van het begin tot het einde. De bijbehorende documentatie wordt hierbij getraceerd op de uitvoering van relevante key controls. Key controls zijn ingericht op het perspectief van de gehele onderneming om afwijkingen in de financiële verslaglegging te voorkomen of af te dekken. De root samples zijn speciaal ingevoerd om de uitvoering van het Interne KontrollSysteem te evalueren. Met een enkel root sample kan de geldigheid van het IKS niet worden gewaarborgd. De verificatie van het bestaan van een IKS volgens artikel 728a paragraaf 1 item 3 OR schrijft geen systematisch onderzoek voor van alle controles, maar is beperkt tot de periodieke verificatie van het bestaan van key controls.

Een "control gebrek" wordt geacht te bestaan wanneer het ontwerp of uitvoering van een controle tekortkomingen vertoont. Dat is het geval wanneer een vereiste controle niet bestaat, de doelstellingen van het IKS niet kunnen worden bereikt als gevolg van verkeerde opvattingen of het IKS zodanig praktisch is ontworpen maar niet naar behoren wordt uitgevoerd. Er is sprake van een zwakte in een control wanneer één of meer controlegebreken leiden tot het feit dat een essentiële fout, veroorzaakt door overtredingen of onjuistheden niet voorkomen of ingedekt kan worden en dit zou kunnen leiden tot een foutief gegeven in de jaarrekening.

Onder documentatie in de zin van deze Auditing standard wordt zowel de documentatie van de structuur van het IKS als ook de documentatie van de uitvoering van het IKS bedoeld. Het management dient een aanvaardbare documentatievorm te weerleggen aan de accountant. Dit dient schriftelijk te gebeuren en bevat het ontwerp van het IKS evenals de uitvoering van de voorgestelde key controls op ondernemings- en procesniveau.

III. Rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot het IKS

Taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het ontwerpen, implementeren en onderhouden van een geschikt en passend IKS. Deze plicht op de Raad van Bestuur is het gevolg van de verplichting om de boekhouding zo in te richten dat er wordt voldaan aan boekhoudkundige beginselen en procedures en dat deze worden nageleefd (artikel 716a paragraaf 1 item 3 in samenhang met artikel 662a en artikel 957ff OR).

De Raad van Bestuur dient ervoor te zorgen dat er passende- en adequate controlemaatregelen worden genomen die significante fouten voorkomen, opsporen of corrigeren in de financiële verslaglegging.

De verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- het besluit over het ontwerp van het IKS rekening houdend met de bruikbaarheid en de periodieke evaluatie.
- ervoor zorgen dat door het management passende maatregelen worden genomen die ervoor zorgen dat het IKS geïmplementeerd wordt.
- ervoor zorgen dat de effectiviteit van het IKS is onderworpen aan een adequate controle.

Taken en verantwoordelijkheden van het management

Het management is verantwoordelijk voor de uitvoering en het onderhouden van strategieën en bedrijfsprincipes en is daarom in het algemeen verantwoordelijk voor het uitvoeren van het IKS zover deze taken niet zijn ontleend aan de Raad van Bestuur.

Het management is in het algemeen verantwoordelijk voor de volgende taken:

- de ontwikkeling van geschikte procedures voor de identificatie, evaluatie en monitoring van risico's.
- het behouden en documenteren van een organisatiestructuur, deze bevat verantwoordelijkheden, vaardigheden en informatiestromen.
- de identificatie van key controls en het toezicht op het waarborgen van de uitvoering van corrigerende maatregelen.
- het waarborgen van de vervulling van gedelegeerde taken.

Taken en verantwoordelijkheden van de accountant

Bij het bepalen van de omvang en de methoden voor het onderzoeken van de jaarrekening neemt de accountant het systeem van interne controle in aanmerking. Hierdoor kan er door de accountant worden bepaald welke delen van de jaarrekening hij wil onderzoeken en of hij gebruik zal maken van resultaatgerichte- of procesgeoriënteerde controlewerkzaamheden (artikel 728a paragraaf 2 OR). Tijdens de audit, in overeenstemming met artikel 728a paragraaf 1 item 3 OR, controleert de accountant het bestaan van het IKS op het gebied van financiële verslaglegging. Over deze controle overhandigt de accountant een beknopt rapport aan de Algemene Vergadering (artikel 728b paragraaf 2 OR). Daarnaast rapporteert de accountant in een uitvoerig beschreven verslag onder andere zijn bevindingen over de bestanddelen van het IKS (artikel 728b paragraaf 1 OR).

IV. Componenten van het IKS

Het ontwerp en de implementatie van het IKS is afhankelijk van de grootte, de bedrijfsrisico's en de complexiteit van de onderneming.

Om de IKS- doelstellingen binnen kleinere ondernemingen te realiseren is het voldoende om gebruik te maken van minder formele middelen en eenvoudige werkprocessen.

Om het IKS op een juiste wijze te implementeren binnen de onderneming dienen de volgende componenten te worden beschreven:

- controleomgeving
- risicobeoordeling van de onderneming
- relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie
- controleactiviteiten
- toezichtcontroles

Controleomgeving

De controleomgeving omvat managementfuncties van de bedrijfsvoering en de monitoring hiervan. Het heeft betrekking op de houding en bewustwording van het management en de acties die het onderneemt met betrekking tot het IKS. De controleomgeving vormt, door de controlebewustwording van betrokken werknemers, de houding van de onderneming. Het vormt de basis voor een effectieve IKS. De controleomgeving van een onderneming kenmerkt zich vooral door de volgende elementen en wordt beïnvloed door de manier waarop deze elementen zijn geïntegreerd in de werkprocessen van de onderneming:

- communicatie en handhaving van de integriteit en de ethische waarden
- competentie van het personeel
- participatie van het management
- managementprincipes en stijl van leidinggeven
- organisatiestructuur
- toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden
- richtlijnen op het gebied van Human Resource

Risicobeoordeling van de onderneming

De risicobeoordeling van de onderneming vormt de basis voor het management om risico's te identificeren die in acht genomen dienen te worden in het IKS. Artikel 663b paragraaf 12 OR bevat informatie over de uitvoering van een risicobeoordeling. Als dit proces van toepassing is op een onderneming kan het de accountant helpen om risico's te identificeren die zorgen voor een afwijking in de jaarrekening.

Als onderdeel van risico-evaluatie dient de onderneming de belangrijkste bedrijfsrisico's te identificeren en te beoordelen op mate van impact en kans. Ook dienen er beheersmaatregelen geïdentificeerd te worden die risico's kunnen mitigeren of uitschakelen.

Relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie

In de boekhoudkundige informatiesystemen bestaan procedures en protocollen die worden opgezet om boekhoudkundige transacties in de onderneming tot stand te brengen en deze transacties daarna te verwerken en te rapporteren. Daarnaast dient als bewijs de gerelateerde activa en verplichtingen, het eigen vermogen en de resultatenrekening in de toelichting van de jaarrekening te worden vermeld.

Controleactiviteiten

Controleactiviteiten zijn activiteiten en procedures die ervoor zorgen dat instructies nageleefd worden die door het management zijn gegeven, dit kunnen bijvoorbeeld maatregelen zijn die genomen dienen te worden om risico's uit te schakelen.

De controleactiviteiten kunnen zowel in de IT-systemen als in de handmatige systemen geïntegreerd worden. De controleactiviteiten hebben verschillende doelstellingen en worden op diverse organisatorische en functionele niveaus opgesteld. Een aantal voorbeelden van specifieke controleactiviteiten zijn autorisatie, prestatiebewaking, informatieverwerking, fysieke controle en functiescheiding.

Bij de beoordeling van controleactiviteiten dient het management rekening te houden met de vraag of en hoe een specifieke controleactiviteit, individueel of in combinatie met andere controleactiviteiten geschikt is om een afwijking van materieel belang te voorkomen of op te sporen in de boekhouding en financiële verslaglegging.

Het toepassen van IT heeft invloed op de aard van de controleactiviteiten. Het management van de onderneming dient op een passend manier te reageren op risico's die gelopen kunnen worden door het toepassen van IT. Dit dient zij te bewerkstelligen door doeltreffende applicatie-onafhankelijke controles en applicatie-specifieke controles in te voeren.

Controlemaatregelen in IT-systemen kunnen als effectief worden beschouwd indien deze de integriteit en beveiliging van gegevens die worden verwerkt handhaven in dergelijke systemen.

Toezichtcontroles

Door het monitoren van het IKS is het management ervan overtuigd dat de richtlijnen van het IKS worden nageleefd. Ook erkent het management hierbij de noodzaak om aanpassingen door te voeren in het IKS als gevolg van bijvoorbeeld wijzigingen in de organisatie of in processen.

De toezichtcontroles in het kader van het IKS vinden plaats op het juiste niveau en worden georganiseerd en gecoördineerd door het management. Het management stelt hierbij verschillende middelen beschikbaar. Zo kunnen bijvoorbeeld controles worden uitgevoerd door medewerkers van dezelfde afdeling, mits ze zelf niet betrokken zijn bij de procesbewaking, medewerkers van andere afdelingen, de interne auditors of het management zelf.

V. De grenzen van het IKS

Het IKS levert een bijdrage aan het beperken van afwijkingen die van materieel belang zijn, dit is echter wel afhankelijk van de kwaliteit van het IKS en is slechts met redelijke mate van zekerheid mogelijk. Het IKS heeft een beperkte werking op de volgende gebieden:

- ⦿ het menselijk oordeel, welke bij beleidsvrijheid verkeerd blijkt te zijn.
- ⦿ storingen die kunnen optreden in het IKS als gevolg van menselijke zwakheden, zoals vergissingen of fouten.
- ⦿ opzettelijke overtredingen van de regels van het IKS door medewerkers op alle niveaus. Dergelijke schendingen kunnen op uitvoerend niveau of zelfs superieur niveau optreden.

In kleinere ondernemingen kunnen bepaalde elementen van het IKS niet of slechts voor een gedeelte opgezet worden vanwege de lagere personeelsbezetting. Deze elementen kunnen bestaan uit organisatorische maatregelen, bijvoorbeeld functiescheiding. De ondernemer of manager heeft in zulke gevallen de mogelijkheid om met zijn uitgebreide kennis eventuele controletekortkomingen met andere controlemaatregelen te ondervangen en het IKS te implementeren in relatie tot de omvang, complexiteit en het risicoprofiel van de onderneming.

VI. Afbakening tussen de beschouwing van het IKS in het kader van de audit en de controle van het bestaan

De controlenormen voor de audit zorgen ervoor dat de accountant voldoende inzicht verkrijgt in het proces van het IKS en de financiële verslaglegging.

Hierdoor kan de accountant de audit plannen en een effectieve controlestrategie ontwikkelen. Deze dient ervoor te zorgen dat het risico van een foutief gegeven in de jaarrekening wordt teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau.

De controlenormen voor de audit maken een onderscheid tussen twee verschillende methoden die zorgen voor het verkrijgen van auditbewijs. Dit zijn het procesgeoriënteerde- en het resultaatgerichte onderzoek.

In het procesgeoriënteerde onderzoek brengt de accountant de kwaliteit en de betrouwbaarheid van key controls in kaart, hierdoor wordt auditbewijs over de betrouwbaarheid van het systeem verkregen.

Het resultaatgerichte onderzoek richt zich op een specifiek post van de jaarrekening. Deze post wordt gecontroleerd op de boekhoudkundige vertegenwoordiging.

In gebieden waar de accountant voornamelijk op basis van de resultaatgerichte methode een adequaat controlezekerheid wenst te behalen dient hij aanvullende controlewerkzaamheden uit te voeren, dit staat vermeld in artikel 728a paragraaf 1 item 3 OR. In het kader van de audit dient de controle van het IKS als auditondersteuning.

Beschouwing van het IKS in het kader van de audit

De opname van het IKS in de audit dient als instrument voor het bepalen van de geschikte controlestrategie om het doel van de audit, namelijk de uitdrukking van een advies over de naleving van de wet- en regelgeving van de jaarrekening, op een economische manier te bewerkstelligen. De opname van het IKS in de audit na dit Concept is afgestemd om het risico te beoordelen dat zorgt voor een foutief gegeven in de jaarrekening en of dit het gevolg is van een matige of een ontbrekend IKS.

De vraag om het IKS op te nemen is of en in welke mate procesgeoriënteerde en/of resultaatgerichte procedures verricht dienen te worden om de controledoelstellingen te behalen.

De accountant verkrijgt bij de eerste evaluatie van het IKS geen controlezekerheid met betrekking tot het bestaan van het IKS. Indien de accountant procesgeoriënteerde auditprocedures wenst te verrichten in plaats van of in aanvulling op de resultaatgerichte auditprocedures dient de reikwijdte van het controlegebied, waarin een procesgeoriënteerde onderzoek plaatsvindt, aangevuld te worden met passende auditprocedures.

In andere gevallen is het toegestaan en in eenvoudige omstandigheden ook gebruikelijk de controle van de jaarrekening voornamelijk met resultaatgerichte controles uit te voeren.

De resultaten van de procesgeoriënteerde auditprocedures dienen te worden gebruikt als onderdeel voor de controle van het bestaan van het IKS. Indien de accountant tijdens het uitvoeren van auditcontroles in bepaalde gebieden afhankelijk is van procesgeoriënteerde auditprocedures zijn voor deze gebieden meestal geen verdere controlewerkzaamheden noodzakelijk ter bevestiging van het bestaan van het IKS.

Controle van het bestaan van IKS

Het begrip IKS dat door de vastlegging van de controlestrategie is verkregen volstaat niet indien de accountant een afzonderlijk controleoordeel wenst te geven over het bestaan van het IKS.

In tegenstelling tot de audit dient de accountant tijdens de bestaanscontrole voldoende controlezekerheid te verkrijgen om een oordeel te geven over het bestaan van het IKS in het gehele gebied van financiële verslaglegging.

Dit betekent dat tijdens de bestaanscontrole van het IKS het ondernemingsniveau, het proces- en applicatieniveau en ook gedeelten van het IKS opgenomen dienen te worden in de controle.

In het kader van de audit worden deze controles uitsluitend verricht door resultaatgerichte auditprocedures. Hieruit blijkt dat de controleomvang bij de bestaanscontrole van het IKS gewoonlijk breder wordt genomen, dat wil zeggen dat het meer verschillende controlegebieden afdekt. Hierdoor wordt er echter wel minder in detail getreden dan wat in het kader van de audit het geval is (individuele transacties blijven beperkt tot walk-through-tests).

Indien de bestaanscontrole geen uitgebreid onderzoek is (nadruk wordt gelegd in termen van risico's en de essentie daarvan, geen controle op blijvende effectiviteit) wordt toch als eis gesteld dat het IKS op het gebied van de financiële verslaglegging integraal in beschouwing wordt genomen, dit is tevens ook het geval indien dit in het kader van de audit niet vereist werd.

VII. Eisen voor de controleerbaarheid van het IKS

Het bestaan van het IKS kan worden gecontroleerd door de volgende algemene voorwaarden:

- het IKS dient beschikbaar en verifieerbaar (gedocumenteerd) te zijn
- het IKS is aangepast aan de bedrijfsrisico's- en activiteiten
- het IKS is bekend bij de medewerkers
- het gedefinieerde IKS wordt toegepast
- er is controlebewustzijn aanwezig binnen de onderneming.

Het feit dat een IKS wordt uitgevoerd en toegepast is een belangrijke voorwaarde voor het bestaan en is dus ook een voorwaarde voor de controleerbaarheid hiervan. Het bestaan van het IKS kan worden gecontroleerd indien de essentiële elementen worden gedocumenteerd. De keuze van de reikwijdte en detailniveau van de documentatie ligt bij de onderneming, deze dient echter wel aangepast te worden aan de omvang, complexiteit en het risicoprofiel van de onderneming.

Het IKS dient schriftelijk vastgelegd te worden op een zodanig wijze dat essentiële processen getraceerd kunnen worden. Op bedrijfsniveau dient de documentatie van het IKS de volgende onderdelen aan te tonen:

- wat wil de Raad van Bestuur bereiken met het IKS?
- hoe verwacht het management IKS te implementeren?
- hoe worden risico's van foutieve gegevens beoordeeld in de financiële administratie- en verslaglegging?
- hoe kan het IKS dergelijke risico's mitigeren of uitschakelen?

Daarnaast zijn op procesniveau de essentiële risico's, de bijbehorende handleiding en/of automatische key controls en de uitvoering van deze key controls gedocumenteerd. Het bewijs van de uitvoering bevat informatie over bijvoorbeeld de uitvoerende persoon, de bevindingen en de uitgevoerde corrigerende maatregelen.

2.2 Het doel van IKS binnen het inkoopproces

Om het IKS binnen het inkoopproces te implementeren dient er een model gekozen te worden dat zorgt voor de inrichting van het IKS. Er dient daarom een geschikt raamwerk gekozen te worden dat ervoor zorgt dat de risico's binnen het inkoopproces juist worden gedefinieerd en effectieve beheersmaatregelen worden gekozen. Om dit tot stand te brengen kan er een keuze gemaakt worden uit diverse raamwerken. In dit kader is gekozen voor het meest bekende raamwerk, het COSO-ERM model. Dit model dient ervoor te zorgen dat het intern control system op een juiste wijze wordt ingericht. In deze paragraaf zullen de bestanddelen van het COSO-ERM model en het doel hiervan binnen het inkoopproces worden behandeld.

COSO-ERM model

Het COSO Enterprise Risk Management Framework (ERM) is ontwikkeld door de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en is wereldwijd één van de meest gebruikte raamwerken (Veld, C. in het, 2014). Het COSO comité heeft, nadat zich in 2002 een aantal boekhoudschandalen en fraudegevallen hebben voorgedaan, aanbevelingen gedaan en richtlijnen gegeven op het gebied van interne controle en interne beheersing.

In het COSO-rapport wordt interne beheersing als volgt gedefinieerd (Renes, R.M., 2004): 'Interne beheersing is een proces, uitgevoerd door de directie van een organisatie, het management of ander personeel, gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën:

- de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen;
- de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;
- de naleving van relevante wet en regelgeving'.

Het meest belangrijke aspect in deze definitie is dat interne beheersing wordt uitgevoerd door de houding van het management en niet door maatregelen, formuleren en procedures. Het realiseren van organisatiedoelstellingen kan door middel van interne beheersing met een redelijke mate van zekerheid worden bewerkstelligd, dit is echter geen absolute vorm.

Uit de richtlijnen en aanbevelingen van het COSO comité is een model gecreëerd dat ondernemingen een stappenplan aanbiedt voor het beoordelen en verbeteren van de interne beheersingssystemen. In onderstaand figuur 2 zijn de bestanddelen van het COSO-ERM model weergegeven (House of Control, z.d.).

Figuur 2: het COSO-ERM model



Op de bovenvlakken van figuur 2 zijn de gebieden weergegeven van de organisatiedoelstellingen (Pruijm, R.A M., 2013). Deze doelstellingen zijn verdeeld in de volgende gebieden:

- bereiken van strategische doelstellingen
- effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen
- betrouwbaarheid van financiële verslaglegging
- naleving van relevante wet- en regelgeving

Binnen het COSO-ERM model wordt het realiseren van de organisatiedoelstellingen centraal gesteld. Door de organisatiedoelstellingen te verdelen in de bovengenoemde gebieden kan elk aspect individueel worden doorlopen in het COSO-ERM model.

Op het zijvlak van figuur 2 zijn de activiteitsniveaus weergegeven waarvoor interne controle benodigd is. Deze worden onderverdeeld in vier niveaus op basis van de geldende organisatiestructuur. Dit kan de dochteronderneming, bedrijfseenheid, afdeling of de onderneming als geheel zijn (Reijntjes, B. J., 2007).

Het risicomanagement van het COSO-ERM model bestaat uit een achttal componenten, deze zullen hieronder worden toegelicht.

Internal Environment

De interne omgeving omvat de toon van een organisatie en stelt de basis voor hoe risico's worden beschouwd in een onderneming, hierin wordt ook gekeken naar het ondernemingsrisicomanagementbeleid en de risicobereidheid, integriteit, ethische normen en waarden en de omgeving waarin de onderneming zich bevindt. Door inzicht te verkrijgen in de interne omgeving van de onderneming kan de mate van de te nemen risico's worden bepaald. Door de mate te bepalen van de risico's wordt de risicobereidheid binnen de onderneming bekend, ook wel risk appetite genoemd.

Objective Setting

Voordat het management potentiële gebeurtenissen gaat bepalen die invloed kunnen hebben op het behalen van de doelen dienen er ten eerste doelstellingen te bestaan in de onderneming. Een belangrijk proces hierbij is het ondernemingsrisicomanagement dat ervoor zorgt dat doelstellingen worden vastgelegd, gekozen doelstellingen worden afgestemd op de missie en deze doelstellingen een samenhang vertonen met de risicoacceptatiegraad. Het bepalen van de doelstellingen is daarom een belangrijk basis om over te kunnen gaan naar het identificeren van potentiële gebeurtenissen.

Event Identification

Het identificeren van gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op het behalen van de doelstellingen dient zowel intern als extern te gebeuren, hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen risico's en kansen. De geïdentificeerde kansen worden teruggekoppeld naar de strategie- en/of het doelstellingenformuleringsproces.

Risk Assessment

De risicobeoordeling heeft betrekking op de waarschijnlijkheid dat een risico zich zal voordoen en de gevolgen die het risico met zich meebrengt indien het zich voordoet. De mogelijke gevolgen van een risico dienen in de risicobeoordeling geanalyseerd te worden. De risicobeoordeling kan zowel voor als na de effecten van de getroffen maatregelen worden uitgevoerd.

De inherente risico's en restrisico's worden ingeschat. Met een inherent risico wordt bedoeld de blootstelling aan een specifiek risico voordat er een beheersmaatregel is toegepast (Boucher, C. & Brolsma, D., 2012). Het restrisico is het risico dat overblijft nadat er een beheersmaatregel is toegepast. In figuur 3 zijn de verschillende niveaus van risico's weergegeven in samenhang met de impact en kans.

Figuur 3: Risk Assessment

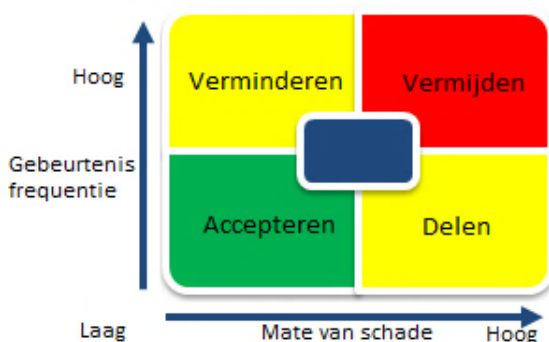


Risk Response

Nadat de risico's zijn beoordeeld wordt per risico de meest geschikte reactie geselecteerd. Deze reacties kunnen bestaan uit het vermijden, aanvaarden, delen of verminderen van risico's.

Dit dient in lijn te worden gebracht met de risicobereidheid van de organisatie. In figuur 4 is de risk response weergegeven met bijbehorend gebeurtenisfrequentie en mate van schade (Jorna, M., 2010).

Figuur 4: Risk response



Control activities

Om tot een reactie over te gaan op een risico dienen er beheersingsactiviteiten aanwezig te zijn. Dit zijn richtlijnen en procedures die opgesteld en geïmplementeerd dienen te worden en ervoor dienen te zorgen dat reacties op risico's effectief worden uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door middel van functiescheiding.

Information & Communication

De informatie die relevant is voor de medewerkers om de werkzaamheden op een geschikte wijze uit te voeren wordt geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd naar de medewerkers.

Monitoring

Het bewaken van het ondernemingsrisicomanagement dient op het totale gebied te worden uitgevoerd. De wijzigingen die nodig zijn ter verbetering worden aangebracht in het ondernemingsrisicomanagement. Het bewaken van het ondernemingsrisicomanagement wordt in stand gebracht door voortdurende managementactiviteiten en/of afzonderlijke evaluaties.

Rollen en verantwoordelijkheden binnen COSO- ERM

Er wordt binnen COSO aandacht besteed aan de rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van ERM. Hierin wordt een onderscheid gemaakt in de volgende rollen en verantwoordelijkheden:

- de Chief Executive Officer: de eindverantwoording voor ERM ligt bij de CEO, hij dient hierin eigenaarschap te tonen.
- de Raad van Commissarissen: de RvC heeft een toezichthoudende rol ten aanzien van het COSO-ERM. De CEO moet uiteindelijk aan de RvC verantwoording afleggen over de effectiviteit van het COSO-ERM.
- de Chief Financial Officer: de verantwoordelijkheid voor het opstellen van budgetten en het monitoren van de voortgang van gestelde doelen ligt bij de CFO. Hierdoor hebben de CFO en zijn staf (inclusief controllers) een belangrijke positie ten aanzien van ERM.
- het (lijn)management: de verantwoordelijkheid ten aanzien van afzonderlijke risico's ligt bij het (lijn)management. Het dient de risico's te identificeren en beheersen. De uitvoering van beheersmaatregelen kan eventueel toegewezen worden aan een medewerker.
- staffuncties: staffuncties zoals HRM en juridische zaken hebben een belangrijke, ondersteunende rol ten aanzien van ERM.
Sommige organisaties kiezen ervoor om een aparte staffunctie te creëren voor het ondersteunen van ERM. Deze functionaris wordt veelal Risk Officer genoemd en werkt samen met andere managers om ERM effectief te implementeren en monitoren in de organisatie.
- interne auditors: de interne auditors hebben een belangrijke rol bij het evalueren van de effectiviteit van ERM.

Het COSO- ERM model binnen het inkoopproces heeft als doel ervoor te zorgen dat het intern control system op een juiste wijze wordt ingericht en dat er inzicht wordt verkregen in de interne omgeving van het proces van inkopen. Een belangrijke term hierbij is interne controle. Interne controle is gericht op het voorkomen dan wel detecteren van afwijkingen van gestelde normen (Meuwissen, R. & Vaassen, E., 2012). Indien de risicobereidheid bekend is binnen de onderneming kan er over gegaan worden tot interne beheersing binnen het inkoopproces.

Door het inkoopproces te beheersen kunnen de volgende doelen worden behaald:

- het risico dat een onjuiste beslissing wordt genomen is tot een minimum beperkt.
- er is sprake van betrouwbare informatieverzorging. Het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens gebeurt op een betrouwbare manier.
- de juistheid van de ingaande en uitgaande kasstromen wordt gewaarborgd.

Door het COSO- ERM model te gebruiken binnen het inkoopproces kan ervoor gezorgd worden dat risico's die een mogelijke invloed hebben op het proces gedefinieerd en beheerst worden door middel van maatregelen.

Ook kan door het toepassen van dit model worden bepaald hoe middelen effectiever en efficiënter ingezet kunnen worden die zorgen voor een juiste, tijdige en betrouwbare doorloop in het proces en hierdoor efficiëntie wordt gecreëerd. Hierdoor verwacht COSO dat het toepassen van een juiste monitoring een grote bijdrage kan leveren aan het verlagen van de kosten voor het in control zijn van de organisatie (Paur, A.V., 2010).

Een ander doel dat door middel van het toepassen van het COSO- ERM model behaald kan worden is het laten zien aan belanghebbenden dat de onderneming 'in control' is. De term 'in control' betekent het beheersen van de activiteiten binnen de organisatie om de gewenste doelen te behalen. Dit heeft uiteraard ook betrekking op de activiteiten die worden verricht in het inkoopproces. Het beheersen van het inkoopproces kan daarom een invloed hebben op het 'in control' zijn van de onderneming.

Het voordeel van het COSO- ERM model is dat het internationaal een geaccepteerde standaard is. Door dit model te gebruiken geeft de onderneming een helder signaal aan de buitenwereld dat risicomanagement belangrijk is binnen de onderneming.

De voordelen die behaald kunnen worden zijn als volgt:

- benutten van kansen: door toekomstige ontwikkelingen eerder te signaleren en sneller op te reageren wordt er concurrentievoordeel behaald.
- middelen efficiënter inzetten: door inzicht te verkrijgen in de belangrijkste risico's kan bepaald worden hoe er op een efficiënter wijze beschikbare middelen ingezet kunnen worden.
- voorkomen van operationele verliezen en onvoorziene omstandigheden: COSO- ERM zorgt ervoor dat knelpunten en zwakke plekken in het inkoopproces eerder wordenesignaleerd.

3. Huidig inkoopproces Accounts Payable

In dit hoofdstuk zal het inkoopproces van de accountingafdeling worden beschreven, hierbij zal een splitsing worden gemaakt tussen het hoofdinkoopproces Pharma en het sub-inkoopproces non-Pharma.

3.1 Pharma inkopen

Het hoofdinkoopproces wordt doorlopen in het Pharma- team dat onderdeel is van Accounts Payable. Het Pharma- team verricht de boekingen en betalingen die gerelateerd zijn aan de inkopen van farmaceutische geneesmiddelen. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen twee categorieën farmaceutische geneesmiddelen. De eerste categorie bestaat uit receptplichtige geneesmiddelen (RX), deze kunnen alleen op basis van een recept schriftelijk worden besteld. De tweede categorie bestaat uit niet- receptplichtige geneesmiddelen (OTC), deze geneesmiddelen vereisen geen recept. Het Pharma- proces binnen de accountingafdeling zal hieronder in een vijftal fasen worden behandeld.

1. Ontvangst factuur

Iedere werkdag wordt er via de interne post facturen en afleverbonnen vanuit de postkamer van DocMorris naar de receptie verstuurd, de receptie zorgt voor de overhandiging van de post aan de accountingafdeling. De binnenkomende facturen en afleverbonnen worden in de afdeling gesorteerd op de twee ondernemingen waar de boekhouding binnen het Pharma- team voor wordt verricht. Dit zijn de ondernemingen DocMorris zelf en de dochteronderneming CentroPharm gevestigd te Aken. Nadat het sorteren is voltooid worden de facturen en afleverbonnen overhandigd aan de betreffende medewerker. Er worden ook een aantal afleverbonnen via de mail ontvangen. De mails zijn gericht aan degene die de facturen van de leverancier boekt. Bij binnenkomst van de factuur in de accountingafdeling wordt een datumstempel geplaatst op de factuur.

2. Controle factuur

De facturen dienen vooraf aan de verwerking in het systeem gecontroleerd te worden. De facturen worden gecontroleerd op de volgende aspecten:

- NAW- gegevens: de facturen die ontvangen worden door de accountingafdeling dienen de NAW-gegevens te bevatten van de hoofdvestigingsplaats van DocMorris. Indien een factuur betrekking heeft op een dochtermaatschappij van DocMorris dient de factuur de NAW-gegevens te bevatten van de dochtermaatschappij.
- Orderadministratie: het factuurbedrag dient overeen te komen met het bedrag dat op basis van de bestelling in de orderadministratie is verwerkt. Het boekhoudprogramma dat binnen de accountingafdeling wordt gebruikt is SAP. Om de gegevens van SAP te kunnen analyseren wordt het hulpprogramma Cognos gebruikt. Het factuurbedrag wordt vergeleken met het brutobedrag dat staat weergegeven in Cognos. Indien er geen overeenkomst is tussen de twee bedragen mag de factuur niet geboekt worden en dient dit gemeld te worden aan degene die de bestelling heeft geplaatst.

Ook dient de hoeveelheid geneesmiddelen die op de factuur staat vermeld gelijk te zijn aan de hoeveelheid geneesmiddelen in SAP. De geneesmiddelen worden bij ontvangst gescand in Wareneingang (centrale opslagplaats), het inscannen van de goederen is gekoppeld aan SAP. De factuur kan pas vergeleken worden met SAP nadat het inscannen van de geneesmiddelen die betrekking hebben op de factuur gereed is en de bestelling door de afdeling Inkoop is afgesloten.

3. Boeken factuur

a) *Aanmaken crediteur*

Indien een bestelling is geplaatst bij een nieuw leverancier dient er een crediteur aangemaakt te worden in SAP.

De volgende gegevens dienen hierin te worden verwerkt:

- NAW- gegevens;
- Bankgegevens;
- Ondernemingsnummer; dit nummer kan bestaan uit 9101 (DocMorris) of 9102 (CentroPharm).
- Crediteurennummer: het nummer van de crediteur wordt in relatie gebracht tot de transactiesoort. Binnen de Pharma inkopen zijn twee transactiesoorten te onderkennen. De eerste transactiesoort betreft intercompany transacties, hierbij worden de letters VK of VB voor het crediteurennummer toegevoegd. De tweede transactiesoort bestaat uit de inkopen die worden geplaatst bij een leverancier, het crediteurennummer bestaat hierbij uit vijf cijfers.

b) *Hoeveelheidsverschillen*

Nadat de goederen zijn geleverd in Wareneingang is het mogelijk dat er hoeveelheidsverschillen optreden. Deze verschillen kunnen ontstaan doordat een aantal geneesmiddelen niet, foutief of teveel worden geleverd. Van de aantallen die ontbreken wordt direct een melding gedaan aan de leverancier, de melding dient tijdig te gebeuren vanwege de korte termijn die de leverancier hiervoor hanteert, meestal dient dit binnen twee dagen te gebeuren. Indien er foutieve en/of beschadigde geneesmiddelen worden geleverd wordt er een retourbestelling aangemaakt in SAP door een medewerker van de afdeling Inkoop. Tijdens het boeken van de factuur dient daarom rekening gehouden te worden met deze afwijkingen zodat de hoeveelheden in SAP gelijk zijn aan de hoeveelheden die vermeld staan op de factuur.

c) *Prijsverschillen*

Het kan ook voorkomen dat de prijzen van geneesmiddelen in SAP niet overeenkomen met de prijzen die staan vermeld op de factuur. Dit kan veroorzaakt worden doordat de groothandelaren of leveranciers de prijzen hebben aangepast van bepaalde geneesmiddelen en deze wijzigingen nog niet in SAP zijn doorgevoerd door een medewerker van de afdeling Inkoop. De prijsverschillen kunnen worden geconstateerd door de prijzen van de factuur te vergelijken met de prijzen in SAP. Deze procedure werkt inefficiënt en wordt bij een kleine prijsafwijking niet uitgevoerd doordat de meeste facturen grote hoeveelheden aan geneesmiddelen bevatten.

d) *Kortingen*

Doordat bij de meeste leveranciers en groothandelaren grote bestellingen worden geplaatst worden er diverse kortingen verkregen. Het grootste deel van de inkopen wordt geplaatst bij de groothandelaar GEHE.

De groothandelaar GEHE verstrekt diverse kortingen voor RX- en OTC- producten. Hierbij zijn in totaal vier kortingsgroepen te identificeren, een korting op basis van een bepaald stukprijs en een kortingspercentage per geneesmiddel. De kortingen die worden verkregen voor RX- producten zijn afwijkend aan de kortingen die worden verkregen voor OTC- producten.

Binnen SAP bestaat echter alleen de mogelijkheid om een splitsing te maken tussen twee kortingsgroepen, hierdoor worden de geneesmiddelen netto gemaakt tegen de kortingspercentages die gelden voor de RX- en OTC producten. Er wordt achteraf wel handmatig berekend welk bedrag daadwerkelijk aan de crediteur betaald dient te worden.

e) Creditnota's

Indien de leverancier of groothandelaar te weinig, foutieve en/of beschadigde geneesmiddelen heeft geleverd of prijzen niet conform de afspraken zijn kan een creditnota worden ontvangen.

Een creditnota kan ook worden ontvangen indien een klant ontevreden is over een bepaald geneesmiddel of tijdens het transport geneesmiddelen of verpakkingen beschadigd worden afgeleverd. Indien een klant een beschadigd geneesmiddel heeft ontvangen kan dit vergoed worden door de transporteur indien de schade is ontstaan tijdens het transport.

Mocht de schade al van tevoren geconstateerd zijn dan wordt de schade verhaald op de leverancier. Indien een klant ontevreden is over een geneesmiddel vanwege de werking vindt de verrekening plaats met de leverancier. Dit zijn afspraken die DocMorris met de leverancier en transporteur heeft gemaakt.

De creditnota's worden op eenzelfde wijze als de facturen in SAP geboekt, het enige verschil is dat het niet een rekening betreft maar een creditnota. De boeking van de creditnota zorgt ervoor dat de boeking van een mogelijk geplaatste retourbestelling wordt weggeboekt.

f) Inkoopbonussen

Door een aantal leveranciers wordt nadat een bepaald hoeveelheid of bedrag aan inkopen heeft plaatsgevonden een inkoopbonus gegeven. Deze bonus wordt op dezelfde wijze verwerkt als de creditnota, het enige verschil is dat het op een ander grootboekrekening wordt geboekt.

Bij het verwerken van facturen van andere leveranciers en groothandelaren worden brutobedragen in SAP ingevoerd. Bij deze facturen dienen de betalingscondities in SAP vergeleken te worden met de betalingscondities die op de factuur staan vermeld. Indien dit niet met elkaar overeenkomt kunnen de betalingscondities worden gewijzigd in SAP. De betaaltermijn kan hierbij worden aangepast met eventueel het kortingspercentage dat wordt verkregen indien de betaling voor een bepaalde datum wordt uitgevoerd.

Nadat er geen afwijkingen meer zijn tussen de factuur en SAP kan de factuur worden geboekt.

Na het boeken van de factuur wordt er door SAP een doorlopend boekingsnummer gegeven. Dit boekingsnummer is doorlopend genummerd zodat de volledigheid van de transacties vastgesteld kan worden door de accountant en de facturen eenvoudiger terug te vinden zijn in het archief.

4. Betalen factuur

Nadat de factuur in SAP is geboekt kan de factuur worden betaald. De factuur wordt vooraf aan het plaatsen van de bestelling al geautoriseerd en hoeft hierdoor na het boeken van de factuur niet geautoriseerd te worden. De meeste facturen binnen het Pharma- team worden betaald door middel van automatische incasso. Voor de resterende facturen wordt een betaalvoorstellijst opgesteld. Bij het opstellen van een betaalvoorstellijst wordt een splitsing gemaakt tussen de Nederlandse en Duitse leveranciers en een splitsing tussen DocMorris en CentroPharm. Deze splitsing wordt gemaakt omdat DocMorris zowel Duitse als Nederlandse bankrekeningen heeft.

Nadat de betaalvoorstellijst is opgesteld wordt de lijst gecontroleerd door een medewerker van Accounts Payable en een medewerker van de debiteurenadministratie (Accounts Receivable). De medewerkers controleren de betaalvoorstellijst op de juistheid van het factuurbedrag, de korting, het klantnummer en het bankrekeningnummer. De controle wordt door twee verschillende afdelingen uitgevoerd zodat de betrouwbaarheid van de betaalvoorstellijst wordt gewaarborgd.

Na de controle van de betaalvoorstellijst worden de facturen voor betaling vrijgegeven. Het vrijgeven van de betaling gebeurt door de manager van de accountingafdeling. De manager verricht de betalingen van de facturen via online banking van Deutsche Bank.

De facturen van de betaalvoorstellijst worden betaald door middel van een betaling batch. Een betaling batch zorgt voor het betalen van meerdere facturen in één transactie.

5. Afletteren OPL

Nadat de facturen zijn betaald kunnen de openstaande posten worden afgeletterd. Bij het afletteren van openstaande posten wordt de schuld aan de crediteur weggeboekt tegen de betaling die is verricht.

Indien een betaling is verricht door middel van een betaling batch wordt de schuld aan de crediteur geboekt op een tussenrekening. Dit gebeurt automatisch in SAP nadat de betaalvoorstellijst in het systeem is doorgevoerd. Nadat de facturen zijn betaald wordt de tussenrekening, waar de schuld van de crediteur op staat, afgeletterd met het automatische incasso of de handmatige betaling.

De openstaande postenlijst (OPL) bevat geen openstaande bedragen indien de factuur is geboekt en de crediteur is betaald of heeft ingetrokken door middel van automatische incasso. Na het afletteren van de OPL kan het voorkomen dat de lijst nog openstaande bedragen bevat. Dit kan een oorzaak zijn van een factuur die niet is geboekt of een betaling/automatische incasso die niet is verricht. Een oorzaak kan ook een verschil zijn in de bedragen tussen de schuld en de betaling of intrekking. Deze verschillen kunnen ontstaan doordat er teveel of te weinig is betaald aan de crediteur of doordat de verkregen kortingen niet volgens afspraak zijn met de crediteur of foutief in SAP zijn verwerkt. De openstaande postenlijst kan in SAP worden weergegeven per crediteur en biedt de mogelijkheid om in een overzicht te zien welke bedragen nog openstaan. Indien er een factuur ontbreekt wordt deze bij de crediteur opgevraagd en wordt de factuur alsnog in SAP geboekt. Als een factuur nog niet is betaald wordt de reden hiervoor onderzocht. Indien een leverancier een bedrag heeft ingehouden waar geen factuur tegenover staat wordt er contact gelegd met de leverancier over de reden van inhouding.

Op het moment dat de openstaande postenlijst is afgeletterd worden de verkregen betalingskortingen geboekt. Indien de openstaande postenlijst nog open bedragen bevat wordt er een reservering gemaakt voor de te verkrijgen kortingen zodat deze aan de juiste periode worden toegekend. Om een reservering op te nemen voor de te verkrijgen betalingskortingen wordt een analyse uitgevoerd op de facturen die nog betaald dienen te worden. Hierbij wordt per factuur de te verkrijgen betalingskorting berekend. Deze analyse wordt aan het einde van de maand uitgevoerd. Indien de volgende maand de te verkrijgen betalingskortingen van de openstaande posten lager zijn vindt er een vrijval plaats. Mochten de kortingen hoger zijn dan vindt er een boeking plaats die ervoor zorgt dat een bedrag wordt toegevoegd aan de reservering.

3.2 Non-Pharma inkopen

Het sub-inkoopproces wordt verricht in het non- Pharma team. Het non- Pharma team verwerkt alle kosten die niet gerelateerd zijn aan de kernactiviteit van de onderneming. Deze kosten hebben betrekking op de volgende goederen en diensten die worden ingekocht.

- Inkoop van geneesmiddelen voor APO NL (apothek Nederland)
- Inkoop van bedrijfspand
- Inkoop van opslagplaats
- Inkoop van transport
- Inkoop van personeel
- Inkoop van leaseauto's
- Inkoop van gas, water en licht
- Inkoop van draadloze verbinding
- Inkoop van kantoorbenodigdheden
- Inkoop van verpakkingsmateriaal
- Inkoop van beveiligingssystemen
- Inkoop van marketing
- Inkoop van vertaaldiensten
- Overig

Het verloop van het sub- inkoopproces is in hoofdlijnen gelijk aan het verloop van het hoofdinkoopproces, hieronder zullen de relevante verschillen worden toegelicht.

1. Ontvangst factuur

Deze fase wordt op eenzelfde wijze doorlopen als het Pharma team. Het enige verschil is dat het team ook de boekhouding verricht voor een tweede dochteronderneming van DocMorris, genaamd Tanimis Pharma CV.

2. Controle factuur

De facturen worden bij ontvangst als eerste gecontroleerd door de leidinggevende van Accounts Payable. De controle richt zich op de betrouwbaarheid van facturen. Hierbij wordt ook het PO-nummer gecontroleerd dat op de factuur staat vermeld.

3. Boeken factuur

a. Aanmaken crediteur

Het non- Pharma team verwerkt de facturen in SAP die zijn geplaatst via het ordersysteem Jira en de niet-PO gerelateerde facturen die betrekking hebben op geleverde goederen en/of diensten. Het ordersysteem Jira is een ordersysteem waarin aanvragen voor bestellingen worden geplaatst door medewerkers nadat er in een afdeling geconstateerd wordt dat er goederen nodig zijn of diensten verricht dienen te worden.

Voor het aanmaken van een nieuw crediteur worden dezelfde gegevens ingevoerd als bij het Pharma- team. Er zijn hierbij echter twee verschillen. Het eerste verschil is dat de transactiesoort ook betrekking kan hebben op declaraties van medewerkers, het crediteurennummer van de medewerkers bestaat hierbij uit drie cijfers. Het tweede verschil is dat het non-Pharma team de boekhouding voor drie ondernemingen verricht, hierdoor kan het ondernemingsnummer bestaan uit 9101 (DocMorris), 9102 (CentroPharm) of 9301 (Tanimis Pharma CV).

b. PO- gerelateerde facturen

Purchase orders hebben betrekking op goederen en/of diensten die worden verricht of geleverd nadat er een afspraak is gemaakt met een leverancier over de hoeveelheden, prijzen en kortingen. Om de bestelling te mogen plaatsen bij een leverancier dient eerst een aanvraag worden gedaan in het ordersysteem Jira.

In de aanvraag wordt vermeld bij welk leverancier de mogelijke bestelling wordt geplaatst, de goederen en/of diensten die worden besteld en een schatting van het bedrag dat betaald dient te worden. De schattingen zijn gebaseerd op eerder geplaatste bestellingen en prijzen.

De te verwachten kosten voor deze aanvragen zijn hierdoor vooraf aan de bestelling met een redelijke mate van zekerheid in te schatten.

Nadat de aanvraag is geplaatst dient de aanvraag ten eerste worden goedgekeurd door de leidinggevende van de accountingafdeling en daarna door hoofd Controlling. Het hoofd van Controlling dient de bestelling in overeenstemming te brengen met het beschikbare budget. Indien er ruimte beschikbaar is wordt de bestelling goedgekeurd. Nadat de aanvraag is goedgekeurd wordt door degene die de aanvraag heeft gedaan een boeking gemaakt in SAP.

De facturen die worden ontvangen van purchase orders bevatten regelmatig verschillen, deze verschillen worden geconstateerd door de bedragen die vooraf in SAP zijn ingevoerd te vergelijken met de bedragen die staan vermeld op de ontvangen factuur. De verschillen kunnen ontstaan doordat er in de aanvraag geen rekening is gehouden met verzend- of vrachtkosten, de gegevens in SAP incorrect zijn ingevoerd of prijswijzigingen door de leverancier zijn doorgevoerd. De medewerkers van het non- Pharma team kunnen geen prijswijzigingen doorvoeren in SAP, dit dient te gebeuren door een medewerker van de afdeling Inkoop. De afdeling Inkoop analyseert de prijsverschillen, dit gebeurt op basis van de gegevens die vermeld staan op de factuur en de gegevens die staan geregistreerd in SAP.

Indien de afdeling Inkoop een verklaring wenst voor de oorzaak van deze verschillen wordt er contact gelegd met degene die de aanvraag van de bestelling in Jira heeft gedaan. Hierna wordt door een medewerker van de afdeling Inkoop een aanpassing doorgevoerd in SAP. Door deze aanpassing zijn de gegevens van de factuur gelijk aan de geregistreerde gegevens in SAP.

Indien op een factuur geen PO-nummer staat vermeld maar bekend is dat bij de betreffende leverancier alleen door middel van een PO wordt besteld wordt in samenspraak met afdeling Controlling en het afdelingshoofd dat verantwoordelijk is voor deze kosten alsnog een PO aangemaakt in Jira. Het kan ook voorkomen dat de leverancier het PO-nummer vergeten is te vermelden op de factuur. In deze situatie wordt in Jira gezocht naar de betreffende bestelling en wordt het PO-nummer op de factuur vermeld.

Nadat de purchase orders geen verschillen meer bevatten kan een boeking worden gemaakt in SAP.

c. Niet-PO gerelateerde facturen

De niet-PO gerelateerde facturen worden handmatig in SAP geboekt. Hierbij dient gelet te worden op welke kostenrekening, kostenplaats en een eventueel projectnummer de facturen geboekt dienen te worden.

De kostenrekening is de rubriek waar de kosten betrekking op hebben. De kostenplaats zorgt voor het toerekenen van kosten aan de verantwoordelijke afdeling. Het projectnummer wordt gebruikt om kosten toe te rekenen aan het juiste project, deze projecten zijn in SAP gekoppeld aan een budget.

d. Creditnota's

De creditnota's worden op eenzelfde wijze geboekt als in het Pharma- team. De creditnota's kunnen betrekking hebben op niet geleverde goederen en/of diensten, goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit, of vooraf betaalde bedragen aan diensten die achteraf lager blijken te zijn.

e. Inkoopbonussen

Binnen het non- Pharma team worden geen inkoopbonussen ontvangen.

4. Factuurautorisatie

a. PO- gerelateerde facturen

De PO- gerelateerde facturen worden in Jira geautoriseerd. De goedkeuring vindt plaats in het systeem, hierdoor is het achteraf niet meer vereist de ontvangen facturen te autoriseren. De meeste facturen, ongeveer 90%, worden op deze werkwijze uitgevoerd. Doordat de autorisatie van PO's tijdens het plaatsen van de bestelling in Jira gebeurt, vindt fase 4 vooraf aan het boeken van de factuur plaats.

b. Niet-PO gerelateerde facturen

De niet-PO gerelateerde facturen dienen na het boeken van de factuur door verschillende bevoegden te worden ondertekend. Ieder bevoegde heeft een bepaald bedrag waar hij of zij gemachtigd voor is. Indien het factuurbedrag hoger is dan een bepaald grens dient een tweede bevoegde te autoriseren. De autorisatie gebeurt ter controle van de betrouwbaarheid van de factuur. Voor de autorisatie van facturen hanteert DocMorris een autorisatietabel, hierin staan de bevoegdheidsgrenzen weergegeven. In bijlage I is de autorisatietabel van DocMorris weergegeven.

5. Cashplanning

DocMorris heeft vier verschillende bankrekeningen waaruit betalingen worden verricht, automatische incasso's worden ingehouden en inkomsten worden ontvangen. Deze bankrekeningen zijn de Deutsche Bank DocMorris Duitsland, Deutsche Bank DocMorris Nederland, Deutsche Bank CentroPharm, HypoVereinsBank CentroPharm (HVB CP) en HVB D&W. Op de HVB komen alle inkomsten binnen van klanten (B2B en B2C).

Om ervoor te zorgen dat de bankrekeningen over voldoende liquide middelen beschikken wordt dagelijks een cashplanning opgesteld. Dit gebeurt door een medewerker van het non- Pharma team en wordt voor zowel het Pharma als het non- Pharma team opgesteld. De cashplanning is een belangrijk boekhoudkundig instrument binnen DocMorris, het zorgt voor het verkrijgen van inzicht in het verloop van inkomsten en uitgaven. Op basis van de cashplanning wordt een schatting gemaakt van de dagelijkse geldstroom. Het doel van de cashplanning is ervoor zorgen dat er geen overschotten of tekorten ontstaan op bankrekeningen. De cashplanning zorgt er daarom voor dat betalingen en automatische incasso's van crediteuren verricht kunnen worden.

De basis voor het opstellen van de cashplanning is de jaarlijkse cashforecast die opgesteld wordt door de leidinggevende van Accounts Payable. De cashforecast is een liquiditeitsprognose. Daarnaast wordt ook de openstaande postenlijst gebruikt om inzicht te verkrijgen in de betalingen die in de lopende periode verricht dienen te worden. Om inzicht te verkrijgen in de inhoudingsdata van automatische incasso's worden door een aantal leveranciers en groothandelaren Avisen verstuurd. Een Avis is een overzicht waarin de geplande inhoudingsdata staan vermeld. Op basis van deze gegevens wordt de cashplanning zo nauwkeurig mogelijk opgesteld.

6. Betalen factuur

De betalingen worden op eenzelfde wijze uitgevoerd als het Pharma- team. Het enige verschil is dat er op basis van de cashplanning een overzicht wordt opgesteld waarin de gewenste overboekingen staan vermeld tussen de bankrekeningen, dit wordt binnen DocMorris een Funding genoemd. De Funding wordt door middel van een spoedbetaling uitgevoerd en zorgt ervoor dat bankrekeningen beschikken over voldoende liquide middelen. Door de spoedbetaling wordt het bedrag dezelfde dag overgemaakt naar de gewenste bankrekening. De spoedbetalingen worden via online banking van Deutsche Bank verwerkt, op eenzelfde wijze als het Pharma-team.

7. Afletteren OPL

Het afletteren van de OPL gebeurt op eenzelfde wijze als het Pharma-team. Het enige verschil is dat er geen reservering wordt gemaakt voor betalingskortingen. De reservering is niet gewenst omdat het bedrag dat aan betalingskortingen op non-Pharma inkopen wordt verkregen lager is dan bij de Pharma inkopen.

3.3 Inventarisatie mogelijke risico's inkoopproces AP

Om in kaart te brengen welke risico's op kunnen treden in het inkoopproces binnen de accountingafdeling is het van belang dat het proces in het geheel wordt doorlopen. De mogelijke risico's kunnen hierdoor per fase worden onderverdeeld.

De mogelijke risico's en de gevolgen van deze risico's zijn in onderstaand tabel 2 weergegeven.

Tabel 2: Risico-inventarisatie

Mogelijke risico's	Gevolg
1 Factuurontvangst	
Facturen worden niet ontvangen	Automatische incasso's kunnen niet gerelateerd worden aan een factuur. Hierdoor worden kosten toegewezen aan een foutief periode waardoor de volledigheid niet wordt gewaarborgd. Ook is het mogelijk dat er een aanmaning wordt verstuurd door de leverancier.
Facturen worden in tweevoud ontvangen	Facturen worden twee keer geboekt en betaald.
Facturen worden na het sorteren overhandigd aan het verkeerde team	Facturen raken kwijt of worden te laat aan het juiste team afgegeven waardoor een mogelijke betalingskorting wordt misgelopen bij de leverancier of de kosten in een foutief periode worden geboekt.
Facturen worden te laat afgegeven door de receptie	Betalingskorting wordt misgelopen bij de leverancier. Ook kunnen kosten worden toegerekend aan een foutief periode waardoor de juistheid niet wordt gewaarborgd.
2 Factuurcontrole	
Fictieve facturen worden ontvangen	Facturen worden geboekt en betaald waar geen goederen en/of diensten voor ontvangen of verricht zijn.
Facturen bevatten foutieve NAW- gegevens	Bijgestelde informatie wordt te laat ontvangen waardoor betalingskortingen niet worden verkregen.
3 Boeken factuur	
De stamgegevens van de crediteur zijn onjuist (NAW-gegevens, bankrekeningnummer, intern/extern leverancier)	De betaling wordt verricht aan een foutief bankrekening.
Facturen worden ontvangen van goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit of van goederen en/of diensten die niet verricht of geleverd zijn	Facturen worden geboekt en betaald van goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit of van goederen en/of diensten die niet verricht of geleverd zijn.
Voor geretourneerde goederen worden door de leverancier of handelaar geen creditnota's toegekend	De leverancier verstuurt geen creditnota waardoor er achteraf teveel is betaald aan de leverancier.
Facturen worden met prijsverschillen geboekt	Het verschil tussen de standaardprijs en de werkelijke prijs komt ten laste of ten gunste van het resultaat.
Late melding van prijs- en hoeveelheidsverschillen aan afdeling Inkoop	Een tekort aan goederen wordt bij een melding na twee dagen door de leverancier niet meer vergoed. Een tweede gevolg is dat facturen te laat worden betaald waardoor een mogelijke betalingskorting wordt misgelopen.
Facturen worden in het verkeerde ondernemingsnummer geboekt	De volledigheid van de kosten wordt niet gewaarborgd.

In SAP worden verkeerde BTW- tarieven ingevoerd	Terugvordering belastingdienst is onjuist.
Facturen worden in de verkeerde periode geboekt	Kosten worden toegewezen aan een foutief periode waardoor de juistheid niet wordt gewaarborgd.
Facturen worden op de verkeerde grootboekrekening geboekt	De volledigheid van kosten worden niet gewaarborgd.
Facturen worden op de verkeerde crediteur geboekt	Er wordt een betaling verricht aan een foutief crediteur.
Facturen raken kwijt of ontbreken in het archief	De volledigheid van de facturen wordt niet gewaarborgd. Hierdoor kan een sanctie opgelegd worden.
4 Cashplanning	
Cashplanning is onbetrouwbaar	De bankrekeningen beschikken over een te hoog of laag banksaldo. Een laag banksaldo leidt tot het niet kunnen verrichten van betalingen en inhoudingen, dit kan leiden tot reputatieschade. Een hoog banksaldo is voor een aantal bankrekeningen niet gewenst uit strategische overwegingen.
5 Factuurautorisatie	
Een niet-geautoriseerde persoon tekent voor een factuur	Een niet-geautoriseerde factuur wordt geboekt en betaald. De juistheid van kosten wordt niet gewaarborgd.
De doorlooptijd van de factuurautorisatie is lang	Facturen worden te laat betaald waardoor betalingskortingen worden misgelopen of aanmaningen worden ontvangen.
6 Betalen factuur	
De betaalvoorstellijst is onjuist	Facturen worden niet meegenomen in de betaling (een week wordt bijvoorbeeld vergeten).
Automatische incasso's worden meegenomen in de betaalvoorstellijst	Facturen worden twee keer betaald.
De betaalvoorstellijst wordt twee keer uitgevoerd	Facturen worden twee keer betaald.
Fraude in betalingen	Betalingen worden verricht aan een verkeerd bankrekening.
Foutieve kortingspercentages in SAP	Het verschil komt ten laste of ten gunste van het resultaat.
Foutieve betaaltermijn in SAP	De factuur wordt te laat of te vroeg betaald waardoor de liquiditeitspositie verslechterd.
7 Afletteren openstaande postenlijst	
Het afletteren van de openstaande postenlijst gebeurt niet tijdig	Er wordt een grote reservering gemaakt voor de te ontvangen betalingskortingen.
De betalingskortingen worden aan de verkeerde periode gerelateerd	De volledigheid van opbrengsten wordt niet gewaarborgd.
8 Entity level controls	
Geen duidelijke werkinstructies aanwezig	De tijdsduur van activiteiten is lang (overuren, extra personeel).
Afleggen van tijdsverantwoording ontbreekt	Medewerkers voeren de werkzaamheden niet tijdig uit.

3.4 Bestaande beheersmaatregelen

Binnen DocMorris zijn beheersmaatregelen ingevoerd die zorgen voor het ondervangen van mogelijke risico's. Deze beheersmaatregelen zijn door middel van geautomatiseerde controles geïntegreerd in de applicaties of door middel van procedures vastgelegd. De bestaande beheersmaatregelen bestaan uit een aantal aspecten, deze zullen hieronder worden toegelicht.

Functiescheiding

In het inkoopproces binnen de accountingafdeling zijn diverse beheersmaatregelen aanwezig die ervoor dienen te zorgen dat onjuistheden in de gegevensverwerking voorkomen worden. De belangrijkste beheersmaatregel in het inkoopproces is functiescheiding. In tabel 3 is de functiescheiding van het inkoopproces binnen de accountingafdeling weergegeven.

Tabel 3: Functiescheiding inkoopproces accountingafdeling

<i>Functionaris</i>	<i>Taak</i>	<i>Type functie</i>
Leidinggevende Accounts Payable	Controleren van facturen	Controlerend
Medewerkers Accounts Payable	Boeken van facturen	Registrerend
Medewerkers Accounts Payable	Bewaren van facturen	Bewarend
Manager accountingafdeling	Betalen van facturen	Beschikkend
Medewerker Cash & Banking	Boeken van betalingen	Registrerend
Controller accountingafdeling	Controleren van transacties	Controlerend

Managementrichtlijnen

Binnen de accountingafdeling zijn door het management richtlijnen opgesteld die in acht genomen dienen te worden bij het uitvoeren van activiteiten. De managementrichtlijnen zijn als volgt:

- Begroting: het management stelt op basis van de doestellingen die het wenst te behalen een begroting op. Deze begroting wordt door Hoofd Controlling verder vertaald in budgetten per afdeling. De aanvragen van bestellingen die in Jira worden geplaatst dienen geanalyseerd te worden op de beschikbare ruimte. Indien er geen ruimte beschikbaar is voor de bestelling wordt de aanvraag door Hoofd Controlling niet goedgekeurd.
- Autorisatietabel: het management hanteert een autorisatietabel waarin vermeld staat welke medewerkers bevoegd zijn voor autorisatie en wat de grens is van deze bevoegdheid.
- Maximale prijsafwijking: door het management wordt een prijsafwijking van maximaal 2% op basis van het factuurbedrag geaccepteerd.
- Maximaal banksaldo: door het management is vastgesteld dat het maximale banksaldo per bankrekening als volgt dient te zijn:
 - Deutsche Bank NL: €40.000, -
 - Deutsche Bank DE: €30.000, -
 - Deutsche Bank CP: €750.000, -
 - HVB CP: €20.000, -
 - HVB D&W: geen maximum saldo.

Procedures

Voor het uitvoeren van de werkzaamheden dienen medewerkers zich te houden aan procedures. Dit zijn werkinstructies waarin wordt aangegeven welke handelingen verricht dienen te worden bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Voor de meeste werkzaamheden zijn werkinstructies aanwezig.

IT- controls

1) General controls

Om toegang te verkrijgen tot het netwerk van DocMorris dient ieder medewerker een gebruikersnaam en wachtwoord in te voeren. Het wachtwoord dient na een periode van drie maanden gewijzigd te worden, het systeem geeft hier een melding voor.

Voor het boekhoudprogramma SAP dient ook een gebruikersnaam en wachtwoord ingevoerd te worden. Het wachtwoord in SAP kan indien de medewerker dit wenst gewijzigd worden, het systeem geeft echter geen signaal af dat de wijziging binnen een bepaalde periode dient te gebeuren, dit geldt ook voor het hulpprogramma Cognos en het ordersysteem Jira.

2) Application controls

Om de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking te waarborgen worden in SAP application controls toegepast. De application controls zijn te verdelen in de volgende controles:

- Invoercontroles: bij de invoercontroles wordt gekeken of alle benodigde velden zijn ingevuld. Indien een verplicht veld geen gegevens bevat kan de transactie niet worden verwerkt.
- Redelijkheidcontroles: in SAP worden gegevens getoetst aan de redelijkheid. Er wordt bijvoorbeeld in SAP een foutmelding gegeven indien de ingevoerde periode niet overeenkomt met de huidige periode.
- Bestaanbaarheidscontroles: in SAP wordt gelet op de bestaanbaarheid van een ingevoerd gegeven. Indien bijvoorbeeld een kostenplaats wordt ingevoerd die in het systeem niet voorkomt wordt een foutmelding gegeven.
- Verbandscontroles: verbandscontroles controleren de verbanden tussen de geld- en goederenbeweging. In de accountingafdeling van DocMorris worden de volgende verbanden gecontroleerd:
 - opgeboekte bedrag aan crediteuren= opgeboekte bedrag aan betalingen
 - betaald bedrag aan crediteuren= afname banksaldo
 - eindsaldo crediteuren - / - beginsaldo crediteuren + betalingen= inkopen

Correctieve maatregelen

1) Verzamelrekeningen

Van de groothandelaren worden elke maand verzamelrekeningen ontvangen. Op deze rekeningen staan gegevens vermeld over de verzonden facturen van de afgelopen periode. Het overzicht biedt een controlemogelijkheid om na te gaan of alle facturen wel zijn ontvangen van de groothandelaar en of deze ook daadwerkelijk allen zijn geboekt en betaald. De controle richt zich op de volledigheid en juistheid.

2) Analyse WE/RE stand

Een aantal werkdagen voor de maandafsluiting wordt een analyse uitgevoerd op de WE/RE stand. Deze stand wordt door middel van SAP opgevraagd en vertegenwoordigd de nog te ontvangen facturen. Het komt regelmatig voor dat goederen en/of diensten vooraf geleverd en/of verricht worden. De factuur wordt dan pas achteraf ontvangen. Om ervoor te zorgen dat kosten in de juiste periode worden geboekt wordt de analyse uitgevoerd zodat per crediteur te herleiden is welk bedrag aan facturen nog binnen dient te komen.

Vanwege het matchingprincipe is het zeer belangrijk om kosten te boeken in de periode waarop deze betrekking hebben (Accountantsonline, z.d.). Het matchingprincipe houdt in dat de kosten zo veel mogelijk in de periode worden verantwoord waarin de samenhangende opbrengsten worden behaald. Het matchingprincipe is te onderscheiden in twee soorten. Deze principes zijn product matching en period matching. Bij product matching worden de uitgaven toegerekend aan de producten en worden deze uitgaven onder de voorraden geactiveerd. De uitgaven worden pas als kosten ten laste van de omzet gebracht nadat de producten zijn verkocht en afgeleverd.

Bij period matching worden de uitgaven ook op de balans geactiveerd, deze worden echter niet onder de voorraden geactiveerd. De geactiveerde uitgaven worden als kosten toegerekend aan de periode waar deze uitgaven betrekking op hebben. Dit gebeurt door middel van afschrijvingen.

Om het matchingprincipe in stand te houden worden de nog te ontvangen facturen tijdig opgevraagd bij de crediteuren.

3) Analyse OPL

Door de OPL te analyseren kan geconcludeerd worden welke bedragen nog openstaan en voor welk bedrag een reservering opgenomen dient te worden voor de te ontvangen betalingskortingen. Hierdoor worden opbrengsten aan de juiste periode toegekend. Door het analyseren van de OPL kan ook achterhaald worden welke facturen nog niet ontvangen, geboekt of betaald zijn. De facturen die niet ontvangen of geboekt zijn kunnen alleen herleid worden indien de crediteur door middel van automatische incasso heeft ingehouden.

Om het inkoopproces binnen de accountingafdeling inzichtelijk te maken is in bijlage II een flowchart toegevoegd van de afhandeling van PO-gerelateerde en niet-PO gerelateerde facturen. In bijlage III zijn de symbolen toegelicht die in de flowchart zijn gebruikt (Tuxx, z.d.).

3.5 Aanwezige aspecten IKS

In het inkoopproces binnen de accountingafdeling zijn in de huidige situatie een aantal aspecten aanwezig die vereist zijn om het IKS op een juiste wijze te implementeren. Om het IKS op een juiste wijze te implementeren dienen de volgende aspecten te worden beschreven:

- controleomgeving
- risicobeoordeling van de onderneming
- relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie
- controleactiviteiten
- toezichtcontroles

De aspecten die aanwezig zijn binnen de accountingafdeling zullen hieronder worden behandeld.

Controleomgeving

De bewustwording van het management op het gebied van risico's is binnen DocMorris aanwezig en wordt door het management uitgedragen op een zevental gebieden. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

1. Communicatie en handhaving van de integriteit en de ethische waarden

Binnen DocMorris dienen medewerkers zich te houden aan gedragscodes die door het management zijn opgesteld. De gedragscodes bevatten de waarden van DocMorris. Deze waarden zijn opgenomen in het HR-handboek, dit handboek wordt bij indiensttreding aan de medewerkers verstrekt.

In het HR-handboek staan de volgende waarden beschreven (DocMorris, HR-Manual, 2013):

- passie & innovatievreugde
- doelgericht
- verantwoording & betrouwbaarheid
- fairness & respect
- openheid & eerlijkheid

Binnen de accountingafdeling worden ook periodieke vergaderingen gehouden met de manager en leidinggevendenden waarin werkelijke risico's worden geëvalueerd en mogelijke oplossingen worden besproken.

2. Competentie van het personeel

Binnen DocMorris is een beoordelingssysteem (Performance Management Program) aanwezig dat zorgt voor het toekennen van een beloning indien medewerkers een bijdrage hebben geleverd aan het behalen van doelstellingen. De geleverde bijdrage wordt op individueel niveau gemeten en legt de nadruk op de inzet van de medewerker.

Het individueel meten van de inzet van medewerkers vindt plaats door middel van jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Tijdens deze gesprekken worden de medewerkers beoordeeld op de competenties. Voor leidinggevend en medewerkers die in een hoger salarisschaal vallen wordt tevens ook gewerkt met een bonussysteem. In het bonussysteem worden gemeenschappelijke resultaten op het niveau van DocMorris gemeten. De bonus legt een verbinding met de collectieve doelstellingen.

DocMorris biedt medewerkers ook de mogelijkheid om door te groeien in functies, dit gebeurt door het aanbieden van interne bijscholing op de DocMorris Academy of door middel van externe trainingen en opleidingen. Hiervoor wordt per medewerker, in samenspraak met HR of de leidinggevende, een persoonlijk ontwikkelingsbudget toegekend.

De carriëscan is een ander maatregel om de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren.

De carriëscan is een assessment, bestaande uit persoonlijkheidsvragenlijsten, capaciteitentests en gesprekken met een gespecialiseerd psycholoog. De resultaten van dit assessment worden vastgelegd in een rapport dat is bedoeld om de medewerkers te helpen bij het maken van keuzes in het loopbaanverloop.

3. Participatie van het management

Binnen DocMorris worden periodieke bijeenkomsten gehouden die toegankelijk zijn voor de medewerkers van DocMorris. Het management van DocMorris houdt tijdens deze bijeenkomsten een toespraak op diverse gebieden, enkele voorbeelden hiervan zijn de gerealiseerde doelstellingen en organisatorische wijzigingen die zullen plaatsvinden.

Het management van DocMorris stimuleert medewerkers ook actief mee te denken om processen te optimaliseren. De suggesties of tips die medewerkers hebben kunnen op het intranet van DocMorris worden geplaatst.

4. Managementprincipes en stijl van leidinggeven

De managementprincipes en stijl van leidinggeven zijn teruggekoppeld aan de waarden die binnen DocMorris worden gehanteerd. Het management draagt deze waarden dan ook uit aan de medewerkers. De stijl van leidinggeven is hierdoor transparant en open en niet hiërarchisch en direct.

5. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is gedocumenteerd en geplaatst op het intranet van DocMorris. Het organigram is weergegeven in bijlage IV.

6. Toewijzing van bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Het management maakt voor het beschrijven van functies gebruik van Job Description. Bij het beschrijven van de functie wordt alleen de informatie vastgelegd die nodig is voor de inschaling van functies. Het directielid is eindverantwoordelijk voor het vaststellen van de Job Description en de indeling daarvan in een functiegroep. De manager van de accountingafdeling draagt de verantwoordelijkheid om de Job Descriptions toe te wijzen aan individuele medewerkers.

7. Richtlijnen op het gebied van Human Resource

De richtlijnen op het gebied van Human Resource hebben betrekking op de volgende onderdelen:

- huisregels van DocMorris: de medewerkers dienen zich te houden aan de opgestelde huisregels.
- collectieve arbeidsovereenkomst: de werknemer en werkgever dienen de algemene verplichtingen die staan vermeld in de cao na te komen.
- regelingen: dit zijn regelingen op het gebied van verzuim, pensioen, beoordeling, parkeren en functiewaardering.

De medewerkers dienen gedurende de dienstbetrekking deze richtlijnen in acht te nemen, bij aanvang van de indiensttreding dient de medewerker te tekenen voor akkoord.

Relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie

Binnen de accountingafdeling wordt gewerkt met het boekhoudprogramma SAP. Er wordt tevens gebruik gemaakt van het hulpprogramma Cognos dat zorgt voor het inzien en analyseren van gegevens. Om de betrouwbaarheid van de balansposten te waarborgen worden op maandbasis balansspecificaties opgesteld. De balansspecificaties dienen aan te sluiten met de verwerkte gegevens in SAP.

Controleactiviteiten

Om ervoor te zorgen dat het inkoopproces binnen de accountingafdeling op een juiste wijze verloopt worden door het management controleactiviteiten verricht. De controleactiviteiten dienen ervoor te zorgen dat risico's ondervangen worden.

In het boekhoudprogramma SAP zijn invoer-, redelijkheids-en bestaanbaarheidscontroles geïntegreerd in het systeem. Deze controles zorgen ervoor dat de juistheid en volledigheid in de gegevensverwerking wordt gewaarborgd.

In het inkoopproces binnen de accountingafdeling zijn de activiteiten zodanig ingericht dat er functiescheiding is in het proces. Functiescheiding heeft daarom een prominente plaats binnen het proces en wordt door de medewerkers zorgvuldig nageleefd. De functiescheiding is echter niet vastgelegd in SAP waardoor medewerkers toegangsrechten hebben tot transacties die voor het uitvoeren van de functie niet benodigd zijn.

Om ervoor te zorgen dat alleen geautoriseerde facturen worden betaald hanteert DocMorris een autorisatietabel. Om de naleving van de autorisatie te waarborgen worden de facturen voor aanvang van betaling door de leidinggevende gecontroleerd.

Het verloop van de activiteiten zal ook gecontroleerd worden door middel van prestatiebewaking. Hiervoor is een managementrapportagesysteem in de implementatiefase dat de mogelijkheid zal bieden om het verloop van kritische prestatie-indicatoren in kaart te brengen. Hierdoor kan de leidinggevende op tijd bijsturen indien doelstellingen niet worden gerealiseerd.

Voor de fysieke controle van medewerkers werkt DocMorris met het geautomatiseerd tijdsregistratiesysteem Captor. Om de aanwezigheid van de medewerkers te controleren dienen de medewerkers zich bij aanvangs- en eindtijden te registreren.

Toezichtcontroles

Om toezicht te houden op de werkvoortgang van medewerkers vindt er dagelijks communicatie plaats met de leidinggevende. De communicatie over de verrichte werkzaamheden biedt de leidinggevende de mogelijkheid om op tijd bij te sturen indien er vertragingen worden geconstateerd.

Er wordt ook een toezichtcontrole door de leidinggevende verricht op de OPL. Deze lijst wordt wekelijks geanalyseerd op de openstaande bedragen en de ouderdom van de posten. De leidinggevende controleert of door de medewerkers handelingen zijn verricht die ervoor zorgen dat de openstaande bedragen afgeletterd kunnen worden.

4 Gewenste situatie inkoopproces Accounts Payable

In dit hoofdstuk zal door middel van het IKS de gewenste situatie van het inkoopproces binnen de accountingafdeling worden beschreven. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van de PDCA-cyclus.

Risicobeoordeling

De aanwezige aspecten van het IKS zijn in hoofdstuk 3 paragraaf 5 behandeld. Door de aanwezige aspecten te vergelijken met de aspecten die voor het implementeren van het IKS benodigd zijn kunnen de ontbrekende aspecten in kaart worden gebracht. Een ontbrekend aspect binnen het inkoopproces is de risicobeoordeling.

De risicobeoordeling vormt de basis om risico's te identificeren die in acht genomen dienen te worden in het IKS. Als onderdeel van risico-evaluatie dienen de belangrijkste risico's geïdentificeerd en beoordeeld te worden op mate van impact en kans. Ook dienen beheersmaatregelen te worden geïdentificeerd die risico's kunnen mitigeren of uitschakelen.

In het IKS wordt voor de risicobeoordeling het COSO-ERM model sterk aanbevolen te gebruiken. Door middel van het gebruik van het COSO-ERM model zal een risicoanalyse worden uitgevoerd.

Het risicomanagement van het COSO-ERM systeem bestaat uit een proces waarin een viertal stappen in een specifieke volgorde doorlopen dienen te worden. De stappen in het proces van risicomanagement zijn als volgt (Pruijm, R.A M., 2013):

1. Bepalen van doelstellingen
2. Inschatten van risico's
3. Treffen van beheersmaatregelen
4. Bewaken van effectiviteit en bijsturen indien nodig.

Door gebruik te maken van de PDCA-cyclus kunnen de bovengenoemde stappen gestructureerd worden uitgewerkt. In onderstaand figuur 5 is de PDCA-cyclus weergegeven (Sophiq, z.d.).

Figuur 5: PDCA-cyclus



Plan

Bepalen van doelstellingen

De doelstellingen die door middel van de implementatie van het IKS gerealiseerd kunnen worden zijn als volgt:

- het inkoopproces wordt binnen de accountingafdeling effectief en efficiënt doorlopen
- de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging wordt gewaarborgd

Inschatten van risico's

Om risico's in te kunnen schatten dient eerst beschreven te worden wat de betekenis van een risico is. Een risico is de kans op het optreden van een gebeurtenis of omstandigheid die ertoe kan leiden dat een doelstelling niet gehaald wordt. De eerste stap bij het inschatten van risico's is dan ook het identificeren van mogelijke gebeurtenissen die de haalbaarheid van de geformuleerde doelstellingen negatief of positief kunnen beïnvloeden. Het is hierbij van belang dat er per risico een onderscheid gemaakt wordt in de mate van impact en de mate van kans. Daarna worden de risico's geclassificeerd in een risk assessment.

Op basis van het risk assessment kunnen de risico's als volgt worden geclassificeerd:

- laag: het risico heeft een lage impact en kan mogelijk door de onderneming worden geaccepteerd
- middel: het risico heeft een middelmatig impact en dient te worden beheerst indien de kosten van beheersing niet hoger zijn dan het gevolg van het risico
- hoog: het risico heeft een hoge impact en dient te worden beheerst.

Do

Treffen van beheersmaatregelen

Door risico's te classificeren wordt het voor DocMorris inzichtelijk welke risico's een grote impact kunnen hebben op het behalen van de doelstellingen indien deze risico's niet worden beheerst. De risico's die als hoog geclassificeerd zijn dienen door beheersmaatregelen ondervangen te worden. Voor de risico's die als middel of laag zijn geclassificeerd wordt nagegaan in welke mate de bestaande maatregelen de risico's al kunnen ondervangen.

Er dient vooraf aan het implementeren van nieuwe beheersmaatregelen gekeken te worden naar de risico-acceptatiegraad van de onderneming. Voor de risico's die de onderneming niet accepteert wordt de werking van de bestaande beheersmaatregelen geanalyseerd. Indien extra controles benodigd zijn worden deze geformuleerd en geïmplementeerd, dit geldt ook voor risico's die nog niet ondervangen zijn door beheersmaatregelen.

Check & Act

Bewaking en bijsturing

Het management dient verantwoordelijk te zijn voor het bewaken en bijsturen van het risicomanagementproces. Hierbij dienen de beheersmaatregelen periodiek te worden getest, de risico's die zich feitelijk hebben voorgedaan worden gemeten en de oorzaak en gevolg worden geanalyseerd.

Op basis van de feitelijke risico's en de impact die deze risico's op de onderneming hebben gehad kunnen de kans en impact van risico's worden bijgesteld en de te nemen acties worden aangepast. Door het proces van ERM consequent en binnen de gehele onderneming te doorlopen is er sprake van een adequaat intern control system.

Om de risico's die zich in het inkoopproces binnen de accountingafdeling kunnen voordoen in kaart te brengen is een risicomatrix opgesteld. De risicomatrix bevat informatie over de risico-inventaris, control-inventaris en de beoordeling van de controles. De opgestelde risicomatrix is weergegeven in bijlage V.

Beoordeling van controleactiviteiten

Een tweede aspect dat van het IKS ontbreekt, is de beoordeling van controleactiviteiten. Bij de beoordeling van controleactiviteiten dient het management rekening te houden met de vraag of en hoe een specifieke controleactiviteit, individueel of in combinatie met andere controleactiviteiten geschikt is om een afwijking van materieel belang te voorkomen of op te sporen in de boekhouding en financiële verslaglegging.

De controleactiviteiten kunnen een preventieve of repressieve werking hebben op risico's (Financial Control, z.d.). Bij een preventieve controle wordt de kans verkleind van het optreden van risico's. Een repressieve controle zorgt ervoor dat de schade, die als gevolg van het optreden van het risico is ontstaan, gereduceerd wordt.

Bij de beoordeling van de controleactiviteiten dient ook geanalyseerd te worden of de beheersmaatregel effectief wordt uitgevoerd en de integriteit van de gegevens hierdoor wordt gewaarborgd. Dit dient periodiek te gebeuren.

Indien er aanpassingen nodig zijn die zorgen voor het ondervangen van risico's dienen deze aanpassingen te worden doorgevoerd in de risicomatrix.

De beoordeling van controleactiviteiten is verwerkt in de risicomatrix. Hiervoor wordt tevens verwezen naar bijlage V.

5 Impact van IKS binnen inkoopproces Accounts Payable

In dit hoofdstuk zal de impact die de implementatie van het IKS in het inkoopproces binnen de accountingafdeling heeft worden beschreven.

In het inkoopproces binnen de accountingafdeling worden de meeste aspecten die in het IKS staan beschreven al uitgevoerd. Voor de aspecten die ontbreken van het IKS kan het management een overweging maken om deze aspecten alsnog te implementeren. Indien het management volledig wil voldoen aan de eis van de moedermaatschappij dienen een aantal stappen genomen te worden om de richtlijnen van het IKS te implementeren. Deze stappen zullen hieronder worden toegelicht.

Bewustwording personeel

De basis voor het implementeren van het IKS zijn de medewerkers. Naarmate de bewustwording op het gebied van risico's en controle toeneemt bij de medewerkers zullen de interne beheersingsmaatregelen effectiever worden uitgevoerd. Dit leidt tot efficiëntie in het inkoopproces. De medewerkers kunnen door middel van periodieke besprekingen bewust worden gemaakt op de risico's die zich kunnen voordoen in het proces en de invloed die zij hierop kunnen uitoefenen. De invloed die zij kunnen uitoefenen is het op een juiste wijze uitvoeren van beheersmaatregelen. Door de bewustwording van de medewerkers kunnen ook beheersmaatregelen worden aangepast indien medewerkers zien dat risico's niet ondervangen worden of de maatregel ineffectief werkt op het risico.

Risico-evaluatie

De risico's dienen periodiek geëvalueerd en bijgesteld te worden indien er wijzigingen worden doorgevoerd in het proces. Hierdoor kunnen mogelijk nieuwe risico's gelopen worden of kunnen veranderingen optreden in de classificatie van de risico's die in de risicomatrix zijn opgenomen. De geïnventariseerde risico's dienen toegevoegd te worden aan de risicomatrix zodat de risico's gedocumenteerd zijn.

Voor de periodieke evaluatie van risico's kan het management een risicomanager aanstellen. Indien dit vanwege de omvang van DocMorris niet gewenst is kan de risico-evaluatie als deeltaak worden uitgevoerd door een manager.

Door de risico-evaluatie te documenteren kan tijdens de controle van de jaarrekening door de accountant vastgesteld worden dat de bestanddelen van het intern control system binnen de onderneming aanwezig zijn. Het intern control system zorgt voor het waarborgen van de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging en vormt daarom bij de controle van de jaarrekening een belangrijk aspect. Door de richtlijnen die in het IKS staan vermeld te hanteren kan de onderneming bewust omgaan met risico's en beheersing en wordt de kans vergroot dat de externe accountant een goedkeurende accountantsverklaring afgeeft. Het doel dat DocMorris hiermee kan bereiken is aan de moedermaatschappij laten zien dat zij 'in control' is.

Risicobeoordeling

De risico's die onderkent zijn in de risico-evaluatie dienen te worden beoordeeld op mate van impact en kans. De risico's die als hoog geclassificeerd zijn dienen de prioriteit te krijgen en beheerst te worden. Voor de resterende risico's kan het management overwegen beheersmaatregelen te implementeren indien de kosten lager zijn dan het gevolg dat het risico met zich meebrengt of indien het management het risico niet accepteert en dit ondervangen dient te worden. Een voorbeeld hiervan is imagoschade, de schade hiervan is niet uit te drukken in kosten en wordt in de onderneming dan ook niet geaccepteerd.

Beoordeling controleactiviteiten

Vanuit de risico-evaluatie en risicobeoordeling worden de bestaande beheersmaatregelen geanalyseerd. Hierbij dient per beheersmaatregel beoordeeld te worden of deze effectief is voor het ondervangen van het risico en de mogelijke verbeteringen die hierin mogelijk zijn.

Extra maatregelen

Indien het management door middel van extra maatregelen risico's wenst in te dekken kunnen, indien deze risico's betrekking hebben op de systemen, wijzigingen worden doorgevoerd in de software. Deze extra maatregelen kunnen zorgen voor het ondervangen van risico's die veroorzaakt worden in de gegevensverwerking.

Om in het proces een aanpassing door te voeren dient een kostenbaten-analyse uitgevoerd te worden om tot de conclusie te komen wat voor de onderneming gunstiger uitvalt. Tevens is niet alles uit te drukken in geld, indien het in bepaalde aspecten om reputatieschade gaat dient de onderneming het risico te ondervangen ondanks dat de kosten hiervoor hoog zijn, omdat de gevolgen van reputatieschade niet uit te drukken zijn in geld.

Voor de risico's die als hoog geclassificeerd zijn en nog niet zijn ondervangen door beheersmaatregelen dient het management controles in te voeren die zorgen voor het uitschakelen van deze risico's.

6 Conclusies

Door middel van het onderzoek is een antwoord verkregen op de volgende centrale vraagstelling:
Hoe dient het Interne KontrollSysteem geïmplementeerd te worden binnen het inkoopproces om te voldoen aan de eis die gesteld wordt door de moedermaatschappij Zur Rose AG?

Om het IKS op een juiste wijze te implementeren binnen de onderneming dienen een vijftal componenten te worden beschreven. In onderstaand tabel staan deze vijf componenten beschreven. In de tabel is aangegeven welke componenten in het inkoopproces binnen de accountingafdeling aanwezig zijn en welke componenten nog geïmplementeerd dienen te worden.

Componenten	Beschrijving component	Aanwezig	Te implementeren
Controleomgeving	De controleomgeving omvat managementfuncties van de bedrijfsvoering en de monitoring hiervan. Het heeft betrekking op de houding en bewustwording van het management en de acties die het onderneemt met betrekking tot het IKS.	✓	
Risicobeoordeling van de onderneming	De risicobeoordeling van de onderneming vormt de basis voor het management om risico's te identificeren die in acht genomen dienen te worden in het IKS.		✓
Relevante boekhoudkundige informatiesystemen en de bijbehorende bedrijfsprocessen en communicatie	In de boekhoudkundige informatiesystemen bestaan procedures en protocollen die worden opgezet om boekhoudkundige transacties in de onderneming tot stand te brengen en deze transacties daarna te verwerken en te rapporteren. Daarnaast dient als bewijs de gerelateerde activa en verplichtingen, het eigen vermogen en de resultatenrekening in de toelichting van de jaarrekening te worden vermeld.	✓	
Controleactiviteiten	Controleactiviteiten zijn activiteiten en procedures die ervoor zorgen dat instructies nageleefd worden die door het management zijn gegeven, dit kunnen bijvoorbeeld maatregelen zijn die genomen dienen te worden om risico's uit te schakelen.		✓
Toezichtcontroles	Door het monitoren van het IKS is het management ervan overtuigd dat de richtlijnen van het IKS worden nageleefd. Ook erkent het management hierbij de noodzaak om aanpassingen door te voeren in het IKS als gevolg van bijvoorbeeld wijzigingen in de organisatie of in processen.	✓	

De aspecten die ontbreken zijn de risicobeoordeling en de beoordeling van de controleactiviteiten. De risicobeoordeling is in het inkoopproces binnen de accountingafdeling geïmplementeerd door het opstellen van een risicomatrix. De risico's zijn hierbij beoordeeld op mate van impact en kans en geclassificeerd als hoog, middel of laag.

Op basis van de risicobeoordeling zijn de controleactiviteiten geanalyseerd. Voor de controleactiviteiten die de risico's niet ondervangen zijn conclusies vermeld waarin de te implementeren beheersmaatregelen staan beschreven. De risico's die als hoog geclassificeerd zijn vereisen de prioriteit en dienen als eerste, door middel van beheersmaatregelen, ondervangen te worden. Voor de resterende risico's kan het management een overweging maken om deze te vermijden, accepteren, verminderen of te delen.

7 Aanbevelingen

Op basis van het verrichte onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan aan DocMorris. Deze zullen hieronder worden toegelicht.

Aan DocMorris wordt geadviseerd het proces van risicomanagement te beheren. Dit kan als deeltaak worden uitgevoerd door de manager. De controles die verricht dienen te worden kunnen worden toegewezen aan diverse medewerkers. Ook is het van belang de control-frequentie te vermelden en of het bewijs van uitvoering traceerbaar is. Door dit in de afdeling in te richten zal er continu aandacht worden besteed aan interne beheersing en zal de bewustwording bij de medewerkers op het gebied van risico's en controles worden vergroot.

Er wordt ook geadviseerd om het wachtwoord in het boekhoudprogramma SAP, het hulpprogramma Cognos en het ordersysteem Jira te laten wijzigen na een periode van drie maanden. Dit kan worden gerealiseerd door een wijziging door te voeren in de applicaties, hierdoor wordt er een signaal afgegeven waarin wordt gevraagd om het wachtwoord te wijzigen binnen een bepaald periode. Door deze wijziging wordt de kans kleiner dat medewerkers dubbele functies kunnen uitoefenen.

Voor het waarborgen van de functiescheiding wordt geadviseerd om per medewerker een competentietabel op te stellen en dit vast te leggen in SAP. Hierdoor hebben medewerkers geen toegang tot transacties die voor hen niet vereist zijn. Dit kan DocMorris bewerkstelligen door in samenwerking met IT de toegangsrechten per medewerker vast te leggen in SAP.

Om de risico's in het inkoopproces binnen de accountingafdeling voor een groot deel te ondervangen wordt sterk aangeraden om een factuurregistratiesysteem in benadering te nemen. Dit zal tot kostenbesparing kunnen leiden in verschillende processen binnen DocMorris. Daarom is het raadzaam een kostenbaten-analyse uit te voeren en het bereik hiervan niet alleen op AP te leggen, maar ook op andere processen binnen DocMorris.

Om in kaart te brengen of de beheersmaatregelen naar behoren functioneren wordt aanbevolen periodiek walk-through-tests uit te voeren op het verloop van de factuur, van begin tot eind. Dit wordt door de accountant tijdens de controle van de jaarrekening ook uitgevoerd en als DocMorris hiermee een stap voor wil zijn kan zij zelf al inzien waar verbeteringen binnen het proces nog te realiseren zijn. Door de walk-through-tests kan namelijk geconstateerd worden waar in het proces vertragingen ontstaan en de manier waarop controles worden uitgevoerd. Door dit in kaart te brengen kan DocMorris een keuze maken om wijzigingen door te voeren in het proces waardoor activiteiten effectief worden uitgevoerd en efficiënt wordt omgegaan met middelen.

8 Reflectie op onderzoek

Onderzoeksaanpak

Bij aanvang van het onderzoek is door DocMorris voorgelegd wat de aanleiding tot het onderzoek was en waar de onderzoeksuitkomsten voor dienden. Daarnaast werden er ook afspraken gemaakt over de manier waarop de uitkomsten van het onderzoek gecommuniceerd dienden te worden. Op basis van deze informatie ben ik begonnen met het uitvoeren van het onderzoek.

Planning

Vooraf aan het onderzoek is een planning opgesteld. De planning gaf een richtlijn aan de onderdelen die binnen een bepaalde periode gereed dienden te zijn. De planning was dan ook de leidraad voor het schrijven van deze scriptie. Ook werd op basis van de planning een terugkoppeling gemaakt naar de leidinggevende over de voortgang van het onderzoek.

Uitkomst

De conclusies die vooraf aan het onderzoek zijn getrokken blijken na het uitvoeren van het onderzoek niet correct te zijn. De conclusie die vooraf werd getrokken was dat er binnen de accountingafdeling niet wordt voldaan aan de richtlijnen van het IKS. Achteraf gezien blijkt dit niet correct te zijn, de meeste aspecten van het IKS zijn zeer zeker aanwezig en er wordt binnen de afdeling al bewust omgegaan met risico's en controles.

Onafhankelijkheid van het onderzoek

Het uitvoeren van dit onderzoek is onafhankelijk gebeurd. De informatie die was verkregen uit interviews werd voor dit onderzoek meerdere malen geverifieerd bij diverse bronnen alvorens het in deze scriptie te vermelden.

Gerealiseerde leerdoelen

De leerdoelen die door het uitvoeren van het onderzoek zijn gerealiseerd zijn als volgt:

1. Onafhankelijk verrichten van onderzoek
2. Inzien van het belang van risicomanagement
3. Inzien van het belang van communicatie met medewerkers
4. Structureel uitwerken van onderdelen.

Literatuurlijst

- Accountantsonline. (z.d.). *Accountingprincipes*. Geraadpleegd op 12 maart 2014, van <http://www.accountantsonline.nl/1501-accounting-principes.html>
- Boucher, C & Brolsma, D. (2012). *M_o_R® (Management of Risk) Glossary Of Terms – Dutch Begrippenlijst – Nederlands*. Gedownload op 10 maart 2014, van <http://www.mor-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?IID=399&sID=177/>
- BSV. Admin. (z.d.). *Schweizer Prüfungsstandard: Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (PS 890)*. Gedownload op 14 februari 2014, van http://www.bsv.admin.ch/aufsichtbv/02024/02420/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,Inp6lONTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDe35_gmym162epYbg2c_JjKbNoKS n6A--
- DocMorris. (2013). *HR-Manual*. Human Resources, Heerlen.
- DocMorris. (z.d.). *Internes Kontrollen System 'IKS'*. Accountingafdeling, Heerlen.
- Financial Control. (z.d.). *Houd de reële risico's binnen uw onderneming onder controle*. Geraadpleegd op 22 mei 2014, van <http://www.financial-control.nl/Business-Control-Framework/Beheersmaatregelen>
- House of Control. (z.d.). *COSO Enterprise Risk Management*. Geraadpleegd op 5 maart 2014, van <http://www.oldebijvank.eu/coso-erm.html/>
- Jorna, M. (2010). *Enterprise Risk Management: Are we 'In Control' or are we 'In Business'?* Geraadpleegd op 12 maart 2014, van <http://www.ariscommunity.com/users/mcjorna/2010-08-20-loungetaik-enterprise-risk-management-are-we-control-or-are-we-business>
- Meuwissen, R. & Vaassen, E. (2012). *Informatie en control Interne beheersing* (2e druk). Houten, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Paur, A.V. (2010). *De kern van administratieve organisatie*. Houten, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Pruijm, R.A.M. (2013). *Grondslagen van Corporate Governance, leidraad voor behoorlijk ondernemingsbestuur*. Houten, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Reijntjes, B.J. (2007). *Enterprise Risk Management*. Geraadpleegd op 5 maart 2014, van <http://dare.uva.nl/document/93500>
- Renes, R.M. (2004). *Het COSO-raamwerk: instrument voor de beoordeling van de 'interne beheersing'*. Gedownload op 6 maart 2014, van <http://www.finance-control.nl/downloaden/6599/Het-COSO-raamwerk-instrument-voor-de-beoordeling-van-de-interne-beheersing>
- Schmid, S. (z.d.). *Ein unzureichende IKS als Risiko Teil 1/2*. Geraadpleegd op 24 februari 2014, van <http://www.accountingundcontrolling.ch/controllers/ein-unzureichendes-iks-als-risiko-teil-12/>

- Schmid, S. (z.d.). *Ein unzureichende IKS als Risiko Teil 2/2*. Geraadpleegd op 24 februari 2014, van <http://www.accountingundcontrolling.ch/controllers/ein-unzureichendes-iks-als-risiko-teil-22/>
- Sophiq. (z.d.). *Risicomanagement van controle naar 'in control'*. Geraadpleegd op 23 mei 2014, van <http://www.sophiq.nl/blog/risicomanagement/>
- Tuxx. (z.d.). *Stroomdiagram symbolen*. Geraadpleegd op 14 mei 2014, van <http://www.tuxx.nl/stroomdiagram/symbolen/uitleg/>
- Veld, C. in het. (2014). *Risicomanagement en pragmatische benaderingen in zeven stappen*. Geraadpleegd op 7 maart 2014, van <http://www.focusopverbeteren.nl/wp-content/uploads/pdf/Risicomanagement.pdf>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Wijlimburg. (2010). *Mega-apotheek breidt uit in Heerlen: DocMorris huurt extra kantoor*. Geraadpleegd op 3 maart 2014, van <http://www.wijlimburg.nl/nieuws-overzicht/mega-apotheekbedrijf-breidt-uit-heerlen-docmorris-huurt-extra-kantoor/#.U32bQdLbCc>

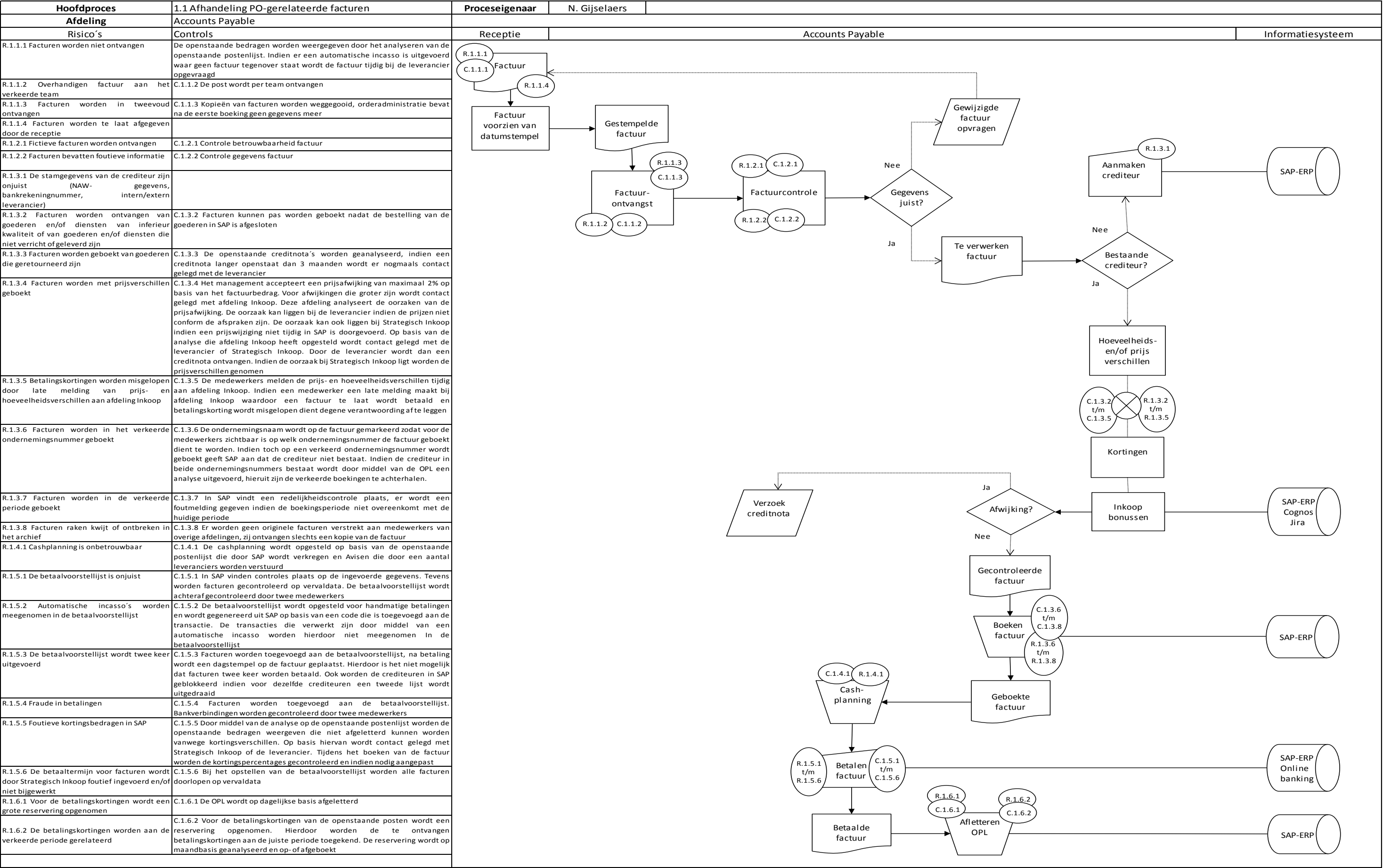
Bijlagen

- Bijlage I: Autorisatietabel DocMorris
- Bijlage II: Flowchart afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen
- Bijlage III: Toelichting gebruikte symbolen flowchart
- Bijlage IV: Organigram DocMorris
- Bijlage V: Risicomatrix afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen
- Bijlage VI: Woordenlijst

Bijlage I: Autorisatietabel DocMorris

Freigabegrenzen für die Rechnungsfreigaben der DocMorris Gesellschaften		
Gültigkeit: Für die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche		
> 30.000 CEO & CFO		
Bereich	EUR	Title
Mail Order	≤ 30.000	Chief Executive Officer
Finance, HR & IT	≤ 30.000	Chief Financial Officer
Communications, Regulatory Affairs & Strategy Development	≤ 30.000	Chief Strategy Officer
Professional Pharma Services	≤ 30.000	Executive Pharmacist
Operations	≤ 10.000	Director Operations
Accounting	≤ 10.000	Group Manager Finance
Controlling	≤ 10.000	Head of Controlling
Human Resources	≤ 10.000	Director Human Resources
Information Technology	≤ 10.000	Director Information Technology
Marketing & eCommerce	≤ 10.000	Director Marketing & E-Commerce
Pharma Trade	≤ 10.000	Director Purchasing
Sales	≤ 10.000	Director Sales
MKT	≤ 5.000	Head of Marketing
Customer Care	≤ 2.000	Group Manager Customer Care
eCommerce	≤ 2.000	Head of E-Commerce
Facility Management	≤ 2.000	Head of Facility Services
Logistics	≤ 2.000	Group Manager Warehouse
MKT Sales	≤ 2.000	Head of Sales & Customer Management
MKT	≤ 2.000	Head of Sales Cooperation
MKT WKZ	≤ 2.000	Head of Joint Marketing
Order Management	≤ 2.000	Group Manager Ordermanagement
Communications	≤ 2.000	Head of Communication & PR
Chronic Care Solutions	≤ 2.000	Head of Chronic Care Solutions
Accounting	≤ 500	General Ledger Specialist
Accounting	≤ 500	Teamleader Accounts Receivable
Accounting	≤ 500	Teamleader Accounts Payable
Human Resources	≤ 500	HR Business Partner
Human Resources	≤ 500	HR Business Partner
Human Resources	≤ 500	Head of Compensation & Benefits
Information Technology	≤ 500	Head of IT Service Delivery
Information Technology	≤ 500	Head of IT Service Support
Professional Pharma Services	≤ 500	Head of Pharmaceut. Quality & Clinical Serv.
Professional Pharma Services	≤ 500	Group Manager Pharma Operations
Quality Management	≤ 500	Quality & DP Manager
Vorstandssekretariat	≤ 500	PA to the Board
Workers Council	≤ 500	Chairwoman OR

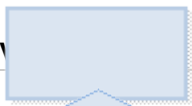
Bijlage II: Flowchart afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen



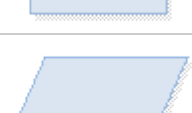
Hoofdproces	1.2 Afhandeling niet-PO gerelateerde facturen	Proceseigenaar	N. Gijsselaers		
Afdeling	Accounts Payable				
Risico's	Controls	Receptie	Accounts Payable		Informatiesysteem
R.2.1.1 Facturen worden niet ontvangen	C.2.1.1 De openstaande bedragen worden weergegeven door het analyseren van de openstaande postenlijst. Indien er een automatische incasso is uitgevoerd waar geen factuur tegenover staat wordt de factuur tijdig bij de leverancier opgevraagd.				
R.2.1.2 Overhandigen factuur aan het verkeerde team	C.2.1.2 De post wordt per team ontvangen				
R.2.1.3 Facturen worden in tweevoud ontvangen	C.2.1.3 Kopieën van facturen worden weggegooid				
R.2.1.4 Facturen worden te laat afgegeven door de receptie					
R.2.2.1 Fictieve facturen worden ontvangen	C.2.2.1 Controle betrouwbaarheid factuur				
R.2.2.2 Facturen bevatten foutieve NAW-gegevens	C.2.2.2 Controle gegevens factuur				
R.2.3.1 De stamgegevens van de crediteur zijn onjuist (NAW-gegevens, bankrekeningnummer, intern/extern leverancier)					
R.2.3.2 Facturen worden ontvangen van goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit of van goederen en/of diensten die niet verricht of geleverd zijn	C.2.3.2 De factuur wordt geautoriseerd. Indien de bevoegde het niet eens is met de goederen en/of diensten die zijn geleverd wordt de factuur op wachtstand gezet en wordt er nogmaals contact gelegd met de leverancier				
R.2.3.3 Facturen worden in het verkeerde ondernemingsnummer geboekt	C.2.3.3 De ondernemingsnaam wordt op de factuur gemarkeerd zodat voor de medewerkers zichtbaar is op welk ondernemingsnummer de factuur geboekt dient te worden. Indien toch op een verkeerd ondernemingsnummer wordt geboekt geeft SAP aan dat de crediteur niet bestaat. Indien de crediteur in beide ondernemingsnummers bestaat wordt door middel van de OPL een analyse uitgevoerd, hieruit zijn de verkeerde boekingen te achterhalen				
R.2.3.4 In SAP worden verkeerde btw-tarieven ingevoerd	C.2.3.4 Bij het boeken van de factuur wordt het tarief en landcode van de factuur overgenomen en in SAP ingevoerd				
R.2.3.5 Facturen worden in de verkeerde periode geboekt	C.2.3.5 In SAP vindt een redelijkheidscontrole plaats, er wordt een foutmelding gegeven				
R.2.3.6 Facturen worden op de verkeerde grootboekrekening geboekt	C.2.3.6 In SAP worden interne en externe crediteuren gekoppeld aan een specifiek grootboekrekening. Er is een overzicht aanwezig waarin de grootboekrekeningen staan vermeld in relatie met de betreffende afdeling				
R.2.3.7 Facturen worden op de verkeerde crediteur geboekt	C.2.3.7 Aan de betaalvoorstellijst worden de facturen toegevoegd die betaald dienen te worden.				
R.2.3.8 Facturen raken kwijt of ontbreken in het archief	C.2.3.8 Er worden geen originele facturen verstrekt aan medewerkers van overige afdelingen, zij ontvangen slechts een kopie van de factuur				
R.2.4.1 Cashplanning is onbetrouwbaar	C.2.4.1 Richtlijn over maximaal te hanteren banksaldo per bankrekening				
R.2.5.1 Factuur wordt getekend door niet-geautoriseerde bevoegde	C.2.5.1 DocMorris beschikt over een autorisatietabel waarin de bevoegde medewerkers staan vermeld in samenhang met de grens van bevoegdheid				
R.2.5.2 De doorlooptijd van de factuurautorisatie is lang					
R.2.6.1 De betaalvoorstellijst is onjuist	C.2.6.1 In SAP vinden controles plaats op de ingevoerde gegevens. Tevens worden facturen gecontroleerd op vervaldata. De betaalvoorstellijst wordt achteraf gecontroleerd door twee medewerkers				
R.2.6.2 Automatische incasso's worden meegenomen in de betaalvoorstellijst	C.2.6.2 De betaalvoorstellijst wordt opgesteld voor handmatige betalingen en wordt gegenereerd uit SAP op basis van een code die is toegevoegd aan de transactie. De transacties die verwerkt zijn door middel van een automatische incasso worden hierdoor niet meegenomen in de betaalvoorstellijst				
R.2.6.3 De betaalvoorstellijst wordt twee keer uitgevoerd	C.2.6.3 Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst, na betaling wordt een dagstempel op de factuur geplaatst. Hierdoor is het niet mogelijk dat facturen twee keer worden betaald. Ook worden de crediteuren in SAP geblokkeerd indien voor dezelfde crediteuren een tweede lijst wordt uitgedraaid				
R.2.6.4 Fraude in betalingen	C.2.6.4 Alleen de geautoriseerde facturen mogen betaald worden. Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst. Bankverbindingen worden gecontroleerd door twee medewerkers.				
R.2.6.5 Foutieve kortingspercentage in SAP	C.2.6.5 Door middel van de analyse op de openstaande postenlijst worden de openstaande bedragen weergegeven die niet afgeletterd kunnen worden vanwege kortingsverschillen. Op basis hiervan wordt contact gelegd met Strategisch Inkoop of de leverancier. Tijdens het boeken van de factuur worden de kortingspercentages gecontroleerd en indien nodig aangepast				
R.2.6.6 Foutieve betaaltermijn in SAP	C.2.6.6 Bij het opstellen van de betaalvoorstellijst worden alle facturen doorlopen op vervaldata				
R.2.7.1 De betalingskortingen worden aan de verkeerde periode gerelateerd	C.2.7.1 De OPL wordt op dagelijkse basis afgeletterd. De resterende betalingskortingen die worden verkregen zijn laag en accepteert het management.				

Bijlage III: Toelichting gebruikte symbolen

Proces / Functie symbolen

	Richting symbolen	Proces of activiteit	Toont een proces of actie.
	Beslissingsmoment	Geeft een vraag weer waar meestal met Ja of Nee op geantwoord kan worden.	
	Handmatige bewerking		Geeft handelingen weer die niet zijn geautomatiseerd.
	Samenvoeging	Samenvoeging	Toont meerdere procestakken die samenkomen in één proces.
	Uitstel of vertraging	Uitstel of vertraging	Toont de wachttijden die deel uitmaken van het proces.
	Gevolg of tijdspad of lijn	Gevolg of tijdspad of lijn	Geeft de stroomrichting van het stroomschema aan.

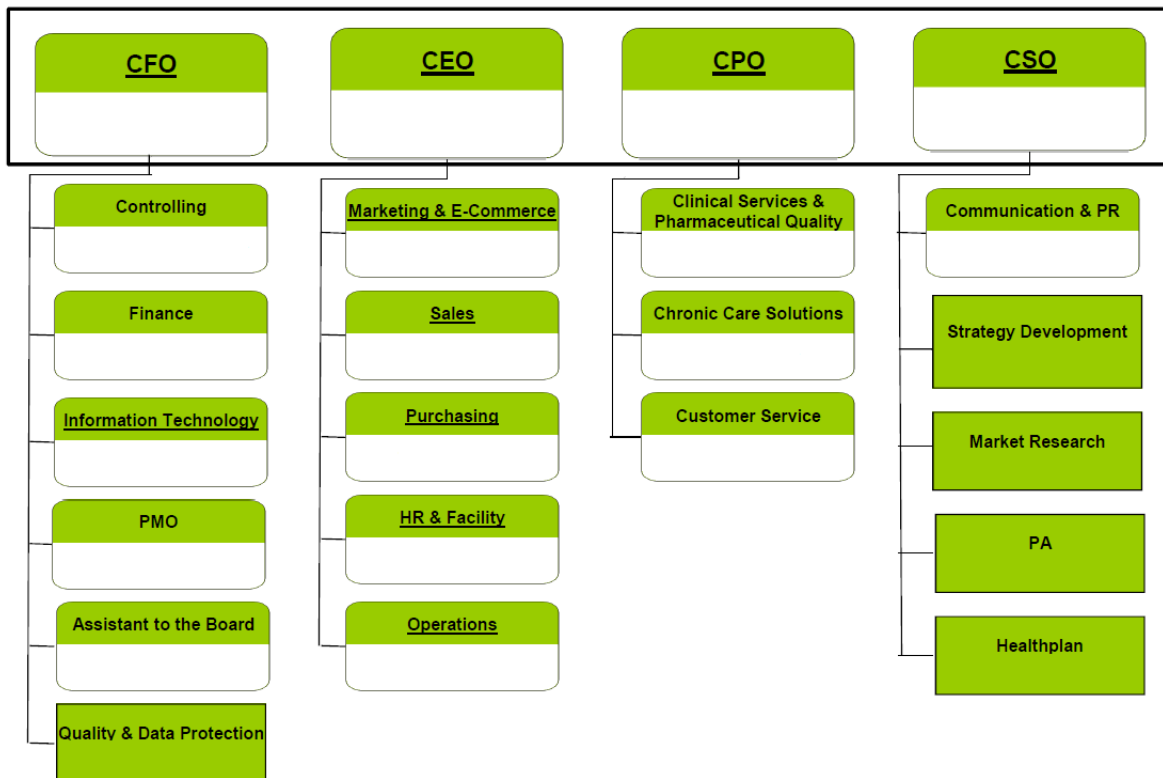
Input en Output symbolen

	Document		Geeft een document weer dat wordt gebruikt in het diagram of dat volgt uit een proces.
	Handmatige invoer		Toont een processtap waarbij de gebruiker handmatig informatie moet invoeren of een processtap die niet geautomatiseerd is.
	Gegevens of input/output		Toont (data) in- of uitvoer in een proces of een benodigde reactie van de gebruiker welke richting geeft aan het proces.

Bestand en Informatieopslag symbolen

	Opslag met directe toegang		Toont een opslaglocatie met directe toegang, veelal gebruikt om Hard Drives weer te geven.
--	----------------------------	--	--

Bijlage IV: Organigram DocMorris



Bijlage V: Risicomatrix afhandeling PO- en niet-PO gerelateerde facturen

DocMorris NV																					
Proces: Accounts Payable																					
Subproces: 1.1 afhandeling PO-gerelateerde facturen																					
Proceseigenaar: N. Gijsselaers																					
Versie: 1																					
Datum laatste wijziging:																					
Persoon laatste wijziging:																					
Review uitgevoerd door:																					
Risico-inventaris		Risk assessment					Control-inventaris						Beoordeling controle								
	Risico's	Kans	Impact	Laag risico	Gemiddel d risico	Hoog risico	Controles						Verantwoord. persoon	Control-frequentie J = Jaarlijks M = Maandelijks W = Wekelijks D = Dagelijks L = Lopende	Control-type M = Manueel A = Automatisch	Werkzaamheid Ja / Nee	Traceerbaarheid Ja / Nee	Documentatievorm	Conclusie		
Risico nr.	Risicobeschrijving						Beschrijving controles														
1.1 Factuurontvangst																					
R. 1.1.1	Facturen worden niet ontvangen	M	H			x	C. 1.1.1	De openstaande bedragen worden w eergegeven door het analyseren van de openstaande postenlijst. Indien er een automatische incasso is uitgevoerd w aar geen factuur tegenover staat w ordt de factuur tijdig bij de leverancier opgevraagd.						Medew erker Pharma-team	W	M	Nee	Ja	OPL-analyse	Controle: telling uitgaande poststukken receptie is gelijk aan telling ontvangen poststukken binnen de accountingafdeling. Een tweede maatregel is een factuurregistratiesysteem	
R. 1.1.2	Facturen worden na het sorteren overhandigd aan het verkeerde team	L	L	x			C. 1.1.2	De poststukken worden voor zowel het Pharma als het non-Pharma team apart ontvangen, ieder team heeft alleen toegang tot zijn eigen poststukken.						Medew erker Pharma-team	L	M	Ja	Nee		Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
R. 1.1.3	Facturen worden in tweevoud ontvangen	M	L	x			C. 1.1.3	Tijdens het sorteren van de post worden kopieën van facturen weggegooid. Po's kunnen niet twee keer worden geboekt omdat de PO in het ordersysteem geen gegevens meer bevat. Mocht een factuur toch twee keer zijn geboekt dan wordt door middel van de OPL de openstaande bedragen w eergegeven. Op basis hiervan kunnen correctieboekingen worden gemaakt.						Medew erker Pharma-team	L	M	Ja	Ja	OPL-analyse	Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
R. 1.1.4	Facturen worden te laat afgegeven door de receptie	M	M		x															Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
1.2 Factuurcontrole																					
R. 1.2.1	Fictieve facturen worden ontvangen	L	L	x			C. 1.2.1	De leidinggevende controleert de facturen op betrouwbaarheid. Hierbij worden de gegevens van de leverancier, het PO-nummer en de opzet van de factuur gecontroleerd.						Leidinggevende AP	L	M	Ja	Nee		Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
R. 1.2.2	Facturen bevatten foutieve NAW-gegevens	M	H			x	C. 1.2.2	De factuur wordt gecontroleerd op de juistheid van gegevens. Indien gegevens onjuist zijn wordt een gewijzigd factuur opgevraagd bij de leverancier. Er wordt tevens met de leverancier de mogelijkheid besproken voor een nieuw betaaltermijn. Voor de foutieve factuur wordt een creditnota aangelegd. Deze wordt tegengeboekt met de juiste factuur.						Medew erker AP	L	M	Ja	Nee	Facturen in wachtstand		
1.3 Boeken factuur																					
R. 1.3.1	De stamgegevens van de crediteur zijn onjuist (NAW-gegevens, bankrekeningnummer, intern/extern leverancier)	M	H			x														Door middel van een mutatieoverzicht analyseren welke aanpassingen zijn doorgevoerd in de stamgegevens van de crediteur. Tweede maatregel is bij het wijzigen van stamgegevens kan de wijziging niet doorgevoerd worden totdat een tweede persoon controleert.	
R. 1.3.2	Facturen worden ontvangen van goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit of van goederen en/of diensten die niet verricht of geleverd zijn	H	M			x	C. 1.3.2	Facturen kunnen pas worden geboekt nadat de bestelling van de goederen in SAP is afgesloten. De facturen worden in wacht gezet indien de geleverde goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit zijn of niet zijn verricht.							L	A	Ja	Nee			
R. 1.3.3	Facturen worden geboekt van goederen die geretourneerd zijn	H	MH			x	C. 1.3.3	De openstaande creditnota's worden geanalyseerd, indien een creditnota langer openstaat dan 3 maanden wordt er nogmaals contact gelegd met de leverancier.						Medew erker Pharma-team	M	M	Nee	Ja	Analyse creditnota's	Een mogelijke controle is het niet betalen van retourbestellingen. Zo wordt voorkomen dat er teveel wordt betaald aan de leverancier indien deze voor de geretourneerde goederen geen creditnota toekent.	
R. 1.3.4	Facturen worden met prijsverschillen geboekt	M	M		x		C. 1.3.4	Het management accepteert een prijsafwijking van maximaal 2% op basis van het factuurbedrag. Voor afwijkingen die groter zijn wordt contact gelegd met afdeling Inkoop. Deze afdeling analyseert de oorzaken van de prijsafwijking. De oorzaak kan liggen bij de leverancier indien de prijzen niet conform de afspraken zijn. De oorzaak kan ook liggen bij Strategisch Inkoop indien een prijswijziging niet tijdig in SAP is doorgevoerd. Op basis van de analyse die afdeling Inkoop heeft opgesteld wordt contact gelegd met de leverancier of Strategisch Inkoop. Door de leverancier wordt dan een creditnota ontvangen. Indien de oorzaak bij Strategisch Inkoop ligt worden de prijsverschillen genomen.						Medew erker AP	L	M	Ja	Nee	Analyse prijsverschillen	Met de leverancier zijn gemaakt de prijzen in SAP aan te passen zodat de prijsverschillen minimaal zijn.	
R. 1.3.5	Late melding van prijs- en hoeveelheidsverschillen aan afdeling Inkoop	L	H		x		C. 1.3.5	De medewerkers melden de prijs- en hoeveelheidsverschillen tijdig aan afdeling Inkoop. Indien een medewerker een late melding maakt bij afdeling Inkoop waardoor een factuur te laat wordt betaald en betalingskorting wordt misgelopen of goederen niet meer vergoed worden dient degene verantwoordelijkheid te leggen.						Medew erker AP	L	M	Nee	Nee		Procedure over de termijn waarin een melding gemaakt dient te worden aan afdeling Inkoop.	
R. 1.3.6	Facturen worden in het verkeerde ondernemingsnummer geboekt	L	L	x			C. 1.3.6	De ondernemingsnaam wordt op de factuur gemarkeerd zodat voor de medewerkers zichtbaar is op welk ondernemingsnummer de factuur geboekt dient te worden. Indien toch op een verkeerd ondernemingsnummer wordt geboekt geeft SAP aan dat de crediteur niet bestaat. Indien de crediteur in beide ondernemingsnummers bestaat wordt door middel van de OPL een analyse uitgevoerd, hieruit zijn de verkeerde boekingen te achterhalen.						Medew erker AP	L / W	M / A	Ja	Nee			
R. 1.3.7	Facturen worden in de verkeerde periode geboekt	M	H			x	C. 1.3.7	In SAP vindt een redelijkheidscontrole plaats, er wordt een foutmelding gegeven indien de boekingsperiode niet overeenkomt met de huidige periode.							L	A	Ja	Nee			
R. 1.3.8	Facturen raken kwijt of ontbreken in het archief	L	M		x		C. 1.3.8	Er worden geen originele facturen verstrekt aan medewerkers van overige afdelingen, zij ontvangen slechts een kopie van de factuur.						Medew erker Pharma-team	L	M	Ja	Nee		Procedure over opbergen van facturen. Een tweede mogelijkheid is het invoeren van een factuurregistratiesysteem.	
1. 4 Cashplanning																					
R. 1.4.1	Cashplanning is onbetrouwbaar	M	H			x	C. 1.4.1	De cashplanning wordt opgesteld op basis van de openstaande postenlijst die door SAP wordt verkregen en Avisen die door een aantal leveranciers worden verstuurd (dit zijn overzichten waarin de geplande inhoudingen staan vermeld). Er is een richtlijn opgesteld door het management over het maximaal te hanteren banksaldo per bankrekening. De overschotten of tekorten aan liquide middelen worden door middel van een Funding overgeboekt naar de gewenste bankrekening. Door middel van een analyse op de betalingscondities wordt nagegaan wanneer een leverancier gewoonlijk intrekt						Medew erker non-Pharma team	W / D	M	Ja	Ja	Excel-bestand / Avisen (mail)		
1.5 Betalen factuur																					
R. 1.5.1	De betaalvoorstellijst is onjuist	L	H		x		C. 1.5.1	In SAP vinden controles plaats op de ingevoerde gegevens. Tevens worden facturen gecontroleerd op vervaldata. De betaalvoorstellijst wordt achteraf gecontroleerd door twee medewerkers.						Medew erker Pharma-team / AR	L	M / A	Ja	Nee			
R. 1.5.2	Automatische incasso's worden meegenomen in de betaalvoorstellijst	L	H		x		C. 1.5.2	De betaalvoorstellijst wordt opgesteld voor handmatige betalingen en wordt gegenereerd uit SAP op basis van een code die is toegevoegd aan de transactie. De transacties die verwerkt zijn door middel van een automatische incasso worden hierdoor niet meegenomen in de betaalvoorstellijst.							L	A	Ja	Nee			
R. 1.5.3	De betaalvoorstellijst wordt twee keer uitgevoerd	L	H		x		C. 1.5.3	Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst, na betaling wordt een dagstempel op de factuur geplaatst. Hierdoor is het niet mogelijk dat facturen twee keer worden betaald. Ook worden de crediteuren in SAP geblokkeerd indien voor dezelfde crediteuren een tweede lijst wordt uitgedraaid.						Medew erker Pharma-team	L	M / A	Ja	Nee			
R. 1.5.4	Fraude in betalingen	M	H			x	C. 1.5.4	Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst. Bankverbindingen worden gecontroleerd door twee medewerkers.						Medew erker AP / AR	L	M	Ja	Nee		Competentietabel en de bevoegdheden in SAP vastleggen.	
R. 1.5.5	Foutieve kortingspercentages in SAP	M	M		x		C. 1.5.5	Door middel van de analyse op de openstaande postenlijst worden de openstaande bedragen w eergegeven die niet afgeletterd kunnen worden vanwege kortingsverschillen. Op basis hiervan wordt contact gelegd met Strategisch Inkoop of de leverancier. Tijdens het boeken van de factuur worden de kortingspercentages gecontroleerd en indien nodig aangepast.						Medew erker Pharma-team	W	M	Ja	OPL-analyse		Strategisch Inkoop dient de gemaakte wijzigingen in de kortingspercentages door te geven aan AP.	
R. 1.5.6	Foutieve betaaltermijn in SAP	M	M		x		C. 1.5.6	Bij het opstellen van de betaalvoorstellijst worden alle facturen doorlopen op vervaldata.						Medew erker Pharma-team	L	M	Ja	Nee		In SAP dient het mogelijk te zijn om wijzigingen door te voeren in de betaaltermijn die ook in de betaalvoorstellijst worden meegenomen.	
1.6 Afletteren openstaande postenlijst																					
R. 1.6.1	Het afletteren van de openstaande postenlijst gebeurt niet tijdig	M	M		x		C. 1.6.1	De OPL wordt op dagelijkse basis afgeletterd.						Medew erker Pharma-team	D	M	Ja	Nee			
R. 1.6.2	De betalingskortingen worden aan de verkeerde periode gerelateerd	L	M	x			C. 1.6.2	Voor de betalingskortingen van de openstaande posten wordt een reservering opgenomen. Hierdoor worden de te ontvangen betalingskortingen aan de juiste periode toegekend. De reservering wordt op maandbasis geanalyseerd en op- of afgeboekt.						Medew erker Pharma-team	M	M	Ja	Ja	Excel-bestand		
1.7 Entity level controls																					
R. 1.7.1	Geen (duidelijke) werkinstructies aanwezig	L	L	x			C. 1.7.1	Er is een overzicht aanwezig waarin per activiteit wordt aangegeven of er een werkinstructie voor aanwezig is. Voor de meeste activiteiten zijn werkinstructies gedocumenteerd.						Medew erker AP							Lijst opstellen waarin per medewerker wordt aangegeven welke werkinstructies nog opgesteld dienen te worden. Periodieke update van de werkinstructies.
R. 1.7.2	Afleggen van tijdsverantwoordingsontbreekt	L	H		x															Een online tijdsregistratiesysteem waarin de medewerkers de tijdsbesteding per activiteit dienen aan te geven.	

DocMorris NV																
Proces: Accounts Payable																
Subproces: 1.2 afhandeling niet-PO gerelateerde facturen																
Proceseigenaar: N. Gijsselaers																
Versie: 1																
Datum laatste wijziging:																
Persoon laatste wijziging:																
Review uitgevoerd door:																
Risico-inventaris		Risk assessment					Control-inventaris					Beoordeling controle				
	Risico's	Kans	Impact	Laag risico	Gemiddeld risico	Hoog risico	Controles		Verantwoord. persoon	Control-frequentie	Control-type	Werkzaamheid	Traceerbaarheid	Documentatievorm	Conclusie	
Risico nr.	Risicobeschrijving						Control nr.	Beschrijving controles								
1.1 Factuurentvangst																
R. 2.1.1	Facturen worden niet ontvangen	M	H			x	C. 2.1.1	De openstaande bedragen worden weergegeven door het analyseren van de openstaande postenlijst. Indien er een automatische incasso is uitgevoerd waar geen factuur tegenover staat wordt de factuur tijdig bij de leverancier opgevraagd. Ter autorisatie van facturen worden alleen kopieën verstuurd.	Medewerker non-Pharma team	W	M	Nee	Ja	OPL-analyse	Controle telling uitgaande poststukken receptie is gelijk aan telling ontvangen poststukken binnen de accountingafdeling. Een tweede maatregel is een factuurregistratiesysteem.	
R. 2.1.2	Facturen worden na het sorteren overhandigd aan het verkeerde team	L	L	x			C. 2.1.2	De poststukken worden voor zowel het Pharma als het non-Pharma team apart ontvangen, ieder team heeft alleen toegang tot zijn eigen poststukken	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Nee			
R. 2.1.3	Facturen worden in tweevoud ontvangen	M	L	x			C. 2.1.3	Tijdens het sorteren van de post worden kopieën van facturen weggegooid. In SAP is een redelijkheidscontrole ingevoerd, indien er twee keer op eenzelfde factuurnummer wordt geboekt geeft SAP een foutmelding aan. Het factuurnummer dient hierbij wel identiek te zijn aan het eerste factuurnummer.	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Ja	OPL-analyse	De boekingen die zijn ontstaan door het opvragen van facturen of door middel van facturen die per mail worden ontvangen noteren.	
R. 2.1.4	Facturen worden te laat afgegeven door de receptie	M	M		x										Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
1.2 Factuurcontrole																
R. 2.2.1	Fictieve facturen worden ontvangen	L	L	x			C. 2.2.1	De leidinggevende controleert de facturen op betrouwbaarheid. Hierbij worden de gegevens van de leverancier en de opzet van de factuur gecontroleerd.	Leidinggevende AP	L	M	Ja	Nee		Invoeren van factuurregistratiesysteem.	
R. 2.2.2	Facturen bevatten foutieve NAW-gegevens	M	H			x	C. 2.2.2	De factuur wordt gecontroleerd op de juistheid van gegevens. Indien gegevens onjuist zijn wordt een gewijzigd factuur opgevraagd bij de leverancier. Er wordt tevens met de leverancier de mogelijkheid besproken voor een nieuw betaaltermijn.	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Ja	Facturen in wachtstand		
1.3 Boeken factuur																
R. 2.3.1	De stamgegevens van de crediteur zijn onjuist (NAW-gegevens, bankrekeningnummer, intern/extern leverancier)	M	H			x									Door middel van een mutatieoverzicht kan geanalyseerd worden welke aanpassingen zijn doorgevoerd in de stamgegevens van de crediteur.	
R. 2.3.2	Facturen worden ontvangen van goederen en/of diensten van inferieur kwaliteit of van goederen en/of diensten die niet verricht of geleverd zijn	M	M		x		C. 2.3.2	De factuur wordt geautoriseerd. Indien de bevoegde het niet eens is met de goederen en/of diensten die zijn geleverd wordt de factuur op wachtstand gezet en wordt er contact gelegd met de leverancier.	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Ja	Facturen in wachtstand		
R. 2.3.3	Facturen worden in het verkeerde ondernemingsnummer geboekt	L	L	x			C. 2.3.3	De ondernemingsnaam wordt op de factuur gemarkeerd zodat voor de medewerkers zichtbaar is op welk ondernemingsnummer de factuur geboekt dient te worden. Indien toch op een verkeerd ondernemingsnummer wordt geboekt geeft SAP aan dat de crediteur niet bestaat. Indien de crediteur in beide ondernemingsnummers bestaat wordt door middel van de OPL een analyse uitgevoerd, hieruit zijn de verkeerde boekingen te achterhalen.	Medewerker non-Pharma team	L / W	M / A	Ja	Nee			
R. 2.3.4	In SAP worden verkeerde btw-tarieven ingevoerd	L	M		x		C. 2.3.4	Een aantal grootboekrekeningen zijn gekoppeld aan een btw-code. Indien een foutieve btw-code voor deze grootboekrekeningen wordt ingevoerd geeft SAP een foutmelding. Bij het boeken van de factuur wordt het tarief en landcode van de factuur overgenomen en in SAP ingevoerd.	Medewerker non-Pharma team	L	M / A	Ja	Nee		Een overzicht opstellen met de betekenissen van de verschillende btw-codes die in SAP staan vermeld.	
R. 2.3.5	Facturen worden in de verkeerde periode geboekt	M	H			x	C. 2.3.5	In SAP vindt een redelijkheidscontrole plaats, er wordt een foutmelding gegeven indien de boekingsperiode niet overeenkomt met de huidige periode.		L	A	Ja	Nee			
R. 2.3.6	Facturen worden op de verkeerde grootboekrekening geboekt	L	H		x		C. 2.3.6	In SAP worden interne en externe crediteuren gekoppeld aan een specifiek grootboekrekening. Er is een overzicht aanwezig waarin de grootboekrekeningen staan vermeld in relatie met de betreffende afdeling.		L	M / A	Ja	Nee			
R. 2.3.7	Facturen worden op de verkeerde crediteur geboekt	L	H		x		C. 2.3.7	Aan de betaalvoorstellijst worden de facturen toegevoegd die betaald dienen te worden. De betaalvoorstellijst wordt gecontroleerd door twee medewerkers.	Medewerker non-Pharma team / AR	L	M	Ja	Nee			
R. 2.3.8	Facturen raken kwijt of ontbreken in het archief	L	M	x			C. 2.3.8	Er worden geen originele facturen verstrekt aan medewerkers van overige afdelingen, zij ontvangen slechts een kopie van de factuur.	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Nee		Procedure over opbergen van facturen. Een tweede mogelijkheid is het invoeren van een factuurregistratiesysteem.	
1. 4 Cashplanning																
R. 2.4.1	Cashplanning is onbetrouwbaar	M	H			x	C. 2.4.1	De cashplanning wordt opgesteld op basis van de openstaande postenlijst die door SAP wordt verkregen en avisen die door een aantal leveranciers worden verstuurd (dit zijn overzichten waarin de geplande inhoudingen staan vermeld). Er is een richtlijn opgesteld door het management over het maximaal te hanteren banksaldo per bankrekening. De overschotten of tekorten aan liquide middelen worden door middel van een Funding overgeboekt naar de gewenste bankrekening. Door middel van een analyse op de betalingscondities wordt nagegaan wanneer een leverancier gewoonlijk intrekt	Medewerker non-Pharma team	W / D	M	Ja	Ja	Excel-bestand / Avisen (mail)		
1.5 Factuurautorisatie																
R.2.5.1	Een niet-geautoriseerde persoon tekent voor een factuur	L	H		x		C.2.5.1	DocMorris beschikt over een autorisatietabel waarin de bevoegde medewerkers staan vermeld in samenhang met de grens van bevoegdheid.		L	M	Ja	Nee			
R.2.5.2	De doorlooptijd van de factuurautorisatie is lang	M	H			x									Richtlijnen opstellen over de maximale tijdsduur waarbinnen de factuur getekend dient te worden. Een tweede maatregel is een factuurregistratiesysteem.	
1.6 Betalen factuur																
R. 2.6.1	De betaalvoorstellijst is onjuist	L	H		x		C. 2.6.1	In SAP vinden controles plaats op de ingevoerde gegevens. Tevens worden facturen gecontroleerd op vervaldata. De betaalvoorstellijst wordt achteraf gecontroleerd door twee medewerkers.	Medewerker non-Pharma team / AR	L	M / A	Ja	Nee			
R. 2.6.2	Automatische incasso's worden meegenomen in de betaalvoorstellijst	L	H		x		C. 2.6.2	De betaalvoorstellijst wordt opgesteld voor handmatige betalingen en wordt gegenereerd uit SAP op basis van een code die is toegevoegd aan de transactie. De transacties die verwerkt zijn door middel van een automatische incasso worden hierdoor niet meegenomen in de betaalvoorstellijst.	Medewerker non-Pharma team	L	A	Ja	Nee			
R. 2.6.3	De betaalvoorstellijst wordt twee keer uitgevoerd	L	H		x		C. 2.6.3	Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst, na betaling wordt een dagstempel op de factuur geplaatst. Hierdoor is het niet mogelijk dat facturen twee keer worden betaald. Ook worden de crediteuren in SAP geblokkeerd indien voor dezelfde crediteuren een tweede lijst wordt uitgedraaid.	Medewerker non-Pharma team	L	M / A	Ja	Nee			
R. 2.6.4	Fraude in betalingen	M	H			x	C. 2.6.4	Alleen de geautoriseerde facturen mogen betaald worden. Facturen worden toegevoegd aan de betaalvoorstellijst. Bankverbindingen worden gecontroleerd door twee medewerkers.	Medewerker non-Pharma team / AR	L	M	Ja	Nee		Competentietabel en de bevoegdheden in SAP vastleggen.	
R. 2.6.5	Foutieve kortingspercentages in SAP	M	M		x		C. 2.6.5	Door middel van de analyse op de openstaande postenlijst worden de openstaande bedragen weergegeven die niet afgeleerd kunnen worden vanwege kortingsverschillen. Op basis hiervan wordt contact gelegd met Strategisch Inkoop of de leverancier. Tijdens het boeken van de factuur worden de kortingspercentages gecontroleerd en indien nodig aangepast.	Medewerker non-Pharma team	W	M	Ja	OPL-analyse		Strategisch Inkoop dient de gemaakte wijzigingen in de kortingspercentages door te geven aan AP.	
R. 2.6.6	Foutieve betaaltermijn in SAP	M	M		x		C. 2.6.6	Bij het opstellen van de betaalvoorstellijst worden alle facturen doorlopen op vervaldata.	Medewerker non-Pharma team	L	M	Ja	Nee		In SAP dient het mogelijk te zijn om wijzigingen door te voeren in de betaaltermijn die ook in de betaalvoorstellijst worden meegenomen.	
1.7 Aflekkeren openstaande postenlijst																
R. 2.7.1	De betalingskortingen worden aan de verkeerde periode gerelateerd	L	L	x			C. 2.7.1	De OPL wordt op dagelijkse basis afgeleerd. De resterende betalingskortingen die worden verkregen zijn laag en accepteert het management.	Medewerker non-Pharma team	M	M	Ja	Ja	Excel-bestand		
1.8 Entity level controls																
R. 2.8.1	Geen (duidelijke) werkinstructies aanwezig	L	L	x			C. 2.8.1	Er is een overzicht aanwezig waarin per activiteit wordt aangegeven of er een werkinstructie voor aanwezig is. Voor de meeste activiteiten zijn werkinstructies gedocumenteerd.	Medewerker non-Pharma team						Lijst opstellen waarin per medewerker wordt aangegeven welke werkinstructies nog opgesteld dienen te worden.	
R. 2.8.2	Afleggen van tijdsverantwoording ontbreekt	L	H		x										Een online tijdsregistratiesysteem waarin de medewerkers de tijdsbesteding per activiteit dienen aan te geven.	

Bijlage VI: Woordenlijst

Gebruikte afkortingen

AP:	Accounts Payable
B2B:	Business- to-business
B2C:	Business-to-consumers
ERM:	Enterprise Risk Management
ERP:	Enterprise Resource Planning
IKS:	Interne KontrollSysteme
IT:	Informatietechnologie
MEC:	Month-end-closure
OPL:	Openstaande postenlijst
PO:	Purchase order